

Niko Hyppönen

# **Ydinosaaminen ja osaamisen kehittäminen maitotiloilla**

Osaamisen johtamisen käytäntöjä ja kehittämismenetelmiä

Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
SeAMK Ruoka  
Agrologi (AMK)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Maatalousyrityksen liiketoiminta

Tekijä: Niko Hyppönen

Työn nimi: Ydinosaaminen ja osaamisen kehittäminen maitotiloilla: osaamisen johtamisen käytäntöjä ja kehittämismenetelmiä

Ohjaaja: Marjo Latva-Kyyny

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Maatalouden rakennemuutos on laittanut maitotilayrittäjien osaamisen koetukselle, kun tilakoot kasvavat, ja niitä olisi johdettava taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi. Riittävä ja oikea osaaminen on ratkaisevaa, kun yrityksen toimintaa lähdetään kehittämään. Riittävän osaamisen edellytyksenä on onnistunut osaamisen johtaminen, jonka ytimessä ovat ydinosaaminen ja osaamisen kehittäminen.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä maitotilayrityksen ydinosaamiseen kuuluu. Samalla kartoitettiin, mitä osaamista maitotiloilla on tulevaisuuden kannalta tarpeen kehittää, mitä osaamista maitotilat ovat valmiita kehittämään, ja millä menetelmillä maitotilan henkilöstöä ollaan valmiita kehittämään. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista Webropol-kyselytutkimusta.

Tuloksista muodostui kuva siitä, mitä osaamista maitotiloilla on kehitettävä ja miten sitä oltaisi valmiita kehittämään. Maitotilayrittäjillä oli selkeä tarve kehittää johtamista sekä liiketoiminnassa että henkilöstön parissa. Liiketoimintaosaamista kaivattiin koko strategiaprosessiin suunnittelusta toteutukseen ja sen arviointiin. Henkilöstöjohtamisen laaja tehtäväkenttä kaipasi selkeytymistä kasvavilla maitotiloilla, jotta henkilöstön ohjaamisella ja kehittämisellä sekä strategisella henkilöstöjohtamisella voitaisi tuottaa maitotilalle parempaa tulosta. Tämän lisäksi erityisesti maan kasvukunnon hoitoon ja eläinten ruokintaprosessiin tarvittaisiin osaamista. Maitotilayrittäjiltä löytyi avoimuutta useita kehittämismenetelmiä kohtaan, mutta edelleen suosituin oli perinteinen lyhytaikainen koulutus. Maitotiloilta löytyi valmiutta kehittää sen vakituisten työntekijöiden osaamista, muttei niinkään kesätyöntekijöiden.

Tulosten perusteella tehtiin ehdotus teemoista ja menetelmistä, joita maitotilojen osaamisen kehittämiseksi voisi tarjota. Ehdotus on tarkoitettu maitotilayrittäjien osaamisen kehittämisen tueksi ja tukea tarjoavien tahojen toimintaan. Ehdotuksessa maitotilojen osaamista voitaisiin lähteä kehittämään ruokintaprosessin hallinnan lyhytaikaisella koulutuksella, maan kasvukunnon parantamiseksi tähtäävällä kehittämisprojektilla ja maitotilayrittäjien johtamista edistävällä valmennuksella.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, ydinosaaminen, lypsykarjatilat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: SeAMK Food and Agriculture

Degree programme: Agriculture and Rural Enterprises

Specialisation: Farm management

Author/s: Niko Hyppönen

Title of thesis: Core Competence and Knowledge Development in dairy farms: Practices and Development Methods of Knowledge Management

Supervisor(s): Marjo Latva-Kyyny

Year: 2020

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

---

Structural changes in agriculture raise the sizes of dairy farms. Dairy farmers have to update their knowledge and know-how to be able to manage the business to make profit. Sufficient and correct knowledge is crucial when you develop the business. Sufficient knowledge requires successful knowledge management with its main focus on core competence and knowledge management. This research investigated what factors belong to core competences, what competences need to be developed, what competencies the dairy farms are ready to develop, and what development methods the dairy farms are ready to use. The research was done by a quantitative Webropol survey.

Based on the results it could be stated what competences must be developed and by which methods. There is a clear need to develop both business and human resources management of the farms. Business competences were needed for the whole strategy process. Human resource management needed clarification on the dairy farms. Through personnel guidance, development and strategic human resource management the farms could make better profit. In addition, there is a need of knowledge for the improvement of soil growth conditions and the feeding process of cattle. There was interest among the dairy farmers towards several development methods but most popular was a traditional short-term education. The also had interest in educating their permanent employees but not summer employees.

Based on the results of this research a proposal was made about themes and methods for developing the knowledge on the dairy farms. The knowledge could be developed by short-term education in cattle feeding processes, by a development project of soil growth condition improvement and by management training for dairy farm entrepreneurs.

Keywords: human resource management, knowledge management, knowledge development, core competence, dairy farms

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	7
1 JOHDANTO .....	8
2 YDINOSAAMINEN.....	10
2.1 Ydinosaaminen maitotilan yritystoiminnan eri tasoilla .....	12
2.2 Ydinosaamisen juuret yksilötasolla .....	13
2.3 Ydinosaamisten tunnistaminen .....	14
2.4 Ydinosaamiset ja prosessit luovat ydinkyvyn .....	17
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	18
3.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu.....	18
3.2 Osaamisen kehittämiseen käytettävät menetelmät.....	20
3.3 Kehittämistoimenpiteiden arviointi.....	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	26
4.1 Tutkimusaihe.....	26
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	26
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	30
5.1 Pohjatiedot vastaajista .....	30
5.2 Maitotilojen osaaminen .....	30
5.2.1 Henkilöstövoimavarojen muodostuminen.....	30
5.2.2 Ulkopuolinen osaaminen.....	31
5.2.3 Osaamisen jaottelu prosesseittain .....	32
5.3 Maitotilan osaamisen kehittäminen .....	34
5.3.1 Maidontuotannon prosesseissa .....	34
5.3.2 Kasvituotannon prosesseissa .....	34
5.3.3 Yleisissä koko toimintaa koskevissa prosesseissa .....	35
5.3.4 Eri henkilöstöryhmissä .....	36
5.3.5 Hankittava osaaminen henkilöstöryhmille .....	37

5.3.6 Osaamisen hankkimiseen käytettävät menetelmät .....	39
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	40
6.1 Johtopäätökset tuloksista .....	40
6.2 Johtopäätökset tutkimuksesta .....	42
6.3 Yhteenveto osaamisen kehittämisen tueksi .....	44
LÄHTEET .....	46
LIITTEET .....	50

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Osaamisen jaottelu .....	10
Kuvio 2. Tyypilliset ydinosaamiset .....	11
Kuvio 3. Maitotilayrityksen kokonaisprosessi ja sen osaprosessit.....	12
Kuvio 4. Osaamispyramidi .....	13
Kuvio 5. Viitalan malli osaamisen kehittämisen prosessista. ....	16
Kuvio 6. Markkinoiden ja ydinosaamisten suhde .....	16
Kuvio 7. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä.....	21
Kuvio 8. Kirkpatrickin arviointijärjestelmän tasot ja apukysymykset .....	25
Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden jakautuma tilan koon, navettatyypin ja lypsymenetelmän mukaan .....	30
Kuvio 10. Henkilöstövoimavarojen muodostuminen.....	31
Kuvio 11. Maitotiloilta ulkoistetut osaprosessit.....	32
Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen tarve maidontuotannossa.....	34
Kuvio 13. Osaamisen kehittämisen tarve kasviuotantoprosesseissa .....	35
Kuvio 14. Osaamisen kehittämisen tarve yleisissä osaprosesseissa.....	36
Kuvio 15. Osaamisen kehittämisen tarve eri henkilöstöryhmissä.....	37
Kuvio 16. Kehittämismenetelmät eri henkilöstöryhmille .....	39
Taulukko 1. Osaprosesseja vastaavat kokonaisuudet. ....	28
Taulukko 2. Osaamisen jaottelu prosesseittain.....	32

Taulukko 3. Yrittäjille hankittava osaaminen .....	37
Taulukko 4. Vakitukselle työvoimalle hankittava osaaminen.....	38
Taulukko 5. Kesätyövoimalle hankittava osaaminen.....	38

## Käytetyt termit ja lyhenteet

### **Behaviorismi**

Koulutusoptimistinen oppimiskäsitys siitä, kuinka tieto siirtyy opettajalta oppilaalle ilman, että tarvitsee kiinnittää huomiota opetuksen sisällön muotoiluun. Behaviorismissa korostuu ulkoapäin tapahtuva toiminta. Oppilas on passiivinen subjekti, jolle opettaja tarjoaa oppimisärsykeitä, joihin oppilas reagoi oppimalla ne. (Karjalainen 2006, 5-7.)



## 1 JOHDANTO

Ennusteiden mukaan maatalouden rakennekehityksen myötä maitotilojen tilakoot jatkavat kasvuaan, vaikka maitotuotteiden kysyntä heikentyisikin (Lehtonen ym. 2017, 40). Tämä suuntaus johtaa siihen, että maitotilan työvoiman, tuotannon ja teknologian määrä kasvaa (Jokela 2016; Luke 2018a). Samalla maitotilojen haasteena on niiden heikentynyt kannattavuus (Luke 2018b). Maatilojen riskienhallintaan perehtynyt väitöstutkija peräänkuuluttaa kokonaisvaltaista riskien hallintaa ja monipuolisempaa johtamisosaamista (Leppälä 2016). Maatalousyrittäjän on siis kyettävä hallitsemaan yhä suurempi kokonaisuus, eli johtamaan maatilayritystään holistisesti, jolloin se myös kehittyy kestävästi (Anttila-Lindeman 2014). Joonas ja Mattila (2019a) edellyttävät kokonaisvaltaisen johtamisen onnistumiseksi, että maatalousyrityksellä olisi oltava kokonaistavoite, joka määrittelee viitekehityksen kaikelle tilan sisä- ja ulkopuoliselle toiminnalle. Menestyminen ja selviäminen muutoksista edellyttää riittävää osaamisen uudistamista yrityksen eri toimintojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, minkä vuoksi aihe on hyvin ajankohtainen (Viitala 2005, 11). Ongelman kiteyttää maanviljelijä Heikki Pitkälä Maaseudun Tulevaisuuden haastattelussa, kun hän toteaa, etteivät kaikki viljelijät ole kasvaneet tilakokonsa mukana, ja että suuri maatila on monimutkaisesti hallittava kokonaisuus.

Ryhänen ja Sipiläinen (2018, 1-13, 30, 34) mainitsevat osaamisen olevan avain asemassa maatalousyrityksen menestykseen ja selviämiseen muutostilanteissa. He korostavat, että toimintaympäristön muutos kasvattaa myös työvoiman osaamistarvetta. Heidän mukaansa pelkkä tuottajaosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös liiketoimintaosaamista. Tällöin osaaminen on strategisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä ja osaamista olisi paras verrata menestyviin kilpailijoihin.

Opinnäytetyössäni tutkin osaamisen johtamisen kahden osa-alueen eli ydinosaamisen ja osaamisen kehittämisen kautta maitotilojen näkemyksiä siitä, kuinka ja millaista osaamista tulee hankkia, jotta maatilan menestyksellä johtaminen onnistuu. Opinnäytetyön aihe on noussut itselleni tärkeäksi, kun agrologiopintojen ohella olen tehnyt henkilöstöjohtamisen perusopinnoita, joiden pohjalta kiinnostus osaamisen johtamiseen maataloudessa on kasvanut. Tämä aihe on nähty tarpeelliseksi tutkia

myös maitotilojen kehittämistä tukevan Maitoyrittäjät ry:n toimesta, jonka avustuksella toteutan opinnäytetyön kyselytutkimuksen.

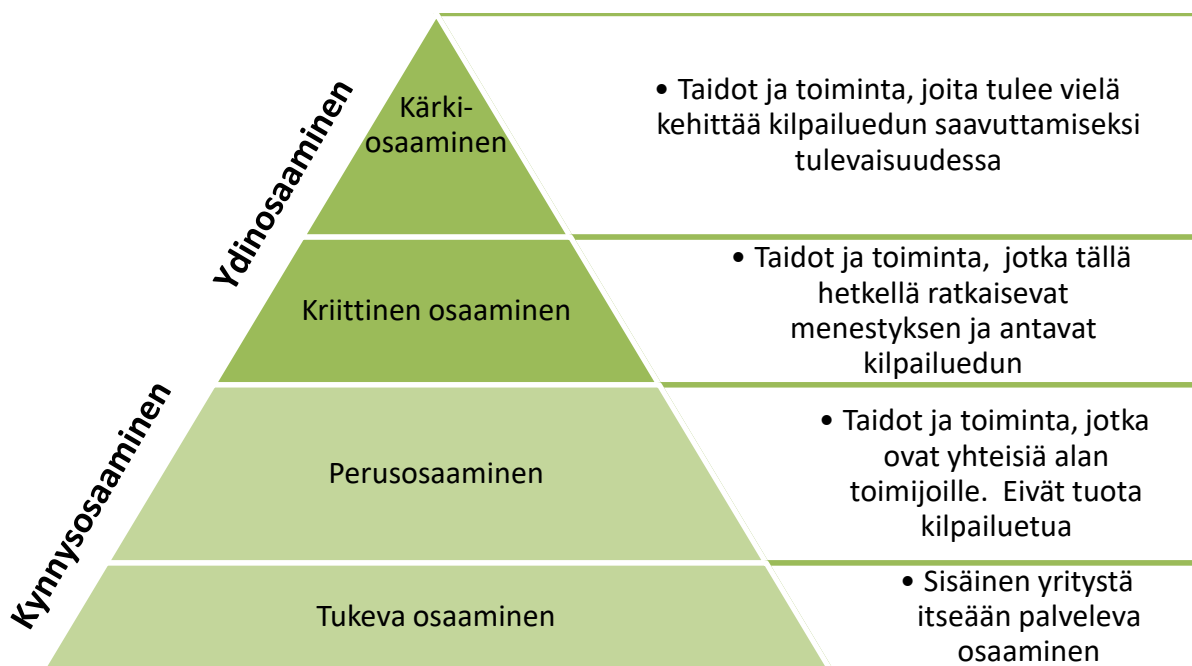
Tässä opinnäytetyössä selvitetään pääosiltaan kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tulosten avulla ensiksi, mitkä ovat maitotilayrittäjien mielestä tämän hetken maitotilan ydinsaamisalueita sekä liiketoimintaosaamisen että tuottajaosaamisen saroilla. Toiseksi pyritään muodostamaan yhtenäinen näkemys siitä, millaista osaamista maitotila tarvitsee tulevaisuudessa. Tulevaisuuden osaamistarpeista pyritään muodostamaan selkeä kuva, josta nähdään, mitä osaamista tulee kehittää jatkoa ajatellen, ja tehdään ero yrittäjän ja palkkatyövoiman välillä. Kolmanneksi kartoitetaan ne osaamisen kehittämisen menetelmät, joita yrittäjät ovat valmiita käyttämään ja hankkimaan osaamisen kehittämiseksi maitotilalla.

Tutkimuskohteena ovat päätoimiset maitotilayrittäjät tuotantotavasta, -menetelmästä ja tuotannon koosta riippumatta. Tutkimuksen tulosten analysointia varten opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksen muodostuksessa keskitytään osaamisen ja ydinsaamisen muodostumiseen sekä osaamisen kehittämisen menetelmiin.

Määrällisiä tutkimustuloksia havainnoidaan kuvioiden ja taulukoiden avulla, ja niistä pyritään löytämään tyypillisimmät vastaukset. Tavoitteena on saatujen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla luoda kuva maitotilan ydinsaamisesta ja osaamisen kehittämiseen käytettävistä menetelmistä. Sen perusteella ehdotetaan osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä maitotilayritysten osaamista tukevien tahojen toiminnan avuksi ja maitotilojen osaamisen johtamisesta kiinnostuneille.

## 2 YDINOSAAMINEN

Osaaminen on yrityksen pääomaa, johon tulee panostaa jatkuvasti ja siitä tulee huolehtia (Viitala 2013, 172-173). Osaamisen johtamisen kannalta on tällöin tärkeää, että liiketoimintasuunnitelmasta havaitaan kiintopisteet, jotta osaamista voidaan määritellä, suunnitella ja kehittää liiketoiminnan edellyttämään suuntaan. Tämä johtaa tilanteeseen, että tulevaisuuden suunnittelu perustuukin lopputulosten tavoittelun sijaan osaamiseen ja kysymykseen, onko yrityksellä osaamista haluttujen lopputulosten saavuttamiseen (Viitala 2013; 173; Viitala 2005, 18). Osaamisen määrittelyksi ovat Long ja Vickers-Koch (1995, 13-15) jaottelleet osaamisen neljään osaan Kuvio 1 mukaisesti.



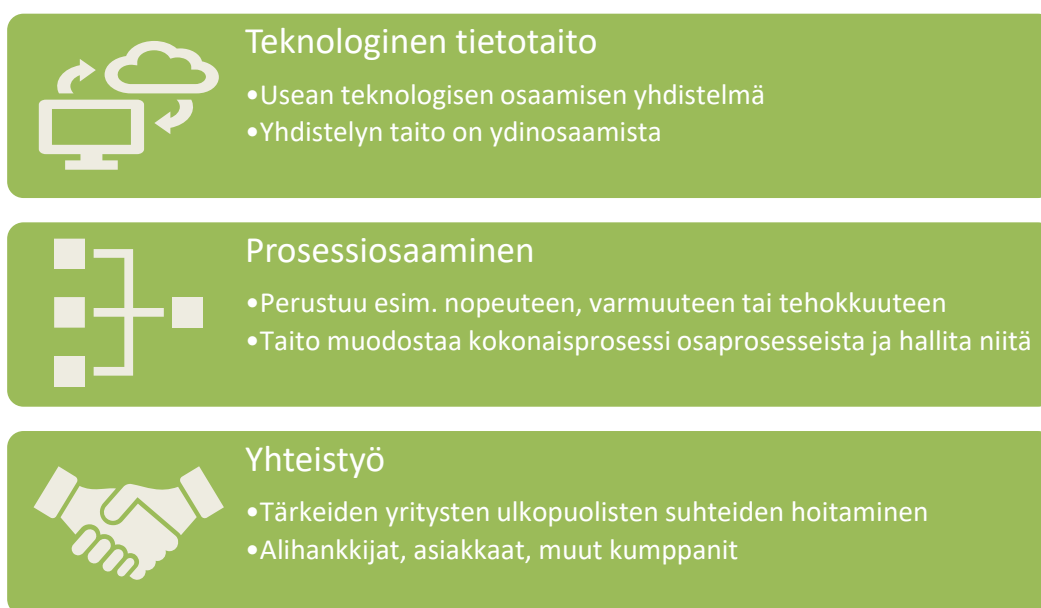
Kuvio 1. Osaamisen jaottelu (Long & Vickers 1995, 15).

Yrityksen ydinosaaminen muodostuu niistä kriittisistä ja kärkiosaamisista, jotka takaavat yritykselle säilymisen, menestymisen liiketoiminnassa ja päämäärän saavuttamisen kyseisellä hetkellä ja tulevaisuudessa (Viitala 2013, 173; Viitala 2005, 82; Long & Vickers-Koch 1995, 14). Joen (2018, 142) mukaan ydinosaamista vaativat tehtävät ovat välttämätöntä tehdä itse. On hyvä huomioida, että kirjallisuudessa

ydinosaamisen rinnalla on puhuttu myös ydinkyvykkyydestä ja strategisesta osaamisesta, joilla voidaan tarkoittaa osittain tai kokonaan sama merkitys (Viitala 2005, 63).

Oikean termin käyttämisen sijaan tärkeää on yrityksen sisällä luoda yhteinen näkemys niistä osaamisista, joita tulee menestyäkseen vaalia (Viitala 2005, 82; Joki 2018, 142). Ydinosaamisen tietoinen vaaliminen on tärkeää, minkä edellytyksenä on ydinosaamisten tunnistaminen, ydinosaamisia koskevien suunnitelmien laadinta sekä ydinosaamisten määrätietoinen kehittäminen, hyödyntäminen tehokkaasti, suojeleminen ja puolustaminen (Viitala 2005, 82).

Longin ja Vickers-Kochin (1995, 12-13) mukaan ydinosaaminen on tyypillisesti teknologista tietotaitoa, prosesseihin liittyvää osaamista tai ulkopuolisten suhteiden erityislaatuista hoitamista, jolloin ydinosaaminen on kytköksissä johonkin kohtaan arvoketjua.

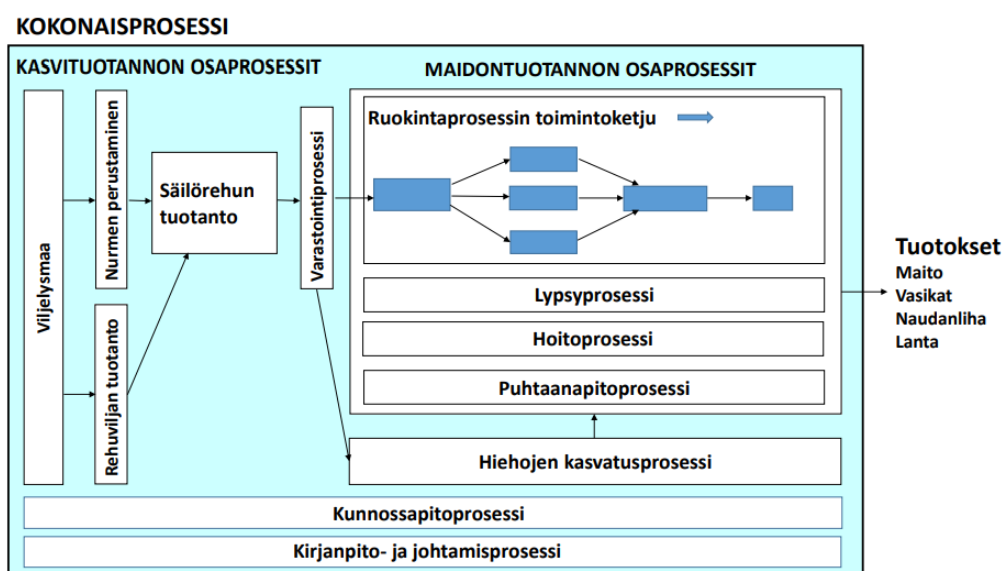


Kuvio 2. Tyypilliset ydinosaamiset (Long & Vicker-Koch 1990, 13; Viitala 2005, 83).

Hamel ja Prahalad (1996, Viitalan 2013, 174 mukaan) sanovat, että ydinosaamisten kopiointi, siirtäminen sellaisenaan tai synnyttäminen nopeasti on todella vaikeaa. Long ja Vickers-Koch (1995, 19) toteavatkin, että kopiointi ei onnistu, koska tiedot, taidot ja toiminnot ovat kehittyneet toimiviksi yhdistelmiksi yrityksen omassa kontekstissa. Samasta syystä myös siirto ja synnyttäminen on vaikeaa.

## 2.1 Ydinsaaminen maitotilan yritystoiminnan eri tasoilla

Yrityksen toiminnalla on hierarkkinen rakenne (Viitala 2005, 81), joka maitotilayrityksessä käsittää kokonaisprosessin (Kuvio 3), jolle esimerkiksi tuotantoprosessit, kunnossapitoprosessit, kirjapitoprosessit ja johtamisprosessit ovat alisteisia, ja joilla edelleen on alisteisia osaprosesseja (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 57). Osaprosessit koostuvat erilaisista toiminnoista ja tehtävistä (Viitala 2005, 81). Näin rakenteeseen muodostuu tasoja, joille jokaiselle voidaan määritellä sille tärkeät osaamiset (Viitala 2005, 82). Bakerin ym. (1997, Huotarinen 2009, 35-36 mukaan) mukaan hierarkian alimmalla tasolla, jossa yksilöt toteuttavat osaprosesseja, yksilöiden taitojen tulee vastata osaprosessissa vaadittavia asioita.



Kuvio 3. Maitotilayrityksen kokonaisprosessi ja sen osaprosessit (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 57).

Kärkelä (2012, 25) tuo esiin Pellervon taloustutkimuksen raportissaan, että ympäristönäkökulmat tulisi huomioida erillisenä ydinsaamisen alueena. Myös teknologiaosaamisen merkityksen arvioidaan kasvavan, kun tilakoot kasvavat. Korkeaa teknologista osaamista vaaditaan, jotta tuotantoprosessit voidaan pilkkoa, ja näin luoda matalampaa osaamista vaativia työpaikkoja. Kärkelä tuo koulutustoimikunnan kanssa vielä esiin yrittäjyyden vaatiman osaamisen liiketaloudessa, verkostoitumisessa sekä riskienhallinnassa.

## 2.2 Ydinosaamisen juuret yksilötasolla

Osaaminen jakautuu organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolle, missä ryhmätason osaaminen on sosiaalinen väliporras yrityksen strategian määrittämisen ydinosaamisen ja yrityksen yksilötason henkilökohtaisten osaamisten välillä (Viitala 2013, 176, 179). Viitalan (2005, 177) mukaan ryhmätason osaaminen rakentuu yksilötason osaamisen varaan. Yrityksen ydinosaaminen kostuu lopulta yksilöiden osaamisista, kun yksilön osaamisella suoritetaan osaprosessien eri tehtävät, jolloin osaprosessit suoritavat kokonaisprosessin (Huotari 2009, 36, 38; Viitala 2013, 189; Ryhänen & Sipiläinen 2018, 58). Eri prosessien tunnistamisella tunnistetaan lopulta myös tarvittava yksilötason osaaminen (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 61-62).

Yksilötasolla osaaminen eli ammattitaito on pilkottu kvalifikaatioihin eli valmiuksiin ja persoonallisiin ominaisuuksiin (Viitala 2005, 114; Viitala 2013, 179). Ne ovat voineet muodostua töissä, koulutuksessa ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä (Viitala 2013, 179). Kvalifikaatiot ryhmitellään tyypillisesti yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin (Viitala 2013, 180). Viitala (2005, 116) jaottelee yksilötason kvalifikaatiot osaamispyramidilla (Kuvio 4), jonka huipulla on yleensä havaittavissa olevat tiedot ja taidot, ja lähempänä pohjaa ovat vaikeammin havaittavat persoonallisuuteen, kehittymiseen ja yleisiin työelämän taitoihin liittyvät kvalifikaatiot, kuten jäävuorella on huippunsa ja pinnanalainen osa!



Kuvio 4. Osaamispyramidi (Viitala 2013, 180; Viitala 2005, 116).

### 2.3 Ydinosaamisten tunnistaminen

Viitalan (2005, 82) mukaan ydinosaamisen määrittely ei onnistu objektiivisesti, vaan se on subjektiivinen tulkinta niistä osaamisista, jotka tuottavat yritykselle lisäarvoa. Ydinosaamisten tunnistaminen on tärkeää, sillä osaamiseen kehittämiseksi tehtävät toimenpiteet on tehtävä nimenomaan ydinosaamisalueilla, jotta menestyminen voidaan turvata (Viitala 2013, 175).

Ranki (1999, Viitalan 2005, 82-83 mukaan) on muodostanut ydinosaamisten tunnistamiseksi neljä kysymystä:

- Mitä lisäarvoa tuomme asiakkaille, ja mihin osaamiseen se perustuu?
- Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista, eli mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kilpailijamme tai kukaan meistä yksin voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarvetta tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

Lehtosen (2002, 204) tutkimuksen kysymyksiä voi käyttää osaamisen määrittelynä apuna:

- Mitkä osaamisalueet olemme tietoisesti ja julkisesti määritelleet strategiseksi osaamisalueiksi tai ydinosaamisiksemme?
- Mikä meillä osataan perinteisesti hyvin? Missä olemme perinteisesti vahvoja? Missä olemme onnistuneet hyvin?
- Ottaen huomioon strategiset haasteet, mitä meidän tulee osata hyvin?
- Kun tarjoamme tällaisen tuoteominaisuudet tai edun asiakkaallemme, millaiset voimavarat tämän tarjouksen taustalta löytyvät?
- Mikä tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeää? Mihin pitää kiinnittää huomiota? Miten asiakastarpeet muuttuvat? Mihin ala on menossa?

Viitala (2005, 107) lisää samaiseen kysymysten listaan vielä laajempaa näkökulmaa tarjoavat kysymykset:

- Mitkä ovat ne keskeiset tekijät, joiden varassa yrityksen suorituskyky on? Mitkä niistä ovat kaikkein kriittisimpiä? Miten seuraamme tärkeiden suorituskyvyn elementtien tilaa ja kehittymistä? Miten kohdistamme niihin kehittämistoimia?
- Mikä on henkisen pääomamme tila tällä hetkellä? Millä voisimme vahvistaa henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja sosiaalista pääomaa? Miten seuraamme niiden kehittymistä?

Joki (2018, 142) määrittelee ydinosaamista seuraavien kysymysten avulla:

- Millainen osaaminen on tämän toiminnan säilymisen kannalta tärkeää?
- Millainen osaaminen on toiminnan kannalta ainutlaatuista?
- Mitä taitoja tarvitaan tämän toiminnan tai tekemisen toteuttamiseksi?
- Mitkä osaamiset ovat oleellisia ydintuotteiden/ -palveluiden tuottamisessa?
- Millainen osaaminen on oleellista tavoitteisiin pääsemisessä ja yrityksen vision toteuttamisessa?
- Millainen osaaminen on oleellista strategisten päätösten kannalta?
- Millaisella osaamisella on kaupallista arvoa?

Ydinosaamisalueiden lukumäärä voi vaihdella tavallisesti neljän ja seitsemän välillä, mutta yritys voi määrittellä menestymisensä kannalta oleelliset ydinosaamiset laajemminkin. Viitala (2005, 84) tuo esiin tutkimuksen, jossa on määriteltä 11 ydinosaamista.

Osaamisten tunnistaminen yksilötasolla, niiden erittely ja nimeäminen on osaamisen kehittämisen prosessissa lähtökohta, josta arviointikeskustelut, kehittämistarpeiden määrittely ja kehittämissuunnitelman laadinnan kiintopisteet saadaan aikaan. **Osaamiskartoitus** on työväline, jolla tunnistetaan yrityksessä oleva osaaminen yksilötasolla, ja havaitaan sen kehitystarpeet ja -suunnat. Osaamiskartoitusten avulla voidaan muodostaa myös laaja kuvaus yrityksen osaamistarpeista. Osaamisen kehittämisen prosessissa tunnistamisen jälkeen edetään osaamisen arviointiin ja vertailuun tulevaisuuden tarpeisiin nähden, minkä jälkeen osaamista kehitetään. Kehitystoimenpiteiden jälkeen palataan prosessin alkuun osaamisen tunnistamiseen (Kuvio 5). (Joki 2018, 155-157; Viitala 2013, 182-183.)





Kuvio 5. Viitalan (2005, 87) malli osaamisen kehittämisen prosessista.

Tulevaisuuden tarpeita tarkastellessa on tärkeää havaita ydinosaamisen ja toimintaympäristö eli markkinoiden välinen suhde. Hamel ja Prahalad (1990, Viitalan 2005, 83-84 mukaan) kuvaavat markkinoiden ja ydinosaamisen suhdetta neljässä eri tilanteessa kKuvio 6Virhe. Viitteen lähde ei löytynyt..



Kuvio 6. Markkinoiden ja ydinosaamisten suhde (Hamel & Prahalad 1990, Viitalan 2005, 84 mukaan).

Osaaminen voidaan kartoittaa eri menetelmillä, kuten osaamislue-telolla tai -puulla. Osaamispuu auttaa jäsentämään osaamista konkreettiselle tasolle ja osaamislue-telolla voidaan ryhmittelyn avulla löytää esimerkiksi osaamispyramidin mukaisesti eri ydinosaat (Viitala 2005, 124-125).

## **2.4 Ydinosaat ja prosessit luovat ydinkyvyn**

Longin ja Vickers-Kochin (1995, 13) mukaan ydinosaat yhdistettynä tarkoituk-senmukaisiin strategisiin prosesseihin eri tasoilla tuottavat ydinkyvyn, joka toimii voi-mavarana strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Viitala (2005, 66) näkeekin, että tässä mallissa korostetaan tärkeää näkökulmaa, kuinka strateginen suunnittelu tai osaaminen yksin ei tuota kykyä saavuttaa tavoitteita, vaan niiden täytyy molem-pien olla kunnossa ja liitettyinä toisiinsa. Tällöin strategisessa johtamisessa täytyy pitää prosessit ja osaaminen rinnakkain.

Longin ja Vickers-Kochin (1995, 12) mukaan osaamisen prosessien erottaminen tuo hyödyn yritykselle, sillä osaamisen kehittämiseksi ja prosessien kehittämiseksi teh-tävät päätökset ja toimenpiteet eroavat toisistaan. Silloin osaamisen kehittämiseksi tehdään toimenpiteitä ja päätöksiä ihmisiin ja teknologiaan liittyen. Prosessien ke-hittämiseksi tai uudistamiseksi taas tehdään toimenpiteitä ja päätöksiä sidosryhmiin ja asiakkaisiin liittyen.

Maatalousyrityksen prosessiajattelussa on otettava huomioon, että kokonaisproses-sin sisällä olevien osaprosessien tuotot ovat yleensä panoksia seuraavalle osapro-sessille, jolloin osaprosessin ”asiakas” onkin seuraava osaprosessi yrityksen koko-naisprosessissa (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 56).

### 3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen johtaminen on kokonaisuus, joka on strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä, ja jolla pyritään turvaamaan yrityksen liiketoimintastrategian vaatimat kehitystoimenpiteet ja varmistamaan riittävä osaaminen (Viitala 2013, 35). Tavallinen osaamisen johtamisen strategia yrityksissä on toimintaperiaate, jossa olemassa olevaa, eli omasta henkilöstöstä löytyvää osaamista kehittämään ja uudistamaan. Kehittämistä varten on tärkeää priorisoida eli laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, jotta kehittämiselle jää aikaa ja voimavaroja. Koska osaamisen kehittämisellä pyritään parempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen, on kehittäminen ajateltava kustannuksen sijaan investointina. Koska kyseessä on investointi, tulee se siksi myös suunnitella hyvin. (Viitala 2013, 186.)

Viitalan (2013, 186) mukaan yrityksen muita keinoja lisätä, vaalia ja varmistaa osaamista osaamisen kehittämisen lisäksi ovat:

- Sitouttaminen.
- Ostetaan osaamista sisältävä yritys tai rekrytoidaan uusia osaajia.
- Lainataan, eli käytetään ostopalveluita.
- Tarpeettoman osaamisen poistaminen myymällä yritys tai sen osa, irtisanomalla työntekijä tai päättämällä ostopalvelusopimus.

Jatkossa osaamisen johtamista tarkastellaan ainoastaan henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Hätönen (1999, 31) erittelee osaamisen kehittämiselle työvaiheet:

1. Tarveanalyysit (kts. 2.3)
2. Kehittämisen suunnittelu ja toteutus (kts. 183.1 ja 3.2)
3. Arviointi (kts. 3.3)

#### 3.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Strategisten tavoitteiden, vision, analyysien ja osaamiskartoitusten pohjalta laadittavassa suunnitelmassa keskitytään koko yrityksen osaamistarpeiden täyttämiseen. Suunnitelmassa on esillä yleensä seuraavat kysymykset:

- Missä halutaan kehittyä?
- Mihin pyritään? Mikä pitää olla osaamistaso?
- Millä keinoilla tavoitteet saavutetaan?
- Ketkä tähän osallistuvat?
- Mikä on aikataulu?
- Miten tuloksia seurataan?
- Ketkä johtavat kehittämistä?
- Paljonko kehittämiseen on käytettävissä rahaa? (Viitala 2013, 186-187.)

Osaamistarpeiden määrittelyssä voi olla taustalla kaksi tapaa: vähennyslaskuajattelu ja kasvuvoima-ajattelu. Vähennyslaskuajattelussa arvioidaan nykyisten ja tulevien tarpeiden ero, jota kehittämällä osaamista lähdetään kuromaan kiinni. Kasvuvoima-ajattelussa taas kehitetäänkin ominaisuuksia ja osaamisia, joiden ansiosta ollaan nyt edellä muita. Osaamistarpeiden määrittely voi tapahtua myös näiden molempien ajattelutapojen avulla. (Viitala 2013, 191.) Joen (2018,146) mukaan on tärkeä tietää, tarvitseeko osaamista joku yksilö vai koko työyhteisö jotain tiettyä osaamista.

Henkilöstön kehittämisen voidaan ajatella tapahtuvat joko behavioristisen tai konstruktivistisen kehittämistavan mukaan. Nykyään kehittäminen tapahtuu käytännössä näiden ajattelutapojen välimaastossa. Behavioristinen näkemys korostaa hyvin mekanistista kouluttamista puuttuvien tietojen tai taitojen täydentämiseksi. Konstruktivistisessä näkemyksessä painottuu syvällisempien ajattelumallien analysointi ja kehittäminen, ja kokemusten prosessoinnilla on suuri painoarvo. Kokemusten analysointi onkin tämän hetken iso linja henkilöstön kehittämisessä. Omia kokemuksia heijastetaan toimintaan ja seurauksiin, ja niitä arvioidaan kriittisesti. Tällaista reflektointia varten on olemassa omia menetelmiään. (Viitala 2013, 190.)

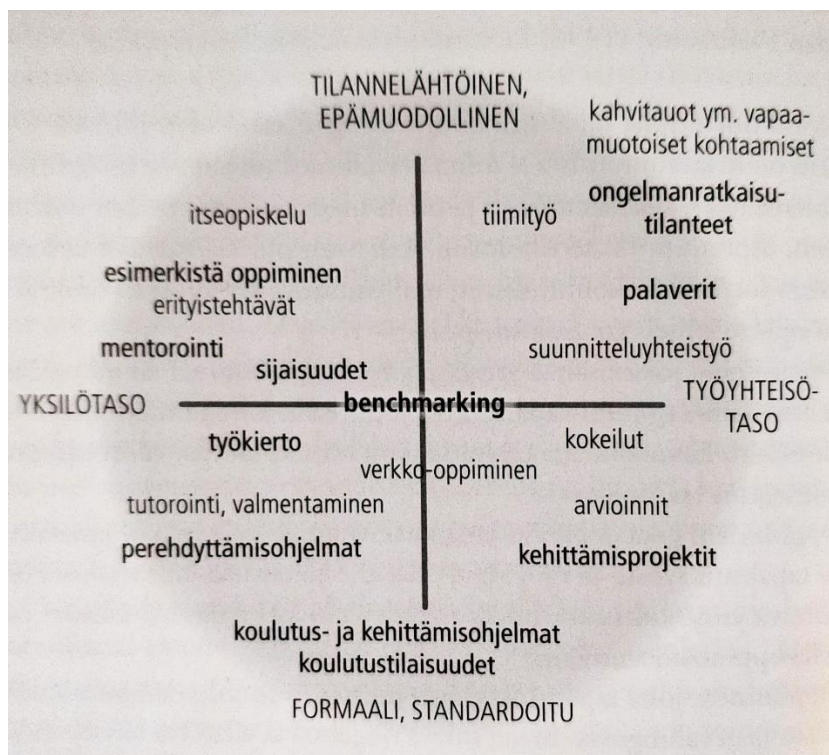
Kun osaamistavoitteet ja -tarpeet ovat selkeästi määriteltä, voidaan valita niiden saavuttamiseksi sopivat menetelmät. (Viitala 2013, 191.)

### 3.2 Osaamisen kehittämiseen käytettävät menetelmät

Dohmen (1996, Viitalan 2013, 191 mukaan) jaottelee työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään työelämän eri tilanteissa tapahtuvaan oppimiseen:

- Koulutus, jonka päämääränä on opintokokonaisuuden tai tutkinnon suorittaminen. Yritys tukee osallistumista tai luo omia opinto-ohjelmia.
- Kurssit, valmennukset ja koulutukset, jotka ovat yrityksen järjestämiä tai ulkopuolelta hankittuja.
- Suunnittelemattomat ja organisoimattomat tilanteet, jotka tapahtuvat työssä ja työympäristössä. Esimerkiksi palaverit voivat muodostua oppimistapahtumiksi.
- Tahaton ja suunnittelematon, yleensä myös tiedostamaton oppiminen, joka tapahtuu yleensä ongelman tai haasteen ratkaisussa.

Viitala (2005, 261) on tehnyt kehittämismenetelmien jaottelun kahden jakolinjan avulla. Ensiksi menetelmiä jakaa se, kuinka muodollisia tai epämuodollisia ne ovat. Toisena jakolinjana on kehittääkö menetelmä yksilö vai työyhteisöä. Jakolinjat ovat siis kollektiivisuus ja formaalisuus. Tämän pohjalta Viitala on muodostanut nelikenttäkuvion (Kuvio 7), joka pitää sisällään erilaisia henkilöstön kehittämisen muotoja. Viitalan (2013, 193) painottaa, että osaamisen kehittämistyötä olisi hyvä tehdä etenkin jaottelun oikeanpuoleisessa kentässä.



Kuvio 7. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä (Viitala, 2013, 192)

Kun kunkin osaamistarpeen täyttämiseksi on valittu sopiva menetelmä ja päätetty aikataulu, on suunniteltava, kuinka kehittämistoimenpiteet arvioidaan. Ennen kehittämistoimenpiteiden arviointiin siirtymistä tarkastelen kehittämismenetelmiä, joita maatalouden parissa tiedetään käytettävän.

Kärkelän (2012, 3) raportissa **koulutuksen** merkitys painottuu, koska maatalouteen vaikuttavat erilaiset muutosvoimat kuten ekonomiset, ekologiset ja sosiaaliset muutokset, jotka tulisi oppia tunnistamaan. Viitala (2013, 192, 199) sanookin, että koulutus on suosituin kehittämisen menetelmä, ja se pitää sisällään kaikki lyhyet ja pitkät kurssit ja koulutukset. Koulutus on hyvin usein ajatukseltaan behavioristinen, se on äärimmäisen muodollinen ja koskettaa yksilö tai työyhteisöä riippuen siitä, kuka tai ketkä siihen osallistuvat.

**Kehittämisprojektit** voivat olla antoisia, sillä niiltä voi ensiksi odottaa käytännön tasolla esimerkiksi prosessien tai rakenteiden kehittymistä, ja toiseksi voi odottaa uuden oppimista, kunhan ote projektiin on tutkiva ja aikaa ja motivaatiota löytyy (Viitala 2013, 201). Patjaksen ja Katajan (2001, 49) tutkimuksessa käy ilmi, että kehittämishankkeissa mukana olleiden viljelijöiden mielestä, joista suurin osa oli maidontuottajia, he saivat muun muassa uusia ideoita ja kontakteja, tuotantomenetelmät

tehostuivat, kannattavuus parani, talousasioiden hallinta parani, ajankäyttö tehostui, tukien ja EU-maatalouspolitiikan tuntemus parani ja tietotekniikkaa saatettiin hyödyntää entistä paremmin. Kehittämiprojektit ovat yleensä muodollisia ja koskettavat laajasti koko yritystä (Kuvio 7).

**Pienryhmissä** voidaan saavuttaa sen jäsenten välillä hyvää vuorovaikutusta, kun sen koko pysyy alle yhdeksässä henkilössä. Ryhmän koolla on vaikutus siihen, saavuttaako se yhdenmukaisen ja yhteistyökykyisen toiminnan. Pienryhmissä päästään tasaiseen osallistumiseen ja yksilöt ovat aktiivisia. Ryhmällä on yleensä ohjaaja, joka auttaa ryhmän työskentelyä ja johtaa sitä. Jo ennen pienryhmän perustamista, tulee ohjaajan perehtyä ohjattavaan ryhmään ja pohtia tulevia tehtäviä. Ryhmällä on tavallisesti jokin teema, jonka parissa ryhmä työskentelee, mutta joskus teema kytee jäsenten pinnan alla, eikä varsinaista teemaa välttämättä heti huomata. Silloin on tärkeää pohtia, pysytäänkö alkuperäisessä suunnitelmassa, vai keskitytäänkö pinnan alta nousseen teeman käsittelyyn. Ryhmät kokoontuvat säännöllisesti mutta harvoin, ja silloin kokonaisuudet pidetään tiiviinä. (Niemistö 2012, 55, 58-59, 67, 69, 152, 158.)

**Benchmarking** on parhaista käytännöistä oppimisen menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta ja etsitään onnistuneita toimintatapoja myös oman toimialan ulkopuolelta. Esikuvan toimintatavat eivät välttämättä toimi suoraan mallina, vaan tarjoaa omalle toiminnalle vertailukohdan (Viitala 2013, 203). Benchmarkingia muistuttavia, mutta kevyempiä menetelmiä ovat vierailut ja opintomatkat, jolloin toimintatavat tai ratkaisut päästään itse näkemään (Viitala 2013, 204). Maa- ja metsätalousministeriö (2019) on painottanut vuosien 2020—2022 maatalouden neuvontapalveluiden kehittämishankkeisiin suunnatussa erityisavustuksessa, että niissä tuettaisiin tilojen hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen tunnetuksi tekemistä ja laajaa hyödyntämistä esimerkiksi juuri benchmarking-menetelmällä. Sipiläinen, Ovaska ja Ryhänen (2012, 37-38) tuovat esiin, että myös analyysijä voidaan hyödyntää myös benchmarking menetelmällä. He korostavat, että sopivan vertailutilan löydyttyä, tarvitaan avoimuutta, luottamusta ja yhteistyöhalua. Jos yrittäjät kokevat toisensa kilpailijoiksi eikä kumppaneiksi, vuorovaikutteinen benchmarking ei toimi.

**Valmentamisen** ideana on, että valmentajaksi, neuvojaksi tai tutoriksi sovittu henkilö auttaa kehittymään jossain tietyssä asiassa (Viitala 2005, 266-267; 2013, 197).

Hänen tehtävänä on tukea ja hänellä voi olla jokin erityisosaamisalue, mutta hän ei varsinaisesti perehdytä, vaan on mukana uusien toimintatapojen, ratkaisujen ja järjestelmien käyttöönotossa auttaen omaksumaan uutta osaamista. Suomen Yrittäjäopisto ja Maitoyrittäjät ry ovat yhteistyössä luoneet MaatilaCoach-toiminnan, joka tarjoaa kokonaisvaltaista tukea ja sparrausta maatilayritykselle ja sen yrittäjille (MaatilaCoach, a [viitattu 8.2.2020]; b [viitattu 8.2.2020]). MaatilaCoach-toiminnan tarkoituksena on tuoda uutta näkökulmaa ja tukea päätöksenteossa. Joki (2018, 149-151) tuo esiin myös valmentavan johtamisen esimies-alais-suhteeseen, jossa painottuu oikeiden kysymysten esittäminen oikeaan aikaan. Valmentamista käytetään yleisesti yrityksen johdon kehittämisessä, niin että se on ulkopuolisen ammattilaisen ohjaamaa oppimista, itsetietoisuuden lisäämistä, käytöksen muutosta ja suorituksen kehitystä aiheen tai ongelman ratkaisemiseksi (Joo 2012, 26-27, 30;

Viitalan (2013, 196-197) mukaan **mentorointi** on vuorovaikutusprosessi, jossa mentori on kokeneempi saman alan ammattilainen, ja hänen tehtävänänsä on osoittaa hyväksyntää, tukea ja rohkaista sekä auttaa kehittymään työssä ja mahdollisesti myös uralla. Mentoroinnin juuret ovat 1970-luvun Yhdysvalloissa, ja suhdetta kuvattiin sponsorisuhteeksi, jossa mentoroitavasta käytettiin nimeä suojatti (Ristikangas, Ristikangas, Alatalo 2019, 255). Ristikangas ym. (2019, 15-19) tuovat mentorointiin valmentavan ulottuvuuden, jolloin mentorin ja suojatin suhde muuttuukin tasaveroiseksi yhteistyösuhteeksi, missä sitoudutaan kehittymisen ja rohkaistutaan kokeilemiseen. Siinä saadaan vahvuudet ja potentiaalit esiin. Tuossa suhteessa he molemmat vaikuttavat toisiinsa ja oppivat tavoitteellisesti yhdessä. Suhde perustuu luottamukseen, ja siinä kehitetään ajattelua ja mielentaitojen soveltamista aikaisempaa osaamista ja kokemusta hyödyntäen.

**Perehdyttäminen** sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla henkilö saadaan osaksi organisaatiota ja oppimaan tehtävänsä. Perehdyttämällä uuden henkilön virheitä voidaan vähentää. (Joki 2018, 111.) Lätin ja Tuuren (2013, 1) mukaan työtehtävän oppinen, eli työnopastus tapahtuu maatilalla antamalla työtehtävään opetusta ja neuvoja, jolloin uusi henkilö saa tehtävänsä oleelliset tiedot, taidot ja oikeanlaisen asenteen tehtävien suorittamiseksi suunnitellusti ja turvallisesti.

**Palaverit** ovat epämuodollisia tilaisuuksia, mutta ne koskettavat koko työyhteisöä (Kuvio 7. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä (Viitala, 2013, 192). Niillä voidaan



kehittää osaamista, kunhan ne ovat avoimia keskustelutilaisuuksia, jossa jokainen voi esittää oman asiansa tai pyytää apua. Kehittynyt palaverikäytäntö ei uraudu tiettyihin rutiineihin, vaan etsii myös uusia toteutustapoja, jotta menetelmä itsessään kehittyy. Palaverissa kehittyvät sekä vuorovaikutustaidot ja ne voivat olla myös ammatillisen ja oman työn kehittämisen menetelmä. (Viitala 2005, 278-279.)

### **3.3 Kehittämistoimenpiteiden arviointi**

Arviointi tulee tehdä, jotta tiedetään, miten osaamisen kehittämiseksi tehdyt toimenpiteet mahdollistivat muutosta ja oppimista, sekä kuinka opitut asiat otettiin käyttöön organisaatiossa. Kehittämistoimenpiteiden arviointi jää yleensä tekemättä sen vaikeuden takia, tai arviointia ei osata tehdä. Lisäksi riittävä arviointi vaatii myös aikaa. Myös sokea tyytyväisyys toimenpiteisiin voi olla syynä arvioinnin tekemättä jättämiseen. Arvioinnin tärkein tehtävä on kuitenkin ohjata osaamisen kehittämistä. (Hätönen 1998, 85-86.) Onnistunut arviointi kattaa koko kehittämisprosessin: suunnittelun, toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Kehittämistoimenpiteiden arviointiin on olemassa erilaisia malleja. (Viitala 2013, 204-205.)

Mattox (2016, 23-24) esittelee Kirkpatrickin neljän tason arviointijärjestelmän (Kuvio 8), joka löytyy myös Hätöseltä (1998, 86-89). Tässä arviointijärjestelmässä kehittämisen vaikutuksia tarkkaillaan kullakin tasolla muutaman kysymyksen avulla. Sen ensimmäisellä tasolla tarkastellaan kehitettävän henkilön ensivaikutelmaa toimenpiteestä. Toisella tasolla selvitetään hankittu tieto tai taito. Kolmanneksi arvioidaan toimenpiteen vaikutusta myöhempään käytökseen. Neljänneksi keskitytään liiketoiminnan mittarein arvioimaan tuloksia.

### I Reaktio

- Ollaanko kehittämistoimenpiteeseen tyytyväisiä?
- Oliko se hyödyllinen?
- Oliko opettaja pätevä?
- Saavutettiin tavoitteet?
- Tukivatko tilat ja laitteet antia?

### II Oppiminen

- Opittiinko uusia tietoja tai taitoja?

### III Käytös

- Onko osaamista mahdollista viedä takaisin käytäntöön?
- Missä määrin se kehittää suoritusta?

### IV Tulokset

- Saatiinko kehitettyä työntekijän moraalialia, asiakastyytyväisyyttä, myyntiä, tuottavuutta, liikevaihtoa tms.?

Kuvio 8. Kirkpatrickin arviointijärjestelmän tasot ja apukysymykset (Mattox 2016, 23).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimusaihe

Opinnäytetyön tutkimusaihe peilautui tarpeesta selvittää, mitä maitotiloilla mielletään ydinosaamiseksi, missä osaprosesseissa osaamista olisi tarve kehittää, missä osaprosesseissa osaamista oltaisi valmiit kehittämään, minkä henkilöstöryhmän osaamista oltaisi valmiita kehittämään ja millä menetelmillä osaamista oltaisi valmiita kehittämään. Jotta tutkimusaiheeseen voitiin etsiä vastauksia, on se jaettu tutkimuskysymyksiä vastaaviin osiin.

Ydinosaamisen kohdalla haluttiin löytää yleisimmät maitotilayrityksen kriittiset ja kärkeosaamiset, joilla on maitotilayrittäjien näkemyksen mukaan ratkaiseva merkitys nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisen tarve kartoitettiin maitotilayrittäjän näkökulmasta. Osaamisen kehittämismenetelmien joukosta haluttiin löytää ne menetelmät, joilla maitotilayrittäjät ovat valmiita hankkimaan osaamista itselleen tai muulle henkilöstölleen. Tutkimustietoa hankittiin, jotta maitotiloille voitaisiin tarjota tarkemmin kohdennettua osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia mieluisilla kehittämismenetelmillä, ja jotta maatalousalan koulutuksessa voitaisiin kiinnittää tarkempaa huomiota henkilöstön ja osaamisen johtamisen merkitykseen.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön primaarinen tutkimusaineisto koottiin empiirisellä kyselytutkimuksella, jossa oli vahva kvantitatiivinen tutkimusote. Heikkilän (2014, 14-15) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tilastollista tutkimusta. Tällaisessa tutkimuksessa voi olla käytössä kyselylomake, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Silloin saavutetaan yleensä selville vallalla oleva tilanne, mutta ei kyetä selvittämään sen syitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia kyetään havainnollistamaan taulukoiden ja kuvioiden avulla sekä numeerisin suurein. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista ja tärkeää saavuttaa edustava otos.

Tässä opinnäytetyössä oli käytössä kvantitatiivinen otanta- ja kyselytutkimus, sillä tutkimuskohteena olevat maitotilayrittäjät olivat suuri tutkimuksen perusjoukko, josta pyrittiin saamaan riittävän kattava otos. Tarkoitus oli myös saada kerättyä tieto nopeasti, jotta tieto olisi validi kuvaamaan kyseistä hetkeä, mikä oli peruste otantatutkimuksen käytölle. Tutkimuksen otannan edustavuutta voitiin arvioida tarkastelemalla tutkimukseen osallistuneiden ominaisuuksia ja vertaamalla tätä perusjoukon vastaaviin suhteisiin (kts. 5.1). Otokseen on vaikuttamassa jonkin verran se, että kyselylomake lähetetään Maitoyrittäjät ry:n jäsenille.

Kyselytutkimuksen alustana oli Webropol-kysely. Kysymysten asettelussa hyödynnettiin likert-asteikon kaltaista portaikkoa osaamisen kehittämistarpeiden selvittämiseksi. Osassa kysymyksiä oli ohessa avoimia kysymyksiä sen varalle, jos kyselylomakkeen vaihtoehtoissa ei ollut sopivia vaihtoehtoja, joihin vastata. Ydinosaamisen muodostamisessa vastaajan tuli itse valita, mille osaamistasolle mikin osaprosessin tai osaprosessin osaa vastaava kokonaisuus kuului, mikä vastaa osaamislueletapaa tehdä osaamiskartoitus. Webropol-kyselyyn aukaistiin 17.3.2020 julkinen nettilinkki, jota jaettiin Facebookissa omasta toimestani omassani sekä erään maatalousyrittäjän profiilissa ja kahdessa maatalousaiheisessa Facebook-ryhmässä. Maitoyrittäjän ry. jakoi nettilinkin omilla Facebook-sivuillaan. Lisäksi tietojeni mukaan nettilinkki jaettiin ainakin kolmanteen maatalousaiheiseen Facebook-ryhmään, sekä muutamissa Facebook-profiileissa. Nettilinkillä kysely tavoitti 322 henkilöä, joista 16 % aloitti vastaamaan kyselyyn, mutta vain 6 % kyselyn tavoittaneista täytti kyselyn niin, että siitä kertyi käyttökelpoista tutkimusaineistoa. Julkinen nettilinkki suljettiin 23.3.2020. Kyselylomake on liitteessä 1.

Kaikki tutkimusaiheen kannalta tärkeät kysymykset eivät olleet käyttökelpoisia suoraan kyselytutkimuksessa. Sen vuoksi kysymysten tavoitteet pyrittiin kopioimaan kyselytutkimuksen kysymyksiin. Siinä maitotilan osaprosessit nimettiin ja osittain jaettiin itsenäisiksi kokonaisuuksiksi kyselytutkimukseen taulukon 1 mukaan, jotta niihin tarvittavan osaamisen kehittämistä pystyttäisiin arvioimaan helpommin, ja arvioitavat osaprosessit olisivat laajuudeltaan sopivia.

Kirjanpito- ja johtamisprosessi jaoteltiin pienempiin kokonaisuuksiin. Ulrichin (1997) mallilla jaettiin henkilöstöjohtaminen neliosaiseksi tehtäväkentäksi, jossa strategista

toimintaa ovat strateginen henkilöstöjohtaminen ja muutosjohtaminen, ja jossa operatiivista toimintaa ovat henkilöstöhallinto ja -käytännöt sekä henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Ryhäsen ja Sipiläisen (2018, 29) strategiaprosessin pohjalta mukailtiin maitotilan yritystoiminnalle kolme vaihetta: taloudellinen ja strateginen suunnittelu, operatiivinen johtaminen ja toteutuneiden suunnitelmien arviointi. Kirjanpito jaettiin tuotannolliseen kirjanpitoon, jonka tausta on maataloustuotannon kirjaamisvaatimuksissa (Ruokavirasto 2019). Lisäksi eroteltiin taloudellinen kirjanpito, jonka tausta on päätöksessä maatalouden harjoittajien ilmoittamisvelvollisuudesta ja muistiinpanoista (VHP 1560/2016).

Taulukko 1. Osaprosesseja vastaavat kokonaisuudet.

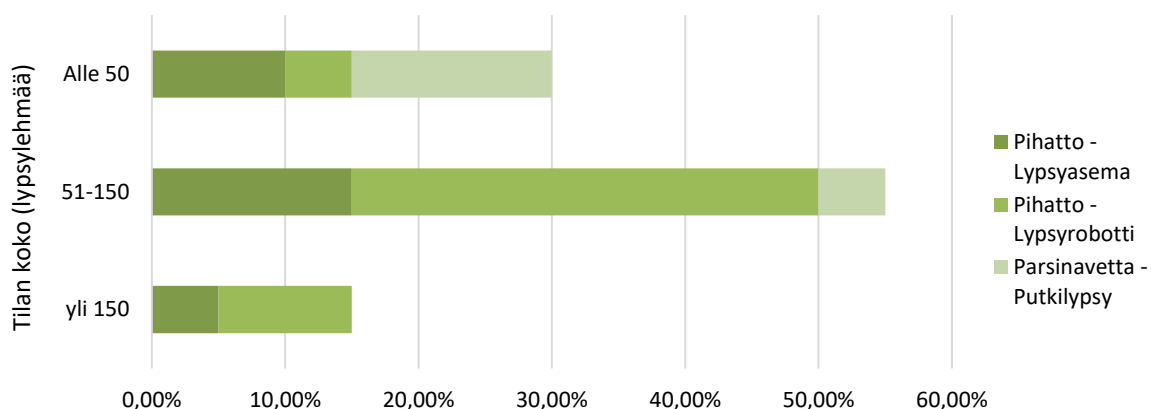
Osaprosessi (Ryhänen & Sipiläinen 2018, 57)	Osaprosessia vastaava kokonaisuus / kokonaisuudet	Kokonaisuuden kuvaus
<b>Ruokintaprosessi</b>	Ruokinnan suunnittelu	
	Ruokinnan toteutus ja arviointi	
<b>Lypsyprosessi</b>	Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu	
<b>Hoitoprosessi</b>	Karjan sairaan- ja terveydenhoito	Pl. eläinlääkärinä vaativat toimenpiteet
<b>Puhtaanapitoprosessi</b>	Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät	
<b>Hiehojen kasvatustaprosessi</b>	Jalostussuunnittelu	
	Kiimantarkkailu	
	Seminologia	
	Vasikan kasvatustaprosessi	
<b>Viljelymaa</b>	Maan kasvukunnon arviointi	
	Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu	
	Maan kasvukunnon parantamisen toimenpiteet	
	Viljelyn suunnittelu	
<b>Nurmen perustaminen</b>	Rehunurmien perustaminen ja hoito	
<b>Säilörehun tuotanto</b>	Säilörehun korjaaminen ja varastointi	
<b>Rehuviljojen tuotanto</b>	Rehuviljojen tuottaminen	Kylvöstä sadonkorjuuseen ja varastointiin
	Valkuais- tai erikoiskasvien tuottaminen	
<b>Varastointiprosessi</b>	[Yhdistettiin säilörehun ja rehuviljojen tuotantoon]	
<b>Kunnossapitoprosessi</b>	Kunnossapito	Pääomaa sitovien kohteiden kuten rakennusten, koneiden, peltojen ja ojien kunnossapitotehtävät

<b>Kirjanpito- ja johtamisprosessi</b>	Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu	
	Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen	Suunnitelmien toteuttaminen
	Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi	
	Strateginen henkilöstöjohtaminen	Henkilöstön ja liiketoiminnan kokonaisvaltainen yhteensovittaminen
	Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen	Esimiestaidot, työhyvinvointi ja viestintä
	Henkilöstöhallinnon järjestäminen	
	Muutosjohtaminen	Yritystä ympäröivien muutosten arviointi, vaadittavien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja arviointi
	Tuotannollinen kirjanpito	Eläinrekisteri, lohko- ja varastokirjanpito jne.
	Taloudellinen kirjanpito	Mm. verokirjanpito

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Pohjatiedot vastaajista

Kyselyyn vastasi yhteensä 20 maitotilayrittäjää. Kuvio 9 esittää vastanneiden jakautumisen eri tilakokojen, navettatyypin ja lypsymenetelmän kesken. Vastaajista 70 % on suomalaista 38 lehmän keskikokoista tilaa suurempi tila (Luke 2018a). Vastaajista 50 % käyttää lypsymenetelmänä lypsyrobottia, kun Suomessa maitotiloista automaattilypsy on käytössä 20 prosentilla (Maitohygienialiitto 2020).

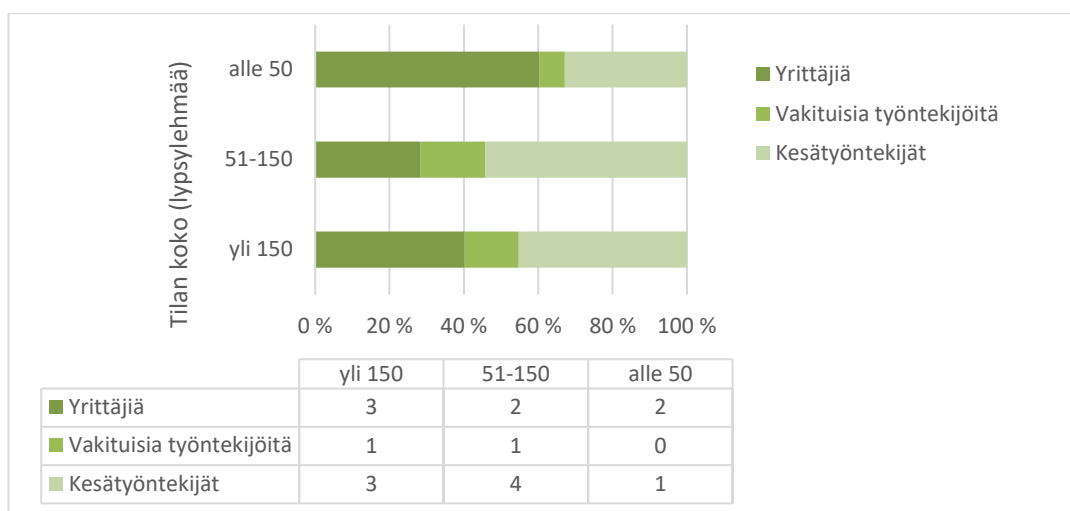


Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden jakautuma tilan koon, navettatyypin ja lypsymenetelmän mukaan (n=20).

### 5.2 Maitotilojen osaaminen

#### 5.2.1 Henkilöstövoimavarojen muodostuminen

Kyselyyn vastanneiden maitotilojen henkilöstövoimavarat muodostuvat keskimäärin muissa paitsi alle 50 lehmä tilakokoluokissa yrittäjistä sekä vakituisesta että kesätyövoimasta. Kuvio 10 käy ilmi, että keskimäärin alle 50 lehmän maitotiloilla työvoimaa tarvitaan keskimäärin kahden henkilön, 51-150 lehmän maitotiloilla kolmen henkilön ja yli 150 lehmän maitotiloilla neljän henkilön verran. Kesätyövoiman tarve kasvaa suhteellisen paljon tultaessa alle 50 lehmän tilakoosta 51-150 lehmän tilakokoon, mutta tarve pienenee yli 150 lehmän tiloilla.



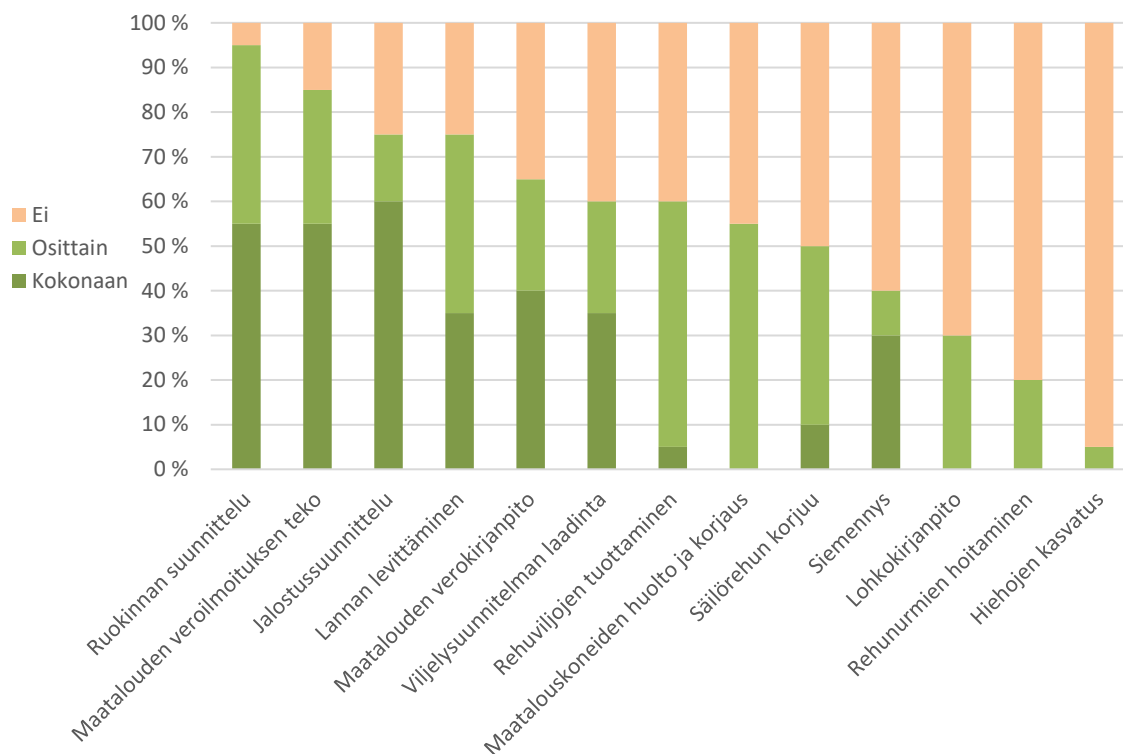
Kuvio 10. Henkilöstövoimavarojen muodostuminen (n=20).

### 5.2.2 Ulkopuolinen osaaminen

Kuvio 11 näkee, kuinka maitotilat ovat ulkoistaneet osaamista, eli käyttävät neuvonta- ja urakointipalveluita. Eroja osaamisen ulkoistamisessa on myös havaittavissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yli 150 lehmän maitotiloilta on ulkoistettu Kuvio 11 mainituista osaprosesseista osittain tai kokonaan keskimäärin 69 %, kun sitä pienemmillä maitotiloilla oli vastaavasti 52 %.

Kuviossa 11 on merkillepantavaa siemennyksen matala ulkoistaminen. Kolme eniten ulkoistettua osaprosessia ovat *ruokinnan suunnittelu*, *veroilmoituksen teko* ja *jalostussuunnittelu*. Vastajat olivat jättäneet avoimeen vaihtoehtoon vastauksia, joiden perusteella prosessien tehtävistä on ulkoistettuna muun muassa palkanlaskenta, haketus, kasvinsuojelu, kylvö ja kyntö.





Kuvio 11. Maitotiloilta ulkoistetut osaprosessit (n=20).

### 5.2.3 Osaamisen jaottelu prosesseittain

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esitettyä kyselytutkimuksen prosessien osaamisen jaottelevat tulokset. Ne ovat järjestyksessä sen mukaan, kuinka kukin prosessi nähtiin ydinosaamiseen kuuluvana kärkiosaamisena, eli merkittävänä kilpailu- ja menestystekijänä tulevaisuuden kannalta. Tämän lisäksi kukin prosessin tuli arvioida kyselyhetken tilanteen mukaan siten, onko kyseessä kynnysosaamiseen kuuluvaa tukeva tai perusosaaminen vai ydinosaamiseen kuuluvaa kriittistä osaamista. Taulukkoon on merkitty tummemmalla vihreällä tulos, joka osoittaa onko prosessi arvioitu kuuluvan tällä hetkellä tukevaan, perus- tai kriittiseen osaamiseen. Keltaisella on merkitty ne prosessit, joiden kohdalla jako oli haastavampaa tasaisen tuloksen tai En osaa sanoa -vastausten suuren määrän vuoksi.

Taulukko 2. Osaamisen jaottelu prosesseittain (n=20).

Prosessit	EOS	Tukevaa osaamista	Perus-osaamista	Kriittistä osaamista	Kärkiosaamista
Ruokinnan suunnittelu	0 %	20 %	65 %	15 %	80 %
Strateginen henkilöstön johtaminen	5 %	10 %	15 %	70 %	70 %
Ruokinnan toteutus ja arviointi	0 %	0 %	20 %	80 %	70 %

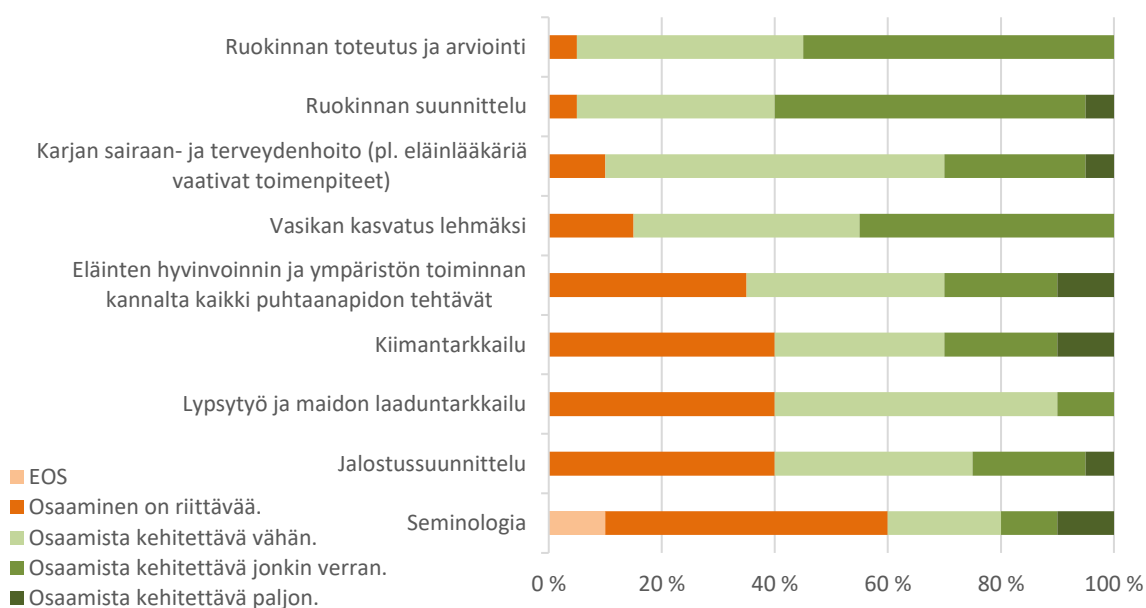
Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen	0 %	10 %	25 %	65 %	65 %
Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu	0 %	25 %	25 %	50 %	65 %
Karjan sairaan- ja terveydenhoito	0 %	0 %	35 %	65 %	55 %
Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen	5 %	11 %	21 %	63 %	55 %
Vasikan kasvatus lehmäksi	0 %	11 %	37 %	53 %	50 %
Maan kasvukunnon arviointi	0 %	10 %	70 %	20 %	50 %
Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu	0 %	20 %	65 %	15 %	50 %
Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi	0 %	20 %	55 %	25 %	45 %
Rehuviljojen tuottaminen	0 %	32 %	63 %	5 %	45 %
Maan kasvukunnon parantamistoimenpiteet	0 %	35 %	60 %	5 %	40 %
Rehunurmien perustaminen ja hoito	0 %	10 %	50 %	40 %	40 %
Säilörehun korjaaminen ja varastointi	0 %	20 %	25 %	55 %	40 %
Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät	0 %	5 %	55 %	40 %	40 %
Kiimantarkkailu	0 %	11 %	26 %	63 %	35 %
Viljelynsuunnittelu	0 %	45 %	50 %	5 %	35 %
Muutosjohtaminen	6 %	22 %	11 %	61 %	35 %
Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu	0 %	0 %	50 %	50 %	35 %
Jalostussuunnittelu	0 %	60 %	30 %	10 %	30 %
Taloudellinen kirjanpito	0 %	25 %	55 %	20 %	20 %
Henkilöstöhallinnon järjestäminen	17 %	33 %	28 %	22 %	20 %
Valkuais- tai erikoiskasvien tuottaminen	22 %	39 %	39 %	0 %	20 %
Kunnossapito	0 %	15 %	75 %	10 %	10 %
Seminologia	5 %	32 %	42 %	21 %	10 %
Tuotannollinen kirjanpito	0 %	5 %	58 %	37 %	10 %

Seitsemän kymmenestä kriittiseksi osaamiseksi tulkittavasta osaprosessin osaamisesta nähtiin kärkeosaamisena vähintään 50 prosentilla vastaajista. Lisäksi perusosaamiseksi luokitelluista osaamisista *ruokinnan suunnittelu*, *maan kasvukunnon arviointi* ja *maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu* olivat sellaisia, jotka nähtiin vähintään 50 prosentilla vastaajista myös kärkeosaamisena. Kriittiseksi osaamiseksi arvioituja *säilörehun korjaamista ja varastointia*, *kiimantarkkailua* ja *muutosjohtamista* ei kuitenkaan nähty selkeästi tulevaisuuden vaatimana kärkeosaamisena. Kynnysosaamisessa jakautumista tukeviin ja perusosaamisiin ei selkeästi tapahtunut. Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu jäi kriittisen ja perusosaamisen rajalle. Henkilöhallinnon järjestämisen arvioinnissa oli paljon epävarmuutta, eikä moni vastaajista osannut sanoa, millaista osaamista se on. Myös valkuais- ja erikoiskasvien tuottamisen arvioinnissa oli epävarmuutta, mutta ydinosaamista se ei kuitenkaan ollut.

### 5.3 Maitotilan osaamisen kehittäminen

#### 5.3.1 Maidontuotannon prosesseissa

Kuvio 12 esittää kyselytulokset maidontuotannon osaprosessien osalta kysymykseen, kuinka paljon osaamista tulisi kussakin osaprosessissa kehittää. Maidontuotannon osaprosesseista osaamista on kehitettävä ruokinnan toteutuksessa ja arvioinnissa sekä sitäkin enemmän ruokinnan suunnittelussa. Siemennyksessä, jalostussuunnittelussa ja kiimantarkkailussa osaamista koettiin löytyvän riittävästi, samoin lypsytyössä ja maidon laaduntarkkailussa. (Kuvio 12.) Vastaajat olivat jättäneet avoimeen kysymykseen osaamisen kehittämiseksi seuraavia maidontuotannon tehtäviä: luomukirjanpito ja säädösten tulkinta, lehmien hyvinvointiasiat ja eläinten käsittely ja tulkinta.

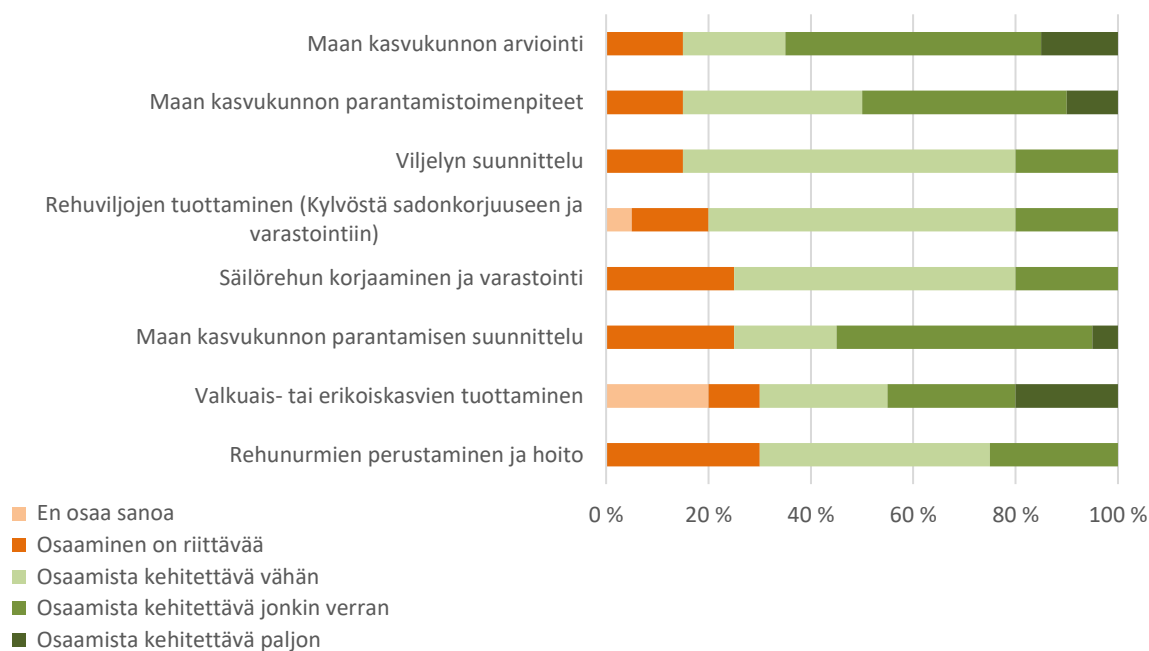


Kuvio 12. Osaamisen kehittämisen tarve maidontuotannossa (n=20).

#### 5.3.2 Kasvituotannon prosesseissa

Kuvio 13 esittää kyselytulokset kasvituotannon osaprosessien osalta kysymykseen, kuinka paljon osaamista tulisi kussakin osaprosessissa kehittää. Kasvituotannon osaprosesseissa maan kasvukunnon arviointiin ja kasvukunnon parantamisen suunnitteluun kaivataan eniten osaamisen kehittämistä jonkin verran tai paljon.

Myös kasvukuntaa parantavien toimenpiteiden tekemiseen tarvittavaa osaamista on tarpeen kehittää. Epävarmuutta osaamistarpeesta on selkeästi valkuais- ja erikoiskasvien tuottamisessa, mutta osaamista tässä halutaan myös kehittää paljon. Avoimessa kysymyksessä vastaajat täydentäisivät osaamistaan kasvintuotannon tehtävistä kasvinsuojelussa.



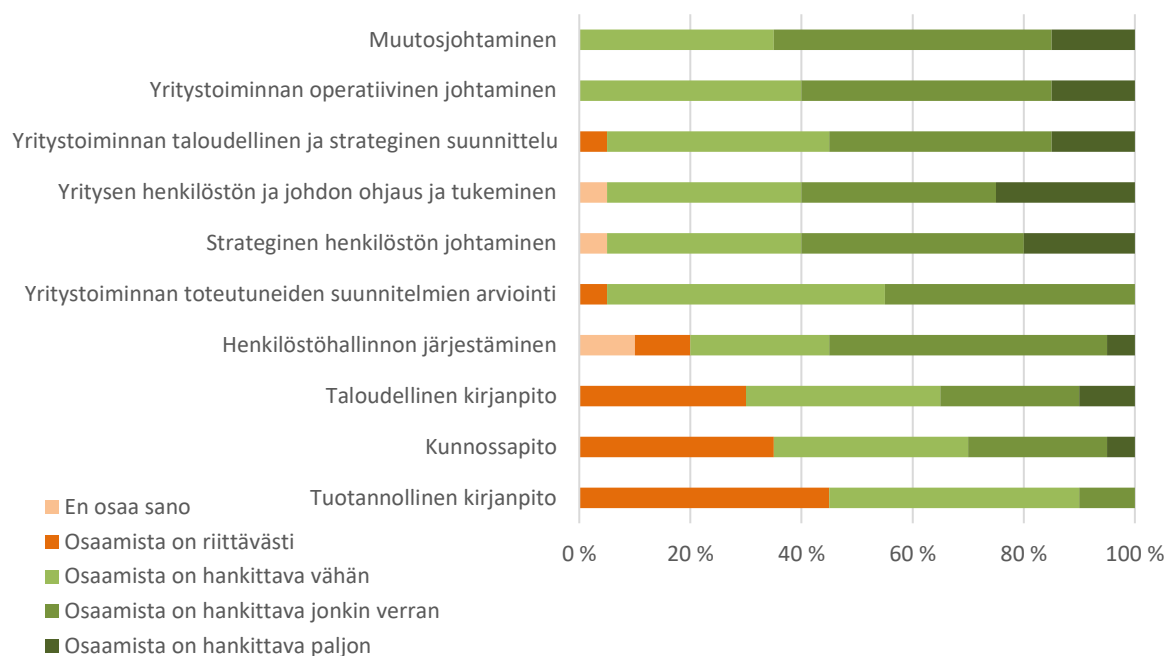
Kuvio 13. Osaamisen kehittämisen tarve kasvituotantoprosesseissa (n=20).

### 5.3.3 Yleisissä koko toimintaa koskevissa prosesseissa

Kuvio 14 esittää kyselytulokset yleisten tuotantoprosesseista irrallisten osaprosessien osalta kysymykseen, kuinka paljon osaamista tulisi kussakin osaprosessissa kehittää. Yli puolella vastaajista osaamista on kehitettävä jonkin verran tai paljon kaikilla neljällä henkilöstöjohtamisen osa-alueella: muutosjohtamisessa, henkilöstön ja johdon ohjauksessa ja tuessa, strategisessa henkilöstöjohtamisessa sekä henkilöstöhallinnon järjestämisessä.

Yritystoiminnan eri osaprosesseista operatiiviseen johtamiseen tarvittavan osaamisen kehittämisen tarve on suurin. Melkein yhtä laaja osaamisen kehittämisen tarve on yritystoiminnan taloudellisella ja strategisella suunnittelulla. Toteutuneiden suunnitelmien arviointiin ei kuitenkaan haluttu hankkia paljoka osaamista kuten kahteen

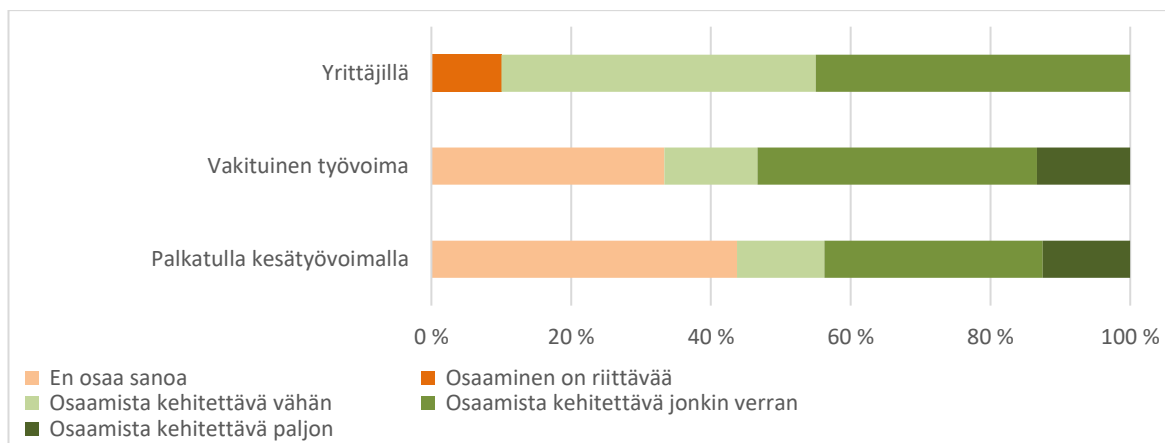
edelliseen. Kunnossapidon sekä taloudellisen ja tuotannollisen kirjanpidon osaprosesseissa on selvästi vähiten tarvetta osaamisen kehittämiseksi. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Osaamisen kehittämisen tarve yleisissä osaprosesseissa (n=20).

### 5.3.4 Eri henkilöstöryhmissä

Kuvio 15 esittää kyselytulokset henkilöstöryhmien osalta kysymykseen, kuinka paljon kunkin henkilöstöryhmän osaamista olisi kehitettävä. Sekä vakituisten että kesätyöntekijöiden osalta ei merkittävä osa vastaajista osannut sanoa, kuinka paljon osaamista näissä henkilöstöryhmissä tulisi kehittää. Kuitenkin on nähtävissä myös tarve heidän osaamisensa kehittämiseen paljon. Yrittäjät eivät itse vastanneet tarvitsevansa osaamistansa kehitettävän paljon. Yrittäjien keskuudessa osaamistaso koetaan palkattuun työvoimaan nähden riittävämmäksi.



Kuvio 15. Osaamisen kehittämisen tarve eri henkilöstöryhmissä (n=20).

### 5.3.5 Hankittava osaaminen henkilöstöryhmille

Taulukko 3 esittää ne osaprosessit, joihin vastaajista 80% tai yli olisi valmiita hankkimaan osaamista maitotilan yrittäjille. Selkeästi eniten maitotilayrittäjät ovat valmiita hankkimaan osaamista liiketoiminnan johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja maan kasvukunnon hoitamisen osaprosesseissa. Vaikka osaamisen tarve painottui enemmän henkilöstöjohtamiseen (Kuvio 14), niin osaamista oltaisi silti valmiita hankkimaan enemmän liiketoiminnan johtamiseen.

Taulukko 3. Yrittäjille hankittava osaaminen (n=20).

Osaprosessi	Yrittäjät
Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu	90 %
Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi	85 %
Strateginen henkilöstön johtaminen	85 %
Henkilöstöhallinnon järjestäminen	85 %
Muutosjohtaminen	85 %
Maan kasvukunnon arviointi	80 %
Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu	80 %
Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen	80 %
Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen	80 %

**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.** esittää ne osaprosessit, joihin vastaajista 50% tai yli olisi valmiita hankkimaan osaamista maitotilansa vakitukselle työvoimalleen. Vakitukselle työvoimalle hankittava osaaminen painottuu vahvasti

osaamisen kehittämiseen maidontuotannon osaprosesseissa (**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.**), joiden tehtävät toistuvat rutiininomaisesti joka päivä navettaympäristössä. Maitotilayrittäjien valmius hankkia osaamista tälle henkilöstöryhmälle on selvästi alhaisempaa kuin valmius hankkia osaamista yrittäjille itselleen (Taulukko 3). Valmius hankkia osaamista edellä mainittuihin osaprosesseihin on korkeimmillaan 60 % (**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.**) ja tarve hankkia osaamista kyseiselle henkilöstöryhmälle on 66 % (Kuvio 15).

Taulukko 4. Vakitukselle työvoimalle hankittava osaaminen (n=20).

Osaprosessi	Vakituinen työvoima
Karjan sairaan- ja terveydenhoito	60 %
Vasikan kasvatus lehmäksi	55 %
Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan vaatimat puhtaanapidon tehtävät	50 %
Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu	50 %
Kiimantarkkailu	50 %

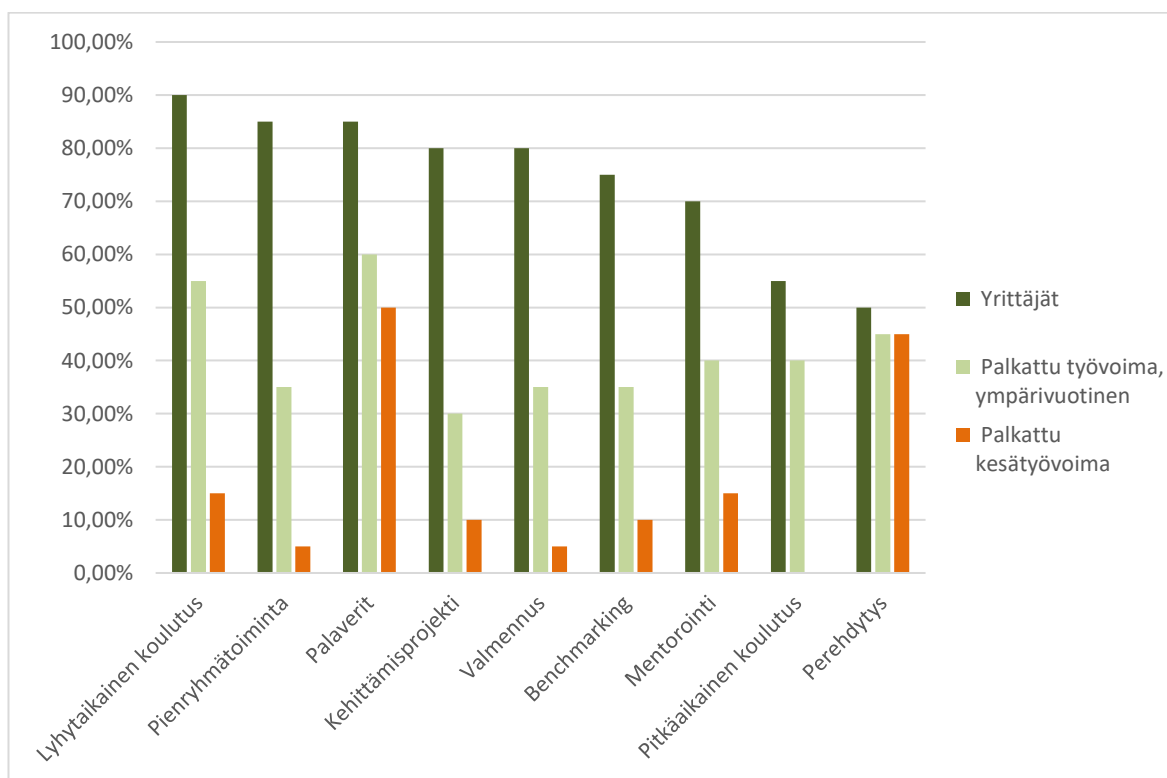
Taulukko 5 esittää ne osaprosessit, joihin vastaajista 25% tai yli olisi valmiita hankkimaan osaamista maitotilansa kesätyövoimalleen. Kesätyövoimalle hankittava osaaminen jakautuu sekä kasvin- että maidontuotannon osaprosesseihin, mutta valmius hankkia osaamista on hyvin matala.

Taulukko 5. Kesätyövoimalle hankittava osaaminen (n=20).

Osaprosessi	Kesätyövoima
Säilörehun korjaaminen	40 %
Rehuviljojen tuottaminen	30 %
Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät	25 %
Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu	25 %
Kiimantarkkailu	25 %
Rehunurmien perustaminen ja hoito	25 %
Maan kasvukunnon arviointi	25 %

### 5.3.6 Osaamisen hankkimiseen käytettävät menetelmät

Kuvio 16 esittää, kuinka suuri osa vastaajista on valmiita hyödyntämään kutakin kehittämismenetelmää osaamisen hankkimiseksi siinä järjestyksessä, mikä menetelmistä on suosituin yrittäjien osaamisen kehittämiseksi. Lyhytaikainen koulutus on suosituin menetelmä osaamisen kehittämiseksi yrittäjillä, ja se pitää sisällään lyhyet opintomatkat, viikonloppukurssit, seminaarit ja luennot. Myös pienryhmätoiminta, kehittämisprojektit, valmennus, benchmarking ja mentorointi on varteenotettava kehittämismenetelmä vähintään 70 prosentilla vastaajista. Palaverien suosio osaamisen kehittämismenetelmänä kaikille henkilöstöryhmille on merkillepantava. Palaverit ovat organisaation sisäinen kehittämismenetelmä samoin kuin perehdytys. Perehdytyksessä on havaittavissa sama ilmiö, kuin palavereissa, että se on suosittu menetelmä kaikissa henkilöstöryhmissä. Kesätyövoiman osaamisen kehittämiseen halutaan hyödyntää selkeästi eniten vain palavereita ja perehdyttämistä. Vakituisen työvoiman osaamisen kehittämiseen sen sijaan ollaan laajemmin valmiita käyttämään muitakin kehittämismenetelmiä, joista lyhytaikainen koulutus on suosituin.



Kuvio 16. Kehittämismenetelmät eri henkilöstöryhmille (n=20).



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 6.1 Johtopäätökset tuloksista

Henkilöstövoimavarojen muodostuminen kehittyi selkeästi tilakokoluokan kasvaessa, mutta kesätyövoiman tarve pienenee yli 150 lehmän tiloilla. Tätä selittää suurempi yrittäjien määrä, korkeampi lypsyrobottien käyttö (tilakokoluokassa yli 150 lehmää 66%, alle 150 lehmän tiloilla 47%) sekä suurempi ulkopuolisten palveluiden käyttö. Merkillä pannusta siemennyksen matalasta ulkoistamisesta, voi päätellä vastaajien keskuudessa korkeasta tilasiemennyksestä. Kolme eniten ulkoistettua osaprosessia olivat muita kuin koneurakoinnille tyypillisiä operatiivisia prosesseja, joiden ulkoistaminen on Suomessa yleistymässä (Kuisma 2018, 16). Ruokinnan suunnittelu, veroilmoituksen teko ja jalostussuunnittelu ovat tyypillisiä tehtäviä, jotka ulkoistetaan niiden erityistä osaamista vaativan luonteen vuoksi (Karttunen & Tuure 2008, 6).

Kriittisistä osaamisista muutosjohtamista, kiimantarkkailua ja säilörehun korjuuta sekä varastointia ei nähty korkealla kärkiosaamisena, jolloin nämä voivat olla väistymässä maitotilojen ydinosoimisesta, ja ydinosoimisessa tapahtuisi näin muutosta. Toisaalta muutosjohtamisen vaatimalle osaamiselle nähtiin kehitystarvetta. Muutosjohtamisen kohdalla syytä sille, miksi sitä ei nähdä kärkiosaamisena on vaikea arvioida. Kyse voi olla muutosjohtamisen käsitteessä, sillä tulosten (Kuvio 14) mukaan muutosjohtamiseen osaamiseen halutaan jonkin verran tai paljon kehitystä! Kiimantarkkailun osaamisen väistymisen yhtenä syynä saattaa olla lisääntynyt automatiikka ja digitalisaatio kiimantarkkailussa (Yle 2017). Säilörehun korjaamisen ja varastoinnin osaamisen vähentymistä selittää yleistyvä ulkoistaminen (Kuvio 11; Kuisma 2018, 15-16). Tulosten perusteella suurin osa merkittävimmiksi koetuista kärkiosaamisista on kuitenkin jo nyt kriittistä osaamista, mikä pitäisi ydinosoimisen kokonaisuuden kuitenkin melko pysyvänä tulevaisuudessa.

Kärkiosaamiskymmenikkö muodostui pääosin sellaisesta kriittisestä osaamisesta, joka pitää sisällään liiketoiminnan johtamisen lisäksi henkilöstöjohtamista. Tällä hetkellä perusosaamiseksi mielletyt ruokinnan suunnittelu sekä maan kasvukunnon arviointi nousivat tuloksissa kärkiosaamiskymmenikköön. Ruokinnan suunnittelun

osaamisen korostuminen perusosaamisista kärkiosaamiseksi lienee osa trendiä, jossa maatalousyrittäjät pyrkivät keskittämään henkilöstöressurssinsa tilansa ydintöihin, jotka tuottavat tulosta, ja hyödyntämään samalla ulkoistamista muiden töiden hoitamisessa (Karttunen & Tuure 2008, 6). Maan kasvukunnon arviointi ja parantamisen suunnittelun osaamisen korostumista selittää kasvava kiinnostus maan kasvukuntoa kohtaan. Esimerkiksi OSMO-hanke on tuonut esiin sen merkitystä koe-toiminnalla, edistämällä kasvukunto-osaamista ja kehittämällä työkaluja kasvukunnon parantamiseen. (Rajala, 2016.) Maitotilan kärkiosaaminen on hyvin johtamis-painotteista ripauksella tuotannon ja teknologian tärkeiden osaprosessien suunnit-telu- ja arviointiosaamista.

Selkeimmin kärkiosaamiseksi mielletyt osaprosessit yhdistettynä valmiuteen hankkia osaamista eri prosesseihin muodostavat selkeän kuvan osaamisen kehittämisen tarpeista ja valmiuksista. Pääsisältö on yrityksen liiketoiminnan ja sen henkilöstön johtaminen. Korkeahko valmius kehittää paljon strategista henkilöstöjohtamisen osaamista, viittaa samalla osaamisen johtamisen kehittämisen tarpeeseen. Tulos vastaa näin sitä alun tilannearviota, että maitotilayrityksissä tarvitaan kehitystä mo-nipuolisessa ja kokonaisvaltaisessa johtamisessa ja osaamisen merkityksen ym-märtämisessä.

Eniten osaamista ollaan valmiita hankkimaan yrittäjille, vaikka tulosten perusteella yrittäjien osaamista ei tarvitsisi kehittää niin paljoa kuin palkatun työvoiman. Vakituisen työvoiman osaamisen kehittäminen on pääosin kriittisten osaamisten kehittä-mistä, mutta myös perusosaamista halutaan kehittää. Vakituisen työvoiman osaa-misen kehittäminen painottui maidontuotantoprosessiin, mikä viittaa siihen, että tä-män henkilöstöryhmän tehtävät ovat päivittäisiä ja vastuullisia navettatöitä. Kesä-työvoiman osaamista ollaan valmiita kehittämään vähiten, ja sen kehittämistarpeet ovat pääosin perusosaamistasolla. Kasvintuotannon osaprosessit ovat kausiluon-teisia töitä, mikä voi olla syynä sille, että valmius osaamisen kehittämiseen korostuu niissä kesätyöntekijöiden kohdalla. Maidontuotannon osaprosesseissa kesätyönte-kijöiden osaamista oltaisi valmiita kehittämään vähemmän vastuuta vaativissa na-vetan jokapäiväisissä tehtävissä, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että kesätyövoimalle ei haluta hankkia osaamista eläinten kasvatus- ja hoitoprosesseihin toisin kuin va-kituiselle työvoimalle. (Taulukko 5;

**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.** esittää ne osaprosessit, joihin vastaajista 50% tai yli olisi valmiita hankkimaan osaamista maitotilansa vakituiselle työvoimalleen. Vakituiselle työvoimalle hankittava osaaminen painottuu vahvasti osaamisen kehittämiseen maidontuotannon osaprosesseissa (**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.**), joiden tehtävät toistuvat rutiininomaisesti joka päivä navetta-ympäristössä. Maitotilayrittäjien valmius hankkia osaamista tälle henkilöstöryhmälle on selvästi alhaisempaa kuin valmius hankkia osaamista yrittäjille itselleen (Taulukko 3). Valmius hankkia osaamista edellä mainittuihin osaprosesseihin on korkeimmillaan 60 % (**Virhe. Kirjanmerkin viittaus itseensä ei kelpaa.**) ja tarve hankkia osaamista kyseiselle henkilöstöryhmälle on 66 % (Kuvio 15).

Taulukko 4.) Valmius hankkia osaamista kesätyöntekijöille oli korkeintaan 40 % (Taulukko 5), kun osaamisen kehittämisen tarve vähästä paljoon oli yhteensä 56 % (Kuvio 15). Onkin hyvä huomata, että Taulukko 5 mainitut osaprosessit ovat kokonaisuuksina ja tehtäviltään sellaisia, jotka vastaavat monelta osin maatalousalan perustutkinnon osaamisvaatimuksia (Opetushallitus 2017, 13-18, 26-28, 39-42).

Erilaisia kehittämismenetelmiä ollaan valmiita käyttämään yrittäjien osaamisen kehittämiseksi, mutta suosituin on lyhyet koulutukset. Myös vakituiselle työvoimalle on nähtävissä valmiutta hankkia osaamista lyhyiden koulutusten muodossa. Palaverien ja perehdytyksen suosio osaamisen kehittämisen muotona sekä vakituiselle että kesätyövoimalle on selkeä. Maitotilan osaamisen johtamisen näkökulmasta on mahdollista, että palaverien ja perehdyttämisen tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan tukea maitotilayrityksissä, sillä strategisen henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen nähtiin yrittäjillä tarvetta ja valmiuksia (Kuvio 14). Osaamisen johtaminen kuuluu strategisen henkilöstöjohtamisen tehtäviin.

## 6.2 Johtopäätökset tutkimuksesta

Maitotilayritysten ydinosaminen koostuu kriittisestä ja kärkeosaamisesta. Kriittinen osaaminen on tämän hetken menestyksen ratkaiseva osaaminen. Kärkeosaamiset ovat tulevaisuuden kannalta tärkeimpiä kehitettäviä osaamisia. Maitotilayrityksen kynnysosaamisen jakautumista tukevaan ja perusosaamiseen ei tutkimuksessa ta-

pahtunut. Syynä voi olla kyselyssä käytettyjen osaprosessien laajuus. Silloin ne voivat pitää sisällään tehtäviä, jotka voidaan luokitella tukevaksi tai perusosaamiseksi. Tukevan ja perusosaamisen eron hahmottaminen voi olla haastavaa maitotilayrityksessä. Viitalan (2005, 85-86) mukaan tukevan osaamisen tunnistaa erilleen perusosaamisesta myös sillä, että sen tehtävät ovat ulkoistettavissa, mitä ei kyselytutkimuksessa erityisesti korostettu. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jatkotutkimuksissa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa olleet haasteet liittyivät aiheen kirjallisuudessa käytettyjen termien vaihtelevuuteen ja limittäisyyteen. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään ja käyttämään sellaisia termejä, jotta hahmottuisi viitekehys, jonka puitteissa osaamista maitotilayrityksessä pystytään jäsentämään. Teoreettisessa viitekehyksessä on jonkin verran toissijaisia lähteitä, sillä muun muassa Viitalan (2005; 2013) ja Huotarin (2009) teoksissa viitattuja teoksia ei aina löytynyt.

Tutkimustulokset on muodostettu varsin pienen otannan ( $n=20$ ) pohjalta. Otanta ei vastannut kaikilta osin tutkimuksen perusjoukon ominaisuuksia muun muassa automaattilypsyn käytön osalta. Otannan kasvattamista vaikeutti kyselyhetkellä kasvanut kansainvälinen koronaviruksen aiheuttama pandemia. Otantaongelman lisäksi kyselytutkimus oli laaja ja melko teoreettinen, mikä saattoi vähentää vastausten antamista. Kysely avattiin 322 kertaa, vastaaminen aloitettiin 53 kertaa ja valmiita vastauksia saatiin 20. Aiheesta tehtävien jatkotutkimusten kehittämiseksi olisi otannan parantaminen tärkeää. Ensiksi tulisi lisätä niiden kanavien määrää, joihin kysely jaetaan. Toiseksi kysely aihe tulisi rajata koskemaan joko pienempää osaamisen johtamisen osa-aluetta tai pienempää maitotilan osaprosessien joukkoa. Kolmantena tulisi harkita kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä jatkotutkimuksissa. Pienen otannan vuoksi ristiintaulukointia ei ollut mielekäästä tehdä erimerkiksi eri tilakokojen tai lypsymenetelmien osalta, mikä olisi osaamisen johtamisen erojen löytymisen kannalta mielenkiintoista.

Rajauksella pienempään joukkoon osaprosesseja menettäisi kuitenkin tällä tutkimuksella saavutettu tieto siitä, missä suhteessa maitotilayrityksen sisällä olevat osaprosessit ovat toisiinsa ydinosaamisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tällä tavoin tutkimuksen avulla saatiin osviittaa siitä, kuinka ydinosaaminen teoreettisesti muodostuu maitotilayrityksessä. Tulos ei ole laajasti yleistettävissä pienen otantansa vuoksi, mutta tulokset ovat hyödynnettävissä maitotilayrityksen

osaamisen kehittämiseen ja kehittämisen tukemiseen. Tuloksen pohjalta ei voida tarkasti sanoa, millä kehittämismenetelmällä kutakin osaprosessia oltaisi valmiita kehittämään kullekin henkilöstöryhmälle. Tämä on selkeä puute tässä tutkimuksessa ja tulisi huomioida jatkotutkimuksissa.

### **6.3 Yhteenveto osaamisen kehittämisen tueksi**

Tutkimuksen tavoitteena oli tehtyjen havaintojen avulla hahmottaa, mitä maitotilojen ydinosaamiseen kuuluu, mitä osaamista tulisi kehittää, millä menetelmillä osaamista oltaisi valmiita kehittämään. Tulosten pohjalta voidaan maitotilan osaamisen kehittämisen tukemiseksi ehdottaa seuraavaa. Ensiksi maidontuotantoprosessissa vaadittavan osaamisen kehittämiseksi voisi tarjota ensisijaisesti lyhytaikaista koulutusta ruokinnan suunnitteluun yrittäjille sekä ruokinnan toteutukseen ja arviointiin maitotilan yrittäjille sekä vakituiselle työvoimalle. Tämän lisäksi voisi tarjota lyhytaikaista koulutusta eläinten terveydenhuoltoon ja kasvatukseen yrittäjille ja vakituiselle työvoimalle.

Toiseksi kasvintuotantoprosessissa vaadittavan osaamisen kehittämiseksi voisi suositella myös eri kehittämismenetelmiä kuten kehittämisprojekteja, joissa keskittyttäisi maan kasvukunnon arviointiin ja kasvukunnon parantamisen suunnitteluun ja toimenpiteisiin. Katajan ja Patjaksen (2001) tutkimuksessa tuli esiin laajat kehittämisprojektin hyödyt, minkä perusteella kehittämisprojekti voisi hyvin soveltua toteutettavaksi myös maan kasvukunnon parissa.

Kolmanneksi ydinosaamisen suurimmalta osin käsittävää johtamisen laajaa kokonaisuutta tulisi lähestyä kehittämällä henkilöstöjohtamisen vaatimaa osaamista ja strategista liiketoimintaosaamista. Henkilöstöjohtamisessa tulisi keskittyä liiketoimintastrategian näkökulmasta muutosjohtamiseen, osaamisen johtamiseen, esimiestyöhön ja henkilöstöhallinnon järjestämiseen. Liiketoimintaosaamisen kehittämisessä tulisi huomioida strategian prosessinäkökulma, mikä tarkoittaa suunnitelman tekemisten lisäksi, suunnitellun toiminnan implementointia ja toteutuneen suunnitelman arviointia.

Johtamisessa kehittämisessä hyvä menetelmä näyttäisi olevan valmennus. Valmennuksessa sen lisäksi, että sillä saavutetaan kehittymistä johtajana ja parannetaan itsetuntemusta, se on myös strateginen oppimisväline. Johtamisen kehittämisessä valmentamalla pyritään auttamaan sopeutumisessa uusiin vastuisiin esimerkiksi vastuissa henkilöstöstä, tiimityön lisäämisessä, yksilöiden suuntaamisessa yhteisiin tavoitteisiin ja tukemaan muutoksissa. (Joo 2014, 26-27.)

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä (Kuvio 5; 3.3) käy ilmi, tulee osaamisen kehittäminen myös arvioida kaikilta osin aina sen tarvearvioinnista ja toteutuksesta tuloksiin. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty tähän osaamisen kehittämisprosessin vaiheeseen, mutta tahdon vielä muistuttaa sen tärkeydestä. Ilman arviointia ei koskaan tiedetä, oliko investointi ydinosaamiseen kannattava.

## LÄHTEET

- Anttila-Lindeman, H. 2014. Holistinen maatalous katsoo tilaa kokonaisuutena. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Maatilan Pellervo. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://maatilanpellervo.fi/2014/05/02/holistinen-maatalous-katsoo-tilaa-kokonaisuutena/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 17.2.2020]. Saatavana Ellibslibrary-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallinto-tieteellinen tiedekunta. [Viitattu 5.2.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Jokela, A. 2016. Maatilojen määrä vähenee – toiminta monipuolistuu. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://www.luke.fi/maatilojen-maara-vahenee-toiminta-monipuolistuu/>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Helsingin Kamari Oy ja tekijä.
- Joo, B-K., Sushko & J. S. McLean, G.N. 2012. Multiple Faces of Coaching: Manager-as-coach, Executive Coaching, and Formal Mentoring. Organization Development Journal. Vol. 30. No. 1. [Verkkojulkaisu] Chesterland: International Society for Organization Development, Inc. [Viitattu 16.4.2020]. Saatavana: <https://libts.seamk.fi/login?url=https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/963777418?accountid=27298> Vaatii käyttöoikeuden
- Joona, J. & Mattila, T. 2019a. Maanviljelijän tietobaari: Mitä tarkoittaa kokonaisvaltainen tilanpito? [Podcast]. Yle Areena, 5.8.2019. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: <https://areena.yle.fi/1-50223351?autoplay=true>
- Karjalainen, H. 2006. Oppimiskäsityksistä opettamiseen: Fenomenografinen tutkimus ammatillisten aikuisopettajien oppimis- ja opettamiskäsityksistä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 17.4.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93460/gradu01115.pdf?sequence=1>

- Karttunen, J. & Tuure, V-M. 2008. Töiden organisointi maatalousyryyksissä. TTS tutkimuksen tiedote, Luonnonvara-ala: maatalous 4/2008 (607). [Verkkojulkaisu]. Rajamäki: TTS-tutkimus. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: [https://www.tts.fi/files/1607/Toiden\\_organisointi\\_maatalousyryyksissa.pdf](https://www.tts.fi/files/1607/Toiden_organisointi_maatalousyryyksissa.pdf)
- Kuisma, J. 2018. Peltoviljelytöiden ulkoistaminen suomalaisilla nautakarjatililla - maatalousyrittäjän näkökulma. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/234379/Juho%20Kuisma.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kärkelä, L. 2012. Maatalous- ja ympäristöalan muutosvoimat ja osaamistarpeet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloustutkimus PTT. PTT työpapereita 136. [Viitattu 7.2.2020]. Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/liitteet/tp136.pdf>
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. [Viitattu 6.2.2020]. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67029/951-44-5341-7.pdf?sequence=1>
- Lehtonen, H., Niskanen, O., Karhula, T. & Jansik, C. 2017. Maatalouden rakennekehitys ja investointitarve vuoteen 2030: Markkinaskenaarioiden vaikutus maatalouden tuotantorakenteeseen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: [http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/538895/luke-luobio\\_19\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/538895/luke-luobio_19_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leppälä, J. 2016. Maatilojen riskit kuriin taitavalla johtamisella ja riskien hallinnalla. [Verkkosivu]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutinen/maatilojen-riskit-kuriin-taitavalla-johtamisella-ja-riskien-hallinnalla/>
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. Organizational Dynamics (Summer) Vol. 24 (1). [Verkkojulkaisu]. New York: Elsevier Science Ltd. 7-22. [Viitattu 5.2.2020.] Saatavana: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261695900322> ja <https://libts.seamk.fi/login?url=https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/210586281?accountid=27298> Vaatii käyttöoikeuden.
- Luke. 2018a. Maatilojen määrä vähenee, mutta tuotanto säilyy ennallaan. [Verkkootikkeli]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutinen/maatilojen-maara-vahenee-mutta-tuotanto-sailyy-ennallaan/>
- Luke. 2018b. Maatalouden kannattavuus kuivuu kokoon. [Verkkootikkeli]. Helsinki: Luonnonvarakeskus. [Viitattu 4.2.2020]. Saatavana: <https://www.luke.fi/uutinen/maatalouden-kannattavuus-kuivuu-kokoon/>



- Lätti, M. Tuure, V-M. Opas työnopastukseen maataloilla. [Verkkojulkaisu]. Rajamäki: Työtehoseura TTS. TTS:n tiedote: Maataloustyö ja tuottavuus 9/2013 (651). [Viitattu 9.2.2020]. Saatavana: <https://www.tts.fi/files/1063/mati651.pdf>
- Maa- ja metsätalousministeriö. 20.12.2019. Erytisavustushaku maatalouden neuvontapalveluihin avattu. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvosta. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1410837/erityisavustushaku-maatalouden-neuvontapalveluihin-avattu](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410837/erityisavustushaku-maatalouden-neuvontapalveluihin-avattu)
- MaatilaCoach. a Ei päiväystä. MaatilaCoach on yrittäjää varten! [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: <https://www.maatilacoach.fi/>
- MaatilaCoach. b Ei päiväystä. Mitä on MaatilaCoach-toiminta?. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: <https://www.maatilacoach.fi/toiminta/>
- Maitohygienialiitto. 2020. Tuottajamaidon laatu Suomessa. [Verkkosivu]. Helsinki: Maitohygienialiitto ry. [Viitattu 16.4.2020]. Saatavana: <http://www.maitohygienialiitto.fi/tilastot>
- Mattox, J. R. 2016. Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development. 1st ed. [Verkkokirja]. Philadelphia, Pennsylvania: Kogan Page. [Viitattu 17.2.2020]. Saatavana: <https://web-b-ebscobhost-com.libts.seamk.fi/ehost/detail/detail?nobk=y&vid=1&sid=0c3729ff-02f1-4092-8b8d-d9be83c69e78@pdc-v-sessmgr06&bdata=JnN-pdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=1346909&db=nlebk> Vaatii käyttöoikeuden.
- Niemistö, R. 2012. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. [E-kirja]. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. [Viitattu 17.4.2020]. Saatavana: <https://www.elibrary.com/book/9789524959810> Vaatii käyttöoikeuden.
- Opetushallitus. 2017. Maatalousalan perustutkinto: tutkinnon perusteet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 15.4.2020]. Saatavana: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/6358078>
- Patjas, M. & Kataja, J-P. Maatalouden kehittäminen maaseudun 5- ja 6-hankkeiden avulla. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 177. [Viitattu 7.2.2020]. Saatavana: <https://www.ptt.fi/media/liitteet/rap177.pdf>
- Pitkälä, H. 2020. Maatalouden rakennemuutoksen rajuus huolestuttaa entistä viljelijää – "Monet viljelijät ovat ihan todella ahtaalla". [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Maaseudun Tulevaisuus. [Viitattu 5.2.2020]. Saatavana: <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/maatalous/artikkeli-1.912815>
- Rajala, J. 2016. OSMO – Osaamista maan kasvukunnon hoitoon 2015-2019. [Verkkosivu]. Luomutietopankki. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana:

<https://luomu.fi/tietopankki/osmo-osaamista-maan-kasvukunnon-hoitoon-2015-2018/>

- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari. Enterprise adviser nro 11.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Kauppakamari Oy ja tekijät. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: [https://seinajoki.alma.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=914711950005969&institutionId=5969&customerId=5965](https://seinajoki.alma.exlibris-group.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=914711950005969&institutionId=5969&customerId=5965) Vaatii käyttöoikeuden.
- Ruokavirasto. 2019. Maataloustuotannon kirjaamisvaatimuksen 2019. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Ruokavirasto. [Viitattu 19.4.2020]. Saatavana: <https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/asiointi/oppaat-ja-lomakkeet/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/oppaat-ja-esitteet/maataloustuotannon-kirjaamisvaatimukset-2019.pdf>
- Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. 2018. Maatalousyrityksen johtaminen ja toiminnan kehittäminen. [Verkkojulkaisu] Helsinki: Tempest Oy. [Viitattu 15.1.2020]. Saatavana: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPI-KIRJA\\_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPI-KIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Sipiläinen, T., Ovaska, S. & Ryhänen, M. 2012. Maitotilalle kilpailukykyä tuottavuutta ja tehokkuutta kehittämällä: Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellinen tulos eteläpohjalaisilla maitotiloilla. [Verkkojulkaisu]. Jokioinen: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT Raportti 78. 9-42. [Viitattu 8.2.2020]. Saatavana: <http://www.mtt.fi/mttraportti/pdf/mttraportti78.pdf>
- Ulrich, D. 1996. Human Resource Champions: the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press.
- VHP 1560/2016. Verohallinnon päätös ilmoitusvelvollisuudesta ja muistiinpanoista.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Yle. 2017. Lehmän kiiman havaitsemiseen kehitetty uusi sovellus – hinta jää murto-osaan nykyisestä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Yleisradio. [Viitattu 8.4.2020]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-9967487>

## **LIITTEET**

Liite 1. Webropol-kyselylomake

Liite 1. Webropol-kyselylomake

# Ydinosaaminen ja osaamisen kehittämismenetelmät maitotiloilla

Hei,

ja tervetuloa opinnäytetyöni kyselyyn. Aluksi kysyn maitotilasi perustietoja. Jättämiäsi tietojen pohjalta tilaasi ei voida tunnistaa. Pohjustan vielä ennen kyselyn alkua sinua muutamalla teoria-asialla, jotta kyselyyn sinun olisi mahdollisimman helppo vastata. Kyselyn kesto on 10-15 minuuttia. Pyydän lukemaan kysymykset huolella, jotta osaat vastata tarkasti.

Kysely koostuu teorian jälkeen kahdesta teemasta:

- I) Ydinosaaminen nykyhetkessä ja sen kehittäminen
- II) Osaamisen kehittämismenetelmät

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä ydinosaaminen on maitotiloilla ja millä menetelmillä osaamista haluttaisiin kehitettävän.

## 1.1 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen on sellaista tietoa, taitoa ja toimintaa tilallasi, jota

a) sinulla on oltava, jotta menestyt ja olet kilpailijoihisi parempi tällä hetkellä. Tätä kutsutaan kriittiseksi ydinosaamiseksi.

TAI

b) sinun on kehitettävä, jotta menestyt tulevaisuudessa ja olet kilpailijoihisi parempi. Tätä kutsutaan kärkiosaamiseksi.

Ydinosaaminen on usein teknologista tietotaitoa, kykyä johtaa kokonaisuuksia tai yhteistyö- ja verkostotaitoa. Ydinosaamista ei voi ulkoistaa, vaan sen on löydyttävän tilan sisältä sen henkilöstöstä tai tavoista toimia.

## 1.2 Osaamisen kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittämismenetelmät ovat niitä keinoja, joilla varsinkin ydinosaamista hankitaan. Kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi opintomatkat, ammattitutkinnot, kurssit, kehittämisprojektit jne.

## 1. Maitotilasi koko (lehmää) \*

Alle 25

25-50

51-100

101-150

151-200

yli 200

**2. Navettatyyppi \***

Pihatto

Parsinavetta

**3. Lypsymenetelmä \***

Lypsyasema

Lypsyrobotti

Putkilypsy

**4. Tilalta on ulkoistettu seuraavat tehtävät. (Merkitse ja ilmoita vain ulkoistetut tehtävät).**

Kokonaan

Osittain

---

Jalostussuunnittelu

---

Siemennys

---

Ruokinnan suunnittelu

---

Hiehojen kasvatus

---

Lannan levittäminen

---

Rehuviljojen tuottaminen

---

Rehunurmien hoitaminen

---

Säilörehun korjuu

Kokonaan

Osittain

---

 Viljelysuunnitelman laadinta
 

---



---

 Lohkokirjanpito
 

---



---

 Maatalouskoneiden huolto ja korjaus
 

---



---

 Maatalouden verokirjanpito
 

---



---

 Maatalouden veroilmoituksen teko
 

---



---

 Jokin muu, mikä?
 

---



---

 Jokin muu, mikä?
 

---



---

 Jokin muu, mikä?
 

---

#### **5. Henkilöstön lukumäärät tilanne eri henkilöstöryhmissä.**

Yrittäjiä \*

Palkattua työvoimaa ympärivuoden

Palkattua työvoimaa kesällä

#### **6. Jaottele maitotilasi tehtävät seuraaviin osaamistasoihin, joissa:**

- **Tukeva osaaminen tarkoittaa, että kyseisen tehtävän osaaminen tukee jonkin merkityksellisemmän tehtävän toteutumista, eikä tuota kilpailukykyä. Tukevaa osaamista voidaan hankkia tilan ulkopuolelta**

- **Perusosaaminen tarkoittaa, että kyseisen tehtävän osaaminen on edellytys maitotilan tuotannolle, mutta ei ratkaise menestystä, eikä tuota kilpailukykyä. Perusosaamista voidaan hankkia tilan ulkopuolelta.**

- **Kriittinen osaaminen tarkoittaa, että kyseisen tehtävän osaaminen ratkaisee maitotilan menestymisen tällä hetkellä ja tuottaa tilalenne**

kilpailukyvyn, eikä osaamista voida ulkoistaa tilan ulkopuolelle.

**Merkitse vielä "Kyllä", jos kyseisen tehtävän osaamista on tilallasi kehitettävä kilpailukyvyn säilyttämiseksi tai saavuttamiseksi TULEVAISUUDESSA. Ts. Vastaa kysymykseen, onko se teidän tilanne kärkiosaamista?**

	Onko se...				Onko osaamista tässä kehitettävä?
	Tukevaa osaamista	Perus-osaamista	Kriittistä osaamista	En osaa sanoa	
Ruokinnan suunnittelu					Kyllä
Ruokinnan toteutus ja arviointi					
Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu					
Karjan sairaan- ja terveydenhoito (pl. eläinlääkäreitä vaativat toimenpiteet)					
Jalostussuunnittelu					
Kiimantarkkailu					
Seminologia					
Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät					
Vasikan kasvatus lehmäksi					
Maan kasvukunnon arviointi					
Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu					
Maan kasvukunnon parantamistoimenpiteet					
Viljelynsuunnittelu					
Rehunurmien perustaminen ja hoito					
Säilörehun korjaaminen ja varastointi					
Rehuviljojen tuottaminen (Kylvöstä sadonkorjuuseen ja varastointiin)					

Valkuais- tai erikoiskasvien tuottaminen					
Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu					
Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen (suunnitelmien toteuttaminen)					
Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi					
Strateginen henkilöstön johtaminen (Henkilöstön ja liiketoiminnan kokonaisvaltainen yhteensovittaminen)					
Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen (Esimiestaidot, työhyvinvointi ja viestintä)					
Henkilöstöhallinnon järjestäminen					
Muutosjohtaminen (Yritystä ympäröivien muutosten arviointi, vaadittavien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja arviointi)					
Tuotannollinen kirjanpito (Eläinrekisterit, lohko- ja varastokirjanpito jne.)					
Taloudellinen kirjanpito (mm. verokirjanpito)					
Kunnossapito (Pääomaa sitovien kohteiden kuten rakennusten, koneiden, peltojen ja ojien kunnossapitotehtävät)					

**7. Tarkasteltuna maitotilan tulevaisuuden ja sen haasteiden näkökulmasta, millainen on maitotilan osaamisen kehittämisen tarve seuraavissa maidontuotannon tehtävissä? \***

	Osaaminen on riittävää	Osaamista kehitettävä vähän	Osaamista kehitettävä jonkin verran	Osaamista kehitettävä paljon	En osaa sanoa
<b>Ruokinnan suunnittelu</b>					
<b>Ruokinnan toteutus ja arviointi</b>					
<b>Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu</b>					



Karjan sairaan- ja terveydenhoito (pl. eläinlääkäreitä vaativat toimenpiteet)					
Jalostussuunnittelu					
Kiimantarkkailu					
Seminologia					
Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät					
Vasikan kasvatusta lehmäksi					

8. Millä muilla maidontuotannon osa-alueilla koet eniten kaipaavasi osaamisen kehittämistä, jos niitä ei edellisessä kysymyksessä ollut vaihtoehtona?

9. Tarkasteltuna maitotilan tulevaisuuden ja sen haasteiden näkökulmasta, millainen on maitotilan osaamisen kehittämisen tarve seuraavissa kasvituotannon tehtävissä? \*

	Osaaminen on riittävää	Osaamista kehitettävä vähän	Osaamista kehitettävä jonkin verran	Osaamista kehitettävä paljon	En osaa sanoa
Maan kasvukunnon arviointi					
Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu					
Maan kasvukunnon parantamistoimenpiteet					
Viljelyn suunnittelu					
Rehunurmien perustaminen ja hoito					
Säilörehun korjaaminen ja varastointi					
Rehuviljojen tuottaminen (Kylvöstä sadonkorjuuseen ja varastointiin)					
Valkuais- tai erikoiskasvien tuottaminen					

Vasikan kasvatus lehmäksi					
---------------------------	--	--	--	--	--

10. Millä muilla kasvituotannon osa-alueilla koet eniten kaipaavasi osaamisen kehittämistä, jos niitä ei edellisessä kysymyksessä ollut vaihtoehtona?

11. Tarkasteltuna maitotilan tulevaisuuden ja sen haasteiden näkökulmasta, millainen on maitotilan osaamisen kehittämisen tarve seuraavissa yleisissä ja liiketoiminnan tehtävissä?

	Osaaminen on riittävää	Osaamista kehitettävä vähän	Osaamista kehitettävä jonkin verran	Osaamista kehitettävä paljon	En osaa sanoa
Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu					
Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen (suunnitelmien toteuttaminen)					
Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi					
Strateginen henkilöstön johtaminen (Henkilöstön ja liiketoiminnan kokonaisvaltainen yhteensovittaminen)					
Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen (Esimiestaidot, työhyvinvointi ja viestintä)					
Henkilöstöhallinnon järjestäminen					
Muutosjohtaminen (Yritystä ympäröivien muutosten arviointi, vaadittavien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja arviointi)					
Tuotannollinen kirjanpito (Eläinrekisterit, lohko- ja varastokirjanpito jne.)					
Taloudellinen kirjanpito (mm. verokirjanpito)					

Kunnossapito (Pääomaa sitovien kohteiden kuten rakennusten, koneiden, peltojen ja ojien kunnosspitotehtävät)					
--	--	--	--	--	--

12. Millä muilla yleisellä tai yritysjohtamisen osa-alueilla koet eniten kaipaavasi osaamisen kehittämistä, jos niitä ei edellisessä kysymyksessä ollut vaihtoehtona?

13. Tarkasteltuna maitotilan tulevaisuuden ja sen haasteiden näkökulmasta, millainen on maitotilanne eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisen tarve?

	Osaaminen on riittävää	Osaamista kehitettävä vähän	Osaamista kehitettävä jonkin verran	Osaamista kehitettävä paljon	En osaa sanoa
Yrittäjillä					
Palkattu työvoimalla (ympärivuotinen)					
Palkatulla kesätyövoimalla					

14. Kenelle tilallasi olisit valmis hankkimaan osaamista kussakin tehtävässä? Voit valita useita henkilöstöryhmiä, joiden osaamista olisit valmis kehittämään ko. tehtävässä.

	Yrittäjät	Palkattu työvoima, ympäri- vuotinen	Palkattu kesätyö- voima
Ruokinnan suunnittelu			
Ruokinnan toteutus ja arviointi			
Lypsytyö ja maidon laaduntarkkailu			
Karjan sairaan- ja terveydenhoito (pl. eläinlääkäriä vaativat toimenpiteet)			
Jalostussuunnittelu			
Kiimantarkkailu			

<b>Seminologia</b>			
<b>Eläinten hyvinvoinnin ja ympäristön toiminnan kannalta kaikki puhtaanapidon tehtävät</b>			
<b>Vasikan kasvatusta lehmäksi</b>			
<b>Maan kasvukunnon arviointi</b>			
<b>Maan kasvukunnon parantamisen suunnittelu</b>			
<b>Maan kasvukunnon parantamistoimenpiteet</b>			
<b>Rehunurmien perustaminen ja hoito</b>			
<b>Säilörehun korjaaminen</b>			
<b>Rehuviljojen tuottaminen (Kylvöstä sadonkorjuuseen)</b>			
<b>Yritystoiminnan taloudellinen ja strateginen suunnittelu</b>			
<b>Yritystoiminnan operatiivinen johtaminen (suunnitelmien toteuttaminen)</b>			
<b>Yritystoiminnan toteutuneiden suunnitelmien arviointi</b>			
<b>Strateginen henkilöstön johtaminen (Henkilöstön ja liiketoiminnan kokonaisvaltainen yhteensovittaminen)</b>			
<b>Yrityksen henkilöstön ja johdon ohjaus ja tukeminen (Esimiestaidot, työhyvinvointi ja viestintä)</b>			
<b>Henkilöstöhallinnon järjestäminen</b>			
<b>Muutosjohtaminen (Yritystä ympäröivien muutosten arviointi, vaadittavien toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja arviointi)</b>			
<b>Tuotannollinen kirjanpito (Eläinrekisterit, lohko- ja varastokirjanpito jne.)</b>			
<b>Taloudellinen kirjanpito (mm. verokirjanpito)</b>			
<b>Kunnossapito (Pääomaa sitovien kohteiden kuten rakennusten, koneiden, peltojen ja ojien kunnossapitotehtävät)</b>			