



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ
metsäalan hyväksi



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

METSÄJOHTAMINEN 2030 -projekti

Miten metsäjohtamista tulisi kehittää?

(Perustuen väitöskirjatyöhön [*Advancing the development of supervisory and management competence in higher forestry education*](#))

Heikki Manninen (MMM)

Väitöskirjatutkija, Itä-Suomen yliopisto
Lehtori, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu



Aloitetaan kiitoksin!

- Työssä avustaneita ja tutkimukseen osallistuneita ammattilaisia on lukematon määrä, jotka ovat kaikki kiitoksensa ansainneet! Tässä haluan erityisesti nostaa esiin:
 - Kyselytutkimuksiin vastanneet metsänhoitajat ja metsätalousinsinöörit
 - Haastatteluihin osallistuneet organisaatioiden edustajat
 - Työtä ja työsuunnitelmaa kommentoineet metsäammattilaiset
 - Ohjaajat ja ohjausryhmä
 - Metsämiesten Säätiö



METSÄMIESTEN SÄÄTIÖ
metsäalan hyväksi

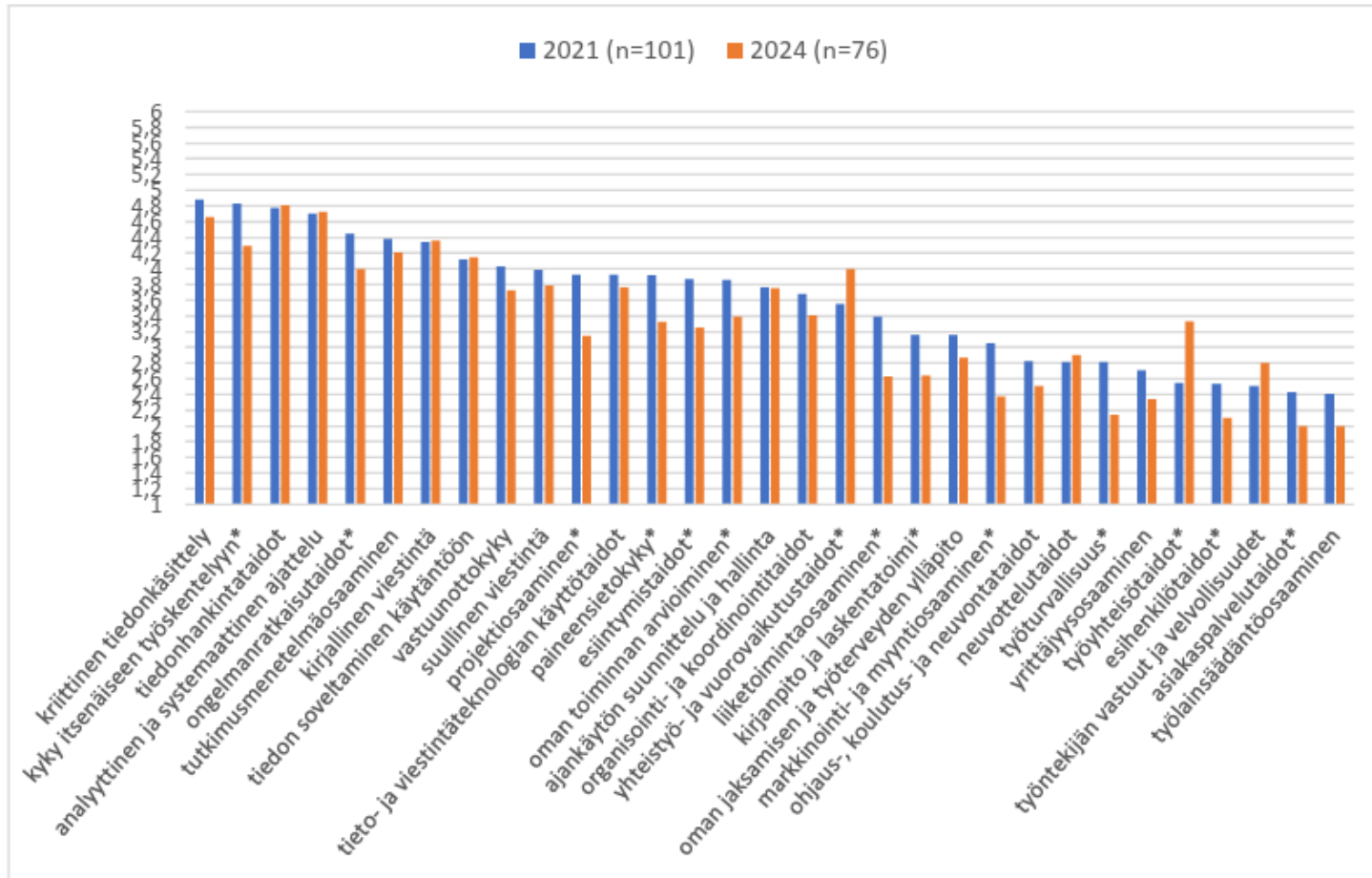


Työn taustoja

- Ammattikorkeakoulujen lakisääteisiin tehtäviin kuuluu *”antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta”* (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Yliopistojen tehtävänä puolestaan on *”antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa”* (Yliopistolaki 558/2009).
- TTS Työtehoseura on tutkinut säännöllisesti yli vuosikymmenen ajan metsäalan korkeakoulujen oppimistuloksia ja koulutuksen työelämävastavuutta. Metsäalan ammatillinen ydinosaaminen tuottaa hyviä tuloksia, mutta yleisissä työelämätaidoissa on puutteita. Heikoimmin opinnoissa kehittyneitä osaamisia ovat olleet toistuvasti muun muassa **työyhteisötaidot ja esihenkilötaidot** (Kilpeläinen ja Lautanen 2024; 2025).
- Myös OPH:n uraseurantakyselyt ovat tarjonneet samansuuntaista signaalia. Ylipäättään korkeakouluopetusta vaivaa kyvyttömyys opiskelijoiden geneeristen taitojen eli yleisten työelämätaitojen edistämiseen suhteessa työelämän vaatimuksiin. Näitä ovat esimerkiksi **vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, yhteistyötaidot, organisointi- ja koordinoititaidot, sekä ongelmanratkaisutaidot** (Ursin ym. 2021; Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus 2026)



Työn taustoja: TTS Työtehosteuran julkaisut



Kuvio 6. Akateemisten, talous-, johtamis- ja muiden työelämätaitojen kehittyminen 2021 ja 2024 (keskiarvoina: 1=ei lainkaan -- 6=erittäin paljon, *tilastollisesti merkitsevä ero) Teoksesta Kilpeläinen R. & Lautanen E. 2025. Metsätieteiden yliopistokoulutuksen tuottama osaaminen. TTS Työtehosteuran julkaisuja 482





Työn taustoja: OPH:n Uraseurantakyselyt



Metsätalousinsinöörit 5 vuotta valmistumisen jälkeen (kyselyvuodet 2018-2024), n=582 (OPH:n Tilastopalvelu Vipunen)



Työn taustoja: Teoreettiset lähtökohdat

- Teknologinen kehitys muuttaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia – automaation ja tekoälyn korvatesa rutiininomaisia tehtäviä **jatkossa korostuvat kognitiiviset ja sosiaaliset eli monialaiset / geneeriset taidot** (World Bank 2019; Orr ym. 2020)
- Organisaatiot ovat tulevaisuudessa pakotettuja **matalampaan hierarkiaan ja itsejohdettuihin tiimeihin** (Lee ja Edmonds 2017)
- Myös aiempi metsäalan korkeakoulutusta koskeva tutkimus on korostanut **geneeristen taitojen tärkeyttä** substanssiosaamisen rinnalla (Schuck 2009; Bullard ym. 2014; Sample ym. 2015; Rekola ym. 2018)
- "Leadership & social influence" TOP3 tulevaisuustaitoja (World Economic Forum 2025)



Työn taustoja: Teoreettiset lähtökohdat

- Tulevaisuuden johtajilta edellytetään erityisesti vuorovaikutus-, yhteistyö-, viestintä, tiimityö-, ihmissuhdetaitoja, valmentavaa osaamista ja verkostojen hyödyntämistä (Cortellazzo ym. 2019; Baimyrzaeva ja Mayer 2021)
- Y-sukupolven (synt. 1980-2000) odotukset työelämältä ja johtajuudelta eroaa aiemmista sukupolvista: mm. **arvopohjainen lähestymistapa, yhdessä tekeminen, avoin dialogi ja palaute!** (Galdames & Guihem 2022)
- Z-sukupolvi (synt- 2000->) arvostaa edellisten lisäksi turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta työssä (Gabrielova & Buchko 2021)
- 90% alle 40-vuotiaista korkeakoulutetuista kokenut huonoa johtajuutta (Mäkelä ym. 2022)



YDINKYSYMYS

- Miten metsäalan korkeakoulutusta tulisi kehittää edistämään esihenkilö- ja johtamisosaamista työelämän vaatimuksia vastaavalla tavalla?
- Tarkemmin ottaen työssä arvioitiin:

1) Esihenkilö- ja johtamisosaamisen tarpeita ja mahdollisia osaamisvajeita vastavalmistuneilla metsäalan korkeakoulutetuilla

2) Kokeneiden metsäalan korkeakoulutettujen esihenkilö- ja johtamisosaamista suhteessa työn vaatimuksiin uran edetessä

3) Metsäalan keskeisten työnantajien näkemyksiä esihenkilötyön ja johtamisen ominaispiirteisiin, nykyisiin ja tuleviin haasteisiin sekä keskeisiin osaamisvaatimuksiin metsäalalla



Tutkimusaineistot

Osatutkimus	Tutkimusjoukko	Otos/Näyte	Tutkimusmenetelmät
I	Vastavalmistuneet (2018-2021) metsänhoitajat ja metsätalousinsinöörit	318 vastaajaa (30,3 %) kyselytutkimukseen keväällä 2023	Tilastolliset analyysit ja laadullinen sisällönanalyysi
II	Pidempään työelämässä toimineet metsänhoitajat ja metsätalousinsinöörit (vm. 2010-2017)	376 vastaajaa (20,9 %) kyselytutkimukseen keväällä 2023	Tilastolliset analyysit ja laadullinen sisällönanalyysi
III	HR-ammattilaiset, ylempi johto sekä kokeneet esihenkilöt metsäalan keskeisissä organisaatioissa	18 teemahaastattelua loppuvuodesta 2024	Laadullinen sisällönanalyysi



TULOKSET

1. Esihenkilö- ja johtamisosaamisen vaatimukset metsäammattilaisilla
2. Metsäammattilaisten osaamisvajeet esihenkilötyössä ja johtamisessa
3. Esihenkilötyön ja johtamisen toimintaympäristö metsäalalla
4. Esihenkilötyön ja johtamisen opetuksen kehittämistarpeet metsäalan korkeakoulutuksessa



1. Esihenkilö- ja johtamisosaamisen vaatimukset metsäammattilaisilla

- Joka viides vastavalmistunut toimii esihenkilönä pian valmistumisensa jälkeen
- Joka kolmas päätyy esihenkilötehtäviin myöhemmin uran edetessä
- Noin puolella metsäammattilaisia on epäsuoria alaisia esimerkiksi alihankintaverkostojen myötä
- Metsäalan korkeakoulutettujen mukaan heidän työssään korostuvat erityisesti:
 - Ihmissuhdetaidot
 - Organisoitaitaidot
 - Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot
 - Itsensä johtaminen
- Johtotehtävissä olevat korkeakoulutetut korostivat edelleen erityisesti
 - Tiimin johtamista
 - Työhyvinvoinnin johtamista

"Aihe on tärkeä ja perustoimihenkilötkin hyötyisivät tästä osaamisesta esimerkiksi harjoittelijoita opastaessa. Lisäksi johtamis- ja esimiesopinnot parantavat mielestäni aina myös alaistaitoja ja niistä hyötyy koko työyhteisö."



1. Esihenkilö- ja johtamisosaamisen vaatimukset metsäammattilaisilla

- Työnantajien edustajien mukaan keskeistä on keskittyä **ihmisten johtamiseen**, mikä edellyttää:
 - Kykyä tunnistaa ja tiedostaa ihmisten erilaisuutta
 - Kykyä hyödyntää sitä
 - Kykyä rakentaa luottamusta
- Esihenkilön roolia kuvattiin **valmentajaksi tai mentoriksi**
- Edelleen keskeisiä taitoja ovat:
 - Ihmissuhdetaidot
 - Vuorovaikutustaidot
 - Motivointitaidot
 - Palautetaidot

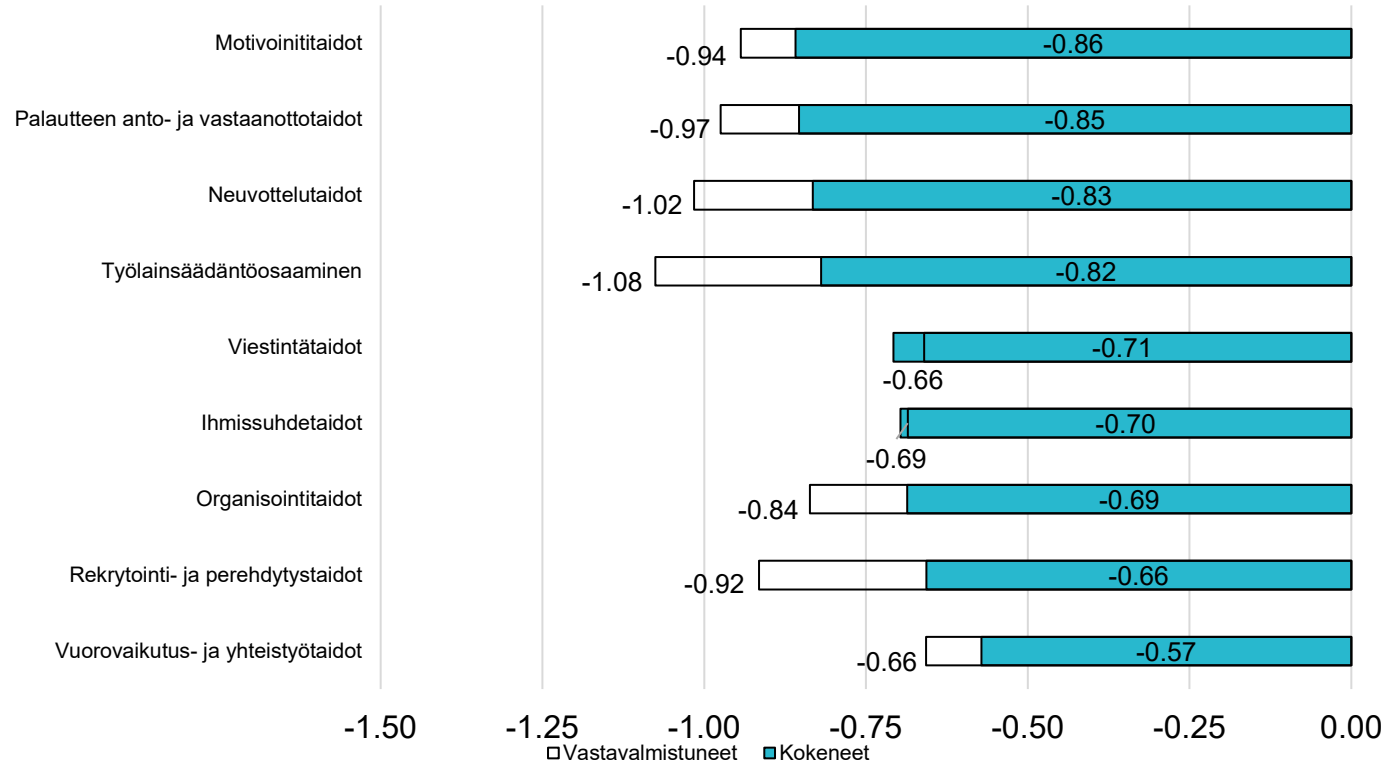


2. Metsäammattilaisten osaamisvajeet esihenkilötyössä ja johtamisessa

- Työnantajien edustajien haastatteluissa myös suurimmat puutteet kohdistuivat **ihmisten johtamiseen**. Tähän asti on fokusoitu liikaa asioiden johtamiseen.
- Koreampaa osaamista kaivataan ennen kaikkea:
 - Palautetaitoihin
 - Muutoksen johtamiseen
 - Vaatimiseen
- Korkeakoulutettujen mukaan suurin haaste on **itsensä johtaminen** uravaiheesta riippumatta. Myös muutoksen johtaminen koettiin haastavimpana erityisesti johtamiskokemusta omaavien kesken. Lisäksi ihmisen monimuotoisuuden ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kaivattiin osaamista.



2. Metsäammattilaisten osaamisvajeet esihenkilötyössä ja johtamisessa



- Tärkeimmiksi esihenkilö- ja johtamisosaamisen edistäjiksi nostettiin työkokemus ja muu elämäkokemus
- Kuitenkin esihenkilötaidoissa (suurelta osin geneerisiä) havaittiin puutteita työkokemuksesta ja työurasta riippumatta
- Metsäalan korkeakoulutuksen koettiin edistäneen näitä taitoja verrattain vähän
- Joka neljäs kokenut metsäammattilainen oli osallistunut esihenkilö- ja johtamiskoulutukseen valmistumisensa jälkeen

Korkeakoulutettujen osaamisvajeet arvioitujen esihenkilötaitojen tärkeyden ja nykyisen osaamistason erotuksena (1, erittäin vähäinen, ..., 5, erittäin suuri).



3. Esihenkilötyön ja johtamisen toimintaympäristö metsäalalla

- Monet esihenkilöt jakavat huolen alaistensa jaksamisesta ja kokevat riittämättömyyttä heidän tukemisessaan, johtuen mm.
 - Liian suuresta tiimikoosta
 - Maantieteellisestä etäisyydestä
 - Liian suuresta oheistyömäärästä (esim. raportointi – helpottaako AI?)
- Kuitenkin tuen ja valmentavan johtamisen tarpeen nähtiin kasvavan nuoren sukupolven astuessa työhön
- Organisaatioiden toivottiin ja odotettiin jatkossa hyödyntävän paremmin osallistavaa ja jaettua johtajuutta, verkostojen hyödyntämistä sekä monipuolisempaa rekrytointia
- Organisaatioihin ja erityisesti johtajarooleihin kaivataan lisää diversiteettiä mm. innovatiivisuuden lisäämiseksi



4. Esihenkilötyön ja johtamisen opetuksen kehittämistarpeet metsäalan korkeakoulutuksessa

- Metsäammattilaisten kokivat esihenkilötaitojen ja johtamisen opetuksen opinnoissaan liian vähäiseksi ja liian teoreettiseksi
- Läpi tutkimusaineistojen korostui tarve sitoa aihe käytäntöön ja käytännölliseen harjoitteluun
- Työnantajien edustajien mukaan nuorilla ei ole riittävä ymmärrys työelämän kontekstista, eikä myöskään siitä, mitä esihenkilötyö on – **mikä muuttuu kun siirrytään asiantuntijasta esihenkilörooliin?**



Yhteenveto

- Metsäala kaipaa kyvykkäitä **ihmisten johtajia**, jotka
 - Omaavat erinomaiset geneeriset taidot
 - Hyödyntävät erilaisuutta (Huom. organisaatiokulttuuri!?)
 - Johtavat ihmisiä läpi kiihtyvien muutosten
 - Tarjoavat tukea ja vastaavat Y- ja Z-sukupolvien odotuksiin johtajuudesta



Pohdintaa ja kehitysehdotuksia

- Korkeakoulujen tulee lisätä ja kehittää **johtamisen opetusta** ennen kaikkea **työelämälähtöisemmäksi** = tarjota työtä vastaavia käytännöllisiä harjoitteita johtamiseen ja ylipäättään organisaation osana toimimiseen (integratiivinen pedagogiikka)
- Aiemmin tunnettuna koko korkeakoulukenttää koskevana haasteena on **yleisten työelämätaitojen opetus**, mikä näkyi tässäkin tutkimuksessa geneeristen taitojen tärkeyden korostumisena
- Molempien osalta suositeltavaa on ravistella vanhentuneita pedagogisia käytänteitä esimerkiksi:
 - Tarjoamalla todellisia tai simuloituja johtamistilanteita, joita reflektoidaan ohjatusti (esim. harjoittelujaksot)
 - Hyödyntää ongelmalähtöistä ja kokemuksellista oppimista myös johtamisopinnoissa
 - Integroimalla esihenkilötaitojen ja johtamisen opetusta osaksi muuta käytännönläheistä opetusta esimerkiksi yhteisopettajuutta hyödyntämällä
 - Pitämällä yhteydet työelämään tiiviinä esimerkiksi mentorointia hyödyntämällä



Lähteet:

Ammattikorkeakoululaki. 14.11.2014/932.

Baimyrzaeva M, Meyer C (2021) Megatrends and the future of work for public sector leaders and educators. Int J Public Leadersh 17(2): 178–195. <https://doi.org/10.1108/IJPL07-2020-0064>

Bullard S, Williams P, Coble T, Coble D, Darville R, Rogers L (2014) Producing “societyready” foresters: a research-based process to revise the Bachelor of Science in Forestry curriculum at Stephen F. Austin State University. J For 112(4): 354–360. <https://doi.org/10.5849/jof.13-098>.

Cortellazzo L, Bruni E, Zampieri R (2019) The role of leadership in a digitalized world: a review. Front Psychol 10, article id 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.

Gabrielova, Karina, Aaron A. Buchko. 2021. Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons 64(4): 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>.

Galdames S, Guihen L (2022) Millennials and leadership: a systematic literature review. Total Qual Manag Bus 33(1-2): 146–162. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1812380>.

Kilpeläinen R, Lautanen E (2024a) Metsätalousinsinöörien laadullinen työllisyys [Qualitative employment of forestry engineers]. TTS:n tiedote. ISSN: 2489-8341.

Kilpeläinen R, Lautanen E (2024b) Metsätalousinsinöörikoulutuksen tuottaman osaamisen ja toteutuksen työelämävastaavuus. [Working life correspondence of skills produced by and implementation of forestry engineer education]. TTS:n tiedote. ISSN: 2489-8341.

Kilpeläinen R, Lautanen E (2025) Metsätieteiden yliopistokoulutuksen tuottama osaaminen. [Skills produced by university education in forest sciences]. TTS Työtehoseuran julkaisuja 482. ISSN: 2489-8341.

Lee M, Edmondson A (2017) Self-managing organizations: exploring the limits of less hierarchical organizing. Res Organ Behav 37: 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö and Opetushallitus (2025) Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu. [Vipunen – Education Statistics Finland]. <https://vipunen.fi/en-gb/>.

Orr D, Luebecke M, Schmidt J, Ebner M, Wannemacher K, Ebner M, Dohmen D (2020) Higher education landscape 2030: a trend analysis based on the AHEAD international horizon scanning. Springer Open. ISBN 978-3-030-44897-4. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44897-4>.

Rekola M, Nippala J, Tynjälä P, Virtanen A (2018) Modelling competences and anticipating the future competence needs in the forest sector. Silva Fenn 52, article id 9983. <https://doi.org/10.14214/sf.9983>.

Sample V, Bixler P, McDonough M, Bullard S, Snieckus M (2015) The promise and performance of forestry education in the United States: results of a survey of forestry employers, graduates, and educators. J For 113: 528–537. <https://doi.org/10.5849/jof.14-122>.

Schuck A (2009) Perspectives and limitations of Finnish higher forestry education in a unifying Europe. Diss For 78. <https://doi.org/10.14214/df.78>.

Ursin J, Hyytinen H, Silvennoinen K (eds) (2021) Korkeakouluopiskelijoiden geneeristen taitojen arviointi – Kappas! -hankkeen tuloksia. [Evaluation of generic skills of higher education students – results from a project of Kappas!]. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 6:2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-892-2>.

World Bank (2019) World development report 2019: the changing nature of work. World Bank, Washington DC. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3>.

World Economic Forum (2025) Future of jobs report 2025. ISBN 978-2-940631-90-2. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>.

Yliopistolaki. 24.7.2009/558.



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Kiitokset!

uef.fi

