



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Alisuoriutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät-Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyä

Aho, Minna

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Alisuoriutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyä

Minna Aho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014

Minna Aho

**Alisuoriutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät
Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyä**

Vuosi 2014 Sivumäärä 68

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli tutkia alisuoriutumista yleisesti ja selvittää, miten alisuoriutumista voitaisiin ennaltaehkäistä kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mm. työmotivaation, työhyvinvoinnin sekä työn imun kokemusten kautta tekijöitä, joilla on vaikutusta Yritys X:n työntekijöiden työsuoriutumiseen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin alisuoriutumista käsitteenä sekä aikaisempia tutkimuksia ja teorioita alan kirjallisuuden pohjalta. Myös alisuoriutumiseen sekä työsuoriutumiseen yhdistettävät tekijät työn ja työntekijän itsensä osalta olivat tässä osuudessa tärkeässä roolissa.

Opinnäytteen empiirinen osio toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Tutkimustavaksi valittiin survey-tutkimus, ja tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Tutkimusaineisto koostui 40 vastaajan kyselylomakkeista, joita analysoitiin tutkimuksen viitekehyksen teemojen pohjalta. Vastausprosentiksi muodostui 80 %. Saatuja tuloksia kuvailtiin sanallisesti ja havainnollistettiin kaavioiden avulla. Tulosten perusteella saatiin kattava käsitys Yritys X:n henkilöstön tämän hetkisestä suoriutumisesta työssään sekä siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että Yritys X:n henkilöstön työsuoriutumiseen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä päällimmäisiksi nousivat ilmapiiri, työtoverit sekä palkka ja edut. Työsuoriutumisen haasteeksi koettiin stressi, ilmapiiri sekä oma psyykinen ja/tai fyysinen hyvinvointi. Työsuoriutumiseen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä huolimatta työ koettiin kaiken kaikkiaan mielekkääksi ja motivoivaksi. Alisuoriutumista ehkäistäkseen Yritys X:n tulee toimipiteissään keskittyä juuri näihin työsuoriutumiseen eniten positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin.

Minna Aho

**Underachievement and Affecting Factors
Preventing of Underachievement**

Year	2014	Pages	68
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor`s was to study underachievement in general and to find out how to prevent underachievement in the target company. The aim of the study was to investigate how Company X`s employees` experience of such factors as personal well-being, engagement into work and work motivation impact into their work performance.

The theoretical part of the thesis consists of surveying the concept of underachievement as well as introducing previous studies and theories in the field of literature. Also the factors which are usually related to underachievement and work achievement had an important role in this section of the thesis.

The empirical part of the thesis was carried out through research methods. The data was collected and the results were analysed with the help of a survey - study. The material consisted of 40 respondent questionnaires that analyzed based on frame of reference for research themes. The rate of response was 80%. The results is described verbally and illustrated with diagrams. The results showed comprehensive understanding of Company X`s employees from the current performance of their work, as well as the factors affecting it.

The results of study indicate that Company X`s employees work performance is most positively contributed such factors as atmosphere at the workplace, co-workers, salary and benefits. Work performance is seen challenged by stress, by atmosphere at the workplace and by one`s own mental and / or physical well-being. Despite of negative factors which affect work performance, the work was seen as a whole as meaningful and motivating. To prevent underachievement Company X has to especially focus on these most positively and negatively affecting factors.

Keywords: Underachievement, underachiever, human resources, work welfare

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja lähtökohdat	9
2	Alisuoriutuminen	10
2.1	Alisuoriutumislle tyypillisiä piirteitä	11
2.2	Monenlaisia alisuoriutujia	13
3	Alisuoriutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä	14
3.1	Työntekijään itseensä liittyvät tekijät	15
3.1.1	Minäkäsitys ja minäkuva	15
3.1.2	Itseluottamus	17
3.1.3	Motivaatio	19
3.2	Työhön liittyvät tekijät	21
3.2.1	Työhyvinvointi	21
3.2.2	Työn imu	23
3.2.3	Osaamisen johtaminen	25
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen	27
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	27
4.2	Tutkimuskohteen esittely, rajaus ja kuvaus	28
4.3	Kyselyn esittely	29
4.4	Aineiston keruu	30
5	Tutkimustulosten raportointi	30
5.1	Työntekijöiden kokemus itsestään	31
5.1.1	Minäkäsitys ja itsetunto	31
5.1.2	Motivaatio	37
5.2	Työntekijöiden kokemus työstään	41
5.2.1	Työhyvinvointi	41
5.2.2	Työn imu	44
5.2.3	Osaamisen johtaminen	45
5.3	Työsuoriutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät	48
5.4	Työsuoriutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät	49
5.5	Oman tämän hetkisen suoriutumisen arviointia	50
5.6	Johtopäätökset	52
6	Yhteenveto	54
7	Tutkimuksen arviointia	55
	Lähteet	57
	Kuviot	60
	Taulukot	61

Liitteet..... 62

1 Johdanto

Suomen työelämä on ollut ja on edelleen rajussa muutoksessa. Suomen taloutta ovat ravisuttaneet noin 20 vuoden välein toistuvat syvät lamat sekä työelämän rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset. Kasvun ja kehityksen tarve on suuri koko yhteiskunnan ja etenkin työelämän kilpailukyvyyn sekä hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn teko itsessään on muovautunut radikaalisti koneellistumisen, uusien innovaatioiden, työtapojen ja menetelmien myötä. Työntekijän kannalta muutokset ovat perustavanlaatuisia, sillä ne vaikuttavat muun muassa työoloihin ja hyvinvointiin työssä. Hyvinvoinnin kokeminen sekä työolot puolestaan vaikuttavat työntekijän työtehtävistä suoriutumiseen.

Hyvinvointi on keskeisessä asemassa tarkasteltaessa työntekijöiden työsuoriutumista, innovatiivista työskentelyotetta ja kilpailukyvyyn vahvistamista. Hyvinvoinnin taso heijastuu työntekijän työsuorituksen kautta suoraan yrityksen toimintaan. Nykyään presenteeismi, eli sairaudesta tai muutoin puutteellisesta alisuoriutumisesta johtuva tuottavuuden alentuma, aiheuttaa jo merkittävän työpanosmenetyksen vuosittain. Sairauksista ja muusta alisuoriutumisesta johtuvaa tuottamattomuutta on hankalaa mitata ja arvioida, ja siksi sen laajuudesta ei ole täysin tarkkaa tietoa. Gary Johnsin laajan kirjallisuusselvityksen mukaan presenteeismi aiheuttaa kuitenkin jo suurempia tuottavuusmenetyksiä kuin sairauspoissaolot (Työ ja Terveys Suomessa 2012), joten aiheen tutkiminen on kiinnostavan luonteensa ohella erittäin tärkeää ja tarpeellista.

Jos alisuoriutumista on vaikeaa mitata, on sitä vaikeaa myös määritellä. Mikä on riittävää suoriutumista ylipäätään? Millä suoriutumista mitataan ja mikä on rajana alisuoriutumisen ja suoriutumisen välillä? Alisuoriutumisesta katsotaan usein olevan kyse silloin, kun yksilö ei käytä kaikkia älyllisiä voimavarojaan ja hänen työsuorituksensa jäävät omaa normaalitasosta suoritusta heikommaksi. Alisuoriutujat eivät alisuoriudu tyhmyyttään tai laiskuuttaan, vaan taustalla voivat vaikuttaa sekä itsestä riippuvat että riippumattomat tekijät. Joku voisi sanoa, että on tyhmyyttä alisuoriutua, kun kapasiteettia riittäisi parempaan. Asia ei kuitenkaan ole näin yksioikoisesti selitettävissä, sillä syyt olla ottamatta kykyjään käyttöön saattavat juontua jo pitkän ajan takaa.

Heikkoon työsuoriutumiseen voivat vaikuttaa siis monet eri tekijät. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkoituksena on käsitellä alisuoriutumista yleisellä tasolla selventäen keskeisiä käsitteitä ja tekijöitä, jotka saattavat olla yhteydessä alisuoriutumiseen. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkitaan työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä työn imun kokemuksia ja pyritään selvittämään mitkä ovat niitä asioita, joilla on oikeasti vaikutusta työsuoritukseen. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään syitä, joista alisuoriutuminen saattaa johtua ja mitkä olisivat työn-

antajalle mahdolliset keinot ennaltaehkäistä alisuoriutumista. Kohdeorganisaationa toimii Yritys X.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytteen päätavoitteena on perehtyä siihen, mitä alisuoriutuminen on, mistä se johtuu ja miten alisuoriutumista voitaisiin ennaltaehkäistä. Jotta alisuoriutumista voitaisiin ennaltaehkäistä Yritys X:ssä, on tärkeää tietää ne tekijät, jotka ovat yhteydessä sekä hyvään että heikkoon työsuoritukseen. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena onkin siis tehdä Yritys X:lle kartoitus työntekijöiden kokemuksista siitä, mitkä seikat vaikuttavat heidän suoriutumiseensa työssään ja millaiselle tasolle he määrittelevät tämänhetkisen suoriutumiseensa. Empiirisen osan tarkoituksena ei siis ole tutkia alisuoriutumista yrityksen henkilöstön osalta, vaan tarjota yritykselle tietoa siitä, mitkä tekijät voivat olla johtamassa heikompaan työsuoriutumiseen. Tiedostamalla nämä tekijät kohdeorganisaatio pystyy toimimaan ja puuttumaan asioihin niin, että alisuoriutumisen kierrettä ei pääse syntymään ja työskentely olisi edelleen sujuvaa ja mielekästä. Tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita niistä tekijöistä, joilla on eniten positiivista ja negatiivista vaikutusta työssä suoriutumiseen juuri heidän yrityksessään. Kartoitus suoritetaan kyselytutkimuksena kohdeorganisaation yhden toimipisteen työntekijöille. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt edustavat erilaisia työtehtäviä, joten näin saadaan näkemystä yli tietyn tehtäväkuvan.

Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat tilastojen, lukujen ja numeraalisten tietojen analysointi. Kvantitatiivinen tapa tutkia sopii luonteensa vuoksi tämän opinnäytetyön metodologiseksi valinnaksi, sillä se tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymyksiin. Opinnäytteen kvantitatiivinen ote tutkia aiheita tarjoaa Yritys X:lle tarkan analyysin siitä, mitkä ovat työntekijöiden perimmäiset syyt hyvään tai heikkoon työsuoriutumiseen. Kvantitatiivinen kyselytutkimus on työn tuloksen kannalta paras vaihtoehto. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 86.)

Hirsijärvi ym. määrittelevät Tutki ja kirjoita -kirjassaan (2008) hyvän aiheen kriteereitä. Tämän opinnäytteen aihe on valittu näiden kriteerien pohjalta. Yhtenä tärkeimmistä kriteereistä tutkimuksen kannalta pidetään sitä, että aihe on tekijälleen mielenkiintoinen. Tämän opinnäytetyön aihe on mietitty pitkään, ja lopulta hahmottui sekä tarpeellinen että mielenkiintoinen aihe; siinä yhdistyvät kohdeorganisaation tarpeet sekä opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiset intressit kognitiiviseen psykologiaan sekä henkilöstöjohtamiseen. Alisuoriutuminen aiheena sijoittuu henkilöstöjohtamisen aihepiiriin, mikä on ollut yhtenä valintakriteerinä. Aihe on sekä ajankohtainen että arkaluontoinen; henkilöstön kehittämistä ja hyvinvointia on tutkittu laajasti, mutta etenkin heikot työsuoritukset ovat edelleen useissa työyhteisöissä tabu. Kehittääkseen kilpailukykyään ja pärjätäkseen markkinoilla yritysten on panos-

tettava juuri henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Työntekijöiden menestyksenkäs suoriutuminen työssä on samalla avain yrityksen menestyksensä liiketoimintaan.

Opinnäytetyön aiheen tutkimisesta on hyötyä kohdeyritykselle, sillä aiempia vastaavanlaisia tutkimuksia ja materiaalia alisuoriutumisesta on suhteellisen vähän tarjolla. Alisuoriutumiseen liittyviä tutkimuksia löytyy lähinnä koulumaailmasta, jossa on tutkittu ja analysoitu oppilaiden ja opiskelijoiden suoriutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Koska alisuoriutumisen katsotaan olevan usein yhteydessä yksilön varhaisiin kasvuvaiheisiin, käytetään tutkimuksen viitekehyyksessä apunani tunnettuja oppilaiden alisuoriutumista selittäviä teorioita ja tutkimuksia. Ne selittävät osaltaan tapaa suoriutua tilanteista ja tehtävistä myöhemmissä elämän vaiheissa, kuten työelämässä.

Opinnäytetyön aihe myös koskettaa laajasti monia ihmisiä - sekä työntekijöitä että työnantajia useissa yrityksissä. Tavoitteena on, että opinnäyte tarjoaa työkaluja itse kullekin tarkastella ja arvioida omaa työsuoriutumistaan ja havaita esimerkiksi mahdolliset oppimis- sekä kehittymismahdollisuudet. Usein keskitytään pohtimaan työn merkitystä ja tärkeyttä. Yhtä tärkeää on pysähtyä tarkastelemaan, miten työnsä suorittaa, sillä se saattaa kertoa paljon esimerkiksi omasta kapasiteetista tehdä kyseistä työtä, omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, työn soveltuvuudesta tai esimerkiksi johtamisen laadusta.

1.2 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja lähtökohdat

Tämä tutkimus on soveltava empiirinen tutkimus, jonka pääkysymys on: Miten alisuoriutumista voitaisiin ennaltaehkäistä Yritys X:ssä? Jotta pääkysymykseen saadaan vastaus, on selvitetävä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on henkilöstön tämän hetkinen tilanne tarkasteltaessa työsuoriutumista?
- Millä tekijöillä on negatiivista vaikutusta työsuoriutumiseen?
- Millä tekijöillä on positiivista vaikutusta työsuoriutumiseen?

Opinnäytteen viitekehys rakentuu alisuoriutumiseen liittyvien käsitteiden määrittelystä, tunnetuista aiheita käsittelevistä teorioista ja malleista sekä keskeisimmistä tutkimustuloksista. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään alisuoriutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä tarkastellen niiden merkitystä yksilön suoriutumiseen ja vaikutuksia yritykselle. Lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta, keskeisiä artikkeleita sekä luotettavina pidettyjä aiheita käsitteleviä suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia.

2 Alisuoriutuminen

Omaa käyttäytymistään tarkastellessaan voi kukin todeta alisuoriutuvansa toisinaan joissakin asioissa. Alisuoriutuminen on siis normaalia. Kaikkia kykyjä ei ole mahdollista saada tai ottaa aina ja kaikissa tilanteissa käyttöön. Alisuoriutumisen käsitettä onkin hankalaa määritellä täsmällisesti, sillä alisuoriutumista on monenlaista ja kuten aikaisemmin todettiin, se on hyvin vaikeasti mitattavissa. Schwitzegebel on aikoinaan alisuoriutumista tutkiessaan todennut, että alisuoriutumisessa on pohjimmiltaan kyse älyllisen kapasiteetin perusteella oletetun ja todellisen koulumenestyksen välisestä erosta (Aho 1992, 13). Annalan mukaan taas alisuoriutuminen kuvaa tilannetta, jolloin koulumenestyksen ja älykkyyden välillä vallitsee epätasapaino. Tällöin koulusuoritukset jäävät alle älykkyyden ja kykytason. Käsitteenä alisuoriutuminen liittyy koulumenestyksen sekä älykkyystekijöiden väliseen yhteyteen, joka on havaittu voimakkaaksi. (Annala 1986, 15.)

Käsitteenä alisuoriutuminen on vajaavainen siinä mielessä, että se ei kerro, minkä ali suoriututaan. Moni työnantajakaan ei tiedä, miten laajasta käsitteestä on pohjimmiltaan kyse, saati sitten tunnista sitä työyhteisössään. Työyhteisössä huomataan helposti heikosti menestyvät työntekijät, mutta tietävätkö esimiehet kuinka moni työntekijöistä suoriutuu heikommin, kuin mihin kyvyt antaisivat mahdollisuuden? Työntekijän kykyjen määrittely jää joskus esimiehen työntekijätuntemuksen varaan. Alisuoriutuja ei välttämättä poikkea persoonallisuuden piirteiltään toisista työntekijöistä mitenkään ja tämä hankaloittaa heidän huomaamistaan. Alisuoriutuja ei halua erottua joukosta. Esimerkiksi lahjakkaat alisuoriutujat on vaikeampaa erottaa työyhteisöstä, sillä heidän työpanoksensa ei ole useinkaan keskitasoa alemmaa, sillä lahjakkaat pärjäävät ilman suuria ponnisteluja.

Alisuoriutumislle onkin annettu muita nimityksiä, kuten ”vajaasuoriutuminen” tai ”alisaavuttaminen.” Näistäkään käsitteistä ei kuitenkaan saada selville sen paremmin todellista käsitteen merkitystä. Sandven (1976) puhuu ”itsensä toteuttamisen puutteesta” ja Armstrong (1967) käyttää termiä ”kyvyn tuhlaukset.” Alisuoriutumisen käsitettä on kritisoitu sen negatiivisuudesta vuoksi. Usein alisuoriutujat nähdään sekä koulumaailmassa että työelämässä laiskoina, kurittomina tai epäkypsinä, kun todellisuudessa opettaja tai työnantaja ei tunnista oikeaa syytä oppilaan tai työntekijän käyttäytymiseen. (Annala 1979, 8.)

Alisuoriutumista pidetään yleisesti ottaen ennen kaikkea opittuna tapana toimia. Whitmoren (1980, 167) mukaan alisuoriutumisessa on kyse yksilön kokemuksen muokkaamasta asennoitumisesta ja käyttäytymisestä, joka kehittyy jo varhaisessa vaiheessa ja jonka vaikutukset kasaantuvat elämän myötä. Aikuisiän suoriutumisen taustalla vaikuttavat vahvasti lapsuus- ja nuoruusvuosien aikana muokkaantuneet kokemukset, asenteet ja motivaatio. Alisuoriutuminen on siis enemmänkin opittu tapa kuin geneettisesti periytyvä, ja tähän opittuun tapaan

toimia vaikuttaa mahdollisesti jo hyvin varhaiset vuorovaikutuskokemukset (Ylönen 2007). Rimm (1995, 4) katsoo alisuoriutumisen olevan vuorovaikutuksessa opittu selviytymiskeino, joka on henkilölle itselleen mielekäs. Tällöin ympäristön ja yksilön välille muodostuu ikään kuin suojamuuri, jolla yksilö voi säädellä ja suojella minäänsä ympäristön odotuksilta, arvosteluilta ja vaatimuksilta.

Työelämässä alisuoriutumisesta puhutaan silloin, kun työntekijä suorittaa työnsä kykyihinsä nähden ja/tai normaalisuoritustaan heikommin. Alisuoriutumista on koulumaailmassa mitattu vertailemalla älykkyydestien tuloksia koulusuorituksiin ja keskiarvoon, mutta työelämässä nämä mittarit eivät ole mielekkäitä. On aiheellisempaa mitata työntekijöitä heidän työsuorituksensa tason ja laadun kautta, kuin keskittyä esimerkiksi heidän psyykkisiin ominaisuuksiinsa. Erilaiset tuloskortit ja -mittarit ovatkin yleistymässä työpaikoilla. Suorituksen mittaamisessa tulisi kuitenkin keskittyä esimerkiksi ympäristötekijöihin ja työntekijöiden omaan arviointiin työstään, sillä näkemykset ja tulkinnat tehtävän epäonnistumisesta vaihtelevat työnantajan ja työntekijän välillä. Syitä alisuoriutumiselle voivat olla yksilön henkilökohtaisten syiden tai ympäristötekijöiden lisäksi satunnaiset tekijät, kuten tilannerajoitukset (Ruohotie 1998, 26). Jotta työntekijän suoriutumisen arviointi olisi mahdollisimman tarkkaa ja todenperäistä, tulisi kiinnittää huomiota työsuorituksen ja työkyvyn lisäksi aikaisempiin saavutuksiin, tunne-elämään sekä työmotivaatioon, sillä näillä osa-alueilla kyvyt voidaan jättää käyttämättä tai kehittämättä.

2.1 Alisuoriutumiselle tyypillisiä piirteitä

Kuten aiemmin on todettu, alisuoriutuminen on lähinnä opittu tapa ja kyseessä silloin, kun se on toistuvaa. Alisuoriutuminen on laajassa mittakaavassa omien tietojen, taitojen ja kykyjen käyttämättä jättämistä sekä riman alittamista. Joskus se on tahallista, joskus tahatonta. Tahallista alisuoriutuminen on silloin, kun yksilö pystyisi parempaan mutta ei jostain syystä viitsi tehdä niin. Tahatonta alisuoriutumisen katsotaan olevan, kun se on itsestä riippumattomista syistä johtuvaa, esimerkiksi ympäristötekijöistä. Alisuoriutuminen on kierre, josta on hankalaa päästä eroon, sillä ajatukset, toimintatavat ja asenteet ovat muodostuneet jo varhaisessa vaiheessa ja ovat siksi hitaasti muutettavissa. Tutkijoiden mukaan alisuoriutumiseen tulisikin puuttua mahdollisimman varhain, jolloin sen korjaaminen on tehokkaampaa. (Butler-Por 1987, 5; Peterson & Colangelo 1996, 404; Whitmore 1980, 172.)

Alisuoriutujalle tyypillistä on, että onnistumisia ja saavutuksia ei koeta niin merkittäviksi asioiksi, että niitä ryhdyttäisiin tavoittelemaan. Alisuoriutumisella on näin ollen vahva yhteys työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Alisuoriutumisessa on kyse myös omasta minäkuvasta, sillä usein alisuoriutujalla saattaa olla heikko itsetuntemus tai hän voi kokea alemmuudentunnetta. (Vilkko 1985,23.) Työyhteisön ja etenkin esimiesten asennoituminen työskentelyyn on

suoriutumisen kannalta keskeistä. Jos suoriutumisesta palkitaan, hyvin suoriutuksiin yleensä pyritään. Jos esimies ja työtoverit eivät näytä arvostavan yksilön työpanosta, tämä ei pyri niin hyviin suoriutuksiin, kuin hänen edellytyksensä riittäisivät. Usein alisuoriutujat hakeutuvat kaltaistensa pariin, sellaiseen joukkoon, joille työssä hyvin suoriutuminen ei ole tärkeää. (Vilkko 1985, 23.)

Mielenkiintoinen havainto on, että alisuoriutumista arvioidaan esiintyvän eniten älykkäiden ja lahjakkaiden henkilöiden keskuudessa (Uusikylä 1994,152). Tämä ei toisaalta ole yllättävää, sillä lahjakkailta on enemmän lahjoja ja taitoja, joita jättää käyttämättä. Lahjakkaiden tapauksissa alisuoriutuminen saattaa johtua ulkoisista paineista, kuten muiden kovista vaatimuksista, oletuksista ja odotuksista. Tällöin henkilö on altis paineille todistaa olevansa leimansa arvoinen, jolloin vaarana on itseensä vetäytyminen. Alisuoriutumista voidaan lisäksi arvioida sen keston puitteissa, sillä alisuoriutumista on monenlaista ja -tasoista. Alisuoriutumisen ilmenemistasoja ovat krooninen, lievä, kohtalainen ja vakava alisuoriutuminen. Ajanjakson kesto ja alisuoriutumisen taso on riippuvainen kyseessä olevan henkilön elämäntilanteen muutoksista, työolosuhteista, työhyvinvoinnista sekä muista satunnaisista tekijöistä. Krooniselle alisuoriutumiselle ei voida osoittaa selkeää erityistilannetta, sillä se on jatkunut jo pitkään, kenties useiden vuosien ajan. Alisuoriutumista voidaan mitata myös sen kattavuuden ja vaikutusten mukaan. (Whitmore 1980,169.)

Toinen merkittävä tekijä alisuoriutumista tarkasteltaessa on, että naisten alisuoriutuminen näyttää olevan yleisemmin pysyvämpää kuin miesten. Annala (1979) havaitsi tutkimuksessaan, että naisten alisuoriutuminen on pysyvämpää ja jossakin määrin erilaista kuin miesten. Tyttöjen alisuoriutuminen alkaa yleensä murrosiässä tai vasta aikuisiällä, kun taas pojat alisuoriutuvat kouluaikana noin kaksi kertaa enemmän kuin tytöt, ja heillä se saattaa näkyä jo ensimmäisellä luokalla. Petersonin ja Colangelon (1996) tutkimuksessa alisuoriutuvien tyttöjen todettiin olevan poissa koulusta ja myöhästelevän useammin kuin poikien. Tutkijat tulkitsevat tämän johtuvan siitä, että tytöillä ei ole poikiin verratessa yhtä paljon tapoja ilmaista omaa tyytymättömyyttään koulusysteemiä kohtaan tai kapinoida auktoriteetteja vastaan. Uusikylä (1994, 128-129) mainitsee vastaavanlaiset tutkimukset, joissa tyttöjen päätellään valitsevan mieluummin sosiaalisen hyväksynnän sekä passiivisen alisuoriutujan roolin, sillä kyselevä ja vastaan väittävä tyttö saattaa näyttäytyä muiden silmissä epänaissellisenä ja röyhkeänä. Butler-Porin mukaan tytöt sosiaalistetaan helposti kasvatusvaiheessa sopeutuvaan, hoitavaan sekä alistuvaan rooliin, jolloin heidän kykynsä jäävät käyttämättä ja huomaamatta koko yhteiskunnassa. Tyttöjä ei kasvateta käsittelemään ja kohtaamaan ristiriitaisia tilanteita ja odotuksia, minkä vuoksi he pelkäävät usein menestystä ja siitä johtuvia paineita. (Butler-Por 1987, 23, 127-128.)

Näitä aikaisempia teorioita naisten ja miesten välisistä eroista suoriutua tehtävistään tukevat hiljattain tehdyt yhdysvaltalais tutkimukset. Niissä tutkijat havaitsivat ratkaisevan eron tyttö- ja poikalapsien kasvatuksessa: poikia kehuaan selvästi enemmän heidän tekemisistään ja ponnisteluistaan, tyttöjä taas siitä, millaisia he ovat. Seurantatutkimuksessa havaittiin, että teoistaan kehutut lapset ovat valmiita tarttumaan vaikeisiin tehtäviin ja uskovat voivansa muuttua. Tutkimus osoitti, että tytöille syntyi jo varhaisessa vaiheessa vakiintunut kuva itsestään ja kyvyistään, mikä rajoitti kouluikässä heidän ryhtymistään haastaviin tehtäviin. Sen sijaan suorituksistaan kehutut pojat kasvoivat luottamaan kykynsä selviytyä haasteista, jotka aluksi vaikuttavat vaikeilta. Ratkaisevaksi osoittautui nimenomaan se, millaisia kehuja lapsille annettiin, ei kehujen määrää. Kehujen kokonaismäärä on tutkimuksen mukaan samanlainen pojilla ja tytöillä. Psykologian professorin Elizabeth A. Gundersonin mukaan tulokset ovat huolestuttavia, sillä ne osoittavat, että vanhemmat ohjaavat tajuamattaan tyttäriään alisuorittajiksi. (Wallius 2013.)

2.2 Monenlaisia alisuoriutujia

Jos alisuoriutumisen tasoja ja malleja on monenlaisia, niin on alisuoriutuvia henkilöitäkin. Heitä on niin älykkäissä kuin lahjakkaissakin. Heitä on luonteenpiirteiltään ja elämäntilanteiltaan erikaltaisia. Jotkut ovat hiljaisia ja ujoja, toiset puheliaita, humoristisia tai jopa häiriöitä. Heitä on niin suorittavan työn kuin johdonkin tasolla. Alisuoriutujat voidaan Maitran (1991,6) mukaan jakaa karkeasti kahteen ääriryhmään: hiljaisiin ja vetäytyviin sekä äänekkäihin ja vastustaviin. Passiiviset ja vetäytyvät henkilöt kärsivät usein heikosta itsetunnosta sekä motivaation puutteesta. Usein hiljaiset jäävät huomaamatta ja heissä on enemmän naisia kuin miehiä. Äänekkäät vastustavat usein auktoriteetteja, sillä heidän lahjansa eivät ole päässeet oikeuksiinsa ja heidän tarpeisiin ei ole vastattu. Äänekkäitä ja vastustavia pidetään usein häirikköinä, laiskoina ja tottelemattomina.

Richert puolestaan toteaa yksilön kehittävän ulkoisia vaatimuksia ja paineita vastaan yhden seuraavista tavoista toimia: yksilö joko sopeutuu odotuksiin, vetäytyy odotusten paineista, luopuu odotuksista esimerkiksi kapinoimalla tai hän ylittää odotukset. (Uusikylä 2000.) Mikäli alisuoriutuminen näyttäytyy yksilölle mielekkäänä keinona selvitä ympäristön vaatimuksista, voidaan edellä mainittujen tapojen kuvata olevan myös alisuoriutumisen tapoja. Tällöin odotuksiin sopeutuva voi olla keskitasoisesti työnsä suorittava lahjakas työntekijä, joka on hiljainen, ehkä ujo tai vetäytyvä luonteeltaan. Hänen kykynsä jäävät huomaamatta ja hän sopeutuu keskitason suorituksiin ja niitä vastaaviin odotuksiin. Hän saattaa kätkeä kykynsä ja sopeuttaa muiden odotukset näin vaatimattomammiksi. Tämänkaltainen yksilö huijaa muita päästen itse vähemmällä voidakseen nauttia elämästään laajemmin. Odotuksiin voi sopeutua vaatimalla täydellistä työsuoritusta itseltään. Tällöin alisuoriutuminen ilmenee myöhemmin, kun suoritusvaatimukset ovat jo niin kovat, että voimat ja aika eivät riitä enää niiden täyttä-

miseen. Alisuoriutuja usein kapinoi vastaan tai vetäytyy, kun häneen kohdistuu kohtuuttomia tai hänelle merkityksettömiä vaatimuksia tai odotuksia. (Uusikylä 2000, 46.)

Alisuoriutumisen havaitseminen on yhtä vaikeaa niin koulu- kuin työyhteisössä. Karkeimmin joukosta erottuvat ne, jotka eivät yllä riittäviin suorituksiin, mutta huomaamatta jäävät usein juuri ne, joilla olisi potentiaalia muuhunkin. Esimerkiksi Annalan (1986, 176) ja Whitmoren (1980, 77) tutkiessa lahjakkaita alisuoriutujia koulussa ilmeni, että opettajalta oli jäänyt huomaamatta juuri oppilaiden poikkeukselliset kyvyt. Tämä johtui siitä, että jotkut oppilaista eivät olleet niin äänekkäitä ja tekivät tarkasti sen, mitä pyydettiin, kun toiset taas vaativat häiriökäyttäytymisellään paljon huomiota ja olivat opettajan mielestä sosiaalisesti kypsyyttä. Nämä tutkimukset osoittavat, että alisuoriutumista on hankalaa tunnistaa ja erottaa muusta käyttäytymisestä. Näin ollen työyhteisössä saattaa olla tunnollisia työntekijöitä, jotka suorittavat vain sen mitä pyydetään pyrkimättä itsekään tuomaan ilmi muuta.

Warburton ja Sumner (1972, 22) ovat aikoinaan kuvanneet alisuoriutujien olevan oppimiselle ja koululle allergisia. Tämä jatkuu myöhemmin työelämässä. Tutkijat selittävät tämänkaltaisten allergikkojen olevan ekstroverteja ja taipuvaisia ajattelemaan päänsä sijasta enemmän sydämellään. Elämästä nauttiminen on heille mielekkäämpää, kuin ponnistelu ja kilpaileminen. Sosiaalinen vuorovaikutus on näille ekstroverteille tärkeää.

3 Alisuoriutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä

Koska alisuoriutumisen katsotaan olevan opittu tapa toimia, sen muodostumiseen liittyy koko yksilön kehityshistoria aina lapsuudesta nykypäivään saakka. Uusia asioita rakennetaan aina aikaisemmin opitun pohjalle ja menneisyys vaikuttaa nykyisyyteen. Alisuoriutuminen juontuu jo paljon ennen kouluikää omaksutuista toimintatavoista. Alisuoriutumisen ei kuitenkaan voida sanoa olevan pelkästään kodin ja kasvatuksen aikaansaamaa tai pelkästään kouluajoista kumpuavaa, sillä siihen vaikuttavat vahvasti yksilön omat ominaisuudet, elämänvaiheet, yhteiskunnalliset muutokset sekä sosiaaliset suhteet ja yksityiselämä monella tavalla. Opinnäytetyössä käsitellään alisuoriutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä eritellen ne kahteen pääryhmään: työntekijään itseensä liittyviin tekijöihin sekä työhön liittyviin tekijöihin. Aluksi eritellään työntekijään itseensä liittyviä tekijöitä, jotta lukija pystyisi tutustumaan paremmin työsuoriutumisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja pohtia samalla omien ominaisuuksien merkitystä ja vaikutusta työssä suoriutumiseen. Etenkin työhön liittyviä tekijöitä tarkastellaan lähemmin, sillä oletettavasti niillä on merkittävin vaikutus tarkasteltaessa Yritys X:n työntekijöiden työsuoriutumiseen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Työntekijään itseensä liittyvät tekijät

Länsimaisen kulttuurin keskuudessa alisuoriutumisen altistavien piirteiden väitetään lisääntyneen viime aikoina. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa itsekeskeisyys, sensaationhakuisuus, nykyhetkessä eläminen, itsekurin puute, ponnistusten välttäminen sekä käyttäytymisen ympäristöriippuvuus. Alisuoriutuvan yksilön piirteistä osa selittyy enemmän perimällä, kuten taipumus täydellisyyden tavoitteluun, herkkyyden ja erityistaipumukset. Vuorovaikutuksessa opitaan muita persoonallisuuden piirteitä, jotka ovat yhteydessä alisuoriutumiseen. Whitmore lainaa teoksessaan (1980) Taylorin (1964) jaottelua tekijöistä, jotka vaikuttavat alisuoriutumiseen. Jaottelun mukaan kyky mukautua auktoriteetteihin, kyky käsitellä ahdistusta, itsenäisyyden ja riippuvuuden tarpeiden välisen ristiriidan määrä sekä tavoitteiden asettamisen realistisuus ovat geneettisesti määräytyneitä tekijöitä. Sosiaaliset kontaktit ja tilanteet voivat joko heikentää tai vahvistaa näitä piirteitä, mutta esimerkiksi täydellisyyden tavoittelija on aina taipuvainen asettamaan itselleen epärealistisia tavoitteita. Sosiaalisesti määräytyviä tekijöitä ovat itsensä arvostaminen, akateemisten harrastusten määrä sekä ympärillä olevilta ihmisiltä saatu arvostus. (Whitmore 1980, 189-190.)

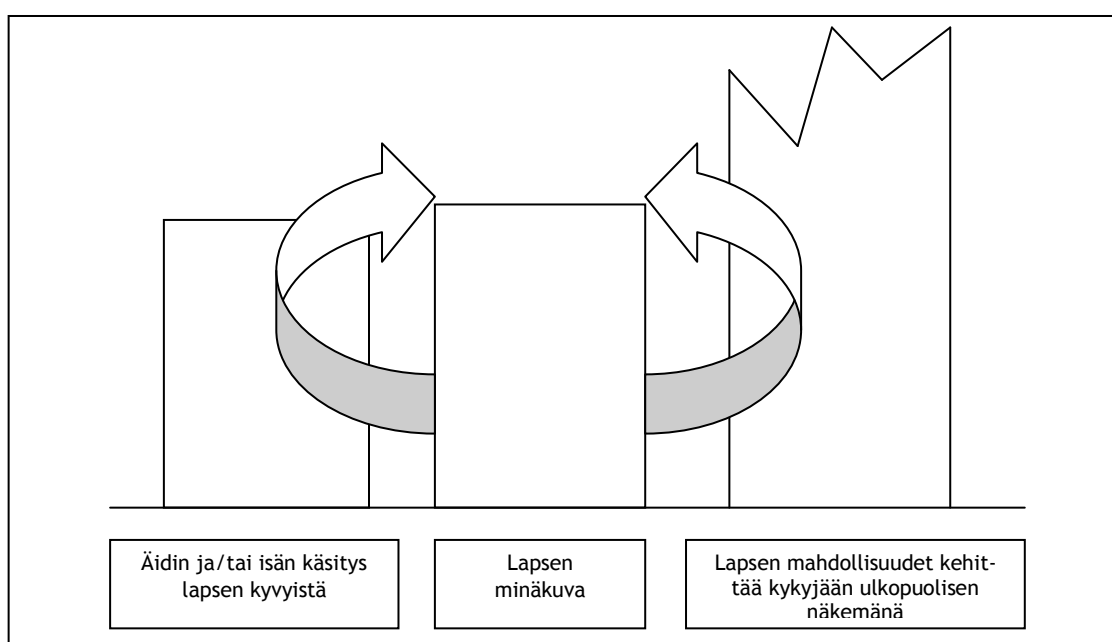
Työpaikan arjessa alisuoriutuminen konkretisoituu juuri työntekijän olemisena ja käyttäytymisenä. Nämä tekijät liittyvät yksilöön itseensä, ja keskeisinä käsitteinä omaa itseä tarkasteltaessa pidetään itsetuntoa, minäkäsitystä ja motivaatiota. Itsetunnolla, minäkäsityksellä ja motivaatiolla on merkittävä vaikutus yksilön työskentely- ja toimintatapoihin ja sitä kautta myös työsuorituksiin. Alisuoriutujista tehdyt tutkimukset ovat melko vanhoja, joten heidän käyttäytymisen ja ominaisuuksien kuvailu on hankalaa. Ajat muuttuvat niin koulu- kuin työmaailmassakin, ja eri aikoina odotetaan myös erilaista suoriutumista. Useimmiten oppilas ja työntekijä vastaavat odotuksiin kyseessä olevaan aikakauteen tyypillisellä tavalla. Annalan (1986, 169-170) mukaan affektiiviset tekijät selittävät alisuoriutumista eniten. On siis oletettavaa, että työntekijän minäkäsityksellä, itsetunnolla ja motivaatiolla on suuri merkitys tarkasteltaessa alisuoriutumista.

3.1.1 Minäkäsitys ja minäkuva

Minäkuva on käsitystä omasta itsestä, yksilöidentiteetistä, joka kehittyy jo varhaislapsuudesta lähtien sosialisatioprosessin ja vuorovaikutuksen tuloksena. Minäkäsitys koostuu useista minäkuvista, joihin sisältyvät niin fyysiset, psyykkiset kuin sosiaaliset ominaisuudet ja kyvyt, jotka ihminen tiedostaa itsessään muilta saamansa palautteen sekä omien kokemustensa perusteella. (Ojala & Uutela 1993, 88.) Minäkäsitys sisältää myös käsityksen todellisesta minästä ja ihanneminästä. Korpinen (1993, 18) sisällyttää minäkäsitykseen kaiken, mitä uskomme ja tiedämme itsestämme. Myönteisen minäkäsityksen luominen ja kehittyminen on yksi kasva-

tuksen tärkeimmistä perustehtävistä, sillä yksilön odotukset ja toiminta suuntautuvat paljolti minäkäsityksen pohjalta.

Useissa tutkimuksissa on todettu, että etenkin akateemista suoriutumista selittää juuri minäkäsitys, kuva omasta minästä. Onnistumiset ja edistyminen koulussa tai työtehtävissä vahvistavat yksilön minäkuva. Alisuoriutuva oppilas tai työntekijä jättää kuitenkin työnsä ja tehtävänsä tekemättä, jolloin edistyminen onnistumisten ohella on hyvin vähäistä. Alisuoriutujalla on siksi useimmiten huonompi minäkuva kuin hyvänsuoriutuvalla. Uusiin haasteisiin suhtautuminen riippuu aikaisempien onnistumisten ja epäonnistumisten kokemuksien lisäksi saadusta palautteesta, joiden pohjalta luodaan käsitystä omasta itsestä. Minäkuva muovautuu jo kotona siinä vaiheessa, kun lapsi on kykeneväinen havainnoimaan ympäristöään. Lapsen minäkuvan on todettu olevan hyvin samanlainen kuin vanhempien käsitys hänestä niissäkin tilanteissa, joissa ulkopuolisen arvioijan käsityksen mukaan lapsella on huomattavasti enemmän taitoja ja valmiuksia kuin vanhemmat oivaltavat (Kuvio 1). Jokaisella lapsella on määrällisesti paljon piilossa olevia voimavaroja, joita on mahdollista kehittää. (Ojala & Uutela 1993, 28.)



Kuvio 1: Vanhempien käsitys lapsesta, lapsen minäkuva ja lapsen mahdollisuudet kehittää kykyjään. (Ojala & Uutela 1993, 28.)

Minäkuvan voidaan sanoa olevan yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tulosta. Se on tietoinen, mutta omakohtainen käsitys itsestä, ja se voi olla joskus vääristynyt. Alisuoriutuvalla henkilöllä on suoriutujia useammin iso ristiriita todellisen minän ja ihanneminän välillä. Epärealistinen ja epätarkka minäkäsitys on alisuoriutuvalla tyypillistä, ja siksi hän on haavoittuva kokienv ympäristön reaktiot odottamattomiksi. Tällöin hän reagoi tilanteeseen välttelemällä

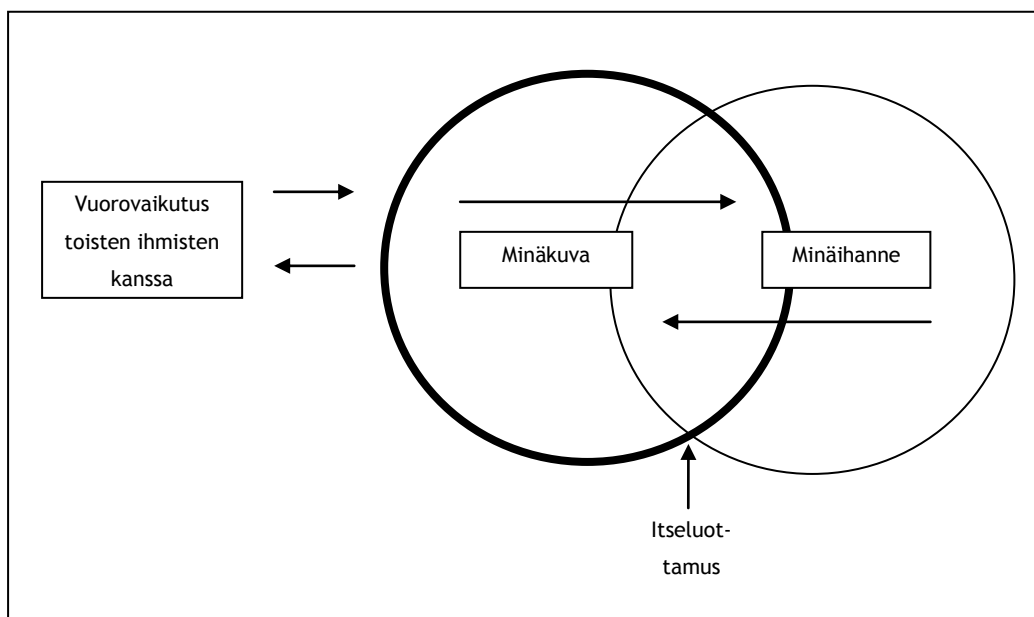
kontakteja, olemalla aloitekyvytön tai ahdistumalla. Alisuoriutujan ihanteet ovat usein epärealistisia, ja hän ei koe siksi saavuttavansa niitä. (Aho 1992, 27-29, 68-69, 110-111.) Minäihanteessa on kysymys juuri ihmisen omista odotuksista itseään kohtaan. Elleivät nämä odotukset täyty, hän kokee itsensä huonoksi ja epäonnistuneeksi huolimatta siitä, että toisten ihmisten käsitys kyseisestä henkilöstä ja hänen aikaansaannoksistaan onkin myönteinen. (Ojala & Uutela 1993, 30.)

Kuten Aho (1992, 29) tutkimuksensa perusteella esittää, koulussa opettajilla olisi mahdollisuuksia vaikuttaa oppilaiden suoriutumiseen minäkäsityksen kautta. Sama koskee esimiehiä työyhteisöissä. Jos työntekijän käsitys työminästä paranee, paranevat todennäköisesti suorituksetkin. Tutkimukset esimiesten vaikutuksesta työilmapiiriin ja työntekijän minäkuvaan puhuvat saman asian puolesta. Hoitamalla työyhteisön sosiaalista ilmastoja ja tunneilmapiiriä esimies rakentaa samalla työntekijän myönteistä minäkuva ja luo edellytyksiä onnistumisille.

3.1.2 Itseluottamus

Itseluottamus on se ihmisen osa, josta hän pitää ja joka vastaa hänen ihanneminäänsä. Itseluottamus on käsitystä omasta arvosta ja on sama asia kuin itsekunnioitus ja itsetunto. Se on minäkuvan myönteinen osa ja osoittaa, kuinka hyvin yksilö uskoo vastaavansa omia odotuksiaan ja kuinka hyvin hän pitää ominaisuuksiaan sekä suorituksiaan vertailun kohteena käyttämiinsä ihmisiin verrattuna. (Ojala & Uutela 1993, 46.)

Minäkuvan ja minäihanteen yhtenevän alueen avulla voidaan havainnollistaa itseluottamuksen määrää (Kuvio 2). Kun ihmisen minäihanne ja minäkuva ovat melko lähellä toisiaan, hänellä on hyvä itseluottamus. Mikäli taas ihmisen minäkuva poikkeavaa suuresti hänen ihanneminästänsä, hänen itseluottamuksensa on usein huono. Yksi syy minäkuvan poikkeamisesta minäihanteesta voi olla biologisesti määräytyneiden ominaisuuksien ristiriitaisuus sosiaalisesti määräytyvien ihanteiden ja minäkuvan kanssa. Täydellinen vastaavuus minäkuvan ja ihanneminän välillä ei kuitenkaan ole edes tavoiteltavaa, sillä se merkitsee, että tällöin ihmisellä on jo kaikki ne piirteet, joita hän pitää tavoittelemisen arvoisena, eikä hänellä ole enää tarvetta kehittää itseään. (Ojala & Uutela 1993, 48.)



Kuvio 2: Minäkuva, minäihanne ja itseluottamus. (Ojala & Uutela 1993.)

Ihminen itse sekä hänen elämäänsä kuuluvat muut ihmiset vaikuttavat itseluottamuksen kehittymiseen. Rakkaus, onnistumisen kokemukset ja turvallisuudentunne ovat hyvänä pohjana terveen itsetunnon kehittymiseen, mikä puolestaan auttaa selviytymään tulevaisuudessa eteen tulevista vastoinkäymisistä. (Ojala & Uutela 1993, 53.) Elämäntavat ovat nykyisin hyvin suorituskeskeisiä. Harhaudumme helposti mittaamaan omaa ja muiden arvoa suoritusten kautta. Jos suoritukset ovat vähäisiä, itseä väheksytään ja itsetunto heikkenee. Siksi alisuoriutujan itsetunto on usein heikko. On syytä kuitenkin muistaa, etteivät itsetunto ja suoritukset ole sama asia. Heikko itsetunto saattaa piiskata ihmistä jatkuviin suorituksiin ja vastaavasti vahva itsetunto ei tuo automaattisesti mukanaan ahkeruutta tai sulje pois laiskuutta. Joku saattaa valita suorittamisen sijasta elämästä nautiskelun. Itsetunnoltaan vahva asettaa itselleen omia päämääriään ja tekee niitä asioita, joista on kiinnostunut. Hänellä saattaa olla kyllä vaatimustaso korkealla, mutta ei välttämättä asioissa, joita yleisesti pidetään mittoina onnistumiselle. (Keltinkangas-Järvinen 1994, 38-39.)

Alisuoriutuva ihminen epäilee kykyjään ja mahdollisuuksiaan toteuttaa jokin tehtävä tai tavoite peläten epäonnistuvansa siinä. Tästä johtuen hän keksii etukäteen hyväksyttävän selityksen tai synn epäonnistumiselleen. Näin myönteinen käsitys itsestä säilyy. Itsetunnon merkitys on keskeistä kaikessa kehittämisessä, kasvussa ja oppimisessa. Esimerkiksi vanhempien, opettajien ja esimiesten on syytä kriittisesti miettiä, mitä itseluottamuksella tarkoitetaan ja minkälaista itsetuntoa on tukemassa. Keltinkangas-Järvisen (1994) mukaan kulttuurimme näyttää arvostavan suoritusitsetuntoa, jolla hän tarkoittaa ihmisen omaa luottamusta selviytymiseensä, onnistumiseensa, kykyihinsä sekä siihen, minkälainen tavoitetaso itselle asetetaan. Ne

menestyvät, joilla tämä itsetunnon osa-alue on vahva. Heidän itseluottamuksensa nousee edelleen myönteisen palautteen johdosta. Itseluottamukseen liittyy kuitenkin myös tunne sosiaalisesta selviytymisestä sekä tunne sosiaalisesta suosiosta. Tämänkaltainen ihmissuhteiden ja läheisten antamasta tuesta ja arvostuksesta seuraava itsearvostus ilmenee tyytyväisyytenä sekä tasapainoisuutena elämään. Kulttuuri jossa elämme, ei kuitenkaan arvosta tai huomioi tällaista samalla lailla kuin suoriutumista, sillä edellä mainituista seikoista seuraa tyytyväisyyttä vain yksilölle itselleen ja hänen lähipiirilleen. (Keltinkangas-Järvinen 1994, 96-98.)

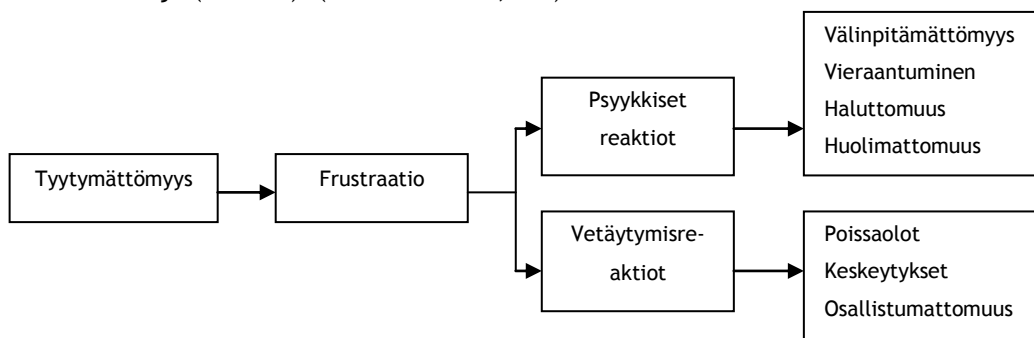
Tärkeää on muistaa, että itseluottamus rakentuu useista eri elämänalueen osista, jotka monin tavoin ovat yhteydessä toisiinsa arkielämässä. Aho (2000) on päätenyt malliin, jossa viisi eri osa-aluetta on tukemassa ja kehittämässä hyvää itseluottamusta. Näitä osa-alueita ovat itsensä tiedostaminen, turvallisuus, liittyminen, pätevyys sekä tehtävätietoisuus. Turvallisuuden kokeminen mahdollistaa muiden osa-alueiden kehittymisen. Perusturvallisuuteen katsotaan kuuluvan avoin ja positiivinen ilmapiiri, selkeät rajat ja toimintatavat seurauksineen sekä luottamukselliset suhteet. Itsensä tiedostaminen puolestaan tarkoittaa oman ainutlaatuisuuden, omien ominaisuuksien ja tunteiden tiedostaminen sekä niiden ilmaiseminen. Liittyminen sisältää kannustamisen ja rohkaisun sekä sosiaalisten taitojen ylläpitämisen ja tiedostamisen. Tavoitteiden asettaminen, päätöksenteko sekä itsetutkiskelu ovat tehtävätietoisuutta. Pätevyydeksi katsotaan kuuluvan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen ja hyväksymisen, itsensä arvioiminen ja itselleen tunnustuksen antaminen. Ahon (2000, 3-17)mallin mukaisesti itsetunnon osa-alueisiin panostamalla voidaan ennaltaehkäistä ja vähentää alisuoriutumiseen johtavaa kierrettä.

3.1.3 Motivaatio

Ruohotie ja Honka (2002, 26) määrittelevät motivaation olevan tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motiivi on motivaation kantasana. Puhuttaessa motiiveista on usein viitattu haluihin, tarpeisiin, sisäisiin yllykkeisiin, vietteihin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ovat näin ollen joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja ne ohjaavat yksilöä kohti tiettyä päämäärää sitoen tietyn osan energiasta sen saavuttamiseksi. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa (Ruohotie & Honka 2002, 13). Motivaatioon liittyvät olennaisesti tekijät, jotka sekä virittävät että suuntaavat käyttäytymistä. Korkean motivaation omaava henkilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta riippuu, miten yksilö on halukas ja käyttämään fyysisiä ja psyykkisiä voimavarojaan työssään.

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kannusteilla ja palkkioilla on suuri merkitys sille, miten innokkaasti asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Erilaiset kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa, palkkiot puolestaan vahvistavat ja ylläpitävät sitä. Kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäistä, palkitsevaa kannustetta, kuvaa esimerkiksi työntekijä, joka kokee työn iloa. Ulkoisesti palkitseva kannuste on kyseessä puolestaan silloin, kun työntekijä ponnistelee saadakseen esimerkiksi palkankorotuksen. Vastaavasti sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien puolesta, voidaan erotella toisistaan. Sisäiselle motivaatiolle tyypillistä on, että se välittyy sisäisesti tai että syyt käyttäytyä ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio puolestaan on riippuvainen ympäristöstä. Palkkio välittyy muualta, kuin henkilöltä itseltään. On tavallista, että ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten yhteenkuuluvaisuuden tai turvallisuuden tarpeita. Sisäiset palkkiot ovat usein ns. pysyvän motivaation lähteenä, ja ne ovat luonteeltaan pitkäkestoisempia kuin ulkoiset palkkiot, joiden saamisen tarve voi esiintyä useinkin. (Ruohotie 1998, 76.) Sisäiset palkkiot ovat usein tehokkaampia ja toimivampia kuin ulkoiset. Suoritustasoerot johtavat erilaisiin palkkioihin, jotka puolestaan johtavat eroihin tyytyväisyydessä. Suorituksen ja tyytyväisyyden katsotaan olevan läheisemmin yhteydessä sisäisiin palkkioihin kuin ulkoisten palkkioiden. Työntekijä kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan. Tämän vuoksi työtehtävät tulisi muotoilla haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden suhteen niin, että niiden suorittaminen voi johtaa sisäisiin palkkioihin, esimerkiksi onnistumisen, vastuun ja edistymisen kokemuksiin. Ulkoiset palkkiot kannattaa kuitenkin sitoa suoritukseen siksi, että ihmisillä on taipumus suunnata toimintaansa ulkoisten palkkioiden toivossa.

Tyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita, mutta ne ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa. Erilaiset käyttäytymisongelmat ja heikko motivaatio juontavat tyytymättömydestä. Chungin (1977) teorian mukaan tyytymättömyys johtuu tarpeiden tyydyttämisen estymisestä; tyytyväinen yksilö taas kokee työn tarpeidensa tyydyttämisen ja tavoitteidensa saavuttamisen väliin tai keinona. Tyytymättömyydestä voi aiheutua sekä työnteolle että opiskelulle monenlaisia haittoja (Kuvio 3). (Ruohotie 1998, 80.)



Kuvio 3: Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia. (Ruohotie 1998, 80.)

3.2 Työhön liittyvät tekijät

Taannoin mediassa julkaistiin kirjoitus presenteismistä. Presenteismi kuvaa ilmiötä, jossa henkilö on töissä saamatta juuri mitään aikaiseksi. Erään suomalaiselvityksen mukaan toimisto- ja asiantuntijatyössä ilmenee presenteismia yli kaksi kertaa enemmän kuin sairauslomia. Artikkelin mukaan luvut amerikkalaisissa tutkimuksissa ovat jopa kymmenkertaisia tähän verrattuna. Tehottomaan työpaikallaoloon mainitaan kirjoituksessa syyksi usein masennus, vaikeat allergiaoireet, krooniset kivut, niska- ja hartiaseudun ongelmat tai ongelmat sosiaalisessa elämässä. Mutta ovatko syyt alisuoriutumiseen todellakin pelkästään terveydellisiä tai kuten aiemmin on käsitelty, pelkästään yksilön ominaisuuksista ja aiemmasta historiasta riippuvia?

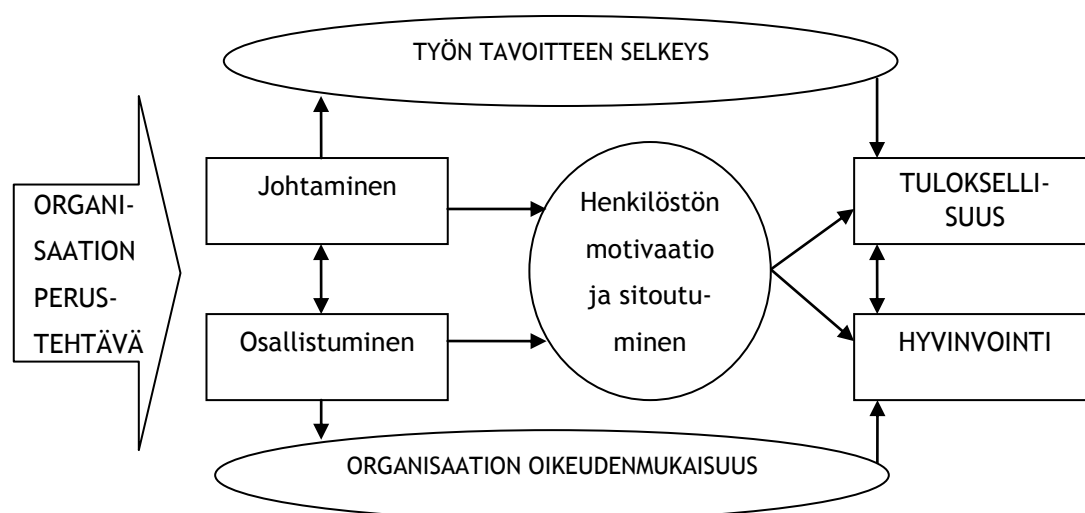
Voidaan olettaa, että syitä alisuoriutumiseen löytyy yhtäläillä työhön liittyvistä tekijöistä. Työelämän kehitys on 1990 -luvun lopulla ollut sikäli myönteistä, että työ on monipuolistunut, esimiestuki lisääntynyt ja vaikutusmahdollisuudet parantuneet. Toisaalta kehitys on ollut kielteistä työtahdin kiristyessä, kiireen ja ristiriitojen lisääntyessä työyhteisöissä ja työnteon mielekkyyden vähentyessä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 220.) Tärkeää on huomioida, että kaikilla on elämässään tilanteita, jolloin työsuoritus ja työteho alenevat hetkellisesti. Olennaista on tehdä ero alisuoriutumisen ja ns. ”huononpuoleisen suoriutumisen” välillä. Työhön yhteydessä olevia tekijöitä alisuoriutumiseen mainitaan usein seuraavanlaisia: työtehtävä ei kiinnosta eikä motivoi, organisaation vastuut ja roolijaot ovat epäselviä, osaaminen ei ole tehtävien ja tavoitteiden edellyttämällä tasolla, suorituksen johtaminen on puutteellista tai palkitsemista ei ole kytketty riittävällä tavalla tuloksiin. Tarkastelemalla työhön liittyviä tekijöitä kuten työhyvinvointia, osaamisen johtamista ja työn imun kokemuksia saadaan viitekehystä ja näkökulmaa siihen, mitkä tekijät saattavat toimia työntekijälle parhaimmillaan kannustimena, mutta huonosti toteutuessaan myös kompastuskivenä matkalla hyvään suoritukseen.

3.2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on olennainen osa työssä viihtymistä ja jaksamista. Työhyvinvointi merkitsee sitä, että työnteko on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti myös työ- ja vapaa-ajan tasapaino. Yksilön työ- ja toimintakyky luovat perustan työhyvinvoinnille. Työkyky tarkoittaa ihmisen voimavarojen ja työn yhteensopivuutta. Muutokset voimavaroissa, esimerkiksi ammattitaidossa, toimintakyvyssä tai muutokset työssä, vaikuttavat työkykyyn. Selkeä johtaminen ja työtehtävien järjestely, avoin vuorovaikutus, yhteiset pelisäännöt sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat asioita, joilla on merkittävä vaikutus työkykyyn.

Työn hallittavuuteen ja suorittavuuteen on hahmoteltu psykologisen toimintateorian avulla kriteereitä, jotka toimivat töiden suunnittelun perustana. Kaikenlaisissa työtehtävissä tulisi olla mahdollisuus orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta, luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja sekä saada apua ja palautetta suorituksestaan. Työssä tulisi olla myös mahdollisuus tehdä joustoja, johtaa omaa työtään, järjeistää omaa työtään ja optimoida työkuormitustaan sekä olla mahdollisuus yksilöllisyyteen. Edellä mainittujen kriteerien ohella terveelle organisaatiolle määritellyt piirteet edistävät työhyvinvointia ja parantavat siten tuloksellisuutta; ihmisiä arvostetaan, henkilöstöllä on vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuus. Näitä piirteitä ovat lisäksi muutoksien toteuttaminen hallitusti, mahdollisuus oppimiseen, työterveydestä huolehtiminen, stressin hallinta, erilaisuus hyödynnetään ja työ sekä muu elämä sovitetaan yhteen. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 132.)

Pitkällä aikavälillä hyvinvointi ja työn tuloksellisuus ovat toistensa edellytyksiä: hyvinvoiva työntekijä suorittaa työnsä tehden hyvää tulosta, ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jonka hyvinvointia voisi kehittää. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen tuleekin siis kytkeä organisaation perustehtävään, eli tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen (Kuvio 4). (Kinnunen, ym. 2005, 221.)



Kuvio 4: Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa. (Kinnunen, ym. 2005, 221.)

Laadukas johtaminen, hyvin toimiva esimiestyö ja toimintaan sopivat rakenteet luovat perustan hyvinvointia tukevalle sekä tuloksia tuottavalle työlle. Hyvä johtaminen, esimiestyön toteuttaminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ovat entistä haasteellisempia toteuttaa, sillä työelämän rakenteelliset ja organisaatioissa toteutettavat muutokset asettavat omat vaatimuksensa toiminnalle. Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla oleellinen osa joh-

tamistoimintaa ja sen pitäisi kytkeytyä sekä organisaation visioon että strategiaan. Jotta työn organisointi olisi työhyvinvointia tukevaa, se edellyttää vaikutusmahdollisuuksia työhön, selkeitä tavoitteita, kohtuullisia aikatauluja ja mahdollisuutta toteuttaa joustoja eri osapuolien huomioiden sekä työskentelyajan että -paikan suhteen.

3.2.2 Työn imu

Työhyvinvointia ja työterveyttä on aiemmin tutkittu pääosin negatiivisten asioiden, kuten sairastuvuuden ja työhyvinvoinnin ongelmien kautta. Myönteistä näkökulmaa on tutkittu huomattavasti vähemmän, vaikka työhyvinvointiin kuuluu paljon muutakin kuin puuttumista työhyvinvoinnin ongelmiin. Suurin osa työssäkäyvistä voi hyvin ja viihtyy työssään, joten on mielekästä kuvata työhyvinvointia muusta näkökulmasta kuin yksipuolisesti sairaus- ja ongelma-keskeisestä näkökulmasta (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Sen lisäksi, että sairauspoissaoloja ja työssä viihtyvyyden ongelmia voidaan ehkäistä, voidaan edistää työn positiivisia hyvinvointikokemuksia. (Hakanen 2005a, 20.)

Työ, jossa yksilö voi toiminnallaan tyydyttää yhteenkuulumisen, itsenäisyyden ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita ylläpitää ja edistää työn imua ja työhyvinvointia (Hakanen 2011, 144). Työn imun mielletään olevan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota kuvaa kolme toisiinsa kytköksissä olevaa osa-aluetta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009b). Työn imu on tullut osaksi työelämäntutkimuksia vasta vuosikymmen sitten, mutta se on osoittautunut jo yhdeksi lupaavimmista käsitteistä ja ilmiöistä. Kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten perusteella sen tiedetään edistävän esimerkiksi organisaatioiden taloudellista menestystä, työpaikkaan ja työhön sitoutumista, työssä suoriutumista sekä elämäntyytyväisyyttä. (Työ ja terveys Suomessa 2012.)

Schaufeli ja Bakker (2004, 295) kuvaavat työn imua tarmokkuutena, omistautumisena sekä uppoutumisena työhön. Heidän mukaansa tarmokkuus ilmenee energisyytenä, joustavuutena, vireytenä, haluna panostaa työhön, sinnikkyutenä sekä sitkeytenä taistella vastoinkäymisten kohdatessa. Tarmokkuus lähentelee osittain työmotivaation käsitettä, sillä ulottuvuus määrittelee työmotivaatiossakin vaikuttavia tekijöitä: ponnistelun halua työssä ja työvireyttä (Kinnunen ym. 2005, 27). Omistautumista puolestaan kuvaa hyvin työn merkitykselliseksi kokeminen sekä koettu innostus, sitoutuneisuus, ylpeys ja haasteellisuus. Omistautuminen eroaa tavanomaisemmin käytetystä mukanaolon käsitteestä etenkin laadullisesti, sillä mukanaolo ei merkitse niin syvää samaistumista työhön kuin omistautuminen. Kynnistyneisyyttä pidetään omistautumisen vastakohtana. Uppoutuminen luonnehtii puolestaan sellaista työhön keskittymistä ja syventymistä, jossa kadottaa helposti ajantajun. Uppoutuminen on kokonaisvaltaista heittäytymistä työhön niin, että työ vie tekijäänsä mukanaan (Kinnunen ym. 2005, 27). Uppoutuneisuudella ei ole käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen ulottuvuuksissa, kuten

kahdella muulla työn imua kuvaavalla ulottuvuudella. (Hakanen 2005a, 229; Schaufeli & Bakker 2004.)

Työn imulle on tyypillistä, että toiminta pysyy yllä itsensä vuoksi ilman ulkoisia kannusteita tai palkkioita. Työn imussa yletään parempiin suorituksiin, kasvatetaan osaamista ja ollaan valmiita kohtaamaan vaativampia haasteita, sillä työn imussa yksilö on täynnä myönteistä energiaa ja osaaminen sekä haasteet ovat sopusoinnussa ja jatkuvassa kasvussa. Työn imun kokeminen tukee oppimista ja innovatiivisuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 91-92.) Oma-aloitteisuus ja innokkuus kehittää omaa työtään kuvaavat työn imua kokevaa työntekijää. Työn imua kokevaa henkilöä on myös luonnehdittu kykeneväiseksi selviytymään työnsä asettamista haasteista. Työn imun on havaittu kuvaavan työn ja yksilön välistä yhteensopivuutta. (Kinnunen ym. 2005, 18.)

Työn imu on työn itsensä aikaansaamaa ja sillä on merkittävä vaikutus sekä yksilön että organisaation hyvinvointiin ja toimintaan (Schaufeli & Bakker 2004). Aidosti työstään innostunut työntekijä on tyytyväinen, tehokas ja energinen työskennellessään. Asiantuntijatyössä innokas työntekijä voi tuottaa jopa satakertaisesti tylsistyneeseen kollegaansa verrattuna, ilmenee Työterveyslaitoksen tutkimuksesta. Kyseisen tutkimuksen mukaan työssä viihtyminen ei vielä tarkoita, että työhön panostettaisiin täysillä. (Työ ja terveys Suomessa 2012.) Yritysten tulisi keskittyä työhyvinvoinnin ohella työn imun lisäämiseen, eli tarjoamaan mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. Työn imuun investoiminen maksaa itsensä takaisin, kun työntekijät ovat tyytyväisyyden ohella tehokkaita. (Karjanmaa 2013.)

Ihminen työskentelee korkealla aktiviteettitasolla ja kokee paljon myönteisiä tunteita työn imussa. Työntekijä, joka kokee työn imua ottaa vastuun hyvästä työstä, on sitoutunut organisaatioon ja kokee työtyytyväisyyttä. Silloin hän toimii vapaaehtoisesti organisaation tavoitteiden hyväksi. (Hakanen 2009a, 31.) Työn imu kuvastaa kokonaisvaltaista työn tekemisen mielekkyyteen liittyvää kokemusta, jota pystyy vahvistamaan ja kehittämään kaikentyyppisissä organisaatioissa. (Kinnunen ym. 2005, 28.)

Suomessa työnimua koetaan varsin usein, sillä Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan noin 90 % vastaajista koki työn imun tuntemuksia vähintään kerran viikossa ja noin 40 % vastaajista jopa päivittäin. Naiset kokivat tutkimuksen perusteella työn imua hieman miehiä useammin. Mielenkiintoista on, että tarmokkuus ja päivittäin työstään innostuneiden osuus on perusteen suorittaneilla laskenut vuodesta 2006 lähtien, kun taas opisto- ja korkea-asteen suorittaneissa vastaava luku on noussut. (Työ ja terveys Suomessa 2012.)

3.2.3 Osaamisen johtaminen

Alati muuttuvassa työelämässä tieto ja osaaminen ovat sekä tulevaisuudentekijöitä että tuotantotekijöitä. Osaaminen on työssä edellytettävien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. On ensiarvoisen tärkeää, että yritykset huomioivat, kehittävät ja ylläpitävät osaamisen johtamista, sillä se on avain työntekijöiden työssä jaksamisen ohella työssä suoriutumiseen. Tiettyyn työtehtävään tarvitaan tietynlainen työntekijä, ja osaamisen johtamisella pyritään vaikuttamaan siihen. Oikeassa tehtävässä oleva työntekijä antaa täyden työpanoksensa ja on motivoitunut sekä tekemään työtehtävänsä huolellisesti että oppimaan uusia asioita työstään. Optimaalinen tila olisi, kun kaikilla olisi täsmälleen ydinosaamistaan vastaava työ (Helakorpi 2004).

Osaaminen voidaan määritellä olevan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa, jonka mittareina toimivat muun muassa henkilöstön koulutustaso ja mitatut osaamiset, terveydentila ja työtyytyväisyys. Osaamisen johtaminen on eräänlainen poikkitieteellinen kokonaisuus, jota voi lähestyä eri painoituksin ja eri näkökulmista. Viitekehys ja käsitteet vaihtelevat sekä teoreettisen näkökulman että käytännön johtamistarpeiden mukaan.

Osaaminen liittyy läheisesti käsitteisiin informaatio, tieto tai tietämys. Informaation voidaan ymmärtää olevan sanomien virtaa, jonka hallintaa varten on kehitelty erilaisia tietoteknisiä apuvälineitä. Knowledge management voidaan kääntää tietojohtamiseksi tai tietämyksen hallinnaksi. Tietämyksen hallinnan voidaan katsoa pohjautuvan kolmeen teoreettiseen perinteeseen tai näkökulmaan: 1) organisaation älykkyyden, muistin ja oppimisen teoriaan, 2) organisaation ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen teoriaan ja 3) organisaatioviestinnän ja tiedon hallinnan teoriaan. (Valtiovarainministeriö 2001.)

Osaaminen ja tietämys voidaan jakaa eksplisiittiseen ja implisiittiseen, eli täsmälliseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin, kuvin ja numeroin. Sitä voidaan jakaa esimerkiksi käsikirjoina, ohjeina ja taulukkoina. Hiljainen tieto taas on syvällä ihmisissä ja organisaatioissa ja sitä on vaikea täsmentää. Hiljainen tieto tulee ilmi toiminnan kautta tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Viitala 2003, 180.)

Myös ymmärtäminen on osaamisen johtamisen yksi avainkäsitteistä. Säännöt ja ohjeet eivät ohjaa ihmisten toimintaa, vaan se, miten he ymmärtävät nämä säännöt ja ohjeet suhteessa omaan tilanteeseensa. Mikäli työntekijällä on enemmän vapausasteita, sitä tärkeämpää on, että hän ymmärtää tehtävänsä merkityksen suhteessa koko organisaation tulokseen. Ja mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän pystyy soveltamaan tietojaan ja taitojaan. Tämän vision välittäminen organisaatioon on yksi keskeisistä strategisen johtajuuden osa-alueista. Yksinkertaistettuna osaamisen johtamisessa

selvitetään, minkälaista osaamista tarvitaan tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi, miten hankkia tarvittava osaaminen ja miten hallita, käyttää sekä kehittää sitä. Siinä on kyse yrityksen sosiaalisen pääoman johtamisesta eli tietojen, taitojen ja niiden soveltamista edistävien arvojen ja normien, organisaatiokulttuurin, ilmapiirin sekä vuorovaikutuksen luomisesta. Kehittymiselle on luotava edellytykset fyysisen pääoman avulla, esimerkiksi järjestämällä työprosessit ja työolosuhteet oppimista sekä vuorovaikutusta tukeviksi.

Työn painopiste on yhteiskunnallisten muutosten myötä siirtynyt laajalti fyysisestä työstä henkiseen tai älylliseen työhön. Organisaatioiden kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan toimintaansa on tullut entistä tärkeämmäksi. Oppivalle organisaatiolle on ominaista, että se on pystynyt luomaan oppimisen ilmapiirin sekä pysyviä oppimisvalmiuksia jäsenilleen. Oppivassa organisaatiossa yksilöt ovat sitoutuneet jatkuvaan muutokseen ja ymmärtäneet, että oppiminen on yksilöllinen asia, johon organisaatio luo puitteet ja välineet. Tällöin kehittyminen organisaatiossa nähdään etuoikeutena. (Heinonen & Järvinen 1997, 164.)

Johdon vastuulla on osaamisen johtaminen, ja se koskettaa koko henkilöstöjohtamisen kenttää. Se on osa strategista henkilöstöjohtamista, jolla turvataan organisaation sekä kilpailuetä toimintakyky pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtaminen sisältyy perustoimintoja tukeviin henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja toimintoihin, kuten henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin, henkilöstöarviointiin ja ura-ajatteluun, palkitsemiseen sekä henkilöstön kehittämiseen. Se on olennainen osa henkilöjohtamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista sekä henkilöstön uudistumista.

Henkilöstöjohtamisessa yksi keskeisimmistä tehtävistä on varmistaa, että henkilöstövoimavarat ovat oikein mitoitettut ja kohdennetut. Organisaatio johdon kyvykkyyden ohella vaikuttavat siihen, miten hyvin osaamisvoimavarat tulevat hyödynnetyiksi ja miten kukin henkilö pääsee toteuttamaan omia erityistaipumuksiaan ja soveltamaan oppimaansa. Henkilökohtaisilla kehittämis- ja urasuunnitelmilla voidaan yhdistää organisaation tarpeet sekä yksilön kehityspyrkimykset. Yksittäisen henkilön näkökulmasta osaaminen on keskeinen osa tehtävistä suoriutumista. Vaadittava osaaminen hankitaan peruskoulutuksen, henkilöstökoulutuksen ja työkokemuksen keinoin. Kun osaaminen ymmärretään henkilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy olennaisesti henkilön työmotivaatio ja työkyky. Osaaminen vahvistaa työkykyä ja toisaalta hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittämiselle. Palkitsevassa ilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittymismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon. Kokemukset työn hallittavuudesta ja mielekkyydestä ovat läheisesti osa yksilön elämänhallintaa. (Valtiovarainministeriö 2001.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytteen aihe valikoitui opinnäytteen tekijän omien kiinnostuksenkohteiden sekä kohdeorganisaation toiveiden mukaan. Aiheen taustalla vaikuttivat vahvasti sen ajankohtaisuus sekä halu tutkia aihetta, jonka tutkimukset ovat melko vähäisiä ja osittain myös vanhahkoja. Opinnäytetyön tekeminen kohdeorganisaatiolle tuntui luonnolliselta, sillä opinnäytteen tekijä on suorittanut liiketalouden koulutusohjelman harjoittelunsa kyseisessä yrityksessä. Koska yritys oli jo ennestään tullut tutuksi, tutkimuksen suorittaminen samoin kuin yhteydenpito yrityksen oli sujuvaa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä lomakekyselynä. Kyselyyn osallistuivat lähes koko kohdeyrityksen kyseisessä yksikössä työskentelevä henkilöstö.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusstrategisia valintoja ohjaavat aina tutkimuksen päätarkoitus ja tehtävä. Tutkimusmenetelmän valinta on yksi näistä keskeisistä strategisista valinnoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 137-138.) Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Tutkimustulokset ja päätelmät pohjautuvat primaariaineistoon, joka saatiin tekemällä lomakekysely kohdejoukolle. Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle ominaista on todellisuuden rakentuminen objektiivisesti todetuista asioista, jolloin syillä ja seurauksilla on merkittävä rooli tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 139-140.) Määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä asioita perustellaan ja kuvataan numeerisesti sekä tutkimustuloksia esitetään taulukoin ja kuvioin. Asioiden väliset riippuvuudet, suhteet ja muutokset ovat usein tutkimuksen keskiössä samalla, kun tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2008, 15-20.)

Kokeellista tutkimusta eri alalajeineen sekä Survey -tutkimusta pidetään määrällisen tutkimuksen perinteisinä tutkimustyyppinä (Hirsjärvi ym. 2007,191). Tähän tutkimukseen valittiin tutkimustyyppiksi Survey -tutkimus, sillä tutkimustyyppinä sen koettiin sopivan parhaiten opinnäytetyön toteutukseen. Tutkimus suoritetaan ikään kuin toimeksiantona kohdeyritykseen, jolloin myös tutkimuskohde rajautuu tarkasti. Opinnäytetyön tavoitteena on toimia sekä apuvälineenä että suunnannäyttäjänä kohdeorganisaatiolle.

Tutkimusongelmasta riippuu tiedonkeruumenetelmän valinta. Valintaan vaikuttavat tutkittavan ilmiön tai asian luonne, suunniteltu aikataulu ja resurssit sekä tutkimuksen tavoitteet. (Heikkilä 2008, 18-19.) Survey- tutkimuksessa käytetään usein aineistonkeruumenetelmänä kyselyä, jossa aineistoa kerätään tutkimusotoksesta standardoidusti. Standardoinnilla tarkoitetaan samojen asioiden kysymistä samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Etuna kyselytutkimuksessa on mahdollisuus kerätä tutkimusaineistoa laajalla mittakaavalla, sillä kyselyssä voidaan kysyä monia eri asioita suurelta kohdejoukolta. Menetelmänä kysely on aikaa säästävä ja te-

hokas. Mikäli lomakkeet on lisäksi laadittu huolellisesti, niiden analysointi ja prosessointi on tietokoneella yksinkertaista. (Hirsjärvi ym. 2007, 194-195.) Tämän opinnäytteen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, joka toteutettiin paperisena lomakekyselynä. Kyseinen vaihtoehto tuntui järkevältä kohdejoukon laajuuden sekä tutkimusolosuhteiden vuoksi. Paperinen kysely koetaan usein henkilökohtaisemmaksi kuin elektronisesti lähetetty kysely, ja lisäksi sen voisi kuvitella olevan mieluisa vaihtoehto näyttöpäätetyötä tekeville työntekijöille. Paperiset lomakekyselyt on helppo jakaa kunkin tiimin esimiehelle, joka puolestaan jakaa ne edelleen tiimiläisilleen.

Tutkimuksen suurimpana riskinä on alhainen vastausprosentti, sillä lomakekyselyssä kysyjä ja vastaaja eivät ole suorassa kontaktissa toisiinsa. Vastausprosenttiin vaikuttavat monet eri tekijät, kuten tutkimuksen aihe, lomakkeen muotoilu ja ulkoasu sekä saatekirjeellä tai muilla palkkioilla vastaajaa motivoiminen. Vastaajan kokemus tutkimuksen tärkeydestä on merkittävä seikka. (Heikkilä 2008, 66.) Kyselymenetelmän heikkoutena on lisäksi epävarmuus, koska takeita kysymysten asetteluun onnistumisesta, väärinymmärryksen mahdollisuuksista tai vastausten rehellisyydestä ei ole. (Hirsjärvi ym. 2007, 195.)

Tutkimuksen riskeihin, kuten vastaukseen, pyrittiin valmistautumaan valitsemalla tutkimuksen perusjoukko tarpeeksi suureksi. Kyselylomakkeen rakenne ja ulkoasu suunniteltiin houkuttelevaksi, jotta mahdollisimman monet vastaisivat siihen. Kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, että väärinymmärryksen mahdollisuus jäisi mahdollisimman pieneksi. Lisäksi lomaketta luetutettiin ja testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä sekä kohdeyrityksen yhteyshenkilöllä ennen sen jakamista varsinaiselle kohdejoukolle. Kyselyä muokattiin eri arvioijien palautteen mukaisesti niin, että siitä tuli mahdollisimman yksiselitteinen sekä tutkimuksen pää-tavoitteita tukeva mittari.

4.2 Tutkimuskohteen esittely, rajaus ja kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on suomalainen, merkittävä taloushallinnon alalla toimiva yritys. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kyseisen yrityksen liiketoimintayksikkö, joka jakaantuu edelleen kuuteen tiimiin sekä asiantuntijoihin ja myyntihenkilöihin. Kyselyyn osallistuivat ainoastaan tiimit. Jokainen tiimi on oma yksikkönsä, jolla on oma esimiehensä. Jokaisella tiimillä on lisäksi omat tavoitteensa, joiden saavuttamista seurataan kuukausittain niin tiimitasolla kuin organisaation ylemmiltäkin tasoilta käsin.

Määrällisessä tutkimuksessa kohdejoukko määräytyy perusjoukon mukaan, ja tulosten tulee päteä perusjoukkoon (Hirsjärvi ym. 2007, 140). Tämän tutkimuksen kohdejoukkona toimii erään taloushallinnon parissa toimivan yrityksen liiketoimintayksikkö. Kyselyyn osallistui yhteensä 50 työntekijää. Tutkimuksen toteutus tapahtui kvantitatiivisena kyselytutkimuksena,

joka teetettiin kirjallisena lomakekyselynä. Kysymykset laadittiin Likertin asteikkoa hyväksi käyttäen strukturoituiksi monivalintaväittäviksi sekä avokysymyksiksi. Tämän tutkimuksen kyselyyn ovat oikeutettuja vastaamaan kaikki kyseisen yksikön eri tiimien työntekijät. Tutkimus toteutetaan sesongin ulkopuolisena aikana, jolloin kaikkien vastaajien voidaan olettaa olevan vakituisessa työsuhteessa kyseiseen yritykseen.

4.3 Kyselyn esittely

Tutkimuksen lomakekysely jaettiin kohdeorganisaation kyselyyn osallistuville työntekijöille maaliskuussa 2014. Kyselyn ajankohta päätettiin yhdessä yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Kysely päätettiin sijoittaa talvilomien päättymisen ja seuraavien lomien alkamisen väliseen ajanjaksoon, jolloin mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan kyselyyn. Kysely suoritettiin anonymisti, jotta yksittäisten työntekijöiden tunnistaminen olisi mahdotonta taustatiedoista huolimatta. Anonymiteetilla pyrittiin saamaan työntekijät vastaamaan kyselyyn rohkeasti ja rehellisesti. Kyselyn ohien liitettiin saatekirje. Siitä kävi ilmi perustiedot tutkimuksesta, kuten aihe, toimeksiantaja, tutkimuksen tavoitteet sekä luottamuksellisuus. Saatekirjelmän tavoitteena oli innostaa ja motivoida työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, jotta tutkimuksen vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Lomakekysely koostui itsessään kolmesta osa-alueesta: taustatiedoista, koulutaustasta sekä ”miten koen itseni” ja ”miten koen työni” -osioista.

Kysymykset lomakkeeseen laadittiin tutkimuksen viitekehysten sekä perehdytyn lähdemateriaalin pohjalta. Ensisijaisena tarkoituksena kyselyllä oli löytää vastaus tutkimuskysymyksiin sekä selkiyttää, kartoittaa ja ymmärtää eri tekijöiden välisiä yhteyksiä. Kyselyn taustatiedot valittiin pyrkimyksenä erotella aineistosta erilaisia muuttujia, joiden katsottiin olevan mahdollisesti tarpeellisia tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Tätä varten kyselyn ensimmäiseen osioon, taustatietoihin, valittiin vastaajan ikä, työsuhteen muoto, työvuodet yksikössä ja sukupuoli. Ikä kategorisoitiin viiteen tavallisimmin käytettyyn ikäluokkaan: 18-25-vuotiaat, 25-35-vuotiaat, 35-45-vuotiaat, 45-55-vuotiaat sekä 55-vuotiaat ja vanhemmat. Työvuodet jaoteltiin, koska tiedettiin, että suurin osa työntekijöistä on ollut yrityksen työntekijänä vasta muutamasta kuukaudesta muutamiin vuosiin. Työkokemus jaettiin viiteen kategoriaan kohdeorganisaation yhteyshenkilön toiveen mukaan seuraavasti: 0-6 kk työskennelleet, 6 kk -2 vuotta työskennelleet, 2-5 vuotta työskennelleet, 5-10 vuotta työskennelleet sekä 10 vuotta tai enemmän työskennelleet. Sukupuolta haluttiin tiedustella, jotta mahdollisia vertailuja miesten ja naisten vastausten välillä pystyttäisiin suorittamaan. Toisen, kolmannen ja osittain myös neljännen osion kysymykset laadittiin mielipideväittämiä muotoon, ja niitä arvioitiin Likertin asteikolla seuraavasti:

1=Täysin eri mieltä

4=Jokseenkin samaa mieltä

2=Jokseenkin eri mieltä

5=Täysin samaa mieltä

3=Ei samaa eikä eri mieltä

Osioon neljä sisältyi lisäksi joukko avokysymyksiä. Niillä haluttiin mitata vastaajien tämän hetkistä suoriutumista sekä kokemusta siitä, mitkä tekijät vaikuttavat omaan työsuoriutumiseen eniten positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Vastauksista tehtiin kaavioita, joita analysoitiin selittämällä ja vertailemalla. Selittävä analyysitapa tuo tässä opinnäytteessä parhaiten vastauksen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2007, 56).

4.4 Aineiston keruu

Kun prosessin etenemisestä sovittiin kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa vuoden 2013 syksyllä ja alkuvuoden 2014 aikana, aloitettiin aineiston hankinta maaliskuussa 2014. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin, että hän jakaa kyselyt kunkin tiimin esimiehille, jotka edelleen jakavat ne työntekijöilleen. Kyselylle määriteltiin vastausajaksi neljä päivää, jonka katsottiin olevan niille työntekijöille, jotka ovat halukkaita osallistumaan tutkimukseen, sopivan mittainen ja järkevä aika.

Kyselyn vastaukset tuli laittaa kirjekuoressa työpaikalla sovittuun palautuslaatikkoon, josta yhteyshenkilö postitti vastaukset vastausajan päätyttyä tutkimuksen tekijälle. Lomakkeita lähetettiin kaiken kaikkiaan 50 vastaajalle (tiimeille). Kolme työntekijöistä ei ollut töissä kyselyn aikana ja seitsemän vastauslomaketta palautui tyhjänä. Vastaukset on analysoitu siis 40 lomakkeesta.

5 Tutkimustulosten raportointi

Vastaukset päädyttiin analysoimaan pääosin yhtenä kokonaisuutena, sillä taustatietoja kartoittaessa kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä on melko yhteneviä kaikkien taustatietojen osalta. Mikäli taustatietoja käytettäisiin vertailuun, esiin nousisi liian radikaalisti yksittäistapaukset, jolloin vastaajien anonymiteetti olisi vaarassa kärsiä. Miesten osuus on niin pieni, ettei esimerkiksi luotettavaa ja tarkkaa vertailua sukupuolten välillä pysty yleisellä tasolla edes tekemään. Yritys X:n tutkimukseen osallistunut toimipiste on selkeästi naisvaltainen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 50 henkilöä, joista 40 vastasi kyselyyn. Näistä 35 olivat naisia ja viisi miehiä. Vastaajista 60 % on iältään 25-35 -vuotiaita, alle 25 -vuotiaita on 17,5 % ja yli 35 -vuotiaita 22,5 %. 92 % työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Osa työntekijöistä on siirtynyt yhtiön palvelukseen yritysostojen myötä. Työntekijöistä 70 %:lla on AMK - tutkinto, 15 %:lla korkeakoulututkinto ja lopuilla 15 %:lla ylioppilas- tai ammattikoulu-

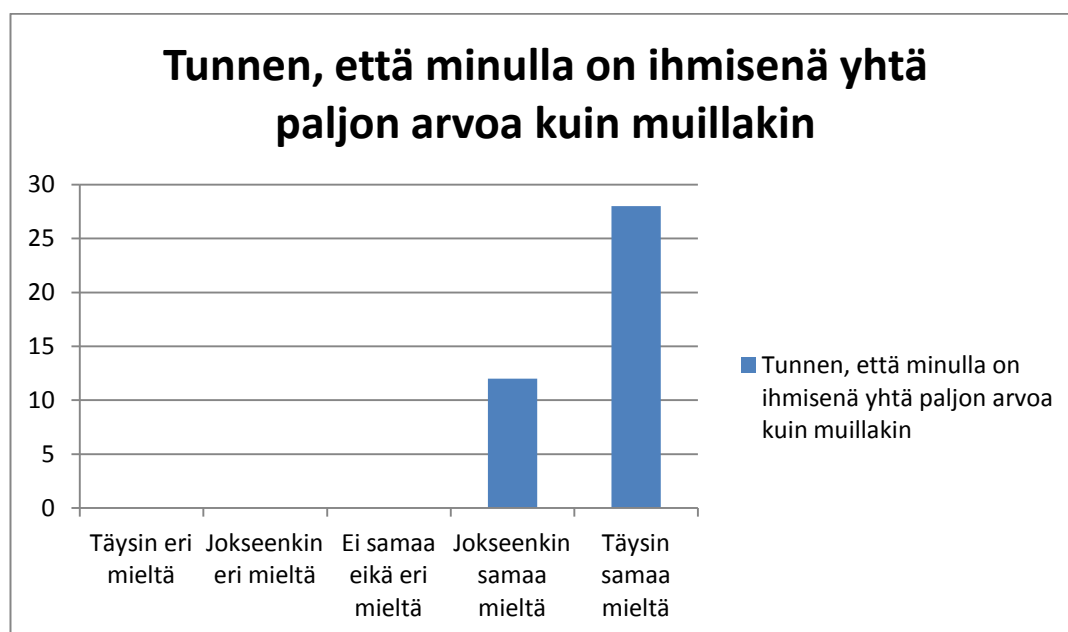
tutkinto. Lisäksi kaikki 40 kyselyyn vastannutta työntekijää ovat vakituudessa työsuhteessa kohdeyritykseen.

5.1 Työntekijöiden kokemus itsestään

5.1.1 Minäkäsitys ja itsetunto

Psykologiassa itsetuntoa mitataan hyvin yksinkertaisilla väitteillä. Itsetunto osoittaa, kuinka hyvinä omia ominaisuuksia ja suorituksia pidetään. Opinnäytetyössä työntekijöiden itsetuntoa mitattiin Rosenbergin itsetuntomittarilla, joka koostuu kymmenestä kohdasta. Mittari on kehitetty 1960 - luvulla Yhdysvalloissa, ja sitä on käytetty laajasti jo yli 40 vuoden ajan. Itsetuntomittari mittaa työntekijöiden yleistä arvostusta, hyväksyntää sekä asennetta itseä kohtaan. (Rosenberg 1965, 44.)

Vastaajista 70 % kokee, että heillä on ihmisenä yhtä paljon arvoa kuin muillakin. Neljästä-kymmenestä vastaajasta 30 % on jokseenkin samaa mieltä asiasta. (Kuvio 5.)



Kuvio 5: Tunnen, että minulla on ihmisenä yhtä paljon arvoa kuin muillakin.

Työntekijöistä 47,5 % on täysin samaa mieltä siitä, että pystyy tekemään asioita yhtä hyvin kuin muutkin. Jokseenkin samaa mieltä asiasta on 45 % työntekijöistä, 5 % ei ole eri eikä samaa mieltä ja 2,5 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 6.)



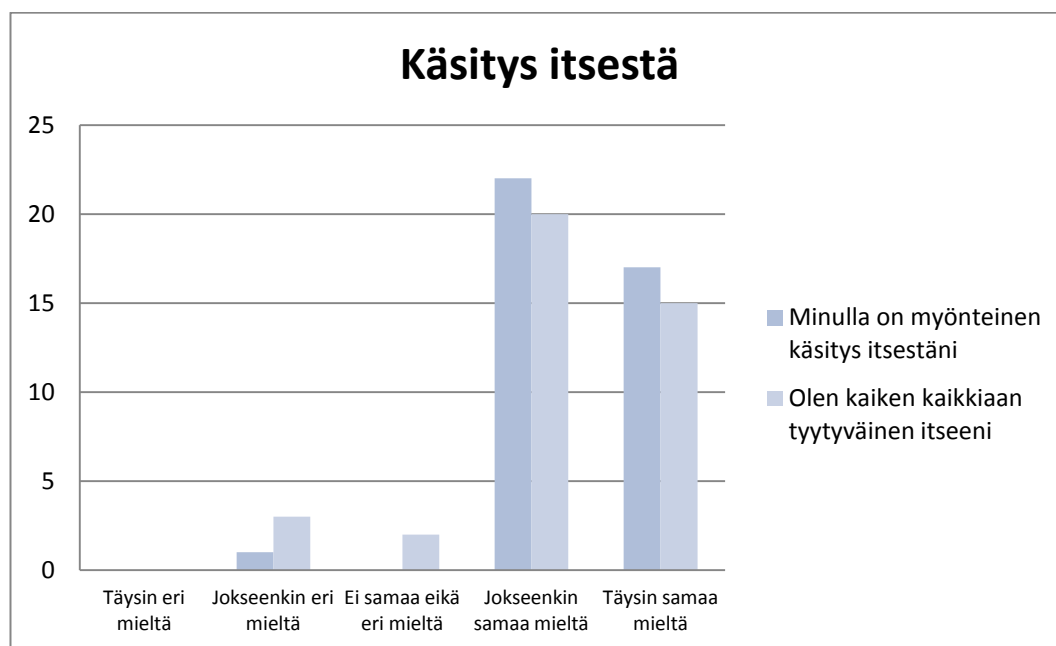
Kuvio 6: Pystyn tekemään asioita yhtä hyvin kuin muutkin ihmiset.

Suurin osa henkilöstöstä (65 %) on täysin samaa mieltä siitä, että heillä on monia hyviä ominaisuuksia. Työntekijöistä 35 % on asiasta vain jokseenkin samaa mieltä. (Kuvio 7.)



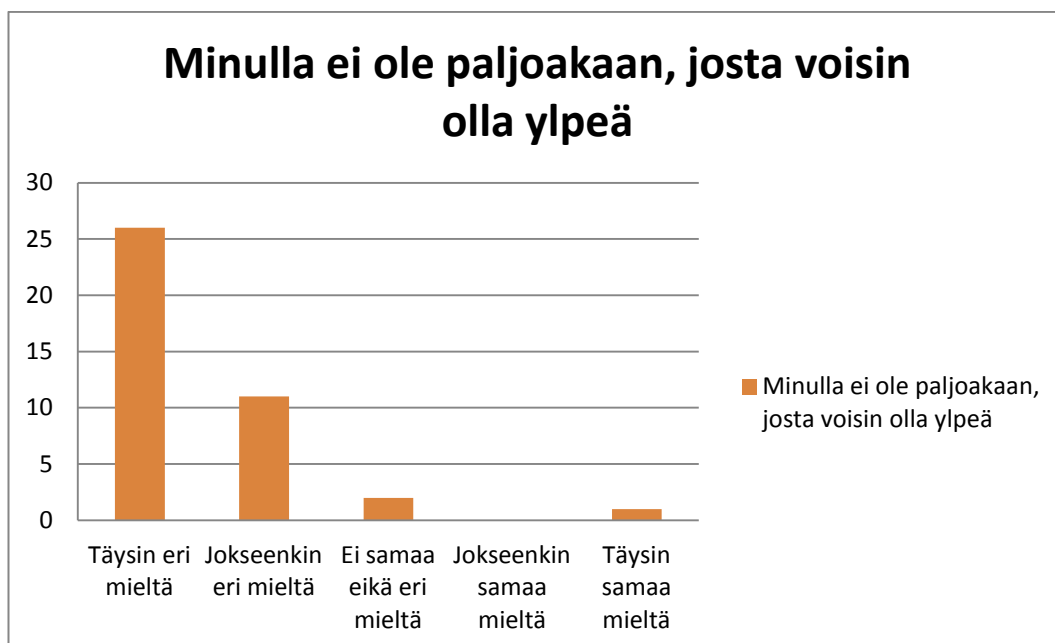
Kuvio 7: Uskon, että minulla on monia hyviä ominaisuuksia.

Myönteinen käsitys itsestä sekä tyytyväisyys itseen ovat usein sidoksissa toisiinsa. Vastaajista 55 % on jokseenkin myönteinen käsitys itsestään, 42,5 % on asiasta täysin samaa mieltä ja 2,5 % on jokseenkin eri mieltä asiasta. Vastanneista 50 % ilmoittaa olevansa jokseenkin tyytyväisiä itseensä ja 37,5 % olevansa täysin samaa mieltä asiasta, 5 % ei ole eri eikä samaa mieltä ja 7,5 % ilmoittaa olevansa jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 8..)



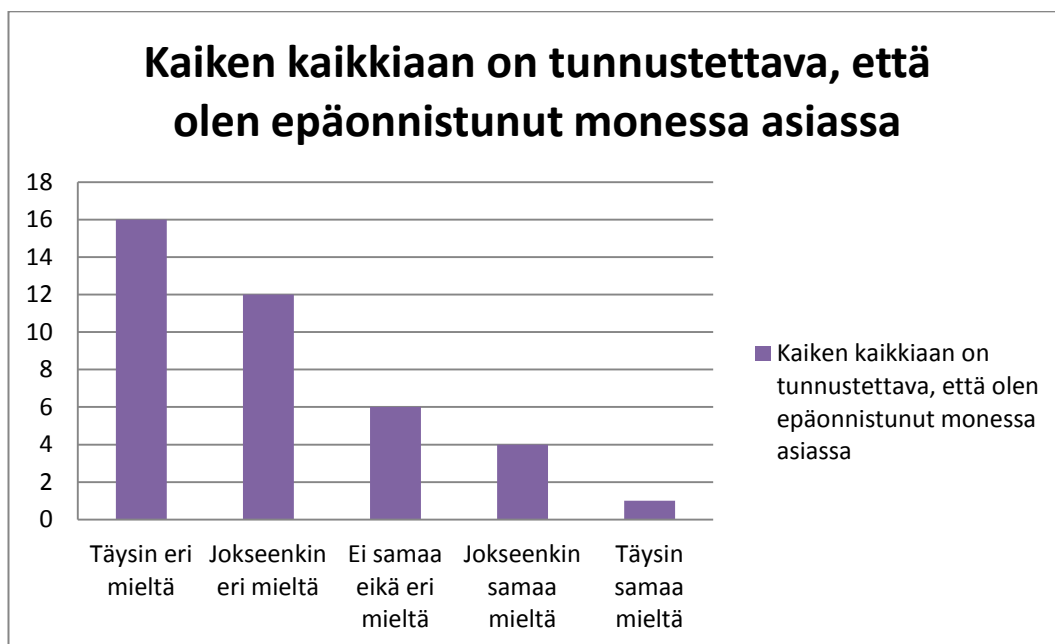
Kuvio 8: Käsitys itsestä.

Vastaajista 65 % on täysin eri mieltä siitä, ettei heillä ole paljoakaan, josta voisi olla ylpeä. Jokseenkin eri mieltä asiasta on 27,5 % vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä on 5 % vastaajista ja 2,5 % on asiasta täysin samaa mieltä. (Kuvio 9.)



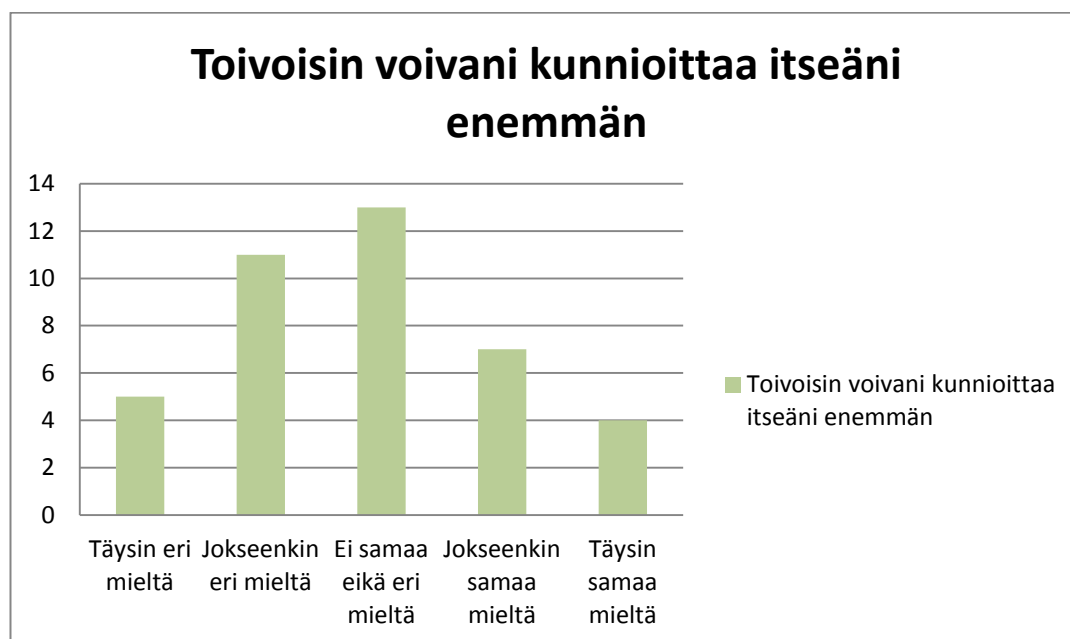
Kuvio 9: Minulla ei ole paljoakaan, josta voisin olla ylpeä.

Vastaajista 40 % on täysin eri mieltä siitä, että he ovat epäonnistuneet monessa asiassa. Henkilöstöstä 30 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä, 15 % ei ole eri eikä samaa mieltä, 10 % on jokseenkin samaa mieltä ja vain 2,5 % on täysin samaa mieltä. Kaikista vastanneista 2,5 % jätti vastaamatta tähän kohtaan. (Kuvio 10.)



Kuvio 10: Kaiken kaikkiaan on tunnustettava, että olen epäonnistunut monessa asiassa.

Toivoisin voivani kunnioittaa itseäni enemmän - väite jakoi mielipiteitä enemmän kuin aiemmat kohdat. Vastaajista 32,5 % ei ole eri eikä samaa mieltä asiasta, 12,5 % on täysin eri mieltä asiasta, 27,5 % jokseenkin eri mieltä, 17,5 % jokseenkin samaa mieltä ja 10 % täysin samaa mieltä. (Kuvio 11.)



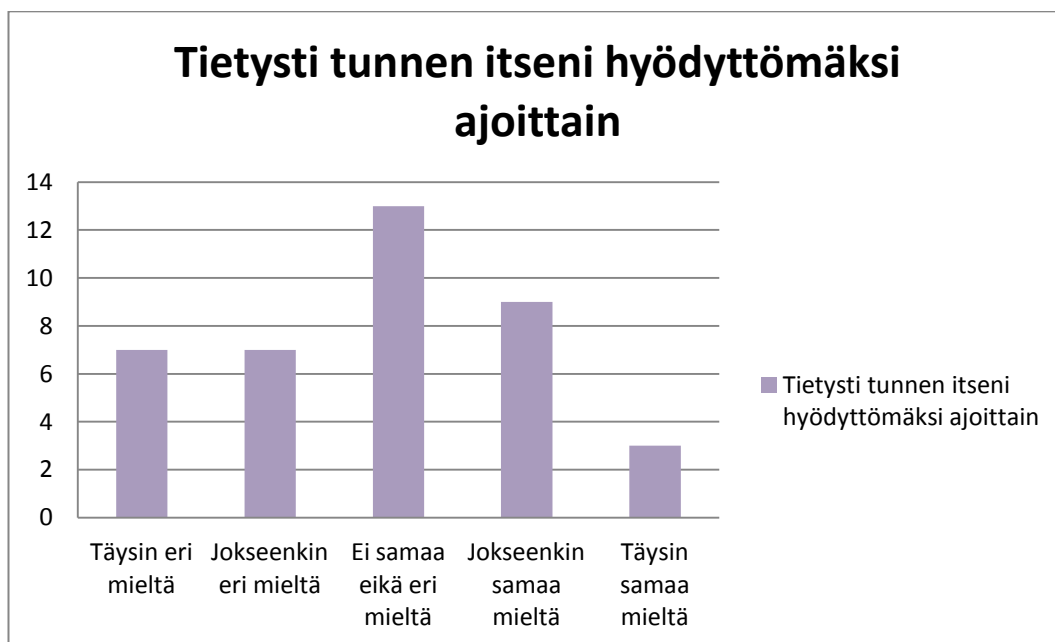
Kuvio 11: Toivoisin voivani kunnioittaa itseäni enemmän.

Väittämän ”Aina silloin tällöin ajattelen, että minussa ei ole mitään hyvää” kanssa on eri mieltä 42,5 % henkilöstöstä. Jokseenkin eri mieltä on henkilöstöstä 32,5 %, ei samaa eikä eri mieltä 12,5 %, jokseenkin samaa mieltä 10 % ja täysin samaa mieltä 2,5 % vastanneista. (Kuvio 12.)



Kuvio 12: Aina silloin tällöin ajattelen, että minussa ei ole mitään hyvää.

Viimeinen väittämä jakoi myös selvästi mielipiteitä. Suurin osa (32,5 %) henkilöstöstä ei ole eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa, 22,5 % on jokseenkin samaa mieltä asiasta, 17,5 % on jokseenkin eri mieltä asiasta, 17,5 % on täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä asiasta olevia on 7,5 % henkilöstöstä. (Kuvio 13.)



Kuvio 13: Tietysti tunnen itseni hyödyttömäksi ajoittain.

Yksittäisten muuttujien arvoista on laskettu summapistemäärä. Kaikkien työntekijöiden keskiarvo tulokseksi saatiin mittarin mukaan 25/30 pistettä. Mitä suurempi arvo on, sitä vahvempi itsetunto työntekijällä on. Keskiarvon mukainen tulos viittaa työntekijöiden suhteellisen hyvään itsetuntoon. Yksittäistapaukset, joilla itsetunto saattaa tulosten mukaan olla heikompi, ovat helposti huomattavissa taulukoista poikkeamina massan mukaisista mielipiteistä.

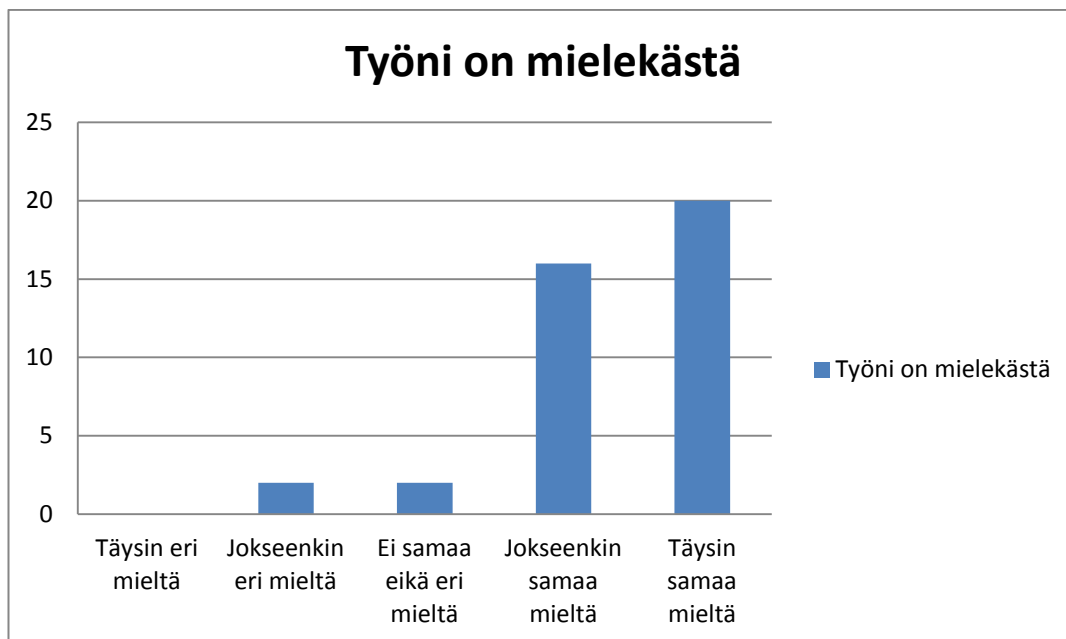
Mitään absoluuttista määritelmää sille, mikä on ns. normaali tai ”tarpeeksi hyvä” itsetunto ei ole. Erään suomalaisen tutkimuksen mukaan, jossa mitattiin suomalaisten nuorten itsetuntoa samaisella asteikolla, saatiin keskiarvoksi noin 20 pistettä.

Tutkimuksen kehittäjän mukaan on epärealistista ajatella, että itsetuntoa voitaisiin opetella tai opettaa, sillä se kehittyy ja muokkaantuu elämäkokemusten myötä. Itsetuntoa voidaan kuitenkin vahvistaa tiedostamalla, mistä osista itsetunto on yksilön kohdalla rakentunut sekä tunnistamalla ne voimavarat, joiden kautta itsetunnon on mahdollista kehittyä. (Rosenberg 1965, 57.)

5.1.2 Motivaatio

Työpanosta säätelevät työntekijän valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa siihen, mitä yksilö osaa tehdä; motivaatio taas määrää, mitä hän haluaa tehdä. Työhön motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteiden saavuttamiseksi (Ruohotie & Honka 2002, 33). Työmotivaatio koostuu monesta eri osatekijästä. Vastauksista on poimittu muutama tärkeä henkilöstön tämän hetkisestä motivaatiosta kielivä tekijä. Muita Yritys X:n työntekijöiden tutkimuksessa käsiteltyjä motivaatioon myös liittyviä tekijöitä analysoidaan osan 5.3 seuraavissa luvuissa.

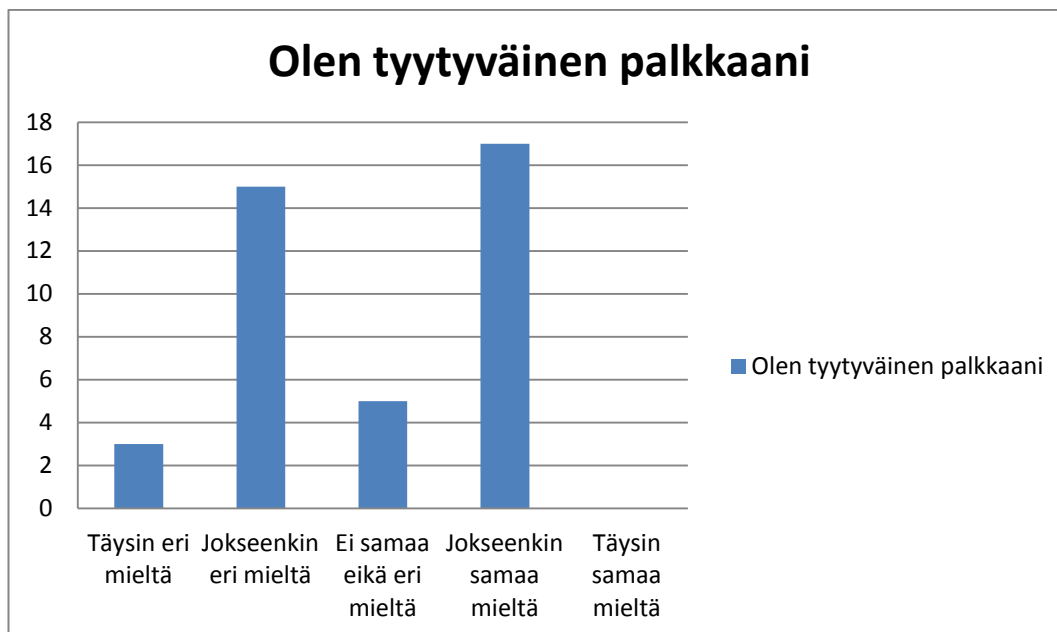
Työn ominaisuuksilla on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työsuoritukseen. Jos työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, hän viihtyy työssään ja saavuttaa todennäköisesti hyviä tuloksia. Yritys X:n työntekijöistä 50 % on täysin samaa mieltä siitä, että heidän työnsä on mielekästä. Vastaajista 40 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä, 5 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 5 % työntekijöistä on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 14.)



Kuvio 14: Työni on mielekästä.

Kohdeyrityksessä käytetään palkkauksena kuukausipalkkaa. Lähes kaikki toimipisteen kyselyyn osallistuneista työntekijöistä ovat kuukausipalkkalaisia. Palkka on työntekijöille tärkeä asia, sillä palkan kohdatessa työntekijöiden odotukset, se kohentaa osaltaan myös työmotivaatiota. Joillekin palkka on tärkein motivaation lähde ja sitä arvostetaan silloin sisäisiä palkkioita enemmän.

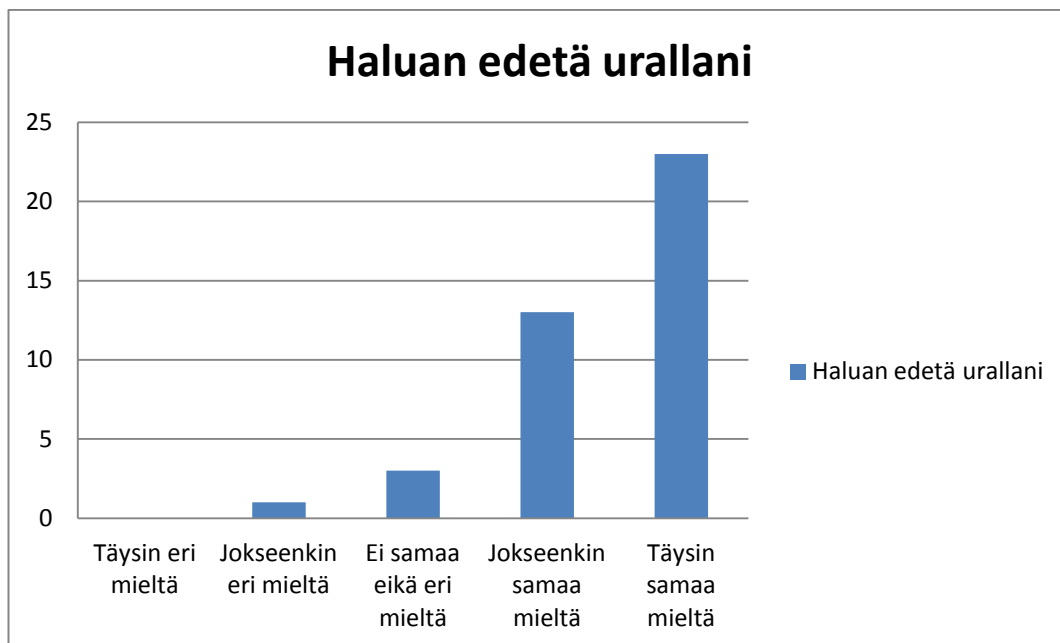
Yksikään Yritys X:n tutkittavan toimipisteen työntekijöistä ei ole täysin tyytyväinen palkkaansa. Suurin osa työntekijöistä (42,5 %) on vain jokseenkin tyytyväisiä palkkaansa. Merkittävää on, että jopa 37,5 % ilmoittaa olevansa jokseenkin tyytymättömiä palkkaansa. Ei samaa eikä eri mieltä on 12,5 % työntekijöistä ja 7,5 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 15.)



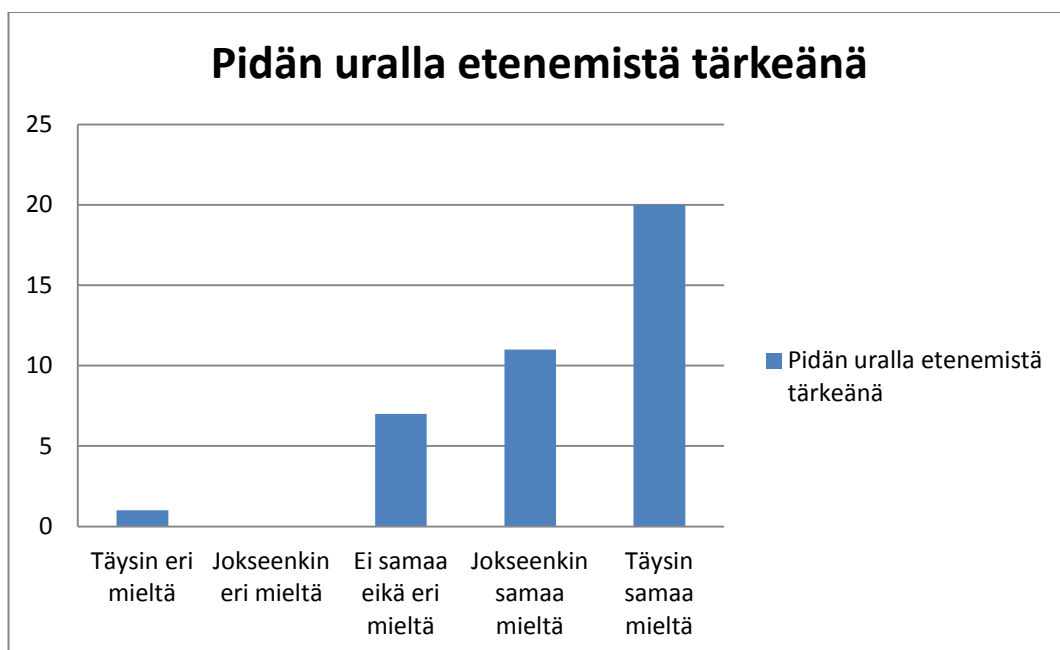
Kuvio 15: Olen tyytyväinen palkkaani.

Yksi motivaatiotekijöistä voi olla uralla etenemisen mahdollisuus. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuus edetä urallaan, sillä se lisää työmotivaatiota. Jos mahdollisuutta ei ole, työmotivaatio laskee. Kuten kuvioista 16 ja 17 ilmenee, suurin osa Yritys X:n henkilöstöstä haluaa edetä urallaan ja he pitävät uralla etenemistä tärkeänä.

Yritys X:n henkilöstöstä 57,5 % haluaa edetä urallaan ja 50 % pitää uralla etenemistä tärkeänä. Työntekijöistä 32,5 % on jokseenkin samaa mieltä halusta edetä uralla ja 27,5 % pitää sitä jokseenkin tärkeänä. Vastanneista 7,25 % ei ole samaa eikä eri mieltä kysyttäessä haluaa edetä uralla, ja 17,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä tärkeydestä edetä uralla. Henkilöstöstä 2,5 % ilmoittaa, ettei halua edetä uralla ja 2,5 % ei pidä uralla etenemistä myöskään tärkeänä. Vastaaajista 2,5 % jätti vastaamatta väitteeseen ”pidän uralla etenemistä tärkeänä.” (Kuviot 16 ja 17)



Kuvio 16: Haluan edetä urallani.



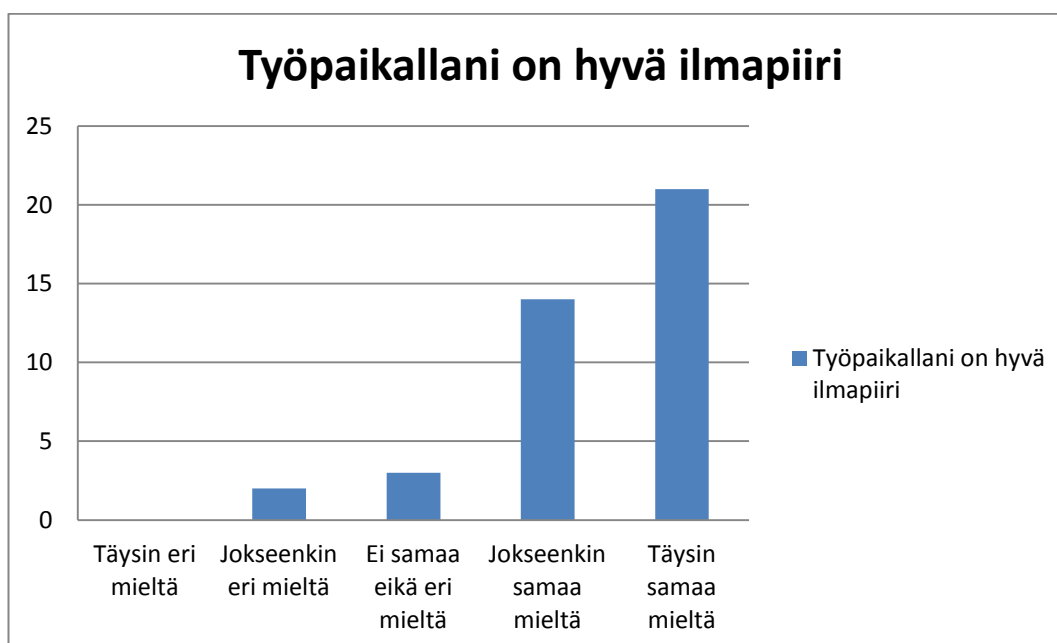
Kuvio 17: Pidän uralla etenemistä tärkeänä.

5.2 Työntekijöiden kokemus työstään

5.2.1 Työhyvinvointi

Työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointi koostuu tekijöistä, jotka ovat edistämässä mielekästä ja sujuvaa työntekoa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä työnantajamaaineeseen. Suurin osa työntekijöistä (52,5 %) pitää yrityksen ilmapiiriä hyvänä. Työntekijöistä 35 % on jokseenkin samaa mieltä asiasta, 7,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja vain 5 % on jokseenkin eri mieltä väittämästä. Kommunikointi ja luottamus työyhteisössä vaikuttavat ilmapiiriin. Luottamuksen pysyvyyttä tulisi tarkistaa aika ajoin esimerkiksi työilmapiiritutkimuksella. (Kuvio 18.)

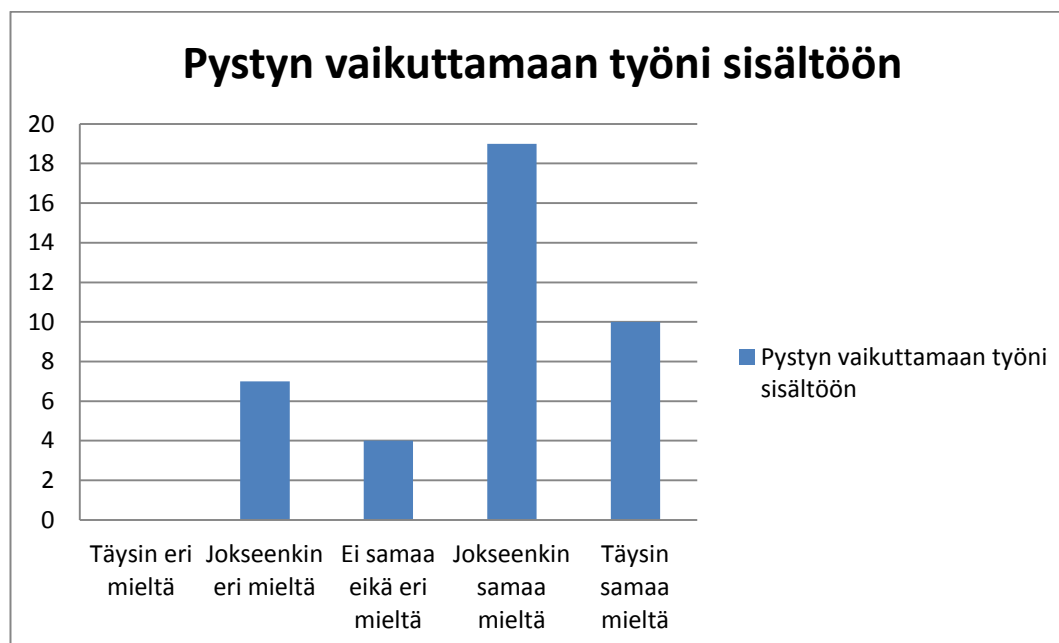
Työntekijöistä 60 % kertoi tulevansa hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa ja 40 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. Tukea työtovereilta ilmoitti saavansa 42,5 % työntekijöistä, 55 % ilmoitti saavansa tukea silloin tällöin ja 2,5 % vastaajista jätti vastaamatta kohtaan.



Kuvio 18: Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.

Henkilöstön mielipiteet jakautuvat hieman kysyttäessä, pystyvätkö he vaikuttamaan työn sisältöön. Ainoastaan 25 %:n mukaan he pystyvät vaikuttamaan työnsä sisältöön, 47,5 % on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, 10 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 17,5 % on jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 19.)

Yksi terveelle organisaatiolle määritellyistä piirteistä on juuri henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuus. Lisäämällä vaikuttamismahdollisuuksia voidaan parantaa työhyvinvointia ja siten myös tuloksellisuutta.

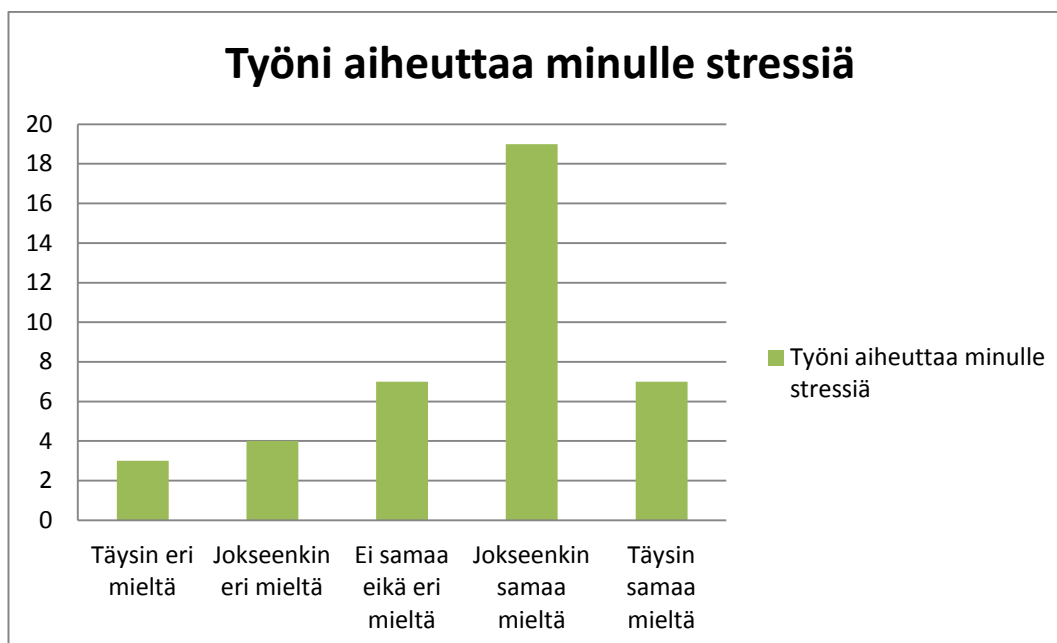


Kuvio 19: Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön.

Yritys X:n henkilöstöstä 17,5 %:lle työ aiheuttaa stressiä ja 47,5 %:lle henkilöstöstä jonkin verran. Kaikista vastanneista 17,5 % ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä, 10 % on jokseenkin eri mieltä ja vain 7,5 %:lle työ ei aiheuta minkäänlaista stressiä. (Kuvio 20.)

Stressillä on kahdenlaista vaikutusta; se saattaa saada työntekijän työskentelemään tehokkaammin tai lamaannuttaa työntekijän toimintakyvyn. Kuvio 14. voidaan havaita, että lähes kaikki työntekijät pitävät työtään mielekkäänä. Tässä tapauksessa voidaan siis todeta stressin antavan ainakin osalle työntekijöistä työmotivaatiota.

Kysyttäessä työtahdin sopivuudesta vain 25 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että työtahti on sopiva. Suurin osa vastaajista (42,5 %) oli jokseenkin samaa mieltä, 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, 20 % mielestä työtahti oli liian kova ja 2,5 % ei vastannut kysymykseen. Osittain liian kovaksi koetulla työtahdilla saattaa siis myös olla vaikutusta stressin kokemiseen.



Kuvio 20: Työni aiheuttaa minulle stressiä.

Henkilöstön mielipiteet jakautuvat siitä, keskustellaanko uusista asioista ja muutoksista yhdessä. Vastanneista 30 % kokee, että asioista keskustellaan yhdessä. Suurin osa henkilöstöstä, 42,5 %, on asiasta vain jokseenkin samaa mieltä. Henkilöstöstä 12,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä, ja 15 %:n mielestä uusista asioista ja muutoksista ei keskustella yhdessä. (Kuvio 21.)

Uudet asiat ja muutokset koetaan hyvin eri tavalla; joillekin muutokset ovat jopa mieluisia, toisissa ne herättävät ahdistuvat ja ristiriitaisia tunteita. Siksi on tärkeää, että työyhteisössä vallitsisi avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa on turvallista kohdata ja käsitellä uusia asioita.



Kuvio 21: Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan yhdessä.

5.2.2 Työn imu

Työn imun mielletään koostuvan työhön omistautumisen, uppoutumisen sekä tarmokkuuden kokemisena. Työntekijöiden työn imua tutkittiin soveltamalla kysymyksiä UWES 9 -menetelmästä. (Schaufeli & Bakker; Utrecht Work Engagement Scale; UWES, 2003). Menetelmää voidaan soveltaa esimerkiksi juuri henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa. Ensiksi kartoitettiin kokemuksia tarmokkuudesta mielipideväittämällä asteikolla 1-5, seuraavaksi kyseltiin omistautumisen kokemuksia ja viimeiseksi kokemuksia työhön uppoutumisesta. (Hakanen 2009b.)

Tarmokkuus on halua panostaa työhön sekä kokemusta energisyydestä sekä lannistumattomuudesta työtä tehdessä. Tarmokkuus on halua ponnistella ja olla sinnikäs vastoinkäymisten kohdatessa. Korkeat pisteet tarmokkuudessa osoittavat, että työntekijät ovat energisiä, situkkaita työssään sekä innostuneita. Matalat pisteet puolestaan kertovat päinvastaista. (Hakanen 2009b.)

Tarmokkuutta mitattiin alla esitettyjen väittämien avulla asteikolla 1-5. Suluissa ilmoitetaan lasketut keskiarvot tuloksista.

- Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni (ka 3,87)
- Tunnen olevani täynnä energiaa kun työskentelen (ka 3,72)

Omistautuminen taas kuvastaa työn merkityksellisyyden, haasteellisuuden sekä inspiraation, innokkuuden ja ylpeyden kokemuksia työstä. Korkeat pisteet omistautumisessa kertovat työntekijän samaistuvan työhönsä, jolloin hän kokee työnsä merkityksellisenä, inspiroivana sekä haastavana. Useimmiten hän on tällöin innostunut ja ylpeä työstään. Matalat pisteet puolestaan osoittavat, etteivät työntekijä ehkä koe työtään merkitykselliseksi tai inspiroivaksi. Hän ei samaistu työhönsä eikä koe sitä haasteelliseksi. Hän on ainoastaan harvoin innostunut tai ylpeä työstään. (Hakanen 2009b.)

Omistautumista mitattiin alla esitettyjen väittämien avulla asteikolla 1-5. Suluissa ilmoitetaan lasketut keskiarvot tuloksista.

- Olen ylpeä työstäni (ka 4,25)
- Olen innostunut työstäni (ka 3,97)
- Työni inspiroi minua (ka 3,82)

Syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto luonnehtivat työhön uppoutumista. Tällöin aika kuluu ikään kuin huomaamatta ja irrottautuminen työstä saattaa tuntua vaikealta. Korkeat pisteet uppoutumisessa ilmentävät tyytyväistä työntekijää, joka on syventynyt ja uppoutunut työhönsä. Matalat pisteet väittämien kohdalla kertovat, että työntekijä ei koe uppoutuvansa ja syventävänsä työhönsä. (Hakanen 2009b.)

Uppoutumista mitattiin alla esitettyjen väittämien avulla asteikolla 1-5. Suluissa ilmoitetaan lasketut keskiarvot tuloksista.

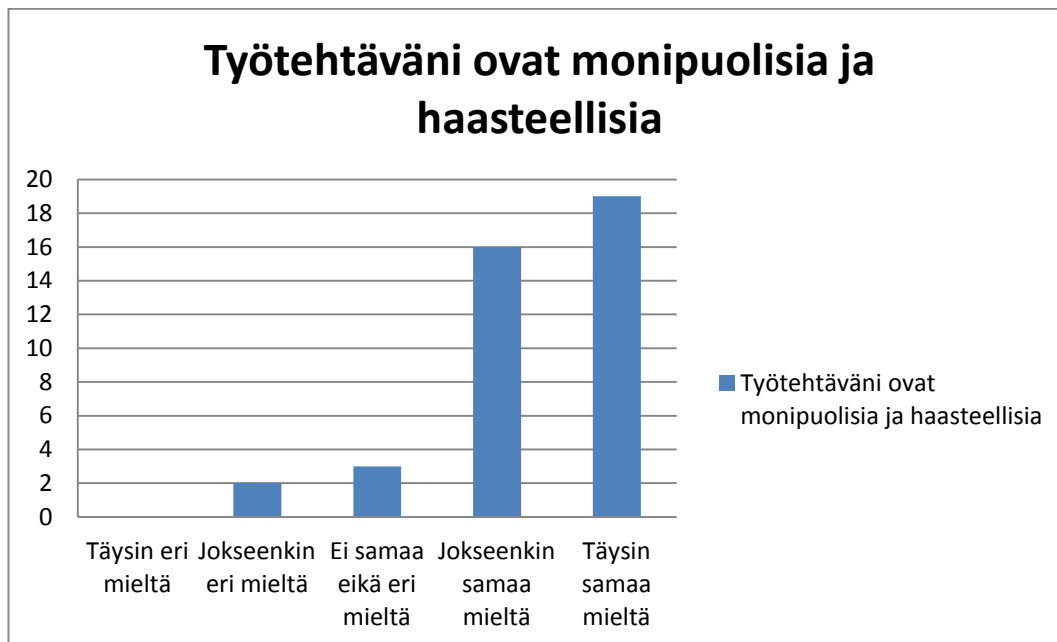
- Olen täysin uppoutunut työhöni (ka 3,57)
- Tunnen mielihyvää, kun olen syventynyt työhöni (ka 4,1)

Koska työn imua tutkittiin tässä tutkimuksessa UWES 9 - menetelmää soveltaen, aineiston arvoja ei voida pisteyttää samoin ja vertailla menetelmän mukaisiin tuloksiin. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että työn imua koetaan Yritys X:ssä varsin usein. Työn imun kokonaiskeskiarvo asteikolla 1-5 on yrityksessä 3,9.

5.2.3 Osaamisen johtaminen

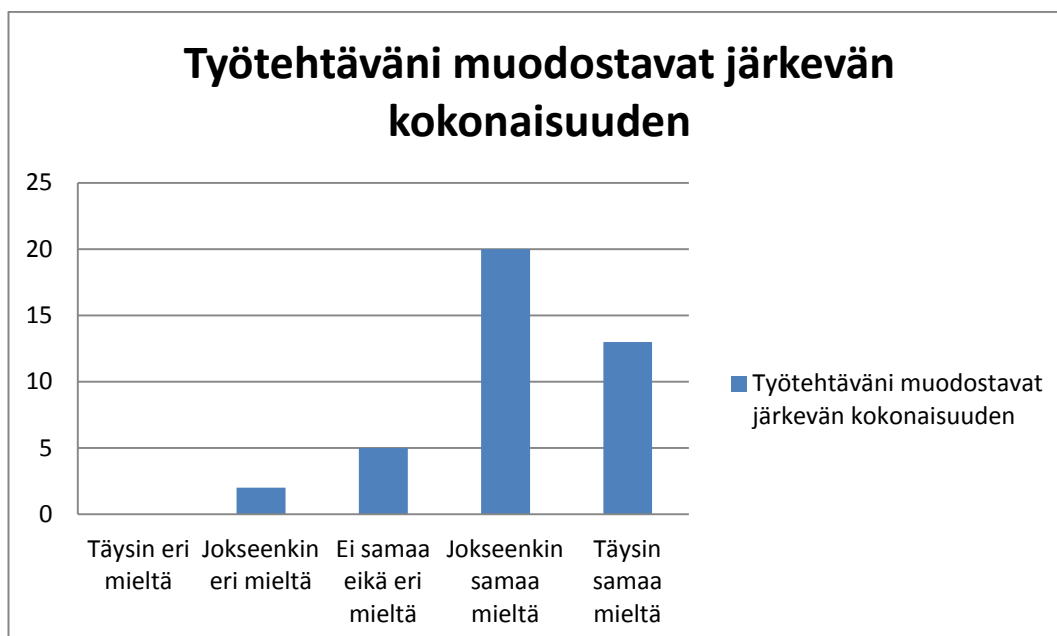
Seuraavat väittämät, joita kyselyssä esiteltiin, liittyvät työntekijöiden kokemuksiin työstään mutta kertovat samalla osaamisen johtamisesta työyhteisössä. Työntekijöiden osaaminen on yksi yritysten keskeisimmistä kilpailukeinoista, ja oikein kohdennettuna ja hyödynnettynä ne palvelevat sekä yrityksen että työntekijän etua. Oikeat ja mielekkäät työtehtävät lisäävät työntekijän motivaatiota, jolloin suorituksen laatu ja taso paranevat.

Yritys X:n henkilöstöstä 47,5 % on täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työtehtävänsä ovat monipuolisia ja haasteellisia. Ainoastaan 7,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 5 % oli jokseenkin eri mieltä asiasta. (Kuvio 22.)



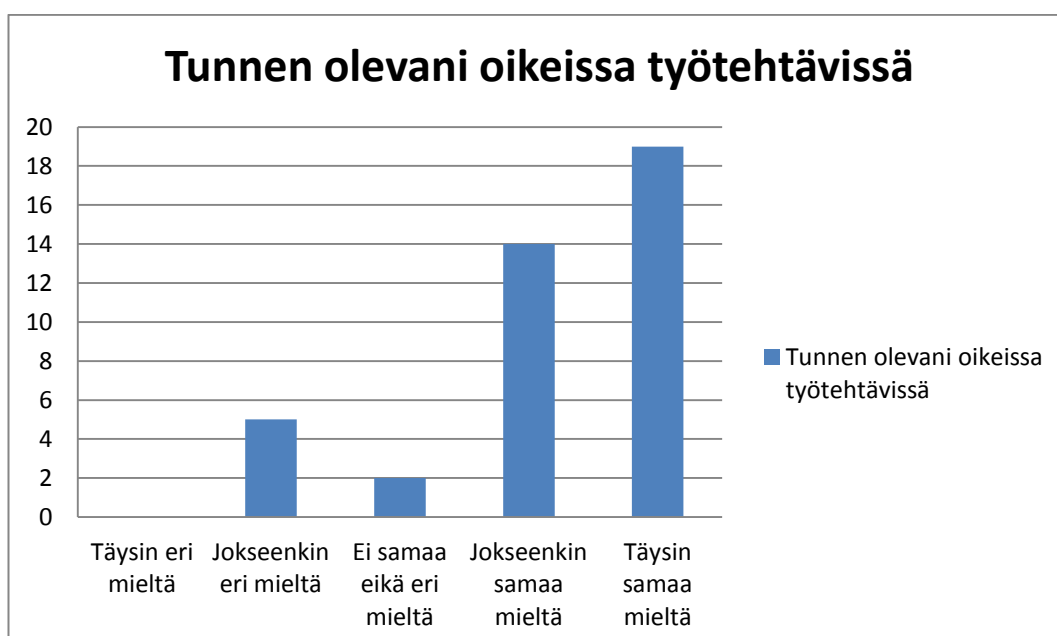
Kuvio 22: Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia.

Yrityksen työntekijöistä 32,5 % kokee työtehtäviensä muodostavan järkevän kokonaisuuden. Henkilöstöstä 50 % on asiasta jokseenkin samaa mieltä, 12,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja 5 % on jokseenkin eri mieltä. (Kuvio 23.)



Kuvio 23: Työtehtäväni muodostavat järkeväen kokonaisuuden.

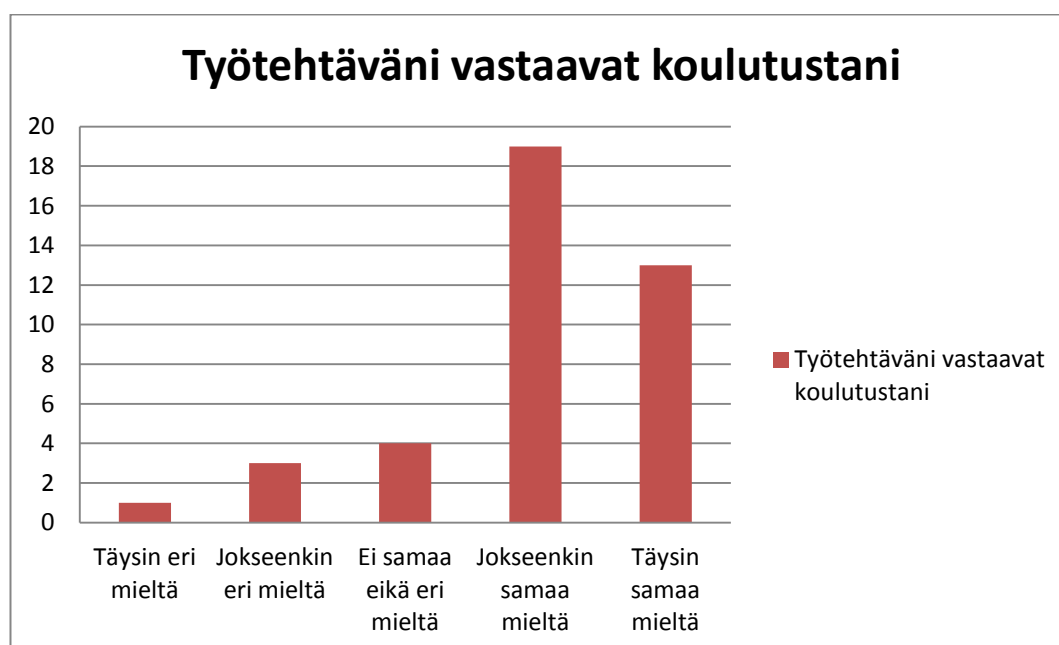
Henkilöstöstä 47,5 % kokee olevansa oikeissa työtehtävissä. Vastanneista 35 % ilmoittaa olevansa jokseenkin samaa mieltä asiasta, 5 % ei ole samaa eikä eri mieltä ja 12,5 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 24.)



Kuvio 24: Tunnen olevani oikeissa työtehtävissä.

Kaikista vastanneista 32,5 %:n koulutus vastaa työtehtäviä. Työntekijöistä 47,5 % ilmoittaa koulutuksen vastaavan jokseenkin työtehtäviä ja 10,7 % ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Henkilöstöstä 5 % ilmoittaa olevansa jokseenkin eri mieltä vastaavuudesta ja 2,5 %:lla työtehtävät eivät vastaa ollenkaan koulutusta. Vastaajista 70 % on suorittanut AMK - tutkinnon. (Kuvio 25.)

Kysyttäessä työtehtävien ja koulutuksen vastaavuuden tärkeyttä, suurin osa työntekijöistä (52,5 %) on sitä mieltä, että vastaavuus on tärkeää. Henkilöstöstä 35 % on jokseenkin samaa mieltä siitä, että työtehtävien ja koulutuksen vastaavuus ovat tärkeitä, 7,5 % ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta ja 5 % vastaajista ilmoittaa, ettei koulutuksen ja työtehtävän vastaavuus ole ollenkaan tärkeää.

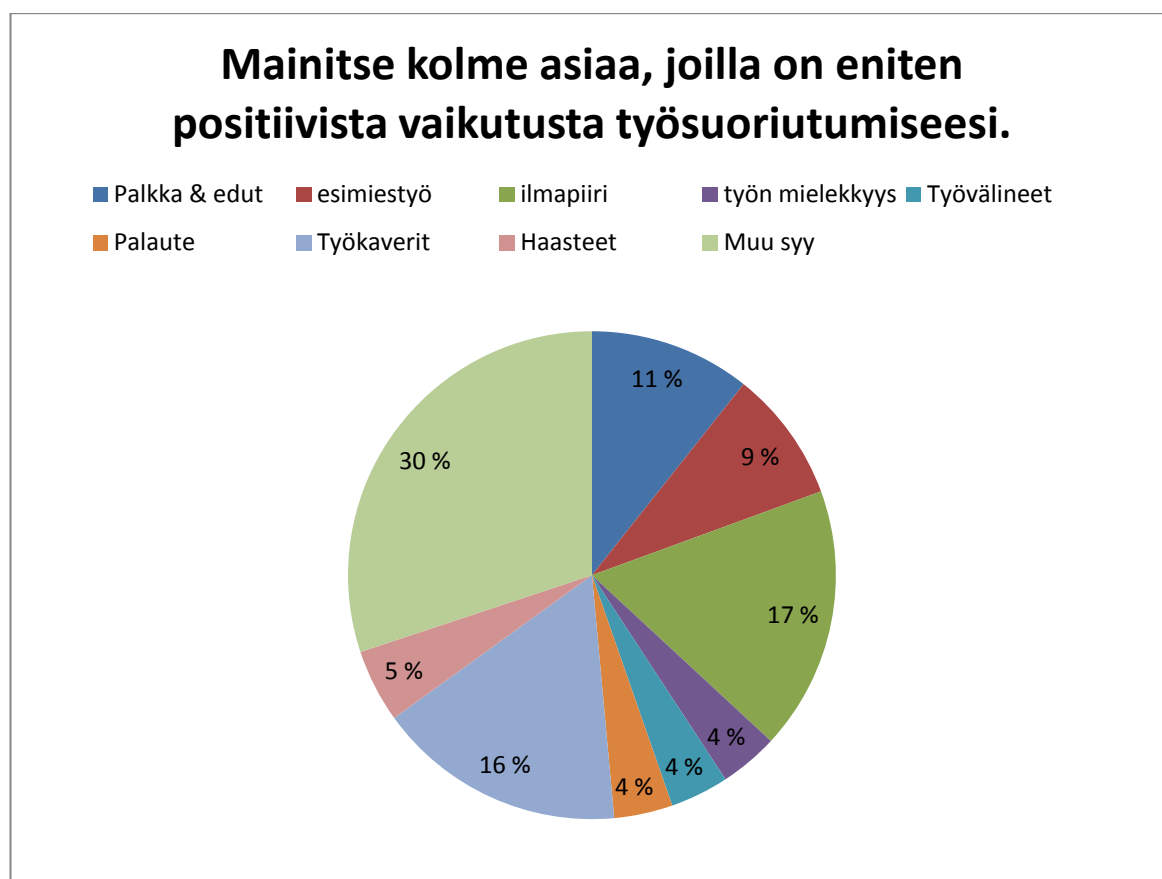


Kuvio 25: Työtehtäväni vastaavat koulutustani.

5.3 Työsuoriutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät

Tässä osiossa piti mainita kolme eniten työsuoriutumiseen positiivisesti vaikuttavaa tekijää. Kuten kuviosta ilmenee, työntekijöiden vastauksien perusteella ilmapiirillä (17 %), työkave-reilla (16 %) sekä palkalla ja eduilla (11 %) on eniten positiivista vaikutusta suoriutumiseen työssä. Vastaajista 9 % ilmoitti esimiestyön, 4 % työn mielekkyyden, 4 % työvälaineiden, 4 % palautteen ja 5 % haasteiden vaikuttavan positiivisesti työsuoriutumiseen. Muu syy (30 % vastauksista) kuvaa kaikkia muita vastauksissa lueteltuja tekijöitä, joita ei taulukoitu erikseen niiden vähäisten lukumäärien vuoksi. Näitä muita positiivisesti työsuoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä mainittiin muun muassa oma asenne, parisuhde, itseluottamus, uuden oppiminen ja

motivaatio. Vastaajista kolme neljästäkymmenestä jätti vastaamatta kohtaan. Tyhjät vastaukset on laskettu mukaan muu syy -kohtaan. Vastauksien hajanaisuudesta voi päätellä, että eri ihmisillä eri asioilla on positiivista vaikutusta työsuoriutumiseen. Toisille sisältöä ja merkitystä työhön tuovat enemmän ns. sisäiset kuin ulkoiset tekijät (kannusteet). (Kuvio 26.)

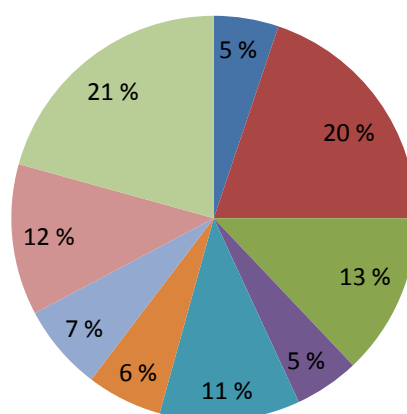
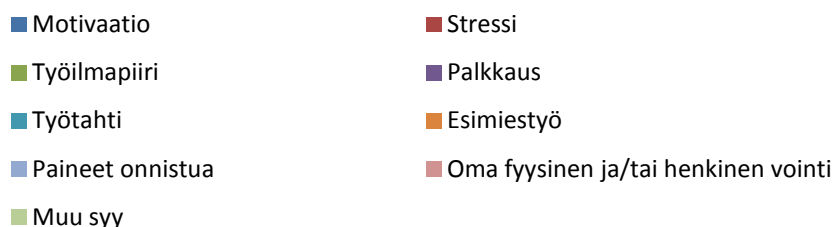


Kuvio 26: Mainitse kolme asiaa, joilla on eniten positiivista vaikutusta työsuoriutumiseesi.

5.4 Työsuoriutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät

Kysyttäessä kolmea eniten negatiivisesti työsuoriutumiseen vaikuttavaa tekijää merkittävimmäksi tekijäksi nousi stressi (20 % vastauksista). Kaksi muuta eniten negatiivisesti vaikuttavaa tekijää ovat vastausten perusteella työilmapiiri (13 %) sekä oma fyysinen ja/tai henkinen vointi (12 %) vastauksista. Muita esiin nousseita tekijöitä olivat työtahti 11 % vastauksista, motivaatio 5 %, paineet onnistua 7 %, esimiestyö 6 % sekä palkkaus 5 % vastauksista. Muu syy (21 %) vastauksista kuvastaa niitä yksittäisiä tekijöitä, joita oli prosentuaalisesti vähiten. Näitä tekijöitä olivat vastausten mukaan muun muassa muutokset, työnkuva, itseluottamus ja oma asenne. Vastaajista neljä neljästäkymmenestä jätti vastaamatta kohtaan. Tyhjät vastaukset on laskettu mukaan muu syy -kohtaan. (Kuvio 27.)

Mainitse kolme asiaa, joilla on eniten negatiivista vaikutusta työsuoriutumiseesi.



Kuvio 27: Mainitse kolme asiaa, joilla on eniten negatiivista vaikutusta työsuoriutumiseesi.

5.5 Oman tämän hetkisen suoriutumisen arviointia

Työntekijöiden tämän hetkisen työsuoriutumisen tilanteen kartoittamiseksi heitä pyydettiin arvioimaan esimieheltä saamansa palautteen perusteella asteikolla 4-10, kuinka hyvin on saavuttanut asetetut tavoitteet, ovatko tavoitteet realistisia sekä tiedustelemalla, kuinka työntekijät kokevat oman osaamisen ja kykyjen käyttönsä nykyisessä työtehtävässään.

Vastaajista 35 % antoi itselleen arvosanan 9 asetettujen tavoitteiden suorittamisesta. Henkilöstöstä 25 % antoi itselleen arvosanan 8, 17,5 % arvosanan 7, 10 % arvosanan 6 ja 2,5 % arvosanan 3 (joka ei edes sisälly asteikkoon 4-10). Neljästäkymmenestä kyselyyn osallistuneista 5 % ei vastannut kohtaan ja 2,5 % ilmoitti, ettei tiedä tavoitteitaan. Vastanneista 2,5 % mainitsi päässeensä kaikkiin tavoitteisiin, muttei kuitenkaan antanut itselleen arvosanaa asteikolla 4-10. Vastaajista kukaan ei siis arvioinut saavuttaneensa kaikki asetettuja tavoitteita täysin, eli arvosanan 10 mukaisesti. (Taulukko 1.)

Arvosana	Vastaus (%)
9	35
8	25
7	17,5
6	10
3	2,5

Taulukko 1: Oman tämän hetkisen suoriutumisen arviointia asteikolla 4-10.

Kysyttäessä, ovatko asetetut tavoitteet mielestäsi realistisia, 57,5 % henkilöstöstä vastasi kyllä. Työntekijöistä 27,5 %:n mielestä tavoitteet eivät ole realistisia ja 7,5 % vastaajista ilmoitti niiden olevan osittain realistisia. Kysymykseen jätti vastaamatta 7,5 % työntekijöistä. Koska kysymyksen tyyppi oli avokysymys, vastauksia määriteltiin lisäksi muun muassa näin: ”Tavoitteet ovat realistisia, jos kaikki toimivat samojen ohjeiden perusteella; ei voi päästä tavoitteisiin, jos joutuu korjaamaan muiden virheitä jatkuvasti.” ”Tavoitteet ovat osittain aika korkealla, mutta realistisia.”

Omien kykyjen ja osaamisen käyttöä nykyisessä työtehtävässä työntekijät arvioivat taulukon 2. mukaisesti. 100 % = Kaikki kyvyt ja osaaminen käytössä. Vastaajista 45 % ilmoittaa omien kykyjen ja osaamisensa käyttöasteeksi 60-80 % sadasta prosentista. Työntekijöistä 40:llä on lähes kaikki tai kaikki kyvyt ja osaaminen ovat käytössä. Vastaajista 15 % kykyjä ja osaamista on nykyisessä työtehtävässä käytössä ainoastaan 40-60 % koko kapasiteetista. Huomion arvoista on, että suurimmalla osalla vastaajista on ainoastaan 60-80 prosenttisesti kyvyt ja osaaminen käytössä. Kuten aikaisemman osion kuvioista x näkee, kaikista vastanneista 32,5 %:n koulutus vastaa työtehtäviä. Työntekijöistä 47,5 % ilmoittaa koulutuksen vastaavan jokseenkin työtehtäviä. (Taulukko 2.) Voisi siis varovaisesti olettaa, että suurin osa työntekijöistä on joko hieman ylikoulutettuja työtehtäviinsä nähden, hyvin kokeneita ja osaavia nykyisessä työtehtävässään tai heillä on sellaisia kykyjä ja osaamista olemassa, joita nykyinen työtehtävä ei huomioi. Tällaisilla henkilöillä olisi siis kehittymismahdollisuuksia tai potentiaalia ehkä myös muihin, haastavampiin, työtehtäviin. Kehitys- ja eteenpäin pyrkimisen halua on ainakin havaittavissa, kuten kaavioista 12 ja 13 voitiin todeta; henkilöstöstä 57,5 % haluaa edetä urallaan ja 50 % pitää uralla etenemistä tärkeänä.

% -osuus käytössä	Vastaus (%)
0-20	0
20-40	0
40-60	15
60-80	45
80-100	40

Taulukko 2: Omien kykyjen ja osaamisen käytön arviointia nykyisissä työtehtävissä.

5.6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli selvittää alisuoriutumisen käsitettä sekä tutkia, millä tekijöillä on vaikutusta suoriutumiseen ja miten alisuoriutumista voitaisiin tietojen perusteella ennaltaehkäistä kohdeorganisaatiossa. Opinnäytteelle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä tutkimusaineistosta saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineistosta käy selkeästi ilmi, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja mikä heidän tämän hetkinen tilanteensa suoriutumisen osalta on. Tärkeimmiksi tekijöiksi tutkimuksessa nousivat työhön positiivisesti vaikuttavien tekijöiden osalta työilmapiiri, työkaverit sekä palkka ja edut. Suurin osa työntekijöistä ilmoittaa työilmapiirin olevan hyvä tai vähintään jokseenkin hyvä. Hyvä ilmapiiri tarkoittaa usein myös hyviä työkavereita. Työilmapiirin ja työkavereiden voitaisiin päätellä vastausten perusteella siis tukevan työntekoa ja työssä suoriutumista Yritys X:ssä. Työntekijät mainitsevat kolmantena positiivisena työsuoriutumiseen vaikuttavana tekijänä palkan ja edut. Kuitenkin kysyttäessä, ovatko he tyytyväisiä palkkaansa, suurin osa vastaa olevansa vain jokseenkin tyytyväisiä. Yksikään neljästäkymmenestä tutkimukseen osallistuneesta ei vastannut olevansa täysin tyytyväinen palkkaansa. Tästä voidaan päätellä, että palkan ja etujen osalta olisi vielä entisestään mahdollista kannustaa ja tukea työntekijöitä heidän suorituksissaan. Kuten tutkimuksen viitekehäyksessä todettiin, hyvin suoriutuksiin yleensä pyritään, mikäli suoriutumista palkitaan. Esimiehen ja työtoverien tuella on merkitystä, sillä jos he eivät näytä arvostavan yksilön työpanosta, tämä ei pyri niin hyvin suoriutuksiin, kuin hänen edellytyksensä riittäisivät. Tällöin alisuoriutumisen riski kasvaa.

Merkittävimpiä haasteita työsuoriutumiseen puolestaan tuovat tutkimuksen perusteella stressi, työilmapiiri sekä fyysinen ja/tai henkinen vointi. Kysyttäessä työtahdista useimmat vastaavat sen olevan liian nopea. Nopea työtahti saattaa osaltaan lisätä stressin kokemista, joten työtahdin tai mahdollisesti töiden jakaminen vielä useammalle henkilölle saattaisi pienentää yhdelle työntekijälle jäävää kuormitusta, ja näin stressin taso laskea. Stressillä on myös todettu olevan vaikutusta sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin, samoin se vaikuttaa väistämättä työyhteisön ilmapiiriin. Hektiseksi luonnehdittavasta työympäristöstä ja melko

nopeasta työtahdista huolimatta työntekijät pitävät kuitenkin työtään mielekkäänä ja työilmapiiriä hyvänä. Verratessa stressin tasoa työntekijöiden kokemukseen työhyvinvoinnista voidaan päätellä, että työhyvinvoinnin taso riittää kumoamaan osittain työstä aiheutuvaa kuormitusta.

Tutkimustulosten perusteella työn imua koetaan tällä hetkellä kohtuullisella tasolla Yritys X:ssä. Tutkimuksessa korkeimmat arvosanat saatiin tarmokkuuden saralta, kun taas omistautuminen ja uppoutuminen työhön jäivät hieman matalammalle tasolle. Teoriaosuudessa todettiin työn imulle olevan tyypillistä, että toiminta pysyy yllä itsensä vuoksi ilman ulkoisia kannusteita tai palkkioita. Tutkimustulosten perusteella tämä on havaittavissa Yritys X:n työntekijöiden osalta siitä, että he pitävät työtään mielekkäänä ja työsuoriutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä enimmäkseen sisäisiä kannustimia, kuten ilmapiiriä ja työkavereita. Palkkaus ja edut, eli ulkoiset kannusteet, tulevat vasta näiden jälkeen. Tuloksista huolimatta työn imua täytyy pitää yllä ja kehittää jatkuvasti, sillä työn imua kokevat työntekijät suoriutuvat työstään hyvin. Työn imua voidaan vahvistaa esimerkiksi panostamalla luottamukseen, toimivaan vuorovaikutukseen, työn kehitettävyyteen ja työpaikalta saatavaan tukeen.

Työntekijöiden vastauksista oli havaittavissa, että suurin osa työntekijöistä kokee olevansa oikeissa työtehtävissä ja he ovat myös melko tyytyväisiä työhönsä. Pieniä poikkeamia lukuun ottamatta työ koetaan yleisesti motivoivaksi ja mielekkääksi. Osa työntekijöistä kaipaa kuitenkin lisää haasteita, sillä he pitävät muun muassa uralla etenemistä tärkeänä ja suurin osa ilmoittaa haluavansa edetä urallaan. Haasteet voivat olla yksilöstä riippuen esimerkiksi oman osaamisen kehittämistä tai uusien työtehtävien opettelemista, mitkä toisivat osaltaan työntekoon monipuolisuutta ja lisähaasteita. Työntekijä kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan. Tämän vuoksi työtehtävät tulisi muotoilla haasteellisuuden ja mielenkiintoisuuden suhteen niin, että niiden suorittaminen voi johtaa sisäisiin palkkioihin, esimerkiksi onnistumisen, vastuun ja edistymisen kokemuksiin. Onnistumisen kokemukset ovat yksilölle tärkeitä, sillä kokiessaan itsensä tärkeäksi ja kykeneväksi suoriutumaan tehtävistään alisuoriutumisen kierrettä ei pääse syntymään. Ulkoiset palkkiot kannattaa kuitenkin sitoa edelleen suoritukseen siksi, että ihmisillä on taipumus suunnata toimintaansa myös ulkoisten palkkioiden toivossa, kuten tutkimuksessa yhdeksi positiiviseksi suoritukseen vaikuttavaksi tekijäksi esiin nousikin. Aikaisemmin todettiin, Yritys X:n työntekijöistä suurin osa on vain jokseenkin tyytyväisiä palkkaansa, mutta he kokevat työnsä silti mielekkääksi. Tämä kertoo siitä, että sisäisillä kannusteilla on työntekijöiden keskuudessa enemmän arvoa ja ne motivoivat työhön voimakkaammin kuin ulkoiset kannusteet.

Tarkastellessa tutkimustulosten perusteella työntekijöiden tämänhetkistä suoriutumista voidaan havaita, että työntekijät pääsevät osittain asetettuihin tavoitteisiin. Suurin osa henkilöstöstä pitää tavoitteita realistisina, osa ei. Suurin osa myös ilmoittaa käyttävänsä omia kyky-

jään ja osaamistaan nykyisessä työtehtävässä ainoastaan 60-80 %. Tulos saattaa ilmentää, että henkilöstöllä olisi kehittymismahdollisuuksia ja potentiaalia muuhunkin, kuin mitä tällä hetkellä nykyiseen työhön käytetään. Useimmiten työnantajalla on tiedossa työntekijän tämän hetkinen osaaminen, mutta kuten tuloksista käy ilmi, ns. piilo-osaamista saattaa löytyä runsaasti. Tätä osaamista on saattanut karttua aikaisemmissa työsuhteissa, harrastuksissa ja mahdollisesti toimimisesta erilaisissa yhdistyksissä. Koska henkilöstö pitää työtään yleisesti mielekkäänä ja kehittymishaluja vaikuttaa suurimmalla osalla henkilöstöstä olevan, niin kapasiteettia tuskin jätetään käyttämättä tässä tapauksessa motivaation puutteessa. Toisaalta yrityksen henkilöstö on verrattain melko tuoretta, joten on myös ymmärrettävää, ettei uusia tehtäviä aloittava työntekijä ole heti niin tuottava ja pääse samoihin tavoitteisiin kuin talossa pidempään työskennelleet työntekijät. Tällä hetkellä työn ja työntekijän välillä näyttää kuitenkin vallitsevan suhteellisen hyvä kohtaanto, jossa työntekijä tuntee olevansa oikeissa työtehtävissä ja työtehtävät koetaan monipuolisiksi ja haasteellisiksi.

6 Yhteenveto

Yritys X voi ennaltaehkäistä alisuoriutumista ja siihen johtavaa kierrettä kiinnittämällä huomiota etenkin työntekijöiden mainitsemiin työsuoritusta tukeviin tekijöihin, kuten työilmapiiriin sekä palkkaan ja etuihin. Kehittämällä ja panostamalla näihin tekijöihin jatkossa sekä toisaalta taas miettimällä ratkaisuja stressin lieventämiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen työn osalta entisestään, alisuoriutumista voidaan ennaltaehkäistä tehokkaasti. Hyvä stressi, joka haastaa työntekijää sopivassa suhteessa, auttaa työssä hyvin suoriutumiseen ja uuden oppimiseen. Haitallinen stressi puolestaan muodostuu, kun aikaa ei jää lepoon ja elpymiseen tarpeeksi ja se pahentaa fyysistä ja psyykkistä oloa. Huonolaatuinen stressi syö motivaatiota sekä altistaa useille terveydellisille ongelmille. Jotta työskentely sujuisi oikealla tavalla, hyvää stressiä on syytä tavoitella voitettavissa olevien vaikeuksien kautta ja välttää ylitsepääsemättömiä esteitä. Osa henkilöstöstä pitää tutkimuksen mukaan tavoitteita epärealistisina, eli sellaisina, että niihin pääseminen koetaan hankalaksi. Tavoitteiden uudelleen määrittely ja kohdentaminen saattaisi toimia näille työntekijöille stressiä lieventävänä ja työmotivaatiota kohentavana tekijänä. Henkilöstön tämän hetkinen tilanne työskentelyn suhteen vaikuttaa kaiken kaikkiaan kuitenkin positiiviselta työn imuun, osaamisen johtamiseen sekä työhyvinvointiin liittyvien kokemusten osalta.

Mikäli alisuoriutumisen ennaltaehkäisyä pohditaan työntekijöihin itseensä liittyvien tekijöiden osalta, esiin nousevat vahvasti itsetunnon ja minäkäsityksen merkitys. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritykseen on valikoitunut henkilöitä, joilla on keskimäärin hyvä itsetunto ja joiden henkisiä ominaisuuksia työ tukee tai ei ainakaan vaaranna. Jatkossakin työntekijöiden itsetuntoa ja käsitystä omasta minästään voidaan vahvistaa muun muassa hyvän ja avoimen työilmapiirin, vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen sekä työssä onnistumisten

kautta. Hyvä itsetunto auttaa työntekijää suoriutumaan työstään, sillä hän uskoo ja luottaa omiin kykyihinsä selvitä vaikeista ja haastavistakin tilanteista.

Tutkimustuloksia tarkastelemalla voi joukosta huomata pieniä poikkeamia keskiarvoista. Nämä poikkeamat merkitsevät sitä, että työyhteisöstä kuitenkin löytyy yksilöitä, joiden suoriutuminen ja työssä viihtyminen eivät ole yhtenäisiä tavoiteltavan tilanteen kanssa. Merkittävimpinä tilanteeseen vaikuttavina tekijöinä ovat heikohko itsetunto sekä osittain hankalasti saavutettavat tavoitteet. Näihin tapauksiin olisi puututtava pikimmiten; mitä aiemmin kaikenlaisiin työyhteisön ongelmiin puututaan, sitä pienemmiksi ne usein jäävät. Mikäli ongelmille ummistaa silmät, ne jatkuvat, pysyvät ja jopa pahenevat ajan myötä.

7 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksessa tuloksien virheiden syntymistä pyritään välttämään. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Vaihtelevuuden vuoksi tutkimuksissa pyritään aina arvioimaan luotettavuutta erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten johdonmukaisuutta: tulokset ovat toistettavia, eivät satumanvaraisia. Jos tutkimuksen koeesetelmä toistettaisiin uudelleen samalla kohderyhmällä, tutkimustuloksen pitäisi olla tutkijasta riippumatta samoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Reliabiliteettiin vaikuttaa olennaisesti aineiston analysointimenetelmien käyttö; tutkimuksen alusta loppuun on toimittava tarkasti ja kriittisesti, jotta tutkimusprosessin tai tulosten analysoinnin aikana ei syntyisi virheitä. Tässä opinnäytteessä pyrittiin vahvistamaan reliabiliteettia varmistamalla, että mittarissa ei näy olosuhteiden ja/tai vastaajan mielialan sekä muiden satunnaisvirheiden vaikutukset helposti. Tutkimus toteutettiin aikaan, jolloin kiire ei ole pahimmillaan, lomamatkat eivät ole alkaneet ja vastausaika on riittävästi. Virheiden minimoimiseksi saadut tulokset tarkastettiin huolellisesti ja laskutoimituksia arvioitiin kriittisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseksi täytyy reliabeliuden lisäksi arvioida validiutta. Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2005, 216). Yleensä pätevyysvirheitä muodostuu kyselylomakkeiden laadintavaiheessa, väärinymmärryksissä tutkimuksen tekijän ja vastaajan välillä sekä kyselyn tuloksia käsitellessä. Validiuden takaamiseksi tässä tutkimuksessa kyselylomake laadittiin vasta sitten, kun oli perehdytty huolellisesti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja materiaaliin. Kyselylomake testattiin kahdella ulkopuolisella henkilöllä sekä luetutettiin yrityksen yhteyshenkilöllä ja opinnäytetyön ohjaajalla. Testauksella pyrittiin eliminoimaan mahdolliset väärinymmärrykset sekä tulkinnanvaraisuudet, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuutta kuvaavia. Vastausprosentti oli melko hyvä, sillä 50 valitusta työntekijästä 40 vastasi kyselyyn muodostaen vastausprosentiksi näin ollen 80.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan opettavainen. Tutkimuksen tekijälle tämä oli ensimmäinen varsinainen tutkimustyö, ja täysin uusi kokemus oli esimerkiksi kvantitatiivinen tapa tutkia. Opinnäytetyön aihe koettiin melko haastavaksi, sillä materiaalia aiheesta on suhteellisen vähän tarjolla ja aiheen tutkiminen sen arkaluontoisuuden vuoksi työyhteisössä hyvin hankalaa. Siksi työn näkökulmaksi valikoitui Yritys X:n yhteyshenkilön kanssa pohtiessa työsuoriutumisen tarkastelu ja näiden tietojen pohjalta alisuoriutumisen ennaltaehkäisy. Yritys X oli kiinnostunut tietämään alisuoriutumisesta yleisesti enemmän, sillä varsinaiseen alisuoriutumisen tutkimiseen heidän henkilöstönsä osalta ei ollut heidän työyhteisössään tarvetta. Työ palveli kohdeorganisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla, sillä he saivat työstä kattavan käsityksen alisuoriutumisesta sekä tietoa henkilöstönsä työsuoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näiden tietojen pohjalta he pystyvät suuntaamaan ja kehittämään toimintaansa niin, että alisuoriutumista voidaan ennaltaehkäistä kaikin mahdollisin tavoin sekä tukea työntekijöitä suorituksissaan oikeilla keinoilla.

Haasteeksi tutkimustyössä osoittautui se, että aiheen tutkiminen sisälsi sellaisia käsitteitä kuten työmotivaatio, työn imu ja työhyvinvointi, jotka jo itsessään ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia. Opinnäytteen tekeminen koettiin kuitenkin juuri siksi hyvin kasvattavaksi prosessiksi, sillä sen aikana omat tiedot karttuivat eri aihealueisiin tutustuessa. Myös oman työsuoriutumisen ja itsetutkiskelun osalta työ antoi tekijälleen paljon uusia työkaluja ja pohditettavaa. Jatkotutkimusaiheeksi esiin nousi alisuoriutumiseen puuttumisen keinot eri organisaatioissa, sillä tässä opinnäytteessä sitä ei ollut mahdollista tutkia.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Aho, S. 1992. Ali- ja ylisuoriutuminen peruskoulun ala-asteella ja lukiossa: alisuoriutumisen esiintymisen sekä sen yhteydet oppilaiden moraaliseen kehitystasoon, minäkuvaan, koulumotivaatioon ja sosiaalisiin suhteisiin luokassa. Pro gradu -tutkielma. Turku: Turun yliopisto, opettajankoulutuslaitos.
- Annala, H. 1979. Alisuoriutuminen peruskoulussa: Alisuoriutumisen pysyvyys ja alisuoriutujien muutamien oppilaskohtaisten sekä toveripiirin, kotiin ja kouluun liittyvien tekijöitten kuvailua. Kasvatustieteen lisensiaattitutkielma. Oulu: Oulun yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos.
- Annala, H. 1986. Alisuoriutumiseen liittyvistä tekijöistä ja niihin vaikuttamisesta: Odotusvaiikutusteorian sovellus alisuoriutumisen lieventämiseen. Oulu: Oulun Yliopisto.
- Armstrong, H.G. 1967. Wastage of ability amongst the intellectually gifted. *The British Journal of Educational Psychology* 2/1967, 257-259.
- Butler-Por, N. 1987. *Underachievers in School: issues and intervention*. Bath: John Wiley and sons.
- Hakanen, J. 2005a. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Ota-va.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13., osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Keltinkangas-Järvinen, L. 1994. Hyvä itsetunto. Porvoo: WSOY.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13-37.
- Korpinen, E. 1993. Uskooko oppilas oppivansa? Luki-oppilaan minäkokemukset ja minäkäsitys peruskoulun päätösvaiheessa. Teoksessa P. Linnakylä & H. Saari (toim.) Oppiiko oppilas peruskoulussa? Peruskoulun arviointi 90 -tutkimuksen tuloksia. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tutkimuslaitos, 5-26.
- Maitra, K. 1991. *Gifted Underachievers. A Challenge in Education*. New Delhi: Discovery Publishing House.

- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56-74.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Peterson, J. & Colangelo, N. 1996. Gifted achievers and underachievers: A comparison of patterns found in school files. *Journal of Counselling and Development*, 2/1996, 399-407.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö - menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rimm, S. 1995. *Why Bright Kids Get Poor Grades And What You Can Do About It*. New York: Crown Publishers, Inc.
- Rosenberg, M. 1965. Society and the adolescent self-Image. Princeton University Press 12/1965, 34.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sandven, J. 1976. Self-realization at school. An explorative study about causes of lack of self-realization. *Scandinavian journal of educational research* 20/1976, 85-102.
- Sumner, R. & Warburton, F.S. 1972. *Achievement in Secondary School: Attitudes, Personality and School Success*. National Foundation for Educational Research in England and Wales. England: London School Council.
- Uusikylä, K. 1994. Lahjakkaiden kasvatusta. Opetus 2000. Juva: WSOY.
- Uusikylä, K. 2003. Vastatulia - Inhimillisen kasvatuksen ja koulutuksen puolesta. Juva: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Vilkko, A. 1985. Uuden lukion psykologia. Porvoo: WSOY.
- Whitmore, J.R. 1980. Giftedness, conflict and underachievement. USA: Allyn & Bacon.

Sähköiset lähteet:

- Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä. Viitattu 28.2.2014.
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf
- Helakorpi, S. 2004. Mentorointi ja hiljainen tieto: Tausta-artikkeli mentorin asiantuntijuuteen ja sen arviointiin. Viitattu 22.4.2014.
<http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Helakorpi%20Seppo%20-%20Mentorointi%20ja%20hiljainen%20tieto.pdf>
- Karjanmaa, H. 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava. Taloussanomien. Viitattu 25.2.2014.
<http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139>

Osaamisen johtaminen: Kehittämishankkeen loppuraportti. 6/2001. Valtiovarainministeriö. Viitattu 18.1.2014.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/4064/4065_fi.pdf

Schaufeli, B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315. Viitattu 20.2.2014.

www.schaufeli.com.

Työterveyslaitos, 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Viitattu 15.12.2013.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Wallius, A. 2013. Vanhemmat tekevät tietämättään työistä alisuoriutujia. Viitattu 15.12.2013.

http://yle.fi/uutiset/tutkimus_vanhemmat_tekevat_tietamattaan_tyoista_alisuoriutujia/6492295

Ylönen, M. 2007. Alisuoriutuminen. Viitattu 5.2.2014.

http://www.kansanopistot.fi/yhdistys/opiku/merja_ylonen.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Vanhempien käsitys lapsesta, lapsen minäkuva ja lapsen mahdollisuudet kehittää kykyjään	16
Kuvio 2: Minäkuva, minäihanne ja itseluottamus	18
Kuvio 3: Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia	20
Kuvio 4: Hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät organisaatiossa.....	22
Kuvio 5: Tunnen, että minulla on ihmisenä yhtä paljon arvoa kuin muillakin	31
Kuvio 6: Pystyn tekemään asioita yhtä hyvin kuin muutkin ihmiset	32
Kuvio 7: Uskon, että minulla on monia hyviä ominaisuuksia	32
Kuvio 8: Käsitys itsestä.....	33
Kuvio 9: Minulla ei ole paljoakaan, josta voisin olla ylpeä	34
Kuvio 10: Kaiken kaikkiaan on tunnustettava, että olen epäonnistunut monessa asiassa.....	34
Kuvio 11: Toivoisin voivani kunnioittaa itseäni enemmän	35
Kuvio 12: Aina silloin tällöin ajattelen, että minussa ei ole mitään hyvää	36
Kuvio 13: Tietysti tunnen itseni hyödyttömäksi ajoittain.	36
Kuvio 14: Työni on mielekästä.....	38
Kuvio 15: Olen tyytyväinen palkkaani	39
Kuvio 16: Haluan edetä urallani	40
Kuvio 17: Pidän uralla etenemistä tärkeänä.	40
Kuvio 18: Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.....	41
Kuvio 19: Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	42
Kuvio 20: Työni aiheuttaa minulle stressiä	43
Kuvio 21: Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan yhdessä	44
Kuvio 22: Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia	46
Kuvio 23: Työtehtäväni muodostavat järkevä kokonaisuuden.....	47
Kuvio 24: Tunnen olevani oikeissa työtehtävissä	47
Kuvio 25: Työtehtäväni vastaavat koulutustani.....	48
Kuvio 26: Mainitse kolme asiaa, joilla on eniten positiivista vaikutusta työsuoriutumiseesi.....	49
Kuvio 27: Mainitse kolme asiaa, joilla on eniten negatiivista vaikutusta työsuoriutumiseesi.....	50

Taulukot

Taulukko 1: Oman tämän hetkisen suoriutumisen arviointia asteikolla 4-10.	51
Taulukko 2: Omien kykyjen ja osaamisen käytön arviointia nykyisissä työtehtävissä.	52

Liitteet

Liite 1 Kyselylomakkeen saatekirjelmä	63
Liite 2 Kyselylomake	64

Liite 1 Kyselylomakkeen saatekirjelmä

Arvoisa vastaanottaja,

Olen liiketalouden opiskelija Keravan Laurea - ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötutkimusta tavoitteenani selvittää työsuoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä mm. motivaatiotekijöiden, työn imun sekä työhyvinvoinnin kokemisen kautta.

Tutkimus toteutetaan oheisena kyselytutkimuksena, ja siihen vastaaminen vie aikaa kymmenisen minuuttia. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymiteettinne tulee säilymään. Tutkimuksessa yrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

Vastauksia odotetaan palautettaviksi vastauskuorissa perjantaihin 14.3.2014 mennessä taukotilassa sijaitsevaan palautuslaatikkoon.

Osallistumalla tutkimukseen autatte opinnäytteen tekijää valmistumaan sekä liittymään joukkoonne, tosin Vantaan toimipisteelle, ajallaan! ☺

Lisätietoja tutkimuksesta saa tarvittaessa minulta. (Yhteystiedot alla)

Ystävällisin terveisin,
Minna Aho
minna_aho@laurea.fi

Liite 2 Kyselylomake

1 Taustatiedot

Sukupuoli:

- | | |
|---|--------|
| 1 | Mies |
| 2 | Nainen |

Ikä:

- | | |
|---|------------------|
| 1 | 18-25 |
| 2 | 25-35 |
| 3 | 35-45 |
| 4 | 45-55 |
| 5 | 55- ja vanhemmat |

Työsuhteen muoto:

- | | |
|---|---------------|
| 1 | Osa-aikainen |
| 2 | Määräaikainen |
| 3 | Vakituisen |

Työvuodet yrityksessä:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | Alle vuosi - 2 vuotta |
| 2 | 3-5 vuotta |
| 3 | 5-10 |
| 4 | 10 vuotta tai enemmän |

Koulutausta:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | Kansakoulu/peruskoulu |
| 2 | Ammattikoulu |
| 3 | Ylioppilas |
| 4 | AMK -tutkinto |
| 5 | Korkeakoulututkinto |

2 Ympyröi seuraavissa osioissa jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi asiasta.

Koulustaustastani	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Kouluaikoinani vanhempani tukivat koulunkäyntiäni	1	2	3	4	5
Vanhempani ovat arvostaneet kouluttautumista	1	2	3	4	5
Koulumenestykseni on ollut kiitettävää	1	2	3	4	5
Minulla olisi ollut enemmän kykyjä, kuin mitä koulussa käytin	1	2	3	4	5

Miten koen itseni	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen, että minulla on ihmisenä yhtä paljon arvoa kuin muillakin	1	2	3	4	5
Uskon, että minulla on monia hyviä ominaisuuksia	1	2	3	4	5
Olen luonteeltani ulospäinsuuntautunut	1	2	3	4	5
Kaiken kaikkiaan on tunnustettava, että olen epäonnistunut monessa asiassa	1	2	3	4	5
Pystyn tekemään asioita yhtä hyvin kuin muutkin ihmiset	1	2	3	4	5
Minulla ei ole paljoakaan, josta voisin olla ylpeä	1	2	3	4	5
Minulla on myönteinen käsitys itsestäni	1	2	3	4	5
Olen kaiken kaikkiaan tyytyväinen itseeni	1	2	3	4	5
Toivoisin voivani kunnioittaa itseäni enemmän	1	2	3	4	5
Tietysti tunnen itseni hyödyttömäksi ajoittain	1	2	3	4	5
Aina silloin tällöin ajattelen, että minussa ei ole mitään hyvää	1	2	3	4	5

Miten koen työni	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on mielekästä	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat monipuolisia ja haasteellisia	1	2	3	4	5
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	1	2	3	4	5
Työtehtäväni muodostavat järkevän kokonaisuuden	1	2	3	4	5
Tunnen olevani oikeissa työtehtävissä	1	2	3	4	5
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden käyttää opittuja taitojani	1	2	3	4	5
Tunnen, että työtäni arvostetaan	1	2	3	4	5
Työni aiheuttaa minulle stressiä	1	2	3	4	5
Työpaikallani on hyvä ilmapiiri	1	2	3	4	5
Saan tukea muilta työntekijöiltä	1	2	3	4	5
Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa	1	2	3	4	5
On tärkeää saada työstä palautetta	1	2	3	4	5
Työpaikallani esiintyy keskinäistä kilpailua	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen palkkaani	1	2	3	4	5
Haluan edetä urallani	1	2	3	4	5
On tärkeää, että koulutus ja työtehtävä vastaavat toisiaan	1	2	3	4	5
Suhde esimieheeni on luottamuksellinen	1	2	3	4	5
Uusista asioista ja muutoksista keskustellaan yhdessä	1	2	3	4	5
Pidän uralla etenemistä tärkeänä	1	2	3	4	5
Työtehtäväni vastaavat koulutustani	1	2	3	4	5
Tiedän oman työroolini ja perustehtäväni	1	2	3	4	5
Työtahti on sopiva	1	2	3	4	5
Esimieheni kannustaa minua	1	2	3	4	5
Tunnen olevani täynnä energiaa kun työskentelen	1	2	3	4	5
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	1	2	3	4	5
Olen innostunut työstäni	1	2	3	4	5
Työni inspiroi minua	1	2	3	4	5
Olen ylpeä työstäni	1	2	3	4	5
Tunnen mielihyvää, kun olen syventynyt työhöni	1	2	3	4	5
Olen täysin uppoutunut työhöni	1	2	3	4	5

3 Minkä tekijöiden huomaat vaikuttavan työsuoriutumiseesi negatiivisesti? Ympyröi kolme eniten vaikuttavaa asiaa.

Motivaatio

Stressi

Työilmapiiri

Työn kuva

Työtahti

Esimiestyö

Itseluottamus

Oma fyysinen ja/tai henkinen vointi

Elämäntilanne

Muu, mikä:

Parisuhde

Muut ihmissuhteet

Muutokset

Työtoverit

Palkkaus

Asenne

Paineet onnistua

3.1 Mainitse kolme asiaa, joilla on positiivista vaikutusta työsuoritukseesi.

3.2 Arvioi esimieheltä saamasi palautteen perusteella asteikolla 4-10, kuinka hyvin olet saavuttanut asetetut tavoitteet?

3.3 Ovatko asetetut tavoitteet mielestäsi realistisia?

3.4 Miten koet omien kykyjen ja osaamisen käyttösi nykyisessä työtehtävässä? Ympyröi parhaiten sopiva vaihtoehto. 100 % = Kaikki kyvyt ja osaaminen käytössä.

0-20 % käytössä

20-40% käytössä

40-60% käytössä

60-80% käytössä

80-100% käytössä

Sydämelliset kiitokset ajastasi ja mukavaa kevään odotusta!