

Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot

LAB-ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK), Puutekniikka
2021
Katri Uutela

Tiivistelmä

Tekijä Uutela, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 75	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot		
Tutkinto Insinööri (AMK), Puutekniikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio LAB-ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää puutekniikan koulutuksen aikaisten esihenkilö- ja johtamisopintojen hyödyllisyys työelämän näkökulmasta. Työn toimeksiantajana toimi LAB-ammattikorkeakoulu, joka ainoana korkeakouluna Suomessa kouluttaa puutekniikan insinöörejä.</p> <p>Työ on jaettu teoria- ja tutkimusosaan. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin puutekniikan koulutukseen ja alan tulevaisuuden näkymiin sekä johtamiskulttuuriin Suomessa, erilaisiin johtamistyyliin ja hyvän esihenkilön ominaisuuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin kahdella erillisellä kyselytutkimuksella, joissa kohderyhminä oli puutekniikan 3.–4.vuoden opiskelijat sekä puutekniikan alumnit. Kyselyiden tulokset osoittavat, että puutekniikan insinööreiltä löytyy kiinnostusta johtamisopintoja kohtaan ja niiden opiskelu koulutuksen aikana koetaan hyödylliseksi. Johtamis- ja esihenkilötaitojen opiskelulla on myös positiivinen yhteys puutekniikan insinöörien johtamistaitoihin. Sellaiset henkilöt, jotka ovat toimineet esihenkilöasemassa ja opiskelleet johtamista ja esihenkilötaitoja, valitsivat omia johtamistaitoja mittaavissa kysymyksissä säännöllisemmin ja keskimääräisesti enemmän hyvän esihenkilön ominaisuuksia tukevia vaihtoehtoja, kuin sellaiset, jotka eivät olleet opiskelleet esihenkilötaitoja ja johtamista.</p> <p>Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää puutekniikan koulutuksen suunnittelussa ja sen kehityksen seuraamisessa sekä opiskelijoiden henkilökohtaisessa opinto-ohjauksessa. Tutkimus avaa myös mahdollisuuden kohdennettuihin jatkotutkimuksiin puutekniikan insinöörien esihenkilö- ja johtamistaidoista.</p>		
Asiasanat johtaminen, esihenkilö, puutekniikka, insinööri, kyselytutkimus, koulutus		

Abstract

Author Uutela, Katri	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 75	Published Autumn 2021
Title of Publication Leadership skills of Engineers of Wood Technology		
Name of Degree Engineer (UAS), Wood Technology		
Name, title and organization of the client LAB University of Applied Sciences		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to find out if studying leadership and management skills are useful in working life for Engineers in the field of Wood Technology. The study was commissioned by LAB University of Applied Sciences which is currently the only University of Applied Sciences in Finland where Wood Technology is taught.</p> <p>The work was divided into a research part and an experimentation part. In the research part the field of Wood Technology and its prospects as well as leadership culture in Finland, leadership styles and good features of a leader were reviewed. Two separate questionnaires were addressed to 3.–4. year students of Wood Technology and alumni of Wood Technology. Results show that Wood Technology Engineers are interested in leadership and find it useful to study leadership and management during their studies. Studying leadership and management skills also correlates positively with the Wood Technology studies. In a questionnaire measuring their leadership skills, people who had worked in managerial position and studied leadership and management chose the options that are considered as the qualities of a good leader on a more frequent basis than those that hadn't.</p> <p>The results can be used to develop and monitor the development of the Bachelor's Degree Programme in Wood Technology. It can be also used for the good of students personal counselling. The research opens an opportunity to continue the study of the leadership and management skills of the engineers of wood technology for example in a form of a case study.</p>		
Keywords leadership, wood technology, questionnaire, education		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Insinöörin ammatti	3
2.1	Insinöörikoulutus Suomessa	3
2.1.1	Puutekniikan koulutus.....	4
2.1.2	Insinöörien työtehtävät.....	4
2.1.3	Puutekniikan insinöörin työtehtävät.....	5
2.2	Tulevaisuuden osaaminen	5
2.2.1	Puutekniikan tulevaisuus	5
2.2.2	Puutekniikan insinöörin osaamistarpeet tulevaisuudessa	6
2.3	LAB-ammattikorkeakoulu.....	8
3	Esihenkilötyö ja johtaminen	10
3.1	Esihenkilötyön määritelmä	10
3.2	Hyvän esihenkilön ominaisuudet.....	10
3.3	Johtamisen teoriat	14
3.4	Johtamiskulttuuri Suomessa.....	18
4	Empiirinen tutkimus	21
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	21
4.1.1	Otantatutkimus, Ryväotanta.....	21
4.1.2	Kyselytutkimus.....	22
4.1.3	Mittaaminen.....	23
4.1.4	Webropol 3.0	24
4.1.5	IBM SPSS Statistics	25
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	25
4.2.1	Tutkimusongelma	25
4.2.2	Aineisto.....	26
4.2.3	Menetelmä ja työn suorittaminen	26
4.3	Taustatiedot.....	28
4.4	Esihenkilö- ja johtamisopinnot	31
4.5	Hyvän esihenkilön ominaisuudet puutekniikan insinöörien näkökulmasta	33
4.6	Tulosten tarkastelu	43
5	Lopuksi.....	47
5.1	Johtopäätökset	47
5.2	Luotettavuus.....	48
5.2.1	Teoriaosuuden luotettavuus.....	49

5.2.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
5.2.3	Johtopäätösten luotettavuus	52
5.3	Pohdinta	52
6	Yhteenveto	55
	Lähteet	56

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake, opiskelija

Liite 3. Kyselylomake, alumni

1 Johdanto

Esihenkilön tehtävänä on edistää organisaatiossa asetettujen tavoitteiden saavuttamista organisoimalla ja hallitsemalla resursseja. Hän seuraa ja arvio tilanteita, joiden pohjalta johtaa muutosta tukemalla ja motivoimalla henkilöstöä, sekä kehittämällä omaa toimintaansa. Esihenkilöasema vaatii vastuunottoa, paineensietokykyä ja hyvää kykyä muodostaa kokonaiskuva ympäristön tapahtumista. Organisaation menestyminen muuttuvissa yhteiskunnan tarpeissa edellyttää ennakkointia ja jatkuvaa kehittymistä, myös johtamiskulttuurin osalta. Perinteisen asioiden johtamisen ja lyhytaikaisten korjausten tekemisen sijaan täytyy panostaa yhdenmukaiseen strategian ohjaamaan toimintaan, joka tähtää jatkuvaan kehittymiseen ja kasvuun. Erityisesti menestyneiden organisaatioiden piirissä suositaan on kasvattanut johtamistyyliä, joissa pyritään hyödyntämään työntekijöiden koko potentiaali vapauttamalla vastuu tavoitteiden saavuttamistavasta työntekijälle itselleen. Tämä vaatii esihenkilöltä hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi erityisesti ihmistuntemusta, kykyä motivoida ja toimia valmentavalla otteella. Henkilöllä voi olla luontaisia piirteitä, jotka edesauttavat saamaan onnistumisen kokemuksia johtajana. Kuitenkaan ilman uuden oppimista ei voi kehittyä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kokevatko puutekniikan insinöörit hyödylliseksi opiskella esihenkilötaitoja ja johtamista käsitteleviä aiheita koulutuksen aikana. Selvitys sisältää koetun hyödyllisuuden lisäksi esihenkilö asemassa toimineiden arvioinnin omista taidoista, joita verrataan yleisesti hyväksi koettujen esihenkilön piirteisiin. Tällä tavoin pyritään kartoittamaan puutekniikan koulutuksen näkökulmasta esihenkilötaitojen opiskelun hyödyllisyyttä ammatillisen kasvun edistäjänä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää puutekniikan koulutusohjelman suunnittelussa, jotta voidaan taata jatkossakin ammattitaitoisten ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaavien puutekniikan insinöörien valmistuminen. Tuloksia voidaan hyödyntää myös oppilaiden henkilökohtaisessa opintovalintojen ohjaamisessa.

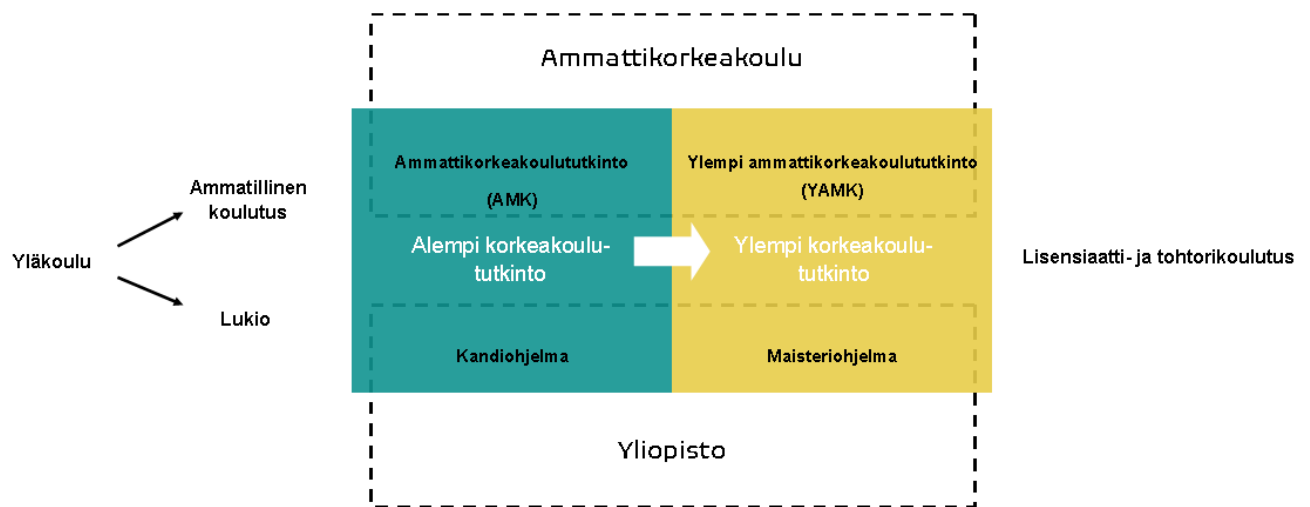
Tämä opinnäytetyö rakentuu kolmesta pääteemasta: teoriaosuudesta, empiirisestä kyselytutkimuksesta ja pohdinnasta. Aluksi käsitellään insinöörin ammattiin liittyviä aiheita; kouluttautumista, työtehtäviä ja ammatillisen osaamisen tulevaisuuden tarpeita. Erityistarkastelussa ovat puutekniikan koulutus, puutekniikan insinöörien työtehtävät sekä tulevaisuuden näkymät alalla. Näiden jälkeen käsitellään johtamista ja johtamisen suuntauksia sekä esihenkilönä toimimista ja hyvän esihenkilön ominaisuuksia. Teoria osuus sisältää myös katsauksen tieteelliseen kvantitatiiviseen tutkimukseen ja sen suorittamiseen. Viimeisenä esitellään tämän tutkimuksen rakennetta ja suorittamista käsitteleviä aiheita. Empiirinen tutkimusosio sisältää tutkimuksen tulokset sekä niiden tarkastelun. Kappaleessa Lopuksi,

käsitellään tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä pohdintaa mahdollisista jatkotutkimus aiheista ja läpi käydystä opinnäytetyö prosessista.

2 Insinöörin ammatti

2.1 Insinöörikoulutus Suomessa

Suomalaisessa koulutusjärjestelmässä insinöörin tutkinto on ammattikorkeakoulussa suoritettava tekniikan- ja liikenteenalan ammattikorkeakoulututkinto AMK, jonka laajuus on 240 opintopistettä ja kesto neljä vuotta (kuva 1) (Opetushallitus 2019, 112; HIO 2020). Jatkotutkintona voidaan suorittaa ylempi ammattikorkeakoulututkinto YAMK, jonka laajuus on 60–90 opintopistettä. Yliopistoissa teknillisessä tiedekunnassa ja teknillisissä yliopistoissa voi kouluttautua neljään eri tekniikan tutkintoon: tekniikan kandidaatti, diplomi-insinööri, tekniikan lisensiaatti ja tekniikan tohtori. Tekniikan kandidaatin tutkinto on alemman korkeakoulun tutkinto (180 op), jota seuraava diplomi-insinöörin tutkinto lukeutuu ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (120 op). Diplomi-insinööriksi voi valmistua teknillisestä yliopistosta tai yliopiston teknillisestä tiedekunnasta. Yliopistossa suoritetaan ensin tekniikan kandidaatin tutkinto, jonka jälkeen voidaan siirtyä opiskelemaan maisterin tutkinnolla diplomi-insinööriksi. Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa voidaan jatkaa tieteellisellä tekniikan lisensiaatin tai -tohtorin jatkotutkinnolla. (HIO 2020; Opintopolku.)



Kuva 1. Havainnointikuva Suomen koulutusjärjestelmästä

Suomessa insinööriksi voi opiskella 19:ssä suomenkielisessä ja kahdessa ruotsinkielisessä ammattikorkeakoulussa. Lisäksi insinöörin tutkinnon voi suorittaa englanninkielisenä kuudessa ammattikorkeakoulussa, yhteensä 12:ssä eri koulutusohjelmassa. (Kun koulu loppuu 2021; Opintopolku.) Ensimmäisinä vuosina insinöörin tutkinnossa opiskellaan pääasiassa perusopintoja, jotka koostuvat oman alan ammattiopinnoista, matemaattisluonnontieteellisistä aineista sekä kielistä. Myöhemmillä vuosikursseilla opiskelija valitsee opintonsa

itse vapaasti valittavien, täydentävien kurssien valikoimasta. Kurssivalinnoilla opiskelija voi painottaa erikoistumisestaan haluamaansa suuntaan. Tutkintoon sisältyy myös ammattitaitoa edistävät harjoittelut (30 op) sekä opintojen lopussa suoritettava opinnäytetyö (15 op). (LAB-ammattikorkeakoulu 2021.)

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulutus sisältää opinnäytetyön suorittamisen, missä mitataan opiskelijan osaamista ja kyvykkyyttä soveltaa oppimiansa tietoja ja taitoja käytännön asiantuntijatehtävässä. Opinnäytetyö vaatii opiskelijalta kykyä organisoida, ratkaista ongelmia, hankkia tietoa ja soveltaa sitä käytäntöön, taitoa toimia loogisesti ja pitkäjänteisesti sekä edellytystä esittää havaintonsa kirjallisesti ja suullisesti. Opinnäytetyö suoritetaan usein yhteistyössä yritysten tai organisaatioiden kanssa, mikä vaatii opiskelijalta hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Muodoltaan opinnäytetyö voi olla kehittämishanke, produktio tai tutkimuksellinen opinnäytetyö, jotka suuntautuvat oman alan tutkimukseen ja kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 22, 25.)

2.1.1 Puutekniikan koulutus

Puutekniikan insinöörejä koulutetaan Suomessa LAB-ammattikorkeakoulussa. Vuosittain valmistuu noin 40 puutekniikan insinööriä, joista yli puolet työllistyy heti valmistuttuaan ja 89 % ensimmäisen vuoden aikana. (Tanskanen 2017, 28; LAB-ammattikorkeakoulu a.) Opinnöt sisältävät ammattiaineopintoja mm. puuteollisuuden tuotantomenetelmistä ja tuotteista, sekä suunnittelusta ja tuotekehityksestä. Koulutuksen aikana opiskelija voi suuntautua vapaavalintaisten kurssien kautta esimerkiksi suunnitteluun, myyntiin tai johtamiseen. (LAB-ammattikorkeakoulu 2021.)

2.1.2 Insinöörien työtehtävät

Ammattina insinööri on vanha. Ensimmäiset maininnat englanninkielisestä sanasta *engineer* löytyvät Englannista jo 1300-luvulta. Todellisuudessa ammatti on paljon vanhempi juontaen juurensa jo ennen ajanlasku alkua. Ongelmana tiedon löytymiselle on osittain se, ettei insinöörin ammattia ole julkisuudessa tai kirjallisuudessa koskaan nostettu erityisemmin esille. Suomesta ensimmäiset merkinnät insinööreistä löytyvät 1800-luvun alkupuolelta. (Michelsen 1999, 9.) Artikkelissa, Arjen sujuminen on insinööriyön varassa (Rauhamäki 2019), Filosofian tohtori Sampsa Kaataja toteaa, että nykyinen teknillistynyt yhteiskunta toimii insinöörien ja muiden tekniikan alan ammattilaisten tekemän työn ansiosta. Vahva teollistuminen ja digitalisaatio ovat kasvattaneet insinöörien uramahdollisuuksia, sillä teknillistä ymmärrystä ja -osaamista tarvitaan nykyään monilla aloilla. Koulutuksen monipuolisuus ja

laaja-alaisuus takaa soveltuvuuden monipuolisiin työtehtäviin koulutusohjelmasta riippumatta (Opetushallitus 2019, 45, 61, 77, 90; Michelsen 1999, 9). Insinöörit voivat työskennellä suunnittelussa ja tuotekehityksessä, operatiivisissa tehtävissä, asiantuntijan ja johtajan roolissa tai myynnin parissa. Insinöörit katsovat maailmaa tekniikan näkökulmasta ja pyrkivät löytämään ongelmia sekä ratkaisemaan ne hyödyntäen matemaattisluonnontieteellisiä tieteenaloja. Insinöörit innovoivat uutta, testaavat, parantavat ja arvioivat olemassa olevaa. (Insinööriiliitto; Aucoin 2018, 1–2.)

2.1.3 Puutekniikan insinöörin työtehtävät

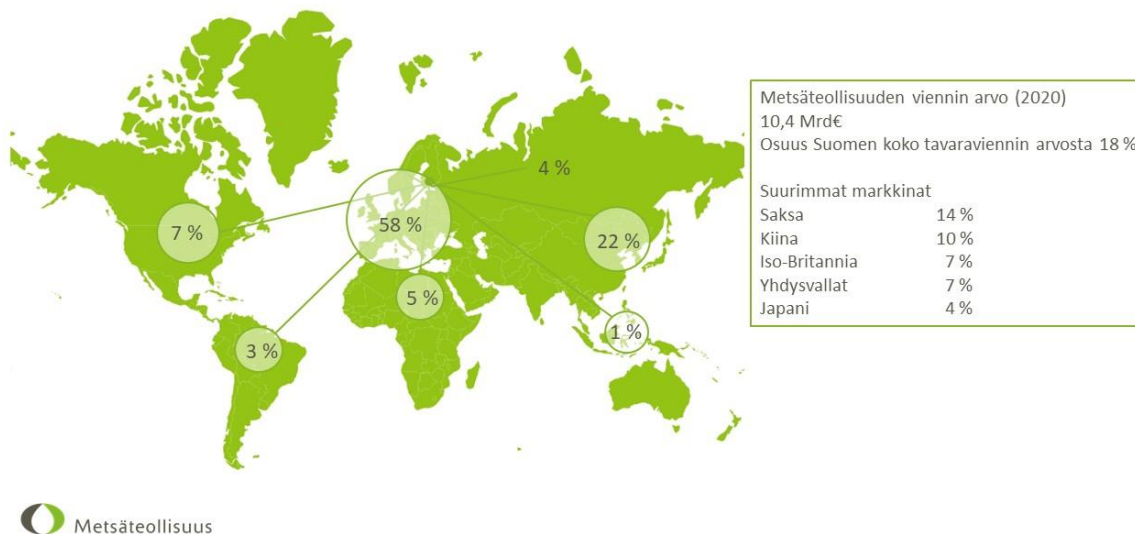
Puutekniikan koulutus tarjoaa mahdollisuuden työllistyä laaja-alaisesti eri työtehtäviin. Puutekniikan insinööri voi hakeutua niin tuotteiden kuin tuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen, myyntiin kotimaahan tai kansainvälisille markkinoille tai toimia johdossa ja asiantuntijatehtävissä. Tyypillisesti alan yritykset toimivat puuteollisuuden tuotteiden kuten sahataran, vanerin, insinööripuun tai huonekalujen parissa, mutta puutekniikan insinöörillä on hyvät valmiudet toimia myös esimerkiksi puurakentamisen, laitevalmistuksen ja bioenergian alalla. (Suomen Metsäyhdistys.)

2.2 Tulevaisuuden osaaminen

2.2.1 Puutekniikan tulevaisuus

Puutuoteteollisuus on Suomen kansantaloudelle merkittävä toimiala, joka työllistää suoraan noin 28 000 työntekijää ja välillisesti moninkertaisen määrän suomalaisia (LAB-ammattikorkeakoulu a). Vuoden 2020 ennakkotietojen mukaan metsäteollisuuden tuotteet olivat Suomen toiseksi suurin vienninala kattaen 17,9 % viennistä (kuva 2) (Tilastokeskus 2021). Kasvavat globaalit kiertotalouden sekä hiilineutraaliuden trendit tulevat entisestään nostamaan puuteollisuuden tuotteiden, erityisesti puurakentamisen, osuutta seuraavina vuosikymmeninä.

Suomen metsäteollisuuden vienti alueittain



Kuva 2. Metsäteollisuuden vienti Suomesta alueittain (Metsäteollisuus 2021)

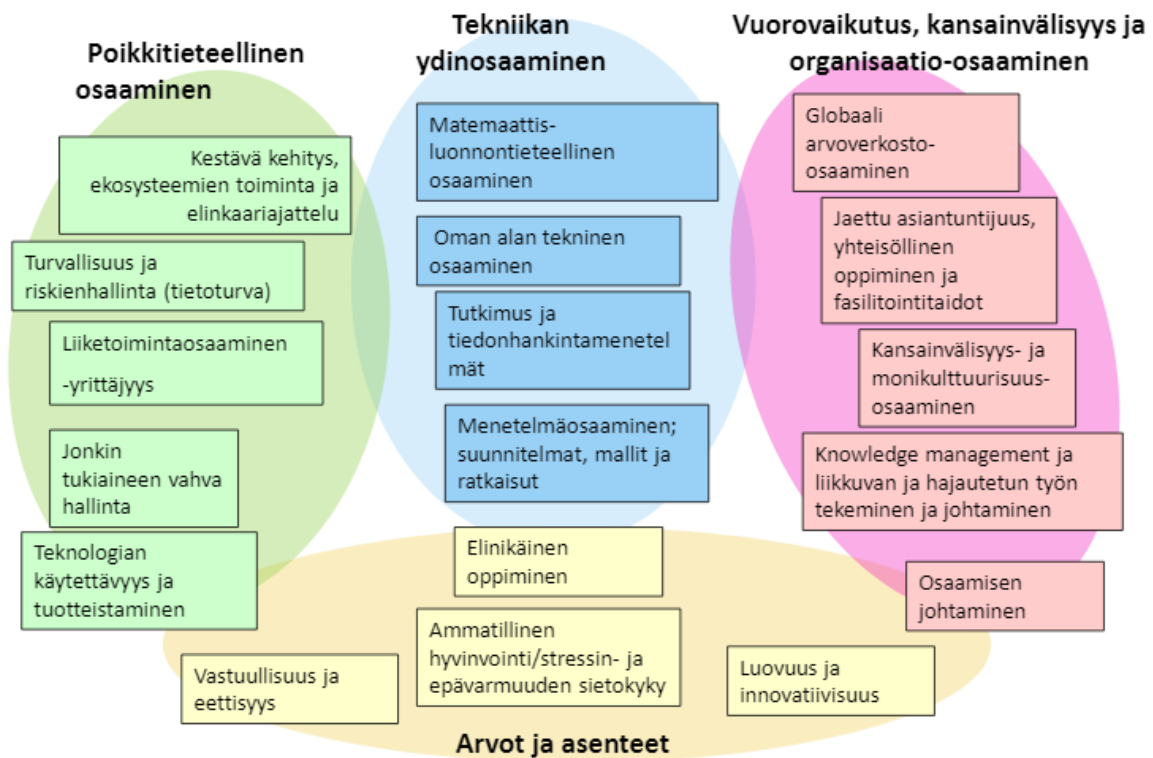
Opetushallituksen tekemässä selvityksessä prosessituotannon ja -teollisuuden haasteeksi mainitaan mm. paperi- ja sahateollisuuden työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen haasteet. Osaajien tarve on suuri mekaanisen metsäteollisuuden (DI- ja AMK-insinöörit) ja puurakentamisen kohdalla. (Opetushallitus 2019, 148, 151.) Vuosien 2021–2026 aikana arvioidaan vuosittaisten uusien alan ammattilaisten tarpeen olevan 700 per vuosi (LAB-ammattikorkeakoulu a). Tämä tarkoittaa noin 4200 uutta työpaikkaa viiden vuoden sisällä.

2.2.2 Puutekniikan insinöörin osaamistarpeet tulevaisuudessa

Tietoisuus ilmastonlämpenemisestä on saanut ihmiset käyttämään uudenlaisia hiilineutraalimpia vaihtoehtoja mm. rakentamisessa viimeisten vuosikymmenten aikana olleiden ratkaisujen tilalle. Puurakentamisen ollessa selkeässä kasvussa, Suomessa tullaan erityisesti tarvitsemaan puurakentamisen osaajia ja -toimijoita. Perinteisesti Suomessa pientalorakentamisessa puu on aina ollut käytetyin materiaali. 90 % rakennetuista pientaloista ovat puurakenteisia, kun kerrostalorakentamisessa tämä on alle 5 %. Puurakentamista vauhdittavat mm. Suomen hallitusohjelmaan kirjattu puurakentamisen kaksinkertaistaminen, mikä voidaan käytännössä saavuttaa vain lisäämällä monikerroksisten talojen rakentamista puusta. Puurakentamista vauhdittaa myös terveiden asuin- ja työskentelytilojen arvon nouseminen kansan mielipiteissä. (Sipiläinen 2020, 18–19, 41–43.) Insinööripuutuotteet, kuten CLT (Cross laminated timber) ja LVL (Laminated veneer lumber) ovat vanhoja keksintöjä, mutta niiden suurempialainen hyödyntäminen rakentamisessa on vasta aluillaan. Nämä

insinööripuutuotteet mahdollistavat korkeidenkin rakennusten rakentamisen nopeasti valmiilla elementeillä. (Berger & Kers 2021.)

Opetushallituksen Osaamisrakenne 2035 raportissa (2019, 19, 28, 57) tarkastellaan eri toimialojen tärkeimpiä osaamistarpeita vuoteen 2035 saakka. Geneerisistä osaamistaidoista ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuus, kokonaisuuksien hallinta, luovuus ja oppimiskyky kasvattavat merkitystään eniten tulevaisuudessa. Vuoteen 2025 mennessä tutkimuksen tuloksissa viisi merkityksellisintä yleistä osaamistarvetta alaan katsomatta ovat luovuus, kokonaisuuksien hallinta, monikulttuurisuustaidot, aktiivisen kuuntelun taidot ja yhteistyötaidot. Tulevaisuudessa teollisuuden yleisissä työelämätaidoissa eniten arvoaan kasvattavat erityisesti ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot sekä osaaminen palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tärkeänä osaamisen osa-alueena esihenkilötyöskenteilyn lisäksi tulevaisuuden työmarkkinoilla näyttäytyy myös monikulttuurisen ja monialaisen työympäristön hallinta (kuva 3). Väestön monikultturistuminen, yritysten kansainvälistyminen ja globaali yhteistyö lisäävät tarvetta kielelliselle ja kulttuurilliselle osaamiselle. Monialaisen työympäristön lisäksi monimuotoisuutta kaivataan myös itse insinöörin taidoilta. Poikkitieteellistä osaamista voidaan hyödyntää suunnittelussa sekä asiakaslähtöisessä toimintatavassa ja asiakaspalvelussa. (Leveälähti ym. 2019, 5, 49, 57; Mielityinen 2009, 49; Kohtamäki 2012; Salmi 2012; Opetusministeriön metsä, puu- ja paperialan koulutuksen kehittämistarpeita selvittävä työryhmä 2008, 26–27, 52.)



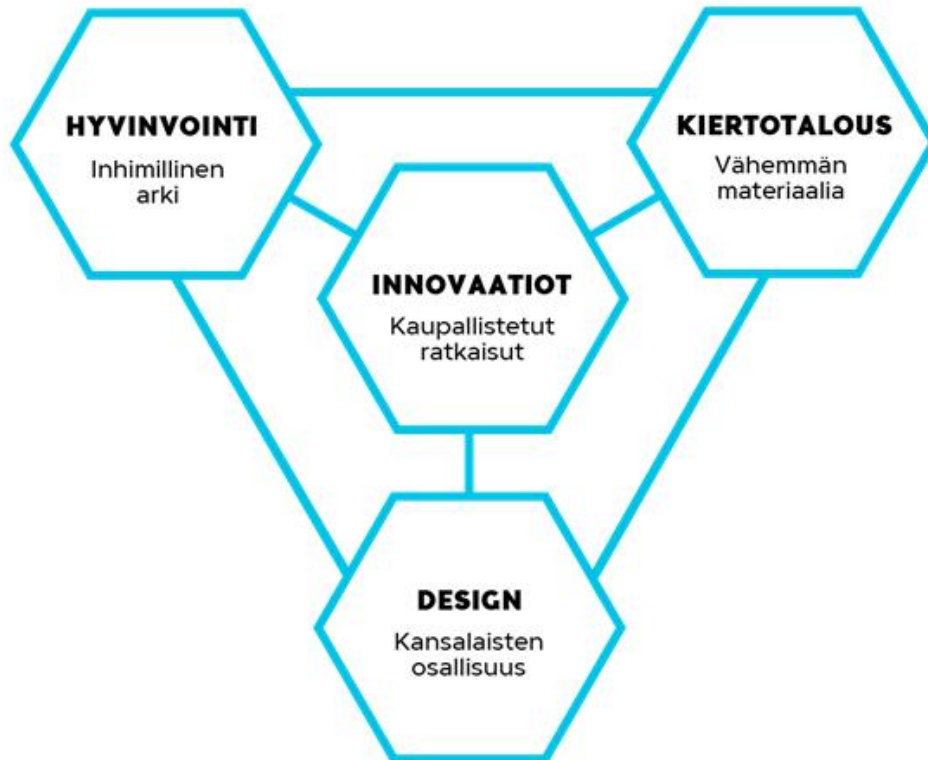
Kuva 3. Insinöörin osaamisalueet ryhmiteltyinä (Mielityinen 2010)

Suomen koulutusjärjestelmässä ei valmentauduta esihenkilötyöhön, vaikka korkeakouluopiskelijoista moni valmistuttuaan sijoittuu esihenkilö- tai asiantuntijatehtäviin (Järvinen 2005, kappale 1.5 Mistä laadukkaampaa johtamista; Aucoin 2018, 2). Opiskelija voi itse päättää esihenkilö- ja johtamistaitojen sisällyttämisestä opintoihinsa. Näin on myös puutekniikan koulutuksen kohdalla (LAB-ammattikorkeakoulu 2021). Aihe on nostettu esille valtioneuvoston julkaisussa jo vuonna 2008 (29), jolloin suositeltiin tuotantopainotteisen koulutusohjelman tilalle johtamistaitopainotteista koulutusohjelmaa sekä mahdollisuutta täydennyskoulutukseen ja esihenkilötaitojen harjoitteluun työelämän kautta.

2.3 LAB-ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot toimeksiantajana toimii LAB-ammattikorkeakoulu, joka perustettiin 1.1.2020, kun Lahden ja Saimaan ammattikorkeakoulut yhdistyivät. Ensimmäisen vuoden liikevaihto ylsi 53,2 miljoonaan euroon. Kampukset sijaitsevat Lahdessa ja Lappeenrannassa, joiden lisäksi ammattikorkeakoulu toimii myös verkkokampuksena. LAB-ammattikorkeakoulun strategia koostuu neljästä ydin tekijästä: innovaatiosta, kiertotaloudesta, designista ja hyvinvoinnista (kuva 4). Tämä näkyy myös opintotarjonnassa, joka sisältää tekniikan-, liiketalouden-, sosiaali- ja terveysalan-, ravintola- ja matkailualan, muotoilu- ja kuvataidetaidealan sekä visuaalisen viestinnän opintoja. LAB-

ammattikorkeakoulu tarjoaa myös avoimen ammattikorkeakoulun opintoja sekä täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. Opiskelijoita vuonna 2020 oli yli 8700, joiden lisäksi opettajia, TKI-asiantuntijoita ja muuta henkilöstöä oli yli 520. (LAB-ammattikorkeakoulu b.)



Kuva 4. LAB-ammattikorkeakoulun strategian ydin (LAB-ammattikorkeakoulu b)

3 Esihenkilötyö ja johtaminen

3.1 Esihenkilötyön määritelmä

Esihenkilön työnkuvaan kuuluu oikeuksia ja velvollisuuksia. Oikeustieteellisesti esihenkilö on työnantajan edustaja, jolla on direktio-, eli työjohto-oikeus alaisiaan kohtaan ja jonka velvollisuutena on pitää huoli, että työntekijöiden oikeudet toteutuvat. Direktio-oikeuden alla esihenkilö voi määrätä työntekijöille millaisia työtehtäviä, missä paikassa ja millaisessa aikataulussa kunkin tulee työskennellä sekä valvoa, että työntekijä noudattaa annettuja käskyjä. Työsuojelulain mukaan kohtelun tulee olla tasapuolista, huomioida työntekijän ammatilliset ja fyysiset edellytykset sekä työturvallisuus. Työnjohto-oikeus rajoittuu työaikaan. (Työsopimuslaki 1331/2014, 2§; Työsopimuslaki 55/2001, 3§; Työsuojelu.fi 2021, Järvinen 2005, 29–31.)

Esihenkilöaseman tehtävät ja nimikkeet vaihtelevat eri työtehtävien, alojen sekä organisaatioiden ja yritysten välillä. Tehtävänimikkeitä voivat olla esimerkiksi työnjohtaja, lähijohtaja, tiiminvetäjä, kehittämisspäällikkö, vastaava mestari tai lähiesihenkilö. (Tilastokeskus a, 15–23.) Esihenkilö työskentelee hänelle osoitettujen työtehtävien parissa, joita ovat esimerkiksi resurssienhallinta, työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen ja palautteen anto. Lisäksi esihenkilö hoitaa myös yllättäviä tilanteita sekä ratkoo konflikteja. (Järvinen 2005, 60; Vahala 2014, 21.) Esihenkilön työtehtävät pohjautuvat johtamisen osa-alueisiin: tavoitteisiin pyrkiminen strategian ohjaamana, resurssien organisointi ja hallinta, suoritusten seuranta ja arviointi, oman ja alaisten toiminnan kehittäminen palautteen perusteella, motivointi ja palkitseminen, viestintä ja muutoksen johtaminen. (Järvinen 2005, 22, 89; Vahala 2014, 21; Ristikangas ym. 2008, 109.)

Esihenkilön tehtävä ei kuitenkaan aina vaadi suoranaisia alaisia tai työnjohdollisia oikeuksia (Vahala 2014, 21). Uudet funktionaaliset työskentelytavat haastavat käsitystä siitä, mikä tai kuka esihenkilö on. Esimerkiksi projektityöskentelyssä vastualueet jakautuvat usein eri henkilöille, mikä hankaloittaa perinteisen hierarkkisen johtajuuskäsityksen soveltamista käytännössä. Olisikin tärkeää, että organisaatiossa osattaisiin määrittää esihenkilön ja sen kaltaisissa toimissa olevan, kuten tiiminvetäjän, tehtävät ja vastuut. (Järvinen 2005, 19.)

3.2 Hyvän esihenkilön ominaisuudet

Esihenkilön tulee itse valita, millaiseen roolin hän haluaa työyhteisössä omaksua ja kuinka paljon hän haluaa panostaa mihinkin johtamisen osa-alueeseen. Esihenkilöasemassa toimiminen vaatii kuitenkin taitoja ja ominaisuuksia, jotka toistuvat yleisesti samankaltaisissa rooleissa toimivilla henkilöillä. Dan Sobackin (2021a) mukaan, hyvä johtajuuden keskiössä

on kolme elementtiä: voima, viisaus ja myötätunto. Voimaa on toimia rohkeasti, tehdä päätöksiä ja uskallusta valita. Viisautta on ymmärtää asioita kokonaisuuksina ja pyrkiä toimimaan loogisesti näiden parissa. Myötätuntoa on ymmärtää ja huomioida, että tehdyillä päätöksillä on aina vaikutus johonkin, ja pyrkiä toimimaan kunnioituksella näitä vaikutuksen kohteita kohtaan. Tässä kappaleessa käsitellään näitä piirteitä ja sellaisia ominaisuuksia, jotka yleisesti koetaan hyvän esihenkilön piirteiksi.

Esihenkilö voi olla vastuussa johtamastansa osastosta, projektista tai jopa koko yrityksen toiminnasta (Järvinen 2005, 27, 60). Vastuuta on suorittaa annetut työtehtävät, mutta myös toimia moraalisesti oikein ja ottaa toimintansa seuraukset vastaan. Esihenkilöasemassa vastuun ja päätöksentekojen määrä kasvaa tehtävien ja alaisten määrän kasvaessa. (Jost 2014, 8–9.) Luovien alojen yleistyessä, valloilleen on nousemassa johtamistapa, jossa vastuuta ja päätöksentekovaltaa jaetaan yhä enemmän myös työntekijöille (Soback 2021a; Hyyppönen 2015).

Esihenkilöasema tuo mukanaan sekä oikeuksia, että vapauksia. Työnjohdollisten oikeuksien lisäksi vastuunkannon yhteydessä esihenkilöllä on oikeus suunnitella ja tehdä päätöksiä toimialueitaan koskien. Vastuiden ja oikeuksien ymmärtämisen lisäksi, esihenkilön on tiedostettava oma vaikutuksensa työyhteisön ja yrityksen menestykseen. Liikeryrityksen näkökulmasta käsite strategia sisältää yrityksen keinon hallita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittymistavoitteet saavutetaan (Kamensky 2015, kappale 2.1 Strategian määritelmät ja kehitysvaiheet). Yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on olla tietoinen yrityksen strategiasta kyetäkseen ohjaamaan päätöksentekoa ja henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan. Esihenkilö toimii osaltansa myös organisaation edustajana. (Järvinen 2005, 22, 60.)

Åhmanin (2003) tekemässä väitöskirjassa haastatellut esihenkilöt kokivat uransa haasteellisimmiksi tehtäviksi ihmisiin liittyvät asiat, kuten viestimisen negatiivisissa tilanteissa ja organisaation henkilöstön johtamisen (Åhman 2003; Järvinen 2005, 134). Sijoittuminen organisaation johdon ja operationaalisten työntekijöiden välille asettaa esihenkilön vaikeaan tilanteeseen. Esihenkilön täytyy toimia strategian ohjaamana päämäärätietoisesti ja tavoitteellisesti organisaation kannattavuuden näkökulmasta, ja toisaalta pyrkiä täyttämään työntekijöiden tarpeet toiminnan sujuvoittamiseksi. Hyvä esihenkilö osaa hallita vastuualueensa operationaalista prosessia ja resursseja, sekä toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. (Järvinen 2005, 60; Järvinen 2001, kappale Esimiesroolin hämärtyminen.)

Hyvä johtaja toimii johdonmukaisesti, eettisesti ja empaattisesti samalla toimien itse esimerkkinä alaisilleen (Hiltunen 2012, 5. Hyvän johtamisen tunnusmerkit). Ihmiset myötäilevät ja jäljittelevät toisiensa toimintaa tietoisesti ja tiedostamattomasti. Ihmiset oppivat ja

kokevat asioita erityisesti empatian ja tietoisien sosiaalisen matkimisen kautta, mutta myös tiedostamattomien peilautumisjärjestelmillä, kuten peilisoluilla, on vaikutusta oppimiseen. (Löyttyniemi 2015; Järvinen 2005, 111, 128.) Esihenkilön auktoritaarinen asema ja esillä oleminen altistaa muut herkemmin jäljittelemään todistettua toimintaa. Tämän vuoksi esihenkilöasemassa toimivan on kiinnitettävä erityisesti huomiota käytös- ja toimintatavoihinsa. (Järvinen 2005, 145.) Johdonmukaisuudella sekä sääntöjen ja periaatteiden noudattamisella, esihenkilö voi luoda kuvan toimintaympäristössä, jossa toimitaan tiettyjen tuttu- ja sovitujen tapojen mukaan (Hiltunen 2012, kappale 5.11 Johdonmukaisuus ja ennustettavuus). Empaattisuus, hyväntahtoisuus, avoimuus ja avuliaisuus luovat kuvan inhimillisestä ja helposti lähestyttävästä esihenkilöstä. Näiden ominaisuuksien lisäksi, omakohdaiset kokemukset, kasvatus ja biologiset tekijät toimivat myös perustana luottamuksen syntymiselle. (Järvinen 2005, 98; Rieki 2017.) Luottamuksen syntyminen on kuitenkin henkilökohtaista, jolloin esimerkiksi esihenkilön luotettavuuden määrittelee aina alainen itse (Häkkinen 2012, 40).

Esihenkilön työtehtävän ytimeen kuuluu kirkastaa alaisilleen työn perustehtävä sekä ylläpitää innostusta ja motivoituneisuutta (Järvinen 2005, 22; Järvinen 2001, kappale Esimies työyhteisön palveluksessa). Deckhausenin (1989) mukaan motiivi on pyrkimysten ryhmittymä, joka ilmenee sitkeänä ja suhteellisen tasaisena arvioituna taipumuksena toimia (Deckhausen 1989; Jost 2014, 11). Motivaatio on olennainen osa onnistunutta työsuoritusta, ja tavoitteiden saavuttamista, sekä välttämättömyys yrityksen ja organisaation menestykselle (Järvinen 2005, kappale 1.2 Johtaminen on yrityksen tärkein kilpailukeino, Peltonen & Ruohotie 1987, 10). Motivoituneisuus edistää oppimista sekä luovuutta, jotka lisäävät työntekijän ammattitaitoa ja sitä kautta jälleen motivoituneisuutta itseään (Amber & Kramer, 2012, kappale: sisäisen työelämän dynamiikka, motivaatio). Ambilen ja Kramerin tekemän tutkimuksen mukaan tärkein työmotivaation tekijä oli merkityksellisessä työssä edistyminen (Kamensky 2015, kappale 4.2 Osaamisen osatekijät; Ambile & Kramer, 2012). Esihenkilöasemassa toimivan on tunnettava työntekijät ja heidän arvopohjansa kyetäkseen löytämään keinoja, joilla motivoida alaisiaan tehokkaasti (Peltonen & Ruohotie 1987, 9–10, 24). Esihenkilön tehtävä motivaation ylläpitämisessä on myös kyetä poistamaan esteitä työntekijän edistymisen tieltä, jotta syntyisi onnistumisen kokemuksen kautta syntynyttä motivoituneisuutta. (Ambile & Kramer, 2012, kappale: Sisäisen työelämän dynamiikka.) Vahalan (2014, 39–40) tutkimuksessa vastaajat kokivat oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden ja luottamuksen tunteen työyhteisössä tärkeäksi motivointikeinoksi.

Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös arvioida työntekijöiden työsuorituksia ja antaa palautetta, jotta he voisivat kehittää toimintaansa tämän perusteella. Kehittymistä tukemaan voidaan järjestää lisäperehdytystä sekä koulutuksia. (Kamensky 2015, kappale 4.7 Osaamisen

kehittämisen keinot.) Hyvää johtamista on myös tunnustaa alaitensa osaaminen ja taidot voidakseen hyödyntää heidän potentiaalinsa ja edistää heidän kehittymistään (Uimonen 2020).

Johtajuus on vuorovaikuttamiseen pohjautuva inhimillinen prosessi tai ilmiö, jonka tavoitteena on vaikuttaa ihmisiin ja saada nämä toimimaan tavoitteellisesti (Bryman 1992, 2; Nissinen 2004, 19; Juuti 2004, 19, 47; Järvinen 2001, kappale Ammatillisen ja persoonallisen minän tasapaino mukaan). Jotta vaikuttaminen olisi tehokasta, tarvitaan hyvät vuorovaikutustaidot (Järvinen 2005, 90). Vuorovaikutus on kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuvaa vastavuoroista kommunikaatiota (Väestöliitto 2018). Tunnetason sitoutuminen, empatia, kärsivällisyys, pitkäjänteisyys ja yhteiset tekijät toimivat ihmisten välisen vuorovaikutuksen perusedellytyksinä (Goleman 2001, 199–201). Kamenskyn mukaan hyvän vuorovaikutuksen elementeiksi voidaan jakaa itsensä ja ihmisten tunteminen sekä tilannetaju, kiinnittyminen ihmisiin ja asioihin, ilmaiseminen, kuuntelemiseen ja kyselemisen taitoihin, keskittymiseen, empaattisuuteen ja sitkeyteen, sekä terveen itsetuntoon ja nöyryyteen. (Kamensky 2015, kappale 5.4.2 Vuorovaikutustaidon keskeisimmät elementit.) Työsuhteen aikana muodostuu erimittaisia suhteita ihmisiin, joista jokainen ihmissuhde on erilainen. Hyvä esihenkilö osaa toimia erilaisten ihmisten parissa kunnioittavasti ja tasapuolisesti. Usein esihenkilö joutuu kuitenkin pitämään etäisyyttä alaisiinsa pystyäkseen toimimaan objektiivisesti ja tasapuolisesti. (Järvinen 2005, 60, 67.) Tutkimuksen mukaan alaiset, jotka ovat tyytyväisiä esihenkilöiden kanssa käytyyn vuorovaikutukseen, sisältäen informoinnin, mielenkiintoiset työtehtävät ja henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuden, ovat motivoituneita ylläpitämään muodostettua suhdetta työskentelemällä ahkerasti antaen panoksensa tiimin menestymiselle, ja pysyvät uskollisina johtajalle sekä organisaatiolle (Graen & Scandura 1987; van Knippenberg & Hogg 2003, 26 mukaan). Vuorovaikutustaitoja vaaditaan myös yrityksen ja organisaation ulkopuolisten suhteiden ylläpitämiseen. Erityisesti kansainvälistyminen ja etäyhteydet ovat kasvattaneet vuorovaikutustaitojen ja kulttuurisen osaamisen merkitystä työelämässä. (Opetushallitus 2019, 29.)

Esihenkilön päivittäiset työtehtävät sisältävät operatiivista johtamista, mikä vaatii kykyä hallita ja organisoida resursseja tehokkaasti. Kouluttautumalla ja hankkimalla tietoa erilaisista resurssienhallintatyökaluista ja -menetelmistä, ja niitä kokeilemalla, voidaan löytää toimivimmat ja tehokkaimmat toimintamallit organisaatiolle. Hyvän esihenkilön kehittyminen ja oppiminen ei kuitenkaan tulisi rajautua vain operationaaliseen suoriutumiseen, vaan sisältää myös henkilökohtaisen palautteen vastaanottamista ja itsensä kehittämistä. (Järvinen 2005, 39–40, 89.) Johtamisvalmentajana parin vuosikymmenen ajan toiminut Lehtinen nostaa esille kirjoituksessaan (2016), että johtamisessa on aina kyse lopulta ihmisen johtamisesta. Tämä koskee myös johtajaa itseään. Tutkimuksen mukaan tunneälyn ja johtamisen

tehokkuuden välillä on selvä korrelaatio. Golemanin (1998) tekemän tutkimuksen mukaan organisaation tulostavoitteista jopa yli 20 % ylittyi ryhmässä, joissa johtajilla oli selkeästi enemmän tunneälyä, kuin muiden ryhmien johtajilla (Vahala 2014, 26). Tunneäly ei kohdistu vain vuorovaikutussuhteisiin, vaan myös esihenkilön omaan itsetuntemukseen (Banerjee-McFarland 2018, Järvinen 2005, 52, 60, 69). Tunneäly voidaan jakaa intra- ja interpersoonallisiin taitoihin, stressinsietoon, joustavuuteen sekä yleiseen hyvinvointiin. Intrapersonallisesti taitava ihminen tuntee itsensä ja omat tunteensa ja osaa johtaa itseään ilman negatiivista tunnelatausta. Hän kykenee ilmaisemaan omat mielipiteensä perustellusti, tekemään itsenäisiä päätöksiä ja toimimaan itsevarmasti, kuitenkin jatkuvasti itseään kehittäen. Omia tunneälytaitoja ja stressinsietokykyä voi opiskella esimerkiksi tarkkailemalla omia käytösmalleja ja tekemällä harjoituksia, sekä lukemalla kirjallisuutta, osallistumalla koulutuksiin tai hankkimalla itselleen mentorin. (Jabe 2017, 236–237; Järvinen 2005, 40, 42; Kamensky 2015, kappale 4.7 Osaamisen kehittämisen keinot.) Hyväksi esihenkilöksi kasvetaan yhdessä kouluttautumisen ja kokemuksen kautta (Järvinen 2001, kappale Johtajan tehtävänä on johtaa, Esimiehenä kehittyminen ja jaksaminen, Järvinen 2005, 70; Ristikangas ym. 2008, 68–70).

3.3 Johtamisen teoriat

Johtaminen on hyvin laaja aihepiiri, joka sisältää erilaisia teorioita, koulukuntia ja mielipiteitä siitä, miten johtamista tulisi toteuttaa. Vaikka johtajuus on ollut aina läsnä yhteiskunnissa, tieteenalana johtajuustutkimus on vielä hyvin nuori. (Hiltunen 2012, kappale 2.6 Oma tapa johtaa.) Itse käsitteelle johtajuus, löytyy kirjallisuudesta yli 220 määritelmää. On hyvä huomioida, että viime vuosien aikana mielenkiinnon kohdistuttua johtajuustutkimukseen, käsitteitä on tullut huomasti lisää (Rost 1993; Lämsä & Päivike 2013, 206). Erään käsitteen mukaan johtaminen on ihmisen kykyä aikaansaada tuloksia yhdessä organisaation kanssa (Kamensky 2015, 1.4 Johtaminen). Johtamisessa tavoite lopulta on, että johdettava muuttaa toimintaansa jollakin tavalla (Hiltunen 2012, kappale 2.7 Kaikki johtaminen on muutosjohtamista). Tässä kappaleessa kerrotaan lyhyesti johtamisen teorioista ja syvennytään hieman tarkemmin muutamaan, jotka ovat tällä hetkellä suosittuja tai tulevaisuuden kannalta merkityksellisiä johtamisteorioita. Karkeasti jaoteltuna johtamisen teoriat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: johtajuus luonteenpiirteenä, johtamiskäyttäytyminen ja johtajuuden tilannesidonnaisuus (Puranen; Lämsä & Päivike 2013, 222).

Johtajuus luonteenpiirteenä teorian mukaan henkilön persoonallisuudenpiirteet ja ominaisuudet määrittelevät, millainen johtaja on. Hyvä johtaja on vaikutusvaltainen, älykäs, valpas ja hänellä on sekä hyvä itseluottamus, että sosiaalisuuden taito. Ensimmäisissä piirreteorioissa ajateltiin johtajuuden olevan synnynnäinen ominaisuus, mutta myöhemmin mm.

Stogdillin (1948) tekemän tutkimuksen mukaan yksinomaan synnynnäinen johtajuus ei riitä hyväksi johtajaksi tulemiseen, vaan piirteiden on sovittava myös johdettavaan ryhmään. Kritiikkiä piirreteoreettinen ajattelu on saanut erilaisten johtamistilanteiden huomiotta jättämisestä. Myöskään johtajan piirteiden ja niiden tehokkuuden suhdetta ei ole kyetty osoittamaan. Piirreteorian ajatuksia sisältäviä johtajuusteorioita ovat esimerkiksi karismaattinen johtajuus ja tunneälyjohtaminen. (Stogdill 1948; Lämsä & Päivike 2013, 222–224.)

Johtamiskäyttämiseen pohjautuvissa teorioissa ajatellaan, että johtaminen on opittavissa oleva taito, jota voidaan kehittää. Nämä johtamiskäyttämisen teoriat voidaan jakaa vielä kahteen pääryhmään; johtamistyön sisältöä korostaviin suuntauksiin, joissa kiinnitetään huomiota siihen, mitä johtajat tekevät työssään ja millaisia rooleja he ottavat, ja johtamistyyliä korostaviin suuntauksiin, joissa etsitään tehokkaita käyttäytymistyyliä suhteessa johdettaviin. Johtamistyyliä ovat autoritaarinen-, demokraattinen- ja antaa mennä johtaminen. (Lämsä & Päivike 2013, 225–226; Lewin ym. 1939.) Blake ja Mouton (1978) kehittivät johtamista kuvaavan ruudukkomallin, jossa johtajuudessa erotetaan kaksi eri tyyliä johtamisen painoarvon perusteella. Nämä mallit ovat ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtaminen. (Blake & Mouton 1978; Lämsä & Päivike 2013, 226–227.) Kritiikkiä johtamiskäyttämiseen pohjautuvat teoriat ovat saaneet siitä, että suhdetta johtamistyylin ja tuloksellisuuden välillä ei ole pysytty todistamaan, eikä ole löydetty yleisesti toimivaa ja tehokasta johtamistyyliä. Prosessijohtaminen ja ihmisten johtaminen ovat esimerkkejä johtamiskäyttämistä sisältävistä teorioista. (Lämsä & Päivike 2013, 227.)

Tilannesidonnaisen johtajuuden teorioissa hyvä ja tehokas johtaja kykenee vaihtamaan johtamistyyliä johtamistilanteen mukaan. Johtamistyyli on muuntuva tilanteesta ja johtajan kokemuksesta riippuen ja huomioi myös johdettavien ominaisuudet ja työn ja organisaation luonteen. Mikään tietty tyyli ole aina tehokas tai tehoton. (Lämsä & Päivike 2013, 229–230.) Golemanin (2000) luoman tunneälyyn pohjautuvan teorian mukaan, on olemassa kuusi tilannesidonnaista johtamistyyliä, joita ovat: pakottava-, arvovaltainen-, yhdistävä-, demokraattinen-, suuntaa näyttävä- ja valmentava johtamistyyli. Hyvä johtaja osaa vaihdella ja yhdistellä kutakin tyyliä tilanteeseen soveltuvalla tavalla. (Goleman 2000; Lämsä & Päivike 2013, 230–232.) Tilannesidonnaisista johtamistapoja sisältäviä teorioita ovat mm. valmentava johtaminen ja muutosjohtaminen (Lämsä & Päivike 2013, 229–232).

Asiajohtaminen

Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla lisää organisaatioiden painetta hyödyntää tehokkaasti strategioita saavuttaakseen jatkuvan operationaalisen erinomaisuuden (Al-Dhaafri & Al-Swidi & Yusoff 2016, 993). Englanninkielinen sana management kuvaa hyvin asiajohtamisen periaatetta: korostus on toiminnan ja prosessien hallinnassa sekä niiden

päätöksenteossa (Lämsä & Päivike 2013, 207; Työturvallisuuskeskus). Asiajohtamisen tavoitteena yleisesti on pienentää vaihtelua ja pyrkiä löytämään toimintatapa, joka voidaan vakiinnuttaa toiminnan selkeyttämiseksi ja yksinkertaistamiseksi (Työturvallisuuskeskus). Toimintaa ohjaa määritelty strategia, jonka pohjalta luodaan tavoitteet ja rakennetaan suunnitelma niiden tavoittamiseksi (Lämsä & Päivike 2013, 207; Työturvakeskus). Työtuloksia ja prosesseja mitataan sekä analysoidaan, jotta saadaan selvitettyä toiminnan tehokkuus ja kehityskohteet. Toimivaksi todetuista tavoista ja tuloksista luodaan uusi toimintamalli, jotta haluttuun lopputulokseen voitaisiin päästä jokaisella suorituskerralla. (Lämsä & Päivike 2013, 207.) Asiajohtamisessa esihenkilön tarkoituksena on huolehtia vastualueensa tavoitteiden toteutumisesta ja asioiden oikein tekemisestä (Bennis & Nanus 1985; Lämsä & Päivike 2013, 207 mukaan). He ohjeistavat käskevällä tavalla työntekijöitä tekemään tavoitteen saavuttamiseksi vaadittavia työtehtäviä, sekä mittaavat ja kehittävät suoritustasoa ja -tuloksia. Työntekijän vastuulla on suorittaa hänelle osoitetut tehtävät annetussa määräajassa. (Uimonen 2020.)

Laatujohtamisen malleissa kaiken toiminnan taustalla on määritelty tarkoitus, erinomainen laatu. Laatujohtamisen mallit, kuten Total Quality Management (TQM) ja Lean-johtaminen sisältävät paljon piirteitä asiajohtamisesta ja sopivat sekä prosessiteollisuuteen, että palvelualoille. Total Quality Management on kokonaisvaltaista laatujohtamista, jossa tavoitteena on pyrkiä toimimaan kaikilla osa-alueilla parhaalla mahdollisella tavalla. Jatkuvalla kehittämisellä parannetaan organisaation toimintoja sekä lisätään asiakastyytyvyyttä ja siten kilpailukykyä. (Logistiikanmaailma.) TQM:n periaatteisiin lukeutuvat: asiakaskeskeinen- ja tavoitteellinen toiminta, koko organisaation sitoutuneisuus ja kommunikointi, prosessiajattelu ja tietoon pohjautuva päätöksenteko ja kaiken tämän jatkuva kehittäminen (ASQ). Lean filosofiasa ja TQM:ssä on paljon samoja piirteitä ja periaatteita, kuitenkin Lean:issä toiminnalla pyritään saamaan haluttuja tuloksia nopeasti ja joustavasti, käyttäen tehokkaita analysointimenetelmiä ja -työkaluja. Lean-johtamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnetään periaatteita, hukkan poistamista ja virtaustehokkuutta, läpi kaiken toiminnan. Hukaksi lasketaan mm. turha siirtyminen, ylituotanto, varastointi ja odottaminen. Virtauksella tarkoitetaan esimerkiksi tuotteiden, materiaalien tai tiedon sujuvaa kulkemista ilman katkoksia tai välivarastointia. (Uimonen 2020).

Asiajohtamista sisältävässä strategiajohtamisessa strategia, johtaminen ja osaaminen ovat kaiken toiminnan keskiössä. Vuorovaikutuksen merkitys menestymisen osatekijänä on vasta nousemassa näiden tekijöiden rinnalle. Onnistuminen uudenaikaisessa strategisessa johtamisessa vaatii yhteisen strategian ja liiketoimintaosaamisen lisäksi halua, kykyä ja rohkeutta uusiutua ja keskittyä olennaiseen, taitoa hallita kokonaisuuksia ja sinnikkyyttä toimia pitkäjänteisesti, sekä kykyä sisäistää joukkuepelin-, verkostoitumisen- ja vuorovaikutuksen

säännöt. (Kamensky 2015, 26–27.) Asiajohtamisessa keskitytään meneillä oleviin prosesseihin ja niiden parantamiseen päätöksenteolla, mutta toiminnalle asetetaan kuitenkin myös pitkän aikavälin tavoitteet (Kamensky 2015, 26).

Teollisuuspainotteinen yhteiskunta ja auktoritaarinen johtoasetelma työyhteisöissä piti pitkään suosiossa asiajohtamista, tehokkaana menestymisen tekijänä. Asiajohtaminen on edelleen suosittua, mutta yhdessä sen kanssa on alettu voimakkaammin lisäämään ihmisten johtamista.

Ihmisten johtaminen

Nopeasti muuttuvat ympäristöt, luovien alojen määrän kasvu ja ihmisten merkitys organisaation menestyksessä ovat kasvattaneet kiinnostusta ihmisten johtamisesta (Valmentava johtajuus, 18; Lämsä & Päivike 2013, 205). Käsiteltäessä aihetta ihmisten johtaminen, käytetään usein mieluummin sanaa johtajuus. Tämä sana kuvaa paremmin sitä periaatetta, mihin ihmisten johtaminen perustuu, monimuotoiseen vaikuttavaan vuorovaikutusprosessiin johdettavien ja johtajan välillä. Johtajuus koskee aina sekä itseä, että muita ja pohjautuu muutoksen edistämiseen. Englanniksi johtajuudesta käytetään sanaa leadership, joka kuvaa hyvin johtajuuden roolia tiennäyttäjänä ja esimerkkinä. (Lämsä & Päivike 2013, 207). Ihmiskeskeisessä johtamisessa pääpaino on johdettavien tarpeiden tyydyttämisessä ja ihmissuhteiden ylläpitämisessä (Lämsä & Päivike 2013, 226).

Valmentava johtajuus on osallistava ihmiskeskeinen johtamisenmalli, missä esihenkilö vastuuttaa henkilöstöä löytämään itse ratkaisut ongelmiin ja innostaa löytämään uusia ratkaisuja. Tavoitteena on lisätä työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vastuunkantoa luomalla turvallinen ympäristö ilmaista omia taitoja ja ideoita. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö käyttää apuna kysymyksiä ja pyrkii haastamaan työntekijän ajattelumalleja sekä toimii aktiivisena kuuntelijana. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 111–113.) Sen sijaan, että esihenkilö osoittaisi, mitä työssä tulee tehdä, hän toimii mahdollistajana ja esteiden poistajana, sekä kirkastaa tavoitteita ja varmistaa, että työntekijöiden motivaatio pysyy yllä läpi prosessin (Virolainen 2020). Bennisin ja Nanusin (1985) mukaan leader-tyylisten johtavien pyrkimys on tehdä oikeita merkityksellisiä asioita, asioiden oikein tekemisen sijaan (Bennis & Nanus 1985; Lämsä & Päivike 2013, 207). Työntekijä itse toimii oman työnsä asiantuntijana, ottaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja toimii oman työnsä kehittäjänä (Soback 2021b; Ristikangas & Ristikangas 2013, 270–271).

Menestyksessä johtamisessa tarvitaan sekä asioiden-, että ihmisten johtamista hyvän kokonaisvaltaisen tuloksen saamiseksi. (Lämsä & Päivike 2013, 207–208). Esimerkiksi laatujohtaminen sekä valmentavajohtajuus sisältävät molemmat osa-alueita sekä asia-, että ihmisten johtamisesta. Valmentava johtajuus koostuu asiajohtamista sisältävästä

suorittamisesta ja ihmisten johtamista sisältävistä ohjaamisesta ja merkityksen rakentamisesta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 38). Edellisessä kappaleessa nostettiin esiin myös, kuinka Lean sisältää paljon piirteitä asiajohtamisesta, hukkan poistamisesta läpimenoaikojen lyhentämiseen lisäämällä virtaustehokkuutta. Kuitenkin käsite hukka sisältää myös työntekijöiden potentiaalin hyödyntämättä jättämisen. Ilman esihenkilön ja työntekijän välistä hyvää vuorovaikutusta ja luottamusta on vaikea saada käsitystä työntekijän taitojen, kyvykkyyden ja motivaation kokonaiskuvasta. (Uimonen 2020). Tässä ison roolin ottaa esihenkilön taito johtaa ihmisiä; kyky tunnistaa erilaisia ihmistyyppisiä ja osata toimia tilanteen vaatimalla tavalla. (Peltonen & Ruohotie 1987, 9–10, 24.) Kun ihmisten johtamisen osa-alue on hallinnassa, on helpompi ratkaista ja hoitaa asiajohtamista koskevat asiat, yksin tai yhdessä. Yritystä ja sen toimintaa johdetaan valituilla johtamisperiaatteilla ja -opilla. Kuitenkin on tärkeää, että johtaja ja esihenkilö itse löytää näiden joukosta oman toimivan tapansa ja toimintamallinsa johtaa yritystä ja henkilöstöä kohti asetettuja tavoitteita. (Hiltunen 2015, kappale 2.6 Oma tapa johtaa.)

3.4 Johtamiskulttuuri Suomessa

Johtajuuden historia Suomessa on muovautunut yhdessä yhteiskunnan muun kehityksen kanssa. Luokkaerot olivat suhteellisen pienet verrattuna esimerkiksi Ruotsin luokkaeroihin, eikä Suomella ollut varsinaisia vanhoja valtasuhteita muokkaamassa suomalaisten käsitystä valtaetäisyyksistä. Sotien jälkeen yhteiskuntaamme on leimannut yhdessä tekemisen periaate. Perinteisesti organisaatioiden johtamiskulttuuri on ollut auktoritaarinen ja kunnioitukseen pohjautuva, mutta se ei ole pystynyt kuitenkaan kasvattamaan suurta hierarkkista eroa esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden välille. Aikaisemmin esihenkilö määräsi työtehtävät ja tavoitteet sekä oli vastuussa päätöksenteosta vastuualueellaan. 1900-luvun loppupuolella esihenkilöiden rooli muuttui pikkuhiljaa selkeämmästä vallanpitäjästä kohti valmentajamaista asiantuntija asemaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 6–7; Järvinen 2005, 29, 33.)

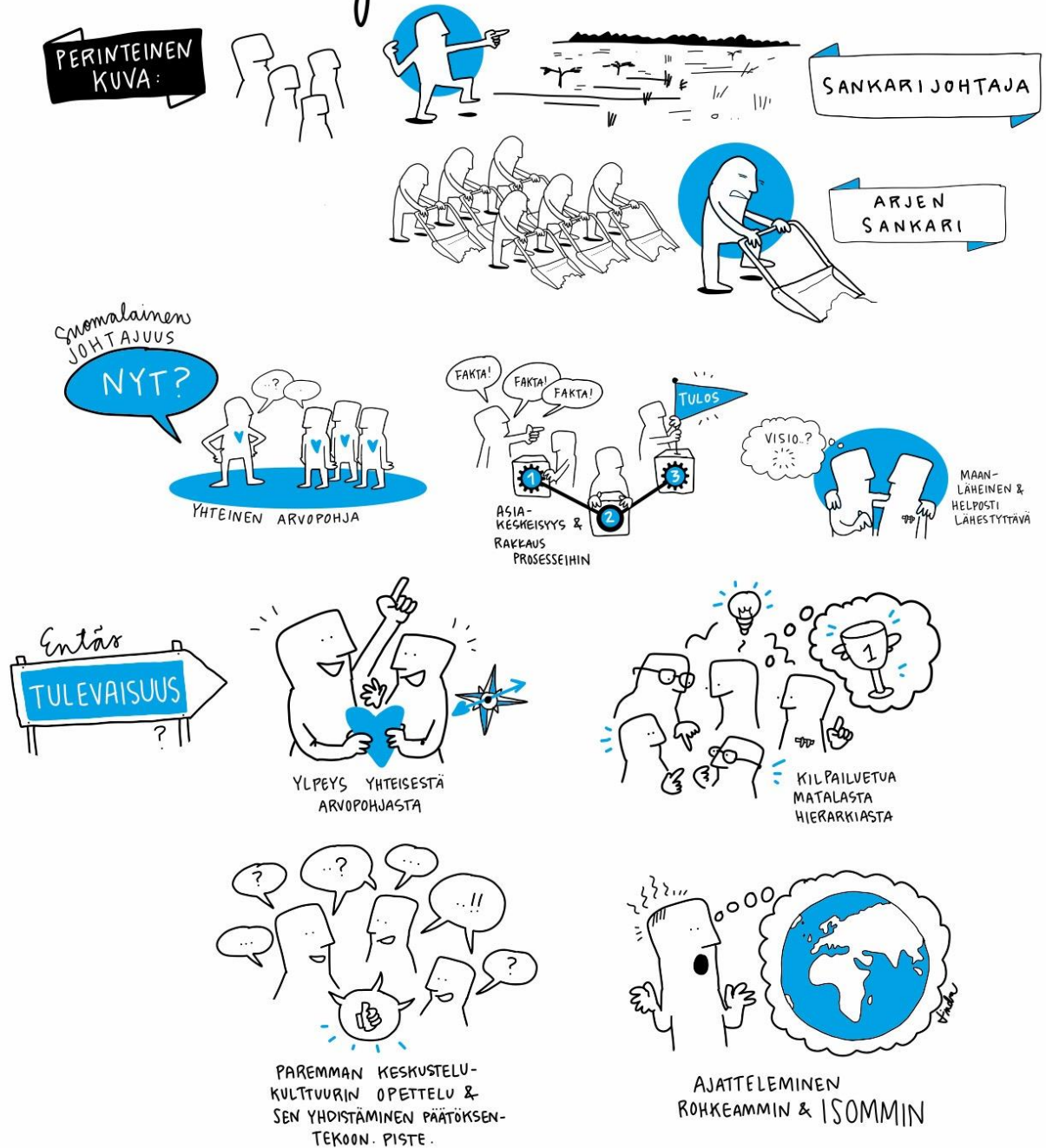
Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 hankkeessa (2018, 10–17) pyrittiin määrittelemään, mitä on suomalainen johtajuus nyt ja mihin suuntaan sen pitäisi kehittyä, jotta suomalaiset organisaatiot menestyisivät tulevaisuudessa (kuva 5). Selvitykseen osallistui lähes sata johtajaa, asiantuntijaa ja tutkijaa. Hankkeen aikana selvisi, että suomalaisella johtajuudella on omat piirteensä ja, että Suomella on demokraattisena ja yksilöitä tasavertaisena pitävänä yhteiskuntana hyvät edellytykset tulla johtamisen viennissä kärkimaiden joukkoon. Yhteisinä piirteinä suomalaisilla johtajilla on vahva arvopohja, rehellisyys ja vaatimattomuus. Työskentely on prosessi- ja ratkaisukeskeistä tehokasta tuloksentelemistä, jossa ei ole vahvaa keskustelukulttuuria. Suomalaista johtamista voidaan kuvata

insinöörimäisyytenä. Johtaja käsittelee asian, tekee päätöksen ja laittaa homman heti hoitoon. Heikkoutena esiin nousi huono kyky innostaa alaisia, luoda vahvaa yrityskulttuuria sekä uskallus heittäytyä ja ottaa riskejä. Vaikka johtaja on tiiviissä yhteydessä henkilöstöön, ei hän kuitenkaan osaa hyödyntää erilaisia ajattelutapoja ja arvopohjia mahdollisuuksina. Tähän syynä on osittain oletus siitä, että jokaisella on samankaltainen arvopohja kuin itsellä.

Tänä päivänä arvostus esihenkilöntehtävää ja -asemaa kohtaan on heikompi, mitä aikaisemmin. Hierarkioiden pieneneminen ja koulutustason nouseminen on tuonut ihmiset aina vain lähemmäksi samanarvoisuutta. Esihenkilöaseman heikentymiseen vaikuttaa suuresti myös aikaisemmat huonot johtamiskokemukset. Kuitenkin johtamisentarve ja -merkitys on nyt entistä tärkeämpi tekijä organisaation menestymisessä ja tulosten saavuttamisessa kovassa kansainvälisessä kilpailussa. (Järvinen 2005, 22.) Etäisyys johtajien ja työntekijöiden välillä on maailman tasoon suhteutettuna pieni, mikä on hyvä piirre suomalaisessa yhteiskunnassa tulevaisuuden johtamistapojen näkökulmasta katsottuna. Suomalaiset ovat lisäksi rehellisiä, itseohjautuvia, ahkeria ”tuumasta toimeen” asenteella varustettuja työntekijöitä. (Soback 2021a; Järvinen 2005, kappale 1.1 Johtamisesta suomen kilpailuvaltti.) Tutkimukset kertovat, että nykyihminen arvostaa työssään hyvän palkan ja muiden etuuksien lisäksi erityisesti hyvää esihenkilöä (Järvinen 2005, kappale 1.1. Johtamisesta suomen kilpailuvaltti).

Tavoittaakseen tulevaisuuden tarpeet ja saadakseen suomalaisesta johtamisesta arvokas vientietuote, tarvitaan tietoista johtamisen kehittämistä. Suomalaisten johtajien tulee laittaa vaatimattomuuttansa sivuun ja julistaa ylpeästi suomalaisia arvojansa vahvana kyvykkyyden perustana. Suomalainen johtaminen sisältää valmiiksi piirteitä, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden, arvostuksen kokemisen sekä pohjan toimivalle keskustelukulttuurille. Tarvitaan rohkeutta heittäytyä uuteen ja kykyä ottaa huomioon erilaisuuden ja monikulttuurisuuden erinomainen mahdollisuus tuoda uusia näkökulmia toimintaan. Tarvitsee luoda yrityskulttuuri, jossa keskustelun ja tiedon avulla voidaan hajauttaa päätöksentekoa ja vastuunkantoa henkilöstölle, ja tätä kautta saada hyödynnetyksi työntekijöiden täysi potentiaali organisaation menestymiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 10–21.)

SUOMALAINEN + johtaminen



Kuva 5. Suomalaisen johtamisen tila (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018)

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella kuvaillaan ja selitetään havaintoyksiköiden vaihteluja. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka usein ja kuinka moni. (Vilkka 2007, 13.) Tutkittavat asiat ja niiden ominaisuudet kuvataan numeeristen suureiden avulla, jolloin tiedon analysointi ja käsittely tapahtuu tiedonkäsittelyohjelmissa kuten MS Excelissä tai SPSS:ssä. Tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia laskentamenetelmiä, joista saadaan tunnuslukuja kuten keskiarvo, moodi, mediaani tai frekvenssi. Saadut tulokset havainnollistetaan kuvioin ja taulukoin. (Heikkilä 2014, 15.) Perusjoukko eli populaatio on tutkimuksen kohdejoukko, josta halutaan saada tietoa (Heikkilä 2014, 32; Tilastokeskus a). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa osallistujien määrä on tavallisesti laaja, saadoista tuhansiin ihmisiin, mutta se vaihtelee tutkimusaiheittain ja kohdejoukoittain. (Vilkka 2007, 17.)

4.1.1 Otantatutkimus, Ryväсотanta

Otantatutkimuksessa vain osajoukko eli otos perusjoukosta tutkitaan (Vilkka 2007, 12–13). Otoksen on edustettava perusjoukkoa tutkittavien ominaisuuksien suhteen eli siinä on oltava samoja ominaisuuksia samassa suhteessa, kuin perusjoukossa esiintyy (Heikkilä 2014, 31). Otoksen kokoon vaikuttavat myös perusjoukon heterogeenisyyden ja tapausten suhteellinen osuuden lisäksi luottamustaso ja kato eli poistuma (Heikkilä 2014, 40–41; Vilpas, 10). Otantatutkimus valitaan usein, kun perusjoukko on suuri ja aineisto halutaan saada nopeasti tai kun kustannukset halutaan pitää pienenä tai jos tutkiminen olisi muuten monimutkaista. Otoksesta saaduista tuloksista muodostetaan yleistys koskemaan koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 31–32.)

Ryväs- eli klusteriotantaa käytetään käytännön tutkimustilanteissa, joissa muodostuu luonnollisia alkioiden ryhmittymiä. Tällaisia ovat esimerkiksi koululuokat, yritykset ja organisaatiot tai asuinryhmittymät ja kaupunginosat. (Vilkka 2007, 55; Tilastokeskus a) Ryppäät voidaan valita systemaattisesti tai satunnaisesti, ja valittu ryppäs tutkitaan kokonaisuudessaan tai ottamalla siitä otos (Heikkilä 2014, 37.) Ryväсотanta aiheuttaa kuitenkin usein tutkimukseen huomattavan otantavirheen, eli tutkimuksen satunnaisotannaisuus vaikuttaa tuloksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen (Tilastokeskus a).

4.1.2 Kyselytutkimus

Survey-tutkimus eli suunnitelmallinen kyselytutkimus voidaan toteuttaa kirjallisena dokumenttina, internetkyselynä tai haastatteluna (Barribeau ym. 2005). Internetkysely on nopea ja edullinen tapa suorittaa aineistonkeruu tutkimus. Osallistujien kerääminen voidaan suorittaa usealla eri tapaa, joista yleisin on sähköpostin välityksellä lähetetty linkki kyselyyn. Internetin kautta suoritettavat kyselyt rajaavat kuitenkin osallistujista sellaiset, joilla ei internetiä ole käytettävissä. (Heikkilä 2014, 66.) Taulukossa 1 on esitetty internetkyselyn ominaisuuksia. Määrällisessä tutkimuksessa kyselyt suoritetaan yleensä anonyymeinä eli nimettöminä, jolloin annettuja vastuksia ei voida yhdistää tekijäänsä. Tämä mahdollistaa arkaluontoisienkin asioiden selvittämistä tutkimuksen avulla. (Vilka 2007, 95.)

Kyselytutkimuksen teettäminen vaatii suunnitelmallisuutta, tutkimusongelman ja -kysymysten pohtimista, kirjallisuuteen tutustumista, käsitteiden määrittelyä ja aineiston käsittelyä. Tutkijan on varmistettava, että kyselyn avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Jotta kyselylomake toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi se testata testiryhmällä ennen lomakkeen julkaisemista kohderyhmälle. Tällöin kyselyä voidaan parantaa testauksesta saatujen palautteiden ja tuloksista tehtyjen huomioiden perusteella. (Heikkilä 2014, 45, 47.)

Hyvä kyselylomake on helppolukuinen, selkeä ja pitää osallistujan mielenkiinnon yllä loppuun saakka (Heikkilä 2014, 47). Houkuttelevan ja siistin ulkoasun välityksellä voidaan luoda vastaajalle mielikuva helposta ja luotettavasta kyselystä. Luotettavuuden vaikutelmaa voidaan lisätä myös sijoittamalla kyselyyn esimerkiksi yrityksen tai organisaation logo. Käytetyillä sanavalinnoilla ja kysymysjärjestelyllä on merkitystä sekä ymmärtämisen, että vastaajan motivaation ylläpitämisen näkökulmasta. Liian pitkä kysely saattaa saada osallistujan keskeyttämään vastaamisen sekä heikentää vastausten laatua. (Vilka 2007, 63–65.) Hyvässä kyselyssä kysymykset etenevät loogisessa järjestyksessä, ovat ryhmiteltynä asiayhteyksittäin, eivätkä ole monitulkintaisia (Heikkilä 2014, 47).

Ominaisuus	Internetkysely
Vastausprosentti	Riippuu kohdejoukosta
Haastattelijoiden tarve	Ei tarvita
Haastattelijan vaikutus	Vältetään
Vastausten saannin nopeus	Nopea
Pitkän kyselylomakkeen käyttömahdollisuus	Hyvä, mutta kato lisääntyy kysymysten määrän lisääntyessä
Arkaluontoisten kysymysten käyttömahdollisuus	Hyvä
Avointen kysymysten käyttömahdollisuus	Jätetään helposti vastaamatta
Vastausten tarkkuus	Kyseenalainen
Väärinkäytön mahdollisuus	Suuri
Mahdollisuus tietää kuka on vastannut	Ei
Oheismateriaalin käyttömahdollisuus	Hyvä
Lisähavaintojen tekemahdollisuus	Ei ole

Taulukko 1. Internetkyselyn ominaisuuksia (mukailtu Heikkilä 2014, 18)

4.1.3 Mittaaminen

Strukturoidut- eli suljetut kysymykset toimivat tilanteissa, joissa vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Suljetuilla kysymyksillä nopeutetaan vastaamiseen kuluvaa aikaa, yksinkertaistetaan vastausten käsittelyä, ja niillä voidaan pienentää virheiden mahdollisuutta. Haasteena suljetun kysymyksen käyttämisellä on, että vastaus voidaan valita ilman suurta harkintaa ja heikosti suunnitellussa kyselyssä vastausvaihtoehtojen esittämisjärjestys, sekä vaihtoehtojen vähyyt, vaikuttavat kyselyn luotettavuuteen. (Heikkilä 2014, 49.)

Kysymykset voidaan jaotella luokittelu- tai järjestysasteikollisiksi kysymyksiksi. Luokitteluasteikolla voidaan jakaa tarkasteltavat yksiköt ominaisuuksiensa mukaan luokkiin tai ryhmiin. Näitä luokkia ei voida asettaa järjestykseen, sillä niillä ei ole varsinaista järjestystä.

Tällaisia luokiteltavia ominaisuuksia on esimerkiksi sukupuoli, ikä ja kansalaisuus. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.)

Kysymystä, jossa on kaksi vastausvaihtoehtoa, esimerkiksi kyllä ja ei vaihtoehdot, kutsutaan dikotomisiksi. Useampaa, kuin kahta vaihtoehtoa sisältävää kysymystä nimetään monivalintakysymykseksi. Sekamuotoisessa kysymyksessä on useiden vaihtoehtojen lisäksi kohta, johon vastaaja voi itse lisätä vastausvaihtoehdonsa. Usein tällainen vaihtoehto on muodossa ”Muu, mikä?”, ja sitä käytetään tilanteissa, joissa on epävarmaa, onko kaikki tarvittavat vastausvaihtoehdot annettu. Mikäli vastausvaihtoehtoja on pariton määrä, vastaajan on helpompi valita ns. puolivälin vastaus, jolloin vastauksista on vaikea muodostaa selkeää kuvaa tulostarkastelussa. (Heikkilä 2014, 49–50.)

Suljetuissa kysymyksissä voidaan käyttää erilaisia asenneasteikkoja kuvaamaan väittämiä. Likertin asteikko on usein neljän tai viiden vaihtoehdon järjestysasteikko, jossa tavallisesti kuvaamiseen käytetään vaihtoehtoja täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Tällaisen asteikon välityksellä voidaan luoda dataa mm. mielipiteistä, joiden mittaaminen muutoin olisi vaikeaa. Käytännössä Likertin asteikko aiheuttaa kuitenkin heikkoutta luotettavuudessa, sillä ihmiset käsittävät sanalliset ilmaisut hieman eri tavalla toisistaan. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.)

Osgoodin järjestysasteikossa väitteiden välissä vastausvaihtoehdot ovat esitetty viisi tai seitsemän portaisena asteikkona. Asteikko voidaan esittää esimerkiksi luvuin 1–5 tai käyttää tuttua kouluarvosana-asteikkoa 4–10. Numerojanan lisäksi asteikko voidaan esittää myös graafisessa muodossa, jolloin vastaaja valitsee janalta vastaustaan parhaiten kuvaavan kohdan. (Heikkilä 2014, 52–53.)

4.1.4 Webropol 3.0

Webropol on maksullinen internetpohjainen työkalu online-kyselytutkimusten tekemiseen. Sitä voidaan käyttää mm. tutkimus- ja kehitys tarkoitukseen, asiakastytyväisyyskyselyihin ja markkinatutkimuksen, sekä ilmoittautumisiin, arviointeihin ja laadun mittaamiseen. Webropol tarjoaa kyselyn tekijälle valittavaksi erilaisia kysymystyyppejä, kuten monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai matriiseja. Kysymyksen laatija pystyy lisäksi määrittelemään ohjako tietty vastaus vastaajan toiseen jatkokysymykseen, tai piilottaako tietyn valinnan tehneeltä toisen kysymyksen. Näin voidaan kohdentaa kysymykset tarkemmin ja lisätä kyselyn sujuvuutta ja tarkkuutta. Kyselyä voidaan muokata ulkoasultaan halutunlaiseksi ja siihen voidaan tuoda esimerkiksi kuvia ja kaavioita. Ohjelma tukee työpöytä-, tabletti- ja mobiililaitenäkymää. Kyselyt ovat mahdollista anonymisoida. (Webropol.)

Linkki kyselyyn voidaan lähettää kohderyhmälle sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä tai kyselystä voidaan luoda linkki, joka voidaan jakaa esimerkiksi yrityksen tai organisaation intra eli lähiverkkoon. (Heikkilä 2014, 67; Webropol.) Kyselyn tuloksia voidaan tarkastella Webropolin omassa ohjelmassa tai ne voidaan viedä tilasto-ohjelmiin jatkokäsittelyä varten (Webropol).

Webropol Oy on suomalainen perheyritys, jolla on tytäryrityksiä Ruotsissa, Saksassa ja UK:ssa. Se on perustettu vuonna 2002 ja sen alaisuudessa työskentelee 60 työntekijää. Liikevaihto vuonna 2020 oli noin 3,42 miljoonaa euroa. (Webropol).

4.1.5 IBM SPSS Statistics

IBM SPSS Statistics on tilastollista analyysiä tarjoava maksullinen ohjelmistoalusta. Ohjelmisto laskee ja käsittelee siihen syötetyn datan käyttäen tilastollisia laskukaavoja, ja muodostaa niistä halutunlaisia taulukoita, kuvia tai muita tuloksia. Ohjelmistossa voidaan selvittää siihen syötetystä datasta mm. keskiarvoja, moodia, hajontaa ja muita tilastotieteellisiä arvoja, mutta myös selvittää datassa olevia yhteyksiä ja kytköksiä toisiinsa. Syötettyjä aineistoja voidaan tutkia ohjelmassa sekä yksittäin, että yhdistettynä useampaan erilliseen dataan. Ohjelmistoon on mahdollista ostaa lisäosia, joilla voidaan lisätä ohjelmiston monipuolisuutta ja käyttömahdollisuuksia. SPSS Inc. on johtava data-analyysiin ja mallinnukseen erikoistunut ohjelmistokehittäjä, jonka historia ulottuu vuoteen 1968 asti. (McCormick ym. 2015, 7–8, 10, 203, 278.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

4.2.1 Tutkimusongelma

Tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on saada vastaus tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä tuottaa uutta aineistoa ja informaatiota. Tutkimukseen voidaan muotoilla myös hypoteeseja eli väittämiä, joiden avulla tutkitaan teorian ja empiirisen tutkimuksen välistä yhteyttä, sekä verrataan aineistoa aiempiin tutkimuksiin aiheesta. (Heikkilä 2014, 12, 138.)

Tutkimuksessa, Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot, tarkoituksena on selvittää puutekniikan koulutuksen aikaisen esihenkilö- ja johtamiskoulutautumisen koettu hyödyllisyys työelämässä. Aiheesta ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta puutekniikan insinööreille. Tämä tutkimus tuottaa täysin uutta tietoa, vaikkakin maailmalla, sekä Suomessa, on tehty tutkimuksia insinöörien osaamistaidoista ja -tasoista muihin kuin puutekniikan alaan liittyen. Esimerkiksi Johtamistaidon opisto ry:n teettämässä tutkimuksessa selvisi, että johtamisen taito

ja -tehokkuus osa-alueella oli suurin koulutuksen kehittymisen tarve (Korkala 1981). Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot tutkimuksen tuloksia ei vertailla toisiin tutkimuksiin. Kysymykset – opiskelevatko puutekniikan insinöörit opintojensa aikana tai sen jälkeen johtamista ja esihenkilötaitoja, mitkä ovat hyvän esihenkilön piirteet puutekniikan insinöörien näkökulmasta, sekä kokevatko he soveltuvansa esihenkilöasemaan ja olemaan siinä työssään hyviä – syventävät ja selventävät aiheetta.

4.2.2 Aineisto

Tutkimuksen kohderyhminä olivat LAB-ammattikorkeakoulun kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijat, sekä Lahdesta jo valmistuneet puutekniikan insinöörit. Perusjoukkoon sisältyy kaikki puutekniikan insinöörit ja alaa opiskelevat opiskelijat. Koska aikaisemmin puutekniikkaa on voinut opiskella myös muualla Suomessa, ja valmistuneiden määrän ollessa tässä suhteessa suuri, olisi yhteystietojen kerääminen olisi ollut erittäin haastavaa. Tämän vuoksi tutkimuksen otantaan päätettiin valita vain Lahdesta valmistuneet puutekniikan insinöörit. Opiskelijoiden rajaaminen kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijoihin perustuu koulutussuunnitelmaan. Ensimmäisten kahden vuoden aikana puutekniikan koulutuksessa opiskellaan pääsääntöisesti perusopintoja. Myöhemmillä vuosikursseilla opiskelija valitsee omaan kiinnostustaan ja ammatillista kehittymistä tukevia täydentäviä opintoja. Koska todennäköisyys sille, että ensimmäisen ja toisen vuosikurssin opiskelija olisi opiskellut esihenkilötaitoja tai johtamista on pieni, päädyttiin tutkimuksen otantaan valitsemaan vain myöhempien vuosikurssien opiskelijat.

4.2.3 Menetelmä ja työn suorittaminen

Tutkimustyö aloitettiin tutkimussuunnitelman laatimisella ja perehtymällä aihepiiriin. Ensimmäisenä tutustuttiin kvantitatiiviseen tutkimukseen, tutkimuksen suorittamiseen ja hyvän kyselyn ominaisuuksiin. Johtajuudesta ja esihenkilöasemassa toimimisesta löytyy paljon kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Aihe on myös hyvin laaja ja siinä on paljon erilaisia suutauksia. Ideana oli perehtyä vallitseviin ja teollisuuteen pohjautuviin suuntauksiin, jotta saataisiin käsitys, millaisia ominaisuuksia ja taitoja puutekniikan insinööri mahdollisesti työelämässään tarvitsee ja käyttää. Kyselylomakkeiden suunnittelussa hyödynnettiin hyvän kyselytutkimuksen piirteitä ja huomioitiin kysymyksen muodon ja kysymysasettelun vaikutus tutkimuksen validiteettiin. Kyselyille suoritettiin testauskierrros, jossa tarkoituksena oli testata kyselyn toimivuutta, rakennetta ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Testikyselyn palautteiden perusteella parannettiin kyselyn rakennetta niin, että mobiiliversioon täydentäminen oli helpompaa ja selkeämpää. Testikyselyn suoritti kahdeksan henkilöä.

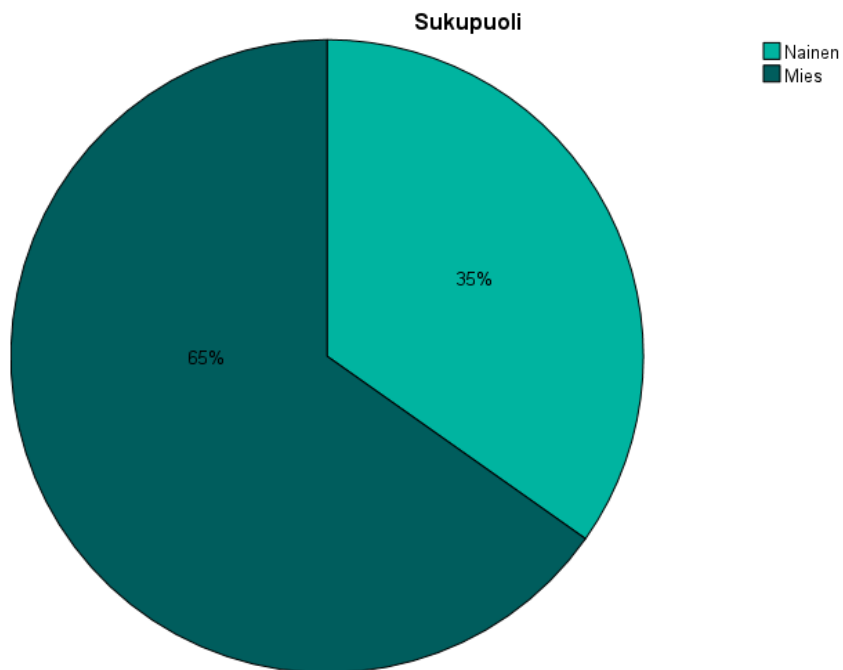
Tutkimusaineiston keruu suoritettiin 26.4-30.4.2021 Webropol 3.0 ohjelmistolla tehdyillä kyselytutkimuksilla. Kyselylomakkeita muodostettiin kaksi, opiskelija- ja alumniversio (Liite 2, Liite 3). Kysymykset suunnattiin kullekin ryhmälle sopivaksi. Kyselyt rakennettiin niin, että annettujen vastausten perusteella ohjelma tarjosi tai jätti tarjoamatta tarkentavia kysymyksiä. Esimerkiksi esihenkilötyöstä ja johtamisesta kokemusta saaneet opiskelijat ja alumnit saivat arvioida omia johtamistaitojaan ja -mieltymyksiään, jos työkokemusta aiheesta ei ollut, jatkokysymystä ei tällöin tarjottu. Kyselyn ulkoasu suunniteltiin LAB-ammattikorkeakoulun graafisen ohjeiston mukaiseksi ja käyttömukavuus muokattiin sopivaksi niin työpöytä, tabletti kuin mobiiliversioon.

Alumninen yhteystietoja kerättiin kyselemällä mahdollisilta tahoilta rekistereitä, joista voisi löytyä Lahdesta jo valmistuneiden puutekniikan insinöörien yhteystietoja. Yhteyttä otettiin LAB-ammattikorkeakoulun opiskelijapalveluihin sekä alumnirekisteriin, PINO ry:hyn ja muutettiin yksittäisiin henkilöihin ja yrityksiin. Yhteystietojen keräämisessä hyödynnettiin myös Google hakukonetta, jonka kautta hakusanoilla puutekniikan insinööri lahti, valmistuneet LAMK, valmistuneet LAB ja puutekniikka, yritettiin löytää mahdollisia yhteystietoja alumneille. Saatekirjeeseen liitetty linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla niille alumneille, joiden yhteystiedot saatiin kerättyä (Liite 1). Lisäksi linkki ja tietoa alumneille osoitetusta kyselystä jaettiin PINO Ry:n Facebook ja Instagram sivustoilla. Facebook sivustolla seuraajia oli 247kpl ja Instagram sivustolla 208kpl. Puutekniikan kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijoihin yhteys saatiin perusopintoihin kuuluvan ammatillisenosaamisen kehittymisen (AOK) kurssin kautta. Saatekirje ja sen sisältämä linkki kyselyyn liitettiin kurssien keskustelupalstalle, josta välittyä ilmoitus oppilaan sähköpostiosoitteeseen. Saatekirje muokattiin opiskelijoille suunnatuksi. Lisäksi opiskelijoihin otettiin yhteyttä suljetussa Facebook ryhmässä, joka oli osoitettu neljännen vuosikurssin opiskelijoille, sekä WhatsApp sovelluksen kautta, kolmannen vuosikurssin opiskelijoille osoitetuissa ryhmissä. Opiskelijoille suunnatusta kyselystä lisättiin tiedotus myös Yammer verkkoyhteisöpalvelun LAB-ammattikorkeakoulun Puutekniikka tiedottaa -ryhmään. Opiskelijoille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta AOK-kurssin kautta.

Kerätty aineisto siirrettiin IBM SPSS Statistics ohjelmaan, jossa luotiin kolme eri data-asetelmaa: opiskelijat, alumnit ja yhdistetty. Käsittelyvaiheen tarkoituksena oli saada selvitettyä aineistojen frekvenssejä ja yhteyksiä ryhmien sekä johtamistaitojen opiskelun tai opiskelemattomuuden välillä. Aineistosta saadut tiedot esitetään tarkemmin kappaleessa 5. Tulokset ja niiden väliset yhteydet toisiinsa ja tutkimuksen kirjalliseen osuuteen löytyy alaotsikoinnilla 5.4 Tulosten tarkastelu.

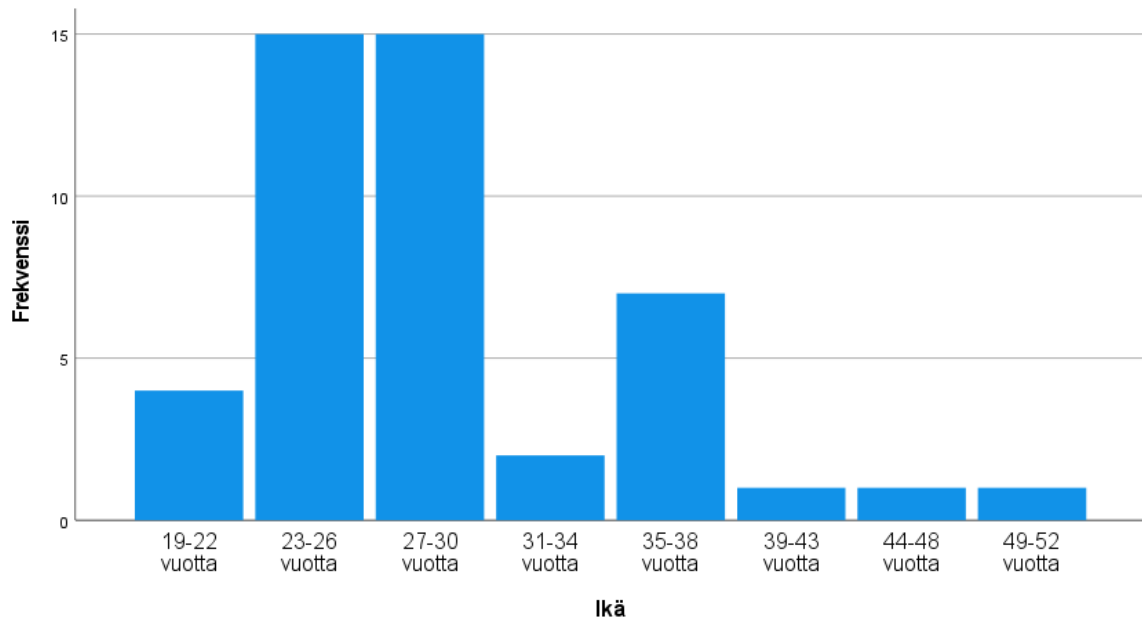
4.3 Taustatiedot

Kyselyjen ensimmäinen sivu oli suunnattu taustatietojen selvittämiseen. Siinä kysyttiin kyselyyn osallistujien sukupuoli, ikä ja koulutustausta. Kyselyihin vastasi kaikkiaan 46 henkilöä, joista 17 oli puutekniikan alumneja ja 29 kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijoita. Kyselyihin vastanneista 35 % (16) oli naisia ja 65 % (30) miehiä (kuvio 1).



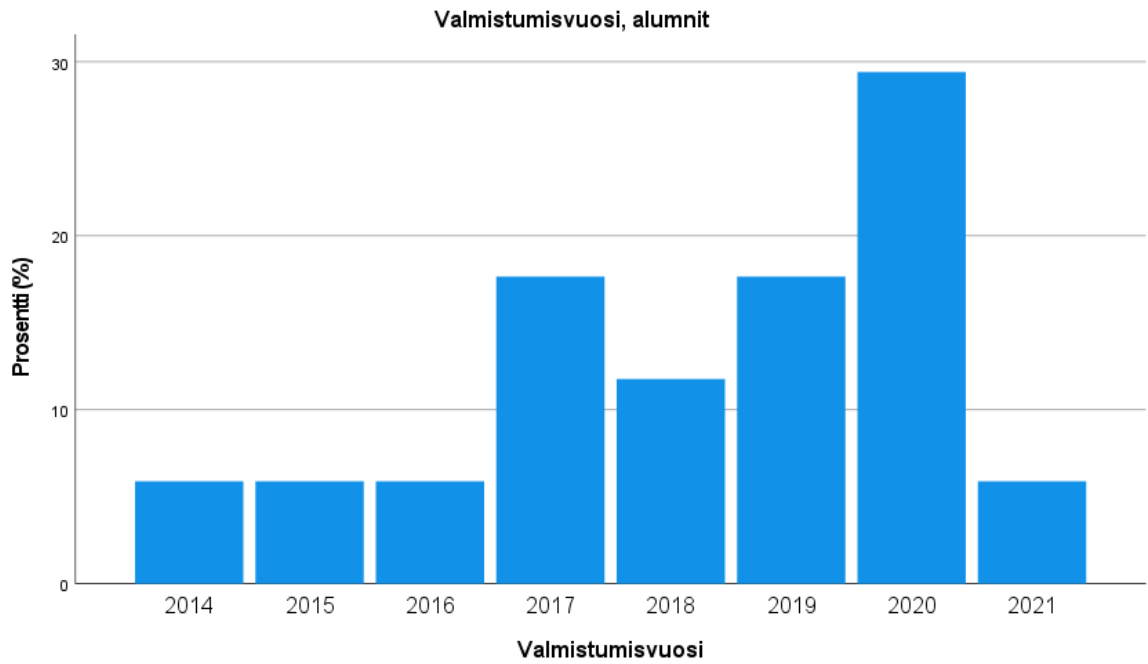
Kuvio 1. Sukupuolijakauma

Vastanneiden iät vaihtelivat 19–52 vuoden välillä (kuvio 2). Alle 30-vuotiaita oli 74 % (34) ja yli 30-vuotiaita 26 % (12).

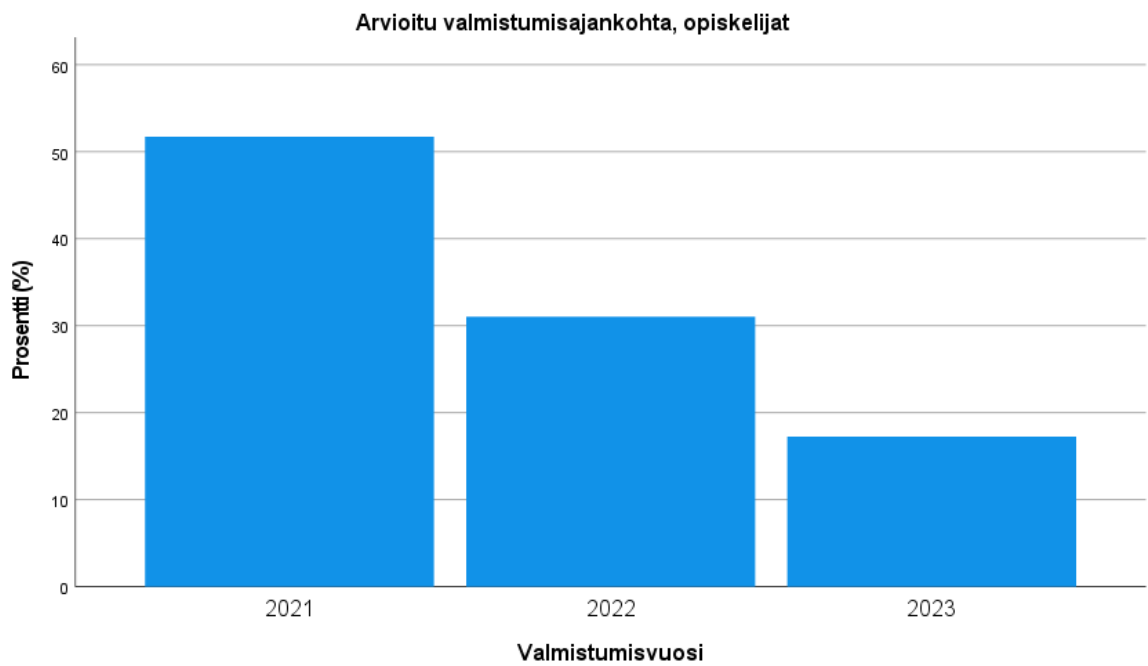


Kuvio 2. Ikäjakauma

Valmistumisvuodet ajoittuvat vuosien 2014–2023 välille, keskiarvon ja mediaanin ollessa 2020. Vuosien 2020–2023 välille sijoittui 76 % (35) vastanneista, joista 35 % (16) on valmistunut tai arvioi valmistuvansa vuonna 2021. 24 % (11) valmistuneista on valmistunut 2014–2019. Alumnien valmistumisvuoden moodiarvo oli 2020, jolloin valmistui 30 % (5) alumneista (kuvio 3). Opiskelijoista 52 % (15) arvioi valmistuvansa vuonna 2021 (kuvio 4).



Kuvio 3. Alumnien valmistumisvuodet prosentteina



Kuvio 4. Opiskelijoiden arvioitu valmistusajankohta prosentteina

Koulutustaustaltaan kaikista kyselyyn vastanneista 57 % (26) on suorittanut lukion ja 52 % (24) ammattikoulun ja 11 % (5) ammattikorkeakoulututkinnon. Kyselyihin vastanneista kuukaan ei ollut suorittanut yliopistotutkintoa.

4.4 Esihenkilö- ja johtamisopinnot

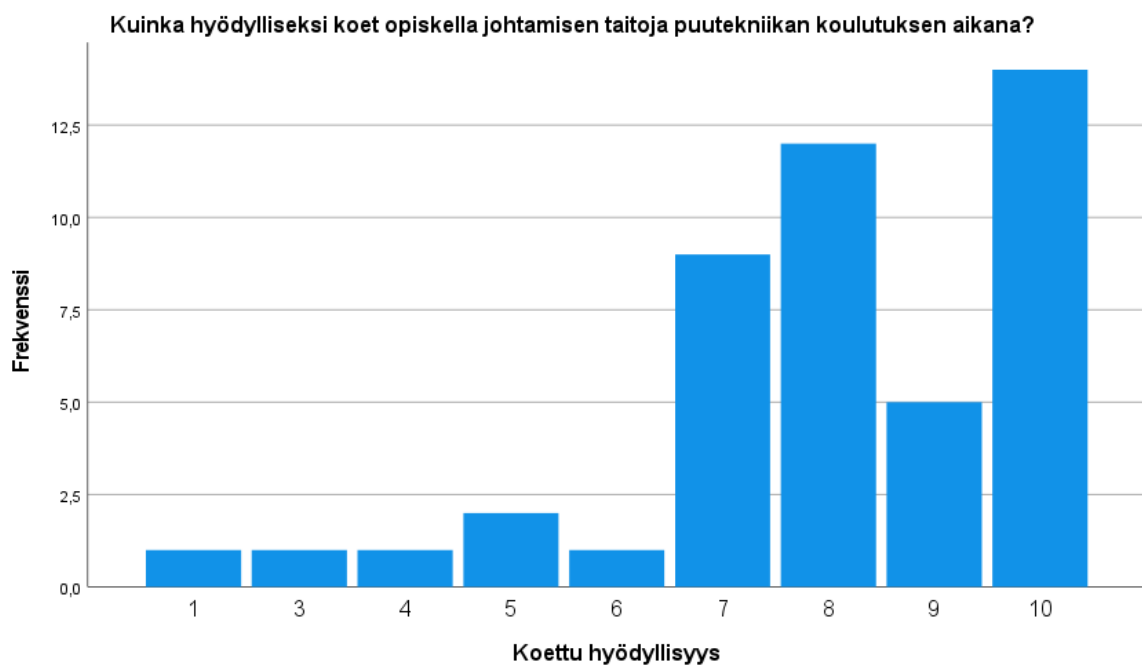
Kyselyissä kysyttiin: ”Oletko sisällyttänyt opintoihisi kursseja, jotka käsittelevät esihenkilö-taitoja ja johtamista?”. Yhteensä 25 puutekniikan opiskelijaa ja alumnia oli suorittanut esihenkilö- ja johtamisen kursseja puutekniikan opintojensa aikana (taulukko 2). Vastaajista 17 oli suorittanut useamman, kuin yhden kurssin ja 8 henkilöä oli ottanut osaa vain yhdelle kurssille. Valinnan ”Muu, mikä?” tehneet kertoivat osallistuneensa kursseille, jotka käsitte-livät aiheita esimiestyö, johtaminen ja työyhteisötaidot sekä johtaminen.

Kurssi	Osallistunut
Lean-johtaminen	16
Esihenkilötyön perusteet	12
Työyhteisötaidot	11
Esihenkilöviestintä	7
Tuloksekas esihenkilötyö	6
Henkilöstöjohtaminen	5
Johtamisen trendit	5
Hyvinvoiva ja vastuullinen organisaatio	4
Valmentava johtaminen	4
Strateginen johtaminen	3
Muu	3
Kompleksisuuden johtaminen	2
Työyhteisön monimuotoisuus	1

Taulukko 2. Esihenkilötyön- ja johtamisen kursseille osallistuneiden määrät alumni- ja opiskelijoiden joukosta.

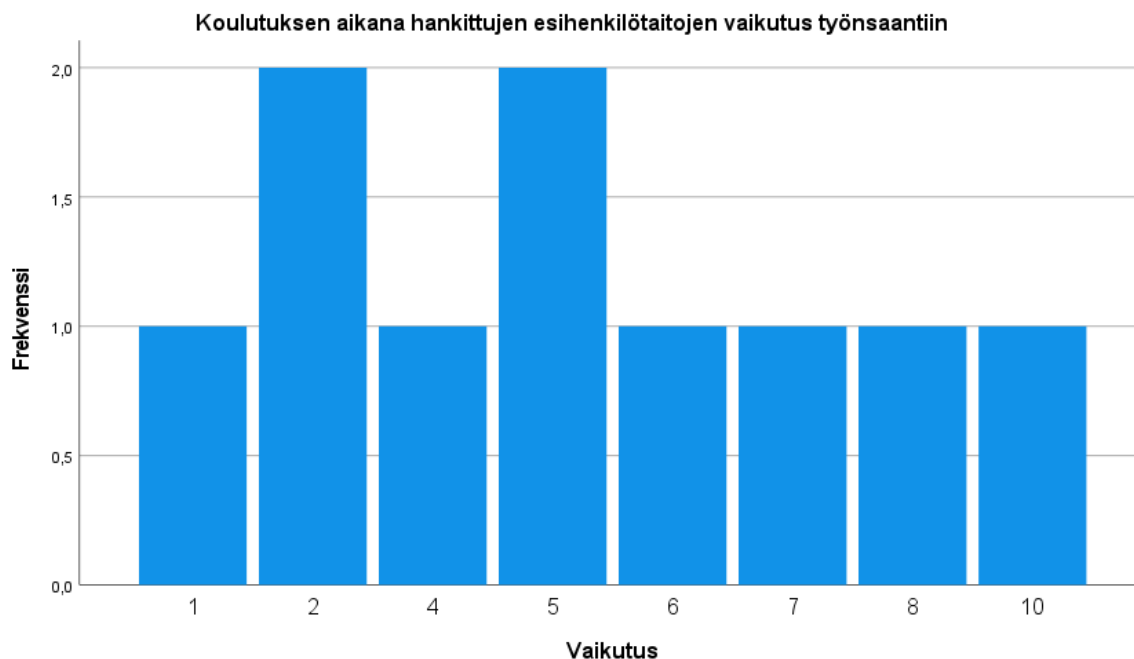
Niistä opiskelijoista, jotka eivät olleet opiskelleet esihenkilö- ja johtamistaitoja, kysyttiin: ”Aiotko opiskella esihenkilötaitoja tai johtamista?”. 14 opiskelijasta 2 vastasi aikovansa opiskella esihenkilötaitoja tai johtamista, 8 vastasi ehkä ja 4 vastasi kieltävästi.

Alumnien kyselyssä kysyttiin, kuinka hyödylliseksi koettiin opiskella johtamista puutekniikan koulutuksen aikana asteikolla 1–10, minkä keskiarvoksi tuli 8 (kuvio 5). Moodi arvo, eli eniten vastauksia saanut vaihtoehto oli 10. Alumnit kokivat erittäin hyödylliseksi opiskella johtamisen taitoja puutekniikan koulutuksen aikana.



Kuvio 5. Johtamistaitojen opiskelun koettu hyödyllisyys puutekniikan opintojen aikana alumnien näkökulmasta

Työelämässä jo olleiden ja koulutuksen aikana esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden alumnien (10) mukaan, koulutuksen aikainen opiskelulla on ollut positiivinen vaikutus työelämään. Heiltä kysyttiin myös: ”Koitko opiskelemasi johtamisen ja esihenkilötyön kurssit hyödyllisiksi työelämän kannalta?”. Yhdeksän kymmenestä koki hyödylliseksi tai jonkin verran hyödylliseksi opiskella esihenkilötyötä ja johtamista. Koulutuksen aikana hankittujen esihenkilötaitojen vaikutus työnsaantiin koettiin hyvin yksilöllisesti (kuvio 6). Kysymyksessä valittiin liukukytkimellä arvojen 1–10 väliltä sopivin arvo ja vastausten keskiarvoksi tuli 5.



Kuvio 6. Kokemus koulutuksen aikaisten esihenkilötaitojen opiskelun vaikutuksesta työnsaantiin.

Kysymyksessä ”Oletko opiskellut johtamista työurasi aikana?” selvisi, että alumneista 35 % (6) oli opiskellut johtamista työuransa ohella ja he olivat opiskelleet myös puutekniikan koulutuksen aikana esihenkilötaitoja ja johtamista. Sellaiset, jotka eivät olleet opiskelleet esihenkilötaitoja ja johtamista puutekniikan koulutuksen aikana, eivät olleet opiskelleet niitä työelämänsäkään aikana.

4.5 Hyvän esihenkilön ominaisuudet puutekniikan insinöörien näkökulmasta

Molemmissa kyselyissä pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä hyvän esihenkilön piirrettä annetusta listasta, sekä annettiin mahdollisuus kirjoittaa halutessaan itse sellaisia piirteitä, joita listassa ei ollut. Vastauksia kysymykseen annettiin keskimäärin neljä per vastaaja ja viideksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi koettua piirrettä olivat hyvät kommunikaatiotaidot, päätöksentekokyky, organisointikyky, luottamuksellisuus ja tasapuolisuus (taulukko 3).

Ominaisuudet	Lkm.
Hyvät kommunikaatiotaidot	40
Päätöksentekokyky	31
Organisointikyky	31
Luottamuksellisuus	29
Tasapuolisuus	21

Taulukko 3. Esihenkilön Top 5 hyvää ominaisuutta puutekniikan insinöörien näkökulmasta.

Opiskelijat arvostivat ihmisläheisistä piirteistä eniten hyviä kommunikointitaitoja ja luottamuksellisuutta, mutta myös asiakeskeisistä piirteistä ääniä sai lähes saman verran luottamuksellisuuden kanssa organisointikyky ja päätöksentekokyky (Taulukko 4).

Ominaisuudet	Lkm.
Hyvät kommunikaatiotaidot	14
Luottamuksellisuus	12
Organisointikyky	11
Päätöksentekokyky	10
Tasapuolisuus	8
Asiantuntevuus	5
Motivointikyky	4
Rehellisyys	4
Yhteisöllisyys	3
Sitoutuneisuus	1
Kyky inspiroida	2
Pitkäjänteisyys	1

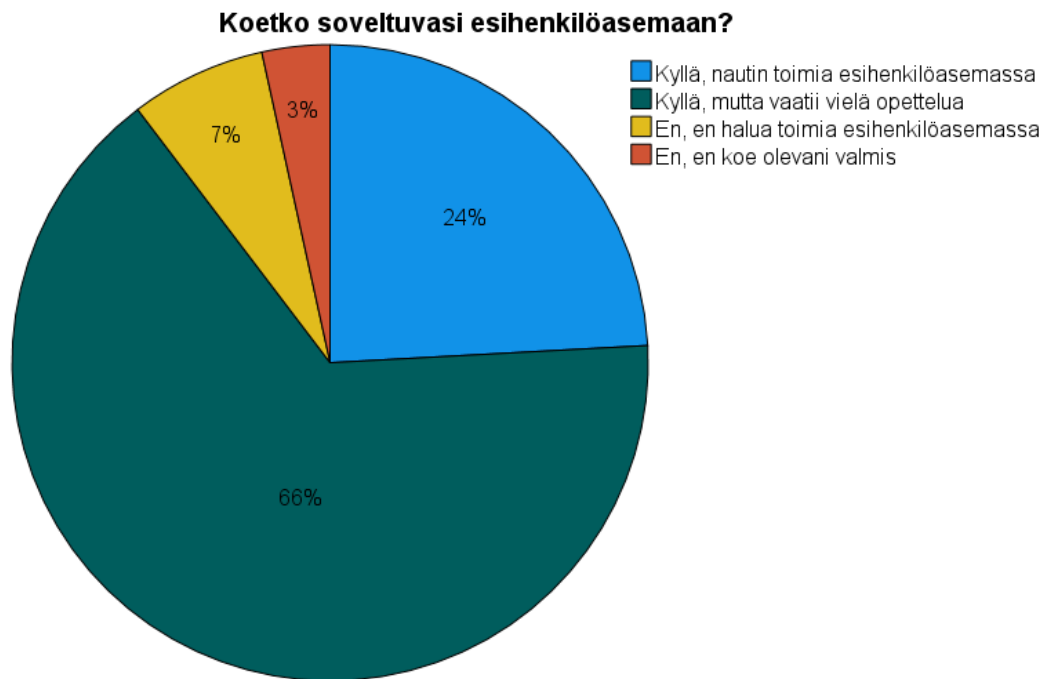
Taulukko 4. Esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden opiskelijoiden näkemykset hyvistä esihenkilötaidoista.

Alumnit arvostivat samaa viittä ominaisuutta hyvän esihenkilön piirteissä kuin opiskelijat, mutta vaihtoehdot saivat hieman eri järjestyksen (Taulukko 5). Eniten ääniä saaneen piirteen, hyvät kommunikaatiotaidot, ja seuraavaksi eniten ääniä saaneen vaihtoehdon, päätöksentekokyky, välillä oli vain pisteen ero. Muut kolme piirrettä, luottamuksellisuus, organisointikyky ja tasapuolisuus, saivat saman verran ääniä.

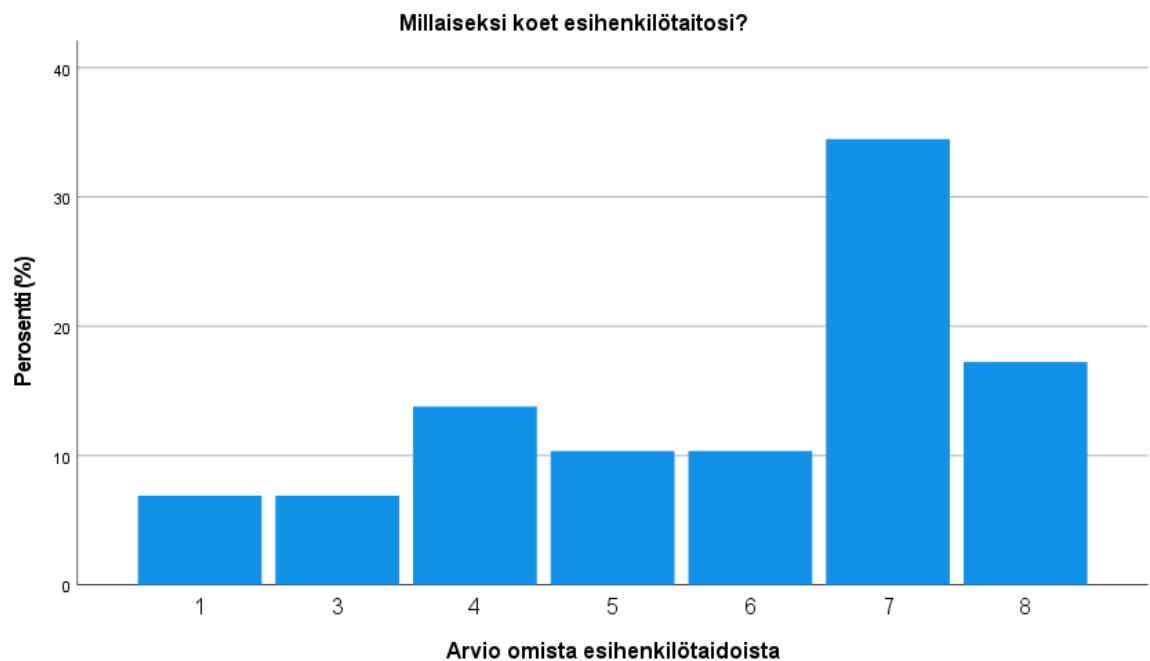
Ominaisuudet	Lkm.
Hyvät kommunikaatiotaidot	10
Päätöksentekokyky	9
Luottamuksellisuus	5
Organisointikyky	5
Tasapuolisuus	5
Kyky inspiroida	4
Rehellisyys	4
Tavoitteellisuus	3
Asiantuntevuus	2
Motivointikyky	1
Sitoutuneisuus	1

Taulukko 5. Esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden puutekniikan alumniin näkemykset hyvistä esihenkilön ominaisuuksista.

Opiskelijoista 90 % (26) koki soveltuvansa esihenkilöasemaan, joista suurin osa, 66 % (19), ei kokenut olevansa täysin valmis, vaan osoitti tarvitsevänsä vielä opettelua (kuviokuva 7). Kysymyksessä ”Millaiseksi koet esihenkilötaitosi?”, arvioitiin liukukytkin valinnalla 1–10 väliltä omaa esihenkilötaitoja vastaava arvo. Opiskelijoiden keskiarvoksi muodostui 5,76 (kuviokuva 8).



Kuvio 7. Opiskelijoiden kokemus soveltuvuudestaan esihenkilöasemaan

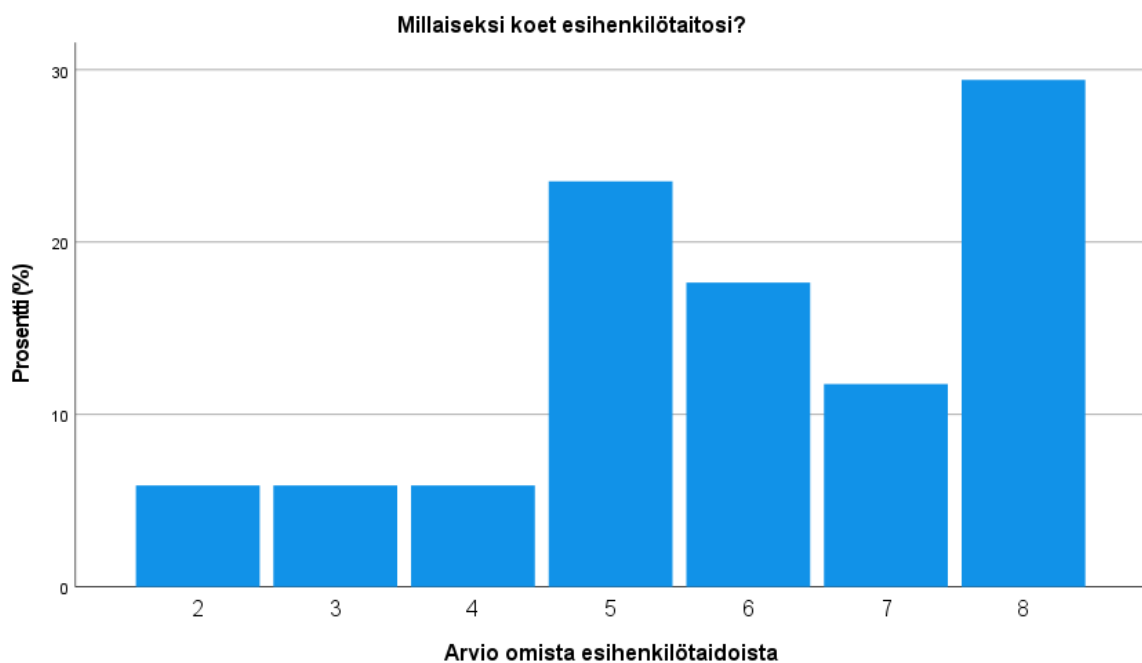


Kuvio 8. Opiskelijoiden kokemus omista esihenkilötaitoista.

89 % (15) alumneista koki soveltuviensa esihenkilöasemaan (kuviokuva 9). Alumniensa oman arvioon mukaan heidän esihenkilötaitonsa ovat keskiarvoltaan luokkaa 5.76 (kuviokuva 10).



Kuvio 9. Alumnien kokemus soveltuvuudestaan esihenkilöasemaan.



Kuvio 10. Alumnien kokemus omista esihenkilötaitoista

Taulukossa 6 on verrattu kyselyihin osallistuneiden kokemuksia soveltuvuudesta esihenkilöasemaan ristiintaulukoimalla vastaukset kysymyksestä ”Oletko opiskellun esihenkilötaitoja ja johtamista puutekniikan koulutuksen aikana”. Molempien ryhmien, opiskelleiden ja ei opiskelleiden suosituin vastausvaihtoehto oli; ”Kyllä, mutta vaatii vielä opettelua.”

		Koetko soveltuvasi esihenkilöasemaan?				Yhteensä
		Kyllä, nautin toimia esihenkilöasemassa	Kyllä, mutta vaatii vielä opettelua	En, en halua toimia esihenkilöasemassa	En, en koe olevani valmis	
Opiskellut esihenkilötaitoja ja johtamista puutekniikan koulutuksen aikana	Kyllä	4	19	1	1	25
	Ei	7	11	2	1	21
Yhteensä		11	30	3	2	46

Taulukko 6. Esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden vastaukset ristiintaulukoituna yhdessä henkilöiden omaan kokemukseen soveltuvuudesta esihenkilöasemaan.

Esihenkilötaitoja opiskelleet valitsivat asteikolla 1–10 keskimääräisesti positiivisempia arvoja kuin ei opiskelleet, arvioidessaan esihenkilötaitojaan (taulukko 7).

		Millaiseksi koet esihenkilötaitosi?								Yhteensä
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Sisälsikö puutekniikan opintosi kurssija, jotka käsittelivät esihenkilötaitoja ja johtamista?	Kyllä	0	1	1	3	4	3	5	8	25
	Ei	2	0	2	2	3	3	7	2	21
Yhteensä		2	1	3	5	7	6	12	10	46

Taulukko 7. Esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden vastaukset ristiintaulukoituna yhdessä henkilöiden omaan kokemukseen omista esihenkilötaidoista

Henkilöt, jotka kokivat soveltuvansa esihenkilöasemaan arvioivat taitojensa olevan paremmat, kuin sellaiset henkilöt, jotka eivät kokeneet olevansa valmiita toimimaan esihenkilöasemassa tai eivät halunneet toimia siinä (taulukko 8).

		Millaiseksi koet esihenkilötaitosi?								
		1	2	3	4	5	6	7	8	Yhteensä
Koetko soveltuvasi esihenkilöasemaan?	Kyllä, nautin toimia esihenkilöasemassa	0	0	0	0	1	1	4	5	11
	Kyllä, mutta vaatii vielä opettelua	0	0	2	4	6	5	8	5	30
	En, en koe olevani valmis	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	En, en halua toimia esihenkilöasemassa	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Yhteensä		2	1	3	5	7	6	12	10	46

Taulukko 8. Esihenkilötaitojen arvioinnin ja soveltuvuuden ristiintaulukointi tulokset

Kahdeksalla opiskelijalla ja kuudella alumnilla, oli kokemusta esihenkilöasemassa toimimisesta ja vastasi kyselyissä omien taitojen arviointi kysymykseen, jonka perustana oli hyvät esihenkilön ominaisuudet (taulukko 9).

Ominaisuus	Opiskelija, 8kpl (28 %)	Alumni, 6kpl (47 %)
Saavutamme asetetut tavoitteet yhdessä	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 3 (50 %)
Kiinnitän huomiota työyhteisön monimuotoisuuteen	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 3 (37,5 %) Yleensä 2 (25 %)	Aina Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 3 (50 %) Toisinaan Harvoin 1 (17 %)
Mielestäni päätöksentekotasuu on esihenkilöllä	Aina 2 (25 %) Lähes aina 1 (12,5 %) Yleensä 3 (37,5 %) Toisinaan 2 (25 %)	Aina 2 (33 %) Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 1 (17 %) Toisinaan 1 (17 %)
Yrityksen strategia ohjaa päätöksentekoani	Aina Lähes aina 6 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %) Toisinaan Harvoin 1 (12,5 %)	Aina Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 2 (33 %) Toisinaan 2 (33 %)
Kehitän omaa osaamistani tietoisesti ja tavoitteellisesti	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 5 (62,5 %) Yleensä	Aina 1 (17 %) Lähes aina 3 (50 %) Yleensä 2 (33 %)
Kykenen innostamaan ja motivoimaan alaisiani helposti	Aina 1 (12,5 %) Lähes aina 2 (25 %) Yleensä 5 (75 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 1 (17 %) Yleensä 4 (67 %)
Tunnen alaisteni taito- ja osaamistaustan	Aina 2 (25 %) Lähes aina 3 (37,5 %) Yleensä 3 (37,5 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 4 (67 %) Yleensä 1 (17 %)
Tiedottaminen asioista on säännöllistä	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 3 (37,5 %) Yleensä 2 (25 %)	Aina Lähes aina 6 (100 %)
Olen helposti lähestyttävä ja tavoiteltavissa	Aina 6 (62,5 %) Lähes aina 2 (25 %) Yleensä Toisinaan	Aina 4 (67 %) Lähes aina 1 (17 %) Yleensä Toisinaan 1 (17 %)
Kannustan ja tuen alaisiani kehittymään urallaan	Aina 4 (50 %) Lähes aina 3 (37,5 %) Yleensä Toisinaan 1 (12,5 %)	Aina 2 (33 %) Lähes aina 3 (50 %) Yleensä 1 (17 %)

Taulukko 9. Esihenkilöasemassa olevien opiskelijoiden ja alumnien arvioit omista esihenkilötaidoista.

Kahdeksan, arvioi omia esihenkilötaitojasi -kysymykseen, vastaajista oli suorittanut esihenkilötyöskentelyyn ja johtamiseen liittyviä kursseja. Kuusi kysymykseen vastanneista ei ollut suorittanut minkäänlaista johtamiseen liittyvää koulutusta (taulukko 10).

Ominaisuus	Opiskellut johtamista, 8kpl	Ei opiskellut johtamista, 6kpl
Saavutamme asetetut tavoitteet yhdessä	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 3 (50 %)
Kiinnitän huomiota työyhteisön monimuotoisuuteen	Aina 1 (12,5 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 2 (25 %) Harvoin 1 (12,5 %)	Aina 2 (33 %) Lähes aina 1 (17 %) Yleensä 3 (50 %)
Mielestäni päätöksentekovastuu on esihenkilöllä	Aina 4 (50 %) Lähes aina 2 (25 %) Yleensä Toisinaan 2 (25 %)	Aina Lähes aina 3 (50 %) Yleensä 2 (33 %) Toisinaan 1 (17 %)
Yrityksen strategia ohjaa päätöksentekoani	Aina Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %) Toisinaan 2 (25 %) Harvoin 1 (12,5 %)	Aina Lähes aina 4 (67 %) Yleensä 2 (33 %)
Kehitän omaa osaamistani tietoisesti ja tavoitteellisesti	Aina 3 (37,5 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 4 (67 %) Yleensä 1 (17 %)
Kykenen innostamaan ja motivoimaan alaisiani helposti	Aina 1 (12,5 %) Lähes aina 1 (12,5 %) Yleensä 6 (75 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 2 (33 %) Yleensä 3 (50 %)
Tunnen alaisteni taito- ja osaamistaustan	Aina 2 (25 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 2 (25 %)	Aina 1 (17 %) Lähes aina 3 (50 %) Yleensä 2 (33 %)
Tiedottaminen asioista on säännöllistä	Aina 1 (12,5 %) Lähes aina 6 (75 %) Yleensä 1 (12,5 %)	Aina 2 (33 %) Lähes aina 3 (50 %) Yleensä 1 (17 %)
Olen helposti lähestyttävä ja tavoiteltavissa	Aina 5 (62,5 %) Lähes aina 2 (25 %) Yleensä Toisinaan 1 (12,5 %)	Aina 5 (83 %) Lähes aina 1 (17 %)
Kannustan ja tuen alaisiani kehittymään urallaan	Aina 2 (25 %) Lähes aina 4 (50 %) Yleensä 1 (12,5 %) Toisinaan 1 (12,5 %)	Aina 4 (67 %) Lähes aina 2 (33 %)

Taulukko 10. Kysymyksen arvioi omia esihenkilötaitojasi vastaukset jaoteltuna johtamista opiskelleisiin ja ei opiskelleisiin

4.6 Tulosten tarkastelu

Tässä kappaleessa tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä havaintoja asiayhteyksittäin. Tutkimusongelmaan liittyvät havainnot käsitellään kappaleessa 6.1 Johtopäätökset, jossa otetaan esille myös jatkotutkimusmahdollisuudet. Luotettavuutta tarkastellaan kappaleessa 6.2.

Tutkimukseen osallistuneista 46:sta puutekniikan opiskelijasta ja -insinööristä 65 % oli miehiä ja 35 % naisia (kuviot 1). Tulos oli odotettavissa, sillä tekniikan alat ovat yleisesti ottaen miesvaltaisia aloja. Lähes kolmannes kyselyihin vastanneista oli alle 30-vuotiaita, mihin vaikutti sekä opiskelijoiden, että vastavalmistuneiden alumnien merkittävä määrä otannasta (kuviot 2). Vastanneista 29 oli opiskelijoita ja 17 alumnia, joista 76 %:n valmistumisajankohta oli 2021–2023 (kuviot 3; kuviot 4).

Tutkimuksen mukaan yli puolet puutekniikan insinööri opiskelijoista ja alumneista on opiskellut koulutuksensa aikana esihenkilötaitoja ja johtamista (taulukko 2). Mielenkiintoa johtamiseen liittyviin kursseihin löytyy, sillä myös aihepiiriä opiskelleiden lisäksi kaksi opiskelijaa, jotka eivät olleet vielä aihetta opiskelleet, kertoivat aikovansa opiskella johtamista vielä opintojensa aikana ja kahdeksan henkilöä harkitsi opiskelevansa vielä johtamista. Suosituin kurssivalinta oli Lean-johtaminen, joka on teollisuudessa laajasti käytetty johtamisfilosofia. Lean toimintaperiaatteet painottuvat asijahtamiseen; toiminnan sujuvoittamiseen karsimalla turha toiminta ja resurssien hukkaaminen pois. Tämän kurssin aihepiiri oli selkeästi koettu kyselyyn vastanneiden keskuudessa olevan mielenkiintoinen ja hyödyllinen aihe opiskella työelämän kannalta. Suosituinta kurssivalintoina nousi esiin myös esihenkilötyöskentelyn perusteet ja työyhteisötaidot. Nämä valinnat viittaavat siihen, että puutekniikan insinööreiltä löytyy halukkuutta ymmärtää esihenkilötyötä ja työyhteisön toimintatapoja ja ilmaisevat myös sitä, että aihepiiri koetaan joko haastavaksi tai, että koetaan aihepiiriin vaativan kokemuksen tueksi tiedollista osaamista. Kurssivalinnoissa oli painotettu hyvin vahvasti myös vuorovaikutukseen ja ihmisten johtamiseen tähtääviin sisältöihin. Kurssit, kuten valmentava johtaminen ja tuloksekas esihenkilötyö johdattavat opiskelijaa tietoiseen ihmislähtöiseen johtamiseen. Näiden kurssien aihepiirit ovat nousevassa trendissä ymmärryksen kasvaessa yksilöllisen ihmisten potentiaalista. Kyselyyn vastanneiden kurssivalinnat osoittavat, että puutekniikan insinöörit tiedostavat johtamisen tulevaisuuden tarpeet muuntuvassa yhteiskunnassa, perinteisten asioiden johtamisen ja toiminnan kehittämisen lisäksi. Kappaleessa 2.2.2 Puutekniikan insinöörin osaamistarpeet tulevaisuudessa, nostettiin esiin, kuinka useiden lähteiden mukaan monikulttuurisuuden osaamistarve tulee olemaan tärkeä osa tulevaisuuden taitoja. Opiskelijat kokivat alumneja enemmän kiinnittävänsä

huomion työyhteisön monimuotoisuuteen, kuitenkin prosentuaalinen osuus aiheen opiskelusta koulutuksen aikana oli hyvin pieni, alle 1,5 %.

Tutkimukseen osallistuneista 46:sta 35 % oli työskennellyt esihenkilöasemassa (taulukko 9). Tulokseen vaikuttaa opiskelijoiden lähes kaksinkertainen määrä alumneihin nähden. Opiskelijoiden nuori ikä ja koulutustausta vaikuttavat osaltaan negatiivisesti siihen todennäköisyyteen, että opiskelija on toiminut esihenkilöasemassa. Positiivisesti esihenkilönätoimivien opiskelijoiden määrään vaikuttaa se tekijä, että kohderyhmäksi valittiin kahden viimeisen vuosikurssin opiskelijat, joilla voi olla jo kokemusta esihenkilöasemassa toimimisesta. Esihenkilöasemassa työskennelleiden opiskelijoiden prosentuaalinen määrä oli 28 %, alumneilla sen ollessa 47 %.

Vastanneista opiskelijoista 90 % koki soveltuvansa esihenkilöasemaan, alumniensa prosentuaalisen osuuden ollessa 1 % pienempi (kuviot 7 ja 9). Prosentuaalinen ero ryhmien välillä on merkitykseltään hyvin pieni otettaessa huomioon osallistuneiden opiskelijoiden ja alumniensa määrällinen ero. Tulokseen vaikuttaa myös alumniensa keskuudessa olleiden esihenkilöasemassa jo työskennelleiden suurempilukuinen määrä verrattuna opiskelijoiden siihen. Tulosten tarkastelussa selvisi, että mikäli puutekniikan koulutuksen aikana oli opiskellut esihenkilötaitoja ja johtamista, arvioi soveltuvansa esihenkilöasemaan paremmin kuin silloin, jos ei ollut opiskellut johtamista (taulukko 7). Näitä taitoja opiskelleet eivät kuitenkaan kokeneet olevansa täysin valmiita esihenkilöitä, vaan osoittivat tarvitsevänsä vielä opettelua. Ne, jotka eivät olleet opiskelleet johtamista, kokivat olevansa keskimääräisesti valmiimpia toimimaan esihenkilöasemassa tai eivät kokeneet haluavansa toimia esihenkilöasemassa (taulukko 6). Useimmat johtamissuuntaukset ja -kouluttajat tunnustavat johtamisen olevan jatkuvaa kehittymistä vaativa osaamisalue (Järvinen 2005, 39–40, 89; Vahala 2014, 21; Ristikangas ym. 2008, 109; Uimonen 2020). Tulos viittaa siihen, että esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleet saattoivat kokea saatujen opintokokemustensa kautta johtamisen haastavaksi tai laajaksi alueeksi ja tiedostavat sen vaativan jatkuvaa kehittämistä. Tämä voi vaikuttaa siihen, miksi he tunsivat olevansa tältä osa-alueelta keskeneräisiä. Yhteys omiin hyväksi arvioiduksi johtamisen taitoihin löytyi odotetusti myös tuloksissa, jossa valittiin parhaiten omaa suhdettaan esihenkilöasemassa toimimisesta kuvaava vaihtoehto. Mikäli esihenkilö vastasi soveltuvansa esihenkilöasemaan, arvioi hänen johtamisen taitonsa olevan keskiarvoa paremmat (taulukko 8). Kysymys esihenkilötaitojen ja johtamisen opiskelun vaikutuksesta työnsaantiin sai aikaan suuren hajonnan vastauksissa. Tulokseen vaikuttaa todennäköisesti vastaajan vaikeus määrittää yksittäisen seikan vaikutusta työnsaantiin, mikäli asia ei ole noussut esiin esimerkiksi työhaastattelun yhteydessä tai työnkuvan määrittämisessä.

Kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat puutekniikan insinöörien mielestä hyvät esihenkilön ominaisuudet. Vastauksista selvisi, että puutekniikan insinöörit arvostavat erityisesti vahvoja piirteitä esihenkilöllä. Eniten arvostettiin hyviä kommunikaatiotaitoja (taulukko 3). Kommunikointitaidot yhdessä tasavertaisen ja johdonmukaisen toiminnan kanssa muodostavat luottamuksen, joka sai kyselyssä neljänneksi eniten ääniä. Tasapuolisuus omana arvonaan sai viidenneksi eniten ääniä. Vahvasti esiin nousi myös sellaiset ominaisuudet, jotka vaativat johtajalta viisautta ja rohkeutta; kyky tehdä päätöksiä ja organisoida asioita. Ne saivat tasavertaisin äänimäärin toiseksi ja kolmanneksi eniten ääniä. Tulokset kertovat erityisesti niistä ominaisuuksista, jotka puutekniikan insinöörit kokevat tarpeelliseksi osana päivittäisiä näkyviä rutiineja. Taustatekijät ja hyvin tehty pohjatyö jää usein huomaamatta ja näin ollen myös mainitsematta, mikäli asiaa ei pohdi sen syvällisemmin. Saadut tulokset heijastelevat osittain nykytilannetta työyhteisöissä. Usein esiin nousevat asiat ovat sellaisia asioita, tässä tapauksessa johtajien ominaisuuksia, joita kaivattaisiin lisää työyhteisöön tai josta on ollut puutetta.

Esihenkilöasemassa toimineiden alumnien ja opiskelijoiden arviot omista esihenkilötaidoistaan ovat keskenään vaihtelevat, mutta niistä löytyi myös yhteisiä piirteitä (taulukko 9; taulukko 10). Opiskelijat arvioivat saavuttavansa asetetut tavoitteet useammin ja tiedottavansa asioista sekä kannustavansa säännöllisemmin kuin alumnit arvioivat saavuttavansa. He myös kokivat panostavansa tietoisesti ja tavoitteellisesti itsensä kehittämiseen aina tai lähes aina. Alumnien arviot olivat keskimääräisesti positiivisempia päätöksentekoon ja alaisen taito- ja osaamistautan tunnistamiseen liittyen. Kaikkien esihenkilöasemassa olleiden alumnien mielestä tiedottaminen oli säännöllistä lähes aina. Myös opiskelijat arvioivat tiedottamisen säännöllisyyden olevan hyvä ja molemmat ryhmät kokivat olevansa helposti lähestyttäviä johtajia. Nämä ominaisuudet antavat katsauksen siitä, millaiseksi esihenkilöasemassa työskennelleet ovat kokeneet omat taitonsa, jolloin tuloksia voidaan hyödyntää koulutuksen suunnittelussa. Aineiston koon vuoksi tutkimuksesta saadut tulokset esihenkilöasemassa toimineiden puutekniikan insinöörien piirteistä ei voida yleistää koskemaan koko perusryhmää. Mahdollisia jatkotutkimuksia ajatellen, tulisi niissä huomioida lisäksi esimiesasemassa toimimisesta oleva työkokemuksen määrä ja esimiesaseman työnkuva.

Taulukossa 10 esitetään esihenkilöasemassa työskennelleiden vastauksia omista johtamisen taidoista jaoteltuna esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleisiin ja ei opiskelleisiin. Ei esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleiden johtamistaidot perustuvat käytännön kokemukseen, kun opiskelleilla käytännön kokemusta vahvistamassa on koulutuksen kautta saatuja tietoa ja taitoa. Verrattaessa arvioita omista esihenkilötaidoista huomattiin, että kuudessa vaihtoehdossa kymmenestä johtamista opiskelleet valitsivat positiivisemmän vaihtoehdon, kuin ei opiskelleet. Ei johtamista opiskelleet henkilöt valitsivat positiivisempia vaihtoehtoja

kohdissa strategia, motivointi, helposti lähestyttävyyys ja alaisten kannustaminen kehittymiseen. Tarkasteltaessa helposti lähestyttävyyttä, vastausten hajonta oli pientä. Molemmat, johtamista opiskelleet ja ei opiskelleet, kokivat olevansa aina tai lähes aina helposti lähestyttäviä. Esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleet kokivat selkeästi enemmän saavuttavansa asetetut tavoitteet, joka on organisaation näkökulmasta päätavoite. Vastausten erot ovat monisyisiä ja ilman kohdennetumpaa tutkimusta, on vaikea sanoa, mistä erot tuloksissa todella johtuvat. Esimerkiksi kysymyksessä ”Mielestäni päätöksentekovastuu on esihenkilöllä” koehenkilöiden vastaus riippuu osittain siitä, millaista johtamistapaa he käyttävät. Enemmän auktoritaarista johtamista kannattava henkilö valitsee todennäköisemmin vaihtoehdon aina, kuin henkilö, joka hyödyntää valmentavaa johtamistapaa, antaen päättävällän alaisilleen koskien heidän omaa työskentelyänsä. Tutkimuksen perusteella puutekniikan insinööreillä löytyy kehitettävää kyvyssä innostaa ja motivoida alaisia. Työmotivaatio on tärkeä osa yrityksen menestystä sekä työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia. (Järvinen 2005, kappale 1.2 Johtaminen on yrityksen tärkein kilpailukeino)

5 Lopuksi

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että puutekniikan insinöörit kokevat esihenkilötaitojen- ja johtamisen opiskelemisen puutekniikan koulutuksen aikana hyödylliseksi. Näiden taitojen opiskelulla on ollut myönteinen vaikutus työelämässä, mutta varsinaista selkeää yhteyttä työllistymiseen ei ollut havaittavissa tutkimusaineiston perusteella. Tärkeimmiksi hyvän johtajan ominaisuuksiksi valikoituivat hyvät kommunikaatiotaidot, päätöksentekokyky, organisointikyky, luottamuksellisuus ja tasapuolisuus. Vastaajien ominen kokemusten lisäksi, hyödyllisyyttä mittaamaan valittiin yleisesti hyväksi koettujen esihenkilön piirteiden vertaaminen esihenkilöasemassa työskennelleiden alumnien ja opiskelijoiden kokemukseen omista johtamistaidoista. Vertailun tulokset viittasivat siihen, että esihenkilötaitoja ja johtamista opiskelleet toimivat hyvän esihenkilön piirteiden mukaisesti säännöllisemmin kuin sellaiset, jotka eivät esihenkilötaitoja olleet opiskellut. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä johtamistaitojen opiskelulla puutekniikan insinöörinkoulutuksen aikana olevan positiivinen vaikutus työelämään. Tuloksista selvisi myös, että vain sellaiset henkilöt, jotka olivat opiskelleet esihenkilötaitoja ja johtamista puutekniikan koulutuksen aikana, olivat jatko-opiskelleet niitä myös työelämän aikana.

Tulevaisuuden laajat ammatilliset mahdollisuudet ja kehittyvät monimuotoiset työyhteisöt vaativat osajilta jatkuvaa kehittymistä ja ajantasaisia taitoja. Ilman tutkimustuloksiin perustuvaa pohjaa, on vaikea saada todellista kuvaa siitä, mikä on nykytilanne. Onko ammattilaisten taitotaso ajan tasalla? Mistä löytyy kehitettävää ja tukeeko koulutus tulevaisuuden tarpeita? Puutekniikan insinööreihin kohdistettujen tutkimusten määrä on vähäinen (Halme-koski 2012; Tanskanen 2017; Takkunen 2010). Tutkimuksesta Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot saatuja tuloksia voidaan hyödyntää mm. koulutuksen- ja henkilökohtaisten opintojen suunnittelussa. Vaikka tutkimukseen osallistuneista 74 % oli iältään alle 30-vuotiaita, lähes puolet alumneista ja yli neljäsosa opiskelijoista, oli toiminut urallaan esihenkilöasemassa. On harmittavaa, ettei johtaminen ole osa opetussuunnitelmaa, jotta voitaisiin turvata ammattitaitoisten johtajien saatavuus työmarkkinoilla. Tilanne on sama läpi Suomen koulutusjärjestelmän (Järvinen 2005, kappale 1.5 Mistä laadukkaampaa johtamista; Aucoin 2018, 2; Opetusministeriön metsä, puu- ja paperialan koulutuksen kehittämistarpeita selvittävä työryhmä 2008, 29).

Tästä tutkimuksesta esitettyjen tulosten ja informaation nojalla, näen hyvänä mahdollisuutena kehittää koulutusta ensimmäisten joukossa palvelemaan väistämättömästi kohdattavissa olevia tulevaisuuden haasteita. Erityisesti se, että puutekniikan insinöörejä valmistuu

vain LAB-ammattikorkeakoulusta, asettaa suuren haasteen ja vastuun kokonaisen ammattikunnan osaamisen kehittamisestä ja puutekniikan insinöörien imagon luomisesta yhdelle taholle. Panostus koulutukseen, joka tähtää vahvan ammattitaidon omaavien insinöörien valmistumiseen, on tärkeää myös puu- ja metsäteollisuuden kehittymisen kannalta. Opiskelijoille voitaisiin suositella johtamistaitojen opiskelua niiden hyödyllisyyteen nojautuen tai vaihtoehtoisesti sisällyttää johtamisen perusteita käsittelevä kurssi opetussuunnitelmaan. Ehdotan vahvasti myös panostamista alumnitietokannan kartuttamiseen ja ylläpitoon. Tietokantaa voidaan hyödyntää tutkimuksellisten asioiden lisäksi koulutuksen kehittämisessä, ja verkostoitumisessa.

Mahdollisia jatkotutkimusta vaativia aiheita ovat kohdennetut tutkimukset puutekniikan insinöörien taidoista. Aihetta voitaisiin esimerkiksi tutkia case-tutkimuksella yrityksestä, jossa työskentelee esihenkilöasemassa puutekniikan insinöörejä. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa arviointiin mukaan insinöörien lisäksi heidän työkaverinsa, alaiset ja esihenkilöt. Tutkimus tuottaisi tulosta puutekniikan insinöörien alakohtaisista taidoista, esihenkilö- ja johtamistaitojen lisäksi, ja tuloksiin saataisiin oma-arvioinnin lisäksi mukaan myös työyhteisön näkemys. Työyhteisön näkemyksen mukaan ottamisella voitaisiin vähentää itsearviointissa syntyvää virhettä. Ehdotan myös työhyvinvoinnin näkökulman esille nostamista tutkimuksessa ja työkokemuksen määrän vaikutuksen huomioimista. Jatkotutkimusta voitaisiin suunnitella tehtäväksi myös muutaman vuoden kuluttua tästä tutkimuksesta, jolloin tuloksissa voitaisiin arvioida esihenkilötaitojen ja johtamisen opiskelun kannattavuudesta ja vaikutuksista; Kuinka johtamista opiskelleiden ura on kehittynyt ja onko kouluttautumisella ollut mahdollisesti vaikutusta työllistymiseen. Mikäli puutekniikan koulutukseen päädyttäisiin sisällyttämään tai vahvasti suosittelemaan johtamisopintojen sisällyttämistä koulutukseen, voitaisiin myöhemmin tarkastella myös tämän päätöksen vaikutusta.

5.2 Luotettavuus

Onnistunut tutkimus on sellainen, joka tuottaa luotettavia tuloksia eikä aiheuta tutkittavalle haittaa. Luotettavuuden näkökulmasta on tärkeää, että tutkimuksen otos on edustava ja kooltansa tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja että valitut mittarit mittaavat määriteltyjä asioita. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan mitata kahden eri tekijän, validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, tuottaako tutkimus tuloksen siihen, mihin sillä pyritään hakemaan tulosta. (Heikkilä 2014, 27, 176, 178.) Toisin sanoen vastaako tutkimus todellisuutta, onko tulokset yleistettävissä ja saavutettiin tutkimukselle asetettuja päämääriä. Validiteetti on systemaattisen virheen puuttumista (Heikkilä 2014, 27). Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo tutkimustulosten tarkkuudesta ja siitä, onko tutkimuksessa käytetty oikeita mittareita mittaamaan ongelmaa (Heikkilä 2014, 28). Kolmas

tekijä, joka vaikuttaa myös tutkimuksen tulosten luotettavuuteen on objektiivisuus. Objektiivisuudella eli puolueettomuudella kuvataan tutkijan riippumattomuutta tuloksista. Vaikka tutkijan kädenjälki näkyy väistämättä tutkimuksessa, aihevalinnoissa, tutkimuksen kohdentamisessa ja menetelmissä, vakaumukset tai mielipiteet eivät saa vaikuttaa tutkimustulokseen, eikä tuloksia saa muokata haluamukseen. (Heikkilä 2014, 28–29.)

5.2.1 Teoriaosuuden luotettavuus

Teoriaosuuden luomisen tarkoituksena oli saada hyvä pohja varsinaisen tutkimuksen suorittamista varten. Teoriaan haluttiin sisällyttää kattavasti tietoa tutkimusta koskevista aihepiireistä: insinöörin ammatista ja siihen kouluttautumisesta, puutekniikan koulutuksesta, johtamisesta ja esihenkilönä toimimisesta yleisesti Suomessa, sekä tieteellisen tutkimuksen suorittamisesta. Visiona oli luoda ymmärrettävä, informatiivinen ja useisiin lähteisiin painotuva teoriapohja, joka etenee johdonmukaisessa järjestyksessä.

Tietolähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita ja monipuolisia lähteitä. Tietoa kerättiin sähköisistä lähteistä kuten kirjoista, tutkimuksista, raporteista ja erilaisista kirjallisista lähteistä. E-kirjoja saatiin käyttöön usean eri kirjaston palveluiden kautta. Lähteenä hyödynnettiin myös suullista tietoa sähköisten nauhoitteiden muodossa. Käytettyihin lähteisiin viitattiin tekstissä ja niistä muodostettiin opinnäytetyön loppuun lähdeluettelo.

Asetettuihin tavoitteisiin päästiin, vaikka erityisesti johtamiseen ja esihenkilöasemassa työskentelyyn liittyvien aiheiden rajaaminen oli haastavaa. Aihepiiri on hyvin laaja, moniulotteinen ja siihen perehtyminen vaatii hyvin suurta työtuntimäärää. Kappaleessa 6.3 Pohdinta, käsitellään tutkijan näkökulmasta opinnäytetyöprosessin etenemistä, ja siinä kohdattuja haasteita. Myös johtamista käsittelevää teoriaosuutta ja sen työstämistä pohditaan tarkemmin kyseisessä kappaleessa.

5.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota neljään eri virhettä aiheuttavaan tekijään, joista kokonaisvirhe muodostuu:

- otantavirheet
- peitto- ja katovirheet
- mittausvirheet
- käsittelyvirheet (Heikkilä 2014, 176)

Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena, jossa kohderyhmänä oli puutekniikan kolmannen ja neljännen vuosikurssin opiskelijat, ja Lahdesta jo valmistuneet puutekniikan insinöörit. Otantatutkimuksissa virhettä aiheuttavat aina otantavirhe sekä vääristymä, jonka aiheuttajana on tutkimukseen osallistuneiden kato. Linkki tutkimukseen lähetettiin sähköpostitse 11 alumnille, sekä läpi opintojen kestävän pakollisen kurssin kautta kaikille 3.–4. vuosikurssin opiskelijoille. Lisäksi vastaajia tavoiteltiin usean eri kanavan kautta. Koska tutkimuksessa käytettiin useita eri vastausväyliä, ja julkista linkkiä, on mahdotonta sanoa, kuinka monta henkilöä tutkimus tavoitti. Kuitenkin vastanneiden määrän perustella voidaan todeta, ettei kysely saavuttanut kaikkia kohdehenkilöitä. Tämä aiheuttaa tutkimukseen katoa ja otantavirhettä. Kyseessä on myös peittovirhe, sillä kaikkia kohderyhmään soveltuvia alumneja ei voitu tavoittaa alumnireksiterin puutteen vuoksi. Facebook ryhmien ja Instagramin kautta yhteydenottaminen lisäsi tavoitettujen henkilöiden määrää, mutta sulki kuitenkin edelleen pois sellaiset henkilöt, jotka eivät sosiaalista mediaa käytä, tai ole liittyneenä kyseisiin ryhmiin. Toivottua pienempi vastausten määrä aiheuttaa tutkimukseen satunnaisvirhettä. Tavoitteena oli saavuttaa 60 vastaajaa, kolmekymmentä kustakin ryhmästä. Tavoitteesta jäätettiin vajaaksi 23 %.

Tutkimukseen valmistauduttiin etsimällä tietoa aihepiirin kirjallisuudesta, tutkimuksista ja raporteista. Ennen varsinaisen tutkimuksen julkaisemista kyselyille suoritettiin kyselyn esitetaus koeryhmällä, jonka palautteiden perusteella kyselyä muokattiin selkeämmäksi ja helpokäyttöisemmäksi mobiiliversiolle. Kyselyn alkuperäinen viimeinen kysymys ”Arvioi omia esihenkilötaitojasi”, muokattiin Likertin asteikon mukaiseksi numeerisen asteikon sijaan, jotta käyttökokemus olisi parempi mobiiliversiossa. Tämä aiheutti kuitenkin haasteen muodostaa väittämät sekä vastausvaihtoehdot helposti ymmärrettäviksi ja reliabeleiksi jokaisessa kohdassa. Reliaabeliuden lisäämiseksi jokainen väittämä olisi pitänyt muodostaa omaksi kysymyksekseen, mikä olisi lisännyt kyselyn pituutta huomattavasti. Tämä olisi saattanut kasvattaa kyselyn keskeyttäneiden määrää ja lisätä vastaajien väsymystä, vaikuttaen näin luotettavuuteen. Paremmaksi vaihtoehdoksi päädyttiin valitsemaan käyttömukavuutta lisäävä vaihtoehto. Koeryhmän koostui kahdeksasta henkilöstä, jotka eivät vastanneet lopulliseen kyselytutkimukseen.

Kyselytutkimuksen heikkoutena on satunnaisten virheiden heikko rajoittamismahdollisuus. Hyvällä ja huolellisella suunnittelulla virheiden määrää voidaan kuitenkin vähentää. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä mm. lisäämällä vastausvaihtoehtoja ja muodostamalla kysymykset niin, ettei ne ole johdattelevia tai sisällä sisäänrakennettuja oletuksia. Lisäksi käytetyn kielen ymmärrettävyydellä on merkitystä sekä vastausten luotettavuuteen, että kyselyn käyttömukavuuteen. (Vilkkä 2007, 70–78.) Tutkimuksen kysymyksiä suunniteltiin huolella ja niitä pyrittiin miettimään useasta eri näkökulmasta, jotta saataisiin mahdollisimman

hyvin katettua erilaiset elämäntilanteet ja näkemykset vastausvaihtoehtoihin. Toisaalta suunnittelun tärkeimpänä tarkoituksena oli saada rajattua mittarit mittaamaan vain haluttua asiaa. Kyselyiden rakenteet pyrittiin muodostamaan niin, että ne mittasivat samoja tutkittavia asioita. Poikkeuksena oli kullekin ryhmälle kohdennetut kysymykset liittyen heidän nykyisiin tilanteisiinsa kuten työllisyystilanteeseen tai aikomukseen opiskella vielä puutekniikan koulutuksen aikana johtamista. Samanlaisten kysymysten käytön tarkoituksena oli selvittää eri asemassa olevien puutekniikan insinöörien asenteita ja mielipiteitä esihenkilöasemassa toimimisesta, mitä voitaisiin verrata keskenään kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kyselyistä saadut vastaukset osoittautuivat toimiviksi ja vertailukelpoisiksi. Tuloksia tarkastellessa havaittiin kahden kysymyksen mittaustavan eroavan toisistaan hieman. Kysymyksessä, missä mitattiin puutekniikan opiskelun hyödyllisyyttä, opiskelijoiden kyselyn vaihtoehdot olivat kyllä, ei ja en tiedä, kun alumnien kyselyssä vastausvaihtoehto valittiin liukukytkimellä vaihtoehdoista 1–8. (Liite 2; Liite 3.) Kysymykset olisi voitu muodostaa samanlaiseen muotoon, mutta koska tarkoituksena ei ollut yhdistää vastauksia, ei eroavaisuuksista kysymyksenasetteluissa tutkimuksen käsittelyvaiheessa muodostunut suurta haittaa.

Kyselyissä hyödynnettiin mahdollisuutta piilottaa kysymyksiä ja ohjata tiettyihin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella. Tätä ominaisuutta käytettiin työllisyystilanteeseen ja työtehtävään sekä johtamisopintoihin liittyviin kysymyksiin. Ongelmia aiheutti kuitenkin esihenkilöaseman määrittely ja se, kuinka kyselyihin vastaajat itse määrittelevät esihenkilöaseman. Mikäli henkilö vastasi työtehtävää käsittelevässä kysymyksessä olevansa esimerkiksi yrittäjä, oli mahdotonta tietää kokisiko hän olevansa esihenkilöasemassa, ja olisiko hänellä mahdollisesti alaisia, jolloin toimisi luonnollisesti johtoasemassa. Tilanteen ratkaisemiseksi muodostettiin alumnien kyselyyn työtehtävää kuvaavan kysymyksen lisäksi kysymys, jonka tarkoituksena oli mitata vastaajien mielipidettä siitä, toimiiko esihenkilöasemassa nykyisessä työtehtävässään. Lisäksi kysymys otti huomioon sellaiset, jotka olivat kenties työskennelleet aiemmin esihenkilöasemassa, mutta eivät juuri nyt olleet sellaisessa. Tulostentarkastelussa huomattiin, ettei tämä tarkentava kysymys alumnien kyselyssä, ohjannut kuitenkaan sellaisia henkilöitä arvioimaan omia esihenkilö- ja johtamistaitojaan. Vain nykyistä työtehtävää kuvaavan kysymyksen vastauksista esihenkilöasemaan liittyvät työtehtävävaihtoehdot ohjasivat vastaamaan omien taitojen arviointi kysymyksen. Tämän vuoksi kyselystä jäi puuttumaan kolmen esihenkilöasemassa työskennelleen oma-arvio. Opiskelijoiden kyselyssä ongelmaa tämän kanssa ei ollut, sillä vain yksi kysymys selvitti työkokemusta esihenkilöasemasta ja ohjasi arvioimaan omia taitojaan.

Sisäisen reliabiliteetin vahvistamiseksi tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan kolmella eri tavalla esihenkilöasemassa toimineiden arvioita omasta esihenkilöosaamisesta. Kyselyssä kysytään henkilön kokemusta soveltuvuudesta esihenkilöasemaan, numeerista arviointia

omista esihenkilötaidoista, sekä pyydetään arvioimaan omia taitoja kuvaava vaihtoehto an-
nettujen vaihtoehtojen väliltä. Tulosten ristiintaulukointi osoitti korrelaatiota vaihtoehtojen
välillä. Mikäli arvioi taitojensa olevan hyvät, valitsi myös kokevansa soveltuvan esihenkilö-
asemaan ja valitsi positiivisempia vaihtoehtoja arvioidessaan taitoja. Reliabiliteettiin vaikut-
taa suuresti kysymysten asettelun, sisäisen reliabiliteetin lisäksi, myös vastaajien rehelli-
syys. Kyselytutkimuksissa on vaikea kontrolloida vastaajien rehellisyyttä. Taipumus arvi-
oida omaa toimintaa positiivisemmassa valossa kuin todellisuus on, on ihmiselle luontaista.
Tämä vaikuttaa myös kyselyiden vastauksiin. Tuloksiin on mahdollista päätyä myös muo-
vattua todellisuutta ja välinpitämättömästi valittuja vastauksia. Lisäksi on huomioitava, että
on mahdotonta mitata ja arvoittaa täysin luotettavasti sellaisia ominaisuuksia, joita ei voida
suoraan mitata numeeriseen muotoon kuten esimerkiksi painoa.

5.2.3 Johtopäätösten luotettavuus

Tutkimuksessa muodostetut johtopäätökset perustuvat tutkimuksen tuloksiin, niiden keski-
näiseen vertailuun sekä näiden yhdistämisen teoriapohjaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli
saada tietoa puutekniikan koulutuksen aikaisten esihenkilötaitojen- ja johtamisen opiskelun
hyödyllisyydestä työelämän näkökulmasta, mihin kysely tuotti vastauksen. Näin ollen tutki-
muksen tavoitteen voidaan katsoa olevan täyttynyt. Tutkimustulosten yleistettävyyttä on
harkittava tutkimuksen otannan suuruus huomioiden. Tulokset antavat selkeän positiivisen
suunnan esihenkilö- ja johtamisopintojen hyödyllisyydestä, mutta sitä ei voida tämän tutki-
muksen nojalla yleistää koskemaan kaikkia puutekniikan insinöörejä. Hyvän yleiskäsityksen
se kuitenkin antaa siitä, millaiseksi puutekniikan insinöörit kokevat omat johtamisentaidot ja
mitä mieltä he ovat koulutuksen aikaisesta esihenkilötaitojen opiskelusta. Tulosten vahvis-
tamiseen ja niiden yleistettävyyteen vaadittaisiin aiheen jatkotutkimusta.

5.3 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohdin opinnäytetyöprosessikokemustani ja esittelen siitä tekemiäni
havaintoja. Olin valinnut opinnäytetyön aloittamisen ajankohdaksi kevään 2021. Haas-
teenani oli kuitenkin löytää mielenkiintojani vastaava opinnäytetyön aihe, joka lopulta usei-
den tiedonetsintäkertojen jälkeen nousi mieleeni itsestään hyvin levätyn yön jälkeen aamu-
kahvin äärellä. Tiesin aihepiirin olevan laaja, mutta uskoin, että kiinnostus esihenkilöase-
matyöskentelyä kohtaan saisi innostuksen pysymään elossa prosessin loppuun saakka.

Omat haasteensa prosessiin loi vallitsevat olot ja koronarajoitukset, joiden vuoksi en pääs-
syt opiskelemaan kirjastoon, joka oli kevään ajan suljettuna. Tämä hankaloitti sekä tie-
donetsintää, että koetteli keskittymiskykyäni. Vaihtelua keittiönpöydän ääressä istumiseen
sain työskentelystä kesäisellä parvekkeella. Sijaintini vuoksi en päässyt hyödyntämään

myöskään LAB-ammattikorkeakoulun kirjastoa tiedonetsinnässä, vaan tukeuduin täysin verkosta saatavaan materiaaliin. Onnekseni käytössäni oli kolmen eri kirjaston verkkotietokannat, minkä myötä sain kasvatettua tietolähteideni määrää. Sopivien lähteiden löytäminen, tiedon analysointi ja soveltaminen opinnäytetyöni aiheeseen vaati sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Erityisesti johtamista koskevien lähteiden valinta ja aiheen rajaaminen, sen laajuuden ja moniulotteisuuden, vuoksi oli vaikeaa. Mikäli resursseja olisi enempi, liittäisin valitsemieni johtamista ja esihenkilöasemaa käsittelevien aiheiden lisäksi tutkimukseen mukaan työhyvinvoinnin näkökulman. Tällöin tulisi huomioitua johtamisen syvempi vaikutus työyhteisöön. Lisäksi ottaisin tutkimukseen mukaan työntekijöiden arvioita omien esihenkilöiden taidoista ja kehityskohteista alaisten näkökulmasta. Erityisen haasteelliseksi koin mahdollisten yhteystietojen keräämisen kyselyjen lähettämistä varten. Alumnirekisterin puutteen vuoksi, en saanut tietooni Lahdesta puutekniikan insinööri valmistuneiden yhteystietoja. Tämän vuoksi jouduin tukeutumaan täysin internetin tarjoamaan tietoon ja ystävällisesti apunani toimineiden henkilöiden henkilökohtaisten kontaktien kautta saatuihin yhteystietoihin. Haluan välittää tässä myös kiitokseni näille henkilöille. Otantaryhmän rajaimista haastoi myös koulutuksen ja ammattikorkeakoulun rakenteessa vuosien aikana tapahtuneet muutokset. Osa kohderyhmän alumneista on valmistunut Lahden ammattikorkeakoulusta, kun taas viimeisimmät puutekniikan insinöörit ovat valmistuneet LAB-ammattikorkeakoulusta. Myös tutkintonimikkeet ovat vaihdelleet vuosien mittaan. Aikaisemmin puutekniikkaa on saattanut opiskella materiaalitekniikan nimikkeen alla, mikä hankaloitti internetistä tehtyä hakutoimintaa. Esimerkiksi internetistä löydetty valmistuneiden nimilistassa saattoi lukea tutkintonimikkeenä materiaalitekniikka, jolloin oli mahdotonta tietää, oliko kyseinen henkilö suuntautunut opinnoissaan puutekniikkaan vai ei.

Vaikka tutkimukselliset asiat olivat minulle ennestään koulutuksen kautta tuttuja, oli kyselytutkimuksen tekeminen minulle uusi kokemus. Koin erittäin mielenkiintoiseksi, mutta vaativaksi, pohtia erilaisia skenaarioita mahdollisten kysymysten ja vastausvaihtoehtojen validiuden kasvattamiseksi. En ollut aikaisemmin käyttänyt kyselyiden tekemiseen käytettyä Webropol 3.0 ohjelmaa tai tulosten käsittelyyn käytettyä tilasto-ohjelmaa IBM SPSS Statistics:ia. Niihin tutustuminen ja käytön opettelu opinnäytetyön suunnittelun ja toteuttamisen ohella toi mukavaa vaihtelua, vaikkakin otti oman aikansa. Webropol 3.0 sain käyttööni koulun kautta ja IBM SPSS Statistics:in ilmaisen kokeiluversion myötä.

Aiheen valintani vaikutti myös tieto siitä, ettei Suomen korkeakoulujen koulutusjärjestelmässä opiskella johtamista, vaikka koulutuksesta valmistuessaan todennäköisesti toimisi esihenkilön asemassa. Törmäsin tietoa etsiessäni usein artikkeleihin ja raportteihin, joissa oli pohdittu samaa. Johtamista ennusteltiin Suomen vientivaltiksi tulevaisuudessa, mutta silti siihen ei vielä ollut panostettu koulutuksen tasolla. Halusin päästä tutkimaan, kuinka

muut puutekniikan insinöörit kokivat aiheen ja löytyisikö opiskelun ja hyvien esihenkilötaitojen välillä korrelaatiota. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta suosittelen esihenkilötaitojen ja johtamisen opiskelua puutekniikan koulutuksen aikana. Esihenkilötyö perusteiden lisäksi esimerkiksi Lean-johtaminen ja tuloksekas esihenkilötyöskentely antavat hyvän pohjan ja työkalut puutekniikan insinöörille toimia esihenkilöasemassa. Kursseja on saatavilla mm. Suomen ammattikorkeakoulujen yhteisestä digitaalisesta opintoportaalista CampusOnline.fi:stä. Koska puutekniikan insinöörien koulutusta tapahtuu vain LAB-ammattikorkeakoulussa, ehdotan, että harkittaisiin esimerkiksi esihenkilötyön perusteiden sisällyttämistä puutekniikan koulutusohjelmaan. Näin voitaisiin varmistaa ammattitaitoisten puutekniikan insinöörien osaaminen tulevaisuuden haasteissakin.

6 Yhteenveto

Tutkimuksen Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot tarkoituksena oli selvittää koulutuksen aikaisten esihenkilötaitoja ja johtamista käsittelevien kurssien hyödyllisyys, jotta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää puutekniikan koulutuksen tilan arvioinnissa ja kehittämisessä. Teoriaosuudessa käsiteltiin, kuinka hyvä johtaja tuntee asemansa tuomat vastuut ja oikeudet toimiessaan yrityksen strategian ohjaamana kohti asetettuja päämääriä. Hän myös kykenee hyvillä vuorovaikutustaidoillaan motivoimaan työntekijöitä toimimaan yhteisen suunnan mukaisesti huomioiden henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja kehittämisen tarpeet niin työntekijöissä kuin itsessään. Menestyksekkäässä johtamistyylissä tarvitaan sekä asioiden-, että ihmisten johtamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi, mutta tärkeintä käytettävän johtamistyylin valinnassa on, että se soveltuu niin johtajalle, johdettavalle kuin sen hetkiseen tilanteeseen.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka moni puutekniikan insinööri oli opiskellut esihenkilötaitoja ja johtamista koulutuksensa aikana ja kokivatko he opiskelemaisensa kurssit hyödyllisiksi. Johtamisopintojen hyödyllisyyttä mitattiin myös vertaamalla teoriaosuudessa esitettyjen hyvän esihenkilön ominaisuuksia esihenkilöasemassa työskennelleiden vastaajien arvioihin omista taidoistaan. Kohderyhmä jaettiin kahtia, puutekniikan opiskelijoihin ja alumneihin, joille muodostettiin kohdennetut tutkimuskyselyt. Kyselyihin vastasi yhteensä 46 henkilöä. Saadut tulokset analysoitiin ja niistä muodostettiin johtopäätökset, joiden mukaan esihenkilö- ja johtamistaitojen opiskelu puutekniikan koulutuksen aikana koettiin hyödylliseksi työelämän näkökulmasta. Henkilöt, jotka olivat toimineet esihenkilöasemassa ja opiskelleet johtamista, arvioivat omien taitojensa olevan säännöllisemmin ja keskimääräisemmin yleisesti hyväksi koettujen esihenkilön piirteiden mukaiseksi, kuin henkilöt, jotka eivät olleet opiskelleet johtamista. Useimmat opiskelijoista, myös sellaiset, jotka eivät olleet vielä johtamista opiskelleet, osoittivat harkitsevansa johtamistaitojen opiskelua vielä opintojensa aikana. Esihenkilötaitojen ja johtamisen opiskelun koettu hyödyllisyys puutekniikan koulutuksen aikana, sen positiivinen vaikutus työelämään, hyviin esihenkilötaitoihin ja jatkuvaan kehittymiseen, osoittavat, että puutekniikan insinöörin on kannattavaa opiskella johtamista jo koulutuksen aikana.

Lähteet

Al-Dhaafri, H.S. & Al-Swidi, A.K. & Yusoff, R.Z.B. 2016. The mediating role of TQM and organizational excellence, and the moderating effect of entrepreneurial organizational culture on the relationship between ERP and organizational performance. The TQM Journal, Vol. 28 Iss 6. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-04-2014-0040/full/html>

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot - Opi johtamaan kehitystä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1814-3>

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Suomen laki. Viitattu 16.5.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>

ASQ. What is total quality management (TQM)? Tiivistelmä. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>

Aucoin, B. 2018. From Engineer to Manager - Mastering the Transition, Second Edition. London: Artech House. Viitattu 7.5.2021 Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=5625454>

Banerjee-McFarland, S. 2018. The Importance of Emotional Intelligence in a Leader. Artikkel. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa <https://ideas.bkconnection.com/the-importance-of-emotional-intelligence-in-a-leader>

Barribeau, P., Butler, B., Corney, J., Doney, M., Gault, J., Gordon, J., Fetzer, R., Klein, A., Ackerson Rogers, C., Stein, I., Steiner, C., Urschel, H., Waggoner, T. ja Palmquist, M., 1994–2012. Colorado State University Department of English. Kyselytutkimus. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=68>

Berger, G. & Kers, J. 2021. Lecture 1. CLT & LVL, Innovative Wood Engineered Products. Nauhoitettu kurssiluento. Katsottu 26.4.2021.

Bryman, A. 1992. Charisma and Leadership in Organizations. London: Sage Publications.

Goleman, D. 2001. Tunneäly työelämässä. Keuruu. Otava.

Halmekoski, J. 2012. Kyselytutkimuksen analysointi - LAMK:n puutekniikan koulutuksen kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012052710065>

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991632203906254
- Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 29.4.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991386123906254
- HIO 2020. Mitä insinööri tarkoittaa? Artikkel. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa <http://www.hio.fi/mita-insinööri-tarκοittaa/>
- Hyppönen, H. 2015. ARKISTOSTA: Henkka Hyppönen - Mitä on hyvä johtajuus? – Speakersforum. YouTube-video. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=uB643Jk9O_g&ab_channel=Speakersforum
- Häkkinen, S. 2012. Towards a Trust-Based Model of Leadership Within the LeaderMember Exchange Theory Framework - A Qualitative Study of Leaders' Trustworthiness in the SME Context. Väitöskirja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11355/urn_isbn_978-952-61-0902-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Insinööriliitto. Matkalla insinööriksi - Tervetuloa porukkaan. Tiivistelmä. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://www.ilry.fi/matkalla-insinööriksi-tervetuloa-porukkaan/>
- Jabe, M. 2017 Erialaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari Viitattu 29.4.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991638763906254
- Jost, P. 2014. The Economics of Motivation and Organization: An Introduction. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_proquest_ebookcentral_EBC1600282
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991641873906254
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 5.5.2012. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991639493906254

Kamensky M. 2015. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991890873906254

Kohtamäki, T. 2012. Lemminkäisen Timo Kohtamäki: Mallintaminen muuttaa tulevaisuuden rakentamisen. Artikkelit. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://www.insinooritsa-tavuotta.fi/site/materiaalit/artikkelit/>

Korkala, P. 1981. Suomalainen insinööri. Johtamistaidon opisto Ry. Mikkeli: Teollisuuden kustannus.

Kun koulu loppuu 2021. Sinustako uuden sukupolven insinööri? Kotisivut. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa <https://www.kunkoululoppuu.fi/mille-alalle/insinoorikoulutus/>

LAB-ammattikorkeakoulu 2020. LAB Brand Guide 11/2020. Ohje. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa <https://lut.pictures.fi/kuvat/LAB+Press+Images/LOGOS/LAB+Brand+Guide+11-2020.pdf>

LAB-ammattikorkeakoulu 2021. Opinto-opas - Puutekniikan koulutus, Insinööri (AMK): 240 op Tekniikan ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 29.4.2021. Saatavissa <https://opinto-opas.lab.fi/fi/68177/fi/72761>

LAB-ammattikorkeakoulu a. Insinöörin työt: Puuala työllistää kalusteista rakentamiseen ja sahoilta biotalouteen. Artikkelit. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa <https://puutekniikka.info/puutekniikan-tyopaikat-puun-ja-tekniikan-osaajien-tyotehtavat/>

LAB-ammattikorkeakoulu b. Tietoa meistä. Tietoisku. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://www.lab.fi/fi/info/tietoa-meista>

Lehtinen, E. 2016. ”Jos et osaa johtaa itseäsi, et kykene johtamaan ketään muutakaan!” Blogikirjoitus. Viitattu 18.8.2021. Saatavissa <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/04/11/jos-et-osaa-johtaa-itseasi-et-kykene-johtamaan-ketaan-muutakaan/>

Logistiikan Maailma. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. Verkkoaineisto. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5aq28/alma991980270206254

Löyttyniemi, R. 2015. Matkiminen – osa oppimista ja myötäelämistä. Artikkel. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/05/18/matkiminenosa-oppimista-ja-myotaelamista>

McCormick, K. & Salcedo, J. & Poh, A. 2015. SPSS Statistics for Dummies. 3rd Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 23.8.2021. Saatavissa <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.saimia.fi/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=4040361>

Metsäteollisuus 2021. Suomen metsäteollisuuden vienti alueittain. Kuva. Viitattu 20.4.2021. Saatavissa <https://www.metsateollisuus.fi/uutishuone/metsateollisuuden-vienti-alueittain>

Michelsen, K. 1999. Viides sääty – Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/170145/JU_Viides_s%C3%A4ty_opt.pdf?sequence=1

Mielityinen, I. 2009. Suomi tarvitsee maailman parasta insinööriosaamista. Helsinki: Tekniikan akateemisten liitto TEK.

Mielityinen, I. 2010. Maailman paras insinööri viestii ja käyttää kieliä. Luentomateriaali. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa <https://docplayer.fi/7826703-Maailman-paras-insinööri-vestii-ja-kayttaa-kielia.html>

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. Hämeenlinna. 2. painos.

Opetushallitus 2019. Osaamisrakenne 2035 - Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia raportti. Raportti. Viitattu 15.5.2020. Saatavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenne-2035>

Opetusministeriön metsä, puu- ja paperialan koulutuksen kehittämistarpeita selvittävä työryhmä 2008. Maailman parasta metsä-, puu- ja paperiosaamista – Metsäsektorin koulutuksen kehittäminen Suomessa. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä

2008:1. Opetusministeriö. Yliopistopaino. Viitattu 15.8.2021. Saatavissa

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-485-469-6>

Opintopolku. Yliopistotutkintojen rakenne. Tietoisku. Viitattu 12.5.2021. Saatavissa

<https://opintopolku.fi/wp/yliopisto/yliopistotutkintojen-rakenne/>

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Puranen, T. Liikkeenjohdon johtamisteoriat ja tyylit – jatkuvasti päivitettävä lista. Artikkel.

Viitattu 2.5.2021. Saatavissa <https://ammattijohtaja.fi/liikkeenjohdon-johtamisteoriat-ja-tyylit-jatkuvasti-paivitettava-lista/>

[lit-jatkuvasti-paivitettava-lista/](https://ammattijohtaja.fi/liikkeenjohdon-johtamisteoriat-ja-tyylit-jatkuvasti-paivitettava-lista/)

Rauhamäki, J. 2019. Arjen sujuminen on insinööriyön varassa - Insinööriliiton 100-vuotishistoriaa kirjoittavan filosofian tohtori Sampsa Kaatajan mukaan teknistymiskehitys on tehnyt yhteiskunnan täysin riippuvaiseksi insinööriyöstä ja sen luomuksista. Artikkel.

Viitattu 4.5.2021. Saatavissa <https://insinööri-lehti.fi/artikkelit/arjen-sujuminen-on-insinööri-tyon-varassa/>

[tyon-varassa/](https://insinööri-lehti.fi/artikkelit/arjen-sujuminen-on-insinööri-tyon-varassa/)

Rieki T. 2017. Mistä luottamus rakentuu. Blogikirjoitus. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/mista-luottamus-rakentuu/>

Ristikangas, V. & Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies: innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Salmi, P. 2012. Tarpeet tahdittavat teknologiatyön tulevaisuuden Suomessa. Artikkel.

Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://www.insinooritsatavuotta.fi/site/materiaalit/artikkelit/>

Sipiläinen, I. 2020. Katsaus teolliseen puurakentamiseen – puuelementit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:16. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 14.5.2021.

Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-510-2>

Soback, D. 2021a. Timanttia hiomassa. Valmentava johtajuus pelastukseksi johtamisen muutospaineseen? Vieraana Dan Soback. Podcast. Viitattu 28.4.2021. Saatavissa

<https://www.supla.fi/audio/3794415>

Soback, D. 2021a. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen.

Soback, D. 2021b. Valmentava johtajuus/Dan Soback, Ilona Rauhala Podcast. YouTube-

video. Viitattu 4.5.2021. Saatavissa [https://www.you-](https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8&ab_channel=IlonaRauhala)

[tube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8&ab_channel=IlonaRauhala](https://www.youtube.com/watch?v=1kF6NbRuy_8&ab_channel=IlonaRauhala)

Suomen Metsäyhdistys. Puutekniikan insinööri. Tietoisku. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa <https://smy.fi/ammattinimikkeet/puutekniikan-insinööri/>

Takkunen, T. 2010. Puutekniikan insinöörien sijoittuminen työelämään. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 14.9.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005078415>

Tanskanen, T. 2017. Puuinsinöörien työllistymistutkimus. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060512417>

Tilastokeskus 2021. Kauppa. Tilasto. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html

Tilastokeskus a. Käsitteet. Viitattu 28.4.2021. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html> Käsitteet: ryväotanta, esimies, perusjoukko/populaatio, otantavirhe

Tilastokeskus b. Toimialakohtaiset ammattikoodit. Viitattu 5.5.2021. Saatavissa https://www.stat.fi/keruu/yksp/files/yksp_kp-koodit_fi.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työelämä 2020. Viitattu 6.5.2021. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Suomen laki. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu.fi 2021. Työnjohto-oikeus. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/tyonjohto-oikeus>

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Tietoisku. Viitattu 15.5.2021. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Uimonen, J. 2020. Hukka. Lean Six Sigma Yellow Belt -koulutus. Karelia-ammattikorkeakoulu. Luentomateriaali.

Vahala, H. 2014. Hyvän esimiehen ominaisuudet. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 5.5.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85674/Vahala_Hanna.pdf?sequence=1

Van Knippenberg, D. 2000. Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. Applied Psychology: An International Review Vol. 49, No. 3, 357–371.

Vilkkä, H. 2007 Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vilpas, P. 1.Kvantitatiivinen tutkimus. Moniste. Metropolia. Viitattu 17.5.2021. Saatavissa <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Virolainen, I. 2020. Tulokset esimiestyö. Luento nauhoite. Viitattu 16.5.2021.

Webropol. Kotisivut. Viitattu 29.5.2021. Saatavissa <https://webropol.fi/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Verkkokäsikirja. Viitattu 23.8.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestyksestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.



Hei puutekniikan opiskelija!

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa viimeistä vuotta puutekniikan insinööriksi. Tämä sähköposti sisältää linkin opinnäytetyöni **Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot** -kyselyyn. Tämä viesti on lähetetty LAB-ammattikorkeakoulun 3.-4. vuosikurssin puutekniikan opiskelijoille.

Pyydän sinua ystävällisesti osallistumaan opinnäytetyötutkimukseeni vastaamalla kyselyyn **viimeistään 30.4.2021**. Kysely on anonyymi. Annettuja tietoja ei yhdistetä vastaajaan ja vastaamalla kyselyyn annat suostumuksen annettujen tietojen käsittelyyn. Vastaaminen vie aikaa n. 3-8 minuuttia. Kyselyn lopuksi paina Lähetä -painiketta.

[Osallistu kyselyyn](#)

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, voit ottaa yhteyttä minuun.
Kiitos yhteistyöstä ja arvokkaan aineiston antamisesta opinnäytetyöhöni!

Katri Uutela
LAB-ammattikorkeakoulu, opiskelija
katri.uutela@student.lab.fi

Liite 2. Kyselylomake, opiskelija



1/3

**Tutkimuskysely:
Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot, opiskelijat**

i Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Seuraava kysely on osa opinnäytetyötä. Tarkoituksena on selvittää puutekniikan insinöörien esihenkilö- ja johtamistaitoja. Valitse kysymyksiin vastaus, joka on lähinnä omaa mieltäpidettäsi tai kokemustasi aiheesta. Kysely on anonyymi ja sitä käytetään vain tutkimustarkoitukseen. Kesto n. 3-8 min.

Tiedot**1. Sukupuoli**

- Nainen
 Mies
 Muu

2. Ikä ***3. Arvioitu valmistumisajankohta *****4. Aikaisempi koulutus ***

- Ammattikoulu
 Lukio
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto

5. Oletko työskennellyt esihenkilöasemassa? *

- Kyllä
 Ei

Esihenkilötaitojen opiskelu

6. Oletko sisällyttänyt opintoihisi kursseja, jotka käsittelevät esihenkilöitä ja johtamista? *

- Kyllä
 En

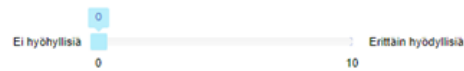
7. Mitä aiheita käymäsi kurssit käsitelivät? *

- Johtamisen trendit
 Hyvinvoiva ja vastuullinen organisaatio
 Kompleksisuuden johtaminen
 Strateginen johtaminen
 Esihenkilötyön perusteet
 Esihenkilöviestintä
 Työyhteisötaidot
 Lean-johtaminen
 Valmentava johtaminen
 Henkilöstöjohtaminen (Human Resources)
 Tuloksekas esihenkilötyö
 Työyhteisön monimuotoisuus
 Muu, mikä?

8. Aiotko opiskella esihenkilöitä tai johtamista? *

- Kyllä
 Ehkä
 En

9. Kuinka hyödyllisiksi koet johtamista ja esihenkilönä toimimista käsittelevät kurssit työelämän näkökulmasta? *



10. Valitse mielestäsi hyödyllisiä, johtamiseen liittyviä aiheita, opiskella puutekniikan koulutuksen aikana

- Ei hyödyllisiä aiheita
 Johtamisen trendit
 Hyvinvoiva ja vastuullinen organisaatio
 Kompleksisuuden johtaminen
 Strateginen johtaminen
 Esihenkilötyön perusteet
 Esihenkilöviestintä
 Työyhteisötaidot
 Lean-johtaminen
 Valmentava johtaminen
 Henkilöstöjohtaminen (Human Resources)
 Tuloksekas esihenkilötyö
 Työyhteisön monimuotoisuus
 Muu, mikä?

11. Tarvitseeko mielestäsi puutekniikan koulutusohjelmaan lisätä esihenkilöitä ja johtamista? *

- Kyllä
 Ei
 En tiedä

[Edellinen](#)

[Seuraava](#)

Esihenkilötaitodot**12. Valitse mielestäsi viisi tärkeintä hyvän esihenkilön piirrettä ***

- Hyvät kommunikointitaidot
- Huumori
- Motivoitkyky
- Sitoutuneisuus
- Luottamuksellisuus
- Asiantuntemuus
- Organisoitkyky
- Kyky inspiroida
- Päätöksentekokyky
- Myötätunto
- Yhteisöllisyys
- Rehellisyys
- Tasapuolisuus
- Tavoitteellisuus
- Muu, mikä?

Valitse enintään 5 vaihtoehtoa
Valitut vaihtoehdot: 0

13. Koetko soveltuvasi esihenkilöasemaan? *

- Kyllä, nautin toimia esihenkilönä
- Kyllä, mutta vaatii vielä opettelua
- En, en halua toimia esihenkilönä
- En, en koe olevani valmis

14. Millaiseksi koet esihenkilötaitosi? ***15. Arvioi omia esihenkilö- ja johtamistaitojasi ***

Valitse lähinnä toimintaasi kuvaava kohta.

	Aina	Lähes aina	Yleensä	Toisinaan	Harvoin	Ei koskaan
Yrityksen strategia ohjaa päätöksentekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni päätöksentekovastuu on esihenkilöllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan ja tuen alaisiani kehittämään urallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen asioista on säännöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän omaa osaamistani tietoisesti ja tavoitteellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen alaisten taito- ja osaamistaustan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen innostamaan ja motivoimaan alaisiani helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutamme asetetut tavoitteet yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitän huomiota työyhteisön monimuotoisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen helposti lähestyttävä ja tavoiteltavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Käikkää tästä ja lue lisää

Liite 3. Kyselylomake, alumni



1 / 4

**Tutkimuskysely:
Puutekniikan insinöörien esihenkilötaidot, alumni**

Seuraava kysely on osa opinnäytetyötä. Tarkoituksena on selvittää puutekniikan insinöörien esihenkilö- ja johtamistaitoja. Valitse kysymyksiin vastaus, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi tai kokemustasi aiheesta. Kysely on anonyymi ja sitä käytetään vain tutkimustarkoitukseen. Kesto n. 5–12 min.

Tiedot**1. Sukupuoli**

- Nainen
 Mies
 Muu

2. Ikä ***3. Valmistumisvuosi *****4. Aikaisempi koulutus ***

- Ammattikoulu
 Lukio
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto

5. Oletko suorittanut/suoritatko parhaillasi jatkokoulutusta? *

- Kyllä
 En

[Seuraava](#)

Työelämä**6. Työllisyystilanne ***

- Työllistynyt, puuteollisuus
- Työllistynyt, muu ala
- Työtön
- Muu, mikä

7. Millainen on työtehtäväsi? *

- Suoritustaso
- Esihenkilö
- Asiantuntija
- Johtaja
- Yrittäjä, millä alalla?
- Muu, mikä?

8. Oletko työskennellyt koskaan esihenkilön tai johtajan asemassa? *

- Kyllä
- En

9. Oletko opiskellut johtamista työurasi aikana? *

- Kyllä
- En

Esihenkilötaitojen opiskelu

10. Sisälsikö puutekniikan opintosi kursseja, jotka käsittelivät esihenkilöitä ja johtamista? *

- Kyllä
 Ei

11. Mitä esihenkilöitä ja johtamista käsitteleviä aiheita opiskelit? *

- Johtamisen trendit
 Hyvinvoiva ja vastuullinen organisaatio
 Kompleksisuuden johtaminen
 Strateginen johtaminen
 Esihenkilötyön perusteet
 Esihenkilöviestintä
 Työyhteisötaidot
 Lean-johtaminen
 Valmentava johtaminen
 Henkilöstöjohtaminen (Human Resources)
 Tuloksekas esihenkilötyö
 Työyhteisön monimuotoisuus
 Muu, mikä?

12. Koitko opiskelemasi johtamisen ja esihenkilötyön kurssit hyödyllisiksi työelämän kannalta? *

- Kyllä
 En
 Jonkin verran hyödyllisiä

13. Kuinka hyödylliseksi koet opiskella johtamisen taitoja puutekniikan koulutuksen aikana? *



14. Koulutuksen aikana hankittujen esihenkilötaitojen vaikutus työnsaantiin *



[Edellinen](#) [Seuraava](#)

Esihenkilötaidot**15. Valitse mielestäsi viisi tärkeintä hyvän esihenkilön piirrettä ***

- Hyvät kommunikatiotaidot
- Huumori
- Motivoitkyky
- Sitoutuneisuus
- Luottamuksellisuus
- Asiantuntemuus
- Organisoitkyky
- Kyky inspiroida
- Päätöksentekokyky
- Myötätunto
- Yhteisöllisyys
- Rehellisyys
- Tasapuolisuus
- Tavoitteellisuus
- Muu, mikä?

Valitse enintään 5 vaihtoehtoa
Valitut vaihtoehdot: 0

16. Koetko soveltuvasi esihenkilöasemaan? *

- Kyllä, nautin toimia esihenkilöasemassa
- Kyllä, mutta vaatii vielä opettelua
- En, en halua toimia esihenkilöasemassa
- En, en koe olevani valmis

17. Millaiseksi koet esihenkilötaitosi? ***18. Arvioi omia esihenkilö- ja johtamistaitojasi ***

	Aina	Lähes aina	Yleensä	Toisinaan	Harvoin	Ei koskaan
Saavutamme asetetut tavoitteet yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnitän huomiota työyhteisön monimuotoisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni päätöksentekovastuu on esihenkilöllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen strategia ohjaa päätöksentekoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitän omaa osaamistani tietoisesti ja tavoitteellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenen innostamaan ja motivoimaan alaisiani helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen alaisten taito- ja osaamistaustan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen asioista on säännöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen helposti lähestyttävä ja tavoiteltavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan ja tuen alaisiani kehittymään urallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Lähetä



Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää