



## **Henkilöstön motivoiminen muutoksessa**

Pauliina Ulander

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Pauliina Ulander
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön motivoiminen muutoksessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 25 + 4
<p>Opinnäytetyönsä taustalla oli havainto, että muutoksen tekninen ja hallinnollinen läpivienti saa usein enemmän huomiota kuin työntekijöiden kokemukset, hyvinvointi ja motivaatio. Työn tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla esihenkilöt voivat tukea henkilöstöä löytämään sisäisen motivaationsa muutoksen keskellä, jaksamaan sen läpi ja osallistumaan aktiivisesti yhteisiin tavoitteisiin. Työ rajattiin käsittelemään sisäisiä työyhteisömuutoksia, jotka liittyvät organisaation rakenteisiin, toimintatapoihin tai esihenkilövaihdoksiin, eikä se käsitellyt ulkoisten kriisien, kuten yt-neuvotteluiden, vaikutuksia.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin muutoksen, muutosjohtamisen ja motivaation teemoja. Keskeisiä käsitteitä olivat muun muassa motivoiva johtaminen, henkilöstön osallistaminen ja viestinnän merkitys muutostilanteiden hallinnassa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastattelemalla viittä esihenkilöasemassa olevaa henkilöä keväällä 2025. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että onnistuneen muutoksen toteuttamisessa keskeistä on esihenkilöiden johdonmukainen viestintä, työntekijöiden aito kuuleminen ja osallistaminen sekä esihenkilöiden oma myönteinen ja esimerkillinen suhtautuminen muutokseen. Motivaatiota tukevat yksilölliset kohtaamiset, avoin vuorovaikutus ja onnistumisten tunnistaminen. Esihenkilöiltä edellytetään laaja-alaista osaamista, tunnejohtamista ja kykyä tukea henkilöstöä muutoksen psykologisessa käsittelyssä. Opinnäytetyön johtopäätöksissä korostettiin motivoivan johtamisen, osallistamisen ja viestinnän merkitystä muutosmyönteisen ilmapiirin rakentamisessa sekä konkreettisten tukitoimien tarvetta esihenkilöiden työn tueksi.</p>
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen, esihenkilö, motivaatio

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Muutos, mitä se tarkoittaa? .....	3
2.1 Mikä on muutos .....	3
2.2 Muutosjohtamisen periaatteet .....	4
3 Esihenkilön rooli muutoksessa .....	6
3.1 Esimerkillä johtaminen .....	6
3.2 Erilaisia johtamistyyliä / esihenkilö muutoksen johtajana .....	7
4 Motivaatio ja johtaminen .....	10
4.1 Muutokseen motivointi .....	10
4.2 Motivaatio ja sen merkitys muutoksessa .....	11
4.3 Motivoiva johtaminen .....	12
4.4 Maslowin tarvehierarkia .....	12
4.5 Muutosvastarinta .....	14
5 Tutkimuksen toteutus .....	16
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	16
5.2 Aineiston keruu haastatteluilla .....	17
5.3 Aineiston analysointi .....	17
6 Tutkimustulokset .....	19
6.1 Muutoksen johtaminen- Esihenkilöiden näkemyksiä .....	19
6.2 Viestinnän ja tuen tarve esihenkilötyössä .....	20
6.3 Osallistaminen ja vuorovaikutus työntekijöiden motivaation tukena .....	21
7 Johtopäätökset .....	23
8 Pohdinta .....	25
9 Lähteet .....	26
10 Liitteet .....	28
10.1 Liite 1: Tutkimustiedote .....	28
10.2 Liite 2: Tutkittavan suostumus .....	30
10.3 Liite 3: Haastattelulomake .....	31

# 1 Johdanto

Tänä päivänä työelämässä muutos on jatkuvaa ja monitasoista. Toimintaympäristöt, asiakastarpeet sekä teknologiat kehittyvät nopealla tahdilla, mikä edellyttää organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista. Samalla työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta, uuden oppimista ja kykyä kohdata epävarmuutta. Vaikka muutokset voivat tarjota kehittymisen ja uudistumisen mahdollisuuksia, ne voivat myös aiheuttaa huolta, vastarintaa ja kuormitusta. Usein muutoksen läpiviemisessä keskitytään prosesseihin, aikatauluihin ja tavoitteisiin, mutta työntekijöiden kokemukset ja hyvinvointi jäävät helposti taka-alalle.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella erityisesti sitä, miten henkilöstöä voidaan motivoida mukaan muutosprosessiin sekä lisätä ymmärrystä motivoivan johtamisen merkityksestä muutostilanteissa sekä korostaa osallistamisen tärkeyttä muutosmyönteisen ilmapiirin rakentamisessa. Opinnäytetyössä pohditaan, millä keinoilla esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä löytämään sisäisen motivaation muutoksen keskellä, jaksamaan sen läpi ja tuntemaan osallisuutta yhteisiin päämääriin.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään erityisesti sisäisiä työyhteisömuutoksia, jotka liittyvät organisaation rakenteeseen, toimintatapoihin tai esihenkilövaihdoksiin. Työssä ei käsitellä esimerkiksi ulkoisten kriisien, kuten yt-neuvotteluiden tai lomautusten vaikutuksia, vaan keskitytään arjen muutoksiin, joissa työn tekemisen tapa, tiimi tai johtaminen muuttuvat. Kohderyhmänä ovat esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt, joilla on kokemusta henkilöstön johtamisesta sekä muutostilanteista.

"Muutos" on sanana monelle kielteinen ja herättää helposti ajatuksia rutiinien rikkoutumisesta, uusien käytäntöjen opettelusta ja tuttuun työkavereiden tai esihenkilöiden vaihtumisesta. Tämä voi tuntua raskaalta ja aiheuttaa epävarmuutta. Entä jos tätä näkökulmaa voitaisiin muuttaa jo muutoksen alkuvaiheessa? Entä jos muutos nähtäisiin kehityksenä ja mahdollisuutena oppia uutta, kehittyä ammatillisesti ja löytää uusia näkökulmia? Uudet ihmiset ja erilaiset johtamistavat voivat parhaimmillaan virkistää ja tuoda kaivattua uudistumista työyhteisöön.

Olen omalla työurallani tarkastellut muutoksia sekä työntekijän, että esihenkilön näkökulmasta. Näiden kokemusten myötä olen huomannut, kuinka valitettavan usein työntekijöiden jaksaminen, motivaatio ja osallistuminen jäävät taka-alalle, kun pääpaino on muutoksen hallinnassa ja toteutuksessa. Näiden havaintojen sekä opettajalta saamani palautteen pohjalta päätin rajata opinnäytetyöni aiheeksi nimenomaan henkilöstön motivoinnin muutostilanteessa.

Opinnäytetyö toteutettiin haastatteluihin perustuvana tutkimuksellisena työnä, jonka avulla voidaan kehittää työyhteisön muutosilmapiiriä myönteisemmäksi. Tarkoituksena on pohtia keinoja, joilla henkilöstö saadaan motivoitumaan ja osallistumaan muutokseen. Lisäksi työssä tarkastellaan,

miten viestinnän merkitys voidaan tunnistaa muutostilanteiden hallinnan yhteydessä. Opinnäytetyön avulla pyritään kokoamaan esihenkilöille konkreettisia keinoja, joiden avulla he voivat tukea henkilöstöä muutoksessa ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Motivoiva johtaminen ja työntekijöiden aito osallistaminen nähdään keskeisinä tekijöinä onnistuneen muutoksen toteutuksessa.

## 2 Muutos, mitä se tarkoittaa?

### 2.1 Mikä on muutos

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutos on muodostunut pysyväksi osaksi arkea. Organisaatioiden menestyminen on pitkälti kiinni niiden valmiudesta mukauttaa toimintaansa muuttuvien olosuhteiden ja vaatimusten mukaan. Muutos on prosessi, ei yksittäinen tapahtuma. Yrityksissä muutosprosessin tulisi nähdä osana arkipäiväistä toimintaa ja jatkuvana tilana. Muutokset voivat saada alkunsa eri tavoin. Yleisimmin muutos käynnistyy ulkoisista tekijöistä, kuten liiketoimintaympäristön muutoksista. Toisinaan muutos voi syntyä yrityksen sisäisistä tekijöistä, esimerkiksi taloudellisista syistä tai yritysjohdon havainnoista ja päätöksistä. Kolmas, ja usein haastavin lähtökohta muutokselle, on yrityksen ennakoiva reagointi tuleviin ympäristön muutospaineesiin. Muutosta voidaan toteuttaa joko perinteisesti ylhäältä johdettuna tai osallistavasti, yhdessä henkilöstön kanssa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16.)

Lämsän ja Päiviken (2013, 184) mukaan organisaatiomuutosta voidaan kuvailla matkaksi, jossa siirrytään tutusta ajattelu- ja toimintamallista kohti uutta. Muutosprosessissa keskeistä on uudenlaisen ajattelutavan ja toimintatapojen omaksuminen, mikä edellyttää henkilöstöltä oppimista ja sopeutumista. Muutoksen nopeus ja laajuus voivat vaihdella merkittävästi. Se voi tapahtua joko nopeasti tai vähitellen, ja sen mittakaava voi olla joko laaja tai rajattu. Näin ollen organisaatiomuutokset eroavat toisistaan niin luonteeltaan, laajuudeltaan kuin vaikutuksiltaan.

Uusiutuminen tulee ajankohtaiseksi silloin, kun toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat nopeaa reagointia strategisella tasolla. Tällainen tilanne on usein riskialtis, sillä organisaatio kohtaa tyypillisesti jonkinlaisen kriisin. Muutoksen toteuttaminen vaatii tiukkaa aikataulua ja laajamittaista toimintojen uudelleenjärjestelyä, mikä voi aiheuttaa henkilöstössä voimakkaita tunne-elämyksiä, jopa shokkia. Esimerkiksi äkillinen toiminnan saneeraus voi muodostua henkilöstölle traumaattiseksi kokemukseksi, jossa muutos näyttäytyy ulkoapäin määrätiksi ja kontrolloimattomaksi. Sitouttamisen näkökulmasta tällainen muutos on erityisen haastava, ja vaarana on, että organisaatio menettää osaavia työntekijöitä juuri kriisin kriittisimmällä hetkellä. Tällaisessa tilanteessa korostuu vahvan ja visionäärisen johtajuuden merkitys. Johtajan on luotava turvallisuuden tunnetta ja toimittava alkuvaiheessa määrätietoisesti, jopa autoritaarisesti, sillä aikaa pitkällisiin keskusteluihin ei ole. Onnistunut uusiutuminen edellyttää, että johtaja uskoo vahvasti muutoksen tarpeellisuuteen, on valmis sitoutumaan siihen täysin ja pystyy viestimään muutosprosessin välttämättömyyden vakuuttavasti henkilöstölle. (Lämsä & Päivike 2013, 186.)

Muutoksen tarve syntyy silloin, kun organisaatiossa tunnistetaan ero nykytilanteen ja tavoitellun tilanteen välillä. Muutos käynnistyy organisaation sisäisistä havainnoista ja johdon näkemyksestä.

Johdon sitoutuminen ja tuki ovat aina keskeisiä onnistuneen muutoksen edellytyksiä, mutta muutosprosessin kannalta erityisen suotuisaa on, jos aloitteellisuus kumpuaa organisaation omasta kehittämistarpeesta ja johdon aidosta halusta viedä toimintaa eteenpäin. Tällöin muutos koetaan uskottavaksi ja se tukee henkilöstön motivaatiota toimia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Lämsä & Päivike 2013, 186.)

## 2.2 Muutosjohtamisen periaatteet

Muutosjohtamisen teoriaa ovat kehittäneet monet tutkijat, joista yksi tunnetuimmista on John Kotter. Hänen kahdeksanvaiheinen muutosmallinsa korostaa muun muassa kiireellisyyden tunteen luomista, yhteisen vision rakentamista, esteiden poistamista ja onnistumisten juhlistamista matkan varrella. Näiden vaiheiden avulla voidaan hallita muutosta vaiheittain ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista. (Lehtonen-Hanhinen, 2016.) Koposen (2021) mukaan muutoksen johtaminen eli muutosjohtaminen viittaa systemaattiseen tapaan suunnitella, toteuttaa ja tukea organisaation muutosta siten, että sekä organisaation tavoitteet että työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon. Muutosjohtaminen onkin tasapainottelua strategisten tavoitteiden ja henkilöstön arjen välillä.

Mäkinen (2011) puolestaan korostaa suunnitelmallisuuden merkitystä muutosjohtamisessa. Muutoksella tulee olla selkeä päämäärä, johon organisaatio pyrkii. Onnistunut muutosprosessin suunnittelu sisältää myös realistisen aikataulutuksen, resurssien huomioimisen sekä selkeän vastuunjaon. Tavoitteena ei ole ainoastaan toteuttaa muutosta, vaan saada työntekijät ymmärtämään sen tarve ja osallistumaan sen käytännön toteutukseen. Tässä korostuu erityisesti viestinnän merkitys: muutoksen syyt, tavoitteet ja vaikutukset tulee avata henkilöstölle avoimesti ja toistuvasti.

Keskeinen näkökulma muutosjohtamisessa on tunteiden johtaminen. Muutos herättää usein epävarmuutta ja vastarintaa, ja siksi esihenkilöiden on tärkeää olla läsnä, kuunnella henkilöstöä ja tunnistaa heidän reaktionsa. Tutkimusten mukaan muutosjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun henkilöstö kokee tullessa kuulluksi ja saa riittävästi tukea muutosprosessin aikana. Tämä ei tarkoita vain tietoa muutoksesta, vaan myös emotionaalista tukea ja mahdollisuutta vaikuttaa. Toinen keskeinen tekijä muutosjohtamisen onnistumisessa on esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen. Tiimin tapaan kohdata muutos vaikuttaa merkittävästi esihenkilön myönteinen suhtautuminen muutokseen, johdonmukainen viestintä sekä esimerkkinä toimiminen. Esihenkilö on usein lähin tuki työntekijälle ja toimii tulkkina muutoksen suuntaan ja siten hänen roolinsa muutoksen toteutumisessa käytännössä on ratkaiseva. (Työterveyslaitos 2025.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutosjohtaminen ei ole vain rakenteellista prosessinhallintaa, vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa korostuvat suunnitelmallisuus, vuorovaikutus,

henkilöstön osallistaminen ja tunnejohtaminen. Onnistunut muutos rakentuu luottamuksesta, ymmärrettävästä viestinnästä ja esihenkilöiden kyvystä motivoida ja tukea henkilöstöä läpi muutoksen.

### 3 Esihenkilön rooli muutoksessa

#### 3.1 Esimerkillä johtaminen

Esihenkilö ei välttämättä itse nauti muutoksista, joita hänen on johdettava työpaikallaan. Tällöin tulee esiin ristiriita, jolloin hänen on huolehdittava muutosten toteutumisesta strategian mukaisesti, vaikka ne voivat olla epämiellyttäviä niin hänelle kuin työntekijöillekin. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, että esihenkilö ei ole vain heidän tukensa, vaan hänen tehtävänä on myös toteuttaa johdon antamat päätökset. Mikäli esihenkilö suhtautuu negatiivisesti työpaikan muutoksiin, se voi vaikuttaa myös työntekijöihin ja pahimmassa tapauksessa johtaa koko organisaation kapinaan. (Järvinen 2016, luku 2.)

Esihenkilö voi vuorovaikutuksella ohjata ja kannustaa henkilöstöä suuntaamaan tekemistään tavoitteiden mukaisesti. Palautteen anto on erityisen tärkeää, sillä se vaikuttaa merkittävästi tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi onnistuneen toiminnan edellytyksenä on, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan, ja että esihenkilö huolehtii myös työntekijöiden motivaation ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. (Hyppänen 2013, 42.)

Esihenkilön on oltava päättäväinen muutostilanteissa ja samalla kyettävä käymään avointa keskustelua työntekijöidensä kanssa. Hänen täytyy tasapainottaa roolinsa niin, että hän pystyy olemaan sekä alainen että esimies. Tämä voi olla haastavaa, sillä nämä kaksi roolia voivat olla ristiriidassa keskenään. Esihenkilön on pystyttävä toimimaan tilanteen mukaan, yhdistäen sekä nöyryyden että päättäväisyyden. On myös tärkeää ymmärtää, että kaikki työntekijät eivät välttämättä hyväksy tehtäviä päätöksiä. Mikäli esihenkilö ei osoita tarvittavaa päättäväisyyttä, hän voi ajan myötä menettää asemansa. (Järvinen 2016, luku 2.)

Muutokset voivat olla raskaita kaikille, mutta erityisesti esihenkilöille, koska heidän on tehtävä muutoksen aikana usein enemmän työtä verrattuna muuhun henkilöstöön. Esihenkilön on hyväksyttävä ja ymmärrettävä uusi tilanne itsekin, samalla kohdaten muutoksen tuoma epävarmuus. Lisäksi hänen on tärkeää ymmärtää, miksi muutos on tarpeellinen, viestittää se alaisilleen ja tukea heitä muutoksen aiheuttamassa psyykkisessä kuormituksessa sekä sen käytännön toteutuksessa. (Järvinen 2016, luku 5.)

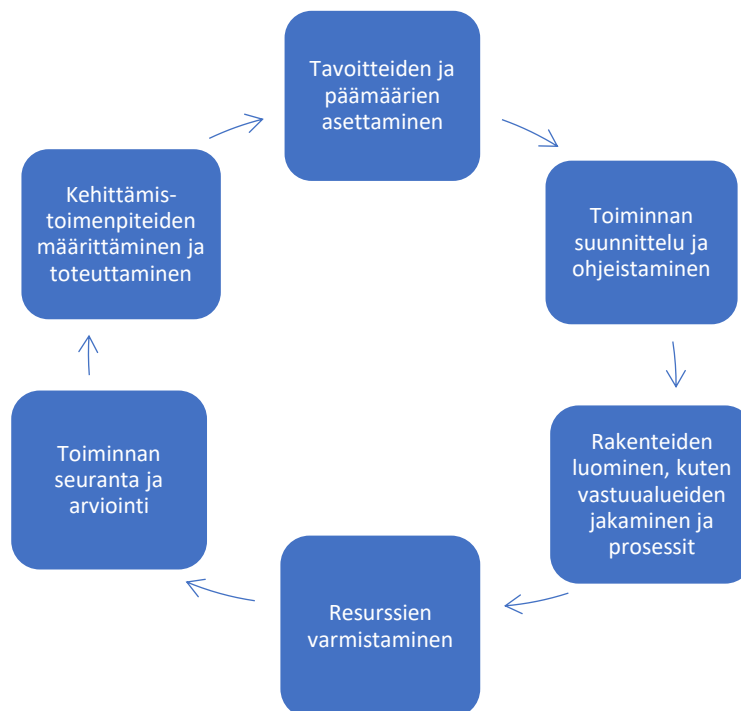
Muutostilanteet asettavat esihenkilöt usein haastavaan kaksoisrooliin. Heidän tulee toteuttaa organisaation johdon päätökset strategian mukaisesti, vaikka he itse eivät olisi muutoksen sisällöstä tai toteutustavasta täysin vakuuttuneita. Tämä voi aiheuttaa sisäistä ristiriitaa, sillä samanaikaisesti esihenkilön odotetaan olevan myös työntekijöiden tuki ja kuuntelija.

Esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen on ratkaisevaa, sillä negatiivinen asenne heijastuu helposti koko työyhteisöön ja voi heikentää työntekijöiden sitoutumista muutokseen.

Onnistunut muutos vaatii esihenkilöltä selkeää suunnan näyttämistä, mutta myös inhimillistä otetta ja kykyä vuorovaikutukseen. Palautteen antaminen, läsnäolo ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ovat keskeisiä tapoja tukea työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista muutoksen keskellä. Samalla esihenkilön on pystyttävä perustelemaan muutoksen taustat ja tarpeellisuus ymmärrettävästi. Tämä edellyttää esihenkilöltä tasapainoilua auktoriteetin ja ihmisläheisyyden välillä sekä kykyä kohdata omatkin tunteet muutoksessa. Vain silloin hän voi uskottavasti ohjata henkilöstöä kohti muutoksen tavoitteita.

### 3.2 Erilaisia johtamistyyplejä / esihenkilö muutoksen johtajana

Brown (2019, 24) määrittelee johtajaksi henkilön, joka ottaa vastuuta ihmisten ja prosessien potentiaalinen löytämisestä ja sen kehittämisestä. Viitalan ja Jylhän (2019, 5–6) mukaan johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osaan: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Käytännössä näitä ei kuitenkaan voi täysin erottaa toisistaan, sillä asioiden toteutuminen tapahtuu ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa on keskeistä toiminnan tavoite ja sisältö. Organisaation menestykselle tarvitaan sekä tehokasta asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista. Asioiden johtaminen keskittyy toiminnan suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan. Tavoitteena on luoda olosuhteet ja käytännöt, joissa tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista.



Kuva 1. Asioiden johtamiseen liittyvät tehtävät Viitalan ja Jylhän (2019, 5-6) mukaan.

Kuva 1. kuvastaa asioiden johtamiseen liittyviä tehtäviä Viitalan ja Jylhän (2019, 5–6) mukaan. Heidän mukaansa siihen liittyvät tavoitteiden ja päämäärien asettaminen, toiminnan suunnittelu ja ohjeistaminen, rakenteiden luominen, resurssien varmistaminen, toiminnan seuranta ja arviointi sekä kehittämistoimenpiteiden määrittäminen ja toteuttaminen. Asioiden johtaminen keskittyy ratkaisujen löytämiseen ja jatkuvuuden ylläpitämiseen. Se tähtää järjestelmällisyyteen ja siihen, että työ etenee sujuvasti. Asioiden johtaminen voi esimerkiksi ilmetä siinä, miten yritys lähestyy asiakkaita markkinoinnilla, miten asiakaspalvelu on järjestetty ja millaisia menetelmiä ja välineitä käytetään asiakastyössä. (Viitala & Jylhä (2019, 5–6).)



Kuva 2. Tärkeimmät ominaisuudet ihmisten johtamisessa Viitalan ja Jylhän (2019, 6) mukaan.

Kuva 2. kuvaa tärkeimpiä ominaisuuksia ihmisten johtamisessa, joita ovat Viitalan ja Jylhän (2019, 6) mukaan kyvykyys luoda luottamuksellisia suhteita ja vaikuttaa ihmisiin, inspiroida ja innostaa ihmisiä kehittämään itseään, poistaa onnistumista estäviä esteitä, johtaa ryhmäprosesseja sekä ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta. Viitalan ja Jylhän (2019, 6) mukaan ihmisten johtaminen eli johtajuus perustuu tavoitteisiin, ryhmään, kommunikaatioon ja vaikuttamiseen. Se tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla, ja sen tavoitteena on ohjata ihmisiä asettamalla selkeät tavoitteet, varmistamalla riittävä osaaminen ja tarjoamalla tarvittavat resurssit, kuten palaute ja palkitseminen. Hyvä työympäristö, jossa ilmapiiri ja yhteistyö toimivat hyvin, tukee onnistumista. Esihenkilö voi parhaimmillaan innostaa ja auttaa työntekijöitä saavuttamaan täyden potentiaalinsa työelämässä. Ihmisten johtamisen haasteet nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä liittyvät erityisesti muutosten johtamiseen ja innovatiivisuuden tukemiseen. Tämän vuoksi suosiota ovat

saaneet johtamisideologiat, joissa korostetaan, että johtajan tärkein tehtävä on innostaa, voimaannuttaa ja vapauttaa ihmiset käyttämään luovuuttaan ja kehittymään jatkuvasti. Taustalla on ajatus siitä, että organisaatioiden vahvuus perustuu pitkälti siihen, miten hyvin ihmisiä johdetaan.

Itsensä johtaminen liitetään usein johtamisen kolmanneksi alalajiksi asioiden ja ihmisten johtamisen ohella. Itsensä johtamisen käsitteen loi Charles Manz 1980-luvulla (Manz (1986)). Alun perin sillä tarkoitettiin johtajien tarvetta ja halua tulla hyväksi johtajaksi ja hyväksi kansanhimiseksi. Sittemmin itsensä johtamisen käsite on laajentunut kattamaan kaikki työelämässä olevat, jotka haluavat kehittää kykyjään hallita omaa työtään ja hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtaminen tarkoittaa omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Sen tavoite on sekä työelämän että henkilökohtaisen kehityksen hallinta ja parantaminen. Itsensä johtaminen perustuu ajatukseen, että ihminen voi tavoiteasetannan, itsereflektioiden ja harjoittelun avulla ohjata elämäänsä haluamaansa suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 6.)

## 4 Motivaatio ja johtaminen

### 4.1 Muutokseen motivointi

Muutostilanteet ovat olennainen osa nykyaikaista työelämää, ja niiden onnistunut toteuttaminen edellyttää paitsi toimivaa suunnittelua ja viestintää myös henkilöstön motivaation vahvistamista. Työntekijöiden motivointi muutoksen aikana on ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumiselle, sillä ilman henkilöstön aitoa sitoutumista muutos jää helposti pintapuoliseksi tai kohtaa passiivista vastarintaa. Vaikka muutosta johdettaisiin organisaation ylimmältä tasolta käsin, sen käytännön toteutus tapahtuu arjen työssä, jossa työntekijöiden motivaatio, asenne ja ymmärrys vaikuttavat ratkaisevasti lopputulokseen. (Lehtonen-Hanhinen, 2016.)

Työterveyslaitoksen (2025) mukaan motivointi muutostilanteessa perustuu pitkälti siihen, kuinka työntekijä kokee muutoksen tarpeellisuuden ja vaikutukset omaan työhönsä. Työntekijät kokevat usein epävarmuutta, kun totutut käytännöt muuttuvat tai työrooli on epäselvä. Tällöin esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijöiden muutosvalmiutta tarjoamalla selkeää viestintää, realistisia odotuksia ja mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. On todettu, että henkilöstön osallistaminen lisää sitoutumista, vähentää muutosvastarintaa ja parantaa muutoksen hyväksymistä organisaation sisällä.

Motivoinnin onnistumisessa työn merkityksellisyyden kokemuksella on keskeinen rooli. Reisin motivaatioteorian mukaan ihmisillä on yksilöllisiä sisäisiä motivaatiotekijöitä, jotka ohjaavat heidän toimintaansa eri tilanteissa. Esihenkilön tulisi tunnistaa nämä yksilölliset motiivitekijät ja käyttää niitä johtamisen tukena, esimerkiksi tarjoamalla vastuuta niille, joita motivoi vaikutusvalta, tai mahdollistamalla uuden oppimista niille, joita motivoi tiedonhalu. Yksi yhtenäinen johtamisen malli ei siis toimi kaikille, vaan motivointi vaatii yksilöllistä otetta. (Motivaatiotalo, 2024.)

Viestintä nousee toistuvasti esiin yhtenä tärkeimmistä keinoista motivoida henkilöstöä muutoksessa. Johdon ja esihenkilöiden avoin ja rehellinen viestintä on ratkaisevaa, jotta työntekijät kokevat muutoksen perustelluksi ja tuntevat olonsa osallisiksi. Työntekijöiden kuuleminen ja palautteen antaminen vahvistavat psykologista turvallisuutta, joka on keskeistä muutoksen hyväksymiselle. (Koponen 2021.) Mäkinen (2011) on puolestaan korostanut palkitsemisen ja onnistumisten näkyväksi tekemisen vahvistavan muutosmotivaatiota. Hän korostaa, että pienetkin edistysaskeleet tulisi tunnistaa ja tuoda esiin, sillä ne luovat uskoa muutoksen suuntaan ja osoittavat työn merkityksellisyyden. Palkitseminen voi olla aineellista, kuten bonuksia, tai aineetonta, kuten kiitosta, vastuuta tai mahdollisuuksia kehittyä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstön motivointi muutostilanteessa edellyttää kokonaisvaltaista otetta, jossa yhdistyvät selkeä viestintä, yksilöllinen huomioiminen, osallistaminen ja merkityksellisyyden kokemuksen tukeminen. Esihenkilön toiminta vaikuttaa suoraan siihen, kuinka sitoutuneesti henkilöstö suhtautuu muutokseen. Ilman motivoitua henkilöstöä muutos jää helposti vain irralliseksi strategiseksi päätökseksi.

#### **4.2 Motivaatio ja sen merkitys muutoksessa**

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka ohjaa ja aktivoi hänen toimintaansa. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys syntyy itse tekemisestä ja saavutuksista. Tällöin henkilö kokee suurta tyytyväisyyttä omista suorituksistaan ja on usein tyytyväinen itseensä ilman ulkopuolisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio liittyy yksilön tarpeeseen kehittyä ja toteuttaa itseään. Sen sijaan ulkoinen motivaatio liittyy ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen, kuten palkkaan, arvostukseen tai taloudellisiin etuihin. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä motivaation lähteitä, erityisesti työelämässä. Erityisesti silloin, kun työ on rutiininomaista tai puutteellisesti motivoivaa, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa. (Viitala 2021. E-kirja.)

Henkilöstöjohtamisen rooli motivaation edistämässä on haastava, koska ihmiset motivoituvat eri tekijöistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaation heikkeneminen voi johtua monista tekijöistä, kuten toistuvista epäonnistumisista työtehtävissä, huonosti järjestetystä työstä, epäselvistä tavoitteista, eriarvoisesta kohtelusta, epäoikeudenmukaisuudesta, vaikeista ihmissuhteista työpaikalla, huonosta työilmapiiristä, puutteellisesta esihenkilötyöstä, kehitysmahdollisuuksien puutteesta, vähäisestä palautteesta sekä liian suurista tai pienistä työmääristä ja työhaasteista. Huono motivaatio voi johtaa siihen, että työntekijä ei panosta työhönsä, mikä näkyy heikentyneinä työsuorituksina. (Viitala 2021. E-kirja.)

Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöiden näkemykset kuullaan ja heidän mielipiteensä huomioidaan päätöksenteossa. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen muutosprosessiin ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin varmistavat, että työntekijät sitoutuvat ja organisaatio toimii sujuvasti myös muutoksen jälkeen. Jos työntekijöitä ei oteta mukaan päätöksentekoon, he saattavat kokea, että heidän mielipiteillään ei ole merkitystä ja että päätökset tehdään heidän puolestaan. Kun muutosprosessia pidetään oikeudenmukaisena ja reiluna, myös vaikeiden tai kielteisten päätösten hyväksyminen on helpompaa yksilöiden kannalta. (Työterveyslaitos, Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet.)

### 4.3 Motivoiva johtaminen

Johtaminen perustuu pitkälti siihen, että ymmärretään tapahtumien syy-seuraussuhteet ja osataan tunnistaa, mitä on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisella on myös integroiva ulottuvuus: se toimii yhdistävänä voimana, joka kokoaa yhteen tarvittavat resurssit, toiminnot ja ihmiset, jotta organisaation päätehtävä voi toteutua. (Viitala & Jylhä 2019, 4.)

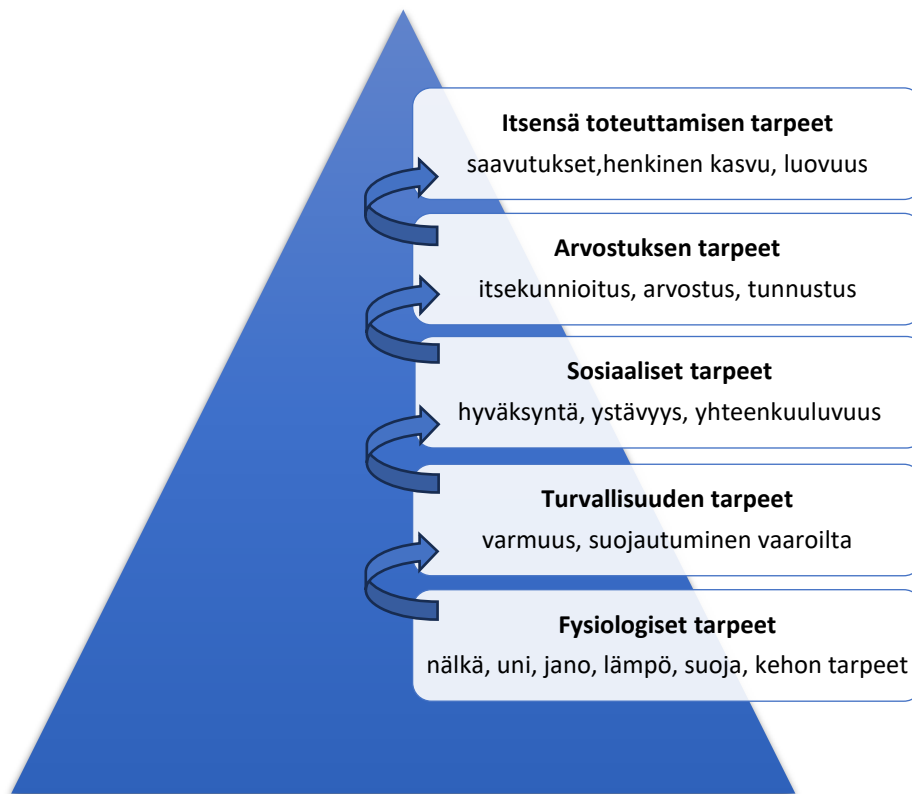
Perinteisissä johtamisen määritelmässä on painotettu valvontaa ja mekanistista lähestymistapaa, jossa ihmiset nähdään osina suurempaa koneistoa, joita voidaan helposti vaihtaa ja joiden toimintaa pyritään ohjaamalla saamaan tehokkaaksi. Uudemmissa määritelmässä taas korostetaan ihmisten voimaannuttamista. Nykyinen johtamisajattelu perustuu humanistiseen näkemykseen ihmisistä, joita pidetään itseohjautuvina, tavoitteellisina, luovina ja halukkaina kehittymään organisaatiossa. Tässä lähestymistavassa ei tarvita tiukkaa valvontaa, vaan johtamisen avulla luodaan ympäristö, jossa työntekijät voivat motivoitua, saavuttaa tavoitteitaan, kehittää luovuuttaan ja kasvaa jatkuvasti. Tällä hetkellä johtamisen rooli nähdään usein siinä, että johtaja sitouttaa alaisensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittää toimintaa yhdessä johdon kanssa. Johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisensa välillä. (Viitala & Jylhä 2019, 4.)

Motivoiva tiimin johtaminen saa alkunsa esihenkilöstä itsestään, hänen itsetuntemuksestaan ja kyvystään hahmottaa omien motiivinsa vaikutuksia omaan johtamistoimintaansa. Vaikka autonomian, osaamisen ja yhteisöllisyyden tarpeet ovat perinteisesti olleet motivaation keskeisiä ulottuvuuksia, eivät ne yksinään tarjoa riittävää pohjaa motivoivalle johtamiselle. Kun esihenkilö tunnistaa omat motiivinsa ja ymmärtää niiden vaikutukset omaan käyttäytymiseensä, hän kykenee arvioimaan ja kehittämään omaa johtamistaan paitsi suhteessa omiin tavoitteisiinsa ja toimintatavoihinsa, myös suhteessa tiimiinsä ja sen tarpeisiin. Tiimin yksilöllisten tarpeiden ymmärtäminen muodostaa motivoivan johtamisen toisen keskeisen osa-alueen. Yhtenäinen johtamismalli ei palvele kaikkia tiimin jäseniä samalla tavalla, sillä jokainen yksilö kaipaa ohjausta, tavoitteita ja palautetta omien lähtökohtiensa mukaan. Esihenkilöllä on keskeinen rooli tiimin motivaation, suorituskyvyn ja työssä jaksamisen tukemisessa. Hänen tehtävänä on luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa näistä teemoista on mahdollista käydä rakentavaa vuoropuhelua. (Motivaatiotalo, Yksilöiden ja tiimien motivoiva johtaminen.)

### 4.4 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkia on yksi vanhimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioista, ja vaikka sen kehittämisestä on kulunut yli kuusi vuosikymmentä, teoria on säilyttänyt merkityksensä edelleen. Se nostaa esiin perustarpeiden tyydyttämisen keskeisen roolin, toimivan vuorovaikutuksen merkityksen sekä kokemuksen arvostuksesta osana ihmisen motivaatiota. Motivaation johtamisen

näkökulmasta tämä tarkoittaa, että esihenkilön tulee huomioida työntekijöiden tarpeiden eri tasot fyysisestä turvallisuudesta ja työn vakaudesta aina kehittymisen mahdollisuuksiin ja arvostuksen kokemiseen saakka. Kun nämä tarpeet on riittävästi tyydytetty, työntekijöillä on edellytyksiä sitoutua, innostua ja saavuttaa täyttä potentiaaliaan työssä. (Hyppänen 2013, 141.)



Kuva 3. Tarvehierarkian tasot perustarpeiden ja työhön liittyvien tarpeiden näkökulmasta (Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita 2013. E-kirja).

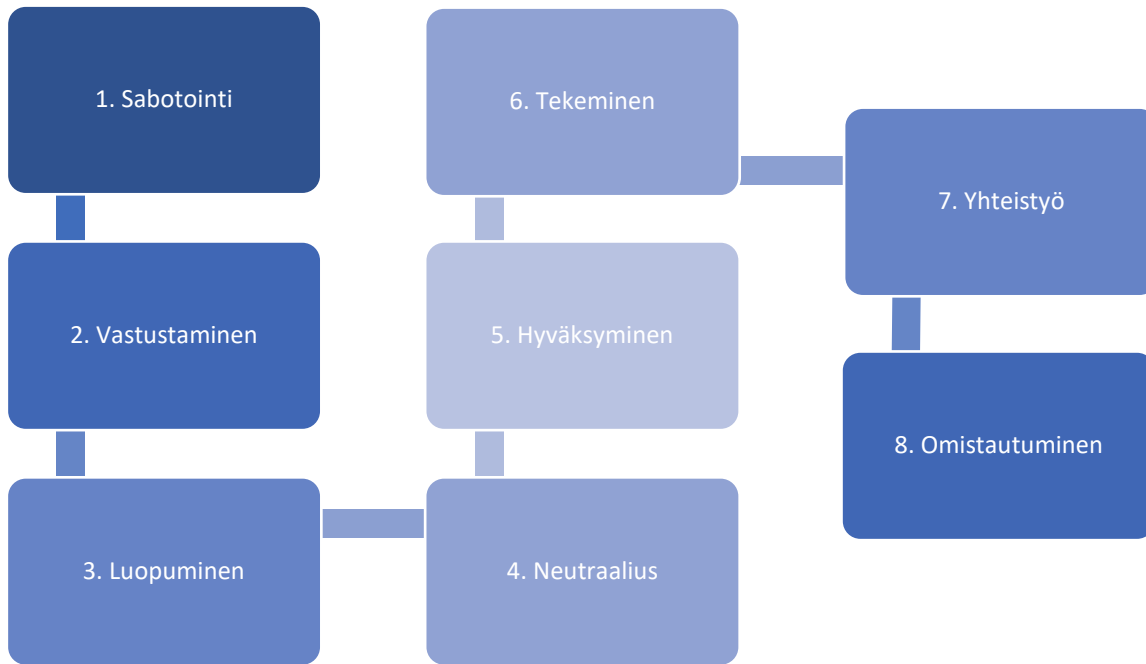
Kuva 3. kuvastaa tarvehierarkian eri tasoja perustarpeiden ja työhön liittyvien tarpeiden näkökulmasta. Hierarkian perustana ovat fysiologiset tarpeet, joiden yläpuolelle asettuvat turvallisuuden sekä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tarpeet. Näitä tarpeita Maslow kuvasi puutemotiiveiksi. Seuraavilla tasoilla ovat arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet, ja korkeimmalla portaalla sisäiseen kasvuun liittyvät tarpeet, jotka Maslow määritteli kasvutarpeiksi. Teorian keskeinen ajatus on, että tarpeet ilmenevät tietyssä järjestyksessä. Alemman tason tarpeiden tulee olla riittävästi tyydyttyneet, jotta yksilö voi tavoitella ylemmän tason päämääriä. Mikäli alempien tasojen tarpeet jäävät tilapäisesti tyydyttämättä, yksilön motivaatio kohdistuu ensisijaisesti näiden tarpeiden täyttämiseen ennen etenemistä hierarkiassa. (Hyppänen 2013, 141.)

## 4.5 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta voidaan nähdä enemmänkin positiivisena ja luonnollisena ilmiönä. Vaikka tämä saattaa kuulostaa yllättävältä, on syytä pohtia, millaisia seurauksia olisi, jos ihmiset eivät lainkaan vastustaisi muutoksia. Mikäli jokainen muutos organisaatiossa otettaisiin vastaan iloisesti tai välinpitämättömästi, saattaisimme päätyä osallistumaan myös epärealistisiin tai jopa haitallisiin muutoshankkeisiin. (Erämetsä 2003, 98.)

Muutostilanteissa ihmiset voivat käyttäytyä epäjohdonmukaisesti, joten tarvitaan taitoa johtaa ja kohdata erilaisia reaktioita. Tällöin on tärkeää, että esihenkilö tuntee jokaisen työntekijän taidot ja persoonan. Erityisen keskeistä on kuunnella, mutta usein kiireen vuoksi se jää vähemmälle huomiolle. Muutosprosessin aikana esihenkilön kykyä kestää painetta koetellaan. Hänen on ensin itse omaksuttava muutos ja sitouduttava siihen. Ennen kuin muutosvastarinta muuttuu sitoutumiseksi pelon, vihan ja surun kautta, matkaan mahtuu monia vaikeuksia. On yleistä, että aluksi ulkopuolinen uhka kielletään, mutta muutosvastarinta voi alkaa nousta pintaan jo ennen virallista tiedotusta. Huhut leviävät ja ihmiset miettivät omassa mielessään, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Pelko herättää huolen siitä, mitä itselle tapahtuu. Tämä voi ilmetä suorina kysymyksinä tai salakavalasti siten, että ihmiset alkavat salaa estää muutoksen etenemistä, vaikka ulospäin he saattavatkin vaikuttaa yhteistyöhaluisilta. Esihenkilön näkökulmasta tämä vastustus on vaikea havaita. (Jabe 2017, 201–202.)

Johtajilla on usein tapana yrittää viedä muutoksia läpi voimalla, joka voi monesti olla vain pintapuolinen keino nopeuttaa muutoksia. Monet ovat kokeneet tilanteita, joissa heidät on sivuutettu täysin, ilman mahdollisuutta vaikuttaa päätöksiin. Tällaiset kokemukset voivat lisätä stressialttiutta ja tehdä tulevien muutosten omaksumisesta vaikeampaa. Muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja toiminnan muuttumiseen. Se edellyttää, että ihminen hyväksyy muutoksen myös tunnetasolla. Muutoksen johtamisessa on tärkeintä keskittyä pelkojen lievittämiseen. Esihenkilön tehtävänä on tarjota selkeitä faktoja, jotta alainen näkee muitakin näkökulmia kuin vain omat pelkonsa. On kuitenkin tärkeää muistaa, ettei muutos välttämättä oteta heti hyvin vastaan. Faktojen esittäminen ei riitä, sillä tunteet ovat vahvasti läsnä. Vihan ilmenemistä pelon jälkeen voidaan kuitenkin hallita, ja yksi tapa on luoda uskoa tulevaisuuteen. (Jabe 2017, 201–202.)



Kuva 4. Muutoksen vaiheet (Arikoski J. & Sallinen M. 2011. Vastarinnasta vastarinnalle - johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos 2011).

Kuva 4. havainnollistaa muutosprosessin eri vaihteita, jotka kuvaavat ihmisen käymää henkistä matkaa muutoksen kohtaamisessa. Ensimmäinen vaihe on sabotointi, jolloin henkilö saattaa aktiivisesti estää muutoksen toteutumista. Toinen vaihe on vastustaminen, jossa muutosta vastustetaan avoimesti ja siihen suhtaudutaan kielteisesti. Kolmannessa vaiheessa, luopumisessa, henkilö alkaa hyväksyä, että vanhasta on päästettävä irti, mikä voi aiheuttaa surua ja epävarmuutta. Neljäs vaihe on voimaantuminen, jolloin vastustus vähenee ja henkilö alkaa nähdä muutoksen mahdollisuutena. Viides vaihe on hyväksyminen, jolloin muutos hyväksytään osaksi todellisuutta ja siihen sopeudutaan. Kuudennessa vaiheessa, tekemisessä, siirrytään aktiiviseen toimintaan ja muutosta aletaan toteuttaa käytännössä. Seitsemäs vaihe on yhteistyö, jossa muutosta edistetään yhdessä muiden kanssa ja yhteistyön merkitys korostuu. Viimeinen eli kahdeksas vaihe on omistautuminen, jolloin muutos on täysin sisäistetty, henkilö on sitoutunut uuteen toimintatapaan ja voi jopa innostua siitä. (Arikoski & Sallinen 2011, 68–72.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on syvällisesti ymmärtää yksilöiden ja ryhmien kokemuksia, ajatuksia ja tunteita muutostilanteiden yhteydessä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu aineiston merkityksellisyys määrän sijaan. Tavoitteena on tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. (Vilka 2021, 121.)

Tarkastelun kohteena ovat esihenkilöiden kokemukset ja keinot henkilöstön motivoimisessa muutoksen eri vaiheissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten henkilöstö reagoi muutoksiin ja millä tavoin esihenkilöt voivat tukea ja vahvistaa motivaatiota muutostilanteissa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mistä esihenkilöt itse löytävät motivaatiota ja kuinka he voivat hyödyntää omaa motivaatiotaan työntekijöidensä tukemisessa.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka avulla kartoitettiin esihenkilöiden kokemuksia, haasteita ja näkemyksiä muutostilanteiden johtamisesta. Haastateltavat on valittu valikoivalla otannalla siten, että heidän roolinsa organisaatioissa edustavat eri tasoja, mutta jokaisella on esihenkilövastuu. Näin pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva muutosten etenemisestä ja henkilöstön reaktioista niiden aikana. Puusan ja Juutin (2020, 82) mukaan valikoivassa otannassa osallistujat valitaan tarkoituksenmukaisesti siten, että heillä on relevanttia kokemusta tai he edustavat tutkimuksen kannalta keskeistä ryhmää.

Jokainen haastateltava sai tutkimustiedotteen ja haastattelu kysymykset ennakoon, jotka olivat luotu linjassa opinnäytetyön tavoitteen kanssa. Haastateltavat suostuvat osallistumaan tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastateltavia oli yhteensä viisi 30- vuotias Projektipäällikkö, koulutukseltaan insinööri, jolla ei ole suoranaista esihenkilö alais- suhdetta, mutta hänellä on täysi taloudellinen ja tuotannollinen vastuu projektien läpiviennistä. Hänen työnsä painottuu Uusimaan alueelle, mutta projekteja on satunnaisesti aivan Pohjois- Suomea myöten. Tiimijohtaja on 46- vuotias ja koulutukseltaan tradenomi, samoin 52-vuotias Asiakaspalvelupäällikkö heillä molemmilla on lähemmäs 20-vuoden kokemus esihenkilötyöstä, sekä molemmat ovat työskennelleet isoissa organisaatioissa, joten heiltä löytyi hyviä näkemyksiä muutostilanteisiin. Restonomiksi opiskellut Hotelli- johtaja on aina tiennyt mitä tavoittelee elämässään ja elää työrintamallaan unelma ammatissa, nuoresta iästä huolimatta hän on edennyt urallaan systemaattisesti ja tehnyt esihenkilön roolissa töitä jo useamman vuoden ja nyt ensimmäistä vuotta suuren hotelliketjun johdossa. Toimitusjohtaja on 68-vuotias yrittäjä, joka toivoo pääsevänsä pian eläkkeelle, hänen haastattelemisensa oli myös mielenkiintoista, lähemmäs 50 vuotta pitkän yrittäjyys uran vuoksi. Haastattelu on suunniteltu siten, että se antaa tilaa henkilökohtaisille ja tilanteen mukaan muotoiltaville vastauksille.

## 5.2 Aineiston keruu haastatteluilla

Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa keskustelu jäsennetään ennalta valittujen, tutkimusongelman kannalta keskeisten teemojen ympärille. Menetelmä mahdollistaa haastateltavien vapaan ilmaisun omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu lähestymistapa, jossa samat teemat käsitellään jokaisen osallistujan kanssa, mutta keskustelun eteneminen voi vaihdella vastausten mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 47.)

Ennen haastatteluja pyydettiin jokaiselta osallistujalta erillinen suostumus aineistonkeruuseen, mikä varmistaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden (Liite 2). Haastattelututkimukseen osallistui viisi yksityishenkilöä, joilla oli kokemusta muutostilanteista ja esihenkilötehtävissä toimimisesta. Haastattelut toteutettiin sekä puhelimitse että kasvotusten, haastateltavien aikataulujen ja toiveiden mukaan. Haastateltavat saivat kysymykset nähtäväkseen ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua aiheeseen. Haastattelulomake sisälsi etukäteen määritellyjä kysymyksiä, jotka ryhmiteltiin kolmen teeman alle: haasteet, esihenkilön näkökulma ja työntekijöiden motivointi. (Liite 3.) Nämä teemat valittiin, koska ne heijastavat keskeisiä tekijöitä esihenkilöiden roolissa muutostilanteiden johtamisessa ja mahdollistavat syvällisen tarkastelun eri näkökulmista.

## 5.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen keskeisimpiä analyysimenetelmiä, ja sen tavoitteena on hahmottaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti sekä ymmärtää sen merkitysyhteyksiä. Menetelmän käyttö edellyttää tutkijalta huolellista perehtymistä aiheita käsittelevään menetelmäkirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin, joissa samaa lähestymistapaa on sovellettu. Aineiston pelkistäminen ja teemoittelu tapahtuvat usein rinnakkain osana analyysiprosessia. (Elo ym. 2022, 224.)

Teemoittelussa tunnistetaan tutkimuksen kannalta tärkeät aiheet ja usein toistuvat asiat aineistossa. Tarkoituksena on tehdä johtopäätöksiä, jotka auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Teemoittelu voidaan toteuttaa joko manuaalisesti tai analyysiohjelmaa hyödyntäen. (Vuori 2021.) Analyysi eteni vaiheittain, ensin aineisto luettiin useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tämän jälkeen vastauksista etsittiin keskeisiä ilmauksia, jotka luokiteltiin manuaalisesti alustaviin teemoihin, kuten viestintä, motivointi, työhyvinvointi ja johtajuuden rooli muutoksessa. Näiden teemojen pohjalta aineistoa ryhmiteltiin edelleen yläkäsitteiden alle, jolloin muodostui selkeämpi kuva esihenkilöiden kokemuksista, näkemyksistä ja käytännöistä muutostilanteiden aikana.

Analyysin tavoitteena oli tunnistaa toistuvia teemoja ja merkityksellisiä sisältöjä, jotka liittyvät esihenkilöiden kokemuksiin muutostilanteissa. Analyysissa pyrittiin säilyttämään vastaajien ääni ja

havainnot esitetään perustellen suorilla tai muotoilluilla viittauksilla heidän kertomuksiinsa. Sisällysanalyysi mahdollisti aineiston jäsentämisen siten, että yksittäisten vastausten taustalla oleva merkitys voitiin tuoda esiin systemaattisesti, mutta aineiston luonteeseen sopivalla joustavuudella.

Tutkimuksessa esitetyt tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta, vaan heidän anonymiteettinsä on suojattu siten, että analyysissä viitataan ainoastaan heidän työrooliinsa (esim. tiimijohtaja, projektipäällikkö). Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja tutkimusluvan mukainen tietosuojaa. Tämä lähestymistapa on linjassa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden kanssa, jotka korostavat tutkittavien yksityisyyden suojaa ja anonymiteetin säilyttämistä tutkimusjulkaisuissa. TENK:n mukaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei yleensä ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Muutoksen johtaminen- Esihenkilöiden näkemyksiä

Haastattelut viideltä eri esihenkilöasemassa toimivalta henkilöltä tuottivat monipuolisen ja yhtenäisen kuvan siitä, miten muutostilanteet näyttäytyvät käytännön johtamistyössä. Vaikka vastaajien taustat ja roolit vaihtelivat hyvinkin paljon, näkemykset haastavista muutostilanteista olivat siitä huolimatta samansuuntaisia.

Ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi nousi henkilöstön sitouttaminen ja motivoiminen muutoksen aikana. Hotellijohtaja kiteytti asian selkeästi sanoin ” Suurin haaste on saada kaikki työntekijät innostettua mukaan muutokseen ja tuettua jokaista yksilöllisesti muutoksen aikana.” Muutos koettiin monella tasolla epämukavaksi ja epävarmuutta aiheuttavaksi, ja siksi esihenkilön rooli turvallisuuden ja luottamuksen luojana korostui. Useat haastateltavat kuvasivat, kuinka epäselvä tai puutteellinen viestintä ruokkii epätietoisuutta, mikä voi helposti kääntyä muutosvastarinnaksi.

Pitkäkestoiset muutokset toivat lisähaasteensa työilmapiiriin ja motivaation ylläpitämiseen. Esihenkilöt toivat esiin muutosväsymyksen riskin, ilman konkreettisia edistysaskeleita tai onnistumisen kokemuksia henkilöstö voi ajautua passiivisuuteen tai kynnisytyteen. Erityisesti korostui tarve pitää työntekijät aktiivisina toimijoina myös pidempien prosessien aikana.

Haastateltavat painottivat esihenkilön merkitystä muutosprosessin suunnan näyttäjänä ja inhimillisenä tukijana. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden kuuleminen nousivat toistuvasti esiin tehokkaina keinoina vähentää epävarmuutta ja vahvistaa muutosvalmiutta. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että muutoksen tarkoitus ja hyödyt avataan henkilöstölle konkreettisesti. Pelkkä ylhäältä annettu muutuskäskey ei herätä sitoutumista, ellei työntekijä ymmärrä, miksi muutos tehdään ja mitä hyvää se voi tuoda tullessaan. Projektipäällikön sanoin ”Hyvä tuo lisää hyvää myös työyhteisössä.”

Haastatteluissa korostettiin, että esihenkilön on osattava tasapainoilla vaatimusten ja inhimillisyyden välillä. Häneltä odotetaan sekä strategista osaamista että tunneälyä, eli käytännössä kykyä havainnoida tiimin tilaa, reagoida oikealla hetkellä ja ylläpitää toivoa ja suuntaa myös epävarmuuden keskellä. Haastateltavien kokemusten perusteella voitiin todeta, että motivoiva, osallistava ja empaattinen johtaminen oli ratkaiseva tekijä muutosten onnistumisessa.

Kaikkien vastaajien näkemyksissä korostui ihmisten johtamisen haastavuus erityisesti epävarmuuden keskellä. Yhtenäinen teema oli työntekijöiden motivointi ja luottamuksen ylläpito. Projektipäällikkö ja hotellijohtaja painottivat yksilöllistä työntekijöiden tukemista ja innostamista muutoksen aikana. Asiakaspalvelupäällikkö ja tiimijohtaja taas nostivat esiin viestinnän selkeyden ja

epävarmuuden hallinnan. Toimitusjohtaja näki puolestaan avainhaasteena riittävän ja oikea-aikaisen tiedottamisen sekä henkilöstön osallistamisen prosessiin.

## 6.2 Viestinnän ja tuen tarve esihenkilötyössä

Kaikki haastatellut painottivat viestinnän merkitystä keskeisenä osana muutostilanteiden onnistumisesta. Esihenkilö nähtiin paitsi tiedon välittäjänä, myös eräänlaisena suodattimena ja vahvistimena, jonka tehtävänä oli muokata jopa keskeneräinen ja monimutkainen tieto ymmärrettävään ja kannustavaan muotoon tiimilleen. Viestinnän rehellisyys, selkeys ja toistuvuus nousivat esiin keinoina vähentää epävarmuutta ja lisätä luottamusta muutoksen keskellä. Avoin ja molemminpuolinen vuorovaikutus mahdollisti työntekijöiden osallistumisen ja kokemuksen siitä, että heidän näkemyksensä otetaan huomioon.

Esihenkilöltä odotettiin myös esimerkillisyyttä ja johdonmukaisuutta. Esihenkilön oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa suoraan siihen, miten tiimi siihen reagoi. Positiivinen, mutta realistinen viestintä loi toivoa ja vakautta, kun taas epävarmuus tai ristiriitainen viestintä saattoi lisätä ahdistusta ja muutosvastarintaa. Toimitusjohtajan sanoin hyvin hoidettu viestintä myös ehkäisi niin sanotun "rikkinäisen puhelimen" ilmiötä, jossa tieto vääristyy tai viivästyy matkalla työntekijöille. Tällaiset väärinkäsitykset voivat pahimmillaan vaikeuttaa koko muutosprosessin etenemistä.

Vaikka muutostilanteet koettiin usein kuormittaviksi, ne nähtiin myös merkittävänä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina. Haastateltavat toivat esiin, kuinka useamman muutoksen kokeneena heidän valmiutensa ja itsevarmuutensa muutoksen johtamiseen olivat vahvistuneet. Silti korostettiin tarvetta saada enemmän ennaltaehkäisevää ja konkreettista tukea, kuten käytännönläheistä koulutusta muutosjohtamisesta, vertaistukea toisilta esihenkilöiltä sekä selkeämpää viestintää ja läsnäoloa organisaation ylimmältä johdolta.

Esihenkilöiden jaksamisen näkökulmasta pidettiin tärkeänä, ettei muutoksessa tarvitse selviytyä yksin. Säännölliset yhteiset keskustelut, työryhmien ideointi ja HR:n tarjoama matalan kynnyksen tuki koettiin arvokkaina apukeinoina, joiden avulla esihenkilöt pystyivät suoriutumaan vaativasta roolistaan paremmin ja säilyttämään työhyvinvointinsa. Näiden tukimuotojen avulla oli mahdollista luoda ja ylläpitää yhteisöllisyyden tunnetta myös tilanteissa, joissa työyhteisö kohtaa epävarmuutta ja kuormitusta.

Kaikki vastaajat tunnistivat pitkäkestoisen muutoksen kuormittavuuden. Muutosväsymys, epävarmuus ja toivon puute nousivat esiin useaan otteeseen. Tiimijohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö painottivat erityisesti jatkuvan edistymisen näkyväksi tekemistä ja pieniä voittoja työilmapiirin tukena. Hotellijohtaja korosti työntekijöiden henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden tunnistamista ja räätälöityä tukea. Toimitusjohtaja puolestaan huomautti, että pitkittynyt epävarmuus voi heijastua myös

työntekijöiden hyvinvointiin, kuten univaikeuksiin ja terveyteen, mikä toi tärkeän näkökulman kokonaisvaltaiseen johtamiseen.

Kaikki vastaajat esittivät hyvin konkreettisia ja toisiaan täydentäviä keinoja esihenkilöiden tukemiseksi. Projektipäällikkö ja tiimijohtaja painottivat viestinnän selkeyttä ja avoimuutta. Asiakaspalvelupäällikkö ja toimitusjohtaja ehdottivat järjestelmällisiä tukirakenteita, kuten säännöllisiä sparrauksia ja työryhmiä. Hotellijohtaja puolestaan korosti yksilökohtaista lähestymistä, one-to-one-keskusteluja ja coaching-tyylistä johtamista.

Kaikki näkivät tärkeänä, ettei esihenkilö jää yksin muutoksen keskellä, vaan hänelle tarjotaan konkreettista, matalan kynnyksen tukea ja työkaluja arjen haasteisiin. Useimmat vastaajat kokivat, että haastavat muutokset olivat kuormittavia, mutta samalla oppimisen paikkoja. Asiakaspalvelupäällikkö ja hotellijohtaja nostivat esiin, että kokemusten myötä muutosten johtaminen oli helpottunut. Tiimijohtaja toivoi enemmän koulutusta tunnejohtamiseen ja erilaisten reaktioiden ymmärtämiseen. Toimitusjohtaja toi esiin realistisen näkemyksen: kaikkiin muutoksiin ei voi täysin valmistautua, mutta yhteinen pohdinta ja ideointi keventävät taakkaa.

### **6.3 Osallistaminen ja vuorovaikutus työntekijöiden motivaation tukena**

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että työntekijöiden aktiivinen osallistaminen ja kuuleminen muutostilanteessa on keskeinen tekijä motivaation ylläpitämisessä. Muutos koetaan harvoin neutraalina, ja se herättää tunteita, kysymyksiä ja epävarmuutta. Tästä syystä työntekijöiden on tärkeää saada kokemus siitä, että heidän näkemyksillään ja tuntemuksillaan on merkitystä. Haastatelluissa korostui, että kun työntekijä kokee tulevansa aidosti kuulluksi, hänen sitoutumisensa muutokseen vahvistuu. Passiivinen tiedottaminen ei riitä, vaan tarvitaan jatkuvaa ja vastavuoroista vuorovaikutusta.

Haastateltavien mukaan motivaation kannalta merkityksellistä oli henkilöstön yksilöllinen kohtaaminen. Esihenkilön kyky huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet, lähtökohdat ja tavat reagoida muutokseen auttoi rakentamaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Säännölliset kahdenkeskiset keskustelut tarjoavat mahdollisuuden paitsi kuunnella työntekijän ajatuksia, myös osoittaa arvostusta ja vahvistaa hänen rooliaan osana muutosta.

Haastatelluissa korostui myös onnistumisten ja pienten edistysaskelten tunnistamisen merkitys. Kun työntekijät näkivät konkreettisia tuloksia ja saivat positiivista palautetta, heidän uskonsa muutoksen mielekkyyteen kasvoi. Tämä ei ainoastaan tukenut motivaatiota, vaan myös vahvisti yhteisöllisyyttä ja kokemusta siitä, että muutosta tehdään yhdessä.

Työntekijän motivaatio ei ollut pysyvä tila, vaan se vaati jatkuvaa vahvistamista, erityisesti tilanteissa, joissa muutokset olivat pitkäkestoisia tai kuormittavia. Väsymys, epäselvät tavoitteet ja ristiriitaiset viestit saattoivat heikentää työmotivaatiota merkittävästi. Tästä syystä esihenkilön oli oltava paitsi johtaja myös havainnoija: hänen oli kyettävä tunnistamaan merkit motivaation hiipumisesta ja puuttumaan niihin ajoissa.

Kaikki vastaajat korostivat työntekijöiden kuulemista ja osallistamista. Projektipäällikkö ja hotellijohtaja pitivät motivoimista mielekkäänä ja keskeisenä työn osana. Tiimijohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö nostivat esiin yksilöllisen huomioimisen tärkeyden. Toimitusjohtaja painotti rehellisyyttä ja jatkuvaa avoimuutta, jotta työntekijät kokevat olevansa mukana prosessissa.

Osallistaminen ja läpinäkyvä tiedonkulku olivat työntekijöiden motivaation kulmakiviä. Jokainen haastateltava näki johtajan roolin kriittisenä motivaation ylläpitämisessä. Vastauksissa korostui johdonmukaisesti avoin ja jatkuva viestintä, konkreettisten hyötyjen esiin tuominen ja työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun. Tiimijohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö nostivat esiin myös esihenkilön oman esimerkin voiman: esihenkilön suhtautuminen muutokseen vaikutti suoraan työntekijöiden asenteisiin.

Kaikki vastaajat kokivat esihenkilön roolin äärimmäisen tärkeäksi muutoksen viestimisessä ja vaikutusten hallinnassa. Esihenkilö toimi viestinviejänä, tunnelman luojana ja käytännön muutoksen toteuttajana.

## 7 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilön rooli muutostilanteessa on moniulotteinen ja ratkaisevan tärkeä organisaation onnistumisen kannalta. Tutkimuksen perusteella esihenkilön tehtävä ei rajoitu pelkästään muutoksen toimeenpanoon, vaan hän toimii myös emotionaalisenä tukipilarina, joka rakentaa turvallisuuden tunnetta, vahvistaa motivaatiota ja tukee työntekijöiden sitoutumista. Esihenkilön tulee hallita sekä strateginen suunnittelu että tunneäly, ja kyetä kohtaamaan muutostilanteet empaattisesti, osallistavasti ja määrätietoisesti. Keskeisiä onnistumista tukevia tekijöitä ovat avoin, rehellinen ja toistuva viestintä, joka ei ainoastaan jaa tietoa vaan myös muokkaa sen ymmärrettävään ja motivoivaan muotoon. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen ovat merkittäviä tekijöitä muutoksen hyväksymisessä ja motivaation ylläpitämisessä.

Aiempi tutkimus onkin korostanut organisaatiokulttuurin merkitystä työntekijöiden halukkuudessa osallistua muutokseen. Motivaation näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työntekijöiden muutosvalmius ja motivaatio ovat vahvasti sidoksissa siihen, kokevatko he organisaatiokulttuurin turvalliseksi, osallistavaksi ja tukevaksi. Esihenkilö voi siten vaikuttaa yksilön motivaatioon epäsuorasti rakentamalla kulttuuria, jossa avoin viestintä, luottamus ja osallistaminen ovat keskiössä. Näin ollen muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sekä johtamistyyliin että organisaatiokulttuurin vahvistamiseen, jotta työntekijät voivat tuntea olonsa motivoituneiksi ja valmiiksi kohdata muutoksia. (Engida, Alemu & Mulugeta, 2022.)

Esihenkilön tehtävä vaatii tasapainoilua vaatimusten ja inhimillisyyden välillä. Muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja kuormitusta, mutta esihenkilön on kyettävä tarjoamaan tukea, rakentamaan yhteisöllisyyttä ja ylläpitämään motivaatiota, jotta vältetään passiivisuus ja muutosvastarinta. Häneltä edellytetään myös tarkkaavaisuutta ja nopeaa reagointia muutoksen herättämiin haasteisiin ja tunteisiin. Pitkäkestoisissa ja suurissa muutoksissa on erityisen tärkeää, ettei esihenkilö jää yksin, vaan saa tukea esimerkiksi HR:ltä ja muilta esihenkilöiltä. Tämä tukee sekä esihenkilön omaa jaksamista että koko työyhteisön sitoutumista.

Tutkimuksessa ilmeni vahva yhteisymmärrys siitä, että muutostilanteissa esihenkilötyö on vaativaa mutta välttämätöntä. Vaikka painotukset vaihtelivat roolin mukaan, käytännön esihenkilötyössä korostui henkilökohtainen tuki ja motivointi, kun taas johdon tasolla painopiste oli prosessien, viestinnän rakenteiden ja yhteisen suunnan varmistamisessa. Keskeiset teemat toistuivat johdonmukaisesti: avoin ja selkeä viestintä, yksilöllinen tukeminen, työntekijöiden osallistaminen ja esimerkillinen johtaminen.

Esihenkilön rooli muutoksessa on vaativa, sillä heidän on samanaikaisesti huolehdittava perustehävistä, ihmisten johtamisesta sekä muutosprosessin etenemisestä. Heidän on oltava valmiita vastaamaan työntekijöidensä kysymyksiin, ottamaan vastaan erilaisia tunnereaktioita ja tukemaan heitä muutosprosessin eri vaiheissa. Esihenkilöiden onnistuminen muutoksen johtamisessa on mahdollista, kun he saavat tarvitsemaansa tukea, koulutusta ja ennakoivaa viestintää. Hyvinvoiva esihenkilö pystyy viemään muutosta eteenpäin. (Työterveyslaitos n.d.)

Motivaatio ei ole pysyvä tila, vaan se vaatii jatkuvaa huomiota erityisesti kuormittavissa ja pitkäkestoisissa muutoksissa. Esihenkilön on osattava havainnoida motivaation hiipumisen merkkejä ja puuttua niihin ajoissa. Tämä ei edellytä suuria resursseja, vaan ennen kaikkea läsnäoloa, johdonmukaista viestintää ja aitoa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin. Kun työntekijä kokee olevansa arvostettu ja osa suurempaa kokonaisuutta, hänen valmiutensa kohdata muutos sitoutuneesti ja rakentavasti paranevat huomattavasti.

Lopuksi voidaan todeta, että muutos voi olla paitsi välttämätön sopeutumiskeino, myös merkittävä mahdollisuus kehitykselle sekä yksilön että koko työyhteisön tasolla. Tämä kuitenkin edellyttää, että muutos johdetaan suunnitelmallisesti, ihmislähtöisesti ja vuorovaikutteisesti. Esihenkilöiden onnistuminen tässä vaativassa tehtävässä on mahdollista vain, jos he saavat itsekin tarvitsemaansa tukea, koulutusta ja ennakoivaa viestintää. Vain hyvin tuettu esihenkilö voi tukea tiimiään ja siten koko organisaatiota muutoksen keskellä.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyöllä, joka käsittelee henkilöstön motivointia muutoksessa, voi olla merkitystä monille eri kohderyhmille, ja se voi vaikuttaa organisaatioihin kuin yksilöihin. Työ voi tarjota syvällistä tietoa ja käytännönläheisiä ehdotuksia siitä, miten muutosten hallintaa voidaan parantaa ja miten henkilöstöä voidaan tukea ja motivoida muutostilanteissa. Opinnäytetyöni voi tuoda esiin uusia näkökulmia ja teoreettisia lähestymistapoja muutoksen ja henkilöstön johtamisen yhdistämiseen. Se voi myös syventää tietämystä siitä, kuinka muutos vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon, ja tarjota uutta tietoa, joka voi rikastuttaa esihenkilötyötä.

Lisäksi haluan tuoda esiin motivaation merkityksen näkökulmia. Opinnäytetyöni voi tarjota käytännönläheisiä ratkaisuja ja työkaluja työelämään ja etenkin esihenkilöille, jotka kohtaavat muutostilanteita. Henkilöstön johtaminen on kriittinen tekijä muutosten onnistumisessa, ja työni voi tarjota uusia näkökulmia siihen, miten johtajat voivat tukea henkilöstöä muutosten aikana. Esimerkiksi työni voi käsitellä viestinnän, koulutuksen ja osallistamisen tärkeyttä muutostilanteissa. Tällöin opinnäytetyöni voi toimia resurssina ja vinkkinä organisaatioiden kehittämisessä, auttaen heitä hallitsemaan muutoksia ja parantamaan henkilöstön sitoutuneisuutta.

Kohderyhmänä ovat myös itse työntekijät ja henkilöstön edustajat. Opinnäytetyöni ja sen tulokset voivat tarjota heille arvokasta tietoa siitä, millaisia käytäntöjä ja johtamisstrategioita heidän organisaatiossaan voidaan ottaa käyttöön muutostilanteissa. Tutkimus tulokset auttavat myös työntekijöitä ymmärtämään, kuinka johtaminen voi tukea hyvinvointia ja sitoutumista sekä auttaa ymmärtämään, kuinka he voivat itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja sopeutumiseensa muutoksiin.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyölläni voi olla merkitystä monille eri kohderyhmille, sillä se ei ainoastaan lisää tietämystä, vaan se voi myös tarjota käytännön ratkaisuja ja herättää keskustelua työelämän muutosten hallinnan tärkeydestä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut itselleni merkittävä oppimiskokemus. Työn tekeminen on kehittänyt valmiuksiani viedä tutkimusprosessi suunnitelmallisesti läpi aina aiheen rajauksesta aineiston keruuseen, analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. Olen oppinut tarkastelemaan aineistoa kriittisesti ja tekemään siitä johdonmukaisia, perusteltuja tulkintoja. Lisäksi prosessi on syventänyt ymmärrystäni tutkimusmenetelmistä ja tutkimusteorian soveltamisesta käytännössä. Työ on antanut arvokkaita valmiuksia tutkimuslähtöiseen tieteelliseen ajatteluun, että ammatilliseen kehittämiseen, ja koen saaneeni varmuutta sekä omaan analysointikykyyni että tiedon soveltamiseen työelämässä.

## 9 Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Brené Brown, 2019. *Rohkaiseva johtaja*. Viisas elämä. Viitattu 25.2.2025.

Elo, S.; Kajula, O.; Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34(4), 215–225. Viitattu 14.3.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>.

Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. 2022. The effect of change leadership on employees' readiness to change: The mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), Article 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Kustannusyhtiö Tammi. Viitattu 25.2.2025.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu (2. painos)*. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 10.4.2025. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Edita. E-kirja. Viitattu 11.4.2025. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5268-2>.

Jabe, M. 2017. *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin kamari Oy. Viitattu 25.2.2025.

Järvinen, P. 2016. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Alma Talent. Helsinki Viitattu 15.2.2025.

Koponen, S. 2021. Muutosjohtamisen vaikutus henkilöstön motivaatioon. Theseus. Viitattu 16.4.2025. [https://www.theseus.fi/bitstream/10024/508989/2/Koponen\\_Soile.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/508989/2/Koponen_Soile.pdf).

Kvist, H & Kilpiä, T. 2006. *Muutosaskeleita*. 1.painos. Espoo: Performance Power Associates. Viitattu 14.4.2025.

Lehtonen-Hanhinen, M. 2016. Henkilöstön motivointi organisaation haastavissa muutostilanteissa. Theseus. Viitattu 16.4.2025. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109856/Lehtonen\\_Hanhinen\\_Mirka.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109856/Lehtonen_Hanhinen_Mirka.pdf).

Lämsä, A & Päivike T. 2013. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 1–6 painos. Edita Publishing Oy. Viitattu 14.4.2025.

Motivaatiotalo. 2024. *Yksilöiden ja tiimien motivoiva johtaminen*. Viitattu 14.4.2025.

Mäkinen, H. 2011. Muutosjohtaminen: Miten motivoida työntekijät muutokseen? Theseus.

[https://www.theseus.fi/bitstream/10024/36204/1/Hannele\\_Makinen.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/10024/36204/1/Hannele_Makinen.pdf).

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa.

Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.3.2025. <https://www.el->

[library.com/book/9789520400118](https://www.el-library.com/book/9789520400118).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje 2019.

<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>.

Työterveyslaitos. (n.d.). Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu

15.4.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>.

Työterveyslaitos. 2025. *Työkaluja organisaatiomuutoksen toteuttamiseen*. [https://www.ttl.fi/tee-](https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyokaluja-organisaatiomuutoksen-toteuttamiseen)

[mat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyokaluja-organisaatiomuutoksen toteuttamiseen](https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/tyokaluja-organisaatiomuutoksen-toteuttamiseen).

Työterveyslaitos. Mielekkään muutoksen periaatteet. Viitattu 9.3.2025. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet | Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita Oppi-

minen Oy. E-kirja. Viitattu 18.2.2025. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://www.el->

[library.com/book/978-951-37-7838-5](https://www.el-library.com/book/978-951-37-7838-5).

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita

Oppiminen Oy. E-kirja. Viitattu 21.2.2015. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://www.el->

[library.com/book/978-951-37-7519-3](https://www.el-library.com/book/978-951-37-7519-3).

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. Uudistettu laitos. E-kirja kirjapalvelussa Ellibs. Jyväskylä: PS kus-

tannus. Viitattu 17.3.2025. Vaatii kirjautumisen palveluun. <https://www.el->

[library.com/book/9789523701731](https://www.el-library.com/book/9789523701731).

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.3.2025.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valintaja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

## 10 Liitteet

### 10.1 Liite 1: Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi:

Henkilöstön motivoiva johtaminen muutokseen

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot:

Pauliina Ulander

Aineiston keruun tavoitteena on selvittää esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia muutoksen johtamisessa, tunnistaa heidän käyttämiä motivointikeinoja ja strategiat henkilöstön sitouttamiseksi muutostilanteissa sekä kartoittaa haasteet ja esteet, joita muutoksen aikana ilmenee. Tavoitteena on myös tutkia muutoksen vaikutuksia sekä kerätä esihenkilöiden hyviä käytäntöjä, jotka voisivat tarjota käytännön näkökulmia ja suosituksia muiden organisaatioiden käyttöön.

Aineiston keruun toteuttamistapa:

Haastattelu

Osallistuminen kesto:

1 tunti

Etukäteisvalmistautuminen:

Osallistuminen tutkimukseen ei vaadi etukäteisvalmistautumista.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle:

Esihenkilölle se tarjoaa mahdollisuuden reflektoida omia johtamiskäytäntöjään. Lisäksi tämä voi edistää ammatillista kehittymistä ja lisätä ymmärrystä, miten muutostilanteita voisi parantaa.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot ja hävittäminen:

Aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita ja analysointiohjelmia. Haastattelussa ei kysytä henkilötietoja.

#### Rekisterinpitäjä:

Jos opinnäytetyösi ei ole toimeksianto, yhteisrekisterinpitäjyydestä on tehtävä sopimus Haaga-Helien ammattikorkeakoulun kanssa. Jos Haaga-Helia on yhteisrekisterinpitäjänä, Haaga-Helia tarjoaa tietotekniset työvälineet opinnäytetyön tekemiseen sekä vastaa niiden vaatimustenmukaisuudesta ja niihin liittyvistä sopimuksista. Opinnäytetyön tekijä huolehtii henkilötietojen käsittelystä sekä muilta osin rekisterinpitäjän velvollisuuksien noudattamiseen liittyvien käytännön tehtävien hoitamisesta.

#### Haaga-Helien tietosuojavastaava:

[tietosuojavastaava@haaga-helia.fi](mailto:tietosuojavastaava@haaga-helia.fi)

p: 02-9447 1222

#### Tuloksista tiedottaminen:

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkopalvelussa.

#### Vapaaehtoisuus ja suostumuksen peruuttaminen:

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Suostumuksen voi peruuttaa koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessaan. Suostumuksen voi peruuttaa sähköposti ilmoituksella. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

## 10.2 Liite 2: Tutkittavan suostumus

Tutkimuksen nimi:

Henkilöstön motivoiva johtaminen muutokseen

Tutkimuksen toteuttaja:

Pauliina Ulander

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Allekirjoituksellani vahvistan, että olen tutustunut tutkimustiedotteen sisältöön sekä annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

---

Suostumuksen antajan nimi

---

Päiväys

---

Allekirjoitus

### 10.3 Liite 3: Haastattelulomake

#### Haasteet

1. Mikä on mielestäsi suurin haaste esihenkilön roolissa muutostilanteessa?
2. Mitkä ovat suurimmat haasteet, kun pyritään ylläpitämään positiivista työilmapiiriä ja motivaatiota pitkään kestävässä muutostilanteessa?
3. Millaisia konkreettisia toimia voisit ehdottaa esimiesten tueksi motivoinnissa haastavien muutosten aikana?

#### Esihenkilön näkökulma

1. Millaista tukea tai koulutusta olisit kaivannut muutostilanteiden hallintaan valmistautessasi?
2. Miten haastavat muutostilanteet ovat vaikuttaneet omaan motivaatioosi?
3. Mitkä tekijät olisivat helpottaneet esihenkilönä työskentelyä haastavissa muutostilanteissa?

#### Työntekijät

1. Miten koet työntekijöiden motivoinnin haastavissa muutostilanteissa?
2. Minkä uskot vaikuttavan eniten työntekijöiden motivaatioon haastavissa muutostilanteissa?
3. Miten varmistat, että työntekijät kokevat muutoksen mahdollisuutena, eivät vain uhkana?

Kuinka tärkeänä pidät esimiesten roolia muutosten viestimisessä ja niiden vaikutusten hallinnassa?