

HALLINTOYKSIKÖN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN  
KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA  
TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Ennakoiva ja muuttuva  
johtaminen

Kaisla Inkeri  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Pohjoisaho Eija  
Tradenomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2025

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija  
Tradenomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Inkeri Kaisla ja Eija Pohjoisaho	<b>Vuosi</b> 2025
<b>Ohjaaja</b>	Soili Vesterinen	
<b>Toimeksiantaja</b>	Organisaatio X	
<b>Työn nimi</b>	Hallintoyksikön henkilöstöjohtamisen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä	
<b>Sivumäärä</b>	33 + 9	

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimivaa johtamistyyliä kohdeorganisaation hallintoyksikössä sekä kartoittaa kehittämiskohteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Työn tavoitteena oli kehittää henkilöstöjohtamisen tapaa toimivammaksi kehittämisehdotusten avulla. Artikkelin vastaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millainen johtamistyyli toimii parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä? Miten johtamista hallintoyksikössä tulisi kehittää? Teoriaosuudessa käsiteltiin julkista johtamista sekä erilaisia johtamistyyliä, kuten tiedolla johtamista ja transformationaalista johtamista.

Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta hallintoyksikön henkilökunnalle ja haastattelua hallintoyksikön esihenkilöille. Hankittu aineisto analysoitiin teemoittelun avulla sekä keskiarvoja ja frekvenssejä tarkastelemalla.

Tulosten perusteella onnistunut johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii selkeää, luotettavaa ja erityisesti oikea-aikaista tiedonkulkua ja yhteistyötä hallintoyksikössä. Saatujen tulosten perusteella yhtenä hallintoyksikköön sopivista johtamistyyleistä pidettiin tiedolla johtamista. Myös transformationaalinen johtaminen todettiin tärkeäksi, koska esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi kyselytutkimuksessa nousi viestintä- ja vuorovaikutustaidot, mutta niitä ei nykytilanteessa koettu johtajilla olevan. Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksissa nousivat esiin hierarkkiset rakenteet, jotka eivät tue parhaalla tavalla muuttuvan toimintaympäristön tarpeita. Johtopäätöksenä on, että erilaiset johtamistyyliä tukevat toisiaan ja hallintoyksikkö hyötyisi monipuolisesta, mutta kuitenkin järjestelmällisestä johtamistyylien käytöstä. Hallitumpi toiminta edistäisi ennakoitua henkilöstöjohtamisessa ja siinä tulisi keskittyä erityisesti vuorovaikutukseen ja viestintään.

<b>Avainsanat</b>	johtaminen, henkilöstöjohtaminen, hallinto, valtionhallinto, toimintaympäristö
<b>Muita tietoja</b>	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Ennakoiva ja muuttuva johtaminen, jonka on toimittanut Soili Vesterinen.

Master's Programme in Foresight and Development  
Master of Business Administration

---

<b>Authors</b>	Inkeri Kaisla ja Eija Pohjoisaho	<b>Year</b> 2025
<b>Supervisor</b>	Soili Vesterinen	
<b>Commissioned by</b>	Organisation X	
<b>Title</b>	Development of human resources management in a changing administrative environment	
<b>Number of pages</b>	33+9	

---

The purpose of this thesis was to explore effective leadership styles in the administrative unit of the target organisation and identify areas for development in a changing environment. The goal was to enhance personnel management through development suggestions. The study addresses the following questions: What leadership style is the most effective in a changing operating environment? How should leadership in an administrative unit be developed? The theoretical framework covered public leadership and various leadership styles, such as knowledge-based and transformational leadership.

The research was conducted as a qualitative case study, using data collection methods including a survey of the administrative unit's staff and interviews with its managers. The data were analyzed through thematic analysis, as well as by examining averages and frequencies.

The results indicate that successful leadership in a dynamic environment requires clear, reliable, and timely information flow, along with collaboration within the administrative unit. Knowledge-based leadership was identified as a suitable style for the unit, while transformational leadership also proved important. The survey highlighted that communication and interaction skills were crucial traits for leaders, yet these were perceived to be lacking among current managers. Both the interviews and surveys revealed hierarchical structures that do not adequately meet the needs of the evolving environment. The conclusion is that diverse, yet systematic use of leadership styles would be beneficial. More structured operations would enhance foresight in personnel management, which should focus especially on interaction and communication.

<b>Keywords</b>	leadership, human resource management, administration, central government, operational environment
<b>Special remarks</b>	This article is published as part of a collective publication Foresight and changing leadership, edited by Soili Vesterinen

# HALLINTOYKSIKÖN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

*Tekijät: Inkeri Kaisla ja Eija Pohjoisaho*

## JOHDANTO

Toimintaympäristö muuttuu hallinnollisessa ympäristössä jatkuvasti. Yhteiskunnan kohtaamat merkittävät haasteet teknologian murroksesta maailmanpolitiikan jännitteisiin haastavat maamme taloudellisesti ja poliittisesti (Holopainen, Lautiainen & Siltanen 2022, 11). Automatisaation ja digitalisaation kasvaessa henkilöresurssit pienenevät, jolloin henkilökunnalta vaaditaan aiempaa enemmän asiantuntijaosaamista. Johtamisessa ennakoinnilla on siten entistä merkittävämpi rooli tulevaisuudessa etenkin, kun valtionhallinnon taloustilanne kiristyy. (Wistbacka 2024.)

Toimintaympäristönä opinnäytetyössä on sisäministeriön hallinnonalaan kuuluva, nimettömänä pysyvä organisaatio ja sen tukitoimintoihin kuuluva hallintoyksikkö. Tässä opinnäytetyössä hallintoyksiköllä tarkoitetaan talous-, henkilöstöhallinto-, yleishallinto- ja työhyvinvointitiimejä. Tiimien esihenkilöt toimivat esihenkilö-asiantuntija-kaksoisroolissa, eli esihenkilöillä on sekä johtamis- että asiantuntijatehtäviä. Tukitoiminto käsittää viraston yhteiset hallinto- ja palvelutehtävät. Valtiokonttorin (2018) ohje määrittelee, että tukitoiminto on yleensä puolesta tekemistä tai keskitettyä tekemistä ja tehtävä on osa toimenkuvaa, eli se on keskeinen työtehtävä. Aihe päätettiin rajata hallintoyksikköön, koska tukitoimintojen johtamisessa on eroja substanssityöskentelyn johtamiseen verrattuna. Olennaista tukitoimintojen johtamisessa on ymmärtää, miten organisaatio toimii kokonaisuutena. Nykytilanteessa haasteena hallintoyksikön arjessa ovat erilaiset johtamistyyliä ja ennakoinnin puute, mikä luo tarpeen kehitystyölle. Ennakoinnin puute näkyy hallintoyksikössä reaktiivisena toimintana proaktiivisen sijaan. Erilaiset johtamistyyliä näyttävät työntekijälle enemmänkin epätasa-arvoisena

kohteluna, kuin hallittuna ja tiedostettuna johtamistyylin valintana tai yksilön huomioivana johtamisena.

Vuonna 2022 julkisen johtamisen yhteistyöryhmä esitti, että valtionvarainministeriön toimesta olisi käynnistettävä julkisen johtamisen periaatteiden valmistelu, jonka pohjalta valmisteltaisiin julkisen johtamisen kehittämissuunnitelma (Valtiovarainministeriö 2022). Tämän kehittämissuunnitelman ydin oli, että julkisella sektorilla johtamisen kehittämiseen olisi panostettava entistä enemmän. Kehittämiskohteita olivat johtamisen ihmislähtöisyyden ja vuorovaikutuksen lisääminen ja johtajien tukeminen siten, että huonoon johtamiseen puututtaisiin ajoissa ja hyvää johtamista edistettäisiin. (Holopainen ym. 2022, 11, 13.) Johtamisen kehittäminen perustuu näkemykseen hyvästä johtamisesta, missä keskeistä on toimeenpanokyky, esimerkillinen henkilöstöjohtaminen ja rohkea muutosjohtajuus (Valtiovarainministeriö 2024).

Opinnäytetyön kohdeorganisaation hallintoyksikössä työskenteleviä esihenkilöitä koskettavat niin ikään toimintaympäristön muutos ja johtamisen kehittämisen tarpeet. Yhtenäisen johtamistyylin löytäminen hallintoyksikköön toisi kaivattua synergiaetua, koska muutos on ennemminkin pysyvä olotila kuin kertaluontoinen tapahtuma. Tulevaisuuden johtajalta odotetaan monipuolista osaamista ja etenkin ihmislähtöisyyteen perustuvaa johtamista, jotta työ on kustannustehokasta työhyvinvoinnista tinkimättä (Holopainen ym. 2022, 13, 44; Koskimies, Stenvall & Holopainen 2022, 74).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen johtamistyyli hallintoyksikössä on toimiva sekä kartoittaa kehittämiskohteita muuttuva toimintaympäristö huomioiden. Aineistoa kerättiin sekä hallintoyksikön esihenkilöiltä että työntekijöiltä. Työn tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamisen tapaa toimivammaksi kehittämissuunnitelman avulla. Opinnäytetyöartikkelissa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millainen johtamistyyli toimii parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä? Miten johtamista hallintoyksikössä tulisi kehittää? Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja haastattelua. Hankittu aineisto analysoitiin teemoittelun avulla sekä keskiarvoja ja frekvenssejä tarkastelemalla.

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomessa ylintä toimeenpanovaltaa käyttää valtioneuvosto, jonka alaisuudessa ministeriöt toimivat. Valtioneuvosto vastaa päivittäisestä hallinnosta ja sitä koskevat keskeiset säädökset on määritelty perustuslaissa, laissa valtioneuvostosta ja valtioneuvoston ohjesäännössä. Ministeriöiden toimialat säädetään Valtioneuvoston ohjesäännössä. (Valtioneuvosto 2024.) Sisäministeriön hallinnonalaan kuuluvat oman toimialansa operatiivista toimintaa ohjaavat Poliisihallitus ja Maahanmuuttovirasto, rajavalvonnasta vastaava Rajavartiolaitos sekä Manner-Suomen hätäkeskustoiminnasta vastuussa oleva Hätäkeskuslaitos (kuvio 1). Lisäksi Sisäministeriön alaisuuteen kuuluvat Pelastusopisto ja Kriisinhallintakeskus sekä turvallisuus- ja tiedustelupalvelu Suojelupoliisi. (Sisäministeriö 2024a.)

Sisäministeriö	Rajavartiolaitos	Rajan esikunta, rajavartiostot, merivartiostot, vartiolentolaivue, raja- ja merivartiokoulu
	Poliisiasiat	Keskusrikospoliisi, poliisiammattikorkeakoulu, poliisilaitokset
	Kansallinen turvallisuus ja siviilitiedustelu	Suojelupoliisi
	Pelastustoimi	Hätäkeskuslaitos, pelastusopisto, pelastuslaitokset, AVI:n pelastustoimen ja varautumisen vastualueet
	Maahanmuuttohallinto	Maahanmuuttovirasto
	Kriisinhallintakeskus	Kriisinhallintakeskus CMC
	Palosuojelurahasto	Palosuojelurahasto

Kuvio 1. Sisäministeriön hallinnonalaan kuuluvat toimijat

Sisäministeriön lakisäätteiset tehtävät ja toiminta perustuvat Valtioneuvoston asetukseen sisäministeriöstä. Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategiassa määritellään sen toiminnan tärkeimmät yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet toimeenpanokaudelle, joka ulottuu vuoteen 2031 asti. Sisäisen turvallisuuden ministeriönä sen vaikuttavuustavoitteet kuvaavat mitattavissa olevaa yhteiskunnallista tilaa, johon sisäasiainhallinto toiminnallaan pyrkii. Tavoitteina ovat muun muassa luotto turvallisuusviranomaisiin ja

yhteiskunnan varautuminen ulkopuoliseen vaikuttamiseen. Tuloksellinen toiminta, kansallisen toiminnan suojaaminen, ongelmiin puuttuminen ja laaja-alainen yhteistyö ovat toimintaperiaatteita, jotka ohjaavat sisäasiainhallinnon toimintaa kohti asetettuja tavoitteitaan. (Sisäministeriö 2024b.)

## **JOHTAMINEN MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Muuttuva toimintaympäristö edellyttää perinteisen johtajuuden muutosta myös kohdeorganisaation hallintoyksikössä. Toimivalla johtamisella motivoidaan työntekijöitä ja siten saadaan kehittämispotentiaali huippuunsa samalla lisäten työhyvinvointia. Häyrysen (2022, 44–45) mukaan muuttuneessa tilanteessa organisaation on kehitettävä uudenlaiset toimintatavat sekä keskittyttävä ihmislähtöiseen, eettiseen johtamiseen menestyäkseen.

Työn sisältö on muuttunut digitalisaation ja globalisaation myötä ja esimerkiksi hybridityö on tullut osaksi nykytyötä. Osaamisen kehittäminen muodostuu tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi ja sen systemaattinen johtaminen on keskeistä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Ahonen ym. 2023, luku "Johdanto".) OECD:n (2019, 3) hyväksymällä julkisen sektorin johtajuutta ja voimavaroja koskevalla suosituksella pyritään vastaamaan sen kohtaamiin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Suosituksen tarkoituksena on edistää ammattimaista hallintoa, joka perustuu avoimuuteen, vastuullisuuteen ja oikeusvaltioperiaatteeseen. Suosituksella pyritään parantamaan julkisen sektorin organisointi- ja johtamistapoja. Julkisen sektorin haasteet muuttuvat yhtä nopeasti kuin muillakin aloilla ja siksi johtajilta odotetaan mukautumiskykyä.

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuva ja monimutkaistuva luonne korostaa kokonaiskestävyyden sekä laadukkaan julkisen johtamisen merkitystä. Tämä tarkoittaa myös strategisten valintojen tekemistä eli tärkeiden kehityskohteiden priorisointia. (Valtiovarainministeriö 2024.) Vastauksena tulevaisuuden haasteisiin on johtamisen määrätietoinen kehittäminen. Tavoitteena on johtajien muodostama esimerkillinen, eettinen ja jatkuvasti kehittyvä ammattikunta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi johtamisen kehittämisen olisi perustuttava yhteiseen näkemykseen tulevaisuuden johtamisen vaatimuksista unohtamatta suunnitelmallisuutta ja laadukkuutta kehittämistyössä. (Valtiovarainministeriö 2022, 9.) Johtamisen kehittämisen tarpeet keskittyvät muutosjohtamisen ohella etenkin johtamisen uudistumiseen ihmislähtöisyyden kautta, sillä se edesauttaa

muun muassa kokemusta ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa tilanteissa, joissa yhteistyö ja luottamus ovat avainasemassa. (Koskimies ym. 2022, 84, 86.)

Nykyjohtajalta odotetaan monipuolisuutta, kyvykkyyttä sopeutua muutokseen, eettisyyttä ja vakuuttavia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Johtajan rooliin kuuluu enemmän onnistumisen ja kehittymisen mahdollistaminen kuin käskyttäminen. Johtajan pitäisi keskittyä entistä enemmän ihmisiin ja nähdä itsensä samalla tasolla alaistensa kanssa organisaatiohierarkiasta huolimatta. (Koskimies ym. 2022, 74, 76, 84, 86.) Johtajan tehtävä on kantaa vastuuta niin tuloksellisesta toiminnasta, hyvinvoivasta henkilöstöstä kuin muutoksistakin. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja uusien toimintatapojen äärellä tarve ihmislähtöiseen johtamiseen korostuu. (Holopainen ym. 2022, 13, 44.)

### **Johtamisen vaikutukset ja työkalut**

Johtaminen on toimintaa, jolla työntekijöiden voimavaroja ja työpanosta saadaan kohdistettua ja hyödynnettyä tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Sen tavoitteena on edistää eri taustoista ja asemista tulevien henkilöiden yhteistyötä arjessa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Halonen ym. 2022, 12.) Johtamisen käsite voidaan määritellä tavaksi, jolla johtajat vaikuttavat muihin yksilöihin saavuttaakseen määriteltyjä tuloksia. Vaikuttavaa johtaminen on silloin, kun johtaja onnistuu kehittämään työpaikalle yhteisen normiston ja asettamaan tavoitteet niiden saavuttamiseksi. (Blomme, Kodden & Beasley-Suffolk 2015, 129.)

Viitala (2021, luku 1.1) määrittelee henkilöstöjohtamisen yrityksen menestystekijänä. Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen taloutta varmistamalla, että henkilöstöressit on kohdennettu oikein. Joki (2021, luku 8) toteaa hyvän henkilöstöjohtamisen olevan kilpailuetu, mikä edesauttaa hyvien työntekijöiden palkkaamista organisaatioon. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu muun muassa viestintä, tiedonkulku ja kokouskäytännöt.

Qingin, Asifin, Hussainin ja Jameelin (2019, luku 1.1.1, luku 3.2) tutkimuksessa todetaan, että eettinen johtaja on uskottava, laillisesti toimiva, asiallinen ja kunnioittava sekä huomaavainen alaisiaan kohtaan. Tällainen johtaminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Blommen ym. (2015, 137) mukaan työpaikkaan sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavampia ja menestyvät paremmin kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät.

Sitoutuminen saavutetaan hyödyntämällä sekä työhön liittyviä että henkilökohtaisia resursseja, joita ovat esimerkiksi optimismi, hyvä stressinsietokyky ja itsetunto. Työsidonnaisia resursseja ovat itsenäisyys, sosiaalinen tuki, tehokas ja sopiva perehdytys sekä työstä annettu palaute, joiden tarjoamisesta johtaja on vastuussa. Hyvän johtajan on pystyttävä mukauttamaan johtamistaan sellaiseksi, että se tarjoaa työntekijöilleen enemmän ja parempia resursseja, mikä kasvattaa sitoutumista työhön. Julkisella sektorilla hyväksi koetulla johtamisella voidaan Backhausin ja Vogel (2022, 998–999) mukaan myös lisätä työntekijän yksilöllistä suorituskykyä.

Joki (2021, luku 8) toteaa, että johtajilta vaaditaan paljon ja siksi myös johtajien valmiuksiin hoitaa johtamistehtävää olisi kiinnitettävä huomiota. Onnistuakseen johtamistehtävässä johtajat tarvitsevat jatkuvaa valmennusta ja sekä aitoa kiinnostusta tehtävää kohtaan. Johtamistyön tukeminen ja oikeanlaiset johtamisen työkalut ovat ensiarvoisen tärkeitä johtamistyössä. Sypniewskan, Baranin ja Klosin (2023, 1091) mukaan johtamisen työkaluna työhyvinvoinnin kartoituksessa toimivat säännölliset työtyytyväisyyskyselyt. Niiden avulla johtaja pystyy selvittämään alaisen positiivisena ja myös negatiivisena työssään kokemat asiat.

Huonona koettu johtaminen lisää työntekijöiden halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (Backhaus & Vogel 2022, 998–999). Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden negatiivisiin seurauksiin kuuluu merkittävien taloudellisten kustannusten lisäksi myös ajalliset tappiot, jotka liittyvät rekrytointiprosessiin ja uuden henkilön perehdytykseen (Sypniewska ym. 2023, 1091). Huonoa johtamista, kuten johtamisvastuun pakoilua tai huonoa käytöstä, voi esiintyä erityisesti kriisiytyneissä ympäristöissä. Johtajalta kuitenkin odotetaan kykyä tunnustaa omat virheensä sekä anteeksipyyntötaitoa ja empatiakykyä, jotta hän kykenee tukemaan alaisiaan työssään. (Huikko-Tarvainen, Juuti, Auvinen & Sajasalo 2022, 125, 128–129.) Avoin ja rehellinen johtaminen luo turvallisuuden tunnetta henkilöstölle, mikä on tärkeää etenkin kriisitilanteissa (Häyrynen 2022, 39). Kontrollivoivaa johtamistyyliä on syytä välttää sen tehottomuuden vuoksi erityisesti hierakkisissa julkisissa organisaatioissa, jotka edistävät tällaista johtamistyyliä (Backhaus & Vogel 2022, 998–999).

## **Erilaiset johtamistyylit**

Johtamistyyllillä kuvataan johtajan tapaa ohjata ja vaikuttaa työntekijöihinsä sekä organisaatioonsa (Helsingin seudun kauppakamari 2025). Toimivia johtamistyyliä on useita, joten avaintekijänä onkin johtajan kyky johtaa alaisiaan (Sypniewska ym. 2023, 1091). Erilaisia johtamistyyliä ovat muun muassa muutosjohtaminen, ennakoiva johtaminen, tiedolla johtaminen, valmentava johtaminen ja transformationaalinen johtaminen.

Muutosjohtajuutta voidaan hyödyntää muutostilanteissa, koska johtamisen merkitys korostuu muuttuvassa toimintaympäristössä. Esihenkilön ja alaisen välinen säännöllinen ja jatkuva kommunikointi on erittäin merkityksellistä muutoksessa. Muutosvastaisuuden vähentämisen keinoja ovat työntekijöiden osallistaminen, keskittyminen oikeisiin asioihin ja esimerkin näyttäminen. Johdon on tehtävä selväksi, että he ymmärtävät muutoksen vaikuttavan alaisiin eri tavoin. Alaisille on annettava mahdollisuus sopeutua muutokseen sekä selkeytettävä muutoksen aiheuttamat suoritusvaatimukset. (Gromov & Brandt 2011, 69.) Muutosjohtajuudesta kerrotaan enemmän yhteisessä tietoperustassa.

Ennakoiva johtaminen on ajankäytön hallintaa ja valmistautumista mahdollisiin muutoksiin. Tavoitteena on, että ennakkoinnilla pystyttäisiin välttämään reagointi mahdollisiin ongelmatilanteisiin tai tilanteiden muutoksiin. (Halonen ym. 2022, 90.) Ennakkoinnissa keskeisintä on ymmärtää kriisin vaiheet ja eteneminen sekä tunnistaa hiljaiset signaalit. Työelämässä eteen tulevat haasteet, kuten eläköityminen ja siitä mahdollisesti seuraava henkilöstöresurssin puute, ovat harvoin yllätyksiä. Muutoksiin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti ja joustavasti toimintakyvyn ylläpitämiseksi. (Kesti 2024, luku "Tulokset".) Shelton, Hein ja Phipps (2020) toteavat tutkimuksessaan, että proaktiivinen johtaminen korostaa kykyä ennakoida tulevia haasteita ja mahdollisuuksia sekä valmistautua niihin etukäteen. Tämä johtamistyyli pyrkii vähentämään stressiä ja parantamaan johtajien ja organisaation resilienssiä. Ajanhallinta ja yhteistyö ovat resilienssitekijöitä, jotka ovat vahvasti yhteydessä positiiviseen johtamiseen.

Tiedolla johtaminen pohjautuu sanoihin tieto ja johtaminen, mutta yleisesti käytetään termiä tietojohdaminen. Tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisessa korostuvat esimerkiksi tietojärjestelmät ja tiedonhallinta. (Listenmaa 2023, 46.)

Tiedolla johtamisen keskeisenä tavoitteena on päätöksenteon perustaminen ajantasaiseen ja analysoituun tietoon sekä tämän mahdollistaminen (Partanen, Listenmaa, Hellsten, Myllärniemi, Ahonen & Kasslin 2023, 7). Julkisella sektorilla tiedolla johtamisen päämääränä on muun muassa organisaatioiden toiminnan kehittäminen ja laadukkaampien palveluiden tarjoaminen huomioiden myös resurssien tehokkaan käytön ja kestävä kehityksen periaatteet. (Partanen ym. 2023, 7.)

Tiedolla johtaminen määritellään usein tiedon hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Tieto nähdään organisaation menestyksen ja tehokkaan johtamisen keskeisenä tekijänä. Siinä korostuu erityisesti tiedon käyttäjän eli ihmisen rooli, ja sen ydin on tiedon hyödyntäminen organisaation tavoitteiden ja tarpeiden tukemiseksi. (Listenmaa 2023, 46.) Organisaatiossa tiedolla johtamisen tason noston positiivisina vaikutuksina voidaan nähdä vaihtuvuuden hallinnan sekä henkilöstön kokeman työn sujuvuuden parantumisen (Kesti 2024, luku "Tulokset"). Tiedolla johtamisen toteuttamista voivat kuitenkin hankaloittaa esimerkiksi puutteellinen tai epäluotettava data sekä tehottomat toimintamallit (Partanen ym. 2023, 7).

Valmentavan johtajuuden päämääränä on työntekijöiden itseohjautuvuuden ja kyvykkyyden vahvistaminen, minkä parhaimpana seurauksena voi olla kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantuminen. Esihenkilön tehtävänä on toimia siten, että työntekijöiden työhallinnan kokemus vahvistuu ja hän kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Esihenkilötyössä korostetaan alaisten kehittymismahdollisuuksia sekä oman potentiaalin käyttöönottoa. Valmentavan johtamisen hyötyinä nähdään muun muassa tehokkaampi tiedonkulku, korkeampi tiimityytyväisyys sekä vahvempi sitoutuminen organisaatioon. Valmentavan johtajuuden tärkeyttä korostetaankin usein toimintaympäristöjen muutossaasteissa, jolloin pyritään tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseen. (Viitala 2019, luku "Mitä valmentava johtajuus on?", luku "Miksi valmentava johtajuus kannattaa?") Valmentavan johtamisen ytimessä on yhteistyön korostaminen yksilösuoritusten sijaan. Fokuksen ollessa ryhmässä ja yhteisessä tekemisessä sekä kunkin yksilön työpanoksen tärkeyden huomioimisessa yhteisen asian eteen, ei epätasa-arvon kokemukselle jää sijaa, kun toimintaa kehitetään kaikkien parhaaksi. Valmentava työympäristö saavutetaan, kun kiinnitetään huomiota toimintatapoihin, arvostukseen, osaamisen kehittämiseen

ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. Myös muutostilanteissa esihenkilön esimerkillinen toiminta sekä arvostuksen antaminen voi saada muutosvastarinnan heikentymään. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 217, 254–255, 267.) Valmentavan johtamisen tuloksena organisaation toiminta on tehokkaampaa, kun työntekijöille mahdollisesta tilasta omaa työtä koskevien valintojen tekemiseen ongelmatilanteissakin. Siten myös johtajalle jää enemmän aikaa kokonaiskuvan hallitsemiseen. (Soback 2021, luku ”Johdanto”.)

Transformationalisen johtamistyylin tavoitteena on rohkaista, inspiroida ja motivoida työntekijöitä innovoimaan ja luomaan muutosta, joka muovaa organisaatiota kohti menestystä. Johtamistyyli korostaa esimerkillistä ja aitoa johtamista sekä työntekijöiden osallisuuden ja itsenäisyyden edistämistä työpaikalla. Transformationaliset johtajat luottavat työntekijöiden asiantuntijuuteen ilman mikromanageerausta. Työntekijöillä on siten enemmän tilaa luovuuteen, tulevaisuusnäkömään ja kykyä löytää uusia ratkaisuja vanhoihin ongelmiin. (White 2024.)

### **Julkinen johtaminen ja sen kehittäminen**

Julkisella johtamisella tarkoitetaan tässä työssä julkisen hallinnon johtamista. Julkisen johtamisen on tuotettava toiminnallista lisäarvoa toteutettavien muutosten eteenpäin viemisessä. Se, millaiseksi julkinen johtaminen määritetään, on tärkeää, koska hyväksi havaittuja johtamisvalmiuksia pyritään viemään eteenpäin. (Koskimies ym. 2022, 10, 12.) Julkisten organisaatioiden hierarkkisen rakenteen vuoksi esihenkilöiden roolia eettisenä johtajana on korostettava. Johtajat välittävät alaisilleen toteuttamiaan arvoja, asenteita ja käyttäytymismalleja, joten johtajalla on roolissaan sekä teoreettisten että empiiristen tutkimusten mukaan vahva vaikutus alaistensa käyttäytymiseen. (Kim, Kang & Lee 2021, 432–433.) Suomessa on panostettu julkisen johtamisen kehittämiseen johdonmukaisesti, mutta parannettavaa on edelleen erityisesti toimintaympäristön jatkuvien muutosten ja ajattelutapojen kehittymisen myötä. Julkisen johtamisen kehittäminen edistää hallituksen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamista. Kehittämistoimenpiteet ulottuvat laajasti koko johtamisen alueelle ja edellyttävät muutoksia muun muassa palvelujen tuottamisessa, tietojohdamisessa sekä henkilöstöjohtamisessa. (Koskimies ym. 2022, 10, 12.)

Julkisella sektorilla tietojohtaminen edistää toiminnan laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta samalla huomioiden resurssien tarkoituksenmukaisen käytön sekä kestävän kehityksen periaatteet. Sen tavoitteena on varmistaa tiedon systemaattinen hyödyntäminen valmistelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa valtioneuvostossa, virastoissa ja laitoksissa. Julkiselle sektorille tyypillisten tehokkuus-, tuottavuus- ja vaikuttavuusvaatimusten takia priorisoinnille ja strategiselle päätöksenteolle on tarvetta. (Siltanen 2024; Partanen ym. 2023, 7.)

Julkisella sektorilla avoimeen tietoon perustuvan päätöksenteon tärkeys on tunnistettu ja se on ajankohtaisempaa etenkin epävakaina aikoina. Julkisella sektorilla tiedolla johtamisen edistäminen myös valtionhallinnossa on yksi Valtiokonttorin tavoitteista, koska merkittävänä haasteena on ymmärryksen puute tiedolla johtamisen kokonaisuudesta. Pitkäaikaishyötyjen saavuttamiseksi tiedolla johtamisen kehittäminen on elintärkeää ja tässä keskeistä on johdon osallistuminen kehittämisprosessiin. Toimintaympäristön muuttuessa organisaatiot tarvitsevat keinoja, joilla tiedolla johtamisen tilaa voidaan kehittää. Johdon oma toiminta ja esimerkiksi johtaminen ovat avainasemassa toimintatapojen kehitykselle. (Partanen ym. 2023, 6, 8, 13, 15.)

## **MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS**

Opinnäytetyömme kehittämismenetelmäksi valitsimme tapaustutkimuksen. Se soveltuu työhömme, koska tutkimme ihmisen toimintaa organisaatiossa sekä laadullisin että määrällisin menetelmin ja lopputuloksena on kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja saada vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Kehitettävä tapaus voi olla ainutkertainen, eikä se välttämättä ole yleinen. Tarve kehittämiselle on todellinen käytännössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.)

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä, ja siinä voi esiintyä sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Kuitenkin painopiste on yleensä laadullisissa menetelmissä. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia haastatteluita ja myös kyselyjä, sillä tutkittava kohde on usein ihmisten toimintaan liittyvää. Tapaustutkimuksen avulla saadaan ajankohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta,

eli yrityksestä tai sen osasta, projektista tai palvelusta ja näin luotua kehittämisehdotuksia tai -ideoita. Tapaustutkimuksen aiheen ei pidä olla liian laaja, mutta tietoa on tarkoitus kerätä runsaasti hyvin rajatusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 52–53, 53, 57.)

Opinnäytetyössämme haastattelimme tutkittavan organisaation jäseniä, joille on kertynyt omat kokemuksensa organisaatioelämästä. Kuten Puusa (2020, luku 6) toteaa, uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta on etenkin tässä työssä tärkeää, että tutkimuskohde ja oma tematointitapa pystytään erottamaan toisistaan ja raportoimaan niiden suhteesta.

## **Aineistonkeruumenetelminä haastattelu ja kyselytutkimus**

### *Haastattelu*

Opinnäytetyömme yhtenä aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Valitsimme kyseisen menetelmän, koska sen avulla saimme esiin tutkittavien omin sanoin sanoitetut näkemykset keskeisiin kysymyksiin tai aiheisiin. Menetelmänä se on joustava ja hyötynä on sellaisten tietojen paljastuminen, joita emme olisi saaneet valmiita vastausvaihtoehtoja käyttämällä. (Puusa 2020, luku 6.)

Haastattelun perusajatus on selvittää henkilön näkemyksiä ja mielipiteitä tietyistä aiheista. Samalla se on erittäin tehokas tiedonhankintatapa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, luku ”Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas”). Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka pohjalta voidaan muodostaa luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, luku 6). Tutkimuksen lähtökohdaksi on tutkimusongelma, joka määrittelee sille soveltuvimman aineistonkeruumenetelmän. Siten haastattelun on ennen kaikkea palveltava tutkimuksen tarkoitusta. (Eskola ym. 2018, luku ”Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas”).

Haastattelumenetelmän yksi suurimmista hyödyistä on saada tietoa haastateltavan odotuksista ja kokemuksista. Lisäksi haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tutkittavasta aiheesta. Menetelmän mukautuvuus perustuu siihen, että haastattelutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen suuntaan sekä muuttaa aiheiden järjestystä. (Puusa 2020, luku 6; Hirsjärvi &

Hurme 2022, luku 3.1.) Haastattelutilanteessa tutkija pystyy myös huomioimaan haastateltavien ei-kielelliset vihjeet, jotka voivat olla hyödyksi vastausten ymmärtämisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.) Haastattelusta on kerrottu tarkemmin artikkelin yhteisessä tietoperustassa.

### *Kyselytutkimus*

Toisena aineistonkeruumenetelmänä käytimme kyselytutkimusta, joka on yleisin aineistonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa (Vilkkä 2021, luku ”Tutkimusaineiston keräämisen tavat”). Se soveltuu työhömmе, koska sillä voidaan kerätä tietoa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Mittausvälineenä kyselylomake soveltuu erilaisiin tutkimuksiin aina yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta palautemittauksiin. (Vehkalahti 2019, 11.)

Onnistuneen kyselytutkimuksen pohjana on kysymyksenasettelun ja -muotoilun tarkkuus. Tulosten vääristyminen johtuu yleensä vastaajien ja tutkijan erilaisista ajattelutavoista. (Valli 2018, luku ”Aineistonkeruu kyselylomakkeella”.) Kysymysten muotoilussa on tärkeää määritellä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaiset kysymykset sekä se, mitä tietoa kullakin kysymyksellä mitataan. Jokaista tarvittua tietoa kohden lomakkeessa on oltava riittävä määrä kysymyksiä kuitenkin karsien turhat kysymykset pois. Tutkimuksen pätevyyden kannalta on tärkeää, että kyselylomake vastaa tutkimussuunnitelmassa esitettyä tutkimustehtävää. (Vilkkä 2021, luku ”Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus”.) Kyselytutkimuksesta on kerrottu tarkemmin artikkelin yhteisessä tietoperustassa.

### **Aineistonkeruun kohderyhmä ja toteutus**

Aloitimme opinnäytetyön tekemisen vuoden 2024 syksyllä tutustumalla aiheen teoriaan sekä tutkimustietoon, mistä etenimme aineistonkeruuseen haastattelujen avulla loka-marraskuussa 2024. Kyselytutkimuksen suoritimme tammikuussa 2025. Aineistonkeruuaikataulu on kuvattu alla (kuvio 2).



Kuvio 2. Opinnäytetyön aineistonkeruuprosessi ja aikataulu

Käyttämämme puolistrukturoidun teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää johtamisen nykytilaa ja esihenkilöiden kokemuksia sekä osaamista. Pyrimme ymmärtämään, millaiseksi esihenkilöt kokivat työnsä hallintoyksikössä ja mikä heidän mielestään vaatisi kehittämistä. Haastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Toinen meistä opinnäytetyön tekijöistä haastatteli yksilöhaastatteluina neljä hallintoyksikön esihenkilöä, joiden johtamat tiimit koostuvat 4–5 asiantuntijasta esihenkilön lisäksi. Haastattelut olivat syksyn 2024 aikana ja kaikkien tiimien esihenkilöt haastateltiin. Sovimme haastatteluajataulut kalenterikutsuilla ja kutsun yhteydessä lähetimme tiedotteen (liite 2), jossa kerroimme muun muassa tarkemmat tiedot haastattelun suorittamisesta sekä anonymiteetistä.

Haastattelujen kesto vaihteli tunnista kolmeen tuntiin. Haastateltavat allekirjoittivat haastattelutilanteen aluksi suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta (liite 3) ja heiltä kysyttiin myös lupa haastattelun tallentamiseen. Osa haastateltavista ei suostunut tallentamiseen, joten näistä haastatteluista teimme haastattelumuistiot. Litteroimme nauhoitetun aineiston, eli purimme sen sanatarkasti kirjoitettuun muotoon.

Opinnäytetyömme kyselytutkimuksen toteutimme Webropol-kyselynä, jossa oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Kyselytutkimuksessa kartoitimme johtamisen nykytilaa hallintoyksikössä ja sitä, kuinka tärkeänä työntekijät kokevat erilaisiin johtamistyyliin liitetyt asiat. Lisäksi pyrimme selvittämään, miten työntekijät kokevat tiedonkulun nykytilan, johtajien toimintatavat muuttuvassa toimintaympäristössä sekä kartoittamaan, millaisia kehitysehdotuksia työntekijöillä on hallintoyksikön toiminnasta.

Kyselytutkimus lähetettiin 14 hallintoyksikön työntekijälle sähköpostilla, jossa oli linkki kyselylomakkeeseen (liite 4) tammikuun 2025 alussa. Sähköpostin liitteenä oli myös tiedote kyselytutkimukseen osallistujille (liite 5), jossa kerroimme tarkemmin haastattelun tavoin kyselytutkimuksen tarkoituksesta ja anonymiteetistä. Vastausaikaa oli 14.1.2025 asti. Tähän mennessä vastauksia oli tullut muistutusviesteistä huolimatta vain viisi, joten päädyimme pidentämään vastausaikaa 21.1.2015 asti. Vastauksia saimme lopulta kahdeksan vastausprosentin ollessa 53 %.

Monivalintakysymyksissä oli käytössä 5-portainen Likertin asteikko ja vastauksista katsottiin frekvenssien ja keskiarvojen kautta yhdistäviä teemoja avoimiin vastauksiin. Likertin asteikon ensimmäinen porras vastasi vahvasti erimielistä arvoa, kolmas porras oli keskiarvo ja ylin porras vastasi vahvasti samaa mieltä arvoa. Kyselytutkimuksen kysymykset muotoilimme siten, ettei vastaajaa voinut tunnistaa vastauksista. Aineiston analyysin kannalta oli tärkeää säilyttää vastaajien anonymiteetti, jotta pystyimme varmistumaan omasta objektiivisuudestamme.

## **Analyysimenetelmä ja analyysin tulokset**

### *Teemoittelu*

Opinnäytetyömme analyysimenetelmänä käytimme teemoittelua, jota voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona laadullisissa tutkimuksissa. Teemoittelun tavoitteena on löytää tutkimuksen kannalta keskeiset asiakokonaisuudet ja aineistossa toistuvat piirteet. (Juhila 2021, luku "Teemoittelu".) Teemoittelun käyttäminen ei edellytä haastatteluaineistoa, vaan sitä voidaan käyttää esimerkiksi verkkokyselyn avointen vastausten analyysiin (Hakala 2024, luku "Teemoittelu"). Teemoittelusta on kerrottu tarkemmin artikkelin yhteisessä tietoperustassa.

Haastattelu	Kysymys	Alkuperäinen	Pelkistetty
H3	K20	johtajuuden ja asiantuntijuuden yhdistäminen onnistuu, mutta pitäisi niin kun pitää olla selkeä selkeät vastuut tiimissä. että sen johtajan täytyy luottaa niiden alaisten asiantuntijuuteen, että jos vaikka niinku sillä johtajallakin on se asiantuntijuus, niin hän ei voi silti johtajuuden varjolla kävellä niiden asiantuntijoiden yli	<p>Esihenkilö kokee, että tiimissä pitäisi olla selkeät vastuut.</p> <p>Esihenkilön mielestä johtajan täytyy luottaa alaisten asiantuntijuuteen.</p> <p>Esihenkilön mielestä johtajuuden ja asiantuntijuuden yhdistäminen onnistuu.</p> <p>Esihenkilön mielestä johtajuus ei ole peruste kävellä alaisen asiantuntijuuden yli, vaikka johtaja on itsekin asiantuntija.</p>

Kuvio 3. Esimerkki esihenkilön vastauksen pelkistyksestä haastattelussa

Aineiston analysoinnin aloitimme taulukoimalla vastaukset kokonaisina haastattelun ja kyselytutkimuksen kysymysjärjestyksessä. Tämän jälkeen pelkistimme vastaukset ja pyrimme löytämään niistä samankaltaiset ja toistuvat ilmaisut (kuvio 3). Samaan aihepiiriin kuuluvan aineiston yhdistimme sopiviksi alakategorioiksi, joista lopulta muodostimme yläkategoriat eli aineiston teemat.

### *Haastattelujen tulokset*

Haastateltavat ovat suorassa esihenkilöasemassa asiantuntijaryhmille eli tiimeilleen, mutta tämän roolin lisäksi heillä on asiantuntijarooli omassa tiimissään. Haastateltavien esihenkilökokemus vaihteli reilusta kahdesta vuodesta 16 vuoteen. Esihenkilökoulutusta haastateltavat olivat hankkineet lähinnä viraston sisäisistä esihenkilökoulutuksista ja muiden työnantajien tarjoamista koulutuksista.

Haastatteluissa selvitettiin hallintoyksikön johtamisen nykytilannetta ja kehityskohteita tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Haastatteluiden tuloksena nousi esiin kolme teemaa, jotka ovat esihenkilön tukeminen johtamisessa, monipuolinen johtamistyylien käyttö sekä tiedonkulun selkiyttäminen ja työnjaon tukeminen.

Esihenkilön tukeminen johtamisessa nousi teemaksi, koska vastauksissa korostui esihenkilöiden kokema ajan sekä resurssien puute johtamiselle esihenkilö-asiantuntija-kaksoisroolissa. Huolimatta ajankäytön ongelmista esihenkilöt kokivat kuitenkin kaksoisroolin olevan hyödyllinen ja onnistuneensa siinä. Vastausten perusteella johtamistyötä tukeväksi osa-alueeksi koettiin sekä palautteen antaminen että saaminen ja arvostuksen tunteen luominen itselle ja alaisille. Näihin asioihin koettiin auttavan tiimipalaverien ja esihenkilövarttien pitäminen. Onnistuminen esihenkilötyössä etenkin kaksoisroolissa vaatii suurta motivaatiota johtamistyöhön ja sen haasteiden, kuten keskeneräisyyden johtajana, hyväksymistä. Alla haastattelun esihenkilön kuvaus kaksoisroolistaan.

Kyllä se onnistuu, jos on tahtoa siihen johtamiseen. Jos sä haluat olla vaan asiantuntija, niin sitten se ei onnistu. (H1)

Toisena teemana vastausten perusteella on monipuolinen johtamistyylien käyttö. Hallintoyksikön esihenkilöillä oli teoreettista tietämystä erilaisista johtamistyyleistä, ja he kokivat niiden tunnistamisen tärkeänä. Vakiintunutta johtamistyyliä ei ollut, vaan esihenkilöt sovelsivat erilaisia tyyliä alaisesta ja

alaisen työtehtävistä, vahvuuksista ja tilanteesta riippuen. Johtamistyyliin vaikutti suurimmalla osalla enemmän organisaation rakenne ja tiedonkulku kuin kohdeorganisaation arvot ja normit.

Kohdeorganisaation suurimmaksi haasteeksi paljastui tiedonkulun selkiyttämisen ja työnjaon tukemisen teema. Kaikki haastateltavat luonnehtivat tiedonkulun ongelmien johtuvan organisaation rakenteesta, joka ei tue tiedonkulkua tai tiedon jalkauttamista. Vastauksista ilmeni, että asiantuntijatiimien ja esihenkilöiden välinen yhteistyö oli puutteellista ja lisäksi tiedon jakamisessa oli haasteita. Selkeyttä vaatisi niin ohjeet ja säännöt kuin rajapinnat ja työnjakokin. Onnistunut johtaminen vaatii asioiden ja työntekijän tuntemista sekä vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, jotta henkilöresurssit saataisiin täysin hyödynnettyä. Vuorovaikutustaidot, avoin viestintä, työntekijän sitouttaminen ja esihenkilön kyky ottaa palautetta vastaan ovat avaintekijöitä hyvässä johtamistyössä.

#### *Kyselytutkimuksen tulokset*

Taustakysymyksistä selvisi, että vastaajien virkaikä oli korkea, kun puolet vastaajista oli työskennellyt valtiolla yli 10 vuotta ja vain yksi vastaajista alle viisi vuotta. Vastaajista viisi (63 %) oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa 1–5 vuotta. Kyselytutkimuksen avoimista vastauksista nousi kolme teemaa: esihenkilötyöhön panostaminen, tehtävien ja vastuiden optimointi rakenteiden ja rajapintojen kautta sekä ennakoiva, avoin, oikea-aikainen ja luotettava tiedonkulku ja vuorovaikutus.

Esihenkilötyöhön panostamisen teemassa selvisi alaisten toivovan, että esihenkilö uskaltaisi johtaa alaisiaan ja noudattaa yhteisiä sääntöjä. Alaiset kokivat, että esihenkilöt eivät aina luota asiantuntijoiden taitoihin ja kaksoisroolin takia esihenkilöiltä unohtuu johtaminen, kun he keskittyvät asiantuntijatehtäviin.

Toinen teema oli tehtävien ja vastuiden optimointi rakenteiden ja rajapintojen kautta. Alaiset kokivat, että resurssien vähäisyyden vuoksi olisi erittäin tärkeää, että ne kohdistettaisiin ja käytettäisiin oikein. Rakenteet olivat liian hierarkkiset ja yhteistyötä pitäisi lisätä tiimien välillä. Rajapinta-asioiden ja vastuiden tunnistamisen koettiin olevan tärkeää, mutta puutteellista erityisesti, kun resurssit ovat vähäiset.

Ennakoiva, avoin, oikea-aikainen ja luotettava tiedonkulku ja vuorovaikutus muodostettiin kolmanneksi teemaksi. Vastauksista ilmeni, että alaiset toivovat esihenkilöltä ennakointia. Toisaalta alaiset myönsivät ennakkoinnin olevan vaikeaa pienillä resursseilla. Vastauksissa korostui töiden organisoinnin ja ohjauksen tärkeys. Alla kyselytutkimukseen vastanneen työntekijän kokemus tiedonkulusta ja päätöksenteosta.

Enemmän ottaa asiantuntijoita mukaan päätöksentekoon ja huomioida heidän tarpeet eikä tehdä asiantuntijaa koskevia päätöksiä hänen tietämättä.

Monivalintakysymyksissä kysyttiin tiedonkulusta hallintoyksikössä. Vastaajista neljä (50 %) oli sitä mieltä, että tiedonkulku tiimien välillä toimii erittäin huonosti. Yksikään vastaaja ei kokenut, että se toimisi hyvin tai erittäin hyvin. Keskiarvo kaikissa tiedonkulun toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä jäi korkeintaan tasan kolmeen.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin monivalintakysymyksillä johtamisen nykytilaa ja sitä, kuinka tärkeänä työntekijät kokevat erilaisiin johtamistyyliin liitetyt asiat. Parhaimpana johtamisen nykytilanne koettiin siinä, että esihenkilö tukee vapautta ohjata omaa työtä. Tulosten perusteella tärkein asia alaisille olisi esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Kaikki vastaajat merkitsivät tämän erittäin tärkeäksi, mutta kukaan ei kuitenkaan kokenut, että nykytilanteessa asia olisi niin (kuvio 4).



Kuvio 4. Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaitojen nykytila ja niiden tärkeys kyselytutkimuksen vastausten perusteella

Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi koettiin esihenkilön kyky ennakoita muutoksia ja reagoida niihin. Kuitenkin tämän asian nykytilaa kysyttäessä vastausten keskiarvo oli Likertin asteikolla 2,4 kenenkään vastaamatta “vahvasti samaa mieltä”, eli vastausten frekvenssi asettui välille 1–4. Tästä syntyi suurin ero vastauksissa keskiarvojen välille, sillä nykytilan keskiarvo oli 2,4 ja tärkeyden keskiarvo oli 4,9. Kolmanneksi tärkeimpänä koettiin, että yhteistyö toimisi lähiesihenkilön ja alaisten välillä.

## POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää henkilöstöjohtamisen tapaa toimivammaksi kehittämissuositusten avulla. Opinnäytetyössä selvitettiin, millainen johtamistyyli toimii parhaiten muuttuvassa toimintaympäristössä ja miten sitä tulisi kehittää. Kehitettävää on edelleen etenkin muuttuvan toimintaympäristön myötä.

Tulosten perusteella on selvää, että onnistunut johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä vaatii selkeää, luotettavaa ja erityisesti oikea-aikaista tiedonkulkua ja yhteistyötä hallintoyksikössä. Saatujen tulosten perusteella yhtenä hallintoyksikköön sopivista johtamistyyleistä voidaan pitää tiedolla

johtamista. Kuten Partanen ym. (2023) toteavat, tiedolla johtaminen on keskeisessä roolissa julkisten palveluiden suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantamisessa.

Tiedonkulun haasteet eivät rajoitu pelkästään hallintoyksikköön, vaan ovat haastattelun tulosten mukaan läsnä myös koko organisaatiossa. Hierarkkiset rakenteet eivät tue parhaalla tavalla muuttuvan toimintaympäristön tarpeita. Sekä haastattelu- että kyselytutkimuksissa nousivat tältä osin esiin samankaltaiset teemat ja ne ovat pohjana konkreettisille kehitysehdotuksille.

Kyselytutkimuksen tuloksissa korostui merkittävästi tarve viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen ja luottamuksen lisäämiseen. Esihenkilön tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi viestintä- ja vuorovaikutustaidot, mutta niitä ei nykytilanteessa koettu johtajilla olevan. Esihenkilöt eivät myöskään luota alaistensa asiantuntijuuteen. Nämä eroavaisuudet viittaavat siihen, että transformationalisen johtamistyylin käyttöä olisi tuettava hallintoyksikössä. Whiten (2024) mukaan kyseisen johtamistyylin pyrkimyksenä on luoda rohkaiseva, asiantuntijan osaamista korostava ilmapiiri. Kyselytutkimuksessa selvisi myös, että työntekijöiden mielestä toimivinta johtamisessa tällä hetkellä oli vapaus ohjata omaa työtään, mikä viittaa valmentavan johtamisen käyttöön. Kuitenkaan valmentavan johtamisen hyödyt, joita Viitalan (2019, luku ”Mitä valmentava johtajuus on?”, luku ”Miksi valmentava johtajuus kannattaa?”) mukaan ovat tiedonkulun paraneminen sekä Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, 217, 254–255, 267) mukaan vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen, eivät näy hallintoyksikön arjessa.

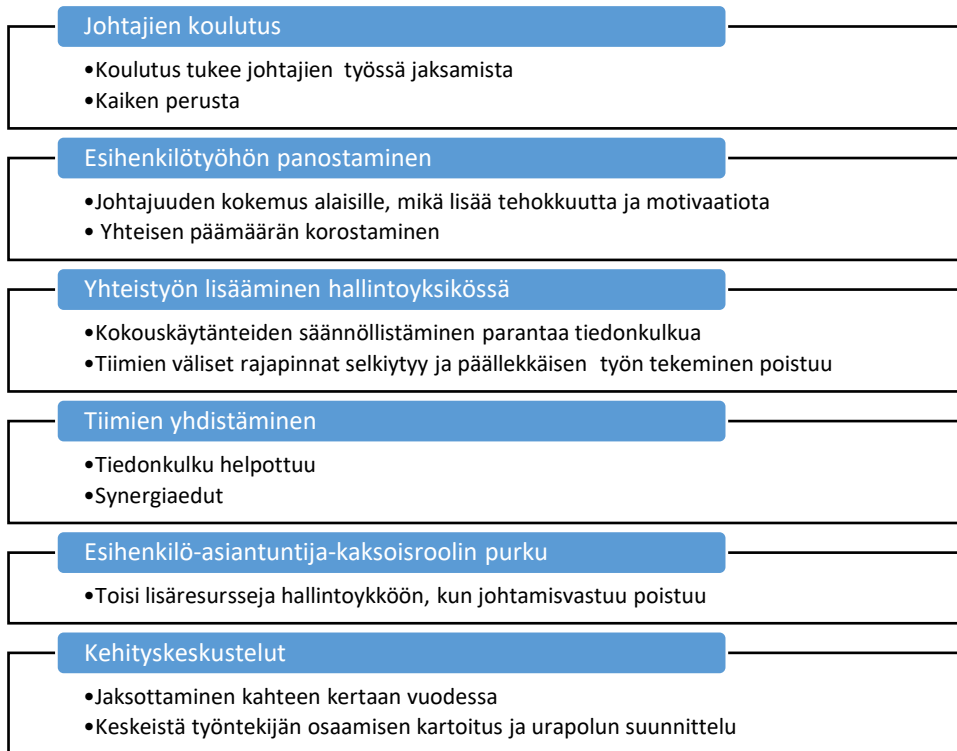
Backhausin ja Vogelien (2022, 998–999) mukaan monipuolisten johtamistyylien käyttö on hyödyllistä ja tehokasta, kunhan johtaja vain johtaa. Myös kyselytutkimuksen tulosten mukaan alaiset kaipaavat erilaisia johtamistyyliä. Vastausten perusteella kolme tärkeimmäksi nousutta asiaa monivalintakysymyksissä kuvasivat erilaisia johtamistyyliä eli valmentavaa johtamista, ennakoivaa johtamista ja muutosjohtamista. Muuttuvassa toimintaympäristössä monipuolinen johtamistyylien käyttöönotto vaatii esihenkilöiltä ja koko organisaatiolta toimia ja sitoutumista, jotta muutokset voidaan paremmin huomioida johtamisessa.

Tulosten perusteella ennakointi ei toteudu hallintoyksikössä, vaikka sitä erityisesti kaivattaisiin. Kuten Halonen ym. (2022, 90) toteavat, ennakoiva johtaminen on ajankäytön hallintaa, jonka avulla päästään tilanteeseen, etteivät eteen tulevat ongelmat yllätä. Siltanen (2024) ja Partanen ym. (2023, 7) taas määrittelevät, että tietojohdamisella parannetaan juuri toiminnan tehokkuutta resurssien tarkoituksenmukainen käyttö huomioiden. Vaaditaan siis resurssien oikein kohdentamista ja oikea-aikaista tiedonkulkua eli tiedolla johtamista, jotta ennakoivaa johtamista päästään täysipainoisesti käyttämään.

Näin ollen johtopäätöksenä on, että erilaiset johtamistyyliä tukevat toisiaan ja hallintoyksikkö hyötyisi monipuolisesta, mutta kuitenkin järjestelmällisestä johtamistyylien käytöstä. Hallittu ja systemaattinen toiminta myös edistäisi ennakointia hallintoyksikön henkilöstöjohtamisessa ja siinä tulisi keskittyä erityisesti vuorovaikutukseen ja viestintään.

## **KEHITYSEHDOTUKSET**

Laadimme kuusi kehitysehdotusta, jotka on havainnollistettu alla (kuvio 5). Kehitysehdotukset ja niiden edellytykset johtajan työssä onnistumiselle on kuvattu porrastetusti. Ensimmäisenä on perusta, eli koulutus ja työssä jaksaminen, mistä jatketaan alaspäin aina helpoimmin toteutettavaan kehitysehdotukseen saakka, eli kehityskeskusteluiden jaksottamiseen kahteen kertaan vuodessa yhden keskustelun sijaan.



Kuvio 5. Kehitysehdotukset henkilöstöjohtamisen kehittämiseen kohdeorganisaation hallintoyksikössä

Ensimmäinen kehitysehdotus koskee johtajien tukemista koulutuksella. Johtajien oma hyvinvointi on perusta vaikuttavalle johtamiselle, jotta he ovat kykeneviä johtamaan alaisiaan. Johtajat kokivat itsensä johtamisen tärkeäksi asiaksi, mutta sen käyttäminen ei kuitenkaan ollut täysin luontevaa kaikille. Työnantajan puolesta tarjottava koulutus itsensä johtamisesta olisi hyödyllistä, koska se tukisi johtajien työssäjaksamista.

Toinen kehitysehdotus liittyy esihenkilötyöhön panostamiseen työhyvinvoinnin lisääjänä, sillä sen merkitystä henkilöresurssien täysipainoisessa käytössä ei voi vähätellä. Esihenkilöiden olisi priorisoitava esihenkilötyö asiantuntijatyön edelle, jotta työntekijöille syntyy johtajuuden kokemus, sillä johtajuuteen tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneempia ja tehokkaampia. Toisin sanoen organisaatioon sitoutuneet työntekijät käyttävät henkilöresurssinsa kokonaisuudessaan. Johtajan ydintehtävä on saada eri tavoin vaikuttavat henkilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja hallintoyksikön johtamisessa olisi korostettava tätä yhteistä päämäärää. Nykytilanteessa toimenkuvien siiloutuminen korostaa ”minääjattelua”. Siiloutuneiden

toimenkuvien sijaan voitaisiin kehittää yhteiset, kiertävät tehtävät. Yhteinen työnkuva voisi lisätä yhteishenkeä ja sen avulla voitaisiin kirkastaa jokaisen työpanoksen merkitystä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa.

Kolmantena kehitysehdotuksena on yhteistyön lisääminen hallintoyksikössä. Kokouskäytäntöjen muuttaminen säännöllisiksi lisäisi tiedonvaihtoa tiimien välillä, jolloin tiimien väliset rajapinnat ja työntekijöiden vastuualueet voitaisiin samalla kartoittaa. Näin päästäisiin puuttumaan myös tiimien tekemään päällekkäiseen työhön ja siten toimintaa voitaisiin tehostaa. Tiimien yhteisen kokouksen päämääränä olisi etenkin asiantuntijoiden kuuleminen eikä niinkään esihenkilöiden. Esihenkilöille olisi myös järjestettävä pelkästään heille tarkoitettuja kokouksia tukemaan yhteistyötä ja lisäämään vertaistukea. Osalla esihenkilöistä oli käytössä esihenkilövartit tiedonkulun välineenä. Vastausten perusteella kahdenkeskiset tapaamiset toimivat hyvin tiedonjakamiseen, joten niiden käyttö olisi tarkoituksenmukaista laajentaa koko hallintoyksikön käyttöön.

Neljäs kehitysehdotus on tiimien yhdistäminen, koska se osaltaan vastaa tiedonkulun haasteeseen. Tiedonkulun heikkous sekä ylös- että alaspäin ja tiimien välillä toistui sekä kyselytutkimuksen että haastattelun vastauksissa usein. Ongelmat johtuivat vastaajien mukaan osittain kohdeorganisaation hierarkkisista rakenteista. Kohdeorganisaatiossa on useita noin neljän hengen tiimejä, joiden yhdistämisellä saataisiin synergiaetuja ja edelleen kirkastettua rajapintoja ja vastuita.

Viidentenä kehitysehdotuksena asiantuntija-esihenkilö-kaksoisroolit puretaan, mikä toisi hallintoyksikköön kaivattuja lisäresursseja. Radikaalin organisaatiouudistuksen sijaan voitaisiin myös harkita jaettua johtamistyylä, jolloin asiantuntija-esihenkilö-kaksoisroolin purkamisen sijaan vastuuta jaettaisiin nykyisille esihenkilöille osaamisen mukaan, mutta päävastuu siirtyisi varsinaiselle esihenkilölle. Tällöin esihenkilön substanssiosaamista saataisiin hyödynnettyä, mutta esihenkilövastuita kevennettyä.

Kuudentena kehitysehdotuksena on kehityskeskustelun jaksottaminen kahteen kertaan vuodessa yhden keskustelun sijaan. Keskusteluiden keskiössä olisi työntekijän motivaation selvittäminen sekä osaamisen kartoitus ja urapolun suunnittelu ja seuranta. Keskusteluiden jaksottaminen kahteen kertaan vuodessa

toisi helpotusta tavoitteiden seurantaan ja lisäksi ongelmakohtiin voitaisiin puuttua nopeammin.

## **EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 5.4.2) mukaan tutkijan ensimmäinen eettinen valinta on tutkimusaiheen valinta, eli pitääkö aihe itsessään oletuksen sisällään. Työmme aihevalinta on tehty kohdeorganisaation todellisen tarpeen mukaan, vaikka oletuksena olikin, että hallintoyksikön henkilöstöjohtamista pitäisi kehittää. Olemme perehtyneet aiheeseen huolellisesti ja noudattaneet Suomen tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeita. Artikkelin yhteisessä tietoperustassa on kerrottu lisää eettisyydestä ja luotettavuudesta.

Tutkimuksessa lähteiden käyttöön ja raportoimiseen on kiinnitettävä huomiota, jotta tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Myös tutkijan perehtyneisyydellä aiheeseen on suuri merkitys, sillä sekä tahallinen että tahaton epärehellisyys on vältettävissä esimerkiksi käytettävien tutkimusmenetelmien hallitsemisella. (Vilka 2021, luku "Tutkimusetiikka".) Olemme perehtyneet lähteiden oikeaoppiseen merkitsemistapaan ja noudatimme Lapin ammattikorkeakoulun ohjeita huolellisesti opinnäytetyössämme. Tietoperustan olemme koonneet ajantasaisista, vertaisarvioituista ja luotettavista lähteistä. Raportoimme työmme tulokset rehellisesti, huolellisesti ja selkeästi. Lisäksi opinnäytetyömme tarkastetaan plagioinnin varalta sen valmistuttua. Olemme kaikin tavoin pyrkineet varmistumaan siitä, että työmme täyttää tieteellisen tutkimuksen eettiset ja laadulliset vaatimukset, jotta työmme luotettavuus vahvistuu.

Opinnäytetyössä tutkittavien oikeudet ja tietosuoja ovat tärkeässä asemassa. Tutkittaville on kerrottava tutkimuksen aiheesta, käytettävistä menetelmistä ja lisäksi heiltä on saatava suostumus tutkimukseen osallistumisesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 5.4.4.) Tutkittavien osallistuminen perustui työssämme vapaaehtoisuuteen ja kaikilta tiedonantajilta pyydettiin suostumus. Opinnäytetyön tavoitteet ja käytetyt menetelmät olivat osallistujien tiedossa ja lisäksi heillä oli mahdollisuus saada lisätietoja meiltä opinnäytetyön tekijöiltä tarvittaessa.

Toinen meistä opinnäytetyön tekijöistä suoritti haastattelut loka-marraskuussa 2024. Teimme edeltävästi testihaastattelun hallintoyksikön ulkopuoliselle esihenkilölle testataksemme haastattelurungon toimivuutta. Testihenkilön kommenttien pohjalta muokkasimme haastattelurunkoa ja selkeytimme joitain kysymyksiä. Tästä huolimatta huomasimme, että haastattelurunkoa olisi pitänyt edelleen tarkentaa. Haastatteluista olisi siten saatu paremmin tutkimuskysymyksiin vastaavia vastauksia.

Kohtasimme aikataulullisia haasteita aineistonkeruun suhteen. Tarkoituksenamme oli saada kyselytutkimus päätökseen heti haastatteluiden suorittamisen jälkeen syksyllä 2024, mutta pääsimme aloittamaan sen vasta tammikuun 2025 alussa. Aikataulun aiheuttamista rajoitteista huolimatta teimme testikyselyn kahdelle henkilölle, jotka testasivat kyselylomakkeen teknisen toimivuuden ja sisällön asianmukaisuuden. Muokkasimme kyselylomaketta saatujen korjausehdotusten mukaisesti. Tulosten perusteella huomasimme, että kyselytutkimuksessa olisi voinut kysyä esihenkilön arvostuksesta alaista kohtaan, sen lisäksi, että kysyimme palautteen saamisen tärkeydestä. Tällöin olisimme saaneet tarkemman kuvan juuri arvostuksen nykytilasta ja tärkeydestä alaisille. Kyselytutkimuksemme vastausprosentti jäi 53 %, joten mahdollisesti vastausajankohta, joka osui vuodenvaihteeseen ja talvilomakautteen, vaikutti vastausten määrään. Jotta opinnäytetyön tulosta voisi hyödyntää muuallakin valtionhallinnossa, olisi otannan pitänyt olla suurempi.

Aaltio ja Puusa (2020, luku 11) sekä Vilkkä (2021, luku "Tutkimuksen luotettavuus") korostavat tutkijan reflektiivisyyttä, kun kyseessä on esimerkiksi tutkijan entinen työpaikka. Opinnäytetyön teossa haastavaa oli puolueettomana pysyminen ja ennakoasenteet, kun kyseessä oli oma työpaikkamme ja oma esihenkilömme oli yksi haastateltavista. Pyrimme vähentämään ennako-oletusten vaikutusta ja tarkastelemaan vastauksia objektiivisesti, mikä osaltaan vahvisti työn tieteellistä luotettavuutta ja edisti tulosten hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa.

Työhön laadimme opinnäytetyösopimuksen, opinnäytetyösuunnitelman ja aineistonhallintasuunnitelman sekä haimme tutkimusluvan. Opinnäytetyöltämme ei vaadittu eettistä ennakoarviointia emmekä keränneet haastattelujen tai kyselytutkimuksen yhteydessä henkilötietoja tai käsitelleet arkaluonteista aineistoa. Tallenteet litteroimme käsin eikä litteroidussa aineistossa ollut mukana

henkilöiden tunnistetietoja. Kaikkea materiaalia säilytämme pilvipalvelussa, johon vain meillä opinnäytetyön tekijöillä on pääsy. Aineistot hävitämme opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimuksena voisi selvittää koko organisaation henkilöstöjohtamisen tilaa ja voisiko kehitysehdotuksia hyödyntää muissakin yksiköissä. Mielenkiintoista olisi nähdä, saataisiinko substanssiyksiköistä erilaisia tuloksia kuin tukitoiminnoista. Tutkimuksen voisi tehdä myös koko sisäministeriön hallinnonalan tukitoiminoille. Tällöin otanta olisi tarpeeksi suuri, jotta voitaisiin tuottaa yleistettävissä olevia tuloksia. Jatkotutkimuksena voisi lisäksi selvittää kehitysehdotusten vaikutuksia hallintoyksikköön.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ahonen, J., Aso, J., Kauppila, E., Karppinen, A., Niemipelto, P., Suni, A., Tarkiainen, J., Tuominen, M., Uusitalo, A., Valkeisenmäki, V., Venäläinen, M. & Virtanen, J. 2023. Teoksessa T. Keskitalo (toim.) Johtajuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu 42/2023. Viitattu 10.5.2024  
<https://lucit.sharepoint.com/:b:/s/Julkisetiedostot/EYjBGK8OLT1Jv8eGpZW1LtEB6jYRf46uSvxKb14BcnyYIA?e=FhALDo>.

Backhaus, L. & Vogel, R. 2022. Leadership in the Public Sector: A Meta-Analysis of Styles, Outcomes, Contexts, and Methods. *Public Administration Review*; Vol. 82, Iss. 6, November 2022, 986–1003. Viitattu 20.2.2025  
<https://doi.org/10.1111/puar.13516>.

Blomme, R., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. 2015. Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management and Organization*, Lyndfield Vol. 21 Iss. 2, March 2015, 125–144. Viitattu 26.9.2024  
<https://doi.org.1017/jmo.2014.71>.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa: Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1/11. Viitattu 1.3.2025  
[https://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta\\_2011\\_01\\_a4.pdf](https://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf).

Hakala, J. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Helsinki: Gaudeamus.

Halonen, P., Kemppilä, M., Gockel, E., Jääskeläinen, A., Kaalikoski, L., Kaartinen, M., Aapro, K., Kananen, J., Aalto, J., Utter, H-M., Laitinen, T., Hollanti, J., Jesiöjärvi, J., Simola, P., Tallberg, T., Hirsimäki, J., Harala, J. & Kinnunen, T. 2022. Johtajan käsikirja 2022. Viitattu 20.7.2024  
[https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIESTOS\\_JOHT\\_KK\\_2022.pdf](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/105354831/PEVIESTOS_JOHT_KK_2022.pdf).

Helsingin seudun kauppakamari 2024. Mitä on moderni johtamistyyli? Viitattu 5.3.2025 [https://www.kauppakamarikauppa.fi/blogs/news/mika-on-moderni-johtamistyyli?srsltid=AfmBOorFJn\\_foeP2SxZDytAOd7dBNzsW8HVy08QnTeRQNP1qwx-pkxG](https://www.kauppakamarikauppa.fi/blogs/news/mika-on-moderni-johtamistyyli?srsltid=AfmBOorFJn_foeP2SxZDytAOd7dBNzsW8HVy08QnTeRQNP1qwx-pkxG).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Holopainen, A., Lautiainen, M. & Siltanen, M. 2022. Johtamista yhteiseksi hyväksi. Valtionhallinnon johtamisen kehittämishanke. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:37. Viitattu 1.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-247-5>.

Huikko-Tarvainen, S., Juuti, P., Auvinen, T. & Sajasalo, P. 2022. Huono johtaminen lääkärikontekstissa. Hallinnon tutkimus; Vol. 41, Iss. 2, 118–132. Viitattu 1.3.2025 <https://doi.org/10.37450/ht.109675>.

Häyrynen H. 2022. Suomalaisen kansainvälisesti toimivan kasvuyrityksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytänteet poikkeusoloissa. Teoksessa S. Heikkinen & M. Siltaoja (toim.) Henkilöstöjohtamisen professori Anna-Maija Lämsän juhlakirja. Jyväskylän yliopisto, 33–47. Viitattu 1.3.2025 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9343-6>.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.3.2025 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Kesti, M. 2024. Kyvykkäänä kriisissä -tutkimusraportti. Teoksessa Kyvykkäänä kriisissä: askeleita itsesi johtamiseen. Lapin yliopisto, 39–45. Viitattu 4.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-439-3>.

Kim, J., Kang, H. & Lee, K. 2021. Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: Does public service motivation make a difference? Public management review, Vol. 25, Iss. 2, 429–458. Viitattu 1.3.2025 <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714>.

Koskimies, E., Stenvall, J. & Holopainen, A. 2022. Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:10. Viitattu 1.3.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

OECD 2019. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0445. Viitattu 6.5.2025 <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0445/#mainText>.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Partanen, E., Listenmaa, J., Hellsten, P., Myllärniemi, J., Ahonen, O. & Kasslin, H. 2023. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa - kypsyystasoselvitys. Valtiokonttorin julkaisuja | Tiedolla johtaminen 01/2023. Viitattu 28.9.2024 [https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa\\_kypsyystasoselvitys-2022.pdf](https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf).

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. 2019. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, Vol. 14, 1–28. Viitattu 1.3.2025 <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum.

Shelton, C., Hein, S. & Phipps, K. 2020. Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International journal of organizational analysis* (2005) 2022-01, Vol. 30 (2), 408–429. Viitattu 8.3.2025 <https://www-emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ijoa-05-2020-2221/full/pdf>.

Siltanen, M. 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 21.9.2024 <https://vm.fi/tietojohdaminen>.

Sisäministeriö 2024a. Pieni ministeriö, suuri hallinnonala. Viitattu 20.9.2024 <https://intermin.fi/ministerio/hallinnonala>.

Sisäministeriö 2024b. Sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategia 2023–2031. Viitattu 20.9.2024 <https://intermin.fi/documents/1410869/15717330/SM-konsernistrategia-2023-2031-FI.pdf/01953fd3-2f76-6a55-0f89-bd399c4f4dd1/SM-konsernistrategia-2023-2031-FI.pdf?t=1705499653363>.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sypniewska, B., Baran, M. & Kłos, M. 2023. Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 19, March 2023, 1069–1100. Viitattu 21.2.2025 <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori 2018. Perusvirkamiehen ja esimiehen tukitoiminnot. Viitattu 29.9.2024 <https://www.valtiokonttori.fi/maaraykset-ja-ohjeet/perusvirkamiehen-ja-esimiehen-tukitoiminnot/#perusvirkamiehen-ja-esimiehen-tukitoiminnot>.

Valtioneuvosto 2024. Näin valtioneuvosto toimii. Viitattu 20.9.2024 <https://valtioneuvosto.fi/tietoa/nain-valtioneuvosto-toimii>.

Valtionvarainministeriö 2022. Julkinen johtaminen: Vastuuta yhteisestä tulevaisuudesta. Julkisen johtamisen yhteistyöryhmän keskustelualoite. Viitattu 6.3.2025  
<https://vm.fi/documents/10623/20807210/Julkisen%20johtamisen%20yhteistyöryhmän%20keskustelualoite%202022.pdf/7ce7c03a-f80e-0577-f071-ac433537c40c/Julkisen%20johtamisen%20yhteistyöryhmän%20keskustelualoite%202022.pdf>.

Valtiovarainministeriö 2024. Julkinen johtaminen. Viitattu 16.7.2024  
<https://vm.fi/julkinen-johtaminen>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 10.5.2025  
<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>.

Viitala, R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Teoksessa K. Collin & S. Lemmetty (toim.) Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

White, S. K. 2024. What is transformational leadership? A model for motivating innovation. Viitattu 8.3.2024 <https://www.cio.com/article/228465/what-is-transformational-leadership-a-model-for-motivating-innovation.html>.

Wistbacka, T. 2024. Kohti 2030-lukua valtion taloushallinnossa. Blogi 11.4.2024. Viitattu 5.7.2024 <https://www.valtiokonttori.fi/blogi/kohti-2030-lukua-valtion-taloushallinnossa/>.

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko
- Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla (haastattelu)
- Liite 3. Suostumuslomake
- Liite 4. Kyselylomake
- Liite 5. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla (kyselytutkimus)

## Liite 1 1(2). Haastattelurunko

### Yleiset kysymykset:

1. Kauanko olet työskennellyt valtiolla?
2. Entä virastossa?
3. Kauanko olet ollut esihenkilönä?
4. Minkä kokoisia tiimejä ollut aikaisemmin?
5. Onko sinulla koulutusta esihenkilöyteen/johtamiseen?
6. Oletko käynyt talon omia esihenkilövalmennuksia?

### Substanssi:

7. Tunnetko erilaisia johtamistyyliä?
8. Mitä johtamistyyliä käytät ja millaisissa tilanteissa? Tiedätkö mitä johtamistyyliä muut hallinnon esihenkilöt käyttävät?
9. Koetko johtamistyylien tunnistamisen tärkeänä?
10. Miten eri alaiset vaikuttavat johtamistyyliin?
11. Miten organisaatio vaikuttaa johtamistyyliin (arvot, normit)?
12. Koetko saavasi tarpeeksi tukea omalta esihenkilöltäsi johtamiseen?
13. Koetko saavasi vertaistukea hallinnon muilta esihenkilöiltä? Onko yhteistyö riittävää?
14. Oletko ollut mukana muutosprosesseissa, miten on toiminut niissä?
15. Koetko että toimintaympäristön muutos vaikuttaa omaan johtamiseesi? Pitäisikö vaikuttaa?
16. Mikä on keskeisintä johtamisessa?
17. Mikä on vaikeinta johtamisessa?
18. Mitkä tekijät edistävät onnistumista johtajana?
19. Mitkä tekijät vaikeuttavat onnistumista johtajana?
20. Miten johtajuuden ja asiantuntijuuden yhdistäminen mielestäsi onnistuu?
21. Koetko osaavasi johtaa?
22. Minkä arvosanan antaisit omalle johtamisellesi (1-5)
23. Uskotko että alaisesi ovat tyytyväisiä johtamiseesi?
24. Mitä kehittäisit omassa johtamisessasi?

## Liite 1 2(2). Haastattelurunko

25. Mikä on paras oppi, jonka olet saanut johtaessasi?
26. Mitkä ovat asioita, jotka antavat sinulle voimavaroja esihenkilötyössä?
27. itsensä johtaminen, onko se tärkeää ja miten teet sitä?
28. Tukeeko hallintoyksikön rakenteet tiedon liikkumista ja jalkauttamista, mikä voisi tukea enemmän?
29. Pidetäänkö teillä tiimipalavereja, näetkö että niistä on hyötyä?
30. Pitäisikö johtamista hallintoyksikössä mielestäsi kehittää, jos niin miten?
31. Mitä itse muuttaisit, miksi? Johtamista, rakenteita...
32. Mitä sanoisit itsellesi nuorena johtajana?

Liite 2. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla (haastattelu)

## **TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE**

### **Hallintoyksikön johtamisen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä**

#### **Hyvä tutkimukseen osallistuja**

Teemme jatko-opintoja Lapin ammattikorkeakouluun ja toteutamme haastattelun osana opinnäytetyöprosessia. Pyydämme sinua mukaan tutkimukseen, jossa käsitellään johtamisen keinoja hallinnollisen toiminnan muuttuvassa toimintaympäristössä. Haastattelulla selvitämme, miten hallintoyksikön esihenkilöt kokevat nykytilanteen, johtamiskulttuurin ja tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksemme tarkoituksena on syntyä kehitysehdotus johtamisstrategiasta hallintoyksikön esihenkilöille.

Pyydämme kaikkia hallintoyksikön esihenkilöitä osallistumaan haastatteluun. Kuvaamme tässä tiedotteessa tutkimusta ja sinun osuuttasi siinä. Perekhytetyäsi tähän tiedotteeseen, voit vielä esittää meille kysymyksiä tutkimuksesta.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä se maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiisi tai kohteluusi, eikä siitä koidu sinulle seuraamuksia. Voit myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, sinusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Haastatteluun osallistuminen vie sinulta aikaa noin yhden tunnin ja se toteutetaan kasvotusten. Sovimme haastatteluajan erikseen jokaisen haastateltavan kanssa. Nauhoitamme haastattelut ja puramme ne tekstimuotoon haastattelun jälkeen eikä aineistoa käsittele kuin tutkimuksen tekijät. Poistamme kaikki tunnistetiedot ja aineisto anonymisoidaan ja pseudonymisoidaan. Pyrimme minimoimaan tunnistamisen riskit kaikin tavoin opinnäytetyön tulosten raportoinnissa. Käsittelemme kaikkia tutkimuksen aikana esille tulleita tietoja luottamuksellisina eikä yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa tuloksista.

Tutkimus päättyy, kun tutkimusaineisto on kerätty, analysoitu ja tutkimusraportti on valmistunut julkaistavaksi. Tutkittavia ei informoida erikseen tutkimuksen tuloksista, koska tutkimukseen osallistujien yhteystietoja ei tallenneta. Tutkimus toteutetaan Lapin ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan yhteistyönä. Tutkimuksen ohjaajana toimii TtT Soili Vesterinen Lapin ammattikorkeakoulusta. Valmis opinnäytetyö julkaistaan suomalaisten korkeakoulujen Theseus-tietokannassa, josta sen voi käydä vapaasti lukemassa sen valmistuttua.

Vastaamme mielellämme asiaa koskeviin kysymyksiin.

# Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

**Opinnäytetyön nimi:**

Hallintoyksikön johtamisen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä

**Opinnäytetyön tekijät:**

Inkeri Kaisla

Eija Pohjoisaho

Lapin Ammattikorkeakoulu

Lapin Ammattikorkeakoulu

Minua on pyydetty osallistumaan haastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää hallintoyksikön johtamisen kehittämistä ja tuottaa kehitysehdotus johtamisstrategiaksi.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimukseen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedon, että tutkimuksessa ei kerätä, käsitellä tai luovuteta henkilötietoja.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumuksen, minusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus ja nimenselvennys

## Liite 4 1(4) Kyselylomake

1. Kuinka kauan olet työskennellyt valtiolla?

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt virastossamme?

- Alle 1 vuosi
- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilöillä on usein kaksoisrooli sekä esihenkilönä että asiantuntijana. Mitkä asiat koet hyväksi hallintoyksikön esihenkilöiden asiantuntija-esihenkilö-kaksoisroolissa?

4. Mitkä asiat koet haasteeksi hallintoyksikön esihenkilöiden asiantuntija-esihenkilö-kaksoisroolissa?

5. Linjaorganisaation lähtökohtana on suora ohjaus, eli jokaisella virkamiehellä on yksi johtaja, ja viime kädessä toiminnasta vastaa yksi henkilö. Millaisena näet viraston linjaorganisaatorakenteen hallintoyksikön esihenkilötyössä? Esimerkiksi tiedonkulku ylös- ja alaspäin, vastausten saaminen ja esihenkilön tietotaito.

6. Tiedonkulku hallintoyksikössä. Arvioi tiedonkulun toimivuutta oman esihenkilösi kohdalla asteikolla 1-5.

- Esihenkilöiden ja alaisten välillä
- Tiimien välillä
- Tiedon jakaminen oikealle vastaanottajalle

a. Kehitysehdotukset esihenkilöiden ja alaisten väliseen tiedonkulkuun.

b. Kehitysehdotukset tiimien väliseen tiedonkulkuun.

c. Kehitysehdotukset tiedon jakamiseen yleensä.

## Liite 4 2(4) Kyselylomake

7. Alla on kuvattu erilaisiin johtamistyyliin liittyviä väittämiä. Millaisena johtamisen nykytilanne mielestäsi näyttäyty hallintoyksikössä väittämien pohjalta?

Arvioi omaa lähiesihenkilöäsi asteikolla 1-5. Osa 1/2.

- Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään strategisesti sovittuja tavoitteita kohti
- Esihenkilö osaa johtaa muutostilanteessa
- Esihenkilö tukee vapautta ohjata omaa työtä
- Esihenkilön tietotekninen osaaminen on hyvää
- Esihenkilöltä saa kiitosta
- Esihenkilö tukee omalla esimerkillään sääntöjen noudattamista
- Esihenkilö tukee osaamisen kehittämistä
- Yhteistyö toimii työntekijöiden kanssa
- Esihenkilö delegoi työtehtäviä

Nykytilanne osa 2/2.

- Esihenkilö hyödyntää tietoa johtamisen tukena
- Esihenkilö ennakoi muutoksia ja reagoi niihin
- Esihenkilö osaa motivoida työntekijää
- Esihenkilö johtaa henkilöstöasioiden hoitamista
- Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvät
- Esihenkilö rohkaisee uuden oppimiseen
- Esihenkilön kannustaa
- Esihenkilön kysyy ja kuuntelee työntekijää
- Esihenkilö tukee turvallisuuden ja terveellisuuden edistämistä
- Esihenkilö tukee työtapojen kehittämisessä

## Liite 4 3(4) Kyselylomake

8. Arvioi seuraavaksi samojen väittämien pohjalta, miten tärkeänä koet seuraavat asiat oman lähiesihenkilösi kohdalla. Osa 1/2.

- Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään strategisesti sovittuja tavoitteita kohti
- Esihenkilö osaa johtaa muutostilanteessa
- Esihenkilö tukee vapautta ohjata omaa työtä
- Esihenkilön tietotekninen osaaminen on hyvää
- Esihenkilöltä saa kiitosta
- Esihenkilö tukee omalla esimerkillään sääntöjen noudattamista
- Esihenkilö tukee osaamisen kehittämistä
- Yhteistyö toimii työntekijöiden kanssa
- Esihenkilö delegoi työtehtäviä

Miten tärkeänä koet seuraavat asiat. Osa 2/2.

- Esihenkilö hyödyntää tietoa johtamisen tukena
- Esihenkilö ennakoi muutoksia ja reagoi niihin
- Esihenkilö osaa motivoida työntekijää
- Esihenkilö johtaa henkilöstöasioiden hoitamista
- Esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvät
- Esihenkilö rohkaisee uuden oppimiseen
- Esihenkilön kannustaa
- Esihenkilön kysellee ja kuuntelee työntekijää
- Esihenkilö tukee turvallisuuden ja terveellisyden edistämistä
- Esihenkilö tukee työtapojen kehittämisessä

9. Johtaminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimerkkejä muuttuvasta toimintaympäristöstä ovat mm. taloustilanteen heikkeneminen, henkilöstömäärissä tapahtuvat muutokset ja tehtävien uudelleen järjesteleminen. Miten muuttuva toimintaympäristö mielestäsi huomioidaan tällä hetkellä hallintoyksikön johtamisessa?

10. Miten hallintoyksikön johtamisessa mielestäsi pitäisi huomioida muuttuva toimintaympäristö?

## Liite 4 4(4) Kyselylomake

11. Miten johtamista koko hallintoyksikössä pitäisi mielestäsi kehittää?

12. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

Muita mieleen nousseita kommentteja voit kirjoittaa tähän. Kiitos vastaamisesta!

## **TIEDOTE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE**

### **Hallintoyksikön johtamisen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä**

#### **Hyvä tutkimukseen osallistuja**

Teemme jatko-opintoja Lapin ammattikorkeakouluun ja toteutamme kyselytutkimuksen osana opinnäytetyöprosessia. Pyydämme sinua mukaan tutkimukseen, jossa käsitellään johtamisen keinoja hallinnollisen toiminnan muuttuvassa toimintaympäristössä. Kyselyllä selvitämme, miten hallintoyksikön henkilökunta kokee nykytilanteen, johtamiskulttuurin ja tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksemme tarkoituksena on syntyä kehitysehdotus johtamisstrategiasta hallintoyksikön esihenkilöille.

Pyydämme kaikkia hallintoyksikön työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Kuvaamme tässä tiedotteessa tutkimusta ja sinun osuuttasi siinä. Perehdyttyäsi tähän tiedotteeseen, voit vielä esittää meille kysymyksiä tutkimuksesta.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä se maksa sinulle mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiisi tai kohteluusi, eikä siitä koidu sinulle seuraamuksia. Voit myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, sinusta keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Kyselytutkimus toteutetaan anonymisti avoimilla ja monivalintakysymyksillä. Käsittelemme kaikkia tutkimuksen aikana esille tulleita tietoja luottamuksellisina eikä yksittäistä osallistujaa voida tunnistaa tuloksista. Tutkimus päättyy, kun tutkimusaineisto on kerätty, analysoitu ja tutkimusraportti on valmistunut julkaistavaksi. Tutkittavia ei informoida erikseen tutkimuksen tuloksista, koska tutkimukseen osallistujien yhteystietoja ei tallenneta. Tutkimus toteutetaan Lapin ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan yhteistyönä. Tutkimuksen ohjaajana toimii TtT Soili Vesterinen Lapin ammattikorkeakoulusta. Valmis opinnäytetyö julkaistaan suomalaisten korkeakoulujen Theseus-tietokannassa, josta sen voi käydä vapaasti lukemassa sen valmistuttua.

Vastaamme mielellämme asiaa koskeviin kysymyksiin.