

# Työmotivaation ja sitoutumisen johtaminen muutoksessa

Tiia Koppala

OPINNÄYTETYÖ  
Kesäkuu 2025

Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Teknologiaosaamisen johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KOPPALA, TIIA  
Työmotivaation ja sitoutumisen johtaminen muutoksessa

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 17 sivua  
Kesäkuu 2025

---

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestykselle. Nykyhetken talouden epävarmuus haastaa yritysten stressinsietokykyä sekä työntekijöiden hyvinvointia, kun yritykset yrittävät säilyä elinkelpoisina poikkeusajassa. Selviytyminen saattaa vaatia radikaalejakin muutoksia työskentelytavoissa ja organisaatiomuodoissa, jolloin kestävien työntekijäsuhteiden säilyttäminen edellyttää erityistä huomiota johtamisessa.

Taitava johtaminen on korostuneen keskeistä muutostilanteissa, jolloin tyypilliset johtamisen haasteet liittyvät työntekijöiden sitouttamiseen, työsuorituksen seurantaan ja yhteishengen ylläpitoon. Työntekijöiden motivaation vahvistaminen vaatii ymmärrystä siitä, miten eri motivaatiotekijät vaikuttavat suorituskyykyyn ja hyvinvointiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, onko työyhteisössä joitakin johtamisen tarpeita, jotka korostuvat erityisesti muutosajana. Tavoitteena on löytää hyviä johtamisen käytäntöjä, jotka vastaavat näihin tarpeisiin, sekä seurata niiden vaikutusta tutkimusryhmässä. Seurannan tuloksia hyödyntäen pyritään löytämään keinoja selvittää syvemmin, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen muutosprosessien aikana sekä millaisilla johtamiskäytänteillä työyhteisön motivaatiota voidaan tukea.

Opinnäytetyöni koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa perustuu muutosjohtamisen ja työmotivaation pohjalla olevien ilmiöiden tutkimiseen käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Toisessa osassa on selkeästi laadullinen tapaustutkimus, jonka seuranta on päiväkirjamainen. Viimeinen osuus pyrkii keräämään syvällisempää tietoa ja analysoimaan sitä.

Opinnäytetyöni prosessi sisältää perehtymisen aiheeseen, tutkimusosuuden, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä raportoinnin. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään henkilöstökyselyitä ja suullisia keskusteluja.

---

Asiasanat: muutosjohtaminen, työmotivaatio, sitoutuneisuus, esihenkilötyö

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's degree in technology management

KOPPALA, TIIA  
Leading Work Motivation and Commitment During Change

Master's thesis 78 pages, appendices 17 pages  
June 2025

---

The motivation and commitment of employees is crucial factors for an organization's success. The current economic uncertainty puts pressure on companies' stress tolerance as companies try to remain viable during exceptional times. Survival may require radical changes in working methods and organizational structures, making it essential to pay special attention to leadership and employee relationship management.

Skilled leadership plays a key role in times of change where typical challenges are related to engaging employees, monitoring work performance, and maintaining team spirit. Strengthening employee motivation requires understanding how different motivational factors affect performance and well-being.

The purpose of this thesis is to examine whether there is specific leadership needs in the workplace that are particularly emphasized during times of change. The goal is to identify good leadership practices that meet these needs and to monitor their impact on a case study. The aim is to identify the factors that influence employee motivation and commitment during change processes and how leadership practices can support the motivation of the work community.

This thesis consists of three parts. The first part is based on the research of phenomena underlying change management and work motivation from a behavioral science perspective. The second part is a clearly qualitative case study with diary-like monitoring when the final part aims to gather deeper information and analyze it.

This thesis process includes familiarization with the subject, research, data collection and analysis, and reporting.

Data collection methods used are employee surveys and discussions.

.

---

Key words: change management, work motivation, employee commitment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
	1.1. Tavoitteet .....	7
	1.2. Rajaus .....	7
2	TUTKIMUSSELOSTUS .....	8
	2.1. Tutkimusongelma .....	8
	2.2. Tutkimuskysymykset .....	9
	2.3. Tutkimusmenetelmät .....	9
	2.4. Analyysi .....	10
3	MUUTOS .....	11
	3.1. Muutosteoria .....	11
4	MOTIVAATIO .....	16
	4.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	16
	4.2. Motivaatioteoria .....	17
	4.3. Työmotivaatio .....	21
	4.4. Motivaatio muutosprosessissa .....	21
	4.5. Motivointi .....	23
5	JOHTAMINEN .....	26
	5.1. Matalahierarkisen organisaation johtaminen .....	28
	5.2. Muutosjohtaminen .....	33
	5.3. Johtamisen onnistuminen .....	34
6	TUTKIMUS .....	37
	6.1. Lähtötilanne .....	37
	6.2. Tutkimuksen toteutus .....	38
	6.3. Henkilöstökyselyn tulosten tarkastelu, päiväkirja .....	41
	6.4. Kysely työmotivaatiosta muutosprosessin aikana .....	45
	6.4.1 Validiteettiarviointi .....	49
	6.4.2 Korrelaatiotarkastelu .....	51
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
	7.1. Jatkotutkimusehdotukset .....	53
	7.2. Tekoälyn käyttö .....	54
	7.3. Oman oppimisen arviointi .....	54
8	LOPPUSANAT .....	56
	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	62
	Liite 1. Henkilöstökyselytulosten seuranta 1(3) .....	62

Liite 1.	2(3).....	63
Liite 2. Motivaatiokyselyn kysymykset	1(4).....	64
Liite 2.	2(4).....	65
Liite 2.	3(4).....	66
Liite 2.	4(4).....	67
Liite 3. Motivaatiokyselyn vastaukset	1(6).....	68
Liite 3.	2(6).....	69
Liite 3.	3(6).....	70
Liite 3.	4(6).....	71
Liite 3.	5(6).....	72
Liite 3.	6(6).....	73
Liite 4. Vastausdatan analysointi	1(2).....	74
Liite 4.	2(2).....	75
Liite 5. Pearsonin korrelaatiotestaus, taulukot	1(3).....	76
Liite 5.	2(3).....	77
Liite 6. Kysymysten koonti	.....	78

## 1 JOHDANTO

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat avainasemassa, kun organisaatiot pyrkivät sopeutumaan uusiin olosuhteisiin ja toteuttamaan muutoksia onnistuneesti. Toisaalta nykypäivän työpaikat ja talouskasvu syntyvät yhä enemmän aloilla, joissa työntekijältä odotetaan vahvaa sisäistä motivaatiota.

Opinnäytteen kohdeorganisaation liiketoiminta perustuu työntekijöiden osaamiseen, joka tuottaa työpanosta ja tuloksia. Liiketoiminnan kulmakivinä ovat osaava ja motivoitunut henkilöstö. Alan kilpailu osaavista ammattilaisista on kovaa, ja sopivien henkilöiden löytäminen sekä avainhenkilöiden sitouttaminen jatkuvien muutosten keskellä on yrityksen menestyksen kannalta olennaista.

Yleisen taloustilanteen heijastuminen epävarmuutena työelämään haastaa yritysten muutoskestävyyttä ja sen mukana työyhteisöjen hyvinvointia. Kiivas muutostahti on nykyhetkessä arkipäivää, kun yritykset ja organisaatiot tekevät parhaansa selviytyäkseen riittävällä tasolla ulkoisista haasteista. Yritysorganisaatioiden pyrkimykset vastata tarpeisiin aiheuttavat sisäistä jännitteitä, joka kertaantuu muutoksina niin työskentely- ja toimintatavoissa kuin sosiaalisessa järjestyksessäkin työpaikoilla. Tilanne punnitsee johtamisen ja esihenkilötyön laatua, jonka haasteet voivat erityisesti muutostilanteissa liittyä korostuneesti työntekijöiden sitouttamiseen, työsuorituksen seurantaan ja tiimin yhteishengen säilyttämiseen. Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen ja vahvistaminen vaatii näkemystä siitä, miten erilaiset motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin, ja joiden ymmärtämistä pyrin tässä opinnäytetyössä vahvistamaan.

Opinnäytteessäni valitsen johtamisen toimenpiteitä, joilla voidaan tukea toivottua kehityssuuntaa. Johdan työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta vahvistavien toimenpiteiden käyttöönottoa ja seurantaa. Lisäksi tarkastelen, nouseeko työyhteisössä esiin muutostilanteisiin liittyviä erityisiä johtamistarpeita tai käytäntöjä, joilla työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan tukea.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiannosta.

## **1.1. Tavoitteet**

Opinnäytetyö tukee kohdeorganisaatiossa käynnissä olevia muutoksia ja niiden onnistunutta läpivientiä.

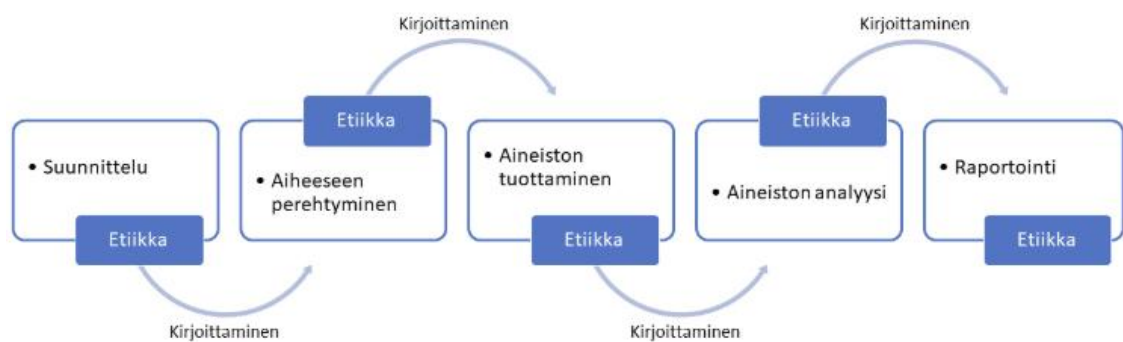
Tavoitteena on ymmärtää syvällisesti työmotivaation ja sitoutumisen mahdollisia haasteita muutosjohtamisessa, sekä työmotivaation vaikuttimia käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Pyrin selvittämään, miten esihenkilö voi tukea työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta erityisesti muutosprosessin aikana. Luotettaviin johtopäätöksiin pääsemiseksi on ensin selitettävä työmotivaation ja työntekijöiden sitoutumisen merkitys organisaatioille sekä niiden taustavaikuttimet. Hyödyllistä on perehtyä muutoksen tematiikkaan yksilön tasolla. Tarkoituksena on nostaa esiin tunnistettuja vahvuuksia ja haasteita, ymmärtää yksilöiden erisuuntaisia vaikuttimia, sekä löytää keinoja menestyksekkääseen johtamiseen.

## **1.2. Rajaus**

Opinnäytetyön toteutusaika on lyhyt verrattuna johtamisen edellyttämään muutosaikatauluun. Tämän vuoksi case-osuudessa seuranta voidaan aloittaa vasta työn aikana, jolloin saatavilla on lähinnä pulssitason indikaatiodataa. Johtamistyön luonteen vuoksi varsinainen seuranta jatkuu, ja sen tärkeys korostuu, vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tästä huolimatta seuranta tukee toimenpiteiden valintaa ja auttaa varautumaan tarkoituksenmukaiseen reagointiin tulevaisuudessa.

## 2 TUTKIMUSSELOSTUS

Tieteellisen tutkimuksen prosessi on vaiheittainen alkaen tutkimusideasta ja edeten tutkimusaiheeseen perehtymiseen, tutkimussuunnitelman laatimiseen, aineiston keräämiseen ja analysointiin, sekä tutkimuksen raportointiin. Näiden vaiheiden välillä on jatkuva vuorovaikutus ja myöhemmät vaiheet täsmentävät edellisiä. Alkuperäinen tutkimusajatus saattaa saada uusia värejä tutkimuksen edetessä. Myös kirjoittaminen on keskeinen osa koko tutkimusprosessia. (Gunther & Hasanen, 2021.)



KUVA 1. Tieteellisen tutkimuksen eteneminen. (Gunther & Hasanen, 2021.)

### 2.1. Tutkimusongelma

Kohdeorganisaation liiketoiminta perustuu työntekijöiden osaamiseen. Liiketoiminnan kulmakivinä ovat näin ollen osaava ja motivoitunut henkilöstö. Alan kilpailu osaavista ammattilaisista on kovaa, ja sopivien henkilöiden löytäminen, sekä avainhenkilöiden sitouttaminen jatkuvien muutosten keskellä on yrityksen menestyksen kannalta olennaista.

Yleisen taloustilanteen heijastuminen epävarmuutena työelämään haastaa yritysten resilienssiä, ja sen osana työyhteisöjen hyvinvointia. Yritysorganisaatioiden pyrkimykset vastata haasteisiin aiheuttavat sisäistä painetta, joka kertaantuu muutoksina niin työskentely- ja toimintatavoissa kuin sosiaalisessa järjestyksessä työpaikoilla.

Johtamista haastavat tilanteet ovat mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun johtamistyössä sekä avain työyhteisön positiiviseen kehitykseen. Organisaation menestyksen kannalta on erittäin tärkeää kehittää ja muokata johtamistaan vastaamaan muuttunutta tarvetta.

## **2.2. Tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tutkimus pyrkii vastaamaan kahteen peruskysymykseen:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja sitoutumiseen muutosprosessien aikana?
2. Millaisilla johtamiskäytännöillä voidaan tukea työyhteisön motivaatiota ja sitoutumista muutosprosessissa?

## **2.3. Tutkimusmenetelmät**

Työ jakautuu karkeasti kahteen osaan: teoreettiseen ja empiiriseen tutkimusosuuteen, joista ensimmäinen. Aihealueesta on saatavilla runsaasti tietoa.

Opinnäytetyöni rakentuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osassa tarkastelen muutosjohtamiseen ja työmotivaation taustalla vaikuttavia ilmiöitä käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta pohjautuen alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Toinen muodostaa selkeästi laadullisen tapaustutkimuksen, jonka seuranta toteutetaan päiväkirjamaisella otteella. Kolmannessa osassa syvennyn toisen osuuden pohjalta kehittämään lisätiedonkeruuta, jonka aineistoa työstän tarkempaan analyysiä ja tulkintaa varten.

Tutkimuksen voidaan perustella olevan myös luonteeltaan empiirinen tapaustutkimus, sillä se antaa oleellisesti painoarvoa tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä edellyttää perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2013)

Kohdeorganisaatiossa on käytössä kvartaalittainen henkilöstökysely, jonka tietoja hyödynnettiin tapaustutkimuksessa. Jotta aineisto ei jäisi suppeaksi, tämän

pohjalta toteutetaan erillinen teorioiden ja empiiristen tutkimusten pohjalta laadittu kysely vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kysely työmotivaatiosta muutosprosessin aikana toteutettiin kesäkuussa 2025.

## **2.4. Analyysi**

Aineiston käsittely ja työstäminen tapahtuu analysointivaiheessa. Analysoinnin tavoitteena on tuottaa aineistosta tietoa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. (Gunther, Hasanen & Juhila, 2021.) Analysoinnin tavoitteena on eristää aineistosta tietoa, jonka avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Analyysissä käydään läpi, mitä on tehty, perustellaan tehdyt valinnat ja selitetään mahdolliset vaikutukset. Seuraamalla analyysia on tarkoitus pystyä arvioimaan, onko analyysi perusteltua, uskottavaa ja luotettavaa. (Gunther, Hasanen & Juhila, 2021.)

Tässä opinnäytetyössä analysoidaan laaditun henkilöstö vastausaineistoa. Tieteellisessä analyysissä pyritään arvioimaan vastausdatan luotettavuutta, johdonmukaisuutta ja vastaavuutta. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan muun muassa Cronbachin ja Pearsonin menetelmin

### 3 MUUTOS

Muutos voi olla todella arvokas ja mielenkiintoinen mahdollisuus menestymiseen, koska muutos avaa aina tilaa uudelle. Yleisesti tiedetään, että ihmisellä on inhimillinen taipumus kokea muutos tunneperäisesti. Jotta voimme johtaa muutosta tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti, tulee meidän ymmärtää riittävästi sen taustavaikuttimia. Seuraavassa olen esitellyt tärkeimpiä muutoksen teorioita. Muutoksen keskeiset teoriat tukevat monilta osin toisiaan.

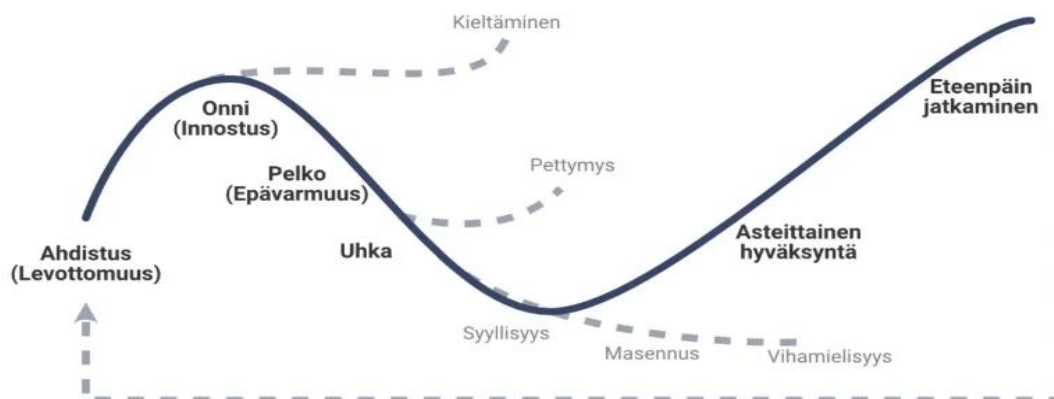
#### 3.1. Muutosteoriat

Alun perin psykiatri Elisabeth Kübler-Rossin esittelemä kuoleman kohtaamisen-muutoskäyrä kuvaa muutoksen aiheuttamia tunteita suruprosessissa. Tässä niin kutsutussa Kübler-Rossin mallissa muutos kuvataan viidellä eri muutoksen elinkaaren vaiheella. Näitä ovat kieltäminen ja epäusko, pettymys ja viha, masennus, sopeutuminen uuteen tilanteeseen ja lopulta oppiminen toimimaan uudessa tilanteessa (Kübler-Ross 1969).

Mallia on myöhemmin muunneltu ja sovellettu laajasti. Yksi tunnetuimmista Kübler-Rossin tutkimusten pohjalta ajatusta kehittäneistä on psykologi John M. Fisher. Myös Fisherin muutosprosessissa pyritään selittämään yksilön reaktiota muutokseen, määrättyjen toisiaan seuraavien vaiheiden kautta.

Fisherin mukaan meistä jokainen kulkee muutoksessa eri tunnetilojen läpi vaihe vaiheelta. Siirtyminen vaiheesta toiseen tapahtuu suurimmaksi osaksi alitajuisesti ja eteneminen muutosprosessissa on yksilöllistä. Yksilölliseen suhtautumiseen vaikuttavat muun muassa seuraavassa asiat:

- persoonallisuus
- elämäkokemus ja -tilanne
- aikaisemmat kokemukset muutoksista ja mahdollisista kriiseistä
- kokemus omasta itsestä ja pystyvyydestä
- itsetuntemus ja tukiverkosto
- kulttuurillinen ja kasvatuksellinen tausta (Lempäälä, 2025.)



KUVA 2. Tunteet muutoksessa Fisherin muutoksen käyrää mukailien (Fisher, 2012.)

Muutosprosessin vaiheiden ymmärtämisessä on ratkaisevaa, että kaikki yksilöt eivät käy läpi jokaista muutuskäyrän vaihetta eikä edes samassa järjestyksessä. Ihmiset etenevät muutuskäyrällä eritahtisesti ja tarvitsevat erityyppistä keskustelua ja tukea. Muutoksen etenemisessä on myös tyypillistä, että henkilön tunteet heilahtelevat edestakaisin oman tilanteensa mukaan. Fisherin mukaan onkin hyödyllistä nähdä eri vaiheet enemmänkin oppaina, jotka auttavat yksilöä ymmärtämään muutosta ja sitä missä itse ja muut ovat vastaavassa tilanteessa. (Fisher, 1999)

Psykologi John P. Kotter on kehittänyt vuonna 1996 8-vaiheisen muutosmallin heijastamaan vaiheita muutosten toteuttamiseksi erityisesti tiimissä tai organisaatiossa (Kotter, 2007.) Kotterin muutosteoria tarjoaa systemaattisen lähestymistavan muutoksen johtamiseen ja korostaa erityisesti viestinnän, johdon tuen ja jatkuvan parantamisen merkitystä muutoksen onnistumisessa, mutta myös painottaa muutoksen juurruttamisen tärkeyttä.

Tämän teorian mukaan ensimmäisessä muutosvaiheessa puretaan yrityksen nykyinen tilanne. Niitä seuraavissa kolmessa vaiheessa esitellään uusia toimintatapoja ja viimeisessä vaiheessa luodut toimintatavat lähdetään juurruttamaan yrityskulttuuriin.

Teorian mukaiset askeleet suomennettuna ovat:

1. Luo ja perustele muutoksen välttämättömyyden tuntu
2. Perusta ohjaava ja tukea antava tiimi
3. Laadi visio ja strategia
4. Viesti muutosvisio
5. Valtuuta vision mukaiseen toimintaan
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

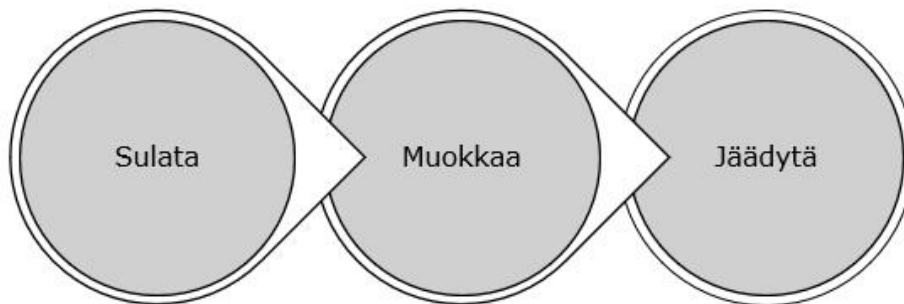


KUVA 3. Kotterin muutosaskeleet mukailen. (Kotter, 1996.)

Kotterin näkemyksen mukaan muutoksen tavoitteena on siis viedä muutos yksilöiden toiminnasta organisaatiokulttuuriin ja sen pysyviksi toimintatavoiksi. Tässä tärkeimmiksi työkaluiksi hän mainitsee jatkuvan tuen ja palkitsemisjärjestelmien käyttämisen uusien käytäntöjen ylläpitämiseksi sekä jatkuvan koulutuksen tarjoamisen. Fisheristä poiketen Kotter myös painottaa muutoksen läpiviennin järjestyksen tärkeyttä. (Kotter, 2012.) Tämä ei ole ristiriidassa, sillä Fisherin teoriassa on kyse yksilön sisäisestä prosessista kun taas Kotter käsittelee ulkoa johdettua muutoksen prosessia.

Saksalaisamerikkalainen psykologi Kurt Lewin kehitti tunnetun kolmen vaiheen muutosjohtajuuden mallin. Lewinin mallin keskeinen teesi on, että on helpompi luoda paine toiminnan muutokselle kuin vaikuttaa suoraan yksilön muuttumiseen. Näin ajatellen muutosprosessista tulee systeemi, joka edistää muutosten läpivientiä, mikäli se luo painetta muutokselle ja se toimii jatkuvan uudistamisen tutkimisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisesti. (Virtanen, 2021.)

Lewinin malli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat sulatusvaihe (unfreeze), muutosvaihe (change) sekä jäädytysvaihe (freeze), jotka yrityksen on läpikäytävä onnistuakseen muutoksessa.



KUVA 4. Lewinin muutosmallin mukaisesti ensin pitää vapauttaa muutos, jotta se voidaan vakiinnuttaa uudeksi käytännöksi.

Ensimmäinen vaihe eli sulatusvaihe tarkoittaa organisaation valmistelua muutokseen. Sulatusvaiheessa voidaan tukeutua myös Lewinin kehittämään voimakenttäanalyysiin, jossa muutosta ajavat eli hyödyntävät voimat ja muutosta vastustavat voimat tunnistetaan. Jotta muutos voidaan viedä läpi onnistuneesti, tulee muutosta tukevien voimien olla vahvimpina. Pidemmällä aikavälillä on varmistettava, että vastakkaisten painojen välillä vallitsee tasapaino. (Lewin, 1947.)

Ensimmäisessä vaiheessa sidosryhmät on saatava vakuuttuneiksi tarpeesta muuttaa nykyistä käyttäytymistä, on toisessa vaiheessa sidosryhmät saatava vakuuttuneiksi uuden käyttäytymisen tai toimintatavan eduista. Kun sidosryhmät yhdistävät etuja ehdotettuun uuteen muutokseen, he osallistuvat onnistuneesti

sen integroimiseen. Lisäksi muutokselle on tässä vaiheessa tarkoituksenmukaista määrittää keskeiset suoritusindikaattorit, joilla onnistumista voidaan konkreettisesti mitata ja seurata. Valituista mittareista on tärkeää tiedottaa selkeästi työntekijöille, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Miller, 2022.)

Viimeisessä vaiheessa jäädytetään muutos uudelleen osaksi organisaation sisäisiä standardeja ja toimintamalleja. Kun muutos on otettu käyttöön, se on sisällytettävä organisaation päivittäisiin käytäntöihin siten, että se on tehokkaasti linjassa organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa.

Lewinin mukaan työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tulee olla pääosin tyytyväisiä muutokseen ja siihen, miten se muuttaa asioiden dynamiikkaa yrityksessä. Tämä on ratkaisevan tärkeää, jotta muutos onnistuisi odotetulla tavalla, aivan kuten Kotterkin korostaa.

Jatkuvan palautemekanismin merkitys suorituskyvyn hallinnassa on teorian mukaan ratkaisevaa onnistuneessa muutoksen johtamisessa. Haasteina voi olla selkeän viestinnän puutteiden lisäksi työntekijöiden vastustus eli muutosvastarinta, yleisesti riittämätön muutoksenjohtamistaito, joka ilmenee riittämättömänä viestintänä tai tuen puutteena. (Miller, 2022.)

Kuten edellä selvitetään, muutoksessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota muutostarpeen tunnistamiseen, muutosvastarinnan käsittelyyn, yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen ja henkilöstön osallistumisen mahdollistamiseen (Bergström ja Krohns, 2022). On hyvä tiedostaa, että ensin on aina rikottava jotakin, jotta voidaan uudelleenrakentaa. Johtajan rooli muutoksessa on näyttää tietä, antaa merkitys, selittää muutosmatkaa ja viestittää muutoksesta. Hyvä johtaja ymmärtää tunteita, huolehtii ja myötäelää. (Fisher, 2000) Toisaalta näyttää siltä, että paras lopputulos syntyy, kun johtaja uskaltaa näiden lisäksi myös haastaa.

## 4 MOTIVAATIO

Motivaation perustana ovat motiivit. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat ihmisen toimintaa ja ajattelua. Ne selittävät syitä, miksi ihmiset käyttäytyvät ja ajattelevat tietyllä tavalla. (Mayor & Risku 2015)

Motiiveilla voidaan tarkoittaa tarpeita, haluja, viettejä sekä palkkioita ja rangaistuksia. Motivaatio on yksilön tila, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa on suuntautunut, ja jota määrittää motiivit. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien sekä palkkioiden puolesta. (Terveysverkko, 2025)

Pyrimme luonnostaan toteuttamaan motiiveja. Usein motiivimme ovat peräisin geneettisestä perimästämme ja lapsuuden kokemuksistamme, mikä voi johtaa siihen, ettemme aina ole täysin tietoisia siitä, mitkä tekijät meitä todella motivoivat. (Mayor & Risku 2015)

### 4.1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kun puhutaan motivaatiosta, on tärkeätä tunnistaa, että motivaatio käsitteenä jaetaan kahteen erilliseen motivaatioon, sisäiseen ja ulkoiseen. Kun henkilö kiinnostuu tekemisestään, joka vastaa hänen arvojaan ja tuottaa mielihyvää, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Sisäisen motivaation ohjaamat tehtävät tehdään omasta halusta, ja niiden parissa pysytään aktiivisena ilman erillistä ponnistelua tai ulkoisia palkkioita. Tällaiset tehtävät eivät myöskään lähtökohtaisesti kuormita kuten pakotetut askareet, jolloin jaksaminen ja viihtyvyys säilyvät hyvällä tasolla. Sisäinen motivaatio syntyy luonnostaan kiinnostavien asioiden tekemisestä, kuten uusien asioiden kokeilemisesta, haasteiden kohtaamisesta tai kauneuden kokemisesta. (Deci & Ryan 2000)

Ulkoisessa motivaatiossa motivaation lähde tulee henkilön ulkopuolelta ilman henkilön omaa halua asiaan. Ulkoinen ohjaus tuo motivaation, jolloin toiminta määritellään ulkoisten palkintojen tai rangaistusten avulla. Ihmiset toimivat saadakseen jotain haluamaansa, kuten konkreettisia palkkioita, tai välttääkseen jotain kielteistä, kuten rangaistusta (Deci & Ryan 2000). Tällä on vahva yhteys Kotterin edellä käsiteltyyn ajatteluun. Ulkoiset motivaatiot eivät ole luontaisesti mieleisiä tai omien arvojen mukaisia, vaan motivaatio syntyy ulkoisista vaikutteista, ja mikäli ne eivät riittävällä tasolla kohtaa sisäisten motivaatiolähteiden kanssa, kuormittavat ne helposti ihmistä, aiheuttaen uupumusta ja stressiä, kuten Lewinkin muutosteorioihin liittyen kuvaa. Ulkoisten motivaatioiden sisäistäminen omiksi on prosessi, jossa ihmiset muokkaavat asetettuja sääntöjä ja normeja omiksi arvoikseen ja itseohjautuviksi toimintatavoiksi. (Deci & Ryan 2000).

#### **4.2. Motivaatioteoriat**

Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on tuonut merkittäviä näkemyksiä motivaation tutkimukseen. Hänen tutkimuksensa ovat auttaneet syventämään ymmärrystämme siitä, mikä yksilöitä sisäisesti motivoi. Reiss on myös kehittänyt Reissin Motivaatioprofiilin (RMP), joka analysoi ja mittaa yksilön motiiveja. Reissin teoria ensimmäinen, joka pyrkii kattamaan koko ihmispersoonallisuuden motivaatiot. Profiiliteoria onkin luotu empiirisen tutkimuksen avulla. (Mayor & Risku, 2015)

Teorian ajatuksena on, että ihmisiä läpi elämän ohjaavat ja toistuvasti tyydytystä vaativat motiivit tunnistetaan elämän perustarpeina tai perusmotiiveina. Reiss käyttää termiä "tarve" viitattaessaan ryhmään tavoitteita, jotka motivoivat ihmisiä ja ovat keskenään yhteydessä toisiinsa. Teorian mukaan sanoja "tarve" ja "motiivi" voidaan käyttää synonyymeinä. (Mayor & Risku, 2015)

Reissin teoria tunnistaa 16 perustarvetta, joilla kaikilla on omat toisiinsa liittyvät tavoitteensa. Teorian mukaan näistä perustarpeistamme 14 on peräisin geeniperimästäämme. Näin ollen geneettinen perimämme vaikuttaa pitkälti siihen, mikä meitä motivoi ja mitä pyrimme saavuttamaan elämässämme. Reiss kuitenkin painottaa, että se miten tarpeitamme ilmennämme on myös suuresti kiinni siitä,

millaisen kasvatuksen olemme saaneet, millaisessa kulttuurissa olemme eläneet, ja millaisia kokemuksia meillä on ollut. (Mayor & Risku 2015)

Motiivi	Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Utelaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seuralaisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
RomantiikkaEsteettisyys	Eroitiikka, seksuaalisuus, intohimoKauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.)
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

KUVA 5. Reissin teorian 16 perusmotiivia (Mayor & Risku, 2015.)

Itseohjautuvuuteen perustuvan teorian kehittivät psykologit Edward Deci ja Richard Ryan 1980-luvulla, ja sen tarkoituksena oli ymmärtää ihmisten motivaatiota ja hyvinvointia erityisesti sen pohjalta, kuinka autonomian, pystyvyyden ja yhteyden tarpeet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja kehitykseen.

Itsemääräämisteoria (tai itseohjautuvuusteoria) keskittyy kolmeen perustavanlaatuisen psykologiseen tarpeeseen: autonomiaan, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Myös Deci ja Ryan lähtevät liikkeelle siitä, että on kaksi perustavanlaatuista motivaatiota, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Toiminta-akatemia, 2025.)

Itsemääräämisteorian soveltaminen työelämässä ja koulutuksessa on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi edistää motivaatiota ja hyvinvointia. Työpaikoilla, joissa työntekijöille tarjotaan enemmän autonomiaa ja vastuuta sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, on havaittu parempaa sitoutumista ja suoriutumista.

Itsemääräämisteoria ei rajoitu vain motivaation tarkasteluun, vaan se huomioi myös ihmisten psykologisen hyvinvoinnin ja kehityksen. Teoria perustuu ajatukseen, että ihmisellä on luonnollinen pyrkimys kasvaa, kehittyä. Mekanismi on, että kun yksilöt kokevat, että heidän perustarpeensa (autonomia, pystyvyys ja yhteys) täyttyvät, he kokevat elämänsä mielekkäämmäksi ja merkityksellisemmäksi. Tämä puolestaan edistää henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Teoria korostaa myös, että paras kehitys tapahtuu yhteisöissä, joissa tuetaan toisia ja otetaan huomioon jokaisen mielipiteet ja tarpeet. (Toimintakatemia, 2025.)

Itsemääräämisteorian mukaan, kun autonomian, pystyvyyden ja yhteyden tarpeet täyttyvät, yksilö kokee elämänsä merkityksellisemmäksi ja motivoituu voimakkaammin saavuttamaan tavoitteensa. On tärkeää, että ympäristöt tukevat näitä sisäisiä perustarpeita, jotta ihmiset voivat kehittyä ja kukoistaa parhaalla mahdollisella tavalla. (Toiminta-akatemia, 2025.)

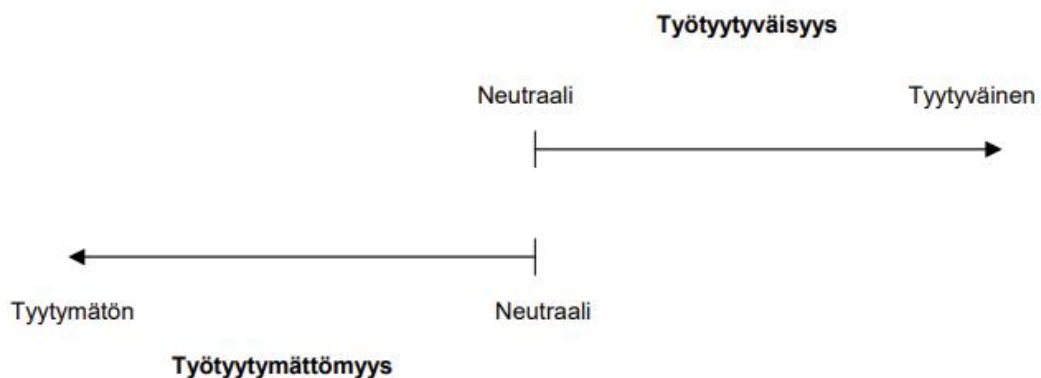
Edwin Locken ja Gary Latham tavoitteen asettamisen teoriasta tutkii, miten tavoitteet vaikuttavat ihmisten motivaatioon ja suorituskykyyn. (Lokkanen, 2024.) Locke ja Latham korostavat, että selkeät, haastavat ja mitattavat tavoitteet parantavat sekä motivaatiota että suorituskykyä. Syvin ajatus on siinä, että yksilön on tiedettävä tarkasti mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi itseohjautua. Tavoitteiden on myös oltava sopivan haastavia. Locken ja Latham mukaan myös tavoitteiden edistymisen seuraaminen ja jatkuva palaute ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneen tavoitteen saavuttamisessa. (Locke & Latham 2002)

Motivaation ylläpitämiseksi henkilön tulisi myös saada säännöllistä palautetta suorituksistaan. Palautteen saaminen esihenkilöltä on luonnollinen

osa tätä prosessia. (Lokkanen, 2024) Esihenkilön lisäksi palautetta voi pyytää kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta, sekä arvioida omaa kehittymistään itse. Tällainen toiminta onkin nykyorganisaatioiden toimintakulttuurissa melko tavallista.

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria jakaa motivaation kahteen osa-alueeseen: motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Kasvu- eli motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työn sisäisiä tekijöitä. Näitä ovat mm. saavutukset, tunnustus saavutuksista, työ itse, vastuu sekä kasvu ja edistyminen. Tyytymättömyyden välttämiseksi eli hygieniatekijöillä tarkoitetaan taas työn ulkoisia tekijöitä. Tällaisia voivat olla yhtiön käytännöt ja hallinto, valvonta, ihmisten väliset suhteet, työolot, palkka, asema sekä turvallisuus. Teorian mukaan hygieniatekijät ovat tyytyväisyyden perusta, mutta niiden kunnossa oleminen ei kuitenkaan yksinään riitä. (Hirvonen, 2009)

Herzbergin mukaan paras vaste saavutetaan silloin, kun molemmat tekijäryhmät ovat riittävässä tasapainossa. Tästä syystä organisaation tuleekin varmistaa, että hygieniatekijät eivät aiheuta tyytymättömyyttä, samalla kun se keskittyy vahvistamaan motivaatiotekijöitä. (Hirvonen, 2009)



KUVA 6. Herzbergin teorian mukaan motivaatiossa on kyse tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tasapainosta. (Hirvonen, 2009)

Vaikuttaa olevat yhteinen näkemys, että motivoituneisuuden taso vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Myös palautteen ja edistymisen seuranta motivaation ylläpidossa korostuu, jolloin asiat eivät jää vain puheen asteelle.

### **4.3. Työmotivaatio**

Hollantilainen tunnettu johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkija Manfred Kets de Vries (2006) määrittelee työmotivaation prosessiksi, joka johtaa yksilön sitoutumiseen työnsä ja organisaationsa tavoitteisiin. Hänen mukaansa työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät, kuten persoonallisuus, johtamistyyli, organisaatiokulttuuri sekä työn merkityksellisyys ja mielekkyys. Työmotivaatiolle ominaista on, että se ei ole pelkästään yksilön sisäinen tila, vaan se syntyy vuorovaikutuksesta työympäristön ja yksilön kokemusten ja odotusten välillä.

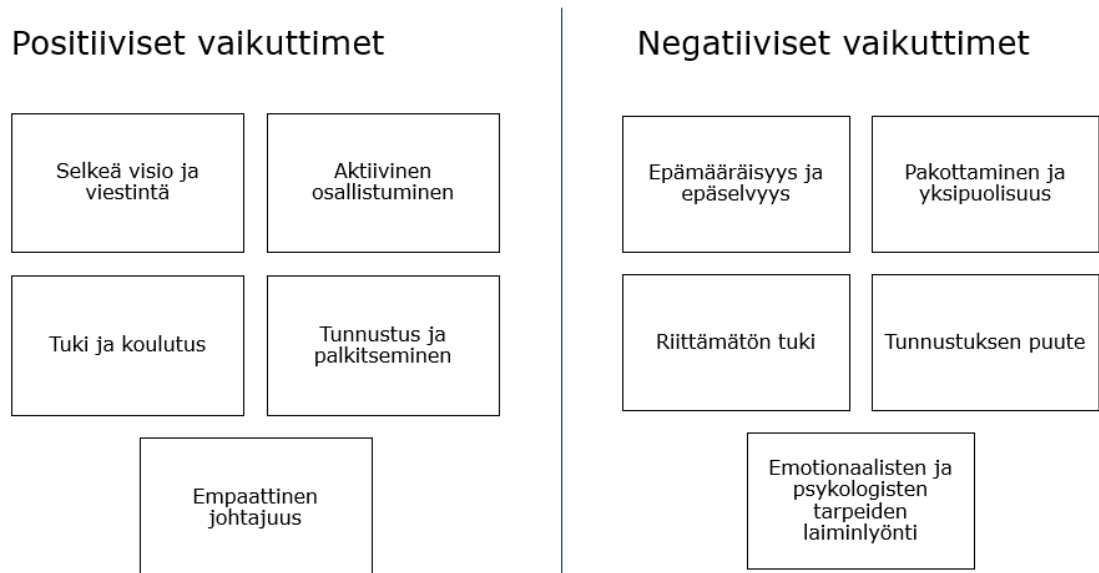
Riittävä sisäinen motivaatio on tehokkain keino motivoida tekemiseen ja tavoitteisiin, ja näin ollen sitoutua ja sitouttaa. Kääntäen tämä tarkoittaa sitä, että sisäisten ja ulkoisten arvojen riittämätön kohtaaminen on omiaan tuhoamaan työhön sitoutuneisuutta. Kets de Vries korostaa myös emotionaalisen ja psykologisen hyvinvoinnin merkitystä työmotivaation ylläpitämisessä. Hän uskoo, että ihmiset ovat motivoituneempia, kun he tuntevat olonsa arvostetuiksi, ja kun heillä on mahdollisuus kasvaa ja oppia työssään.

### **4.4. Motivaatio muutosprosessissa**

Yleisesti tiedetään, että henkilöstön sitoutuneisuuden korreloi vahvasti tai melko vahvasti työmotivaation ja työtyytyväisyyden kanssa. Erityisesti muutosprosessin keskellä työmotivaatio voi kehittyä nopeasti positiivisesti tai negatiivisesti riippuen useista tekijöistä. Näiden tekijöiden ymmärtäminen ja hallitseminen voivat auttaa organisaatiota menestymään muutosprosessissa.

Kuten aiemmin on todettu, muutosprosessin onnistumista edistää se, että organisaatio pyrkii tietoisesti vahvistamaan positiivisia tekijöitä ja vähentämään kielteisten vaikutusten riskiä. Johtajuus, viestintä ja henkilöstön tukeminen ovat tässä keskeisessä roolissa. Erityisesti empaattinen lähestymistapa voi tukea työntekijöiden motivaation säilymistä ja kehittymistä muutoksen aikana (Kets de Vries, 2006).

Yksilön sisäisten motiivien ymmärtäminen auttaa hahmottamaan työntekijöiden käyttäytymistä myös poikkeuksellisissa tilanteissa. Manfred Kets de Vriesin mukaan muutosprosessissa työmotivaation kehityssuunta riippuu monista tekijöistä, ja näiden tekijöiden tunnistaminen ja hallinta voivat ratkaisevasti vaikuttaa organisaation kykyyn selviytyä muutoksesta menestyksekkäästi.



KUVA 7. Motivoituneisuutta lisäävät ja sitä vähentävät vaikuttimet työelämässä tapahtuvassa muutoksessa Kets de Vriesiä mukaillen.

Positiiviset tekijät, jotka lisäävät työmotivaatiota muutosprosessissa, ovat esimerkiksi selkeä visio ja viestintä. Kun organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi, työntekijöiden on helpompaa ymmärtää, miksi muutosta tarvitaan ja miten se hyödyttää heitä ja organisaatiota. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Kets de Vries, 2006)

Aktiivinen osallistuminen muutosprosessiin vahvistaa johdettavien mahdollisuuksia vaikuttaa sen kulkuun ja päätöksiin. Osallistuminen lisää tunnetta omistajuudesta ja hallinnasta, mikä puolestaan parantaa motivaatiota ja sitoutumista myös muutosprosessiin. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja huomioidaan, he ovat alttiimpia omaksumaan muutoksen vaikuttimet, sekä tukemaan muutosta. (Kets de Vries, 2006)

Muutosprosessin onnistumiseksi työntekijöille tulisi myös tarjota riittävä tuki, kuten tilanteesta riippuen esimerkiksi tarvittavat resurssit tai koulutusta. Tämä vahvistaa myös luottamustaan omiin kykyihinsä. Riittävä tuki ehkäisee epävarmuutta. (Kets de Vries, 2006) Työntekijöiden panosten ja saavutusten tunnistaminen ja palkitseminen muutosprosessin aikana on yksi tärkeimpiä motivaatiotekijä. Kokemukseni mukaan tämä usein yritysmaailmassa unohtuu etenkin tiettytyyppisten muutosten ollessa käynnissä. Kun työntekijät kokevat saavansa asianmukaista tunnustusta ja palkintoja yrityksistään ja onnistumisistaan, he ovat motivoituneempia jatkamaan työskentelyä ja panostamaan käsillä olevaan tai alkavaan muutosprosessiin.

On tärkeä ymmärtää lähijohtamisen tärkeys muutoksessa. Johtajien, jotka osoittavat empatiaa ja ymmärtävät työntekijöiden tunteita ja huolenaiheita, on helppompaa saavuttaa luottamus ja luoda positiivinen ilmapiiri. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja ja tuettuja, mikä lisää heidän motivaatiotaan. (Kets de Vries, 2006)

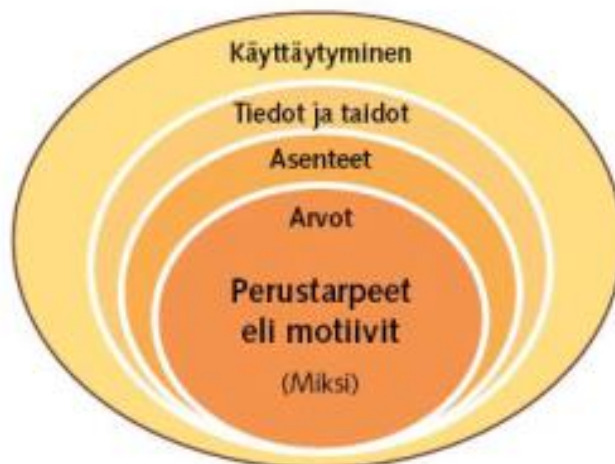
#### **4.5. Motivointi**

Muutokseen motivointi on keskeinen tekijä käyttäytymisen muutoksessa, sillä se voi käynnistää ja ylläpitää prosesseja, jotka johtavat pysyviin muutoksiin yksilön toiminnassa. Käyttäytymisen muutos on prosessi, joka vaatii paitsi halua muuttua, myös jatkuvaa tukea ja sopivia kannustimia (Mayor & Risku 2015). Motivointi on toimintaa, joka voi auttaa yksilöitä ylittämään esteitä, jotka saattavat muuten estää heitä saavuttamasta tavoitteitaan.

Kuten sekä muutos- että motivaatioteorioiden osuudessa on käsitelty, perustarpeet toimivat tavoitteina toiminnallemme ja ohjaavat käyttäytymistämme. Kun ryhdymme johonkin toimintaan, tavoitteenamme on täyttää vähintään yksi vahva motiivimme. Nämä motiivit heijastavat sitä, mitkä asiat ovat meille henkilökohtaisesti merkityksellisiä ja mitkä seikat saavat meidät toimimaan tai näkemään vaivaa jonkin asian eteen. (Mayor & Risku 2015)

Hyvä tapa havainnollistaa ihmisen persoonallisuutta, on verrata sitä sipuliin. jossa on useita päällekkäisiä kerroksia. Kuvassa 2 on havainnollistettu tätä ajatusta. Ylimpänä kerrostumana on näkyvä käytöksemme. Tämän kerroksen alla ovat tiedot, taidot ja resurssit, jotka eivät välttämättä näy ulospäin. Syvemmällä ovat vakaumukset ja asenteet, jotka vaikuttavat meissä. Kaikkein sisimpänä ovat elämän perusmotiivit, jotka heijastavat arvojamme ja todellisia tarpeitamme.

Sisäiset kerrokseksemme vaikuttavat toisiinsa sisältä ulospäin. Edellä esitellyt perusmotiivit siis muokkaavat uskomuksiamme ja asenteitamme, jotka puolestaan ohjaavat, mitä tietoja ja taitoja haluamme kehittää. Nämä vaikuttavat merkittävästi toimintaamme ja käytökseemme. Mitä syvemmillä persoonallisuuden kerroksessa tekijä sijaitsee, sitä haastavampaa sen muuttaminen on. Siksi pysyvien ja motivoivien käyttäytymismuutosten on oltava sopusoinnussa sisäsyntyisten perustarpeidemme kanssa. (Mayor & Risku 2015) Tästä samasta syystä jokainen yksilö tarvitsee erilaista tukea ja aina hieman erilaista johtamista. Tämän tiedostaminen saattaa auttaa esihenkilöä tekemään oivalluksia myös henkilöstönsä motivoimiseksi.



KUVA 8. Persoonallisuuden kerrokset (Mayor & Risku 2015)

Arvot ovat meidän kaikkien ytimessä ja ne ohjaavat pohjimmiltaan niitä valintoja, päätöksiä ja päätelmiä, joita elämässämme teemme. Tästä syystä

osatakseen motivoida oikeilla tavoin, on esihenkilön tärkeää tunnistaa johdettavan arvot. Tämä vaatii yleensä syvää luottamussuhdetta ja avointa vuoropuhelua. Näiden arvojen tunnistaminen vaatii myös omakohtaista itsetutkiskelua ja aitoa kiinnostusta.

Edellä kerrotusta syystä käyttäytymisen muutoksen strategiat, jotka keskittyvät sisäisen motivaation vahvistamiseen, ovat usein kestävämpiä. (Mayor & Risku 2015) Kun yksilöt löytävät henkilökohtaisen merkityksen ja arvon siitä, mitä he tekevät, he sitoutuvat todennäköisemmin pitkäaikaisiin muutoksiin. Esimerkiksi työntekijä, joka tunnistaa vaikkapa liikunnan ja terveellisemmän ravinnon merkityksen omalle hyvinvoinnilleen, on todennäköisemmin motivoitunut noudattamaan näitä elintapoja kuin työntekijä, joka toimii vain potentiaalisen bonuksen toivossa.

Vaikka syvin motivointi lähtee yksilön sisimmästä, ovat ulkoiset motivaatiotekijät ovat myös tärkeitä erityisesti käyttäytymisen muutoksen alkuvaiheessa. Palkkiot, kuten rahalliset bonukset tai julkiset tunnustukset, voivat toimia tehokkaina käynnistäjinä uusille toimintatavoille. Ne voivat auttaa muodostamaan uusia tapoja ja tarjota välitöntä tyydytystä, mikä on tärkeää, kun yksilö kohtaa muutoksen aiheuttamat haasteet. (Mayor & Risku 2015)

Käyttäytymisen muutoksen edistämiseksi ja muutoksen johtamiseksi on tärkeää asettaa selkeitä ja saavutettavia tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen auttaa yksilöitä keskittymään ja suuntaamaan ponnistelunsa tiettyyn suuntaan. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla joustavia ja mukautettavissa tarpeen mukaan, jotta ne pysyvät relevantteina ja saavutettavina. Selkeiden, lyhytaikaistenkin tavoitteiden asettaminen auttaa meitä keskittymään ja suuntaamaan toimintamme kohti tavoitetta, mikä lisää kokemusta järjestäytyneisyydestä ja selkeydestä. (Mayor & Risku 2015).

## 5 JOHTAMINEN

Johtaminen on moniulotteinen tehtävä, joka vaatii sekä visionääristä suuntautuneisuutta, että kykyä ymmärtää ja motivoida itseään ja ihmisiä ympärillään. Lisäksi johtajalta vaaditaan kykyä sitoutua organisaatiotasolta annettuihin tavoitteisiin. Ihmisjohtaminen korostaa näitä sosiaalisia taitoja, keskittyen erityisesti henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvoinnin ja avoimeen viestintään. Hyvä johtaja onkin paitsi tavoitteiden asettaja ja suunnannäyttäjä, myös kuuntelija ja tukija, joka ymmärtää alaistensa yksilölliset tarpeet ja kyvyt. Kun johtaja ottaa huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja osaamisen, voi se lisätä sitoutuneisuutta ja tehokkuutta organisaatiossa. Ihmisjohtaminen on keskeinen osa modernia johtajuutta, jossa keskiössä on työntekijöiden hyvinvointi ja osallistaminen. (Lamminperä, 2024.)

Jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti, sitä on johdettava. Myös muutoksiin toimintaympäristössä voidaan sopeutua laadukkaasti johtamisen avulla. Johtaja voi myös käyttää hallintavaltaansa lukuisilla eri tavoilla. Johtajuuden perusta muodostuu valtasuhteista ja vallankäytöstä. Johtajuus voidaan nähdä prosessina, jossa ryhmät useimmiten ilman pakkoa suuntautuvat tiettyyn suuntaan (Kotter, 1989.)

Johtaminen voidaan ulkoisesti jakaa joko asioiden johtamiseen (management) tai henkilöstön johtamiseen (leadership). Asiakeskeinen johtaminen korostaa organisaation jäsenten sekä yksittäisten asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. (Juuti, 2015.)

Johtajuuteen kuuluu olennaisesti vastuun ottaminen ja vastuun kantaminen. Johtajuusteorian tunteminen vahvistaa itsetuntemusta ja tukee omien vahvuuksien tunnistamista. *"Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä on myös kiinnostunut muiden ominaisuuksista ja osaamisesta. Hyvä johtaja toimiikin motivaattorina nostaen itsensä sijasta muiden osaamista keskiöön."*(Pinskupakki, 2025)

Robert Blake ja Jane Mouton (1978) esittivät, että johtamisessa on kaksi eri ulottuvuutta: ihmiskeskeisyys ja tehtäväkeskeisyys. Ihmiskeskeisydessä esihenkilö keskittyy ihmissuhteisiin ja alaisten tarpeisiin, kun taas tehtäväkeskeisydessä painopiste on tehtävien suorittamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden ulottuvuuksien tasapainottaminen on ratkaisevan tärkeää menestyvän johtamisen kannalta. (Pinskupakki, 2025)



KUVA 9. Blake-Moultonin johtajuusmalli. (Pinskupakki, 2025)

Ihmiskeskeisyyden ja tehtäväkeskeisyyden pohjalta voidaan määritellä viisi erilaista johtajaroolia, jotka on esitetty yllä olevassa kuvassa. Ensimmäinen rooli on vastuun välttelijä. Tällainen johtaja ei sitoudu tehtäväänsä ja saattaa toimia välinpitämättömästi. Hänen sitoutumisensa molempiin ulottuvuuksiin on vähäistä, ja toiminta ei ole tavoitteellista, vaan tärkeämpää hänelle ovat aseman tuomat edut ja näkyvyys. Toinen rooli on huolenpitäjä, jolle yhteishengen ja työntekijöiden tyytyväisyyden korostaminen on ensisijaisen tärkeää. Hän ei juuri keskity tehtäviin tai tavoitteisiin ja välttelee ristiriitoja ja konflikteja, jolloin ongelmat voivat paisua itseään suuremmiksi.

Keskitien kulkija taas tekee usein kompromissihenkisiä päätöksiä. Hän pyrkii huomioimaan molemmat ulottuvuudet jossain määrin, mutta joustaa liikaa kultai-

sen keskitien löytämiseksi. Neljäs rooli on käskijä. Hänelle tärkeintä on asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti, joka voi tapahtua työntekijöiden tarpeiden kustannuksella.

Halutuin ja tavoitelluin johtamismalli on tiimin vetäjä. Tiimin vetäjä huomioi hyvin sekä ihmiset että tehtävän. Hän sitouttaa ihmisiä toimintaan, parantaa kaikkien osallistumista ja edistää yhteistyötä. Tämä johtamistyyli saa henkilöstöstä parhaan potentiaalin irti, mahdollistaa tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen ja luo mahdollisuuden jatkuvalle menestykselle. (Pinskupakki, 2025)

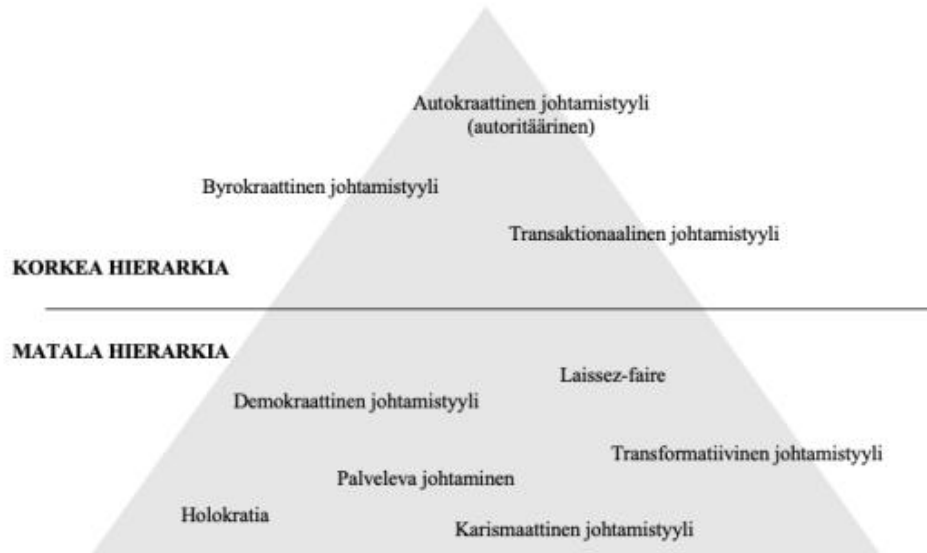
### **5.1. Matalahierarkisen organisaation johtaminen**

Asiantuntija-organisaatiot ovat tyypillisesti matalahierarkisia. Tällä tarkoitetaan organisaatorakenteen muotoa, jossa päätöksenteon valta on jaettu laajemmin työntekijöiden kesken, ja johtajan rooli on enemmän valmentava kuin määräävä. Tällaisissa organisaatioissa toimiva johtamismalli kannustaa yleensä työntekijöiden itseohjautuvuuteen, luovuuteen ja innovointiin antaen heille paljon vapautta ja vastuuta omassa työssään. Yhteen vetäen onnistunut matalan hierarkian johtaminen vaatii molemmin suuntaista luottamusta ja johtaa onnistuessaan syvempään työtyytyväisyyteen, sekä organisaation joustavuuteen.

Johtajan tehtävänä on varmistaa, että kaikilla on selvät tavoitteet ja resurssit, sekä tukea työntekijöitä heidän tehtävissään. Johtajalta odotetaan avoimen palautekulttuurin vaalimista, sekä tiedonvaihdon varmistamista kaikissa organisaation tasoissa. (Lamminperä, 2024) Nykypäivän matalan hierarkian organisaatioihin parhaiten soveltuviksi koetut johtamistyyli korostavat tasavertaisuutta, avoimuutta ja yhteistyötä. Niissä painotetaan työntekijöiden osallistumista ja itsenäisyyttä. *"Viestinnän, empatian, palautteen ja jatkuvan kehittämisen keskeiset osatekijät muodostavat perustan tehokkaalle johtajuudelle, joka edistää paitsi yksilön kehitystä myös tiimin menestystä."* (Parm, 2025)

Moderni johtaminen edellyttää johtajalta taitavaa eri johtamistyylien yhteispeliä, joka mukautuu tilanteeseen sopivaksi. Erilaisia tapoja toteuttaa matalan hierarkian organisaatioon sopivaa johtamista on useita, eikä johtamiseen ei ole yhtä ja

oikeaa tyyliä tai edes vastausta. Tarkoituksenmukaisen johtamistyylin valitseminen riippuu useista tekijöistä, kuten tilanteesta, ryhmän dynamiikasta ja organisaation tavoitteista. Johtamisen suurena haasteena onkin löytää johtamistyyli, joka sopii tiimille, tilanteeseen ja johtajalle itselleen. (Parm, 2025.)



KUVA 10. Matalan ja korkean hierarkian johtamistyyliä (Eklund & Hoikkala, 2022.)

Tehokkaan johtamisen avain on kyky itsearviointiin. Johtamistyyli on valinta, mutta vasta sen soveltaminen eri tilanteissa on avain onnistumiseen. Kun ymmärrät, voit johtaa toimintaa, suorituksia, motivaatiota ja kehitystä. (TWA Coaching, 2025.) On olennaista tunnistaa oma johtamistyyli ja pohtia sen vaikutuksia ympäristöön. Johtamistyyli ei ole pysyvä ja eri lähestymistapojen kokeilu erilaisissa tilanteissa voi auttaa löytämään parhaita tuloksia tuottavat menetelmät. Kuten kaikki toimintamme, myös johtaminen perustuu henkilökohtaisiin arvoihin ja vakaumuksiin, sekä itsensä tuntemiseen. Johtamisominaisuudet rakentuvat suurelta osin sen varaan, että johtaja tuntee omat vahvuutensa, heikkoutensa, arvonsa ja erityispiirteensä. Siksi johtajan tulisi varata aikaa itsensä analysoimiseen, erityisesti jos hän on juuri aloittanut johtotehtävissä. (Parm, 2025.)

Taitava johtaja tunnistaa tilanteiden vaatimukset. (TWA Coaching, 2025.) Seuraavassa on esitelty edellä mainittuja tärkeimpiä matalahierarkiseen sopivia johtamistyyliä.

Demokraattinen johtamistyyli korostaa työntekijöiden osallistamista ja yhteistyötä päätöksenteossa. Tässä johtamistyyllissä johtaja kuuntelee alaisensa mielipiteitä ja ideoita, kannustaa avoimeen viestintään ja rohkaisee tiimin jäseniä osallistumaan aktiivisesti keskusteluihin ja päätöksentekoon. Demokraattinen johtaja pyrkii luomaan työympäristön, jossa päätökset tehdään yhdessä, perustuen enemmistön mielipiteisiin ja hyvin perusteltuihin argumentteihin. Keräämällä palautetta, kuuntelemalla huolenaiheita ja erilaisia näkökulmia sekä ottamalla huomioon palautetta johtaja osoittaa, että mielipiteillä on merkitystä, ääni kuullaan ja panosta arvostetaan. (Knight, 2024.)

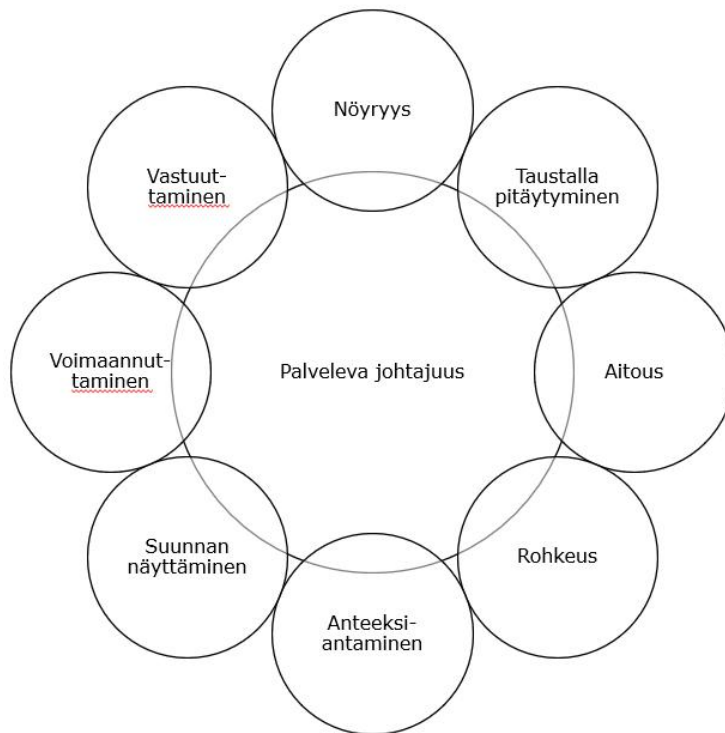
Demokraattinen johtamistyyli voi johtaa luovempiin ja parempiin ratkaisuihin, kun monenlaiset näkökulmat otetaan huomioon. Toisaalta se saattaa olla aikaa vievää, sillä keskustelut ja yhteisten päätösten tekeminen voivat viedä enemmän aikaa kuin autoritaariset päätökset. (Knight, 2024.)

Karismaattiset johtajat ovat persoonallisuudeltaan karismaattisia. Tämän ansiosta he innostavat työntekijöitään ja motivoivat heitä antamaan parhaansa. Työntekijät luottavat esimieheensä, ja heidän keskuudessaan vallitsee vahva yhteenkuuluvuuden tunne, sillä kaikki työskentelevät saman päämäärän eteen. Karismaattista johtamistyyliä ei voi tietoisesti valita tai oppia. (Parm, 2025.)

Trasformatiivinen johtamistyyli yhdistää edelliset, eli sekä demokraattisen- että karismaattisen johtamistyylin lisättynä erityisen vahvalla substanssiosaamisella. Palveleva johtaminen on yksinkertaistaen positiivisen ja kannustavan ympäristön luomista. Työntekijöitä rohkaistaan kasvamaan ja kehittymään sekä henkilökohtaisesti, että ammatillisesti. Sen sijaan, että johtajat antaisivat käskyjä ja valvoisivat työtä, he keskittyvät auttamaan työntekijöitään saavuttamaan tavoitteensa. Parhaimmillaan se on johtamista, josta tulee työpaikan yhteinen kulttuuri ja tapat toimia yhdessä, kannustaen ja tukien toinen toisiaan. (Työterveyslaitos, 2025) Palveleva johtaminen on vahvaa, ihmislähtöistä johtamista (Kajanto, 2022). Palveleva johtaja keskittyy työntekijöiden kehittymiseen ja uskoo lähtökohtaisesti johdettavansa integriteettiin. Tällainen johtamistyyli sisältää myös johdettavien

mentorointia, sekä jokaisen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Sekä ennen kaikkea halua kehittää edellisiä. Menestyksenkäs johtaja varmistaa myös, että alaisten tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jolloin kaikki osapuolet hyötyvät. (Työterveyslaitos, 2025)

Palvelevassa johtajuudessa on kaksi puolta. Toinen näistä on inhimillinen halu auttaa ihmisiä kehittymään omassa työssään ja olemaan aloitteellisia. Toinen on suunnan näyttäminen. Parhaimmillaan palveleva johtaminen antaa henkilöstölle tilaa löytää parhaita keinoja ja työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Tällöin kaikki ei lähde pelkämästä itseohjautuvuudesta, vaan johtaja myös tukee alaisia toimimaan itseohjautuvasti. (Kajanto, 2022)



KUVA 11. Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet (mukaiillen Van Dierendonck & Nuijten)

Palvelevan johtamisen hyötyjä:

- luottamus ja kokemus oikeudenmukaisuudesta
- yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen työpaikkaan
- toisten auttaminen työssä

- aktiivinen sopeutuminen muutokseen ja oman työn aloitteellinen muuntaminen
- työn imu ja työtyytyväisyys
- hyvä suoriutuminen (Työterveyslaitos, 2025.)

Palvelevan johtajuuden ytimessä on empatia ja aito halu palvella. Kriittikinä on, että palveleva johtaminen voi toisinaan tuntua epäselvältä, koska siinä keskitytään enemmän työntekijöiden kehittämiseen kuin selkään tehtävien ohjeistamiseen. Mikäli johtamistapa ei sovi organisaatioon tai sen tilanteeseen, voi tämä pitkällä aikavälillä johtaa puutteisiin tavoitteissa ja hallinnossa sekä siihen, että päätösten tekeminen ja toimeenpano kestävät pidempään (Työterveyslaitos, 2025). Toisaalta palveleva johtajuus ei myöskään tarkoita sitä, että johtaja uhraa itsensä ja tekee työt alaistensa puolesta. (Kajanto, 2022)

Jokainen edellä esitetyistä matalaan hierarkiaan erityisen hyvin soveltuvista johtamistyyleistä tarjoaa etuja, mutta niillä on myös omat haasteensa. On tärkeää, että organisaatio valitsee johtajan, joka vastaa sen kulttuuria, tavoitteita ja arvopohjaa. Matalan hierarkian johtamisen onnistuminen edellyttää myös, että johtaminen vastaa työntekijöiden tarpeita, sisältää jatkuvaa viestintää ja korostaa yhteistyötä kaikkien organisaation jäsenten välillä.

Yksilö tarvitsee resursseja ja motivaatiota muuttuakseen tai muuttaakseen toimintaansa. On todennäköisempää, että motivoitunut työntekijä työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet, kuin vähemmän motivoitunut henkilö, joka usein pyrkii tekemään vain välttämättömät työt ilman ylimääräistä ponnistusta. (Salminen 2001.) Johtamisen tavoitteena on luoda puitteet onnistumiselle, sekä motivoida ja ohjata toivottuun suuntaan.

Henkilöstön motivoiminen ja osallistamisen mahdollistaminen muutosprosessiin edellyttää aikaresurssien järjestämistä kaikille. Esimerkiksi yhteisten kokousten aikatauluttaminen ja työtehtävien järjestäminen vastaamaan muutosprosessin tarpeisiin mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja sitoutumisen, sekä parantaa työrauhaa. Avoin, looginen ja strukturoitu alustava suunnitelma muutostarpeen

määrittelyssä tekee muutoksesta lähestyttävän, strukturoidun ja hallittavissa olevan tuntuksen. (Bergström ja Krohns, 2022).

Kun tavoitteet on määritetty yhdessä, on yksilöiden helpompi sitoutua niihin ja niitä kannattaa palata aina muutosprosessin aikana. On hyvä muistella, mistä on aloitettu, mihin ollaan menossa, missä nyt ollaan ja minne ollaan menossa. Esihenkilön tulee kerrata faktoja, toistaa yhdessä sovittua, perustella päätöksiä, informoida ja viestiä avoimesti, sekä pysyä sovituissa ja luvatuissa asioissa. Turvallinen, avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri tukee jokaisen työntekijän ammatti-identiteettiä, tulevaisuuden uskoa ja pärjäämiskokemusta (Bergström ja Krohns, 2022).

## **5.2. Muutosjohtaminen**

Muutosjohtamisessa keskiössä on tiimin tukeminen yhteisen onnistumisen saavuttamiseksi, erityisesti tiimin itsetunnon ja motivaation kehittämisen kautta. Tehokas muutosjohtaminen voi muuttaa taistelevan tai paikalleen juuttuneen tiimin tuottavaksi ja elinvoimaiseksi ryhmäksi.

Muutos lähtee liikkeelle organisaation tavoitteesta tai tahtotilasta muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja/tai rakenteita. Yksilön muutosjohtaminen alkaa tiimin jäsenten ominaisuuksien kartoittamisella, jonka jälkeen johtajan tehtävänä on luoda selkeä yhteinen päämäärä ja ohjata tiimi yksilöine kohti tätä visiota. Muutosjohtamisen tavoitteena on innostaa tiimin jäseniä työskentelemään yhdessä, jolloin erilliset osat muodostavat vahvan ja yhtenäisen kokonaisuuden. (Bass, Avolio & Atwater, 1996)

Työyhteisö koostuu yksilöistä, joilla kaikilla on omat tarpeensa, elämäntilanteensa ja elämänkatsomuksensa, mutta joita yhdistää yhteinen työtehtävä. Yhteisten tavoitteiden tulisi olla selkeästi ja ymmärrettävästi määritelty organisaation arvoista käytännön toimenpiteisiin. Ristiriitojen tunnistaminen on tärkeää yksilötason muutosprosesseissa ja johtamisessa, sillä se auttaa ennaltaehkäisemään piilossa olevia arvoriistiriitoja, turhautumista ja motivaatiohaasteita (Salminen 2001).

Kuten muutosteorioita läpikäydessä ilmeni, muutos tuo mukanaan lähes aina jonkinasteista muutosvastarintaa. Tämä voi ilmetä joko aktiivisena tai passiivisena, ja on pyrittävä tunnistamaan heti muutosprosessin alkuvaiheessa. Aktiivinen muutosvastarinta näkyy vastustavina tekoina, kun taas passiivinen muutosvastarinta ilmenee enemmänkin tavoitteisiin sitoutumattomuutena tai asioiden laiminlyömisenä (Salminen 2001). Molemmat tavat voivat myös kyteä pinnan alla.

Organisaatioissa on tyypillistä, että muutostilanteissa samat henkilöt toimivat joko aktiivisina tai passiivisina vastarintalaisina. Näillä työntekijöillä on usein kokemus siitä, että he tietävät asiat paremmin kuin johto, eivätkä he suostu hyväksymään johdon asettamia tai tarkentamia sääntöjä. Työntekijöillä saattaa olla vahva tunne siitä, mikä on oikeudenmukaista, ja he voivat reagoida hyvinkin voimakkaasti ennen kuin hyväksyvät muutoksen (Bergström ja Krohns, 2022).

Vastarinnan käsittelemiseksi organisaatioiden tulisi viestiä muutoksen hyödyistä, ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoprosessiin ja tarjota tukea ja koulutusta sopeutumisen helpottamiseksi. (Miller, 2022.)

### **5.3. Johtamisen onnistuminen**

Johtamisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa on kysymys positiivisten ja negatiivisten vaikuttimien tasapainosta (Herzberg). Mikäli vaakakuppi täyttyy enemmän negatiivisista vaikuttimista, siitä voi seurata tyytymättömyyttä ja motivaation, sekä sitoutuneisuuden laskua.

Hollantilaisen Manfred Kets de Vriesin näkemyksen mukaan muutosjohtamisen epäonnistumiseen voi johtaa useat tekijät, joita on käsitelty jo edellä luvussa 4.3.1. Näistä tärkeimpiä ovat johtamisen puute, viestinnän puute, muutosvastarinta, puuttuvat resurssit, huonosti suunniteltu prosessi ja ongelmat samaistua organisaatiokulttuuriin (Kets de Vries, 2006). Lisäksi sisäisten motivaatiotekijöiden riittämättömän kohtaamisen yrityksen toimintakulttuurin kanssa saattaa muodostua ongelmaksi. Myös yrityksen käytännön toimintakulttuurin tulee ilmentää riittävästi niitä arvoja, joita yritys kertoo edustavansa.

Johtamisen puute voi estää muutoksen läpiviemisen, sillä erityisesti muutostilanteessa tarvitaan vahvaa ja inspiroivaa johtajuutta. Johtajien tulee olla sitoutuneita muutokseen ja osata viestiä sen tarpeellisuudesta selkeästi ja motivoivasti. Viestinnän puute voi myös aiheuttaa epäonnistumisen, jos muutosten tarpeellisuudesta ja tavoitteista ei viestiä selkeästi ja läpinäkyvästi koko organisaatiolle. Epäselvä viestintä aiheuttaa hämmennystä, pelkoa ja epäluottamusta johdettavien keskuudessa. Tämä heikentää motivaatiota, sillä työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan tai miten muutos vaikuttaa heidän työtehtäviinsä. Muutosprosessin pakottaminen ilman riittävää viestintää voi johtaa vastarintaan ja motivaation heikkenemiseen. Mikäli työntekijät kokevat, että heidän näkemyksiään ei oteta huomioon ja että muutosta ajetaan läpi heidän tahdostaan riippumatta, he voivat helpommin vastustaa muutosta. (Kets de Vries, 2006).

Muutosvastarinta on yleinen haaste ja sitä ilmenee erityisesti tiedottamisen ja kommunikoinnin epäonnituessa. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä, miksi muutoksia tehdään, tai eivät tunne olonsa turvalliseksi muutoksen keskellä (Kets de Vries, 2006). Tällöin hyvinvointi ja sitoutuminen työyhteisöön laskee. Lisäksi puuttuvat resurssit, kuten aika, raha, ja koulutus, voivat estää muutosten onnistuneen läpiviemisen. Resurssien puute tekee vaikeaksi muutoksen toteuttamisen. Nämä kaikki myös ruokkivat vastarintaa.

Jos työntekijöitä ei tueta asianmukaisesti resursseilla, koulutuksella tai ohjauksella, he saattavat tuntea itsensä kyvyttömiksi sopeutumaan muutokseen. Tämä voi johtaa turhautumiseen, stressiin ja motivaation laskuun. Jos työntekijöitä ei huomioida tai palkita heidän ponnisteluistaan, heidän motivaationsa ja tunteensa työn merkityksellisyydestä voi heikentyä. Siksi työntekijöiden pienimuotoinenkin palkitseminen on tärkeää motivaation ja fokuksen säilyttämiseksi muutosprosessin keskellä (Kotter, 1996.) Tunnustuksen ja arvostuksen puute voi johtaa tunteeseen, että heidän panoksensa muutosprosessissa ei ole tärkeää, mikä vähentää heidän motivaatiotaan. Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa stressin, uupumuksen ja tyytymättömyyden kasvuun. Kun työntekijät kokevat jäävänsä emotionaalisesti ja psykologisesti vailla riittävää tukea, heidän motivaationsa ja työtehonsa voivat merkittävästi heikentyä. (Kets de Vries, 2006).

Yksistäänkin huonosti suunniteltu prosessi on merkittävä syy epäonnistumiseen. Muutoksen implementointi ilman huolellista suunnittelua ja vaiheistusta voi johtaa epäonnistumiseen (Kets de Vries, 2006). Organisaatiolla tulee olla selkeä suunnitelma ja strategia muutoksen toteuttamiseksi, ja kuten edellä todettua, se on kommunikoitava selkeästi.

Jotta muutos ei epäonnistu, myös yrityksen arvojen ja uskomusten tulisi olla uskottavasti linjassa muutoksen kanssa. Organisaatiokulttuurin on ilmennettävä edustamiaan arvoja. Huomioitava on koko organisaatioketjun johtamisen onnistuminen.

## 6 TUTKIMUS

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti työmotivaation ja sitoutumisen mahdollisia haasteita muutoksessa. Lisäksi haluttiin tutkia työmotivaation vaikuttimia yleisemmällä tasolla, sekä niiden korostuneisuutta silloin, kun työyhteisö on muutoksessa. Myös lähijohtamisen vaikutuksia kokemukseen omasta motivaatiosta ja luottamuksesta työyhteisöön haluttiin lähemmin tarkastella.

Case-tutkimusryhmänä tässä opinnäytetyössä toimi opinnäytetyön tekijän johtama tulosityksikkö, jonka kokonaishenkilöstömäärä oli 26 henkilöä.

### 6.1. Lähtötilanne

Ottaessani yksikön päällikön tehtävät vastaan kesällä 2023 tehtävänantoni oli tulla tekemään muutosjohtamista hyvin tiiviiseen ja yhteen kasvaneeseen työyhteisöön. Hyvin pian taloon saapumiseni jälkeen seurasi lisää ulkoa tulevia muutoksia, joiden myötä osa pitkään talossa olleita yhteisön johtohahmoja poistui yrityksestä kohti uusia tehtäviä. Samalla yksikössä oli vajausta työkuormassa. Muutosneuvottelujen myötä jouduimme toteuttamaan irtisanomisia ja pitkiin lomauksiin johtaneita toimenpiteitä.

Yleinen palaute case-tutkimusryhmässä oli indikoinut johtamisen kaipaavan lisäpanostusta, mikä liittyy tyypillisesti muutosjohtamisen teemaan. Vastaavasti yksilöiden tyytyväisyys kollegiaaliseen yhteenkuuluvuudentunteeseen oli verrokkiryhmää selvästi vahvempaa. Tätä haluttiin korostaa ja vahvistaa, koska sen arviointiin sen olevan vankka motivaatiota ja sitoutuneisuutta puoltava tekijä, sekä muutoksen läpiviennin onnistumista vahvasti puoltavaa.

Lähijohtamista tehostettiin jo kesällä 2024 muun muassa pienentämällä yksikön sisäisiä ryhmäkokoja. Tämä mahdollisti lähiesihenkilövastuun jakamisen yksikön päällikön lisäksi kahdelle ryhmäpäällikölle, jotka olivat olleet talossa pitkään. Näin voitiin varmistaa riittävä kontakti myös niille henkilöille, jotka kaipasivat tiiviimpää yhteistyötä oman esihenkilön kanssa päivittäin. Lisäksi ajan myötä tapahtuneet

henkilömuutokset ovat vaikuttaneet osaltaan. Työyhteisö oli ennen muutoksia ollut erittäin tiivis, mikä voi olla sekä vahvuus että potentiaalinen riski muutosherkyydelle, sillä yhteisöllä ei ollut juurikaan kokemusta muutoksista selviytymisestä, joka itsessään olisi lisäännyt tietynlaista vakautta. Koronapandemia ja maailmantilanteesta johtuva taantuma olivat ensimmäisiä poikkeustilanteita monen yksikön jäsenen työuralla.

Näistä lähtökohdista lähdin toteuttamaan opinnäytetyötäni.

## 6.2. Tutkimuksen toteutus

Valittuja tiedonkeruumenetelmiä oli kaksi, joista ensimmäinen ja yrityksessä jatkuvasti käytössä oleva on anonyymi, sekä käsitteli pelkästään case-tutkimusryhmää.

Kohdeyrityksessä oli otettu vuoden 2024 syksystä alkaen käyttöön uudenlainen henkilöstökyselyjärjestelmä, jonka alusta on Peakon-pohjainen. Näitä kvartaalittaisia henkilöstökyselyjä oli tutkimusvälillä yhteensä kolme kappaletta, joiden yhdistetty vastausprosentti oli 78%. Kyselyajankohdat olivat syyskuu 2024, joulukuu 2024 ja maaliskuu 2025. Kyselyn ovat kuhunkin ajankohtaan saaneet vain ne työntekijät, jotka ovat kyselyn aukeamishetkellä merkitty yrityksen järjestelmiin aktiivisiksi työntekijöiksi, eli eivät ole esimerkiksi vanhempain- tai opiskelupaalla tai kokoaikaisesti lomautettuina. Edellä mainitusta syystä tutkimuksen otannassa on jonkin verran vaihtelua.

Kierroksen päivämäärä	Osallistuminen kierroksittain	Ero vertailuarvoon	Kyselyn saaneet työntekijät	Kyselyyn vastanneet työntekijät
21 maaliskuu 2025	67%	-2%	18	12
13 joulukuu 2024	79%	6%	19	15
30 syyskuu 2024	77%	-3%	22	17

KUVA 12. Kierroskohtainen osallistuminen henkilöstökyselyssä.

Henkilöstökyselyn toteutustavan ollessa yrityksessä uusi, ei sen hyödyntämisessä ollut vielä vakiintuneita käytäntöjä. Toisaalta, koska aikeisempaa verrokki-dataa ei näin ollen ollut, oli jokainen yrityksen sisäinen vastaava case-ryhmä omanlaisensa. Näin ollen, vaikka kyselytuloksia onkin mahdollista verrata yrityksen sisäisesti toisen ryhmän tuloksiin tai laskennalliseen keskitasoon (True Baseline), valittiin seurattavaksi muuttujaks vaini oman tutkimusryhmän vastaustulos. Näin ollen tutkimuksen vertailuarvoksi asetettiin ensimmäisen kyselyn tulos, jonka muutosta tarkkailtiin. Kyselyn alusta mahdollisti tulosten trendin seurannan myös visuaalisesti, mikä on esitetty tutkimusvälin tuloksissa liitteessä 1.

Henkilöstökysely sisälsi teemoittain jaoteltuja strukturoituja väittämiä, joiden paikansäilyvyyttä henkilö arvioi asteikolla 1-10, korkeimman luvun ollessa positiivisin. Lisäksi jokainen kohta sisälsi vapaaehtoisen avoimen osuuden, johon työntekijällä oli mahdollisuus vapaasti vastata. Kysymyksiä oli yhteensä kolmessa teemassa, jotka olivat *Sitoutuminen, Monimuotoisuus ja inklusio, sekä Terveys ja hyvinvointi*. Lisäksi kysely sisälsi kolme kappaletta kohdeyrityksen omia kysymyksiä omassa kysymysjoukossaan. Kaikki kysymysjoukot sisälsivät myös tarkempia alateemoja, joita ei tässä opinnäytetyössä ole tarpeen yksityiskohtaisesti avata. Sitoutuneisuutta käsittelevä kysymysjoukko oli kuitenkin merkittävästi muita osa-alueita laajempi.

Kyselyn avauduttua case-ryhmälle painotettiin avointen vastausten hyödyllisyyttä johtamisen palauteväylänä ja näin ollen rohkaistiin avoimeen palautteeseen. Henkilöstölle viestittiin myös selkeästi, minne kyselyn käytetyn ajan voi tuntikirjausjärjestelmiin kirjata, sekä paljonko aikaa vastaamiseen olisi kohtuullista käyttää, joten myös konkreettisella ohjeistuksella pyrittiin tukemaan henkilöstön palautteenantohalukkuutta

Johtamisen toimenpiteitä ja niiden saamaa mahdollista vastetta tutkimustuloksissa päätettiin tässä opinnäytetyössä seurata, jotta kerättyä tietoa voitaisiin käyttää pohjatietona johtamistoimien vaikuttavuuden tutkimiselle sekä opinnäytetyöjakson lopussa toteutettavan motivaatiotekijöitä mittaavan henkilöstökyselyn laadittamiselle.

Seurantajakson jälkeen luotiin edellä mainittu strukturoitu kysely mittaamaan motivaatiotekijäitä erityisesti muutostilanteessa. Kysely joka toteutettiin touko-kesäkuussa 2025 anonyyminä, ja se oli suunniteltu nimenomaan vastaamaan korostuuko henkilöstön kokemuksissa tiettyjä säännönmukaisia muutoksia vasteessa johtamistoimiin tai tarpeisiin erityisesti muutosten aikana. Kysely oli otsikoitu *Kysely työmotivaatiosta muutosprosessin aikana* ja se toteutettiin case-tutkimusryhmää suuremmalla otannalla saman sektorin liiketoiminnan alueella. Kysely lähetettiin yhteensä 58:lle henkilöstön jäsenelle sisältäen case-tutkimusryhmän. Näin pyrittiin vastaamaan laajemmin ja tarkemmin tutkimuskysymyksiin, sekä saamaan yleisellä tasolla luotettavampaa tutkimustulosta

Tavoitteena oli kirkastaa motivaation ja sitoutuneisuuden korrelaatiota johtamiseen käsillä olevassa muutostilanteessa. Tätä varten laadittiin hypoteesimuotoinen kysymyspatteri, joka sisälsi yhteensä 19 väittämää. Väittämistä kahdeksan oli otsikoitu ”Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatiooni muutosprosessissa”, ja loput 11 oli otsikon ”Miten motivoituneisuuttani voidaan tukea muutosprosessin aikana” alla. Näiden hypoteesien tärkeyttä vastaajalle pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5. Lisäksi molemmat pääkohdat sisälsivät kumpainenkin yhden kohdan, jossa otsikon alaisia väittämiä pyydettiin arvottamaan itselle merkityksellisimmästä vähiten merkitykselliseen. Näissä kohdissa oli molemmissa ensimmäisen otsikon alla kahdeksan ja toisen otsikon alla kymmenen väittämää.

Otannan raja-arvoksi oli asetettu >30 vastausta, jotta vastauksilla olisi mahdollisuus olla riittävän validia analysoitavaksi. Vastauksia saatiin lopulta 31 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 54 %. Kysely toteutettiin Microsoft Forms alustalla, ja siihen osallistuneita case-ryhmää vastaavan toimialan yhtiöitä oli yhteensä viisi kappaletta. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan nimenomaan väittämien korostuneisuutta muutostilanteessa.

### 6.3. Henkilöstökyselyn tulosten tarkastelu, päiväkirja

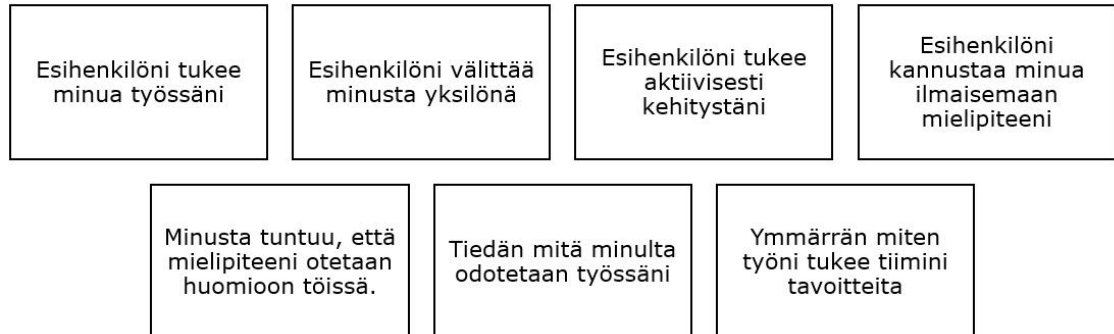
**Ensimmäinen henkilöstökyselyn analyysipiste** sijoittui vuoden 2024 kolmannen kvartaalin loppuun (Q3/2024). Tuloksissa oli havaittavissa selvää epävarmuutta yhteisössä, joka vaikutti tulevan näkyväksi erityisesti lähijohtamista koskevissa kysymyksissä. Kyselytuloksista järjestettiin erillinen purkutilaisuus, jossa käsiteltiin pelkästään kyselytuloksia. Purussa käytiin yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen läpi kunkin aihealueen numeeriset tulokset ja niiden suhtautuminen verrokkiryhmään, sekä yleiseen yrityksen tulostasoon.

Tulosten perusteella käsillä olevat muutokset organisaatorakenteessa, case-yksikön henkilöstössä, sekä sitä kautta tulosityksikön muutoksen alaisissa toimintatavoissa vaikuttivat korreloivan kyselytulosten kanssa. Esihenkilön tulo talon ulkopuolelta oli selvästi koettu haastavaksi, mikä vaikutti korostuvan nimenomaisen ryhmän dynamiikassa työmotivaatiota heikentävänä seikkana.

Suorien numeeristen läpikäyntien ja tulosvertailun lisäksi tilaisuudessa purettiin myös anonyymit avoimet palautteet, jotka nostettiin keskustelun avaukseksi nähtäville. Näin henkilöstölle annettiin mahdollisuus kommentoida aiheita ilman, että aiheen esille nosto olisi mahdollisesti paljastanut alkuperäisen palautteen antajan. Näin keskustelua saatiin pysymään yleisellä tasolla. Samalla kaikille annettiin katsaus siihen, millaista palautetta kollegat antavat. Vaikutti siltä, että valittu käsitteilytapa sai myös kriittisimpien palautteiden antajat pohtimaan asennoitumistaan työyhteisöön ja johtamiseen, sekä sitä kautta pohtimaan omia työmotivaatiovaikuttimiaan. Purkutilaisuudesta saadun palautteen perusteella tilaisuus koettiin hyödylliseksi, sekä se vaikutti lisäävän luottamusta yksikön johtoon. Palautteen perusteella oli myös hyödyllistä, että työntekijöille konkretisoitui käytännössä, minne kyselypalautteet päättyvät ja miten niitä käsitellään. (Keskustelut, 2024)

Tulosten perusteella päätettiin valita kehitettäväksi tiettyjä johtamisen teemoja. Jatkossa johtamisessa painotettavaksi pääteemaksi valittiin *Sitoutuminen*, ja tämän alta erityisesti alaotsikot *Johdon tuki* ja *Mielipiteenvapaus*. Nämä mainitut aihealueet sisälsivät suoraan johtamista ja esihenkilötyötä arvioivia kysymyksiä,

joista tärkeimmät on esitelty kuviossa 8. Myös tästä syystä ne valittiin painopistealueiksi, koska esihenkilön itsensä kohtalaisen helppo vaikuttaa tähän kokemukseen johtamiskäytäntein.



KUVA13. Esimerkkejä teeman *Sitoutuminen* alle sijoitetuista kiinteästi esihenkilötyöhön liittyvistä hypoteeseista.

Kuten mainittua, ensimmäinen kysely asetti tulosten vertailulle lähtötason, ja tässä opinnäytetyössä seurataan erityisesti näiden ensimmäisessä analyysipisteessä läpikäytyjen ja painotettaviksi valittujen teemojen kehitystä.

Välittömiksi implementoitaviksi toimenpiteiksi valittiin esihenkilöiden näkyvyyden lisääminen, sekä tiedotuksen terävöittäminen. Yhdessä olon tärkeyttä painotettiin ja yhteisön vahvoja puolia, kuten tyytyväisyyttä omaan lähityöyhteisöön pyrittiin jokapäiväisesti korostamaan. Myös henkilöstön osallistuminen jatkotoimenpiteistä keskusteluun ja purkutilaisuuden järjestäminen itsessään oli jo johtamistoimenpide, joka motivoi henkilöstöä ja sen onnistumisen kannalta oli tärkeää panostaa riittävän avoimeen ja kiireetön ilmapiiriin. (Keskustelut, 2024) Viesti henkilöstölle oli, että heidän näkemyksensä on tärkeä, ja se tulee kuulluksi.

**Toinen tarkastelupiste** (Q4/2024) ja vuoden 2024 viimeisen henkilöstökyselyn purkutilaisuus järjestettiin lyhyenä pulssimaisena purkuna kuukausittaisen yksikökokouksen yhteydessä tammikuun alussa 2025. Tässä yhteydessä käytiin läpi yleiskatsaus keskustellen, huomioiden edellisessä purussa yhteisesti sovittuja painopistealueita. Käytännössä kyselyvastauksissa voitiin tässä vaiheessa havaita positiivista vastetta johtamistoimenpiteisiin suhtautumisessa muun muassa johdon tukeen. Hetkelliset heilahtelut vastaustuloksissa ovat kuitenkin tyypillisiä,

eikä niistä voi tehdä pidemmälle meneviä johtopäätelmiä johtamistoimenpiteiden toimivuudesta.

Kysymysjoukoissa Sitoutuminen oli kokonaistulos +0.2. Monimuotoisuutta ja inklusiota koskevan teeman kokonaistulos oli -0.1, samoin kuin Terveyttä ja hyvinvointia koskevan kysymysjoukon.

Purkutilaisuudella pyrittiin vahvistamaan henkilöstön luottamusta edestä johdettuun muutokseen sitoutumiseen pitämällä seurantavälit riittävän tiiviinä. Henkilöstölle korostettiin edelleen, että palaute on otettu vastaan, toimenpiteiden vaikutuksia seurataan ja yksikön johto on sitoutunut yhdessä sovittuihin tavoitteisiin.

Johtamisen jatkotoimenpiteenä kehitettiin henkilöstölle vuotuisten henkilöstön kehityskeskusteluihin liittyvä ennakkotehtävä, johon nostettiin myös avoimissa palautteissa esiinnousseita teemoja. Henkilöstöä haastettiin pohtimaan syvällisemmin työhyvinvointinsa vaikuttimia, työn voimavara- ja kuormittavuustekijöitä, sekä konkreettisia toiveitaan johtamiselle. Kehityskeskustelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2025.

Tehtävä ja sen pohjalta käytävä keskustelu toteutettiin case-ryhmässä, ja se oli rakennettu tässä opinnäytetyössä läpikäytyjen teorioiden pohjalta tukemaan. Ennakkotehtävän vastausprosentti oli sen luonteesta johtuen 100% ja se antoi kaikille case-ryhmän jäsenille mahdollisuuden edelleen keskustella työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, sekä johtamiseen liittyvistä asioista erikseen nostettuina. Käyty keskustelu oli molemminpuolista ja vuorovaikutuksellista, sekä se käytiin positiivisessa hengessä. Palautteen perusteella ennakkotehtävä koettiin erittäin positiiviseksi, sillä sen koettiin lisäävän tunnetta omista vaikutusmahdollisuuksista muuttuvassa työkuultuurissa. (Keskustelut, 2025) Jonkinlaista case-ryhmän tarpeisiin räätälöityä ennakkotehtävää kehityskeskusteluita varten oli myös erikseen toivottu.

**Kolmas analyysipiste** (Q1/2025) ja vuoden 2025 ensimmäisen henkilöstökyselyn purkutilaisuus, ja kolmas opinnäytetyön analyysipiste järjestettiin myös lyhyenä pulssimaisena purkuna kuukausittaisen yksikkökokouksen yhteydessä huhtikuussa 2025.

Tarkasteluväli on edelleen lyhyt, mutta henkilöstön tyytyväisyyden kokemuksen kokemus painotettavilla alueilla vaikuttaa olevan edelleen noususuuntainen (liite 1).

Suhteessa kollegoihin on tutkimusvälillä havaittavissa hienoinen negatiivinen muutos, joka selittyy luonnollisella heilahtelulla ja pienellä vastaajien määrän nousulla (+2), jota ei voida pitää merkittävänä. Tämä on kuitenkin syytä huomioida, koska kyseinen teema on korostunut case-ryhmässä aikaisemmin vahvasti motivaatiotekijänä. Laskeva muutos on tapahtunut yksinomaan välillä Q4/2024-Q1/2025 (-0.4), eikä se näin ollen indikoi tässä vaiheessa trendiä.

Muissa henkilöstökyselyn käsittelemissä kysymysjoukoissa ei analyysipisteessä ole näkyvissä tutkimusvälillä muutosta, vaan ne näyttäytyivät pikemminkin hyvin stabiileina. Muutokset tutkimusvälillä teemakohtaisesti olivat teeman ”Monimuotoisuus ja inklusio” osalta 0, ja teeman ”Terveys ja hyvinvointi” osalta -0.1. Myös yrityksen omien kysymysten muutos oli kokonaistutkimusvälillä 0.

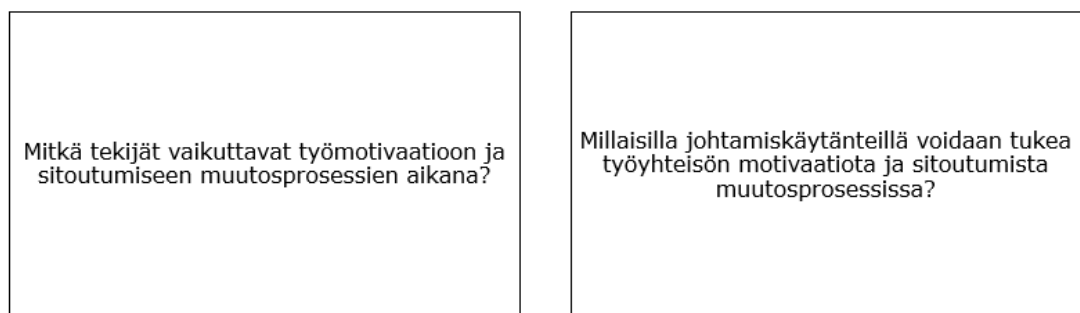
Joidenkin osa-alueiden trendissä on tutkimusjakson pituuteen nähden erittäin positiivinen vire. Kysymysjoukon Sitoutuminen alle sijoittuvien mielipiteenvapautteen liittyvä kokonaispistearvo on tutkimusvälillä muuttunut +0.6. Jotta omia mielipiteitään uskaltaa ilmaista työpaikalla, luottamuksen on oltava kohdallaan. Kun henkilöstö arvostaa ja kunnioittaa toistensa yksilöllisiä eroja, syntyy ympäristö, jossa jokainen uskaltaa kertoa mielipiteensä ilman negatiivisten seurausten pelkoa. Mielipiteenvapautta koskevien osa-aluepisteet olivat: ”Minusta tuntuu, että mielipiteeni otetaan huomioon töissä” (muutos +0.3), ”Esihenkilöni kannustaa minua ilmaisemaan mielipiteeni” (+1.2) ja ”Kollegani kuuntelevat ja arvostavat eriäviä mielipiteitä” (+0.5).

Keskusteluiden perusteella tähän mennessä käytäntöön laitettujen johtamistoimenpiteiden olivat lisänneet tunnetta tietotyön viestitulvan hallittavuudesta. Lisäksi nousi esille lisääntyntä tunnetta vaikutusmahdollisuuksista oman työyhteisön toimintaan, mikä on yleisesti tunnistettu työmotivaatiotekijä. (Keskustelut, 2025)

Muun muassa Mayorin ja Riskun mukaan on tärkeää ymmärtää, että käyttäytymisen muutos tapahtuu usein asteittain. Pienet, mutta johdonmukaiset muutokset voivat ajan myötä johtaa merkittäviin tuloksiin. Prosessiin liittyy väistämättä takaiskuja, mutta motivaation ylläpitäminen ja joustavuus muutosten edessä voivat auttaa yksilöitä pysymään kurssilla kohti tavoitteitaan. Tätä ajatusta pyrin johtamistoimin toteuttamaan tutkimusvälillä ja vaste valituilla mittareilla näyttäisi olevan oikeansuuntainen.

#### 6.4. Kysely työmotivaatiosta muutosprosessin aikana

Päätiedonkeruumenetelmä opinnäytetyössäni oli liiketoimintasektorin kaikkiin yksiköihin toimitettu kysely työmotivaatiosta, joka oli laadittu vastaamaan suoraviivaisesti alla oleviin päätutkimuskysymyksiin. Kysely on esitelty tämän opinnäytetyön liitteessä 2 ja vastaustulokset on kerätty liitteisiin 3 ja 4.



KUVA 14. Tutkimuskysymykset.

Kyselyyn saatiin riittävästi vastauksia, jotta kyselyn voidaan arvioida olevan kohdullisen luotettava otanta työyhteisön motivaatiotekijöihin. Keskimääräinen vastausaika oli 16 minuuttia ja 49 sekuntia, joka oli ennakoarviota pidempi. Tämän

voisi ajatella johtuvan kyselyn ajankohdasta, joka sijoittui muutosneuvottelujen päättymisen ajankohtaan.

Tutkimustuloksia analysoitaessa voitiin niiden havaita jakautuvan viiteen selkeään kyselyjoukkoon, jolla pyritään tuomaan riittävän kattavasti esiin eri näkökulmia ja vaikuttimia, ja jotka on esitetty alla olevassa kuviossa. Tarkasteltaessa näitä osa-alueita yhdessä, voidaan näiden ajatella antavan jo suhteellisen kattavan kuvan työntekijöiden motivaatiosta eri tilanteissa. Tämä erilaisten näkökulmien mukanaolo arvioinnissa viittaa siihen, että kysymykset ovat melko monipuolisia ja eri osa-alueita kattavia.



KUVA 15. Kyselyn perusteella voidaan hahmottaa viisi kyselyjoukkoa.

Vastausdataa tarkasteltaessa voitiin havaita, että lähes kaikki vastaajat ovat jonkin verran erimielisiä mieltä siitä, kuinka tärkeää eri tekijät ovat heidän työmotivaatiolleen ja sitoutumiselleen muutosprosessien aikana. Tämä korostaa työntekijöiden motivaatiotekijöiden moninaisia elementtejä (mm. Reiss) , sekä vastausryhmän henkilökohtaisia yksilöllisyyteen sekä työyhteisöjen dynamiikkaan liittyviä eroja.

Positiivinen ja kannustava työilmapiiri ja kollegiaalinen tuki nähtiin erittäin tärkeänä työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki korostuvat erityisesti muutosprosessien aikana, ja tämä näkyy kyselyvastauksissa selvästi. Toisaalta tulokset saattavat viitata myös siihen, että

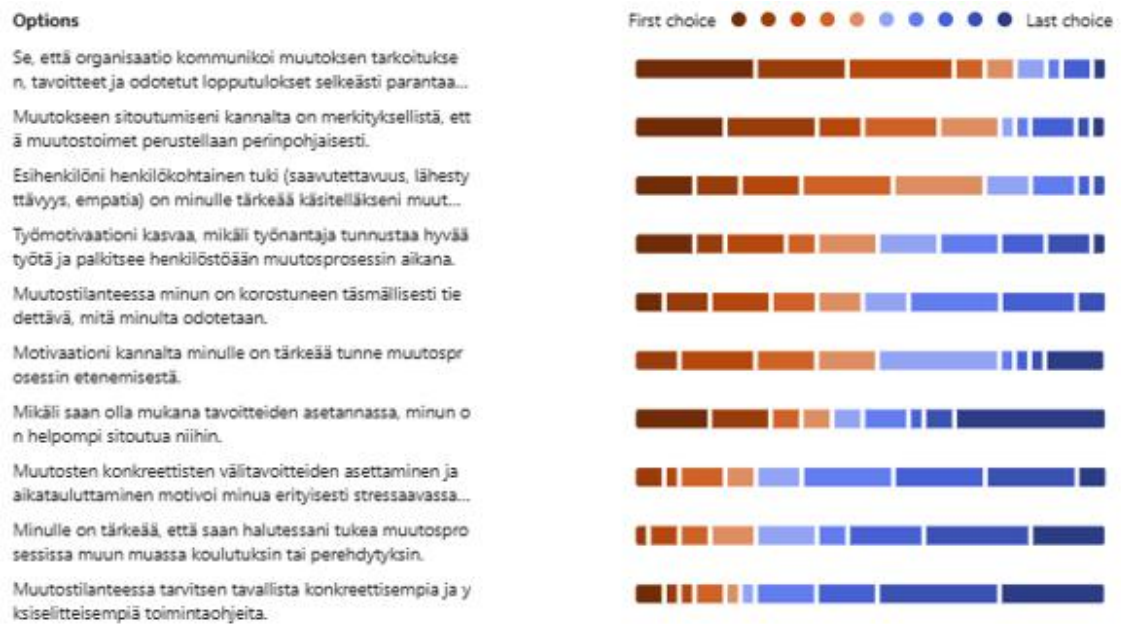
joidenkin vastaajien kohdalla tämän osa-alueen vaikutus ei muutostilanteessa erityisesti korostu. Kysymysjoukkoa tarkasteltaessa vaikuttaa siltä, että yhteenkuulumisen tunne ja kollegoiden tuki muutosten aikana kuitenkin toistuvat vastauksissa tärkeinä motivaatiotekijöinä.

Etenkin esihenkilöasemassa, sekä työuransa alkupuolella olevat työntekijät vaikuttivat pitävän merkittävänä myös sitä, että omat arvot kohtaavat riittävästi yrityksen strategisten arvojen kanssa sekä että organisaatiokulttuurin ilmentävän edustamiaan arvoja. Vastaajat arvioivat tällä olevan oleellinen merkitys heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa työnantajayritykseen. Tässä kysymysjoukossa nähdään vastaajien pitävän omien arvojen kohtaamista yrityksen strategisten arvojen kanssa erittäin tärkeänä. Toisaalta työnantajan organisaatiokulttuurin johdonmukaista implementointia koskevissa kysymyksissä vastausten jakautuminen on laajempaa, mikä saattaa viitata siihen, että organisaatiokulttuurin ja sen edustamien arvojen merkitys voi vaihdella vastaajasta toiseen, tai sen merkitys ei korostu muutostilanteissa.

Lähijohtamisen joustavuus ja esihenkilön empaattinen suhtautuminen ovat tärkeitä työntekijöiden luottamuksen säilyttämiseksi haastavissa tilanteissa. Etenkin muutenkin hyvin vuorovaikutuksellista johtamista, sekä vahvaa viestintää kaipaaville työntekijöille vaikuttaa olevan tärkeää, että he voivat luottaa esihenkilönsä oikeudenmukaisuuteen ja empatiaan myös muutosprosessin aikana. Toisaalta tuloksista voidaan nähdä, että vaihtelu vastauksissa esihenkilön johtamistavan joustavuudesta koskevassa kysymyksessä oli kyselyn voimakkainta.

Selkeät ja yksiselitteiset toimintaohjeet vaikuttavat olevan osalle vastaajista korostuneen tarpeellisia muutosprosessien aikana. Tämä korostuu hyvin heikosti työuran alussa olevilla vastaajilla. Konkreettiset välitavoitteet ja muutoksen kokonaistavoitteiden visuaalinen aikatauluttaminen parantavat työntekijöiden motivaatioita stressaavissa muutostilanteissa. Hyvä vaste motivaatioon vaikuttaa olevan myös sillä, mikäli työnantaja jatkaa ja korostaa hyvän työn tunnustamista sekä henkilöstön palkitsemista muutosprosessin aikana. Toisaalta tämän suhteen työnantajan on syytä arvioida tapauskohtaisesti, miten palkitsemista toteutetaan varsinkin vaikeisiin toimenpiteisiin johtaneiden tuotannollis-taloudellisten

neuvotteluiden jälkeen, sillä liian avokätinen palkitseminen saattaa joissain tilanteissa kääntyä jopa henkilöstön kokemuksessa epämotivaattoriksi.



KUVA 16. Kommunikointiin ja viestintään, sekä luottamukselliseen esihenkilösuhteeseen klusteriin sijoittuvat väittämät vaikuttavat korostuvan muutostilanteessa.

Yllä olevasta kuvasta voi päätellä, että vastaajille vaikuttaa melko yhdenmukaisesti tärkeää, että organisaatio viestii ja kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi. Tämä selkeä viestintä ja aktiivinen osallistaminen tavoitteiden asettamiseen helpottavat sitoutumista muutokseen. Toisaalta osallistamisen vaikutus näyttää korreloivan laskevasti työuran pituuden suhteen. Palautteen saamisen merkitys näyttää korostuvan etenkin vastaajilla, jotka kokevat myös onnistuneen viestinnän, osallistamisen ja esihenkilösuhteen merkityksen painavaksi muutoksen aikana.

Tutkimusdataa arvioiden voidaan päätellä, että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat vahvasti riippuvaisia työilmapiiristä, organisaatiokulttuurista, esihenkilöiden johtamistyylistä sekä selkeästä ja läpinäkyvästä viestinnästä muutosprosessien aikana. Samalla voidaan päätellä, että vastausjoukon vastaukset ovat melko yhdenmukaiset kautta linjan.

NRO	KYSYMYS	KA
2	Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamiaan arvoja.	4,39
4	Positiivinen ja kannustava työilmaapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta.	4,84
6	Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukaan joustavasti demokraattisesta autoritääriseen.	3,00
18	Tarvitsen muutostilanteissa tavallista enemmän palautetta onnistumisistani.	3,55

KUVA 17 17. Vastauskeskiarvoiltaan yhdenmukaisimmat ja eniten eroavat väittämät olivat 2,4,6 ja 18.

### 6.4.1 Validiteettiarviointi

Validiteetin arviointi eli relevanttiustestaus tarkoittaa käytännössä sisällön tarkastelua sen kannalta, kuinka hyvin yksittäiset väittämät tai kysymykset edustavat mitattavaa ilmiötä ja/tai miten hyvin ne toimivat yhdessä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimuksen menetelmät ja mittarit vastaavat tutkimusongelmaan. Lisäksi kysymysten voidaan päätellä olleen pääosin kohtuullisen selkeästi aseteltuja. Tältä osin kysely vaikuttaa vastaavan melko johdonmukaisesti tutkimuskysymyksiin.

Tässä opinnäytetyössä validiteettia on kyselytulosten tarkasteltu Cronbachin menetelmällä. Cronbachin alfa on tilastollinen mittari, jota käytetään mittaamaan testin tai kyselyn sisäistä johdonmukaisuutta tai luotettavuutta. Se kertoo, kuinka hyvin kyselyn osat mittaavat samaa ilmiötä ja kuinka yhtenäisiä tulokset ovat. Cronbachin alfa-arvo sijoittuu välille 0–1, jossa korkeammat arvot viittaavat korkeampaan sisäiseen johdonmukaisuuteen. (Tietoarkisto, 2025) Tyypillisesti nykyään hyväksytyksi rajaksi katsotaan arvo 0.7 tai korkeampi. Tässä kyselyssä se oli noin **0.668** (Liite 4) Tällä perusteella kyselyn luotettavuutta voidaan pitää kohtalaisena. On mahdollista, että yksittäisiä kysymyksiä uudelleenmuotoilemalla tai poistamalla kyselyn luotettavuutta. Toisaalta kysymykset saattoivat olla liian samankaltaisia, tai samaan kysymysjoukkoon sijoittuvia kysymyksiä oli vastaavasti kyselyssä liian vähän. (Tietoarkisto, 2025) Relevanttiutta tarkemmin tarkasteltaessa pyrittiin kokeilemalla selvittämään, mitkä kyselyn osat vaikuttivat sen luotettavuuteen erityisesti alentavasti.

Useimmissa kohdissa vastausten vaihteluväli on 2-5 tai 3-5, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastauksista on positiivisia tai neutraaleja. Joissain kohdissa kuitenkin vaihteluväli on 1-5, mikä indikoi suurempaa hajontaa mielipiteissä.

Kuvassa 18 esitetysti havaittiin analyysissa poikkeama yleisestä vastaustasosta. Tällainen löydös voi antaa viitteitä siitä, mitkä kysymykset ovat osallistujille joko tärkeimpiä tai mielipiteitä jakavia. (Tietoarkisto) Tässä tapauksessa poikkeaman pääteltiin viittaavan siihen, että kyseinen väittämä ei välttämättä ole linjassaan muun kyselyn kanssa, sillä sen vaikutus lukuun heikentävästi näyttää olevan korostunut. Sulkemalla tuloksista väittämän numero 6, joka koski esihenkilön johtamistyylin muutosta, saatiin kyselytuloksen luotettavuutta parannettua siten, että näin tutkimustuloksen validiteetin oltaisiin voitu jo katsoa olevan hyväksytyllä tasolla ( $>0.7$ ). (Tietoarkisto, 2025) Tällä toimenpiteellä saatiin kyselyn Cronbachin alfaksi 0.712. Toisaalta poistamalla kolme suurimman vaihteluvälin (1-5) tulouttanutta kysymystä, saataisiin kyselyn reliabiliteetti Cronbachin alfan tasolle 0.783.

28		5	5	4	4	3	3	
29		4	5	5	5	5	4	
30		4	4	4	5	3	1	
31		4	4	4	5	5	3	
32		4	4	4	5	5	2	
33	Varianssi	0,4	0,445161	0,513978	0,139785	0,847312	1,4	0,51182
34	Summa	124	136	131	150	131	93	13
35	Vaihteluväli	3..5	2..5	2..5	4..5	3..5	1..5	2..5
36	Keskihajonta	0,63245553	0,667204	0,716923	0,373878	0,920495	1,183216	0,71542
37								

KUVA 18. Kyselytulosten tarkastelussa havaittiin selkeä poikkeama.

Edellä mainittua esihenkilön johtamistyyliä koskevan kysymyksen validiteetin varmistamiseksi olisi suositeltavaa sisällyttää kyselyyn vähintään yksi tai kaksi samankaltaista, samaan konstruktion liittyvää vertailukysymystä. Näin voidaan arvioida kysymyksen sisäistä johdonmukaisuutta ja hyödyntää sitä esimerkiksi klusterianalyyseissä ja vaikka Cronbachin alfa ei yksittäisten kysymysten perusteella antaisi riittävää näyttöä validiteetista, kysymystä ei tule hylätä epävalidina ilman jatkotutkimusta.

Yleisesti ottaen tuloksista voi edelleen tässä vaiheessa tukea päätelmää, että vastaajien mielipiteet ovat pääsääntöisesti positiivisia ja melko yhdenmukaisia, vaikka joissain yksittäisissä kysymyksissä mielipiteet vaihtelevat. Kriittikinä tutkimukselle voi heti esittää, että olisi ehkä syytä tarkastella syvällisemmin kysymyksen asetantoja uudelleen, sekä tavoitella suurempaa varianssia kysymysvastauksiin. Vaikuttaa siltä, että otantaa olisi yhtäläisen hyödyllistä sekä tasapainottaa eri taustatekijöiden kesken, että kasvattaa määrällisesti merkittävästi.

Validiteettianalyysiin liittyvät taulukot kysymyskohtaisine muuttujineen on esitetty liitteestä 4. Analyysin helpottamiseksi kysymykset numerointineen on koottu erilliseksi taulukoksi liitteeseen 6.

#### 6.4.2 Korrelaatiotarkastelu

Muuttujien korrelaatiota tarkasteltaessa voitiin jo nopealla tarkastelulla havaita, ettei millään väittämäparilla vaikuttanut olevan huomattavan merkittävää korrelaatiota taustatekijöiden suhteen. Löydettiin kuitenkin varovaisia viitteitä siitä, että vastaajien työuran pituus näyttäisi korreloivan negatiivisesti esihenkilön tuen tarpeeseen liittyvissä väittämässä. Lisäksi esihenkilöasemassa olevat vastaajat vaikuttivat pitävän yrityksen arvoja tarkastelevia kysymyksiä jonkun verran merkittävämpinä seikkoina motivaationsa suhteen kuin loput vastaajista, jolloin niiden suhteen korrelaatio näyttäytyy jonkin verran positiivisena.

Kyselyssä taustamuuttujiksi oli valittu *palvelusvuodet*, *asema/työtehtävä yrityksessä* sekä *sukupuoli*. Vastaustulosten rakenteen vuoksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltaviksi soveltui kaksi ensin mainittua.

Käsittelin kerättyä tietoa käyttäen Pearsonin korrelaatioteoriaa. Lasketut korrelaatiokerroimet on esitetty liitteessä 5. Pearsonin korrelaatiokerroin ( $r$ ) on yleinen tunnusluku, joka mittaa lineaarisen yhteyttä kahden muuttujan välillä. Linearisella yhteydellä tarkoitetaan, että kun toinen muuttuja kasvaa, myös toinen muuttuja joko kasvaa tai pienenee. Tuloksena saadaan korrelaatioluku, joka voi olla välillä  $-1..1$ , jossa arvo  $-1$  kuvaa täydellistä negatiivista yhteyttä. Tällöin toisen muuttujan kasvu aiheuttaa toisen vähentymisen samassa suhteessa. Positiivinen

arvo taas tarkoittaa täydellistä positiivista yhteyttä, jolloin molemmat muuttuvan samansuuntaisesti samassa suhteessa. Korrelaatiokertoimen ollessa 0 tai lähellä sitä, voidaan tehdä johtopäätös, etteivät muuttujat korreloi keskenään tai riippuvuus on vähäistä. (Tietoarkisto, 2025)

Aineistosta saadut viitteet osoittavat, että esimerkiksi ne vastaajat, jotka pitävät hyvää viestintää tärkeänä motivaation lähteenä, arvostavat myös mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Vastaavasti henkilöt, joille kollegiaalinen tuki on erityisen merkityksellistä, korostavat myös muutosten perustelun ja selkeän viestinnän tärkeyttä. Näiden havaintojen perusteella voidaan alustavasti tulkita, että yhteisöllisyyttä, osallistamista ja tehokasta viestintää arvostavat työntekijät muodostavat keskenään samankaltaisen ryhmän. Menetelmän tarjoamat indikaatiot ovat kuitenkin hienovaraisia, minkä vuoksi ilmiön tarkempi empiirinen tarkastelu olisi perusteltua tulosten varmentamiseksi.

Tulosten alustava tarkastelu viittaa siihen, että organisaation arvojen merkitys sitoutumistekijänä saattaa korreloida negatiivisesti työuran pituuden kanssa. Tämä voi tarkoittaa, että työnantajan arvot ovat tärkeämpiä nuoremmille työntekijöille kuin kokeneemmalle henkilöstölle.

Kuten aiemmin todettu, tutkimusaineisto tarjoaa kiinnostavia suuntaa antavia havaintoja, mutta jää laajuudeltaan riittämättömäksi vahvojen johtopäätösten tekemiseen. Tulokset viittaavat siihen, että työntekijäprofiilien välillä voisi mahdollisesti olla havaittavissa klusterirakenteita, mikäli käytettävissä olisi laajempi ja monipuolisempi aineisto. Toisaalta on myös mahdollista, että organisaation henkilöstö on tässä suhteessa kokemuksiltaan varsin homogeeninen. Tämän selvittämiseksi olisi tarpeen laajentaa sekä otantaa että kysymysjoukkojen kattavuutta uudessa kyselytutkimuksessa.

Edellä mainitusta johtuen korrelaatioanalyysien tarkempi tulkinta ei ole nykyisellä aineistolla luotettavaa. Aineiston rajoitukset voivat liittyä sekä otannan suppeuteen että vastausten vähäiseen vaihteluun, mikä yhdessä rajoittaa yleistettävyyttä ja estää kattavien johtopäätösten tekemisen.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaineistolla on selkeää potentiaalia toimia jatkokehityksen perustana, ja se tarjoaa lupaavan lähtökohdan syvällisemmälle 2.0-vaiheen tutkimukselle. Analysoimalla nykyisiä väittämiä, hyödyntämällä kerättyä aineistoa ja kehittämällä kysymyspatteristoa esimerkiksi lisäämällä väittämien määrää ja niiden sisällöllistä heterogeenisuutta voitaisiin vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja analyttistä syvyyttä. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava näkökulma olisi kyselyn toistaminen laajemmalla ja edustavammalla otannalla.

Vastausaineiston tilastollinen tarkastelu osoittautui jo tässä vaiheessa hyödylliseksi, ja sen jatkokehittäminen voisi tarjota merkittävää lisäarvoa johtamisen tueksi. Esimerkiksi vastausten välisten korrelaatioiden systemaattinen analyysi voisi syventää ymmärrystä eri motivaatiotekijöiden keskinäisistä suhteista. Lisäksi erilaisten työntekijäryhmien motivaatiotekijöiden mahdollinen klusteroituminen olisi johtamisen näkökulmasta erityisen kiinnostava jatkotutkimuksen kohde. Tätä kautta voitaisiin potentiaalisesti löytää yökaluja henkilöstön yksilöllisempään tukemiseen ja johtamiseen

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselyssä ei erikseen huomioitu johtamistoimien oikea-aikaisuuden vaikutusta henkilöstön kokemuksiin, vaikka tämä näkökulma olisi jatkossa tärkeä lisä tarkasteluun. Kyselyn toteutusajankohta osoitti henkilökohtaisesti, että oikea-aikaisuudella voi olla merkittäväkin vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen erityisesti muutostilanteissa.

Lisäksi olisi hedelmällistä syventyä tarkemmin niihin henkilöstön tarpeisiin, jotka tässä tutkimuksessa nousivat esiin. Tulevissa tutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella työyhteisön reaktioita konkreettisiin johtamistoimiin sekä selvittää, millaista tukea henkilöstö kokee tarvitsevansa päivittäisessä työssä. Tällainen käytännönläheinen tarkastelu lisäisi merkittävästi tutkimustiedon sovellettavuutta esihenkilötyöhön ja organisaation kehittämiseen

## 7.2. Tekoälyn käyttö

Tämän opinnäytetyön tekemisen tukena on käytetty tekoälyä. Tekoälyn käytössä on huomioitu Tampereen ammattikorkeakoulun tekoälyn käyttämiseen liittyvä ohjeistus. Työssä hyödynnettyjä ohjelmia olivat Copilot Pro ja ChatGPT, sekä yrityksen oma sisäinen GPT-4-teknologiaan perustuvaa tekoälyassistentti. Jälkimmäisinä lueteltuja on käytetty lähinnä apuvälineenä lähteiden etsimiseen, sekä englanninkielisten artikkeleiden kääntämiseen, sekä tekstin jäsentelyyn. Copilot Pron rooli opinnäytetyössä on painottunut lähinnä tuottamani tekstin oikolukuun.

## 7.3. Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni aihe nousi aidosta johtamani työyhteisön tarpeesta. Siihen on myös luontevasti noussut näkökulmia, jotka resonoivat kirjoittajassa vahvasti. Tämä on vahvistanut kokonaiskäsitystäni siitä, millainen on minun hyvä tapani johtaa.

Vaikka opinnäytetyön työstäminen on ollut valtavan kasvattava kokemus, oli prosessin eteneminen alkuvaiheessa haastavaa. Lopullisen ja parhaiten leipätyötäni palvelevan suunnan muotoilu vaati aikaa. Kun teoriaosan kirjoittaminen alkoi riittävästi edetä, opinnäytetyön työstäminen alkoi selvästi tukea työtäni ja fokukseni kirkastui melkein kuin itsestään. Koen, että näkemyksiini tuli huomattavasti syvyyttä ja kykenen paremmin hahmottamaan mekanismeja toiminnan takana. Löysin myös uusia perusteltuja näkökulmia ja vahvistin vanhoja oppimalla sanoittamaan niitä inhimillisiä syy-seuraussuhteita, jotka voivat joskus olla haastavia selittää.

Prosessi sujui pääasiassa suunnitelman mukaisesti, vaikka minusta riippumattomat tekijät lisäsivätkin aikapaineita työni viimeistelyssä. Olin alun perin varautunut keskittymään motivaatiokyselyn analysointiin merkittävästi syvällisemmin. Organisaatiotasolla päätettiin kuitenkin sovittaa kyselyn toteutus ajankohtaan, joka oli samanaikainen muutosneuvottelujen päätöksen kanssa, mikä viivästytti kyselyn liikkeellelähtöä. Tämä puolestaan vähensi merkittävästi aikaa, jonka olin varannut analysoinnille ja opinnäytetyöni viimeistelylle.

Tutkimusvastausten analysointi tuntui alkuun haastavalta. Koen, että osaamiseni vastaavanlaisten kyselyiden laadintaan, sekä muuttujien suhteiden tunnistamiseen ja tulkintaan kasvoi kuitenkin työn edetessä. Tuli näkyväksi, miten merkittävä painoarvo kokemuksella on vastaavanlaisissa kehitystehtävissä. Lisäksi kiinnostukseni aiheen tutkimiseen kasvoi merkittävästi kompetenssin kasvaessa.

Olen tyytyväinen siihen, että onnistuin muutosneuvottelujen ja yrityksen globaalien organisaatiomuutoksen keskellä saattamaan opinnäytetyöni valmiiksi samalla kun työskentelin täysipäiväisesti.

## 8 LOPPUSANAT

Kokemukseni opinnäytetyön aiheeseen perehtyen osoittaa, että johtamisen laadun vaikutukset työyhteisöön korostuvat muutostilanteessa. Muutoksen johtaminen on syvimmältä olemukseltaan ihmisten johtamista.

Peräkkäisten poikkeusaikojen runtelema taloustilanne on haastanut toimialamme liiketoimintaa. Tämä on vaatinut yrityksiltä ja organisaatioilta toimenpiteitä pysyäkseen elinvoimaisina. Kuten todettua, kohdeyrityksessä on alla niin paikallisia henkilöstömuutoksia, kuin organisaatiotason muuospaineita. Opinnäytetyöni valmistui lopulta keskelle muutosneuvottelujen päätösajankohtaa.

Kaksi vuotta sitten ryhdyin yrityksen ulkopuolelta palkattuna johtamaan työyhteisössä paikallista työkuulttuurin muutosta, joka koski niin toimintatapamuutoksia kuin ammatillisen kasvun näkökulmia.

Ensimmäinen ja tärkein askel on luottamus, jonka rakentaminen ja ylläpitäminen vaatii avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. On välttämätöntä kyetä kuuntelemaan ja ymmärtämään erilaisia inhimillisiä näkemyksiä, huolia ja tarpeita. Luottamuksen rakentuminen ei tapahdu hetkessä, mutta se on investointi, joka maksaa itsensä takaisin hyvin toimivana tiiminä, kehittyvänä liiketoimintana ja harmonisena työilmapiirinä.

Muutostilanteessa johtavan tulisi olla erityisen selkeä ja johdonmukainen viestinnässään. Olen huomannut, että erityisesti tässä työyhteisössä on ollut tärkeää, että tietoa jaetaan oikeaan aikaan ja että henkilöstön palautetta kuunnellaan aktiivisesti. Hyvä viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja epävarmuutta, samalla kun se edistää tiedon kulkua ja yhteistä ymmärrystä organisaation tavoitteista ja muutoksista. Aktiivinen ja avoin vuorovaikutus edistää myös jatkuvaa oppimista ja parantamista.

Suoraselkäinen, hyvään pyrkivä ja ratkaisukeskeinen molemminpuolinen palaute on olennaista toimivia luottamussuhteita rakennettaessa. Esihenkilön tulisi antaa rakentavaa palautetta inhimillisesti ja kunnioittavasti, sekä hänen tulisi olla avoin

vastaanottamaan palautetta omasta toiminnastaan. Selkeät odotukset vähentävät epävarmuutta ja auttavat pitämään tiimin keskittyneenä yhteisiin päämääriin.

Olen huomannut, että myös toisen suuntaisten odotusten kuunteleminen on luotamuksen syntymisen ja säilymisen kannalta yhtä arvokasta. Käytäntö on osoittanut, että johtajan pitää pystyä olemaan läsnä myös vaikeissa tilanteissa ja erityisesti muutoksen keskellä johtamiselta kysytään lujuuutta ja luotettavuutta. Muutos pelottaa - vaikka se olisi kauan kaivattukin, ja johtaa siksi lähes väistämättä hetkelliseen mielialan, motivaation ja suorituskyvyn laskuun. Mielestäni on puhtaasti johtamiskysymys, minkä suuntaiseksi pitkän aikavälin vaikutus muodostuu.

On hyvä muistaa, että myös johtamisen virheet voi yleensä korjata, mutta ennen sitä ne on tunnistettava. Kyky laajakatseiseen reflektioon on ihmisjohtamisen ydintä. Onnistumisen edellytyksenä on, että muutoksen johtaminen on riittävän hyvää, riittävän ammattitaitoista ja riittävän lujaa säännönmukaisesti läpi koko ketjun.

Mieleeni on jäänyt erään alaiseni antama palaute, joka mielestäni kiteyttää hienosti muutoksen lähijohtamisen ytimen: *”Olet tehnyt rohkeita muutoksia. Arvostan sitä.”*

## LÄHTEET

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Atwater, Leanne. T. 1996, The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women

Bergström, Heli & Krohns, Outi. 2022. Tunnista, käsittele, huomioi ja mahdollista muutoksessa. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/tunnista-kasitele-huomioi-ja-mahdollista-muutoksessa/> Viitattu:7.3.2025

Open AI. 2023. ChatGPT. GPT4-turbo. 9.4.2024.

Eklund, Nina & Hoikkala, Maiju. 2022. MATALAN HIERARKIAN ORGANISATIOIDEN JOHTAMINEN. Pro-gradu. Oulu Business School.

Fisher, J. M. 2012. Process of personal transition.

Gunther, Kirsi & Hasanen, Kirsi. 2021. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 5.3.2025.

Gunther, Kirsi, Hasanen, Kirsi & Juhila, Kirsi. 2021 Laadullisen tutkimuksen kulku. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 5.3.2025.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki.

Hirvonen, Jenni. 2009. TYÖMOTIVAATIO FREDERICK HERZBERGIN KAKSIFAKTORITEORIAN NÄKÖKULMASTA. PirAMK.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The Motivation to Work. 2nd edition. John Wiley & Sons. New York.

Juhila, Kirsi. 2021 Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. Viitattu 5.3.2025.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy

Kajanto, Maija. 2022. Palveleva johtaminen rakentaa vahvaa työyhteisöä. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/palveleva-johtaminen-rakentaa-vahvaa-tyoyhteisoa> Viitattu: 9.3.2025.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Keskustelut, henkilöstö 2024-2025.

Kets de Vries, Manfred. 2006. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise.

Knight, Rebecca. 2024. 6 Common Leadership Styles — and How to Decide Which to Use When. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/04/6-common-leadership-styles-and-how-to-decide-which-to-use-when> Viitattu: 5.3.2025.

Kotter, J. P. 2007. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Kotter, J. P. 2008. A sense of urgency. Boston: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Press.

Kübler-Ross, E. 1969. On Death and Dying. London: Tavistock.

Kübler-Ross, E. & Kessler, D. 2006. Suru ja surutyö. Basam Books Oy. Helsinki.

Lamminperä, Marko. 2024. Etätyöskentelyn johtamisen haasteita ja työntekijöiden motivaation ylläpitämistä etätyöskentelyssä. TAMK.

Laurila, Marianne. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutostohtajuudesta. Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn\\_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7572/isbn_978-952-476-772-9%283%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 24.1.2025.

Lempäälän kaupunki ja HRM Partners Oy. ONNISTUNUT MUUTOS LEMPÄÄLÄSSÄ –Esimiehen opas onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin <https://www.lempaala.fi/wp-content/uploads/2020/08/Onnistunut-muutos-Lempaalassa.pdf> Viitattu 8.1.2025.

Lewin K. 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change, in: Human Relations 1 (1). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674700100103> Viitattu: 24.1.2025.

Locke, E. & Latham, G. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation.

Lokkanen, Outi. 2024. Laurea Journal. Onks motii -verkkójulkaisu. <https://journal.laurea.fi/onks-motii-lehtorin-motivaatiotekijat-loman-jalkeen/#e7198a85> Viitattu: 24.1.2025

Miller, Kiara. 2022. A Practical Explanation of Lewin's Change Management Model. <https://crowjack.com/blog/strategy/change-management-models/lewins-model> Viitattu: 5.2.2025

Miner, J. 2005. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Taylor & Francis Group, ProQuest Ebook Central.

MSG Management Study Guide. 2025. Different Types of Change. [www.managementstudyguide.com/types-ofchange.htm](http://www.managementstudyguide.com/types-ofchange.htm) Viitattu 7.1.2025.

Mayor P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Motivaatio. Terveysverkko. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/> Viitattu 8.1.2025

Paananen, Mika. 2020. Malleja muutosjohtamiseen. HAMK. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333526/Paananen\\_Mika.pdf;jsessionid=C947CF85877C1D8214B6B66EEB6C2A79?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333526/Paananen_Mika.pdf;jsessionid=C947CF85877C1D8214B6B66EEB6C2A79?sequence=2) Viitattu 7.1.2025.

Parm. 2025. Johtamisen taito. <https://parm.com/fi/johtamisen-taito-parhaan-johtamistyylin-loytaminen/> Viitattu: 5.3.2025.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pinskuliitto. Pinskupakki - Johtajuuden erilaiset teoriat. [Johtajuuden erilaiset teoriat | Pinskupakki](#) Viitattu: 19.5.2025.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki Talentum.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P., (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tietoarkisto. Pearsonin korrelaatiokerroin. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/> Viitattu: 8.6.2025.

Toiminta-akatemia. Itseohjautuvuusteoria – teoria motivaatiosta ja onnellisuudesta <https://toimintaakatemia.fi/itseohjautuvuusteoria/> Viitattu: 23.1.2025.

TWA Coaching. 2025. Johtamistyyliä valmennuksessa. [Johtamistyyliä valmennuksessa: Näin valitset oikean tyylin eri tilanteisiin](#) Viitattu: 9.4.2025.

Työterveyslaitos, 2025. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi> Viitattu: 5.3.2025.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. Journal of Business and Psychology.

Virtanen, Petri. 2021. Muutosjohtaminen on taitolaji ja sitä voi oppia! [https://in-nokyla.fi/sites/default/files/2021-09/Virtanen\\_22.9.\\_saavut.pdf](https://in-nokyla.fi/sites/default/files/2021-09/Virtanen_22.9._saavut.pdf) Viitattu: 8.1.2025.

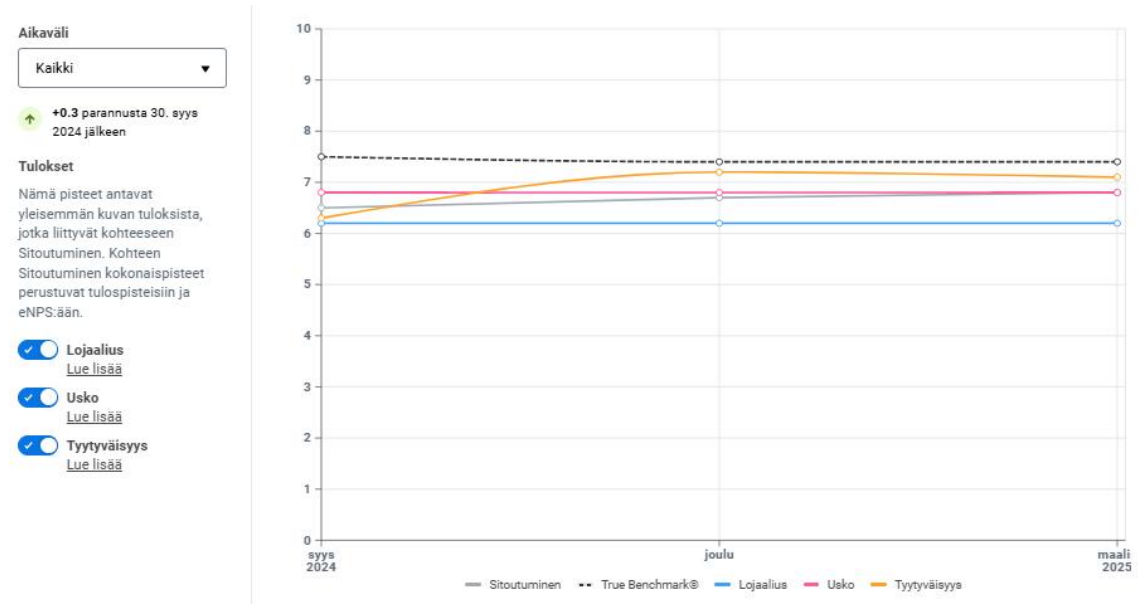
Quizlet. 2025. Johdatus empiirisen tutkimuksen menetelmiin. <https://quizlet.com/fi/745840930/johdatus-empiirisen-tutkimuksen-menetelmiin-flash-cards/>  
Viitattu: 5.3.2025

## LIITTEET

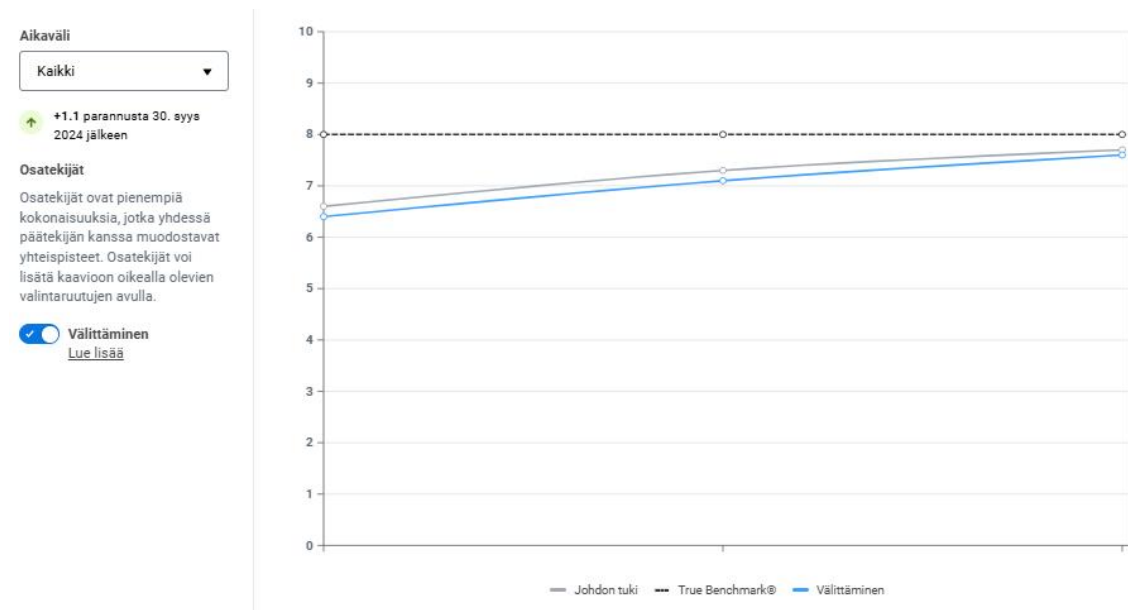
### Liite 1. Henkilöstökyselytulosten seuranta

1(3)

#### Tarkasteluyhteenvedot välillä Q3-2024-Q1/2025:



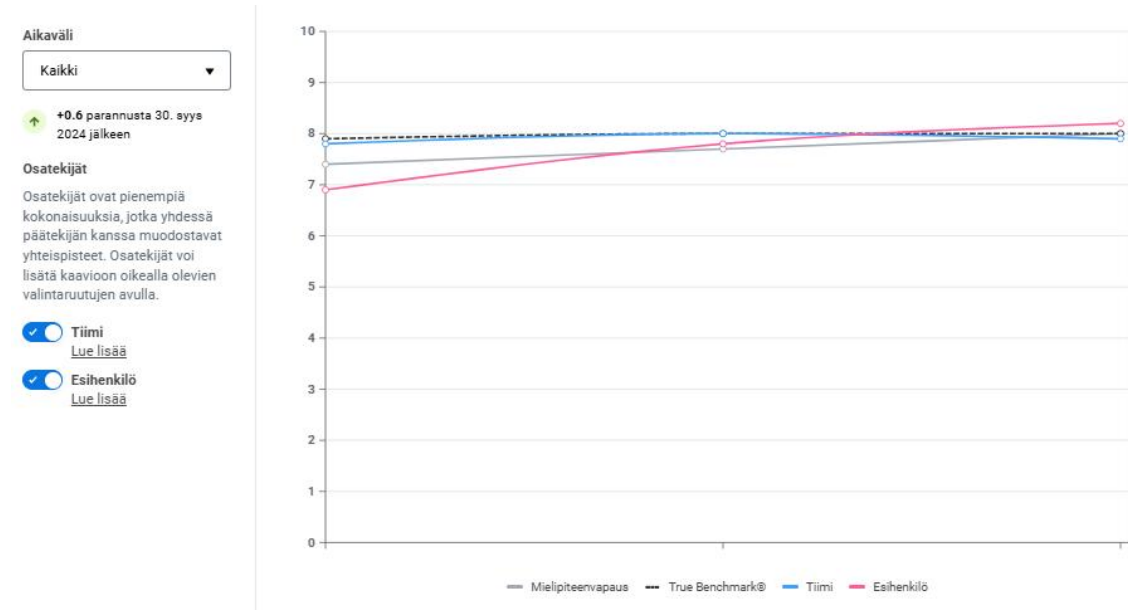
KUVA 1. Kysymysjoukon *Sitoutuminen* kokonaiskokemuksen kehitys ajan funktiona.



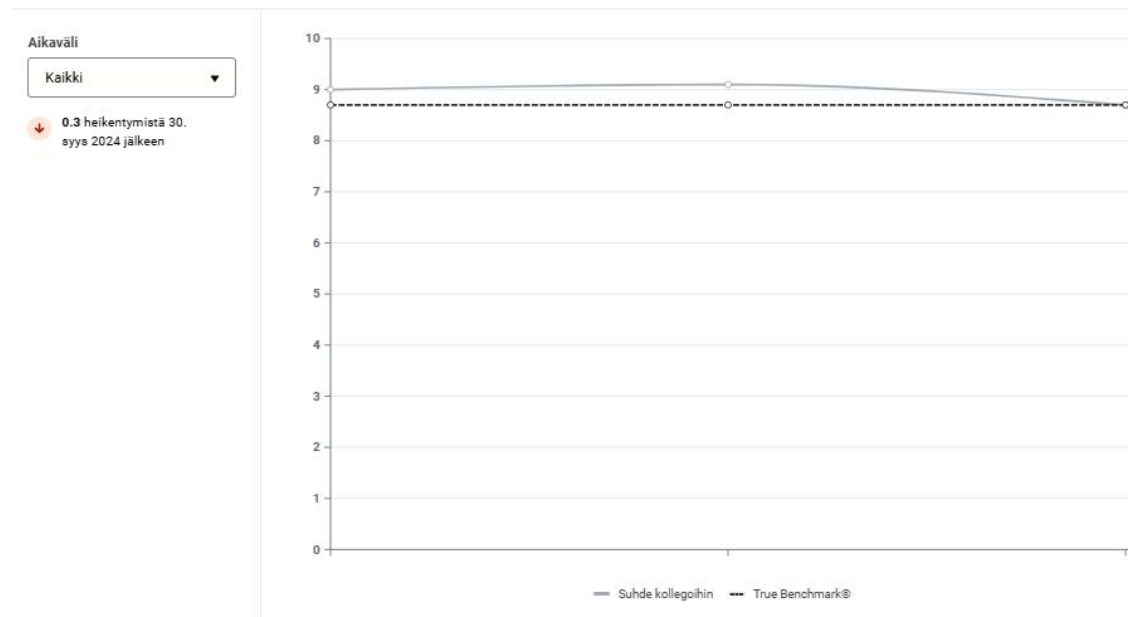
KUVA 2. Alakategorian *Johdon tuki* kokemuksen kehitys ajan funktiona.

## Liite 1.

2(3)



KUVA 3. Alakategorian *Mielipiteenvapaus* kokemuksen kehitys ajan funktiona.



KUVA 4. Alakategorian *Suhde kollegoihin* kokemuksen kehitys ajan funktiona.

## Liite 2. Motivaatiokyselyn kysymykset

1(4)

## Kysely työmotivaatiosta muutosprosessin aikana

Kysely on osa YAMK-opinnäytetyötäni, jonka aiheena on Työmotivaation ja sitoutumisen johtaminen muutoksessa. Kysely toteutetaan anonyymisti. Vastausaika noin 5 min.

\* Required

### Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatiooni muutosprosessissa?

Arvioi alla olevat väittämät asteikolla 1-5. 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

1. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että omat arvoni kohtaavat riittävästi yrityksen strategisten arvojen kanssa. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamia arvoja. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuri on riittävästi omien arvojeni mukaista. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Hallinnan tunteen puute (resurssien riittämättömyys, kiire) kuormittaa minua tavallista enemmän muutosprosessin aikana. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukaan joustavasti demokraattisesta autoritääriseen. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Liite 2.

2(4)

7. Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan minuun empaattisesti ja oikeudenmukaisesti hankalissakin tilanteissa, kuin se, että olen muutoksen sisällöstä täysin samaa mieltä. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki on minulle tavallista tärkeämpää muutosprosessin aikana. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Järjestä väittämät kohdallasi merkityksellisimmästä vähiten merkitykselliseen. (Merkityksellisin ylipänä.) \*

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että omat arvoni kohtaavat riittävästi yrityksen strategisten arvojen kanssa.

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamia arvoja.

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuri on riittävästi omien arvojeni mukaista.

Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta.

Hallinnan tunteen puute (resurssien riittämättömyys, kiire) kuormittaa minua tavallista enemmän muutosprosessin aikana.

Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukaan joustavasti demokraattisesta autoritäärisen.

Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan minuun empaattisesti ja oikeudenmukaisesti hankalissakin tilanteissa, kuin se, että olen muutoksen sisällöstä täysin samaa mieltä.

Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki on minulle tavallista tärkeämpää muutosprosessin aikana.

## Liite 2.

3(4)

Miten motivoituneisuuttani voidaan tukea muutosprosessin aikana?

Arvio alla olevat väittämät asteikolla 1-5. 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

10. Se, että organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi parantaa omaa motivoituneisuuttani muutostilanteessa. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Motivaationi kannalta minulle on tärkeää tunne muutosprosessin etenemisestä. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Muutokseen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustellaan perinpohjaisesti. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Muutosten konkreettisten välitavoitteiden asettaminen ja aikatauluttaminen motivoi minua entyisesti stressaavassa muutostilanteessa. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Minulle on tärkeää, että saan halutessani tukea muutosprosessissa muun muassa koulutuksin tai perehdytyksin. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Työmotivaationi kasvaa, mikäli työnantaja tunnustaa hyvää työtä ja palkitsee henkilöstöään muutosprosessin aikana. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Mikäli saan olla mukana tavoitteiden asetannassa, minun on helpompi sitoutua niihin. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Muutostilanteessa minun on korostuneen täsmällisesti tiedettävä, mitä minulta odotetaan. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Tarvitsen muutostilanteissa tavallista enemmän palautetta onnistumisistani. \*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## Liite 2.

4(4)

19. Esihenkilöni henkilökohtainen tuki (saavutettavuus, lähestyttävyyys, empatia) on minulle tärkeää käsitelläkseni muutostilanteen luomaa epävarmuutta. \*

1  2  3  4  5

20. Muutostilanteessa tarvitsen tavallista konkreettisempia ja yksiselitteisempiä toimintaohjeita. \*

1  2  3  4  5

21. Järjestä väittämät kohdallasi merkityksellisimmistä vähiten merkitykselliseen. (Merkityksellisin yläpäähän) \*

Se, että organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi parantaa omaa motivoituneisuuttani muutostilanteessa.

Motivaationi kannalta minulle on tärkeää tunne muutosprosessin etenemisestä.

Muutostilanteessa minun on korostuneen täsmällisesti tiedettävä, mitä minulta odotetaan.

Työmotivaationi kasvaa, mikäli työnantaja tunnustaa hyvää työtä ja palkitsee henkilöstöään muutosprosessin aikana.

Esihenkilöni henkilökohtainen tuki (saavutettavuus, lähestyttävyyys, empatia) on minulle tärkeää käsitelläkseni muutostilanteen luomaa epävarmuutta.

Minulle on tärkeää, että saan halutessani tukea muutosprosessissa muun muassa koulutuksin tai perehdytyksin.

Muutosten konkreettisten välitavoitteiden asettaminen ja aikatauluttaminen motivoi minua erityisesti stressaavassa muutostilanteessa.

Muutostilanteessa tarvitsen tavallista konkreettisempia ja yksiselitteisempiä toimintaohjeita.

Muutokseen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustellaan perinpohjaisesti.

Mikäli saan olla mukana tavoitteiden asettamassa, minun on helpompi sitoutua niihin.

## Taustatiedot

22. Työtehtäväni yrityksessä \*

- Esihenkilö
- Projektipäällikkö tai projektinjohtaja
- Suorittaja, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen
- Muu

23. Palvelusvuoteni yrityksessä \*

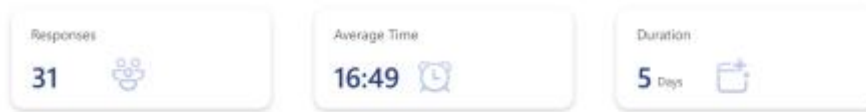
- 0-3
- 3-6
- 6-10
- 10+

24. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

## Liite 3. Motivaatiokyselyn vastaukset

1(6)

Responses Overview Closed

1. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että omat arvoni kohtaavat riittävästi yrityksen strategisten arvojen kanssa.



2. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamiin arvoja.



3. Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuri on riittävästi omien arvojeni mukainen.



4. Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta.



## Liite 3.

2(6)

5. Hallinnan tunteen puute (resurssien riittämättömyys, kiire) kuormittaa minua tavallista enemmän muutosprosessin aikana.



6. Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukaan joustavasti demokraattisesta autoritaariseen.



7. Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan minuun empaattisesti ja oikeudenmukaisesti hankalissakin tilanteissa, kuin se, että olen muutoksen sisällöstä täysin samaa mieltä.



8. Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki on minulle tavallista tärkeämpää muutosprosessin aikana.



9. Järjestä väittämät kohdallesi merkityksellisimmistä vähiten merkitykselliseen. (Merkityksellisin ylipäätänsä.)



## Liite 3.

3(6)

10. Se, että organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi parantaa omaa motivoituneisuuttani muutostilanteessa.



11. Motivaationi kannalta minulle on tärkeää tunne muutosprosessin etenemisestä.



12. Muutokseen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustetaan perinpohjaisesti.



13. Muutosten konkreettisten vältavoitteiden asettaminen ja aikatauluttaminen motivoi minua erityisesti stressaavassa muutostilanteessa.



14. Minulle on tärkeää, että saan halutessani tukea muutosprosessissa muun muassa koulutuksiin tai perehdytyksiin.



## Liite 3.

4(6)

15. Työmotivaationi kasvaa, mikäli työnantaja tunnustaa hyvää työtä ja palkitsee henkilöstöään muutosprosessin aikana.



16. Mikäli saan olla mukana tavoitteiden asetannassa, minun on helpompi sitoutua niihin.



17. Muutosilanteessa minun on korostuneen täsmällisesti tiedettävä, mitä minulta odotetaan.



18. Tarvitsen muutosilanteissa tavallista enemmän palautetta onnistumisistani.



19. Esihenkilöni henkilökohtainen tuki (saavutettavuus, lähestyttävyys, empatia) on minulle tärkeää käsitelläkseni muutosilanteen luonaa epävarmuutta.



## Liite 3.

5(6)

20. Muutosilanteessa tarvitsen tavallista konkreettisempia ja yksiselitteisempiä toimintaohjeita.



21. Järjestä välttämät kohdallasi merkityksellisimmistä vähiten merkitykselliseen. (Merkityksellisin yläpäinä)



## Liite 3.

6(6)

**Options**

Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumis...

Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki on minulle tavallista tärkeämpää muutosprosessin aikana.

Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan minuun empaattisesti ja oikeudenmukaisesti ha...

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuri on riittävä...

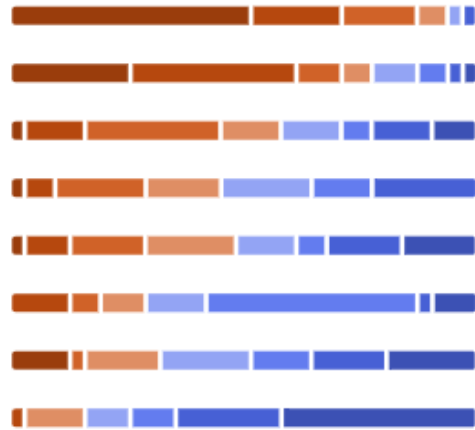
Hallinnan tunteen puute (resurssien riittämättömyys, kiire) kuormittaa minua tavallista enemmän muutosprosessin ...

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edusta...

Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että omat arvoni kohtaavat riittävästi yrityk...

Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukana joustavasti demokraattisesta autoritääriin.

First choice ● ● ● ● ● ● ● ● Last choice



KUVA 1. Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatiooni muutosprosessissa? (Lähde: Henkilöstökysely)

**Options**

Se, että organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi parantaa...

Muutokseen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustellaan perinpohjaisesti.

Esihenkilöni henkilökohtainen tuki (saavutettavuus, lähestyttävyys, empatia) on minulle tärkeää käsitelläkseni muut...

Työmotivaationi kasvaa, mikäli työnantaja tunnustaa hyvää työtä ja palkitsee henkilöstöään muutosprosessin aikana.

Muutostilanteessa minun on korostuneen täsmällisesti tiedettävä, mitä minulta odotetaan.

Motivaationi kannalta minulle on tärkeää tunne muutosprosessin etenemisestä.

Mikäli saan olla mukana tavoitteiden asetannassa, minun on helpompi sitoutua niihin.

Muutosten konkreettisten välitavoitteiden asettaminen ja aikatauluttaminen motivoi minua erityisesti stressaavassa...

Minulle on tärkeää, että saan haluessani tukea muutosprosessissa muun muassa koulutuksin tai perehdytyksin.

Muutostilanteessa tarvitsen tavallista konkreettisempia ja yksiselitteisempiä toimintaohjeita.

First choice ● ● ● ● ● ● ● ● Last choice



KUVA 2. Miten motivoituneisuuttani voidaan tukea muutosprosessin aikana? (Lähde: Henkilöstökysely)

Liite 4. Vastausdatan analysointi

1(2)

A	E	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
1	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
2	Vast1	3	4	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4				
3	Vast2	4	4	3	2	4	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	2	3	3				
4	Vast3	3	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3				
5	Vast4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	2	3	3	4	5	3				
6	Vast5	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5				
7	Vast6	5	5	5	3	3	5	5	5	2	4	3	4	4	4	5	5	5	5				
8	Vast7	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	3				
9	Vast8	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5				
10	Vast9	5	5	5	4	1	2	2	5	5	1	5	4	5	5	4	4	1	5				
11	Vast10	4	4	4	5	2	3	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4				
12	Vast11	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5				
13	Vast12	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3				
14	Vast13	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	7	4	3				
15	Vast14	4	5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4				
16	Vast15	3	2	5	5	1	5	3	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4				
17	Vast16	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	5				
18	Vast17	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
19	Vast18	4	5	5	4	5	2	5	5	3	5	4	2	4	4	3	3	4	3				
20	Vast19	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4				
21	Vast20	4	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4				
22	Vast21	3	3	5	4	5	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2				
23	Vast22	4	4	5	5	3	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3				
24	Vast23	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4				
25	Vast24	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3				
26	Vast25	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	3	5	5	2	3	2	4	3				
27	Vast26	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5				
28	Vast27	5	5	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5				
29	Vast28	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	5	5				
30	Vast29	4	4	4	5	3	1	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4				
31	Vast30	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3				
32	Vast31	4	4	4	5	2	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4				
33	Varianssi	0,1	0,45161	0,513978	0,139785	0,817312	1,4	0,511828	0,769892	0,658055	0,292173	0,364591	0,565591	0,522581	0,756989	0,529032	1,322581	0,378795	0,711828	37,46689			
34	Summa	124	135	131	150	131	135	135	140	122	145	123	123	138	127	126	110	136	112	Cronbachin alfa:			
35	Vaihteluväli	0,5	2,5	2,5	4,5	1,5	2,5	2,5	2,5	1,5	3,5	3,5	3,5	2,5	2,5	2,5	1,5	3,5	2,5	0,860503			
36	Keskijana	0,6324553	0,667204	0,716923	0,375878	1,183216	0,715427	0,817435	0,811217	0,997847	0,540803	0,604647	0,752058	0,722897	0,870051	0,963863	1,150035	0,615219	0,843699				
37	Vastusten keskiarvo	4,00	4,90	4,23	4,85	4,23	4,39	4,35	4,32	3,91	4,68	3,97	3,97	4,45	4,10	4,06	3,55	4,39	3,61				

KUVA 1. Cronbachin korrelaatiotesti tutkimusdatasta muuttujineen

Liite 4.

2(2)

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
	3	4	4	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4		82
	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	2	3	3		65
	3	4	4	5	2	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3		74
	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	2	3	3	4	5	3		75
	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5		83
	5	5	5	5	3	3	5	5	5	2	4	3	4	4	4	5	5	5	3		80
	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3		79
	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5		82
	5	5	5	5	4	1	2	2	5	1	5	4	5	5	5	4	1	5	2		71
	4	4	4	5	5	2	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4		80
	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5		81
	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3		79
	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3		72
	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4		85
	3	2	2	5	5	1	5	3	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4		71
	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	5	3		80
	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4		76
	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	3	4	4		77
	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4		87
	4	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4		78
	3	5	5	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	4	4	3	2	4	2		70
	4	4	5	5	3	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3		81
	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4		91
	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3		70
	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	2	3	2	4	3		76
	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5		88
	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4		79
	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	5	5		85
	4	4	4	5	3	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4		83
	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3		81
	4	4	4	5	5	2	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5		77
Varianssi	0,4	0,445161	0,513978	0,139785	0,847312		0,511828	0,769892	0,658065	0,995699	0,292473	0,365591	0,565591	0,522581	0,756989	0,929032	1,322581	0,378495	0,711828	34,16989	
Summa	124	136	131	150	131	93	136	135	140	122	145	123	123	138	127	126	110	136	112		
																				Cronbach alpha	0,711831

KUVA 2. Crohbachin korrelaatiotesti tutkimusdatasta, kun kysymys 6 on poistettu.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
77	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
78	3	4	4	5	5	1	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4		82
79	4	4	3	5	2	4	4	4	2	4	5	3	4	4	3	2	2	3	3		65
80	3	4	4	5	5	2	5	4	5	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3		74
81	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	2	3	3	4	5	3		75
82	4	5	4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5		83
83	5	5	5	5	3	3	5	5	5	2	4	3	4	4	4	5	5	5	3		80
84	4	5	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4		79
85	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	5		82
86	5	5	5	5	4	1	2	2	5	1	5	4	5	5	5	4	1	5	2		71
87	4	4	4	5	5	2	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4		80
88	4	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4		81
89	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3		79
90	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3		72
91	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4		85
92	3	2	2	5	5	1	5	3	4	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4		71
93	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	5	3		80
94	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4		76
95	4	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	3	4	4		77
96	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4		87
97	4	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4		78
98	3	5	5	4	5	3	4	4	2	5	4	4	3	4	4	3	2	4	2		70
99	4	4	5	5	3	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3		81
100	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4		91
101	3	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4		70
102	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	2	3	2	4	3		76
103	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5		88
104	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4		79
105	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	1	5	5		85
106	4	4	4	5	3	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5		83
107	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3		81
108	4	4	4	5	5	2	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	5		77
109 Varianssi	0,4	0,445161	0,513978	0,139785	0,847312		0,511828	0,769892	0,658065		0,292473	0,365591	0,565591	0,522581	0,756989	0,929032		0,378495	0,711828	34,16989	
110 Summa	124	136	131	150	131		136	135	140		145	123	123	138	127	126		136	112		
																				Cronbach alpha	0,783446

TAULUKKO 3. Crohbachin korrelaatiotesti tutkimusdatasta, kun kysymykset 6, 11 ja 18 on poistettu.

## Liite 5. Pearsonin korrelaatiotestaus, taulukot

1(3)

Työmotivaationi ja yrityksen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamiaani arvoja.			Pearsonin korrelaatio	Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta.			Pearsonin korrelaatio
	1	3			2	5	4
			-0,26046				0,22171979
3-6	2	3		3-6	2	5	
6-10	3	4		6-10	3	5	
6-10	3	3		6-10	3	5	
3-6	2	5		3-6	2	4	
0-3	1	4		0-3	1	5	
6-10	3	5		6-10	3	5	
10+	4	4		10+	4	5	
6-10	3	5		6-10	3	5	
10+	4	5		10+	4	5	
10+	4	4		10+	4	5	
6-10	3	4		6-10	3	5	
3-6	2	4		3-6	2	5	
3-6	2	4		3-6	2	4	
10+	4	4		10+	4	5	
10+	4	3		10+	4	5	
6-10	3	4		6-10	3	5	
0-3	1	4		0-3	1	5	
6-10	3	4		6-10	3	4	
6-10	3	4		6-10	3	5	
6-10	3	4		6-10	3	5	
6-10	3	3		6-10	3	4	
10+	4	4		10+	4	5	
0-3	1	5		0-3	1	5	
10+	4	3		10+	4	5	
10+	4	4		10+	4	5	
10+	4	3		10+	4	5	
3-6	2	5		3-6	2	4	
6-10	3	4		6-10	3	5	
6-10	3	4		6-10	3	5	
10+	4	4		10+	4	5	
0-3	1	4		0-3	1	5	

KUVA 1. Yksittäisten muuttujien 1 ja 4 suhde taustatekijään.

Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan empaattisesti ja oikeudenmukaisesti hankalissakin tilanteissa, kuin minun			Pearsonin korrelaatio	Muutoksen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustellaan perinpohjaisesti.			Pearsonin korrelaatio
	7	5			12	5	
			0,1018766				0,12926926
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5	
Esihenkilö	3	4		Esihenkilö	3	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4	
Esihenkilö	3	5		Esihenkilö	3	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	2		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	2		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	3		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	4		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	4	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Esihenkilö	3	5		Esihenkilö	3	5	
Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2	5	
Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	4		Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1	5	
Esihenkilö	3	4		Esihenkilö	3	5	

KUVA 2. Yksittäisten muuttujien 7 ja 12 suhde taustatekijään.

## Liite 5.

2(3)

Tarvitsen muutostilanteissa tavallista enemmän palautetta onnistumisistani.		Pearsonin korrelaatio			
6-10	3	4	-0,09846572	Suunnittelija, asiantuntija tai muu projektiryhmän jäsen	1
6-10	3	4		Projektipäällikkö tai projektinjohtaja	2
3-6	2	5		Esihenkilö	3
0-3	1	5		0-3	1
6-10	3	5		3-6	2
10+	4	4		6-10	3
6-10	3	4		10+	4
10+	4	5			
10+	4	4			
6-10	3	5			
3-6	2	3			
3-6	2	4			
10+	4	4			
10+	4	4			
6-10	3	5			
0-3	1	4			
6-10	3	4			
6-10	3	5			
6-10	3	4			
6-10	3	4			
10+	4	5			
0-3	1	5			
10+	4	4			
10+	4	4			
10+	4	5			
3-6	2	5			
6-10	3	5			
6-10	3	5			
10+	4	4			
0-3	1	4			

KUVA 3. Yksittäisten muuttujan 18 suhde taustatekijään.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
11	12	Pearsonin korrelaatio		3	18	Pearsonin korrelaatio		4	11	Pearsonin korrelaatio		3	18	Pearsonin korrelaatio		10	16	Pearsonin korrelaatio
4	5	-0,03985108		4	4	-0,114766772		5	4	-0,207517787		4	4	-0,114766772		5	5	0,304696843
4	5			3	2			5	4			3	2			2	3	
4	5			4	3			5	4			4	3			5	4	
3	5			5	4			4	3			5	4			4	3	
3	4			4	5			5	3			4	5			4	5	
2	4			5	5			5	2			5	5			5	4	
4	5			4	4			5	4			4	4			5	4	
4	5			5	4			5	4			5	4			4	2	
1	5			5	1			5	1			5	1			5	5	
4	5			4	4			5	4			4	4			5	4	
4	4			5	4			5	4			5	4			5	4	
4	4			4	3			5	4			4	3			5	5	
5	4			3	2			4	5			3	2			5	4	
4	5			4	4			5	4			4	4			5	4	
2	5			2	5			5	2			2	5			4	4	
5	5			5	3			5	5			5	3			5	4	
5	3			4	4			5	5			4	4			5	3	
5	5			5	3			4	5			5	3			5	4	
5	5			4	4			5	5			4	4			5	5	
3	4			4	4			5	3			4	4			5	3	
5	4			5	2			4	5			5	2			2	4	
4	5			5	4			5	4			5	4			5	5	
5	5			5	5			5	5			5	5			5	4	
4	4			4	3			5	4			4	3			4	4	
4	5			4	2			5	4			4	2			4	2	
5	5			4	5			5	5			4	5			4	5	
4	5			4	4			4	4			4	4			4	4	
5	5			5	1			5	5			5	1			5	5	
4	5			4	5			5	4			4	5			5	5	
4	5			4	4			5	4			4	4			5	5	
3	5			4	3			5	3			4	3			4	5	

KUVA 4. Kahden muuttujan keskinäinen korrelaatio.

## Liite 6. Kysymysten koonti

NRO	KYSYMYS
1	Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että omat arvoni kohtaavat riittävästi yrityksen strategisten arvojen kanssa.
2	Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että organisaatiokulttuuri ilmentää edustamiaan arvoja.
3	Työmotivaationi ja yritykseen sitoutumiseni kannalta minulle on tärkeää, että yrityksen toimintakulttuuri on riittävästi omien arvojeni mukaista.
4	Positiivinen ja kannustava työilmapiiri omassa yksikössäni tai projektiryhmässäni on merkityksellinen asia sitoutumiseni kannalta.
5	Hallinnan tunteen puute (resurssien riittämättömyys, kiire) kuormittaa minua tavallista enemmän muutosprosessin aikana.
6	Esihenkilöni johtamistyylin on muututtava tilanteen mukaan joustavasti demokraattisesta autoritääriseen.
7	Minusta on tärkeämpää, että voin luottaa esihenkilöni suhtautuvan minuun empaattisesti ja oikeudenmukaisesti hankalissakin tilanteissa, kuin se, että olen muutoksen sisällöstä täysin samaa mieltä.
8	Työyhteisöön kuulumisen tunne ja kollegoiden tuki on minulle tavallista tärkeämpää muutosprosessin aikana.
10	Se, että organisaatio kommunikoi muutoksen tarkoituksen, tavoitteet ja odotetut lopputulokset selkeästi parantaa omaa motivoituneisuuttani muutostilanteessa.
11	Motivaationi kannalta minulle on tärkeää tunne muutosprosessin etenemisestä.
12	Muutokseen sitoutumiseni kannalta on merkityksellistä, että muutostoimet perustellaan perinpohjaisesti.
13	Muutosten konkreettisten välitavoitteiden asettaminen ja aikatauluttaminen motivoi minua erityisesti stressaavassa muutostilanteessa.
14	Minulle on tärkeää, että saan halutessani tukea muutosprosessissa muun muassa koulutuksin tai perehdytyksin.
15	Työmotivaationi kasvaa, mikäli työnantaja tunnustaa hyvää työtä ja palkitsee henkilöstöään muutosprosessin aikana.
16	Mikäli saan olla mukana tavoitteiden asetannassa, minun on helpompi sitoutua niihin.
17	Muutostilanteessa minun on korostuneen täsmällisesti tiedettävä, mitä minulta odotetaan.
18	Tarvitsen muutostilanteissa tavallista enemmän palautetta onnistumisistani.
19	Esihenkilöni henkilökohtainen tuki (saavutettavuus, lähestyttävyyys, empatia) on minulle tärkeää käsitelläkseni muutostilanteen luomaa epävarmuutta.
20	Muutostilanteessa tarvitsen tavallista konkreettisempia ja yksiselitteisempiä toimintaohjeita.