



# Alisuoriutuminen

## Kyselylomake työelämään

Allonen Nina  
Karjalainen Tanja

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Alisuoriutuminen  
Kyselylomake työelämään**

Allonen Nina  
Karjalainen Tanja  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen  
YAMK  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019

### Alisuoriutuminen, Kyselylomake työelämään

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työkalu, jonka avulla työntekijä ja esimies tunnistavat alisuoriutumisen riskit tai jo olemassa olevan alisuoriutumisen sekä löytävät keinot siihen puuttumiseen. Tavoitteena oli luoda kyselylomake esimiehen käyttöön kehityskeskusteluiden tueksi alisuoriutumisen havainnoimiseen sekä aiheeseen liittyvän keskustelun avaamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kehittämistyönä. Esikyselylomakkeen täytti viisi työntekijää yhteistyöasiakasorganisaatiosta. Aineiston keruu tapahtui sähköpostitse lähetetyillä lomakkeilla, jossa kysymykset aseteltiin vastaamaan neljään pääteemaan: motivaatio, tavoitteet, voimavarat ja työn hallinta. Näillä on katsottu olevan suuri merkitys yksilön alisuoriutumiseen. Vastausten jälkeen aineisto litteroitiin induktiivisesti analysoiden eli sisällönanalyysin perusteella. Lisäksi pidimme ryhmätilaisuuden, jossa keskustelimme kysymysten aiheista, sekä esikyselylomakkeen toimivuudesta kehityskeskustelun yhteydessä.

Tulosten ja ryhmäkeskustelun mukaan esikyselylomake johdattelee helposti avoimeen, luottamukselliseen ja syvälliseen keskusteluun esimiehen kanssa, jota on kovasti toivottukin. Tämän hetkistä kehityskeskustelua johtaa liikaa organisaation strategia ja ennalta annetut tavoitteet, jotka eivät anna työntekijälle mitään lisäarvoa. Tulosten mukaan pääteemoista nousi esille asioita, joilla on yhteyttä työntekijän mahdolliseen alisuoriutumiseen. Osa tekijöistä on asioita, joihin työntekijällä ei ole kuitenkaan vaikutusmahdollisuutta. Organisaation edustajan mukaan lomake palvelee hyvin työyhteisössä ja otetaan mahdollisesti käyttöön.

Jatkotutkimusaiheena näkisimme, että kyselylomake otetaan yleiseen käyttöön työelämässä ja seurataan, millaista syvyyttä ja ulottuvuutta kehityskeskustelut saavat. Miten työntekijät itse ja esimies havainnoi mahdollisia alisuoriutumisen merkkejä ja miten niihin puututaan.

Asiasanat: alisuoriutuminen, ammatti-identiteetti, työhyvinvointi, motivaatio, tavoitteet

Allonen Nina  
Karjalainen Tanja  
Year 2019 2019

Pages 42

---

### Underachievement -questionnaire for working life

The purpose of the thesis was to develop a tool that allows employees and supervisors to recognize the risks of underachievement or existing underachievement and to find ways to address it. The aim was to create a questionnaire for the supervisor to support development discussions to observe underperformance and to open a related discussion.

The thesis was carried out as a qualitative study. Five employees from the target customer organization completed the pre-questionnaire. The material was collected through e-mailed questionnaires that answered the questions in four main themes: motivation, goals, resources and job management. These have been considered to be of great importance to the individual's underperformance. After the responses, the results were analyzed using inductive content analysis. A group meeting was also held to discuss the topics of the questions and the functioning of the pre-questionnaire in the context of the development discussion.

According to the results and the group discussion, the questionnaire easily leads to an open, confidential and in-depth discussion with the supervisor. Today's performance evaluation is driven too much by the organization's strategy and predefined goals that do not add any value to the employee. According to the results, the main themes highlighted issues related to possible employee underperformance. Some of the factors are things that the employee has no control over. According to the representative of the organization, the form serves the work community well and may be introduced.

A follow-up topic could be adopting the questionnaire in the workplace and monitoring the depth and dimension of the development discussions, as well as how employees and the supervisor perceive and address possible signs of underperformance.

Keywords: underperformance, professional identity, well-being at work, motivation, goals

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Alisuoriutuminen työelämässä .....	7
2.1	Lainsäädännön näkökulmia alisuorittamiseen .....	7
2.2	Alisuoriutuminen käsitteenä .....	8
2.3	Työntekijän alisuoriutuminen.....	10
2.4	Työhyvinvointi ja varhainen välittäminen .....	14
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät .....	16
4	Menetelmät .....	17
4.1	Laadullinen tutkimus .....	17
4.2	Aineiston keruu ja saatu aineisto .....	18
4.3	Aineiston keruu ja analyysi.....	20
4.4	Eettisyys ja luotettavuus .....	24
5	Tulokset .....	25
5.1	Alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyvä kysely.....	27
5.2	Tuotettu esitestaukseen perustuva kyselylomake .....	32
5.3	Johtopäätökset .....	34
6	Pohdinta.....	35
	Lähteet	
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Työelämässä käsite alisuoriutuminen on tällä hetkellä varsin vahvasti läsnä. Muuttuva työelämä, kiihtyvä syke ja jatkuvat muutokset ajavat työntekijöitä uuden eteen, jatkuvaan muutoksen tarpeeseen ja sitä kautta ammatti-identiteetin uudistamiseen, kehittämiseen ja rakentamiseen. Kaiken tämän hektisyyden keskellä on myös riski siihen, etteivät kaikki ihmiset pysty tai jaksu suoriutua yhteiskunnan ja organisaation luomalla tahdilla, vaan väistämättä työsuoritteet muuttuvat, pahimmillaan heikentyvät, ihmisten hyvinvointi työssä laskee ja uupumus lisääntyy. Tästä seuraa ilmiö, jota yleisesti työelämässä kutsutaan alisuoriutumiseksi.

Yksiselitteistä ja selkeää mittaria ei alisuoriutumislle ole, vaan alisuoriutumisessa tarkastellaan työntekijän työsuoritusta työpaikan yleiseen työtahtiin verrattuna. Alisuoriutumista arvioidessa huomioidaan työkokemus, työsuoritukset ja työssäoloaika, lisäksi sitä, mitä työntekijältä voidaan asemansa perusteella kohtuudella odottaa. (Tiitinen & Kröger 2012, 506-507.) Tutkimuksiin pohjautuen, ilmiö on useiden ongelmien aiheuttaja ja sitä ennaltaehkäisemällä ja puuttamalla voidaan lisätä yrityksen tehokkuutta ja talouskasvua. Ennen kaikkea alisuoriutumiseen puuttumisella edistetään työntekijän omaa hyvinvointia, motivaatiota ja mielekkyyttä työtehtäviä kohtaan. (Koskinen & Dahlström 2018, 181., Kiianmaa & Trygg-Jouttijärvi 2002., Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007., Viitala 2005., Scanlan 2001.)

Aiheen valintaamme vaikuttivat oleellisesti juuri omat havaintomme muuttuvan ja hektisen työelämän luomasta työsuoritteiden yleisestä heikentymisestä ja uupumisen lisääntymisestä. Alisuoriutuminen ilmiönä koetaan kuitenkin vaikeasti lähestyttäväksi, esimiestasolla puuttumiseen ja ehkäisyyn kaivataan tukea. Etenkin tilanteissa, joissa työntekijä suoriutuu työstä, mutta heikentymisen merkit ovat nähtävillä.

Opinnäytetyössä käsittelemme työntekijän alisuoriutumista työelämässä. Aihetta on tutkittu paljon koulumaailmassa, mutta työelämän alisuoriutumisen tutkiminen sinällään on vielä vähäistä.

Työmme tarkoitus on luoda työkalu, jonka avulla työntekijä ja esimies tunnistavat alisuoriutumisen riskit tai jo olemassa olevan alisuoriutumisen sekä löytävät keinot siihen puuttumiseen. Työkalun avulla työntekijä ja esimies pystyvät pohtimaan koko vuorovaikutusjärjestelmän vaikutusta yksittäisen työntekijän työsuoritteeseen ja sen mahdolliseen heikentymiseen. Vuorovaikutusjärjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä itseään, työyhteisöä, esimiestä ja koko organisaatiota.

Työmme tavoitteena on laatia tutkimuskirjallisuuteen perustuva kyselylomake esimiestyön tueksi, jotta alaisten alisuoriutuminen on helpompi tunnistaa, havaita ja siihen on mahdollista puuttua.

Opinnäytetyömme kehittämistehtävät ovat alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyvä kyselyn laatiminen, kyselyn esitestaaminen sekä lopulta sen muokkaaminen valmiiksi kyselylomakeeksi. Oleellista on se, että kyselylomake ei ole muodollinen mittari, vaan pikemminkin havainnointiväline, jolla saadaan tietoa työntekijän työsuoritteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Siinä ei arvioida niinkään työntekijää itseään vaan koko ympäröivää järjestelmää.

Kysely integroidaan kehityskeskusteluiden yhteyteen ennaltaehkäisevänä työtapana.

Tästä menetelmästä on mahdollista myöhemmässä vaiheessa räätälöidä ja kehittää yleisempi kyselylomake esimerkiksi Varhaisen Tuen -keskusteluihin olemassa olevan ongelman hahmottamiseksi, ellei kyse ole selkeästi yksittäisestä työsuorituksen heikentymisestä kuten työntekijän sairaus. Mahdollisuus on myös laajentaa kyselyä julkiseen käyttöön. Työssämme tarkastelemme organisaatiotason ilmiötä.

## 2 Alisuoriutuminen työelämässä

### 2.1 Lainsäädännön näkökulmia alisuorittamiseen

Alisuoriutuminen on työnantajan yleisesti käyttämä ilmaisu, jolla ei kuitenkaan nykytyöelämässä ole itsenäistä oikeudellista merkitystä. Työntekijän alisuorittamisesta puhuttaessa, työntekijä ei saa aikaisesti riittävää tulosta, jota työnantaja voi työsopimuksen puitteissa edellyttää. Käytettäessä alisuoriutumisen käsitettä irtisanoutumisperusteena, tulee työnantajalla olla näyttöä työntekijän viaksi tai syyksi luettavasta laiminlyönnistä. Työnantajan on alisuoriutumistilanteissa asian ratkaisemiseksi tehtävä kaikki mahdollinen ennen irtisanomista kuten ohjattava työntekijä työterveyshuoltoon, tarjottava mahdollisesti työnohjausta ja selvítettävä muun työn mahdollisuus. Lisäksi työnantajan on annettava työntekijälle varoitus, jolloin työntekijä voi korjata menettelyään kohtuullisen ajan puitteissa. Työsuhteen päättämisperusteena on työsuhteen velvoitteiden rikkomisen oltava vakavaa tai työtehtävien laiminlyönti olennaista. Työnantajalta odotetaan lisäksi riittävää tukemista tavoitteiden saavuttamiseksi ohjeistamalla ja kouluttamalla. Työnantajan asettamien tavoitteiden saavuttamatta jääminen tai työntekijän alisuoriutumiseen johtava motivaation puute, saattavat ylittää irtisanomiskynnyksen, koska näitä asioita voidaan pitää työntekijän syyksi luettaviksi vioiksi. Työntekijän tavoitteet tulee olla ennalta sovittuja ja tavoitteisiin pääseminen tulee olla realistista. Oikeusprosessissa näyttötaakka tavoitteiden olemassaolosta, niistä jäämisestä ja syystä on työntekijällä. (Hietala 2016, 368-369; Koskinen ym. 108-118; Saarinen 2014, 526-541.)

Lainsäädännössä työsopimuslaki (26.1.2001/55) 3 luvun ja 1momentin mukaan työntekijän on suoritettava työnsä huolellisesti ja noudatettava työssään työnantajan toimivaltansa rajoissa antamia määräyksiä. Laki ei tarkemmin erittele mitä huolellinen työskentely tarkoittaa tai mitkä näistä katsotaan työnantajan toimivaltaan kuuluviksi määräyksiksi. Työsopimuslaissa ei määritellä työntekijälle tarkempia veloituksia työntekijän työsuoritteeseen kuin huolellinen työskentely ja määräysten noudattaminen, toisaalta työsopimuslaki käsittelee henkilökohtaisia irtisanomisperusteita varsin yleisellä tasolla ja luettelee sellaisia syitä, joita ei voida pitää irtisanomisperusteina, joihin heikko työsuorite ei lukeudu.

## 2.2 Alisuoriutuminen käsitteenä

Alisuoriutumista käsitteenä on hankala määritellä täsmällisesti, sillä alisuoriutumista on monenlaista ja sitä esiintyy kaikkialla yhteiskunnassamme. Lyhkäisydessään se tarkoittaa sitä, ettei ihminen käytä syystä tai toisesta kaikkia kykyjään arkielämässään. Kyseessä on suhteellisen iso, merkittävä ilmiö, joka ulottuu laajalle työ- ja perhe-elämäänkin. (Kiiänmaa & Trygg-Jouttijärvi 2002, 9.)

Alisuoriutumisen näkymiseen vaikuttaa osittain se, että työn jatkuvan muuttumisen ja vaatimusten myötä työpanosta ei mitata enää työssä käytetyllä ajalla vaan työntuloksilla. Alisuoriutumiselle onkin annettu muita nimityksiä, kuten aikaansaamaton tai vajaasuorittaminen. Näillä käsitteillä on kuitenkin varsin negatiivinen kaiku. Usein alisuoriutujiin liitetään myös termit laiska, kuriton tai epäkypsa, vaikka todellisuudessa olisi hyvä pohtia myös sitä, tunnistaako työnantaja oikeaa syytä työntekijän käyttäytymiseen? (Koskinen & Dahlström 2018, 14-15.)

Koulumaailmassa alisuorittamisen käsite nähdään prosessina, jonka perusta syntyy jo varhaislapsuudessa, lapsen tai nuoren itsetunnon puutteena, vähitellen syntyviä käyttäytymis- ja vuorovaikutustapoja sekä riippuvuutta ympäristön odotuksista. (Kiiänmaa ym. 2002, 17.) Työelämässä alisuoriutumisesta puhutaan silloin, kun työntekijä suorittaa oman työnsä kykyihinsä tai aiempaan työsuoritukseensa nähden heikommin. (Ruohotie 1998, 26.)

Näitä alisuoriutumisen prosesseja on syytä pohtia myös siitä näkökulmasta, kuinka paljon lapsuudessa ja kouluaikana saadut vaikutteet näyttäytyvät kuitenkin aikuisena työelämässä. Näyttää siltä, että jo varhain lapsuudessa oppimamme sopeutumiskyky ja selviytymiskeinot muodostavat tietynlaisen perustan sille, miten aikuisena toimimme elämässä ja ihmissuhteissa. Osittain katsotaan siis, että alisuoriutuminen on opittu tapa toimia, jonka varaan ra-



kennamme asioita ja näin ollen menneisyys vaikuttaa väistämättä nykyisyyteen. Alisuoriutuminen ei kuitenkaan johdu pelkästään siitä, millaisen kotikasvatuksen olemme saaneet tai miten meidän peruskoulumme on sujunut, vaan siihen vaikuttavat vahvasti myös yksilön omat ominaisuudet, eri elämänvaiheet ja ihmissuhteet kuin myös yhteiskunta. (Kiiänmaa ym. 2002, 14.)

Lapsuuden ja perhetaustan yhteys alisuoriutumiseen näyttäytyy selviytymiskeinojen muodostumisen valossa. Jos olemme kasvaneet sellaisessa ympäröivässä maailmassa, jossa vanhemmat ja koulu ovat odottaneet lapselta mahdollisimman hyväkäytöksistä asennetta ja mahdollisimman vähän kritiikkiä aiheuttavaa toimintaa, lapsi muodostaa itselleen selviytymiskeinoja, joiden avulla hän pyrkii samaan positiivista palautetta ja hyväksynnän tunteen. Myöhemmässä vaiheessa lapsuutta ja nuoruutta tämä toiminta kuitenkin vääristää sitä, mitä lapsi tai nuori itse haluaisi tehdä ja niin kutsuttu selviytymiskilpi kasvaa. Tämä johtaa helposti siihen, että alamme vaatia itseltämme enemmän ja pyrimme täydellisyyteen. Näin menetämme kosketusta omaan itseemme ja tämä saattaa näyttäytyä myöhemmin alisuoriutumisenä, emme saa kykyjämme riittävästi käyttöömmek. (Kiiänmaa ym. 2002, 14-15.)

Koskinen (2018) puhuu alisuorittamisesta työelämässä osittain aikaansaamattomuutena. Alisuorittaminen on passiivisuutta, aktiivisuuden puutetta. Työsopimuslaissa ei määritellä työntekijälle tarkempia velvoitteita kuin huolellinen ja joutuisa työskentely, laki ei tarkemmin erittele mitä huolellinen työskentely tarkoittaa tai mitkä näistä katsotaan työnantajan toimivaltaan kuuluviksi määräyksiksi. Tarkkaa työoikeudellista määritelmää alisuoriutumisen ei siis ole, vaan sitä arvioidaan ja tunnustetaan lähinnä olevan oikeuskäytännön perusteella. Alisuoriutumista käsiteltäessä laajana käsitteenä, siihen liitetään yleensä myös huolimattomuus, luvattomat poissaolot, myöhästelyt sekä työstä kieltäytyminen. Työsuhteen päättämisperusteena, alisuoriutuminen tulee kyseeseen silloin, kun kyse on työntekijän laiminlyönnistä tai työntekijän syyksi lueteltavasta viasta. (Koskinen ym. 2018 1-3,175-177).

Alisuoriutumisen piirteitä tarkastellessa, todetaan, että siinä jätetään käyttämättä omia tietoja, taitoja ja kykyjä joko tahallisesti tai tahattomasti. Tahallista alisuoriutuminen on silloin, kun yksilö pystyisi parempaan, mutta ei jostain syystä tee niin. Tahatonta se on silloin, kun henkilö alisuoriutuu itsestä riippumattomista syistä. Nämä voivat liittyä ympäristötekijöihin tai vaikka henkilön sairauteen. Alisuoriutuminen on kierre, josta on toisinaan hankala päästä eroon, sillä toimintatavat ja asenteet ovat muodostuneet jo varhaisessa vaiheessa lapsuudessa ja ovat siksi hitaasti muutettavissa. Tutkijoiden mukaan alisuoriutumiseen tulisikin puuttua mahdollisimman varhain, jolloin sen korjaaminen on tehokkaampaa. On sanottukin, että tietoyhteiskunnan suurimpia haasteita on alisuoriutumisen voittaminen. (Kiiänmaa ym. 2002, 14-18.)

Alisuoriutuminen kaiken kaikkiaan on siis iso ilmiö ja on hyvä tiedostaa, että se aiheuttaa työnantajalle myös taloudellista tappiota ja hankaloittaa asiakassuhteita, koska annettuja tehtäviä ei pystytä hoitamaan annetussa ajassa, lisäksi työyhteisön työkuorma kasvaa muiden joutuessa tekemään alisuoriutujan työtehtäviä. Työnantaja määrittelee tavoitetason, mutta työntekijä saadaan parhaiten sitoutumaan tavoitteisiin, kun mahdollistetaan työntekijän vaikuttaminen tavoitteidensa asettamiseen. Tavoitteita ei myöskään tulisi olla liikaa, koska liialliset ja epämääräiset tavoitteet vievät huomion pois olennaisesta. (Kotakorpi 2019).

On hyvä tarkentaa, ettei alisuoriutumisen tunnistamisella ja esiin nostamisella haluta korostaa kyvyttömiä ihmisiä, vaan tunnistaa näitä piirteitä ja auttaa ihmisiä ymmärtämään niitä. Tätä kautta luodaan mahdollisuus myös muokata omaa ammatti-identiteettiä.

### 2.3 Työntekijän alisuoriutuminen

Työntekijän alisuoriutumista tarkasteltaessa tulee syihin kiinnittää huomiota ja tarkastella tilannetta kokonaisuutena. Alisuoriutumisessa on pääasiassa kyse tehottomasta ja liian hitaasta työskentelytavasta. Syitä voivat olla muun muassa työntekijän sairastuminen, siviilielämän ongelmat, toiminnan painopisteen muuttuminen tai tekniikan kehittyminen. On myös mahdollista, että tavoitteet eivät ole riittävän realistiset ja selkeät, jolloin työntekijä ei niihin pääse ja tällöin työmotivaatio kärsii. Lisäksi työnantajan on huomioitava, ettei työn suorittaminen ole täysin virheetöntä vaan inhimillistä suorittamista. Jos työn tekemistä ei seurata säännöllisesti tai kehityskeskusteluita ei käydä, myöskään työntekijä ei itse pysty arvioimaan työsuoritustaan. (Koskinen ym. 2018, 176-177.)

Itsetunnolla on suuri merkitys alisuoriutumiseen. Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen hyväksyy itsensä sellaisenaan kuin on, riippumatta ympäristön odotuksista. Hän tunnistaa omat tarpeensa ja toiminta on omaehtoista eikä ulkoapäin säädeltä. Hyvän itsetunnon omaava henkilö suoriutuu usein työtehtävistään sujuvasti. (Kianmaa ym. 2002, 21.)

Identiteetistä puhuessa viitataan siihen, kuka ja mitä joku on, mitä luonnehdintoja ja merkityksiä minä ja muut antavat itselle ja toisille. Jo varhaisvaiheessa koulu ja koulutus tarjoaa ihmisille erilaisia valmiita identiteettityyppejä, arvioi oppilaita ja heidän resurssejaan saavuttaa nämä identiteetit ja siten tuottaa heille käsityksiä siitä, keitä he ovat, mitä he osaavat, millaisia ja miten hyviä he oppijoina ovat. (Antikainen, Rinne & Koski 2006, 259, 265.)

Ammatillinen identiteetti on laaja-alainen ja monitasoinen suhde ihmisen ja työn välillä, joka muokkaantuu kasvun ja eletyn elämän mukana. Jokaisen työidentiteetti rakentuu sekä koko henkilöhistorian perusteella aina lapsuudesta tähän päivään saakka että tulevaisuuden odo-

tuksista; mitä haluan työltäni, mitä minä osaan. Työidentiteetti ei ole ajallisesti pysyvä käsite, vaan se on dynaamista, muuttuvaa käsitystä itsestä ja työstä ja sen merkitys vaihtelee varsin paljon elämänkulun eri vaiheissa. (Eteläpelto ym. 2007, 90-92, 108.)

Työidentiteetin rakentumiseen ja kehittymiseen vaikuttaa paljon se, mitkä meidän henkilökohtaiset resurssit ovat, mitkä ovat meidän sisäiset ja ulkoiset rajoitteet ja mitä työn rakenne meiltä vaatii (Eteläpelto ym. 2007, 113). Muuttuvassa työelämässä tarvitaan sellaista työnohjausta ja ammatillisia opintoja, jotka antavat työntekijöille luottamusta omaa osaamistaan kohtaan sekä voimaannuttaa työntekijöitä muuttuvien tilanteiden keskellä. Hyvin oleellista on kuitenkin muistaa, että jatkuva muutos ja stressi lisää paineita siitä, että ihmiseltä odotetaan koko ajan enemmän ja itseohjautuvasti tulisi oppia aktiivisesti sekä työssä että vapaa-ajalla. Tämä on yksi riskitekijä työntekijän alisuoriutumiseen, koska ristiriita on välitön, jos koulutukselle ei tarjota työn puolesta riittävästi aikaa, mutta samanaikaisesti odotetaan suurta joustavuutta ja aktiivisuutta. Yhteenvetona voidaan todeta, että työelämän ja työmarkkinoiden muutosten vuoksi meiltä vaaditaan jatkuvaa arviointia itsestämme suhteessa ympäröivään maailmaan ja kulttuuriin, jotta voimme sitoutua muutokseen ja identiteetin rakentamiseen. (Eteläpelto ym. 2007, 115, 137.)

Työn kasvavien vaatimusten käänöpuolella on nähtävissä kiire, työpaineiden ja henkisen kuormituksen kasvu sekä tähän liittyvät psykosomaattiset oireet kuten väsymys ja unettomuus. Ihmisen tulee sietää hyvin monenlaista haastetta enemmän kuin ennen; kyky oppia enemmän, kyky tehdä työtä paremmin, kyky tehdä tehokkaammin. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 18.) Tämä herättää ajatuksen, vaikuttaako tämä ihmisen ajautumisen alisuoriutumiseen?

Motivaatio on tiivistettynä kiinnostusta jostain asiasta tai tekemistä kohtaan. Se on usein toiminnan lähtökohtana ja siihen vaikuttavat useat tekijät kuten henkilön persoonallisuus, elämäntilanne ja motivaation kohde. Hyvä motivaatio parantaa työn tulosta ja tuo tekijälleen voimavaroja. (Surakka & Laine 2011, 34; Ruohotie 1998, 36-37.) Motivaatio nähdään myös prosessina, jossa organisaation työntekijät saadaan toimimaan ennalta määrättyllä, halutulla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi motivaatioprosessilla stimuloidaan toimintaa ymmärtämällä työntekijän tarpeet ja hyödyntämällä heidän motiivejaan. Motivaation roolia ei saa missään tilanteissa aliarvioida, sillä se vaatii erityistä ymmärrystä ihmisen mielestä ja käytöksestä. (What Is Motivation And How It Works.)

Rahalla on edelleen tärkeä asema työntekijän motivaattorina. Yrityksen voittojen jakaminen kannustaa työntekijöitä tuottamaan laadukasta tuotetta, suorittamaan laadukasta palvelua tai parantamaan prosessin laatua yrityksessä. Raha on tehokas motivaattori, kun se on sidottu suoraan työntekijän ideoihin tai saavutuksiin. Rahan motivoivat vaikutukset ovat kuitenkin lyhytaikaisia, ellei niitä liitetä muihin ei-monetaarisiin motivaatioihin. Rahalliset kannustimet

voivat osoittautua kuitenkin haitallisiksi, jos niitä ei tarjota kaikkien organisaation jäsenten saataville. (Employee Motivation.)

Työelämässä motivaation merkitys on oleellinen. Se vaikuttaa työntulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen ja tätä kautta henkilön työsuoritteeseen. Motivoitunut työntekijä panostaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten on tuki yrityksen menestymiselle. Organisaation tavoitteista viestiminen yhdessä työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa, on motivaation kannalta tärkeää, koska tavoitteet ohjaavat henkilön käyttäytymistä. Tukeakseen työntekijän motivaatiota, tavoitteiden tulee aina olla tarkkaan harkittuja. Niiden tulee olla realistisia, mitattavissa olevia sekä niiden tulee olla myös riittävän haastavia ja tuloksiin johtavia. Tavoitteissa tulisi olla myös liitos yrityksen mission ja päämäärän kanssa. Tavoitteiden asettaminen tulee olla vuorovaikutuksellista keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä, tällöin työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä ja tällä kokemuksella on erityisen suuri merkitys ylläpitää työntekijän motivaatiota ja suoriutumista työtehtävistä. (Aarnikoivu 2008, 133-134.) Vaikeiden asioiden äärellä on helpompi myös ponnistella, mitä enemmän koemme motivaatiota aiheeseen. Työntekijöiden motivaatiota voidaan ruokkia ja kasvattaa tukemalla heidän itseluottamusta rakentavan palautteen kautta. Kannustava, rakentava ja oikea-aikainen palaute innostaa työntekijää työhönsä. (Lonka 2015, 169.)

Oleellista on siis se, että esimies osoittaa arvostusta ja suunnittelee yhdessä työntekijän kanssa realistisia, joskin myös haastavia tavoitteita yksilön osaaminen huomioiden. Tavoitteiden saavuttamista tulee varmistaa pitkin matkaa ja työympäristön tulee olla sellainen, jossa työntekijää rohkaistaan kasvamaan ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Jokaisella meistä on erilaisia kykyjä, joten suorituskriteerien ja ohjeiden antaminen säännöllisellä palautteella lisää henkilökohtaista kasvua ja motivaatiota. (Heathfield 2019.)

Alisuoriutumiseen voi vaikuttaa erittäin paljon myös työntekijän henkilökohtainen elämä, ihmissuhteet ja omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksityiselämän arvot ja työntekijän asenteet heijastuvat väistämättä työelämään. Työtyytyväisyys on todennäköisesti korkeampi silloin, kun työntekijän käsitys omista taidoistaan ja voimavaroistaan on positiivinen. Positiivisen minäkuvan kokevat henkilöt kokevat työnsä antoisaksi ja haastavammaksi kuin negatiivisen minäkuvan omaavat henkilöt, jotka eivät aseta yhtä korkeita tavoitteita ja antavat ongelmatilanteissa helpommin periksi. (Robbins, Judge & Campbell 2010,69.)

Yleinen elämäntyytyväisyys vaikuttaa paljon myös ihmisen psykososiaaliseen hyvinvointiin ja onnellisuuteen. Näiden osalta hyvinvoiva ihminen pystyy katsomaan elämän arvokkuutta ja työn merkityksellisyyttä laajemmin kuin vain yksittäisten tunteiden tai ilmiöiden näkökulmasta. (Uusitalo-Malmivaara toim. 2014, 34.)

Työntekijän kyvyttömyys tai osittainen alisuoriutuminen työssä voi johtua myös työnantajan toimista. Riittämätön perehdytys, puutteelliset koulutukset tai niiden puute heikentää työntekijän osaamista, samoin heikko vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön vaarantaa osaamista, työmotivaatiota ja lisää riskejä alisuoriutumiselle. Esimiehen rooli henkilöstön osaamisen johtamisessa on olennaista. Osaamisen johtaminen on pitkälti keskustelevaa johtajuutta, jossa esimies ylläpitää sellaista ilmapiiriä, mikä on avoin ja motivoiva uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Jos esimies ei toiminnallaan tähän pyri tai kykene, heikentää se sekä yhteisö-, että yksilötason suoriutumista työstä tai osittaisista työtehtävistä. (Viitala 2005, 341.)

Työntekijöiltä odotetaan hyvää suoriutumista, heidän tulee tiedostaa mitä heiltä odotetaan ja vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on pääosin työntekijöillä itsellään. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että hyvä ja osaava esimies kannustaa ja rohkaisee alaisiaan saavuttamaan omat tavoitteensa. Tutkitusti johtajat, jotka pitävät työntekijöiden osallistumista tärkeänä asiana, pystyvät nostamaan alaistensa suoritustasoa. (Scanlan 2001.)

Esimiehen viestintätaidot vaikuttavat oleellisesti myös henkilöstön hyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös työsuoritteeseen. Åberg (2006) toteaa, että viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on selkeä yhteys. Esimiehen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat usein tyytyväisiä myös työhönsä. Tässä nousee merkityksellisimmäksi se, miten oma esimies koetaan viestin tuojana, taustaa antavien tietojen välittäjänä. Esimiesviestinnässä on oleellista se, että esimies itse ymmärtää ja osaa suhteuttaa ja räätälöidä annettavaa tietoa oman yksikkönsä mukaisesti. Miten oma kohderyhmä ottaa tiedon parhaiten vastaan, millä tavoin ja missä muodossa. (Åberg 2006, 110-111.) Kyse ei ole siis pelkästään yksittäisistä, irrallisista vuorovaikutustilanteista esimerkiksi työpaikan palaverissa, vaan kokonaisuudesta; tapahtumakuluista ja kohtaamisista ylipäätään. Esimiehen viestintä ja tapa tuoda asioita esille pohjautuu kokonaisvaltaisesti koettuun vuorovaikutukselliseen ilmiöön mitä hän on aiemmalla käytöksellään ja olemuksellaan tuonut esille. (Suoninen ym. 2010, 27.) (Lohtaja ym. 2007, 11-12.)

Suomessa pidetään tyypillisesti 1-4 kertaa vuodessa esimies alainen -keskusteluita, joissa työntekijän työsuoritusta arvioidaan. Puhutaan kehityskeskusteluista. Näissä keskusteluissa pyritään arvioimaan työntekijän tuloksia ja suorituksia sekä tunnistamaan kehitystarpeet. Lisäksi palautteen antaminen puolin ja toisin on merkityksellistä. (Österberg 2014, 134,168., Kauhanen 2010,102.)

Kehityskeskustelu on toimiva johtamisen työkalu ja tärkeä työväline henkilökunnan ja organisaation kehittämisessä. Keskusteluissa yhdistyvät organisaatiosta johdetut strategiset tavoitteet ja yksittäisen työntekijän arki ja omat henkilökohtaiset tavoitteet. Lisäksi arvioidaan menneen kauden tavoitteiden saavuttamista ja virittäydytään tulevaan kauteen ja uusiin ta-

voitteisiin. Onnistunut kehityskeskustelu auttaa alaista ottamaan työnsä haltuun ja jäsentämään työtään. Lisäksi se parantaa esimies-alainen vuorovaikutussuhdetta, sekä tukee työhyvinvointia. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Kehityskeskustelun tärkein osuus on esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista sekä työhön liittyvistä asioista. Tärkeää on tunnistaa työntekijän vahvuuksia, toisaalta myös kehittämistarpeita ja antaa näille tukea, kannustusta ja selkeitä toimintatapoja. (Lindholm & Salminen 2014, 17). Kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita tulee seurata säännöllisesti ja näin varmistaa, että ne saavutetaan paremmin. (Surakka ym. 2011, 158).

Puutteelliset tai tuloksettomat kehityskeskustelut eivät tuota työntekijälle eikä työantajalle lisäarvoa. Riittämättömällä valmistautumisella, huonolla vuorovaikutuksella tai heikon yhteistyön tai heikon esimiestyön takia kehityskeskustelut voivat johtaa myös siihen, ettei kehityssuunnitelmia synny, ne eivät tuota tulevaisuuden toiveita, suunnittelua ja tavoitteita eivätkä tue yksilön osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua. (Viitala 2005, 267.)

Palautteen antaminen koetaan yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi henkilökohtaisen kehittymisen työvälineenä. Palautteen avulla kannustetaan, sitoutetaan sekä motivoidaan henkilöstöä. Hyvin annettu palaute on toimintaan kohdistuvaa, rakentavaa, hyvällä asenteella annettua palautetta. Perussääntönä pidetään, että henkilön tulee saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisistaan kuin epäonnistumisistaan. Jos asetettuja tavoitteita ei seurata, ne ovat turhia ja työntekijän motivaatio laskee. (Aarnikoivu 2008, 142, 144.)

#### 2.4 Työhyvinvointi ja varhainen välittäminen

Työterveyslaitos määrittää työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä, sitä voi tehdä terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä ja työ tukee jokaisen omaa työuraa. (Kehusmaa 2011, 14). Työhyvinvointiin vaikuttavat jokaisen psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen tasapaino, kokonaisuutta määrittävät myös työn ulkopuoliset tekijät kuten elämäntilanne ja perhe. (Suutari & Vesterinen 2010, 24).

Ihmisten osaaminen ja suorituskky liittyvät oleellisesti työntekijän innostukseen, jaksamiseen ja aikaansaamiseen ja täten työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnista on tullut osa yrityksen strategiaa ja on tärkeä kilpailutekijä (Ojala 2003, 14). Työhyvinvointimme lisääntyy, kun työllä on selkeä päämäärä ja tehtäville on varattu riittävästi aikaa niiden suorittamiseksi ilman keskeytyksiä. Rakentava, välitön palaute tehdystä työstä lisää työhyvinvointia, lisäksi työntekijän mahdollisuudet kehittää itseään työn kautta tuntuu hyvältä. (Luukkala 2011, 32).

Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu enimmäkseen arkisissa vuorovaikutustilanteissa, joten vuorovaikutuksen kehittäminen on myös yksi osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Johtaminen ja

esimiestyö ovat tässä erityisen suuressa roolissa. Panostamalla työntekijöiden johtamiseen ja huomioimalla heidän yksityiselämän tasapainon, esimies voi kehittää toimintaansa. Ratkaisevaa on esimiehen tarttuminen oikeisiin asioihin, toimiminen oikein erilaisissa tilanteissa ja puuttuminen sitä vaativiin asioihin. (Hyppänen 2013, 136; Suonsivu 2014, 166-167.)

Työhyvinvoinnin esteenä voi toki olla myös työntekijän oma motivaatio, jos työllä ei ole mitään merkitystä työntekijälle, mielenkiinto työstä katoaa ja motivaatio kärsii. Usein työn suuri kuormitus, lomautukset, osaamisen puute, huono yhteishenki vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja näin työhyvinvointi kärsii. (Iloranta ym. 2011, 153.)

Varhainen välittäminen tarkoittaa työntekijän työkyvyn tukemista ja johtamista tilanteessa, jossa työsuorite on joltain osin heikentynyt. Esimies aloittaa usein varhaisen tuen toimenpideprosessin. Puheeksi ottamisen aloitteen voi tehdä myös työntekijä itse, työterveyshuolto, työsuojelun edustaja tai työkaveri. Puheeksi ottamisen keskustelussa selvitetään nykytilannetta ja määritellään ongelman syyt. Keskustelussa tehdään jatkosuunnitelmat tilanteen korjaantumiseksi tai lieventämiseksi. Sovittavia toimenpiteitä jatkoon voivat olla työntekijän osaamisen kehittäminen, esimiestuen lisääminen tai yhteydenotto työterveyshuoltoon. Puheeksi ottamisen keskustelut käydään rakentavassa ja toisiaan arvostavassa hengessä. (Hyppänen 2013, 112; Aura & Ahonen 2016, 145-146.)

Varhainen välittäminen -prosessin taustalla voi olla moninaisia syitä kuten työntekijän sairaus tai siviilielämän kuormitus. Nykyelämässä työn hektisyys johtaa kuitenkin enenevin määrin siihen, että työntekijät uupuvat ylikuormittumisen ja työssä turhautumisen vuoksi. Tämä on yksi yleisimmistä syistä, miksi työntekijöiden kanssa käydään varhaisen välittämisen keskusteluita. Työn ulkopuolisilla tekijöillä, kuten taloudellisilla vaikeuksilla ja ongelmilla perhepiirissä on myös suuri merkitys ja ne usein heijastuvat työpaikalle kumuloituen työuupumiseksi, näin ollen uupumukselle on vaikea löytää hyvin selkeästi vain yksiselitteistä syytä. On hyvä myös havainnoida se näkökulma, että arkityön vaatimukset saattavat olla ristiriidassa ihmisten odotusten ja pyrkimysten kanssa. Työntekijä voi yrittää irrottautua emotionaalisesti työstään ja voi yrittää ratkaista ristiriidan vaikuttamalla ympäristöönsä. Näin ollen, uupuminen ei ole passiivinen seuraus liiallisesta työstä vaan keino yrittää selviytyä ja sopeutua. (Heiskanen ym. 2011, 246., Koivisto 2001, 146-147.)

Työyhteisöissä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia työntekijän oman toiminnan ja työkäytäntöjen kehittämiseksi sekä työyhteisön toimintaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Tässä korostuu esimiehen rooli. Sellainen esimies, joka aidosti kykenee vahvistamaan työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja samalla tukemaan organisaation toimintaa, lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työssä oppimista ja aktiivisuutta. Johtamisen näkökulmasta katsottuna tämä merkitsee kykyä osallistaa työntekijöitä enemmän dialogiaan ja kykyä ymmärtää heidän työidentiteettiään. Tällaista vuorovaikutuksellisuutta luomalla tarjotaan mahdollisuuksia

työntekijän oppimiselle, kehittymiselle ja oman tasonsa työsuoriutumiseksi. (Eteläpelto ym. 2014, 18-20, Hökkä 2014.)

Työnantajan on huolehdittava perusteellisesta perehdytyksestä, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työstään riittävällä varmuudella. Täysipainoiseen työntekoon ei uutta työntekijää voi olettaa heti pystyvän. Työuran jatkuessa, työnantajan velvollisuus on myös varmistaa kaikkien työntekijöiden osaaminen riittävillä koulutuksilla ja ohjauksilla. Näihin on myös annettava riittävä aika ja paikka. Jos työnantaja ei ongelmatilanteissa voi tai pysty tarjoamaan apua ja tukea työntekijälle, työsuorite heikentyy ja kynnyksensä pyytää apua uudelleen vaikeutuu. (Koskinen ym. 2018, 16-17.)

Esimiehen tavassa tuoda asioita esille, on hyvä huomioida, ettei esimies ole viestinnässä yksin, vaan oikeanalainen viestintä ja vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on koko organisaation toiminnassa hyvinkin ratkaiseva tekijä. Lisäksi esimiehen viestinnän tehtävänä on motivoita ja kannustaa uusien asioiden edessä. (Åberg. 2006, 93.) Näin ollen esimerkiksi palaverissa, missä esimiesjohtoisesti tuodaan esille uusia asioita, on hyvin tärkeää yhteisöllinen vuorovaikutus eikä pelkkä tiedottaminen. Esimiehen on tärkeää olla myös perehtynyt asiaan, jotta hän pystyy tuomaan asian esille mahdollisimman luotettavasti ja luontaisesti. Juholin (2013, 202) mainitsee erittäin osuvasti, että itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja.

Puhuttaessa niin kutsutusta väljäkytkentäisestä organisaatiosta, jossa työntekijällä on itsenäistä päätäntävaltaa omaan työhönsä, on havaittu sen tukevan työntekijöiden yksilöllistä ammatillista oppimista. Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työnantajansa ja oman työnsä kehittämiseksi. Liian tiukkaan normitetussa työssä, jossa omat vaikutusmahdollisuudet ovat vähäiset, on riski työntekijöiden heikolle luovuudelle, innostukselle ja aloitekyvyttömyydelle. Lisäksi ammatillisen identiteetin uusiutuminen ja kehittäminen jää omaan arvoonsa ja tämä nostaa riskejä alisuoriutumiseen. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2010, 141-148.)

Työyhteisön tapa toimia, kulttuuriset käytänteet ja vallitsevat puhutavat vaikuttavat myös yksittäisen työntekijän identiteetin rakentumiseen, työn mielekkyyden tunteeseen, turhautumiseen, sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen. Negatiivinen ilmapiiri ei edistä työssä oppimista eikä myöskään organisaation todellisia muutoksia vaan vaarana on uudistusten jääminen pinnallisiksi ja näennäisiksi. (Collin ym. 2010, 211-222.)

### 3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyömme tarkoitus on luoda työkalu, jonka avulla työntekijä ja esimies tunnistavat alisuoriutumisen riskit tai jo olemassa olevan alisuoriutumisen sekä löytävät keinot siihen



puuttumiseen. Työkalun avulla työntekijä ja esimies pystyvät pohtimaan koko vuorovaikutusjärjestelmän vaikutusta yksittäisen työntekijän työsuoritteeseen ja sen mahdolliseen heikentymiseen. Vuorovaikutusjärjestelmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä itseään, työyhteisöä, esimiestä ja koko organisaatiota.

#### Tavoitteena on

- laatia tutkimuskirjallisuuteen perustuva kyselylomake esimiestyön tueksi, jotta alaisen alisuoriutuminen on helpompi tunnistaa, havaita ja siihen on mahdollista puuttua.

#### Kehittämistehtävät ovat

- alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyvä kyselyn laatiminen
- kyselyn esitestaaminen sekä lopulta sen muokkaaminen valmiiksi kyselylomakkeeksi.

## 4 Menetelmät

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmistä ja hänen elämänpiiriänsä ja siihen liittyviä asiayhteyksiä ja merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään näin ollen paljon erilaisia tiedonkeruumenetelmiä kuten haastatteluita, videointia ja kyselyiden teettämistä. Näiden perusteella käsitellään ihmisten tuottamaa kertomusta, tekstiä ja tarinoita eikä siitä voida saada tilastollisesti yleistettävää tietoa kuten määrällisessä tutkimuksessa saadaan. Tästä heittää ajatus, onko laadullinen tutkimusote siis tällöin pätevää. Punaisena lankana kuitenkin on, että tuotettu tieto tehdään huolellisesti ja eettisiä periaatteita noudattaen. Tavoite on laadullisessa sama kuin määrällisessä; pyritään selvittämään totuutta käsiteltävästä ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 16-17.) Tässä opinnäytetyössä käytämme laadullista tutkimusta, koska haluamme saada selville ilmiöön liittyviä syitä ja niiden merkityksiä. Laadullinen tutkimus tukee työn etenemistä, kun haluamme saada tietoon kokemuksia ja syitä alisuoriutumiseen. Lisäksi laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on, että siitä on vähäisesti tutkittua tietoa kuten käsittelemästämme ilmiöstä on (Kylmä ym. 2007, 31).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on induktiivisuus, jossa tehdään havaintoja yksittäisistä tapahtumista, jotka sittemmin yhdistetään laajemmaksi kokonaisuudeksi. Päätely on aineistolähtöistä. Tavoitteena on ymmärtää kohderyhmäksi valittujen näkökulma tutkittavasta ilmiöstä. Näkökulmaa ei voida määritellä etukäteen valmiiksi, kuten todeta varmaksi, että tietyt asiat vaikuttavat työntekijän alisuoriutumiseen työssä, vaan mielenkiinnon kohteena on todellisuus ja kohderyhmän näkökulmat ilmiöstä. (Kylmä ym. 2007, 22-23.)

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on laatu, määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on määrä. Laadullista tutkimusta ohjaa kysymykset *mitä, miksi ja miten*, jossa etsitään vastausta esimerkiksi siihen, mitä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on tai miten ilmiöön voidaan puuttua tai miten sitä voidaan parantaa. Itse tutkimustehtävät voivat työn alussa olla hyvinkin laajoja, jotka saattavat tarkentua paljonkin tutkimuksen edetessä. (Kylmä ym. 2007, 26.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea ilmiön laatuun, ei sen määrään. Siksi tutkimukseen valitaan ihmisiä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä kokemusta tai havaintoja. Osallistujien määrä on usein vähäinen. Tavoitteena on saada laaja aineisto pienestä osallistujamäärästä huolimatta. (Kylmä ym. 2007, 27.) Tässä opinnäytetyössä osallistuvien määrä on rajattu viiteen vastaajaan ja heidän työkokemuksensa ja työroolinsa vaikuttivat siihen, että tulivat valituiksi kohderyhmäksi. Heillä on myös kaksoisrooli vastaajina, he toimivat sekä työterveyden asiantuntijoina työterveyshoitajina että itse työntekijöinä.

#### 4.2 Aineiston keruu ja saatu aineisto

Tutkimuslupaa esikyselyiden täyttämiseen ei asiakasorganisaatiolta erikseen tarvittu. Kysely tehdään asianmukaisesti organisaation sisällä viidelle työterveyshoitajalle. Kyselyyn vastanneille kerrottiin etukäteen mistä työssä on kyse. ( liite 1)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aina keräämään aineistoa mahdollisimman avoimin menetelmin. Aineiston keruuta voidaan tehdä esimerkiksi haastattelemalla tai vaikka piirrustuksien ja lomakekyselyin, jossa kysymykset on määritelty tarkasti etukäteen. Eri menetelmiä on mahdollista myös yhdistää. (Kylmä ym. 2007, 27, 79.) Lisäksi laadullista tutkimusta tehdessä tulee tekijän luottaa ihmisten kertomiin kokemuksiin ja omaan havainnointiin tiedonkeruun aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160.) Opinnäytetyössämme tehtiin esikysely, jonka jälkeen kävimme kysymysten toimivuutta ja ilmiön tunnistamista läpi vapaamuotoisesti ryhmän kesken. Miten alisuoriutuminen tunnistetaan ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tämän perusteella saamme kehitettyä käyttöön toimivan kyselyn osaksi kehityskeskusteluita.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelun tai lomakekyselyn tavoitteena on saada monipuolisia ja värikkäitä kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Saatava tieto on aina yhteyksissä ympäröivään yhteisöön ja kulttuuriin, josta tieto hankintaan. Strukturoimaton, avoin haastattelu tai syvähaastattelu ovat kaikista väljimpiä haastattelun muotoja ja niissä aiheena on tutkittava ilmiö sekä siinä pysyminen tilanteen kuitenkin laajasti kehittyessä haastattelun myötä. (Kylmä ym. 2007, 79-80.) Opinnäytetyössämme esikyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joissa pitäydettiin tutkittavassa ilmiössä.

Henkilötietolaki määrittelee kerätyn aineiston käsittelyn, sen säilyttämisen ja hävittämisen. Nämä asiat tulee selvittää myös tutkimukseen osallistuville. (Kylmä ym. 2007, 141.) Aineisto

tullaan hävittämään tietosuojajätelaatikkoon tutkimuksen jälkeen, kyselyihin vastataan anonyymisti, jälkipuinti tapahtuu vapaamuotoisesti ryhmänä lähinnä ajatusten vaihtamisena kyselyn jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriapohjaan tukeutuvia kysymyksiä esikyselyssä. Kysely tehtiin viidelle terveydenhuollon henkilölle ja kyselyn jälkeen keskusteltiin avoimesti kysymysten toimivuudesta ja pyrittiin löytämään optimaalisimmat kysymykset, joilla esimies voisi havainnoida alisuoriutumista ja puheeksi ottaa nämä asiat kehityskeskusteluiden yhteydessä.

Opinnäytetyössä edettiin sähköisen esikyselyn täyttämällä, sillä haluttiin saada vastauksia ilmiön tunnistamiseen ja siihen liittyviin merkityksiin. Kyselyyn tehtiin neljä avointa kysymystä ja se lähetettiin sähköisesti vastaajille. Sähköpostikyselyn etuna on se, että sen voi tarvittaessa jakaa nopeasti suurelle määrälle, mutta hankaluutena toki se, että siinä ei pääse muodostamaan henkilökohtaista kontaktia työn tekijän ja osallistujan välille. (Kylmä ym. 2007, 104.) Arvioimme kuitenkin, että tässä tapauksessa kyselyyn vastaaminen onnistuu parhaiten sähköisesti ja kontakti tutkijoiden ja osallistujien välillä on jo olemassa pienen asiakasorganisaation takia.

Aineiston keruu menetelmää valikoidessa tulee pohtia, minkälaista tietoa haetaan ja miten sitä kerätään parhaalla mahdollisella tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tulisi lähestyä mahdollisimman avoin ja siksi haastattelukysymykset tulisi olla mahdollisimman väljiä tai kyselylomakkeen kysymykset avoimia. Tämä on tärkeä myös tuoda osallistujille ilmi, koska kaikki eivät välttämättä tunne tai ymmärrä laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. (Kylmä ym. 2007, 64.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto rakentuu sanoista ja kirjoitetuista vastauksista. Tutkimushaastattelu on hyvä aloittaa aina kysymällä, mitä haastatettavalle tulee mieleen tutkittavasta ilmiöstä ja edetä prosessissa niin, että teemat ovat laajoja ja avoimia. Näin tuetaan laadullista aineistokeruuta. Sanat ja kirjoitetut vastauksetkin tulee analyysia varten kirjata yhteneväiseksi tekstiksi. Tekstiä muodostaessa, perehdytään samanaikaisesti aineistoon ja tehdään alustavaa analyysia. (Kylmä ym. 2007, 64-65.)

Esikyselylomake on teoriaohjaavasti laadittu. Alla oleva kaavio näyttää suuntaa, miten tietyt kysymykset ovat valikoituneet lomakkeelle.

Motivoitunut työntekijä panostaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja siten on tuki yrityksen menestymiselle. Tavoitteiden asettaminen tulee olla vuorovaikutuksellista keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä, tällöin työntekijällä on valtaa vaikuttaa työhönsä ja tällä kokemuksella on erityisen suuri merkitys ylläpitää työntekijän motivaatiota ja suoriutumista työtehtävistä. (Aarnikoivu 2008, 133-134.)

Kehityskeskustelun tärkein osuus on esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista sekä työhön liittyvistä asioista. (Lindholm & Salminen 2014, 17).



Onko henkilökohtaiset tavoitteesi riittävän selvät?

Saatko vaikuttaa tavoitteisiisi? Miten usein tavoitteista keskustellaan ja miten seurataan?

Millainen työmotivaatiosi on ollut ennen ja on nyt?

Riittämätön perehdytys, puutteelliset koulutukset tai niiden puute heikentää työntekijän osaamista. Samoin heikko vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön vaarantaa osaamista, työmotivaatiota ja lisää riskejä alisuoriutumislle. (Viitala 2005, 341.) Ihmisten osaaminen ja suorituskyyky liittyvät oleellisesti työntekijän innostukseen, jaksamiseen ja aikaansaamiseen ja täten työhyvinvointiin. Riskitekijä työntekijän alisuoriutumiseen on siinä, että koulutukselle ei tarjota työn puolesta riittävästi aikaa, mutta samanaikaisesti odotetaan suurta joustavuutta ja aktiivisuutta. (Eteläpelto ym. 2007, 115.)



Pystytkö vaikuttamaan työhösi? (määrään, työaikaan yms)

Onko työyhteisössäsi vuorovaikutuksellinen ilmapiiri?

Näetkö hidasteita tai esteitä pääsystäsi asettamiisi tavoitteisiisi? Onko perehdytyksesi ollut riittävä?

Oletko saanut koulutusta käytössä oleviin työkaluihin?

Osaatko rajata työtäsi?

Kaavio 1.

#### 4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ja jäsennetään todellisuutta ilman, että sitä ohjaa johdattelevat teoriat aineistonkeruussa. Tärkeää kuitenkin on, että tutkija tietää ja ymmärtää mitä on tutkimassa, jotta aineistoa voidaan kerätä oikeanlaisesti tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus edetä myös deduktiivisesti tai abduktiivisesti, joissa deduktiivisessa edetään enemmän yleisestä kuvauksesta yksittäiseen ja abduktiivisessa tutkijalla on sellaisia teoreettisia ajatuksia, joita hän pyrkii täydentämään aineiston avulla. Pääsääntöisesti kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista lähestymistapaa, jossa päättelyssä edetään yksittäisten tapahtumisen kautta kohti yleisempää, laajempaa kokonaisuutta. (Kylmä ym. 2007, 22-23.)

Aineistolähtöisessä analyysissä on kysymys aineistosta ja sen tuloksena erilaisia kuvauksia riippuen tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on todellisuus tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Tätä kautta pyritään luomaan uutta tietoa ja teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Käytännössä laadullinen tutkimus etenee siis kaaviomaisesti *ilmiö* → *käsite* → *käsitteiden väliset suhteet* → *teoria* (Kylmä ym. 2007, 29).

Kun esikysely oli tehty viidelle terveydenhuollon ammattilaiselle, pidettiin vapaamuotoinen ryhmäkeskustelu, jossa käytiin kysymyksiä läpi yhteen vetäen. Keskustelun jälkeen sekä esikyselyn vastaukset että ryhmäkeskustelun yhteenveto avattiin kirjoittamalla ne puhtaaksi eli literoitiin. Tämän jälkeen aineistoa työstettiin induktiivisella sisällön analyysillä eli pelkistämällä esikyselyn vastauksista saatuja pitkiä lauseita, jotta saatiin aineistosta oleellinen merkitys ilmi. Pelkistämisen jälkeen jo pelkistetyistä lauseista etsittiin ilmaisut, jotka kertovat merkityksellisiä asioita tutkittavasta ilmiöstä ja näin pystyttiin todentamaan esitetyn kysymyksen olevan oikeanlainen. Ilmauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja näiden pohjalta syntyi alaluokat, joita yhdistämällä muodostui yläluokat (kaavio 2). Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kyselylomake, joka auttaa esimiestä tunnistamaan ja havaitsemaan työntekijän mahdollista alisuoriutumista ja tähän ilmiöön liittyviä ilmaisuja vastauksista etsittiin. Pelkistettyjen lauseiden yksittäisiä sanoja luokiteltiin ja niiden kautta luotiin teoriaa käsitteiden välisistä suhteista.

Tällaisella sisällön analyysillä pystytään systemaattisesti kuvaamaan analyysin kohteena olevaa tekstiä ja ilmiötä. Tekstin sanoja luokitellaan niin, että niistä koostuu ilmaisuja teoreettisen merkityksen perusteella. Keskeistä tässä on se, että tekstistä tunnistetaan väittämiä, jotka ilmaisevat jotain tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi itsessään tarkoittaa aineiston purkamista osioihin ja tulkintaa uuden synteessin tekemistä osioista. (Kylmä ym. 2007, 113.) Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään siis luomaan aineistoista kerrytettyä teoreettista kokonaisuutta, jossa aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä sekä eroja etsien ja tiivistäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Alla taulukko aineiston analyysistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"...työelämässä muutos on jatkuvaa..."	Työelämän jatkuva muutos, hektisyys, kiire.	Jatkuva muutos	JATKUVA MUUTOS
"...jokainen tulee sopeutua siihen, mutta..."	Vaatimus sopeutua	Sopeutumisen vaatimus	SOPEUTUMISPAKKO
"...osaamisen aliarvioiminen tai osaamisen varmistamatta jättäminen voisi kuormittaa..."	Aliarvioiminen kuormittaa	Kuormituksen kokeminen	KUORMITUS
"...en koe vielä, että olisin saavuttanut työssäni paljoja onnistumisen hetkiä, mikä taas osaltaan heikentää motivaatiotani..."	Työssä onnistumisen puute	Onnistumisen puute	MOTIVAATION PUUTE
"...työnantajalta olisin hieman parempaa perehdytystä odottanut..."	Huono, puutteellinen perehdytys	Puutteellinen perehdytyksen kokeminen	HUONO PEREHDYTYS
"En ole varma teenkö oikein ja sillä hetkellä ei ole ketään keneltä kysyä neuvoa..."	Epävarmuus työssä	Työn epävarmuus	EPÄVARMUUS
"...negatiivisesti on hiukan vaikuttanut koko tiimin jatkuvat muutokset ja välillä siinä olevat vajaukset..."	Henkilöstön puute, työyhteisön muutos	Muuttuva tiimi	RESURSSIPUUTE
"...mielenkiintoni säilyy työssä, niin kauan kun on uutta opittavaa..."	Uuden oppiminen	Oppimismahdollisuudet	OPPIMISMAHDOLLISUUS
"...motivaatiota laskee se, ettei tehtyä työtä arvosteta riittävästi johdosta käsin..."	Työn arvostuksen puuttuminen	Kokemus arvottomuudesta	TEHDYN TYÖN ARVOSTUKSEN PUUTE

"... käytettävät mittarit eivät arvioi riittävällä tavalla oikeita asioita..."	Ei selkeitä mittareita työn arviointiin	Väärät mittarit	TYÖN ARVIOINTI
"...kehityskeskustelut eivät arvioi riittävällä tavalla oikeita asioita..."	Puutteelliset kehityskeskustelut	Vääränlaiset asiat kehityskeskustelussa	STRUKTUROIDUN KEHITYSKESKUSTELUN PUUTE
"...epäselviä ovat minulle vielä myös työn mittarit, millä tehtyä työtä mitataan..."	Työn mittareiden epäselvyys	Epäselvät työn mittarit	TYÖN MITTARIT EPÄSELVÄT
"...organisaatiosta käsin luodaan tavoitteita, jotka välillä sekavat..."	Työn tavoitteiden epäselvyys	Epäselvät tavoitteet	TAVOITTEET
"...kehityskeskusteluihin toivoisin vain enemmän aikaa käydä asioita läpi...."	Riittävä aika asioiden läpi käymiseen	Riittämätön aika	KUULLUKSI TULEMINEN
"...omat henkilökohtaiset tavoitteet selvät, mutta ne ehkä turhauttavat. Voisi olla haastavamat..."	Liian helpot tavoitteet	Helpot tavoitteet turhauttavat	TURHAUTUMINEN
"...hyvin nopeasti esimieheen tulee epäluottamus jos huomaa, ettei hän toimi tasapuolisesti ja avoimesti...."	Tasapuolinen kohtelu	Kokemus tasapuolisen kohtelun puutteesta	EPÄLUOTTAMUS
"...tavoitteiden asettaminen omasta puolestani on ollut pitkään alisuorittavaa..."	Liian helpot tavoitteet	Tavoitteet alisuorittavia	RUTIINITYÖ
"...työvoimavaroja syö, jos ilmapiiri on negatiivinen..."	Työyhteisön negatiivisuus	Negatiivinen ilmapiiri	TYÖYHTEISÖ

"...välillä on tilanteita että "lennossa" joutuu aikataulutamaan tehtävät uusiksi.."	Aikataulun luomat haasteet	Tehtävien uudelleen aikatauluttaminen	AIKATAULUTUS
"...työtahti voi olla työmäärään nähden liian suuri..."	Suuri työmäärä	Kireä työtahti	TYÖTAHTI
"...jossain vaiheessa tuntui, että kannan liikaa vastuuta työstäni.."	Liiallisen vastuun kantaminen	Liiallinen vastuu	TUEN TARVE
"...konkreettisesti oman jaksamisen kanssa olen joutunut viime aikoina tekemään paljon töitä.."	Omat puutteelliset tai heikot voimavarat	Voimavarojen puute	OMAT VOIMAVARAT
"...tämän lisäksi oletin jossain vaiheessa olevani parempi työntekijä, jos olen jatkuvasti saatavilla..".	Jatkuvasti saatavilla oleminen	Oletus saatavilla olemisesta	SAATAVILLA OLEMINEN
"...ei ole mitään "puskuria" työssä, pitää vaan jaksaa ja joustaa..."	Joustavuuden puuttuminen	Työn rakenne liian tiukka	JOUSTAVUUS

Kaavio 2.

#### 4.4 Eettisyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan hankkia melko vapaastikin, mutta on hyvä sisäistää, että tieteellisen tutkimuksen tulee olla kuitenkin hyväksyttävää, luotettavaa sekä tulosten uskottavia. Tutkijan tulee miettiä, millainen on hyvä tutkimus ja onko kyseenomaista ilmiötä sopivaa tutkia. On hyvä myös pohtia, millaisia tutkimustuloksia tavoitellaan ja mitä keinoja niiden saavuttamiseksi voidaan käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-127.)

Tutkijan tulee kertoa tutkimukseen osallistuville tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät kuten työssämme teimme. Osallistujilla on aina oikeus kieltäytyä osallistumasta, sillä tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Eettisyyden kannalta osallistujien nimettömyys on yksi tärkeä asia ja tutkittavan henkilöllisyys ei saakaan tulla ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. (Tuomi ym. 2009, 131-133.)



Tärkeää eettisyyden kannalta on myös se, että tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tarkasti ja mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen tekijän tulee viitata asianmukaisesti ja kunnioittavasti muiden tekemiä töitä ja antaa näin arvoa aikaisemmin tehdyille töille. (Tuomi ym. 2009, 131-133.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyvän tieteellisen käytänteen mukaisesti ja työtä tehdessä olemme olleen huolellisia ja tarkkoja tutkittaessa ilmiötä, analysoidessa ja käsitellessä aineistoa. Tietoja on pidetty vain meidän omassa käytössämme, jonka jälkeen ne on oikeaoppisesti tuhottu tietosuojaroskikseen. Haastateltavien henkilöllisyys ei ole tullut esille missään vaiheessa. Työmme lähteet ovat huolella valittuja ja kattavia teoksia. Opinnäytetyön luotavuutta lisää se, että olemme molemmat yhdessä perusteellisesti suunnitelleet, toteuttaneet ja analysoineet työn tuloksia.

## 5 Tulokset

Tutkimustuloksia analysoitaessa esille nousi, että tehdyt neljä esikysymystä toivat esille asioita, joista mahdollinen alisuoriutuminen on tunnistettavissa. Kysymykset käsitelivät työntekijän työmotivaatiota, työn tavoitteita, voimavaroja sekä työn hallinnan keinoja. Vastauksista tulee esille niitä pääteemoja, jotka tukevat opinnäytetyömme teoreettista viitekehystä. Tämän lisäksi aineistolähtöisen analyysin kautta esille nousi uusiakin näkökulmia, joilla voi olla vaikutusta yksilön alisuoriutumiseen työelämässä. Näistä oleellimmat olivat huono perehdytys ja oppimismahdollisuus. Näin ollen kysymyksiä päästiin laajentamaan näitä näkökulmia hyödyntäen.

Alla oleva luokittelutaulukko kuvaa miten sisällönanalyysin kautta löysimme pääluokkien linkittymisen tutkittavan ilmiön pääteemoihin. Lopussa olevat pääteemat; perehdytys ja koulutus ovat sisällönanalyysin pohjalta luotuja uusia pääteemoja.

PÄÄTEEMA	Analyysin PÄÄLUOKKA
Kyselylomakkeen kysymyksen mukaan	sisällön analyysin perusteella
Työmotivaatio	Motivaation puute
	Jatkuva muutos
	Tehdyn työn arvostuksen puute

	Sopeutumispakko
Työn tavoitteet	Työn arviointi
	Turhautuminen
	Strukturoidun kehityskeskustelun puute
	Kuulluksi tuleminen
	Tavoitteet
	Rutiinityö
Voimavarat / jaksaminen	Työtahti
	Työyhteisö
	Kuormitus
	Resurssipuute
	Epäluottamus
	Omat voimavarat
Työn hallinta	Joustavuus
	Saatavilla oleminen
	Tuen tarve
	Aikataulutus
<i>Perehdytys</i>	Epävarmuus
	Huono perehdytys
	Työn mittarit epäselvät
<i>Koulutus</i>	Oppimismahdollisuus

Tämä esikysely tehtiin työelämäntarpeisiin asiakasorganisaation esimiesten työkaluksi alisuoriutumisen huomioimiseksi ja käytettäväksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Esikyselyyn toivottiin saatavan vastauksia, joilla esimies voi havaita alisuoriutumiseen johtavia syitä. Kysymykset johdattelevat vastaajaa pohdiskelemaan omaa työtään ja siihen vaikuttavia tekijöitä, miten itse voi työhönsä vaikuttaa ja mitä keinoja työnantajalla on.

Esikyselyn vastaamiseen käytettiin aikaa 40 - 60 minuuttia. Ryhmäkeskustelussa nousi esille, että osa vastaajista koki kysymykset laajoiksi ja tunnin vastausaikaa liian pitkäksi. Toisaalta, jos kehityskeskustelun muuta osiota voidaan supistaa, koettiin, että tämän kyselyn kysymyksillä tulee paremmin kuulluksi ja vastaajalle tärkeiksi koettujen asioita nousee esille. Tämän hetkinen, käytössä oleva, kehityskeskustelun pohja koettiin liian työnantajalähtöiseksi ja teoreettiseksi, jolloin oman työn merkitys jäi irtonaiseksi kokonaisuudeksi.

#### 5.1 Alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyvä kysely

Esikyselyn (liite 1) ensimmäinen kysymys koski työmotivaatiota ja minkälainen työmotivaatio oli aiemmin verrattuna nykyhetkeen. Johdattelevana jatkokysymyksenä oli mitkä asiat paransivat ja heikensivät työmotivaatiota.

Työmotivaatiota parantavina asioina tuotiin esiin oikea aikainen koulutus, työn vaikuttamisen mahdollisuudet, tiimin yhteinen sitoutuminen, onnistumisen tunteet sekä työkavereiden ja esimiehen tuki. Esimiehiltä toivottiin ymmärrystä alaistensa erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, kuuntelua, palautetta sekä osallistumista arkityöskentelyyn.

*"Hyväntuulinen ja ammattitaitoinen ilmapiiri, jossa jokainen on valmis jakamaan tietoa, pitämään huolta toisistaan ja yhteisestä työkuormasta"*

*"erittäin tärkeinä ja innostavina asioina koen työympäristöihin ja työmenetelmiin vaikuttamisen mahdollisuudet sekä yhteistyön työyhteisöjen kanssa"*

Työmotivaatiota heikentävinä asioina tuotiin esille jatkuva muutos, motivaation puute, tehdyn työn arvostuksen puute ja sopeutumispakko ainaisten muutosten, kiireen ja vaatimusten keskellä.

*"..en koe vielä, että olisin saavuttanut työssäni paljon onnistumisen hetkiä, mikä taas osaltaan heikentää motivaatiotani.."*

*"...motivaatiota laskee se, ettei tehtyä työtä arvosteta riittävästi johdosta käsin..."*

Tässä esille nousee selviä tunnusmerkkejä siitä, että tulee pohtia yhdessä esimiehen kanssa, millainen työkyky on tällä hetkellä ja miten nämä puutteet vaikuttavat omaan motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Alisuoriutumisen merkkejä on siis nähtävissä ja vastausten perusteella saadaan hyvää keskustelua aikaan kehityskeskustelun yhteyteen. Näiden tiimoilta voidaan pohtia muutoksia, jotka parantavat työssä pärjäämistä ja edesauttavat motivaation säilymistä.

Toinen kysymys koski työn tavoitteita sekä niiden seuraamista, lisäksi jatkokysymyksellä toivottiin vastauksia siihen, onko joitakin tekijöitä miksi vastaaja ei pääse tavoitteisiinsa tai syitä, joiden takia hän ei aseta itselleen riittävän haastavia tavoitteita.

Esikyselyn vastauksissa kävi ilmi, että vuosittain tehdään kehityskeskusteluiden yhteydessä tavoitteet työlle ja niiden pohjalta käydään samana vuonna seurantakeskustelu esimiehen kanssa. Työn mittaamiseksi on tehty mittareita, joskaan ne eivät vastaajien mielestä sovellu tehtävään työhön. Kehityskeskusteluihin toivottiin myös enemmän aikaa, jotta työntekijät tulevat kuulluksi paremmin.

Vastauksista nousi esille, että osittain työn tavoitteet ovat liian helpot ja ne eivät haasta työntekijää riittävästi. Samoin koettiin ongelmalliseksi se, että isot tavoitteet luodaan organisaation strategiasta käsin eikä työntekijän oma ääni tavoitteiden suhteen tule kuulluksi.

*".... käytettävät mittarit eivät arvioi riittäväällä tavalla oikeita asioita..."*

*"...organisaatiosta käsin luodaan tavoitteita, jotka välillä sekavat..."*

*"...omat henkilökohtaiset tavoitteet selvät, mutta ne ehkä turhauttavat. Voisi olla haastavammat..."*

Vastausten mukaan myös muuttuvia tekijöitä on työssä paljon ja pitkäaikaisemmat suunnitelmat koettiin hankalaksi toteuttaa, myös muiden tiimiläisten/ asiakasorganisaatioiden toiminta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamista.

Näistä vastauksista nousi esille se ilmiö, miten pirstaleisia ja "kaukaisia" asetetut tavoitteet ovat. Herää kysymys; tiedetäänkö omia tavoitteita ollenkaan? Alisuoriutumisen tunnistamisessa kaikista oleellisinta on se, että pitää olla selkeät tavoitteet, joita seurataan, jotta ilmiötä voidaan edes tunnistaa.

Kehityskeskustelu itsessään on toimiva johtamisen työkalu ja tärkeä työväline henkilökunnan ja organisaation kehittämässä. Keskusteluissa pitäisi yhdistyä sekä organisaatiosta johdetut strategiset tavoitteet että ennen kaikkea yksittäisen työntekijän arki ja omat henkilökohtaiset tavoitteet. (Surakka & Laine 2011, 158.) Näiden vastausten perusteella tulee ilmi, että omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat epäselviä ja työssä noudatetaan liiaksi yleisiä strategisia tavoitteita, jotka itsessään vaarantavat työntekijän oman tason suorittamista.

Kehityskeskustelun tärkeimmäksi osuudeksi katsotaan olevan esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu työntekijän henkilökohtaisista tavoitteista sekä työhön liittyvistä asioista. Tärkeää on näissä tunnistaa työntekijän vahvuuksia, toisaalta myös kehittämistarpeita ja antaa näille tukea, kannustusta ja selkeitä toimintatapoja. (Lindholm & Salminen 2014, 17). Ryhmäkeskustelussa tuli ilmi, että kehityskeskusteluissa aika menee turhien ja vääränlaisien mittareiden läpikäymiseen eikä työntekijä itse tule kuulluksi. Kyselylomakkeen kysymykset johdattelevat kuitenkin oleellisten ja syvälisten asioiden äärelle, jota kautta oman työkyvyn ja motivaation arvioiminen tulee ihan eri tavalla esille.

Voidaankin todeta, että puutteelliset tai tuloksettomat kehityskeskustelut eivät tuota työntekijälle eikä työantajalle lisäarvoa. Huonolla tai vääränlaisella vuorovaikutuksella keskustelu johtaa siihen, ettei kehityssuunnitelmia synny, ne eivät tuota tulevaisuuden toiveita, suunnittelua ja tavoitteita eivätkä tue yksilön osaamisen kehittymistä ja ammatillista kasvua. (Viitala 2005, 267.)

Kolmannessa kysymyksessä toivottiin vastauksia henkilökohtaisista ja työlähtöisistä voimavaroista, jotka vastaaja kokee merkitykselliseksi työssä jaksamisen kannalta.

Henkilökohtaisiksi voimavaroiksi nostettiin lähes jokaisessa vastauksessa positiivisuus, kokonaisvaltainen itsestään huolehtiminen, liikunta, ravitsemus, uni sekä sosiaaliset suhteet. Lisäksi oman asenteen merkitys ja oman vaikutuksenmahdollisuuden tunne nousi esille henkilökohtaisena voimavarana.

Työlähtöiseksi voimavaraksi nostettiin ammattitaitoinen, vuorovaikutuksellinen, positiivinen ja avoin työyhteisö. Lisäksi asianmukaiset työolosuhteet, säännöllinen työaika, tasapuolisuus, avoimuus ja työntäjän joustavuus oli tärkeitä.

*”kun tuntee itsensä hyväksytyksi ja tasa-arvoiseksi työyhteisön jäseneksi”*

*”ammattitaitoiset ja innostuneet työkaverit ovat valtava voimavara työssä ja mahdollistavat asioiden etenemisen”*

Voimavarojen laskuun vastaajat kokivat vaikuttavan suuri työtahti, resurssipuute, epäluottamus työyhteisössä, kuormitus ja omat voimavarat.

*”..työtahti voi olla työmäärään nähden liian suuri...”*

*”...negatiivisesti on hiukan vaikuttanut koko tiimin jatkuvat muutokset ja välillä siinä olevat vajaukset..”*

Vastausten perusteella ja ryhmäkeskustelun mukaan positiiviset voimavarat ovat kuitenkin erittäin iso ja kannatteleva voima, jolla moni työntekijä pärjää työssään. Yleinen elämäntyytyväisyys vaikuttaakin paljon meidän psykososiaaliseen hyvinvointiin ja onnellisuuteen (Uusitalo-Malmivaara toim. 2014, 34). Se ei kuitenkaan itsessään riitä poistamaan työelämässä olevia muita epäkohtia, jotka saattavat vaikuttaa oleellisesti alisuoriutumisen syntyyn.

Neljännän kysymyksen avulla haettiin vastauksia työntekijän työn hallinnan keinoihin, joilla hän pärjää ja jaksaa työssään, sekä siihen, että voiko työntekijä vaikuttaa omaan työhönsä ja työtahtiinsa.

Kokemus työn tärkeydestä, omasta osaamisesta sekä työilmapiiri nostettiin positiivisesti esille siinä, millä tekijöillä jaksaa ja pärjää työssä. Lisäksi omalla asenteella koettiin olevan merkitystä työssä jaksamiseen. Suurin osa vastaajista koki vaikutusmahdollisuutensa omaan työ-

hönsä olevan riittävän hyvät, joskin jonkin verran on tilanteita, joissa ei pitkäjänteistä suunnitelmallisuutta pysty toteuttamaan. Keinoja, joilla asioita voitiin hallita, olivat oman työn suunnitelmallisuus eli niin kutsuttu vuosikello ja kalenterointi.

*"Työn suunnittelu ja kalenterointi hyvissä ajoin on tärkeää".*

Jonkin verran työn hallinnan puutetta tuli esille, jotka olivat enemmän riippuvaisia asiakasorganisaatiosta tai ulkopuolisista asiakkaista kuin työntekijästä itsestään. Lisäksi esille nousi aikatauluongelmat, jatkuva joustaminen ja saatavilla oleminen.

*"...ei ole mitään "puskuria" työssä, pitää vaan jaksaa ja joustaa..."*

*"...välillä on tilanteita että "lennossa" joutuu aikatauluttamaan tehtävät uusiksi.."*

Työssä jaksamiseen vaikuttavat tekijät olivat osittain samoja kuin aiemmassa kysymyksessä eli itsestään huolehtiminen, terveelliset elämäntavat, uni, ravitsemus ja liikunta. Toisaalta koettiin, että työtä tulisi jakaa tasaisemmin, jolloin mm. kehitystehtäviin osallistujien työntekijöiden työajankäyttö voitaisiin ottaa paremmin huomioon. Luottamus yhteisiin pelisääntöihin ja niiden noudattaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen.

Aineistolähtöisen analyysin perusteella saimme esille myös kaksi uutta näkökulmaa, joilla arvioimme olevan vaikutusta henkilön alisuoriutumiseen. Nämä olivat perehdytys ja oppimismahdollisuus. Puutteellinen perehdytys tai perehdytyksen puute kokonaan vaikuttaa hyvin oleellisesti työntekijän työsuoritteeseen. Samoin huonot koulutusmahdollisuudet heikentävät työntekijän motivaatiota, työkykyä ja ammatti-identiteettiä.

Perehdytykseen liittyi vastausten ja analysoinnin perusteella oleellisesti epävarmuus, työn mittareiden epäselvyys ja yleisesti huono perehdytys.

*"En ole varma teenkö oikein ja sillä hetkellä ei ole ketään keneltä kysyä neuvoa..."*

*"...työnantajalta olisin hieman parempaa perehdytystä odottanut..."*

Riittämätön perehdytys, puutteelliset koulutukset tai niiden puute kokonaan heikentää työntekijän osaamista, samoin heikko vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön vaarantaa osaamista, työmotivaatiota ja lisää riskejä alisuoriutumislle. Esimiehen rooli henkilöstön osaamisen johtamisessa on siis olennaista. (Viitala 2005, 341.)

Koulutukseen liittyen esille tuotiin riittävät oppimismahdollisuudet, jotta mielenkiinto ja innostus työhön säilyy.

*"...mielenkiintoni säilyy työssä, niin kauan kun on uutta opittavaa..."*

Muuttuvassa työelämässä tarvitaankin esimerkiksi sellaista työnohjausta tai koulutusta, jotka antavat työntekijöille luottamusta omaa osaamistaan kohtaan sekä voimaannuttaa työntekijöitä muuttuvien tilanteiden keskellä. Oleellista on kuitenkin muistaa, että jatkuva muutos lisää paineita siitä, että ihmiseltä odotetaan koko ajan enemmän. Tämä on yksi riskitekijä työntekijän alisuoriutumiseen, koska ristiriita on välitön, jos koulutukselle ei tarjota työn puolesta riittävästi aikaa, mutta samanaikaisesti odotetaan suurta joustavuutta ja aktiivisuutta. (Eteläpelto ym. 2007, 115, 137.)

## 5.2 Tuotettu esitestaukseen perustuva kyselylomake

Vastausten ja ryhmäkeskustelun perusteella, alisuoriutumisen tunnistaminen on hyvin moninainen asia, ominaisia piirteitä on kuitenkin erilaisia, mutta tietyt teemat nousivat jatkuvasti esille. Nämä olivat työn motivaation ongelmat, epäselvät tavoitteet, työn hallinnan keinon ongelmat, muuttuva ja pakottava työelämä sekä puutteellinen perehdytys.

Opinnäytetyön tavoite oli luoda kyselylomake esimiehen käyttöön kehityskeskusteluiden tueksi. Työn tulosten perusteella kehitettiin kyselylomake alisuoriutumisen havainnoimiseen ja tunnistamiseen sekä aiheeseen liittyvän keskustelun avaamiseksi. Aineiston analyysin kautta esitestattua esikyselyä hieman laajennettiin kohdentaen muutama kysymys myös perehdytykseen ja koulutukseen.



SISÄLTÖALUEA	KYSYMYKSET	VASTAUKSET
Työmotivaation kokeminen	Millainen työmotivaatiosi on ollut 3-5 vuotta sitten verrattuna nykyhetkeen?	
	Mitkä tekijät vaikuttavat siihen positiivisesti?	
	Mitkä tekijät vaikuttavat siihen negatiivisesti?	
Työn tavoitteet	Onko työlläsi selkeät tavoitteet? Jos, niin miten tavoitteiden saavuttamista seurataan?	
	Onko tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettet pääse tavoitteisiisi. Jos niin mitä?	
	Onko asioita, joiden takia et aseta itsellesi riittävän haastavia tavoitteita? Jos, niin mitä?	
Voimavarat	Mitkä henkilökohtaiset ja työlähtöiset voimavarat koet merkitykselliseksi työssä jaksamisen osalta?	
Työn hallinnan keinot	Mitkä ovat työaikasi hallinnan keinot, joiden avulla pärjät ja jaksat työssäsi?	
	Voitko riittävästi vaikuttaa työhösi ja työtahtiisi?	
Perehdytys	Oletko saanut riittävän perehdytyksen?	
	Kaipaako lisää perehdytystä?	
Koulutus	Kaipaako lisäkoulutusta?	

Kyselylomakkeessa korostuvat nyt siis kuusi eri teemaa; työmotivaatio, työn tavoitteet, voimavarat, työn hallinnan keinot, perehdytys ja koulutus. Nämä kuusi osa-alueita ovat jatkuvasti kiinnittyneitä toisiinsa ja tarkoituksena onkin pitää alueet tasapainossa ja nostaa esille epäkohtia, jotka saattavat johtaa alisuoriutumisen syntyyn.

Ryhmäkeskustelussa tuotiin esille toivetta aidosta, luottamuksellisesta ja avoimesta keskustelusta esimiehen kanssa, johon tuotettu kyselylomake antaa nyt mahdollisuuden.

### 5.3 Johtopäätökset

Alisuoriutuminen on koko ajan enemmän esille tuleva ilmiö, jota on vielä hyvin vähänlaisesti tutkittu työelämässä. Nykyinen työelämä kiireineen ja hektisyydellään painottuu koko ajan enemmän tietotyöhön, jossa työssä painottuu asiantuntijuus ja osaaminen. Työssä, jossa ennen on ollut tarkat ohjeet ja suunnat, ovat nyt vain suunnan näyttäjiä ja ihmisiltä odotetaan entistä enemmän luovuutta, aikaa, erilaisia tapoja tehdä työtä, joustavuutta ja mukautumista. Näihin haasteisiin ja odotuksiin liittyy paljon tekijöitä, jotka voivat johtaa yksilön alisuoriutumisen tielle ja sen tunnistaminen varhaisessa vaiheessa on kaikkien kannalta oleellista ja hyödyllistä.

Tehdyn esikyselyn perusteella uskallamme sanoa, että sen avulla saadaan työntekijä pohtimaan oman työnsä oleellisia kulmakiviä ja saamaan aikaan keskustelua esimiehen kanssa työelämän todellisista tarpeista. Siitä, miten työntekijä kokee pärjäävänsä työssä ja millaisia tavoitteita hän itselleen asettaa. On syytä pohtia, miksi monet kehityskeskustelut menevät työnantajan strategiajohtoisesti eikä työntekijän näkökulmasta käsin.

Kyselylomakkeen kuusi teemaa; työn motivaatio, työn tavoitteet, voimavarat, työn hallinta, perehdytys ja koulutus olivat mielestämme ne oleellisimmat aihealueet alisuoriutumisen tunnistamisessa. Ryhmäkeskustelussa tämä tuotiinkin esille, että näiden teemojen parissa on suurimmat haasteet ja riskit työssä uupumiseen, motivaation laskuun ja mahdolliseen alisuoriutumiseen.

Opinnäytetyötämme aloittaessa keväällä 2019 päädyimme lopulta kyselylomakkeen tekoon, koska halusimme nähdä miten se palvelisi tärkeiden kehityskeskusteluiden yhteydessä ja toisi selkeän konkreettisen työkalun työelämään. Innostuimme aiheesta myös siksi, että alisuoriutuminen on asiakasyhteistyöorganisaatiossamme juuri nyt kovasti esillä erilaisissa kokouksissa ja koulutuksissa. Ilmiöön kiinnitetään huomiota enemmän ja tehdään tarvittavia korjaavia muutoksia, koska se vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen.

Yhteistyöasiakaskasorganisaatiosta tulleen toiveen ja tarpeen mukaan aloimme kehittää viite-teoriaan pohjautuen esikyselylomaketta, joka helpottaisi esimiestyötä ja toisi selkeän työkalun heidän käyttöönsä alisuoriutumisen havaitsemiseen ja puheeksiottamiselle. Lisäksi halusimme esikyselyn täyttäjää herätellä tarkastelemaan omia toimintatapoja ja löytämään niihin mahdollisesti uusia toimintamalleja. Tavoitteena on, että huolella täytetty kyselylomake palvelee kehityskeskusteluiden eteenpäin viemisessä sekä tuo keskusteluun syvyyttä ja huomion arvoisia asioita, mitkä ovatkin tärkeitä nostaa keskustelussa esille.

Huolellinen syventymisemme aiheeseen ja aiheen tutkiminen monelta eri kantilta toi oppimisen iloa ja oivalluksia tähän vielä toistaiseksi vähän työelämässä tutkittuun ilmiöön. Aluksi et-

simme laajasti tietoa ja kirjoitimme ja refleктоimme sitä, loppua kohti tiivistimme tekstiämme, koska halusimme tuoda napakan työn, jota jaksaa jokainen aiheesta kiinnostunut lukea. Opinnäytetyötä tehdessämme välillä tuntui, että ei saanut aikaiseksi mitään, mutta sitten taas tekstiä syntyi kuin itsestään. Haasteelliseksi muodostui se, että aihe on vielä vähän tutkittu työelämässä sekä kansainvälistä aineistoa juuri tästä ilmiöstä oli harmittavan vähän. Opinnäytetyö kahden ihmisen tekemänä on mielestämme antanut enemmän näkökulmia, syvyyttä ja reflektointia työn edetessä kuin se, että työ olisi toteutettu yksin.

Yhteistyöasiakasorganisaatiomme on suhtautunut erittäin suopeasti opinnäytetyöhömmе. Lisäksi organisaation työntekijöiden käyttämä aika lomakkeiden täyttämiseen, analysointiin ja heidän tekemiin huolellisiin havaintoihin on vienyt työtämme kiitettävästi eteenpäin. Olemme olleet etuoikeutettuja saadessamme projektiin mukaan sitoutuneet työntekijät ja johdon halun ja innostuksen lähteenä mukaan kehitykseen ja luomaan tätä toimivaa työkalua.

Ryhmäkeskustelu kyselylomakkeiden täyttäjien kanssa toi syvyyttä, tärkeitä huomioita ja pohdintaa lomakkeen lopullisen muodon saannissa. Koimme onnistuneemme pääosin kysymysten asettelussa, koska saimme sellaisia vastauksia kysymyksiimme, joita teoria toi hyvin esille ilman, että lomakkeen tekijä jäisi miettimään ja vastaamaan kysymyksiin vain alisuoriutumisen näkökulmasta. Kyselylomakkeiden täyttäjät toivat paljon myös positiivisia asioita esille, joita ei kaikkia nostettu kysymysten litteroinnissa esille, koska useita asioita oli organisaatiossa ja työskentelytavoissa jo kunnossa. Halusimme puuttua nyt niihin tekijöihin, joilla on suuri merkitys työntekijän mahdollisen alisuoriutumisen kannalta ja näin palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla.

On ollut hienoa huomata miten monisyisiä asiat ovat olleet ja miten olemme löytäneet tärkeimmät kysymykset, jotka ovat palvelleet pääsyä asian ytimeen. Opinnäytetyömme on tuonut uusia voimavaroja omaan ammatilliseen kasvuunne ja tukenut oppimista, kehitystämme ja omaa ammatti-identiteettiämme. On ollut ilo huomata, että olemme aiheemme asiantuntijoita, tämä on sysännyt liikkeelle myös muita organisaatiossa esiintyviä asioita, joita voimme jatkossa kehittää yhteistyöllä. Oppimistamme on viety eteenpäin "ilon kautta".

## 6 Pohdinta

Alisuoriutuminen ilmiönä on kaikkialla, osittain se tunnustetaan kuitenkin huonosti ja osittain liian negatiivisesti. Alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyy tiettyjä ominaispiirteitä, jotka pääsääntöisesti löytyvät työntekijän motivaation, työn tavoitteiden, voimavarojen ja vaikuttamismahdollisuuksien alta. Tulevaisuudessakin työelämä on varmasti yhtä hektistä ja muuttuvaa, työtä pitää pystyä tekemään itsenäisemmin ja haastavammin, tiettyjä ominaisuuksia ja

piirteitä tulee omata, jotta työssä pärjää. Kaikkea tätä muutosta tulee kuitenkin tukea erityisen paljon ja ennen kaikkea huomioida eritasoiset ja erilaiset yksilöt. Osa pärjää muutoksen virrassa paremmin, osa tippuu kyydistä helpommin. Tukea voidaan antaa hyvällä johtamisella, riittävillä, oikea-aikaisilla koulutuksilla, työnohjauksella, hyvällä ja avoimella keskustelulla ja ennen kaikkea käymällä läpi todellista kenttätyötä ja sen tuomia haasteita, kuin vain seurata numeraalisia mittareita ja edetä organisaation strategian mukaisesti välittämättä siitä, kuinka moni työntekijä pysyy mukana.

Tärkeää on ymmärtää, että jokaisen yksilön motivaatiot ovat erilaisia. Näiden tunnistaminen ja niiden tukeminen on oleellista. Toisaalta on helpottavaa myös ymmärtää se, että kaikkien ei tarvitse pystyä samaan, vaan jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa ja osaamisensa. Voidaan kuvailla, että työntekijän oma käsitys itsestään ja motivaatiosta on tärkeä kuulla ja ymmärtää, jotta voidaan tukea kehittymisen tarpeita, voimavaroja ja osaamista. Työn hektisyys ja ajan käsite on muuttunut. Muutokset työympäristössä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen itse olisi muuttunut yhtä nopeasti. Muutoksen tahdissa pystyminen vaatii siis taitoja, piirteitä ja ominaisuuksia, myös koulutusta ja esimiestukea. Tämä on kova vaatimus kenelle tahansa. (Kaski 2012, 10.)

Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan todeta, että alisuoriutumista on eritasoista, joista osa on suurena riskinä työntekijän työkyvyn kannalta katsottuna. Nykyajan hektinen työelämä, muutokset ja työnantajan kasvava vaatimustaso kuormittaa työntekijöitä. Ellei muutosta johdeta oikein, tarjota riittävää tukea ja koulutusta, voi ihminen ajautua helposti alisuoriutumiseen.

Jotta alisuoriutumisen havainnointi ja siihen puuttuminen saadaan tietoisiksi osaksi työelämää ja esimiehen työtä muun muassa kehityskeskusteluiden oheen, tulisi tämän opinnäytetyön kyselylomake ottaa yleiseen käyttöön. Epätietoisuus alisuoriutumisen käsitteestä on vielä osittain negatiivinen. Kyselylomake avaa työelämän ja työntekijän roolista katsottuna kuitenkin perinteisiä, arkielämän asioita, joita pohtimalla ja keskustelemalla saadaan esille asioita, joilla voi tahattomasti ja tiedostamatta olla yhteyttä siihen, ettei työntekijä kykene tai pysty suoriutumaan työtehtävistään tasonsa mukaisesti. Tähän tarvitaan halua ja organisaation tukea, että lomake otetaan käyttöön ja sitä hyödynnetään vahvasti työntekijöiden keskusteluissa. Koulutusta ja tiedon lisäämistä alisuoriutumisesta on tärkeää.

Opinnäytetyön pohjalta voidaan myös todeta, että kenttätyössä arvostetaan enemmän laadullisia mittareita kuin numeraalisia, jotka eivät välttämättä edes palvele tehtyä työtä. On selvää, että työn tulokseen ja tavoitteisiin pääseminen kiinnostaa myös työntekijöitä, mutta työelämässä tulee kuitenkin panostaa enemmän siihen, miten yksilö kehittyy työssään ja miten hänen ammatti-identiteettiään tuetaan sen sijaan, että tilastoja seurataan syystä, että ne näyttävät hyvältä. Tärkeämpää on panostaa hyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja yksilöllisiin

tarpeisiin. Näillä saadaan enemmän tehoja irti kuin numeraalisia mittareita seuraamalla, jotka eivät kerro, miten yksilö sen numeron takana jaksaa ja voi.

Jatkotutkimusaiheena voisi hyvin olla se, että kyselylomake otetaan yleiseen käyttöön työelämässä ja seurataan, millaista syvyyttä ja ulottuvuutta kehityskeskustelut saavat. Miten työntekijät itse ja esimies havainnoi mahdollisia alisuoriutumisen merkkejä ja miten niihin puututaan. Jatkossa voisi olla mielenkiintoista jalostaa kyselyä myös "varhaisen välittämisen" -keskusteluihin, jolloin puheeksiottaminen helpottuisi selkeällä toimintamallilla.

## Lähteet

### Painetut

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva. Alma Talent.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Antikainen, A. & Rinne, R. & Koski, L. 2006. Kasvatussosiologia. Helsinki. WSOY.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Jyväskylä. WSOY.
- Eteläpelto, A., Collin, K., Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. WSOY.
- Heiskanen, T., Salonen, K. & Sassi, P. 2007. 2. painos. Mielenterveyden ensiapukirja. Helsinki: SMS-tuotanto oy.
- Heiskanen, T., Huttunen, M. & Tuulari, J. 2011. Masennus. Helsinki: Duodecim.
- Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. 2016. Työsopimuslaki käytännössä. 6. uud. p. Helsinki. Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. Painos. Helsinki: Edita.
- Iloranta, K., Seuri, M. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina Työterveyshuolto. Tietosanoma ja kirjoittajat.
- Juholin, E. (2013) Communicare! Hämeenlinna: Karisto.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum. Helsinki.
- Kaski, S. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. 2012. Edita Prima. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Kiianmaa, K., Trygg-Jouttijärvi, A-M. Alis. Kyvyt käyttöön. LK-Kirjat. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat
- Kontoniemi, M. (2003). "Milloin sinä otat itseäsi niskasta kiinni?" Opettajien kokemuksia alisuoriutujista". Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.
- Koskinen, S. Dahlström, T 2018. Alisuoriutuminen työssä. Edita. Keuruu.
- Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0- Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki. Multiprint Oy
- Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Helsinki. Otava.
- Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Lohjata, S. Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L-M. 2003. Hyvinvointia työpaikalle -tulosta toimintaan. WSOY.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Saarinen, M. 2014. Työsuhdeasioiden käsikirja II. 6. uud. p. Helsinki: Edita.
- Scanlan, K. B. 2001. Creating a Climate for Achievement. Business Horizons, 5-9.
- Suoninen, E., Pirttilä-Backman, A.-M., Lahikainen, A. R. & Ahokas, M. 2010. Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOYPro.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. Painos. Kuopio: UNIpress.

- Surakka, T. & Laine, N. 2011 Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.
- Tiitinen, K., Kröger A. 2012. Työsopimusoikeus. Talentum Media Oy. Liettua.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
- Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä. PS-Kustannus.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Keuruu. Otava.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. Herranen, S. & Eteläpelto, A. 2014. Työidentiteettivalmennus monipuolisen voimavaraistumisen areenana. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön! Jyväskylän yliopisto.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.
- Åberg, L. (2006) Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus.
- Suoranta, J., Kauppila, J., Rekola, H., Salo, P. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2012. Aikuiskasvatuksen risteysasemalla. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, koulutus ja kehittämispalvelu Aducate.

## Sähköiset

- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä (e-kirja). Helsinki: Edita. Luettu 6.10.2019 <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.119500>
- Kauhanen, J. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 -ihmisistä on kysymys. Teoksessa Kauhanen, J. Leppävuori, S. Malin, L. & Mansukoski S. (toim.) Aalto-yliopisto. Luettu 24.8.2019 [https://aaltodoc.aalto.fi/handle/HYPERLINK "https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989"123456789](https://aaltodoc.aalto.fi/handle/HYPERLINK%20https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989%20123456789) HYPERLINK "https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989"/ HYPERLINK "https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989"18989
- Kotakorpi, A. 2019. Adeptus. Tunneälykäs johtaja auttaa alisuoriutujat takaisin radalle. Luettu 10.8.2019. <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/hyva-johtaja-auttaa-alisuoriutujattakaisin-radalle>
- Heatfield, S. 2019. Management Matters Most In Motivation. Management Vision and Communication Foster Motivation. Luettu 4.11.2019. <https://www.thebalancecareers.com/management-matters-most-in-motivation-1918774>
- What is Motivation and How it Works. Management Study HQ. Luettu 10.10.2019. <https://www.managementstudyhq.com/importance-of-motivation-in-an-organization.html>
- Employee Motivation. Inc. Luettu 18.8.2019. <https://www.inc.com/encyclopedia/employee-motivation.html>

## Liitteet

Liite 1: Esikyselylomake

Liite 2: Kyselylomake



## Liite 1: Esikyselylomake

Hei.

*Lähestymme Sinua ylemmän ammattikorkeakoulun päättötyömme merkeissä, jossa tutkimusaiheena on työelämän alisuoriutuminen.*

*Työelämässä käsite alisuoriutuminen on tällä hetkellä varsin vahvasti läsnä. Muuttuva työelämä, kiihdyvä syke ja jatkuvat muutokset ajavat työntekijöitä uuden eteen, muutoksen tarpeeseen ja sitä kautta ammatti-identiteetin uudistamiseen, kehittämiseen ja rakentamiseen. Kaiken tämän hektisyyden keskellä syntyy riski siihen, etteivät ihmiset pysty tai jaksaa suoriutua yhteiskunnan ja organisaation luomalla tahdilla, vaan väistämättä työsuoritteet muuttuvat, pahimmillaan heikentyvät, ihmisten hyvinvointi työssä laskee ja uupumus lisääntyy. Tästä seuraa ilmiö, jota yleisesti työelämässä kutsutaan alisuoriutumiseksi.*

*Aiheen valintaamme vaikuttivat oleellisesti juuri omat havaintomme muuttuvan ja hektisen työelämän luomasta työsuoritteiden yleisestä heikentymisestä ja uupumisen lisääntymisestä. Lisäksi organisaatiosanne on noussut esille tarve havainnoida ilmiötä selvemmin.*

*Opinnäytetyömme kehittämistehtävät ovat alisuoriutumisen tunnistamiseen liittyvä kyselyn laatiminen, kyselyn esitestaaminen sekä lopulta sen muokkaaminen valmiiksi kyselylomakkeeksi. Oleellista on se, että kyselylomake ei ole muodollinen mittari, vaan pikemminkin havainnointiväline, jolla saadaan tietoa työntekijän työsuoritteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Siinä ei arvioida niinkään työntekijää itseään vaan koko ympäröivää järjestelmää.*

*Toivomme, että pystyisit varaamaan hetken aikaa seuraavien kysymysten parissa ja vastaisit mahdollisimman avoimesti ja pohtien omaa tilannettasi. Vastaukset käsitellään anonyymisti.*

*Kiitos vastauksista!*

*Terveisin Nina Allonen ja Tanja Karjalainen*

1. Millainen työmotivaatiosi on ollut 3-5 vuotta sitten verrattuna nykyhetkeen?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat siihen positiivisesti tai negatiivisesti?
2. Onko työlläsi selkeät tavoitteet ja miten niitä seurataan? Onko tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettet pääse tavoitteisiisi? Onko asioita, joiden takia et aseta itsellesi riittävän haastavia tavoitteita?
3. Mitkä henkilökohtaiset ja työlähtöiset voimavarat koet merkityksellisiksi työssä jaksamisen osalta?
4. Mitkä ovat työsi hallinnan keinot, joiden avulla pärjää ja jaksat työssäsi? Voitko riittävästi vaikuttaa työhösi ja työtahtiisi?

## Liite 2: Kyselylomake

SISÄLTÖALUEA	KYSYMYKSET	VASTAUKSET
Työmotivaation kokeminen	Millainen työmotivaatiosi on ollut 3-5 vuotta sitten verrattuna nykyhetkeen?	
	Mitkä tekijät vaikuttavat siihen positiivisesti?	
	Mitkä tekijät vaikuttavat siihen negatiivisesti?	
Työn tavoitteet	Onko työlläsi selkeät tavoitteet? Jos, niin miten tavoitteiden saavuttamista seurataan?	
	Onko tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ettet pääse tavoitteisiisi. Jos niin mitä?	
	Onko asioita, joiden takia et aseta itsellesi riittävän haastavia tavoitteita? Jos, niin mitä?	
Voimavarat	Mitkä henkilökohtaiset ja työlähtöiset voimavarat koet merkitykselliseksi työssä jaksamisen osalta?	
Työn hallinnan keinot	Mitkä ovat työaikasi hallinnan keinot, joiden avulla pärjät ja jaksat työssäsi?	
	Voitko riittävästi vaikuttaa työhösi ja työtahtiisi?	
Perehdytys	Oletko saanut riittävän perehdytyksen?	
	Kaipaako lisää perehdytystä?	
Koulutus	Kaipaako lisäkoulutusta?	