



# Operatiivinen johtaminen ja henkilöstöviestintä

# Työyhteisöviestintä/henkilöstöviestintä

- **Työyhteisöviestinnällä** tarkoitetaan työyhteisön sisäistä viestintää, johon **kuuluu** kaikki kirjallinen ja suullinen viestintä
- **Työyhteisöviestinnän** tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat kartalla siitä, **mitä** tehdään ja **missä** mennään

# Sisäinen viestintä lähtee tavoitteista

- Henkilöstöviestintä on paljon muutakin kuin henkilöstölle tiedottamista
- Hyvällä viestinnällä:
  - voi saavuttaa työtyytyväisyyttä,
  - lisätä työturvallisuutta ja
  - tukea työhyvinvointia
- Viestintää kannattaa hyödyntää motivoinnissa ja muutoksen johtamisessa
- Työrauha on sitä, että vältetään huhut ja epäluulot jakamalla oikeaa tietoa tasapuolisesti
- Viestintä on lyömätön keino kehittää tuottavuutta ja ohjata oikeansuuntaiseen tekemiseen
- Vahvistetaan työyhteisöä, fiilistä, kulttuuria ja me-henkeä
- Sujuvan ja toimivan työyhteisöviestinnän rakentaminen on vuosien työ

# Operatiivinen johtaminen

- Maatilayrityksen johtamisesta voidaan sanoa, että se on lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin johtamista, joilla yleisesti viitataan operatiiviseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen
- *Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan kausi- ja vuosisuunnitteluun liittyviä yrityksen toiminnan töitä*
- Suunnittelu kohdistuu nykyhetkeen ja nykyhetkestä saatavaan todelliseen, kerättyyn tietoon
- Operatiivisessa päätöksenteossa hyödynnetään lyhyen tähtäimen kehityksen varmuutta → vaikutteet nähtävissä nopeasti
- Yritys saa välittömän hyödyn esim. ajan säästönä, kassavirtana
- Operatiivisen johtamisen sisältönä ovat tuotantoprosessit, myynti ja markkinointi, rahoitus, laskentatoimi, työvoima ja osaaminen sekä yhteistyö/sidosryhmätyö
- Operatiivisen johtamisen lähestymistapa on, että muutokseen reagoidaan sitä mukaan kun niitä ilmaantuu (tarkennetaan suunnitelmia)

# Johtaminen on jokapäiväistä työtä

- Maatilan johtaminen on arkista työtä päämäärän eteen
- Johtamiseen liitetään myös usein ihmisten johtaminen, esimiestyö
- Johtamisessa on kyse arkipäiväisestä asiasta: siitä, että maatilalla tiedetään, mitä yritetään
- Toiminnalle on annettu päämäärä, jota kohti tavoitellaan
- Toiminnan tuloksia arvioidaan sen mukaan, vievätkö ne kohti tavoitteita, ja jos ei tavoitteita saavuteta, mietitään, mitä parannuksia voidaan tehdä
- Tavoite on kaiken lähtökohta → toiminta ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista
- Maatilayrittäjän rooli moninainen

# Strategiavalinnat ohjaavat toimintaa

- Maatalousyritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia  
→ asettavat uusia haasteita ja vaatimuksia yritystoiminnalle sekä vaikuttavat yrityksen menestymiseen
- Maatalousyrityksen menestyminen muodostuu monista eri tekijöistä, joista yritystoiminnan *johtaminen* on noussut *tärkeään rooliin*
- Maatilan menestymiseen vaikuttaa yrittäjän kyky tehdä oikeita päätöksiä tuotannossa, markkinoinnissa, rahoituksessa ja resurssien hallinnassa

- Päätöksentekoon liittyvät myös tavoitteiden määrittely, suunnitteluprosessit ja seuranta, jonka avulla tuotetaan tietoa päätöksenteon tueksi
- *Yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö* vaikuttavat siihen, millainen menestyminen on mahdollista saavuttaa ja miten yritystä tulee johtaa
- Strateginen johtaminen muodostaa perustan kaikelle muulle yrityksen johtamiselle keskittyen menestyksen kannalta olennaisimpiin tekijöihin
- Strategian laatimista varten yrittäjän on seulottava tarjolla olevista liiketoimintavaihtoehdoista parhaat ja omaan yritystoimintaan sopivimmat

# Suunnittelu- ja johtamistyön merkitys

- Merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen
  - mm. tilojen ulkopuoliset tekijät kuten globaali maailman tilanne, tuotantopanosten kallistuminen, lisääntyneet elintarviketuotannon laatuun ja eläinten hyvinvointiin liittyvät asiat
- Töiden osittelu helpottaa kokonaisuuksien hallintaa sekä osittelun avulla voidaan ymmärtää johtamistyön piirteitä paremmin

- Hyvä ajankäytön hallinta, asioiden suunnittelu ja organisointi sekä oikeat valinnat päätöksenteossa luovat edellytykset menestymiselle
- Päämäärätietoisesti etenevä johtaja, tarkastelee ajoittain omaa työtä kriittisesti ja pohtii ratkaisuja, jolla tuotantoa voidaan järkeistää sekä tehostaa
- *Maatilan johtaminen on eri toimintojen ja toimijoiden yhteensovittamista sujuvaksi maatilakokonaisuudeksi, jossa tehdään asioita oikein*

# Maatilajohtamisen kokonaisuus koostuu:

- Yrittäjä keskittyy tuotantotöiden ohella johtamiseen, osaa johtaa itseään ja muita työntekijöitä
- Yrittäjä hallitsee rutiinitehtävät ja osaa hyödyntää uutta teknologiaa
- Työpanokset kohdennetaan oikein ja vältetään turhaa työtä
- Hyvä omien kykyjen ja rajojen tunteminen kuuluu itsensä johtamiseen
- Omasta jaksamisesta ja terveydestä sekä turvallisuudesta huolehtiminen
- Oman ammattitaidon kehittäminen ja muilta oppiminen
- Kustannusten ja riskien hallinta
- Maatalousalan ja oman tilan muutosten seuraaminen

# Maatalousyrittäjän ammattitaito ja johtajuus

- Hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita
- Se on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi suoriutua työtehtävistä, ja sisältää sekä laajan toimintakykyisyyden että kehityskykyisyyden
- Monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus, mahdollistaa suoriutumisen itsenäisesti, sisältää vastuullisuuden työsuorituksesta ja tuloksesta, sekä pystyy tuottamaan onnistumista myös muuttuvissa olosuhteissa
- Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota on vaikea pilkkoa paloihin

- Ammattitaidolla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja ja taitoja, joita ammatinharjoittaja tarvitsee ammattiinsa liittyvien työprosessien suorittamisessa
- Ammattitaitoinen henkilö osaa toimia eri olosuhteissa tarkoituksenmukaisesti ja hyvää laatua tavoitellen
- Maatalousyrittäjien *ammattitaitovaatimus* on hyvin laaja ja monipuolinen
- Maatilan tulee olla taloudellisesti kannattava, lisäksi tulee ottaa huomioon myös eläinten eettinen hoito ja maatilayrityksen ympäristövastuullisuus

# Työmäärä ja työn organisointi

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

- Töiden organisoimiseen liittyy myös varajärjestelmän suunnittelu
  - esim. miten toimitaan, jos kone rikkoutuu tai työntekijä sairastuu
- Urakointipalveluiden saatavuuden parantuminen vähentää myös tarvetta investoida itse kalliisiin työkoneisiin
- Urakointipalvelujen käyttö on hyvä ja järkevä ratkaisu (tarkasteltava tilakohtaisesti)
- *Töiden sujuvuus riippuu koko työketjun toimivuudesta*
- Työketjun toimivuuteen vaikuttavat töiden yhteensovittaminen ja koneiden kapasiteetin hyödyntäminen
- Ketjun toimivuutta rajoittaa heikoin lenkki
- Jokainen tilan työketju pitäisi nähdä osana tilan toimintajärjestelmää

- Menestymisen kannalta on suuri merkitys, mihin ja miten työpanokset käytetään!
- Työhön käytettävään aikaan vaikuttavat
  - yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet,
  - työjärjestelyt,
  - siisteys,
  - työpanosten ja välineiden laatu/kunto
  - asetetut tavoitteet

# Tavoitteet töiden organisoinnin taustalla

- Aikataulujen ja työjärjestyksien suunnittelussa on muistettava yhteys maatilán liiketoimintasuunnitelmaan
- Liiketoimintasuunnitelmassa tavoitteet ja työsuunnitelmat on tarkistettu suhteessa asiakkaiden vaatimukseen, tilán resursseihin, myyntiin, markkinoihin ja toiminnan kehittämiseen
- Maatalousyrityksessä *työn suunnittelu* kannattaa aloittaa vastaamalla tilán toiminnan kannalta keskeisiin kysymyksiin:
  - mitkä ovat tavoitteet,
  - missä järjestyksessä
  - milloin työt tehdään
- Tunnista kriittiset työvaiheet, joiden onnistumisesta muut työvaiheet ovat riippuvaisia esim. säilörehun prosessin onnistuminen vaikuttaa rehujen riittävyteen ja laatuun

- Työvaiheista kannattaa määritellä niissä käytettävät panokset ja odotetut tulokset
- Ajankäytön suunnittelussa voidaan apuna käyttää ajankäyttömatriisia (valkotaulun sisällä)
- Maatilayrityksen työajan käyttöä voidaan arvioida vertaamalla tilalla *tarvittavia* työtunteja ja käytettävissä olevia henkilöresursseja keskenään
- *Työjärjestyssuunnitelmat* toimivat myös tärkeinä välineinä tilan työvoimatarpeiden määrittämisessä

Ajankäytön matriisi

TÄRKEÄÄ

EI TÄRKEÄÄ

KIIREEL-  
LISTÄ

EI  
KIIREEL-  
LISTÄ

Kiireellistä ja tärkeää  
TEE HETI

Tärkeää mutta ei  
kiireellistä  
LAITA KALENTERIIN

Kiireellistä, mutta ei  
tärkeää  
DELEGOI

Ei tärkeää eikä  
kiireellistä  
UNOHDA

# Valkotaulun merkitys

- Taulupalaveri on työyhteisön yhteinen toiminnallinen palaveri suunnittelutaulun äärellä
- Valkotaulua voidaan hyödyntää tiedottamisessa ja toiminnan ohjaamisessa
- Se tukee suunnitelmaa; se mukautuu toimintaan ja tarpeisiin
- Taululle tehdään näkyväksi päivittäinen toiminta, tavoitteet, tehtävälista, roolit sekä kehittämisideat
- Valkotaululla voidaan lisäksi hyödyntää myös ajankäytön matriisia: luokitella kiireellisyys ja tärkeys.
- Näkyvissä olevat tavoitteet motivoivat, jos työntekijä pystyy vaikuttamaan niihin
- Valitaan tunnuslukuja, joihin tekijä voi työllään vaikuttaa joka päivä
- Huolehditaan siitä, että työyhteisöön syntyy jatkuvan parantamisen kulttuuri (Kaizen)
- Valkotaululle voidaan kirjata hyvä palaute kaikkien nähtäville

- **Johtamisen työkalu**
  - Tavoitteet ja tekeminen näkyväksi valkotaululle
  - Oleellista visuaalisuus → taulukot ja kuvat helppoja ja nopeita ymmärtää, ei jää tulkinnanvaraisuutta
  - Pienin osatavoittein kohti visiota  
Pyritään luomaan jatkuvan parantamisen kulttuuri (Kaizen)
  - Tuotannosta on tärkeää tunnistaa hukat ja kehittymisen paikat
- **Sama tieto on samanaikaisesti kaikkien saatavilla**
  - Työtehtävät: Kuka, mitä, milloin, missä
  - Valkotaulu on siellä, missä työkin tehdään
- **Koko työyhteisön osallistuminen viikkopalaveriin**
  - Positiivinen vuorovaikutteinen tilanne
  - Tiimihengen ylläpitäminen ja kohottaminen
  - Osallistujien aktivointi
  - Kaikilla yhtäläinen mahdollisuus kehittää ja vaikuttaa
  - Oman työn vaikutus konkretisoituu → sitouttaa ja motivoi



OPETUS- JA  
KULTTUURIMINISTERIÖ

*Osaava farmari -hanke tähtää maatalousyrittäjien talous-, yrittäjyys- ja johtamisominaisuuksien kehittämiseen. Hanke kestää vuoden 2024 kevääseen ja tänä aikana kehitetään ja testataan portaittaisia jatkuvan oppimisen malleja. Hankkeen aikana järjestettäviin koulutuksiin voivat kaikki maatalousyrittäjät osallistua. Koulutukset ovat osallistujille maksuttomia. Koulutuksia järjestetään eri puolilla Suomea joko etä- tai lähiopetuksena.*

**HAMK**  
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU  
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**jamk**

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

**SAVONIA**

**SeAMK**  
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**OAMK**  
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

