



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Marika Parviainen

**YKSILÖN ALISUORIUTUMINEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEENA
- MOTIVAATIO ALISUORIUTUMISEN SYYNÄ JA RATKAISUNA**

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

Huhtikuu 2016

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Johdatus aiheeseen	4
1.2 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	4
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	6
1.4 Tutkielman keskeisimmät käsitteet	6
1.5 Tutkimusmetodologia ja tutkimuksen kulku	7
2 ALISUORIUTUMINEN KÄSITTEENÄ	9
2.1 Alisuoriutumisen määritelmä.....	9
2.2 Alisuoriutumisen taustalla olevat sisäiset ja ulkoiset tekijät.....	11
2.3 Tyypilliset piirteet alisuoriutujalle.....	13
3 TYÖMOTIVAATIO	16
3.1 Työmotivaatio käsitteenä.....	16
3.2 Työmotivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä.....	17
4 ALISUORIUTUMINEN JA MOTIVAATIO	20
4.1 Suoriutumiseen vaikuttavat tekijät	20
4.2 Suoritusmotivaatio	21
5 ALISUORIUTUMISEN JOHTAMINEN JA ENNALTAEHKÄISY	23
5.1 Suoriutumisen mahdollistavan työympäristön luominen.....	23
5.1.1 Selkeiden tavoitteiden asettaminen.....	23
5.1.2 Palautteen ja positiivisen vahvisteiden merkitys	24
5.1.3 Työntekijöiden vastuun korostaminen	24
5.1.4 Palkkiot perustuvat tuloksiin.....	25
5.2 Ryhmädynamiikka ja sosiaaliset motiivit	26
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	27
6.1 Teoreettiset johtopäätökset	27
6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	29
6.3 Tutkielman arviointi	30
6.4 Tutkielman tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset.....	31
LÄHTEET	33

KUVIOT

Kuvio 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Mukaillen Peltomaa & Ruohotie 1987:23).....	18
Kuvio 2. Luokittelu tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön suoriutumiseen (Weiner 1974:6).....	20

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee alisuoriutumislmiötä työelämässä. Sen tarkastelu organisaatiotasolla on verrattain uutta, vaikka aihetta on tutkittu jo 1970-luvun puolivälistä lähtien (Annala 1986). Nämä tutkimukset keskittyvät kuitenkin pääasiassa kouluikäisten lasten alisuoriutumisen tutkimiseen. Aiheen yksityiskohtaisempi tutkiminen myös organisaatiotasolla on perusteltua, koska yksilön alisuoriutumislle voi olla hyvinkin kauaskantoisia vaikutuksia koko organisaatioon. Kun yksilö ei pysty hyödyntämään kaikkia potentiaalisia kykyjään työtehtävissä, vaikuttaa se negatiivisesti työn laatuun ja työskentelyn tehokkuuteen ja sitä kautta organisaation toiminnan kannattavuuteen. Organisaatioissa ei tulisi aliarvioida alisuoriutuvan työntekijän vaikutusta yrityksen toimintaan. Alisuoriutuvan työntekijän irtisanominen ei useinkaan ole oikea ratkaisu alisuoriutumislngelman poistamiseen, koska tällöin myös työntekijän arvokas osaaminen menee hukkaan ja uuden työntekijän palkkaamiseen kuluu tarpeettomasti aikaa ja rahaa. Yrityksen johdon tulisi pyrkiä palauttamaan alisuoriutuvan työntekijän täysi potentiaali organisaation käyttöön. (Campbell 2006.)

Yksi merkittävä ongelma organisaatioissa on, etteivät monet tiedä mitä alisuoriutuminen tarkoittaa. Miten alisuoriutuminen syntyy ja miten alisuoriutuvan työntekijän voi tunnistaa organisaatiossa? Itse alisuoriutuva henkilökään ei välttämättä tiedosta työskentelevänsä alle omien kykyjensä. Kuinka yritysjohto pystyy vaikuttamaan yksilön alisuoriutumislle esimerkiksi motivaation kautta vai pystyvätkö he? Tarkoituksena on löytää yhteyksiä alisuoriutumislle ja motivaation välillä ja löytää johtoportaalte tapoja johtaa alisuoriutuvia työntekijöitä organisaatioissa.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Koska alisuoriutumislmiön tutkiminen on nostanut päätään vasta viime vuosien aikana, löytyy siitä suhteellisen vähän tutkimuksia ja kirjallisuutta. Varsinkin

työelämän alisuoriutumisesta löytyy niukasti materiaalia verrattuna kouluelämän alisuoriutumisesta löydettävään materiaaliin. Tätä aineistoa voidaan soveltaa myös tässä tutkielmassa, koska alisuoriutumisen syyt kumpuavat usein jo yksilön varhaisiästä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia alisuoriutumisilmiötä ja sen vaikutuksia työelämässä sekä tutkia alisuoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä erityisesti motivaatiota ja sitä kuinka johto voi motivoinnin kautta ennaltaehkäistä ja johtaa alisuoriutumista. Tavoitteena on löytää yrityksen henkilöstöjohdolle ratkaisuja poistaa alisuoriutuminen yksilön työsuorituksista ja näin tehokkuuden kautta lisätä kannattavuutta.

Työelämän alisuoriutuminen tutkimusaiheena on tärkeä monesta syystä. Esimerkiksi nuorten aikuisten alisuoriutumisen on katsottu vaikuttavan nuorten työllistymiseen (Lehtonen 2013). Tutkimukset ja yleinen keskustelu aiheesta kehittää taitoa tunnistaa alisuoriutumista ja auttaa alisuoriutujia kehittämään kykyä toimia oman potentiaalin mukaisesti (Ylönen 2011). Alisuoriutumista pidetään usein yksilöä rasittavana ilmiönä ja se voi näin vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi yksilön mielenterveyteen (Ylönen 2007). Tutkimusten avulla ymmärretään kuinka yhteiskunnallisesti laaja-alaisesta ilmiöstä on kyse ja kuinka kauaskantoisia vaikutuksia alisuoriutumisella voi olla työelämässä. Tutkielman avulla lisätään tietoisuutta alisuoriutumisesta ja se kannustaa myös muita tutkijoita alisuoriutumisilmiön laaja-alaisempaan tutkimiseen erityisesti työelämässä.

Tutkielmassa tarkastellaan alisuoriutumista motivaation kautta, koska sillä on työelämässä merkittävä vaikutus yksilöiden käyttäytymiseen. Yrityksen johto ja organisaatiotutkijat eivät voi sivuuttaa työntekijöiden käyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä käsitellessään työntekijöiden keskuudessa ilmeneviä ongelmia. (Steers & Porter 1991.) Tutkielmassa käsitellään myös lyhyesti muita mahdollisia sosiaalisia ja emotionaalisia vaikuttamiskeinoja.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma keskittyy alisuoriutumisiin työssä, sen seurauksiin sekä ratkaisuihin, joita yrityksen henkilöstöjohto voi käyttää motivoimiseksi alisuoriutunutta työntekijää. Pohdinta keskittyy siihen, mitä alisuoriutuminen tarkoittaa ja kuinka suuri osa yksilön motivaatiolla on siihen. Tarkoituksena on myös löytää organisaatioiden johtoportaille apukeinoja alisuoriutumisen tunnistamiseen ja sen aiheuttamien ongelmien ratkaisuun. Kun alisuoriutumisiin opitaan tunnistamaan organisaatioissa, johtoportaatissa olevat henkilöt pystyvät valitsemaan toimintamalleja joiden avulla työntekijöiden suoriutumistasoa saadaan nostettua ja näin ollen saadaan parempia tuloksia organisaatiossa.

Tutkielman tarkoituksena on vastata tutkimusongelmaan löytämällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Mitä tarkoittaa alisuoriutuminen työssä?*
- *Miten motivaatio vaikuttaa yksilön alisuoriutumiseen?*
- *Millaisin keinoin yrityksen johto voi vaikuttaa työntekijöiden alisuoriutumiseen?*

1.4 Tutkielman keskeisimmät käsitteet

Tutkielman keskeinen käsitteistö koostuu seuraavista käsitteistä:

Alisuoriutumisen täsmällinen määrittely on vaikeaa, koska sitä voidaan tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista (Kontoniemi 2003). Tavallisimmin se määritellään potentiaalisen kyvykkyyden ja suoriutumisen välisenä epäjohtonmukaisuutena (Nayak & Jahan 2010). Yksilö suoriutuu alhaisemmalla tasolla mitä häneltä odotetaan (Balduf 2009).

Työmotivaatio voidaan määritellä työntekijän haluna toimia parhaalla mahdollisella tasolla työtehtävissään. Työtehtävien tärkeys, tavoitteiden haastavuus ja luottamus omiin kykyihin ovat oleellisia tekijöitä työmotivaation kannalta. (Campbell 2016.) Motivaatio vie yksilöä kohti haluttua päämäärää ja se kuvaa yksilön kokonaisvaltaista

psykkistä vireystilaa. *Motiivit* taas ovat motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä, jotka tukevat motivaatiota pyrittäessä tiettyihin päämääriin. Palkka ja arvostuksen tavoittelu ovat esimerkkejä työmotiiveista. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Suoritusmotivaatio (achievement motivation) määritellään omien suoritusten vertailulla muiden yksilöiden ja olemassa olevien käytäntöjen kanssa, pyrkimyksenä onnistua ja välttää epäonnistumista. Se mahdollistaa suoriutumisen tehtävissä ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Lee 2010.)

1.5 Tutkimusmetodologia ja tutkielman kulku

Tutkimusmetodologia tässä tutkielmassa on laadullinen. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena käyttäen apuna aiempia tutkimustuloksia ja olemassa olevaa kirjallisuutta. Niiden avulla on pyritty luomaan kokonaisvaltainen käsitys työelämän alisuoriutumisesta. Pohjana tutkielmassa käytetään teoriaa eli se on deduktiivinen. Ajan rajallisuuden vuoksi tutkielma ei sisällä lainkaan empiiristä osuutta vaan tiedot perustuvat eri sekundäärilähteisiin. Riittävän monipuolinen katsaus aiheeseen on taattu erilaisten kotimaisten ja ulkomaisten aiheeseen liittyvien tieteellisten tutkimusten kautta.

Tutkimalla erilaisia lähteitä on saatu kattava kokonaiskuva alan johtavista tutkijoista ja aiheesta tehdyistä tutkimuksista. Suurin osa aiheen tutkimuksista on tehty kasvatustieteellisestä näkökulmasta. Näitä näkökulmia on sovellettu tässä tutkimuksessa ja pyritty löytämään yhteyksiä taloustieteellisen näkökulman kanssa. Tiedonhaussa käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa alisuoriutuminen, alisuoriutuja, motivaatio, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen. Pääasiassa tutkimuksessa on käytetty *Oula* ja *EBSCO Business Source Complete* tietokantoja. Myös tutkimuksessa käytettyjen tutkimusten ja artikkelien viittauksista löytyi hyödynnettäviä lähteitä. Totuudenmukaisten johtopäätösten tueksi aineisto tähän tutkimukseen on pyritty koostamaan luotettavista ja tunnetuista lähteistä.

Tämä tutkielma koostuu kuudesta kappaleesta, joista ensimmäinen johdattaa lukijan tutkielman aiheeseen ja avaa tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Johdannossa myös

esitellään tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastaukset tämän tutkielman avulla sekä kerrotaan käytetystä tutkimusmetodologiasta.

Toisessa ja kolmannessa kappaleessa määritellään tarkemmin kaksi tutkimukselle tärkeää käsitettä: alisuoriutuminen ja työmotivaatio. Toisessa kappaleessa pureudutaan yksityiskohtaisemmin alisuoriutumisen käsitteeseen ja tarkastellaan millaisia tekijöitä sen syntymisen taustalla voi olla. Kappaleessa käydään myös läpi yleisimpiä piirteitä alisuoriutujalle. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan tarkemmin työmotivaatiota ja sen käsitettä sekä esitellään tekijöitä jotka vaikuttavat työmotivaation tasoon.

Tutkielman teoriaosuudessa eli kappaleissa neljä ja viisi käsitellään alisuoriutumisen ja motivaation yhteyttä erilaisten tekijöiden kautta sekä pohditaan alisuoriutumista johtajuuden näkökulmasta. Kappaleessa viisi pyritään selvittämään millaisilla keinoilla organisaation johto voi vaikuttaa työntekijän alisuoriutumiseen motivaation kautta. Kuudennessa eli viimeisessä kappaleessa käydään läpi tutkielman johtopäätökset. Kappaleessa esitetään tulokset, joita tutkielma tuotti ja pohditaan myös niiden validiteettia ja reliabiliteettia. Lopuksi kappale sisältää vielä pohdintaa siitä, miten tuloksia voidaan käyttää jatkossa hyödyksi ja millaisia jatkotutkimusehdotuksia tutkielmasta nousee esiin.

2 ALISUORIUTUMINEN KÄSITTEENÄ

Kappaleessa kaksi käydään läpi yksityiskohtaisemmin tutkimuksen pääaihetta eli alisuoriutumista. Ensin määritellään alisuoriutumisen käsite, jonka jälkeen tarkastellaan millaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä alisuoriutumisen taustalla voi olla. Lopuksi vielä esitellään alisuoriutujalle tyypillisiä piirteitä.

2.1 Alisuoriutumisen määritelmä

Montgomeryn (2009) mukaan alisuoriutumisesta voidaan puhua silloin kun yksilön potentiaali ei realisoidu kokonaan yksilön suoriutuessa erilaisista tehtävistä. Kiianmaa ja Trygg-Jouttijärvi (2001) kuvaavat että kyse on sosio-emotionaalisista tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen että yksilö ei saa kaikkia kykyjään omaan eikä työyhteisönsä käyttöön. Kontoniemi (2003) näkee alisuoriutumisen selviytymiskeinona, jonka yksilö kokee mielekkääksi. Useat tutkijat vahvistavat Kontoniemen näkemyksen siitä, että alisuoriutuminen on yksilön opittu toimintatapa. Alisuoriutujat ovat oppineet toimimaan alhaisemmalla tasolla mihin heidän kykynsä todellisuudessa riittäisivät. Alisuoriutuminen ei ole synnynnäinen ominaisuus, mutta usein se alkaa ilmetä jo yksilön varhaisiässä. Sillä on tutkittu olevan vahva yhteys henkilön aiempiin kokemuksiin, jotka taas ilmenevät ongelmina nykyhetkessä. (Ylönen 2011.) Alisuoriutuminen ei välttämättä tarkoita sitä, että yksilö on lahjaton. Aho (1992) muistuttaa, että alisuoriutuminen lahjakkaiden joukossa on yleensä todennäköisempää, koska heillä on enemmän potentiaalisia kykyjä joita olla hyödyntämättä.

Koska ajoittain kaikki ihmiset saavuttavat vähemmän kuin mihin he pystyisivät, on oleellista pohtia myös alisuoriutumiseen liittyvää aikajännettä. Onko kyse kroonisesta (chronic) vai ainoastaan tilannekohtaisesta (situational) omien kykyjen alittavasta toiminnasta? Pitkällä aikajänteellä alisuoriutumiseen vaikuttavat esimerkiksi kulttuurilliset erot ja alhainen motivaatio. Tilannekohtaisen alisuoriutumisen taustalla taas vaikuttaa yksittäiset tapahtumat, esimerkiksi varhaisiässä koettu vanhempien riittäisyys. (Peterson & Colangelo 1996.) Alisuoriutumislmiöstä voidaan puhua silloin kun alhaisesta saavutustasosta tulee yksilölle tapa. Se nähdään ongelmana silloin kun

yksilö ei enää itse pysty tietoisesti vaikuttamaan toiminnan tasoonsa vaan hänen voimavaroja ja kykyjä jää tiedostamatta jatkuvasti käyttämättä (Ylönen 2011).

Kontoniemen (2003) mukaan alisuoriutujat voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan millä tasolla alisuoriutuminen vaikuttaa yksilöön ja muihin ihmisiin. *Lievästä alisuoriutumisesta* voidaan puhua silloin kun yksilö on sosiaalisesti ja emotionaalisesti lahjakas, eikä häiritse toiminnallaan itseään eikä muita. Seuraava aste on *kohtalainen alisuoriutuminen*, joka voi ilmetä esimerkiksi yksilön haluna vetäytyä omiin oloihinsa. Lopulta voidaan puhua *vakavasta alisuoriutumisesta* kun se alkaa näkyä vahvasti yksilön käyttäytymisessä ja näin ollen vaikuttaa suoraan yksilöön itseensä ja muihin ympärillä oleviin henkilöihin. Vakava alisuoriutuminen voi muodostua pitkän ajan kuluessa tai olla seurausta yksittäisestä yksilön elämässä tapahtuneesta tilanteesta.

Alisuoriutumisen täsmällinen määrittely on vaikeaa, koska sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja sitä on hyvin vaikea mitata (Kontoniemi 2003). Alisuoriutumisen tutkimiseen löytyy kirjava määrä erilaisia mittareita kuten älykkyystason määrittely ja saavutustulosten tarkastelu. Monet tutkijat ovat käyttäneet alisuoriutumisen määrittelyyn juurikin älykkyystestejä, mutta näiden tulosten on katsottu olevan harhaanjohtavia. Kun tutkitaan alisuoriutumista organisaatiotasolla, psyykkisten ominaisuuksien tutkimisen sijaan tulisi keskittyä työsuoritusten laadun tarkkailuun. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää siihen, mikä työntekijän oma käsitys on hänen suoriutumistasostaan. Tämä käsitys voi olla hyvin erilainen kuin työnantajan näkemys. Työsuoritusten tarkastelun lisäksi olisi tärkeää tutkia myös työntekijän motivaatioon ja tunne-elämään vaikuttavia tekijöitä. (Aho 2014.) Alisuoriutumisen määrittely on vaikeaa, koska ei voida määrittellä yksiselitteistä rajaa, minkä alisuoriudutaan. (Annala 1986). Monet tutkijat ovat ehdottaneet alisuoriutumiselle korvaavaa termiä esimerkiksi ”vajaasuoriutuminen” ja ”itsensä toteuttamisen puute”. Vaikka alisuoriutumisen määrittelemiseen liittyy monenlaisia ongelmia, on termillä kuitenkin ainutlaatuinen merkitys tutkimuksissa. (Annala 1986.) Näin välttyään sekoittamasta alisuoriutumisen tutkimusalaa ilmiöistä kuten ikävystyminen ja emotionaaliset haasteet (Balduf 2009). Suurin osa alisuoriutumisen tutkimuksista ovat verrattain vanhoja. Tämä luo haasteita alisuoriutumisen määrittelylle ja tyypillisten piirteiden arvioinnille, koska suoriutumisen odotukset muuttuvat ja se mitä

odotettiin yksilöltä aiemmin ei välttämättä ole sitä mitä nykyään odotetaan. Yksilö myös vastaa näihin odotuksiin ajalleen kuuluvalla tavalla ja suoriutuu sen mukaisesti (Kontoniemi 2003.)

2.2 Alisuoriutumisen taustalla olevat sisäiset ja ulkoiset tekijät

Annalan (1986) mukaan lähtökohtana alisuoriutumisen tunnistamiselle ja alisuoriutujien auttamiselle on selvittää, kuinka alisuoriutuminen on syntynyt ja mitkä tekijät ylläpitävät sitä. Useat tutkimukset korostavat varhais- ja kouluiän merkitystä alisuoriutumisen kehittämisessä, koska lapsena opitut sopeutumis- ja selviytymiskeinot muodostavat perustan aikuisiän toimintatavoille. (Kiianmaa & Trygg-Jouttijärvi 2001.) Jotta voimme ymmärtää aikuisiässä ilmenevää alisuoriutumista ja löytää ratkaisuja siihen, on tärkeää ymmärtää millaisiin asioihin ja piirteisiin se voi olla yhteydessä (Ylönen 2011).

Lapsen kasvuympäristö ja vanhemmat vaikuttavat alisuoriutumisen kehittymiseen esimerkiksi perheen lapsikeskeisyyden, kasvatuskäytäntöjen epävakaisuuden ja vanhempien välisten ongelmien kautta. Alisuoriutumisen ehkäisemisessä keskeistä olisi lasten sosiaalisten ja emotionaalisten taitojen tukeminen ja vahvistaminen, jotta heille rakentuisi vahvat taidot toimia erilaisissa tilanteissa. (Ylönen 2011.) Vanhemmat toimivat lapselle ensimmäisenä esimerkkinä, joilta hän omaksuu sosiaaliset käyttäytymismallit. On kuitenkin muistettava, että lapsi ei välttämättä toimi kotona opittujen mallien mukaisesti vaan taustalla vaikuttavat myös yksilön sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät. Vanhemmat luovat odotuksia lapsilleen omien asenteiden ja suhtautumistapojen pohjalta. Odotusten ollessa liian korkeita, alisuoriutumisriski lapsella voi kasvaa. (Kontoniemi 2003.)

Koulu on lapselle ensimmäinen sosiaalinen ympäristö, jonka arvoja ja asenteita hän alkaa omaksua. Ensimmäisten kouluvuosien tärkein tehtävä on luoda lapselle tunne siitä että hän on kyvykäs ja pätevä. Lapsi muodostaa ensimmäisten kouluvuosien aikana tavoitteita itselleen sen mukaan, mikä hänen oma käsitys on itsestään. Minäkäsitys muotoutuu suoriutumisista ja ympäristöltä saadusta palautteesta. (Kontoniemi 2003.) Opiskelujen heterogeenisuus ja pitkäkestoisuus lisäävät

ongelmia, koska yksilön motivaatio opiskeluun ei välttämättä ole niin vahva. Alisuoriutuva opiskelija ei jaksa paneutua opiskeluun täydellä teholla kykyjensä vastaavalla tasolla. (Annala 1986). Kiianmaan ja Trygg-Jouttijärven (2001) mukaan alisuoriutuva oppilas kehittää itselleen puolustuskeinon, jonka kautta hän kohtaa oppimistilanteet ja haasteet. Toimintamme pohjautuessa ympäristön odotuksiin muokkaamme toimintaamme niitä vastaavaksi tai vastaavasti kapinoimme niitä vastaan. Yksilö toimii tällöin puolustuskeinon kautta sen sijaan, että aidot tuntemukset ohjaisivat toimintaa. Alisuoriutuminen on esimerkki tällaisesta yksilön kehittämistä puolustuskeinosta. (Kiianmaa & Trygg-Jouttijärvi 2001.)

Montgomery (2009) muistuttaa myös kulttuurien ja alakulttuurien vaikutuksen merkitystä alisuoriutumisen kehittymisessä, sillä ne määrittävät vahvasti käyttäytymistämme. Kulttuurilliset mallit voivat vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen hyvin voimakkaasti, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa yleisesti hyväksytyjen yhteiskunnallisten arvojen kanssa. Kulttuurit joissa tarjotaan myönteinen ja kannustava malli elämään, on tutkittu olevan positiivinen vaikutus yksilön käyttäytymiseen vaikuttaen ehkäisevästi alisuoriutumisen kehittymiseen.

Yksi alisuoriutumiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä on työnantajien antama palaute ja arviointi suorituksista. On olennaista, että yksilö ymmärtää arvioinnin ja palautteen merkityksen ja näkee sen oman kehityksen kannalta positiivisena. Arvioinnit ja palautteet ovat keinoja kehittää suoritusta ja oppia epäonnistumisista. Montgomery (2009) ehdottaa koulumaailmassa käytettävää muovaavaa arviointia (formative assessment), jonka mukaan pelkkä arvosana ei ole riittävä arviointi oppilaan suorituksesta. Muovaavassa arvioinnissa ajatuksena on näyttää oppilaalle kuinka hyvin vaaditut kriteerit on kohdattu ja kuinka suoritusta voitaisiin parantaa. Vastaavaa arviointia voidaan myös hyödyntää työmaailmassa. Alisuoriutumiseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä voidaan lisäksi mainita tehtävän haasteellisuus ja vaadittavan luovuuden määrä. Parhaan suoritustason turvaamiseksi tehtävien tulee olla sellaisia joissa yksilö pääsee haastamaan itsensä. Luovuutta vaativat tehtävät ja niissä suoriutuminen lisäävät yksilön mielihyvää. Ne motivoivat paneutumaan tehtävään kauemmin ja näin tehtävässä onnistuminen on todennäköisempää.

Sisäisiksi tekijöiksi Montgomery (2009) on listannut yksilön persoonallisuuden ja motivaation. Joidenkin yksilöiden persoonallisuus ja itsetunto ovat haavoittuvaisempia epäonnistumisille. Persoonallisuuteen liittyy myös yksilön taipumus olla introvertti tai ekstrovertti. Ekstrovertit yksilöt syyttävät usein epäonnistumistaan muita kun taas introvertit syyttävät itseään ja ovat näin ollen haavoittuvaisempia epäonnistumisille ja saattavat jopa pelätä onnistumista.

Toinen sisäisistä tekijöistä on Montgomeryn (2009) mukaan motivaatio. Peltosen ja Ruohotien (1987) mukaan motivaatio määrittää kuinka halukas yksilö on toimimaan haluttua päämäärää kohti. Jos tehtävä sisältää luovuttaa vaativia ominaisuuksia, motivaatio lisääntyy ja sitä kautta suoritus paranee. Mahdollisimman motivoiva ja positiivinen verkosto vähentävät alisuoriutumisen ilmenemistä. Tässä tutkielmassa motivaatiota tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa kolme.

2.3 Tyypilliset piirteet alisuoriutujalle

Pohdittaessa alisuoriutujille tyypillisiä piirteitä on ensiarvoisen tärkeää muistaa ettei alisuoriutujista voi luoda vain yhtä kuvaa. On kuitenkin oleellista tiedostaa millaisia tyypillisiä piirteitä alisuoriutujalla voi olla, jotta alisuoriutuminen voidaan tunnistaa ja näin tukea kaikkien työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä ja toimia omia kykyjä vastaavalla tasolla. Alisuoriutuvaa työntekijää voi olla vaikea identifioida, sillä usein alisuoriutuva työntekijä hoitaa työnsä vähintään keskinkertaisesti. Työnantajan liian alhaiset odotukset työntekijää kohtaan voivat olla syynä siihen miksi työnantajat eivät välttämättä tunnista alisuoriutuvaa työntekijää ja se myös osaltaan vaikuttaa alisuoriutumisen kehittymiseen. (Annala 1986.) On tutkittu, että piirteet jotka altistavat alisuoriutumiselle olisivat lisääntyneet länsimaissa viimeisten vuosien aikana. Ihmiset ovat yhä enemmän riippuvaisempia ympäristöstä ja esimerkiksi itsekeskeisyys, itsekurin puute ja sensaatiohakuisuus ovat yhä yleisempiä piirteitä. (Kontoniemi 2003.) Montgomery (2009) on luonut listan alisuoriutujille tyypillisistä piirteistä yleisten tutkimusten pohjalta, jonka avulla on helpompi identifioida alisuoriutujat koulu –ja työyhteisöissä:

Alisuoriutujalla on

- suuri ero (gap) puhutun ja kirjoitetun kielen tuottamisessa
- heikot kirjalliset taidot
- kyvyttömyys saattaa tehtäviä loppuun
- heikko töiden suoritustaso
- työskentelystä kieltäytyminen
- tyytymättömyys omiin saavutuksiin
- uusista asioista pidättäytyminen, niiden karttaminen ja vältteleminen
- täydellisyydentavoittelu ja voimakas itsekritiikki
- epärealistisia tavoitteita ja pyrkimyksiä
- heikkoa ryhmätyöskentelyä ja ryhmätyöskentelyn häirintää
- keskittymiskyvyttömyyttä
- negatiivisia asenteita koulua tai työtä kohtaan
- mahdollisia vaikeuksia ystävien keskuudessa
- heikko minäkuva
- tyydyttävä suoriutuminen kaikilla alueilla toimiessaan yhteisössä ja yhteisön tuella (Montgomery 2009:6)

Vaikka listassa keskitytään yksilön negatiivisiin piirteisiin, on alisuoriutujilla myös lukuisia myönteisiä piirteitä esimerkiksi kekseliäisyyttä, vahva ongelmanratkaisukyky ja yleistä viisautta (Ylönen 2011).

Yksi tarkastelun kohteena olleista piirteistä on yksilön kyvyt ja hänen omat käsityksensä niistä. Ominaista alisuoriutujalle on, että epäonnistuessaan hän määrittää itse olevansa epäonnistuja ja heikosti menestyvä, varsinkin tilanteissa joissa ei saa tukea ja kannustusta muilta. Päinvastoin onnistuessaan alisuoriutuja vähättelee osaamistaan ja selittää onnistumiset tehtävän helppoudella tai tuurilla. (Ylönen 2011.) Tämänkaltaisen omien kykyjen vähättelyn voidaan myös katsoa liittyvän yksilön heikkoon minäkuvaan. Minäkuvalla tarkoitetaan kaikkea sitä mitä tiedämme ja uskomme itsestämme. (Kontoniemi 2003.) Minäkuvalla on vahva yhteys yksilön käyttäytymiseen, koska se määrittää menestymisen odotuksia eri tilanteissa. Annala (1986) määrittelee minäkuvan havaintojen sarjana, jotka ovat syntyneet kokemusten

perusteella ja se sisältää sosiaalisen ja fyysisen minäkuvan lisäksi niin sanotun todellisen ja ihanneminä-kuvan. Alisuoriutujalle on usein tyypillistä arvioida kykyjään epärealistisesti ja omat tavoitteet saatetaan usein asettaa liian korkeiksi, jolloin myös epäonnistumisen riski on suurempi. Työnteko on aina tavoitteellista ja esimiehet odottavat työntekijän edistyvän annetuissa tehtävissä mahdollisimman hyvin. Alisuoriutuva työntekijä edistyy usein hitaasti annetuissa tehtävissä tai saattaa jättää työnsä jopa kokonaan tekemättä. (Kontoniemi 2003.) Ylösen (2011) mukaan yksilön persoonallisuustekijät liittyvät myös vahvasti yllämainittuun alisuoriutujan tapaan vähätellä osaamistaan. Esimerkiksi yksilön itsevarma elämäntapa pohjautuu vahvaan minäkuvaan, joka taas tukee ja vahvistaa suoriutumista.

3 TYÖMOTIVAATIO

Kolmannessa kappaleessa määritellään tutkimuksen toinen oleellinen käsite, työmotivaatio. Kappaleessa keskitytään työmotivaation määrittelyyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkasteluun.

3.1 Työmotivaatio käsitteenä

Motivaation tarkastelu organisaatiotasolla on oleellista, koska työntekijöiden motivaatiotaso vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja tuottavuuteen (Juuti 1999:31). Työmotivaation tarkastelu on noussut aina 1960 luvulta asti tutkijoiden mielenkiinnonkohteeksi ja motivaatio onkin ottanut keskeisen paikan tutkittaessa työntekijöiden käyttäytymistä ja työpsykologiaa (Steers & Porter 1991). Motivaation käsite pohjautuu latinankieliseen sanaan ”*movere*”, joka kuvaa liikettä. Työterveysverkko (2011) on määritellyt motivaation yksilön tilaksi, joka määrää millaisella vireydellä yksilö toimii ja mihin hänen kiinnostuksensa on suuntautunut. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa määrittellä motivaatiota. On kuitenkin tunnistettu kolme tekijää, jotka ovat yhtenäisiä kaikissa käsitteen määritelmässä: 1) Mitkä tekijät ohjaavat yksilön käyttäytymistä?, 2) Mihin haluttuun päämäärään tällä käyttäytymisellä pyritään? ja 3) Mitkä tekijät vahvistavat tai heikentävät tätä käyttäytymistä? (Steers & Porter 1991.) Motivaation määrittelyssä on tärkeää muistaa määrittellä myös motivaation kantasana eli motiivi. Motiivit ylläpitävät ja tukevat motivaatiota pyrittäessä tiettyihin päämääriin, kun taas motivaatio kuvaa yksilön psyykkistä vireystilaa ja suuntautumista tiettyihin tilanteisiin. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia sekä ulkoisia tai sisäisiä. Yksilön tarpeet, sosiaaliset normit tai ulkopuolelta tulevat palkkiot ovat esimerkkejä motiiveista. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon:

- *Sisäinen motivaatio* muodostuu siitä, että toiminta itsessään on palkitsevaa. Syyt motivaatioon ovat sisäisiä kuten esimerkiksi yksilön halu ja kiinnostus uusiin haasteisiin ja itsensä kehittämiseen (Härkönen 2006). Sisäinen

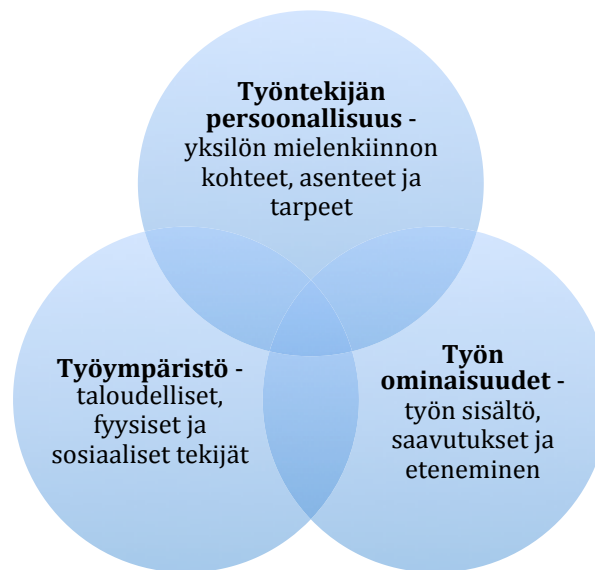
motivaatio on pohjana yksilön oppimiselle tukien myös yksilön luovuutta ja jaksamista (Korpelainen 2005). Työorganisaatiossa vaikutetaan sisäiseen motivaatioon antamalla palautetta ja tarjoamalla monipuolisia työtehtäviä. Yksilön oma työidentiteetti ja kokemus siitä, että tehty työ on merkittävää vahvistavat sisäistä motivaatiota. (Härkönen 2006.)

- *Ulkoinen motivaatio* määritellään toiminnan suorittamisena sen vuoksi, että saavutettaisiin tietty tulos. Itse toiminta ei siis ole syynä motivoitumiselle vaan haluttu lopputulos. Työorganisaatioissa vaikutetaan ulkoiseen motivaatioon palkkioiden ja hyväksynnän kautta, koska motivaation taustalla ovat ulkoisesti asetetut tavoitteet ja toiveet, ei niinkään yksilön oma halu. (Härkönen 2006.)

Sisäisellä motivaatiolla ja siitä saaduista sisäisillä palkkioilla kuten onnistumisella ja edistymisellä on vahvempi vaikutus työsuoritukseen kuin ulkoisella motivaatiolla, koska sisäisen motivaation katsotaan olevan yhteydessä ylemmän asteen tarpeisiin kuten itsensä toteuttamiseen. Se on pitkäkestoisemman ja syvemmän motivaation perusta. Ulkoinen motivaatio taas tyydyttää alemman asteen tarpeita esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarpeita. Usein sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät yhtäaikaaisesti täydentäen toisiaan, joten niitä ei tule tarkastella toisiaan poissulkevinä. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

3.2 Työmotivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä

Steers ja Porter ovat esittäneet työmotivaatiota määritellessään kolme keskeistä työtilanteeseen vaikuttavaa tekijää: 1) työntekijän persoonallisuus, 2) työn ominaisuudet ja 3) työympäristö (Peltonen & Ruohotie 1987:22) (Kuvio 1).



Kuvio 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (mukaillen Peltonen & Ruohotie 1987:23).

Työntekijän persoonallisuutta tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota kolmeen persoonallisuusryhmään: mielenkiintoon, asenteisiin ja tarpeisiin. Mielenkiinto vaikuttaa siihen, mihin suuntaan henkilön tarkkaavaisuus on kiinnittynyt ja se vaikuttaa esimerkiksi siihen kuinka suuri ulkoisen kannusteen, kuten rahan vaikutus on motivaatioon. Jos yksilön kokemat sisäiset palkkiot toimivat ensisijaisina motiiveina, ei palkan suuruudella tällöin ole niin suurta merkitystä. Myös yksilön tarpeet vaikuttavat siihen, kuinka suuri rooli ulkoisella kannusteella on motivaatiossa. On huomattu, että esimerkiksi perhettä perustaessa palkan suuruus on yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Tällöin puhutaan tilannemotivaatiosta, jolloin yksilö tekee päätöksensä tietyn tilanteen ja oman mielenkiinnon pohjalta. Tilannemotivaatio voi kehittyä yleismotivaatioksi, jossa korostuu pitkäkestoinen tavoitteellisuus ja nämä yleismotivaatiotekijät korostuvat esimerkiksi perheen taloudellisen tilanteen tasauduttua. (Kinnunen 2009.) Nämä kaksi yllämainittua käsitettä ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa ja niitä tulisi tarkastella synonyymeinä eikä vastakohtina. Työntekijän asenteet taas määrittelevät suoritusmotivaatiota ja tyytyväisen työntekijän on todettu olevan halukkaampi ponnistelemaan työssään. Myös asenne itseään kohtaan vaikuttaa suoritukseen ja vahva minäkuva tukee korkeampaa suoritustasoa. (Peltonen & Ruohotie 1987.) Tarveteorioilla on merkittävä

rooli motivaatiotutkimuksissa. Tarpeet nähdään yksilön epätasapainotilana tai puutteena, joka motivoi yksilön toimimaan niin että tarve saadaan tyydytettyä. Tarpeet ovat suurimmaksi osaksi opittuja ja ulkoisella ympäristöllä on niihin merkittävä vaikutus. Esimerkiksi työntekijän tarve tulla hyväksytyksi saa henkilön näyttämään haluavansa olla osa ryhmää ja se motivoi häntä sitoutumaan organisaatioon. (Steers & Porter 1991.)

Toinen keskeinen tekijä työmotivaatiossa on työn erilaiset ominaisuudet eli se, mitä työ itsessään antaa työntekijälle. Palaute auttaa erilaisten välitavoitteiden asettamisessa, tarjoaa mahdollisuuden mitata työntekijöiden tuloksellisuutta ja auttaa muuttamaan toimintaa tavoitteita vastaavaksi. Esimiehen antama riittävä ja monipuolinen palaute lisää yksilön tietoisuutta suoritustensa todellisista tuloksista ja motivoi työntekijää parantamaan omaa työtulostaan (Peltonen & Ruohotie 1987). Johtajien tulee korostaa rakentavan palautteen merkitystä liiallisen kriittisyyden sijaan. Liiallinen kriittisyys voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän suoriutumiseen ja saada aikaan vastahakoisuutta ja tavoitteiden laiminlyömistä. (Steers & Porter 1991.) Palautteen kautta työntekijä saavuttaa tavoitteensa ja näin ollen se tukee myös työntekijän etenemistä. Riittävän vaihtelevat työtehtävät ja laajat vastualueet pitävät työnteon mielekkäänä ja haasteellisena. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Kolmanneksi tekijäksi Steers ja Porter listaavat työympäristön ominaisuudet, jotka sisältävät taloudellisia, sosiaalisia ja fyysiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä. Työympäristö voidaan jakaa välittömään ja koko organisaation kattavaan ympäristöön. Välitön työympäristö käsittää yksittäiseen työntekijään liittyvät toimet esimerkiksi esimiehen räätälöimä palkka työntekijälle. Koko organisaation kattava ympäristö koostuu tekijöistä, jotka koskettavat koko organisaation henkilökuntaa. Taloudellisiin ja fyysisiin ominaisuuksiin luetaan palkkaukseen ja muihin etuihin sekä työolosuhteisiin liittyvät tekijät. Sosiaalisiin tekijöihin sisältyy ryhmädynamiikka ja erilaiset johtamistyyli. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

4 ALISUORIUTUMINEN JA MOTIVAATIO

Tässä luvussa käsitellään alisuoriutumisen ja motivaation yhteyttä toisiinsa. Kappaleessa tarkastellaan suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja määritellään suorituskäsitteen käsite.

4.1 Suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

Tarkasteltaessa alisuoriutumista työelämässä, on hyvä pohtia sitä, mitkä tekijät vaikuttavat ylipäänsä työntekijöiden suoriutumiseen. Weiner (1974) on kuvannut suoriutumiseen vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kaksikulotteisen analyysin avulla (Kuvio 2)

Stabiliteetti	Kontrolli	
	Sisäinen	Ulkoinen
Vakaa	Kyky	Tehtävän vaikeusaste
Epävakaa	Pyrkimys	Onni/sattuma

Kuvio 2. Luokittelu tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön suoriutumiseen (Weiner 1974:6).

Yksilön omat kyvyt ja pyrkimykset haluttuun päämäärään ovat suoriutumiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä, kun taas tehtävien vaikeusaste ja onni ovat ulkoisia tekijöitä, joihin yksilö ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Yksilön kyvykkyyks, joka kuviossa on esitetty sisäisenä ja vakaana tekijänä, vaikuttaa vahvasti siihen, tuleeko hän onnistumaan vai epäonnistumaan suorituksessaan. Esimeriksi jos jossakin tehtävässä yksilö onnistuu muiden epäonnistuessa, nähdään hänet kyvykkäämpänä kuin muut. Tähän liittyy myös tehtävän vaikeusaste ja usein yksilö motivoituu enemmän haastavasta tehtävästä, varsinkin jos muut ovat epäonnistuneet siinä. Tehtävien vaikeusaste nähdään tässä mallissa ulkoisena mutta vakaana vaikuttajana. Myös yksilön halu ponnistella suoriutumisen eteen vaikuttaa tehtävässä onnistumiseen. Jos yksilö on halukas ponnistelemaan ja ajattelee muidenkin olettavan niin, saavuttaa hän motivaation kautta paremman suoritustason. Yksilön pyrkimykset

ja ponnistelut ovat sisäisiä ja epävakaita ja esimerkiksi yksittäiset tapahtumat menneisyydessä tai nykyhetkessä voivat vaikuttaa niihin negatiivisesti tai vastaavasti positiivisesti. Onni ja sattumat ovat tekijöitä joihin yksilö ei voi itse vaikuttaa, mutta jotka voivat osaltaan edesauttaa onnistumista työtehtävissä. Esiitetyn jaottelun puutteina voidaan mainita sen antama harhaanjohtava kuva tekijöiden vakaudesta tai epävakauudesta. Esimerkiksi yksilön pyrkimykset voivat ajoittain olla hyvin pysyviäkin, vaikka tässä jaottelussa ne on esitetty muuttuvina tekijöinä. Jaottelussa ei myöskään lainkaan huomioida yksilön omaa suhtautumistapaa tai psykologisia tekijöitä kuten luonteenpiirteitä. (Weiner 1974.) Jaottelu tarjoaa kuitenkin yksinkertaistetun mallin siitä, millaisia tekijöitä suoriutumisen takana voi olla ja minkälaisia syy-seuraussuhteita niistä syntyy.

4.2 Suoritusmotivaatio

Motivaatio on perustana kaikelle työssä tapahtuvalle kognitiiviselle käyttäytymiselle kuten suunnittelulle, oppimiselle ja päätöksenteolle (Lee 2010). Työelämässä käyttäytyminen ohjautuu pääasiassa ulkoapäin ja sen on katsottu vaikuttavan yksilön minäkuvaan ja sitä kautta myös suoritusmotivaatioon (Kontoniemi 2003). Useissa tutkimuksissa on osoitettu työsuorituksen parantuvan työmotivaation lisääntyessä. McCoach ja Siegle (2003) ovat todenneet lahjakkaiden alisuoriutujien motivaation olevan alhaisempi kuin lahjakkaiden suoriutujien. Tutkimusten perusteella voidaan sanoa motivaation olevan oleellisessa asemassa yksilön suoriutumisessa (Balduf 2009). Suoritusmotivaatio (achievement motivation) voidaan määritellä omien suoritusten vertailulla muiden yksilöiden ja olemassa olevien käytäntöjen kanssa, pyrkimyksenä onnistua ja välttää epäonnistumista. Suoritusmotivaatiota määritellessä on oleellista tunnistaa neljä vaikuttavaa elementtiä:

- 1) Tarve hallita: yksilö valitsee haastavia tehtäviä ja ottaa johtajan roolia ryhmissä
- 2) Työorientoituminen: yksilö nauttii työstään, pyrkii toteuttamaan itseään ja pyrkii kasvuun
- 3) Kilpailu: yksilö pyrkii voittamaan muut
- 4) Välinpitämättömyys: yksilö ei pelkää menestystä

Suoritusmotivaatio mahdollistaa yksilön suoriutumisen tehtävissä, joita hän pitää merkityksellisinä ja se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Se on myös kykyä kilpailla ja verrata omaa suoriutumista muiden suoriutumiseen. (Lee 2010:10.)

Myös työyhteisöllä on vahva vaikutus yksilön motivaatiotasoon. Weiner (1974) on tutkinut, että yksilön ollessa osa vahvasti motivoitunutta ryhmää, myös yksilö sisäistää tämän motivaation ja pyrkii parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen. Tällöin yksilö työskentelee vahvemmallalla intensiteetillä, kestää epäonnistumiset paremmin ja ottaa haastavampia työtehtäviä vastaan.

5 ALISUORIUTUMISEN JOHTAMINEN JA ENNALTAEHKÄISY

Viidennessä kappaleessa keskitytään johdon näkökulmaan ja pohditaan voiko alisuoriutumista johtaa ja millaisin keinoin johto pystyisi vaikuttamaan työntekijöiden alisuoriutumiseen. Kappaleessa pyritään löytämään keinoja työntekijöiden mahdollisimman hyvän suoritustason esille tuomiseen heidän motivaationsa kautta.

5.1 Suoriutumisen mahdollistavan työympäristön luominen

Scanlanin (2001) mukaan suoriutumiseen voidaan vaikuttaa tarjoamalla siihen kannustava ympäristö. Hyvä johtaja inspiroi työntekijöitä suoriutumaan luomalla arvojen ja asenteiden kautta työympäristön, joka tuo esiin työntekijöiden täyden potentiaalin. Mitä tulee ryhmien tavoitteiden luomiseen, johtajan tulisi a) olla mukana auttamassa sellaisten tavoitteiden luomisessa, joihin työntekijät voivat samaistua, b) tarjota työntekijöille tarvittavaa tukea, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet ja c) auttaa itseluottamuksen kehittämisessä. Nämä ovat tärkeitä näkökulmia suoriutumisen mahdollistavan työympäristön luomisessa. Seuraavaksi käydään läpi muutamia strategisia tapoja, joilla esimiehet voivat vaikuttaa suoritustason nousuun ja saada henkilöstön maksimaalisen potentiaalin organisaation käyttöön.

5.1.1 Selkeiden tavoitteiden asettaminen

Täsmälliset, haastavat ja saavutettavissa olevat tavoitteet antavan suunnan työntekijöiden toiminnalle ja mahdollistavat tunteen siitä, että suoriutuminen on mahdollista. Ne ovat oleellinen osa motivaation ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Selkeät tavoitteet antavat työlle merkityksen ja niiden saavuttaminen lisää myönteistä ajattelua työntekijöiden keskuudessa. Sisäinen motivaatio vahvistuu kun yksilö tuntee työllänsä olevan merkitystä ja saadessaan onnistumisia, jolloin ylemmän tason tarpeet tyydyttyvät. Yksilötasoiset tavoitteet luovat samaistumisen tunteen koko organisaatioon, vahvistaen mentaalista sitoutumista tehtävään fyysisen tason lisäksi. Tämä auttaa luomaan suoriutumista korostavan työilmapiirin. (Scanlan 2001.)

5.1.2 Palautteen ja positiivisen vahvistuksen merkitys

On oleellista, että työntekijät ovat tietoisia suoriutumistasosta yksilö- ja organisaatiotasolla. Johtajien tulee tarjota oikea-aikaista palautetta kaikesta yksilön toiminnasta, joista he itse ovat vastuussa. Jos työntekijä kokee toimintansa tuovan myönteisiä etuja hänelle, myös palautteella on vahva todennäköisyys stimuloida suoriutumista entisestään. Johtajien tulisi palkita ja kehua työntekijää tämän saavuttaessa halutut tavoitteet. Suoritusmotivaatioon voidaan vaikuttaa positiivisen palautteen kautta ja tukea näin sen kehittymistä vahvemaksi ja pidempikestoiseksi. On tutkittu, että positiiviset palkkiot vievät tehokkaammin yksilön toimintaa haluttuun suuntaan. Kun yksilö kokee onnistumisia, on hän tällöin halukkaampi ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Menestys lisää menestystä ja sillä on merkittävä rooli myönteisen suoritusmotivaation kehittämisessä. Yksilöt, joilla on tarve parhaaseen suoritustasoon saavat luonnostaan tyydytystä menestyksestä kun taas yksilöt joiden suoritusmotivaatio on matalampi, ovat menestyessään yhä vahvemmin taipuvaisia suuntautumaan suoriutumiseen. (Scanlan 2001.)

5.1.3 Työntekijöiden vastuun korostaminen

Työntekijöiden tulee tietää, että heiltä odotetaan hyvää suoriutumista ja että he ovat vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijöillä tulee olla hyvä itseluottamus ja riittävä osaamista suoriutuakseen. Hyvä johtaja ei vain määrää alaisiaan, vaan toimii rohkaisijana jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. On tutkittu, että johtajat jotka pystyvät nostamaan alaisten suoritusastoa pitävät työntekijöiden osallistumista tärkeänä asiana. (Scanlan 2001.)

Työelämän alisuoriutumisesta irtautumiseen voidaan soveltaa sosiaalipedagogisia näkökulmia, jolloin keskeisiksi teemoiksi nousevat itsesäätelytaidon parantaminen ja osallisuuden vahvistuminen. Alisuoriutuvat henkilöt pyrkivät usein välttämään huonommuuden ja epäonnistumisen tunteita ja kehittävät erilaisia selviytymismalleja vastatakseen ulkoisiin vaatimuksiin. Näiden selviytymismallien avulla yksilö pyrkii välttämään ongelmia ja vastaamaan ulkopuolisen asettamiin odotuksiin, jolloin yksilön omat tavoitteet ja toiveet jäävät toissijaisiksi. Työmotivaatio pohjautuu tällöin

ulkoiseen vahvistukseen ja ihailuun. Tämänkaltainen sopeutuminen johtaa emotionaaliseen ja eettiseen alisuoriutumiseen. (Ylönen 2011.) Johtajien tulisi pyrkiä määrittelemään tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa, jolloin organisaation ja yksilön näkemykset ovat samalla linjalla. Yritysjohdon odotukset tulee kohdata yksilön arvojen kanssa, jolloin työntekijä voi suoriutua potentiaaliaan vastaavalla tasolla.

5.1.4 Palkkiot perustuvat tuloksiin

Alisuoriutuvien työntekijöiden kohdalla palkkakannusteilla on katsottu olevan selvä vaikutus suoriutumisen tehostamiseen. On tutkittu, että hyvin suoriutuvat työntekijät pitävät itse suoriutumista vahvana tarpeena ja motiivina (Steers & Porter 1991). Koska alisuoriutuvat työntekijät eivät näe itse suoriutumista tärkeänä motiivina, yritysjohdon tulee löytää ne asiat jotka sen sijaan motivoivat alisuoriutuvia ja pyrkiä vahvistamaan motivaatiota niiden kautta. Alisuoriutuvien työntekijöiden kohdalla esimerkiksi palkkakannusteilla on katsottu olevan selvä vaikutus suoriutumisen tehostamiseen. Ne ovat tehokas tapa lisätä työntekijöiden tuottavuutta, koska taloudellisten tarpeiden lisäksi ne tyydyttävät monia muita työntekijöiden tarpeita. Palkkakannusteiden vaikutukset korostuvat kun ne yhdistetään suoritukseen. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Kannusteet eivät vaikuta kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla. Kannusteiden tulee vastata työntekijöiden tarpeita, jotta niillä olisi vaikutusta suoritustasoon. Esimiesten tulee pyrkiä tarjoamaan monipuolisia kannusteita oikea-aikaisesti, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina. Palkan lisäksi myös muut kannusteet ovat tärkeitä työntekijöille. Työelämässä tärkeinä asioina pidetään esimerkiksi itsenäistä työskentelyä, oppimismahdollisuuksia ja laajempaa vastuuta. Nämä voivat toimia vahvoina kannusteina työntekijöille palkan sijaan. Johtajan tehtävä on pohtia mitä edellä mainittuja asioita kukin työntekijä pitää tärkeänä ja niiden kautta määritellä suoriutumistavoitteet kullekin yksilölle. (Scanlan 2001.)

5.2 Ryhmädynamiikka ja sosiaaliset motiivit

Organisaatioissa johto kehittää erilaisia prosesseja maksimoidakseen työntekijöiden tuotteliaisuuden. Ongelmana usein on, etteivät he ota huomioon organisaatiossa vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä. Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla ja sen vuoksi johdon tulisi tunnistaa nämä sosiaaliset prosessit, jotka vaikuttavat taustalla, pystyäkseen paremmin kontrolloimaan työntekijöiden suoriutumista. Ottaessaan huomioon myös sosiaalipsykologisen näkökulman alisuoriutumiseen vaikuttavana tekijänä he saavat paremman kokonaiskuvan suoriutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja pystyvät esimerkiksi ryhmädynamiikan kehittämisen avulla parantamaan työntekijöidensä suoriutumista. Työntekijöiden väliset suhteet ovat joillekin yksilöille merkityksellisempiä kuin status hyvästä suoriutujasta. On tutkittu, että yksilö voi tarkoituksellisesti alisuoriutua pitääkseen yllä suhdettaan muihin. Esimerkiksi jos yksilö huomaa muiden suoriutuvan itseään huonommin, saattaa hänkin alkaa tarkoituksella yrittämään vähemmän. Tätä ilmiötä kutsutaan sosiaalisesti motivoituneeksi alisuoriutumiseksi (socially motivated underachievement), jolloin yksilö alisuoriutuu saavuttaakseen sosiaaliset tavoitteet kuten pyrkimällä vähentämään huoltansa muiden huonosta suoriutumisesta, kannustaakseen heitä ja pitääkseen yllä suhteita muiden työntekijöiden kanssa. (Henagan 2005.) Yritykseen tulisi pystyä luomaan positiivinen ja avoin ilmapiiri, jolloin keskeinen lähtökohta on kehittää työntekijöiden välisiä suhteita. Mitä enemmän työntekijät työskentelevät erillään muista, sitä stressaantuneemmaksi työnteke tulee ja todennäköisyys alisuoriutua kasvaa. (Hallowell 2005.) On tutkittu, että työntekijöiden vahvat keskinäiset suhteet ovat suoraan yhteydessä yksilön asenteisiin itse työtä ja yritystä kohtaan. Mitä vahvempi ryhmädynamiikka organisaatiossa vallitsee, sitä positiivisemmin työntekijät asennoituvat työhönsä ja ovat näin ollen motivoituneempia suoriutumaan paremmin. Yritysjohdon tulee varmistaa, että työyhteisössä työskentelevien alempien portaiden työntekijöiden tavoitteet ovat yhteensopivia yritysjohdon määrittelemien, koko organisaation tavoitteiden kanssa. (Steers & Porter 1991.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksissä esitellään tutkielman pohjalta tehdyt teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Kappaleessa pohditaan myös tutkielman validiteettia ja reliabiliteettia ja esitellään kuinka saatuja tuloksia voidaan hyödyntää ja millaisia jatkotutkimuksia on mahdollista tehdä tämän tutkielman pohjalta.

Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä alisuoriutumisilmiöstä ja osoittaa sen tutkimisen tärkeys myös organisaatiossa sekä vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: *mitä tarkoittaa alisuoriutuminen työelämässä, miten motivaatio vaikuttaa yksilön alisuoriutumiseen ja millaisin keinoin yrityksen johto voi vaikuttaa työntekijöiden alisuoriutumiseen.* Kappaleessa pohditaan alisuoriutumisilmiön tärkeyttä ja sen yhteyttä yksilön motivaatioon sekä pyritään osoittamaan tapoja, joilla organisaation johto voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suoritustasoon.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Teoreettisissa johtopäätöksissä tiivistetään tutkielmasta saatuja näkökulmia. Aihetta tarkasteltiin olemassa olevien tutkimusten pohjalta, tutkimalla aiheesta löytyvää kirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Tämän tutkielman perusteella organisaation johdolla on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen erilaisin keinoin. Se osoittaa alisuoriutumisen olevan tärkeä tutkimuskohde myös organisaatiossa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *mitä tarkoittaa alisuoriutuminen työelämässä.* Tutkielmassa määritellään tarkemmin alisuoriutumisen käsite, joka tarkoittaa työntekijöiden potentiaalisten kykyjen ja suoritustason välistä ristiriitaa. Se nähdään ongelmana silloin kun alhaisesta suoritustasosta tulee yksilölle tapa, eikä työntekijä pysty itse tietoisesti vaikuttamaan toiminnan tasoonsa vaan hänen kykynsä jäävät tiedostamatta jatkuvasti käyttämättä. Alisuoriutumisen taustalla vaikuttaa erilaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät kuten vanhempien kasvatusmenetelmät, kulttuuri, yksilön persoonallisuus ja motivaatio. Usein alisuoriutuminen alkaa jo yksilön varhaisiässä, jatkuen työelämässä ja vaikuttaen negatiivisesti yksilön

työskentelyyn. Alisuoriutuminen usein tunnistetaan kouluikäisten lasten keskuudessa, kun heidän suoriutumista aletaan arvioimaan ja seuraamaan. Varhaisiässä opitut toimintatavat muodostavat perustan aikuisiän toimintatavoille. Alisuoriutumiseen pitäisi puuttua näin ollen jo yksilön varhaisiässä tukemalla ja vahvistamalla lapsen sosiaalisia ja emotionaalisia taitoja, jotta heille rakentuisi vahvat taidot toimia erilaisissa tilanteissa. On oleellista tunnistaa alisuoriutumisen taustalla vaikuttavat tekijät ja tyypilliset piirteet alisuoriutuvalla yksilöllä, jotta esimiehet voivat tunnistaa alisuoriutuvan työntekijän ja tukea heidän suoriutumistaan.

Tutkielman toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, *miten motivaatio vaikuttaa yksilön alisuoriutumiseen*. Motivaatio ohjaa kaikkea toimintaamme ja vaikuttaa vahvasti haluamme suoriutua. Motivaatiota tarkastellessa on hyvä pohtia muodostuuko se sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä. Sisäinen motivaatio muodostuu kun työskentely itsessään on työntekijälle palkitsevaa. Sillä on vahvempi vaikutus työsuoritukseen, koska se tyydyttää ylemmän asteen tarpeita. Ulkoinen motivaatio muodostuu siitä että pyritään johonkin tiettyyn tulokseen. Se tyydyttää alemman asteen tarpeita, eikä näin ollen ole niin merkittävä vaikuttaja alisuoriutumisen kehittymisessä. Esimiesten tulisi pyrkiä vahvistamaan työntekijän motivaatiota esimerkiksi palautteen ja kannusteiden avulla. Oleellista on myös määritellä suoritusmotivaation käsite, joka tarkoittaa yksilön pyrkimystä onnistua ja välttää epäonnistumista. Työsuorituksen on osoitettu parantuvan motivaation lisääntyessä ja alisuoriutuvilla motivaation on todettu olevan alhaisempi kuin paremmin suoriutuvilla työntekijöillä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, *Millaisin keinoin yrityksen johto voi vaikuttaa työntekijöiden alisuoriutumiseen?* Tutkielman perusteella voidaan sanoa, että organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden alisuoriutumiseen erilaisin keinoin. Lähtökohtana on, että johtajat pystyvät luomaan suoriutumista korostavan työympäristön, jossa mahdollistetaan yksilöiden korkea suoritustaso. Johtajien tulee asettaa selkeitä, saavutettavissa olevia tavoitteita yksilöille. Positiivisella palautteella ja palkkioilla voidaan vahvistaa työntekijän suoritusmotivaatiota. Palkkioiden tulee aina perustua saavutettuihin tuloksiin. Alisuoriutuvien työntekijöiden kohdalla palkkakannusteilla voidaan tehostaa suoriutumista. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että työntekijät motivoituvat erilaisista tekijöistä jolloin esimiesten tulee löytää

palkkiot jotka vastaavat työntekijöiden motiiveja. Esimiesten tulee korostaa työntekijöiden vastuuta tavoitteiden saavuttamisessa ja pyrkiä osallistamaan heitä koko organisaation toimintaan mahdollisimman paljon. Yritykset eivät saa aliarvioida alisuoriutuvan työntekijän negatiivista vaikutusta koko organisaatioon. Yrityskulttuurin tulee olla sellainen, ettei alisuoriutumista hyväksytä. Yrityksessä vallitsevalla ryhmädynamiikalla on myös vaikutus yksilön suoriutumiseen. Työntekijöiden vahvat keskinäiset suhteet ovat suoraan yhteydessä yksilön asenteisiin itse työtä ja organisaatiota kohtaan. Mitä vahvempi ryhmädynamiikka organisaatiossa vallitsee, sitä positiivisemmin työntekijät asennoituvat työhönsä ja ovat näin ollen motivoituneempia suoriutumaan paremmin.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkielman tulokset ja havainnot voivat olla hyödyllisiä liikkeenjohdolle. Se auttaa ymmärtämään kuinka ajankohtainen ja merkittävä ilmiö alisuoriutuminen on, tarjoten myös käytännön tapoja alisuoriutumisen johtamiseen ja työntekijöiden motivaation lisäämiseen. Työntekijöiden potentiaalisten kykyjen realisoiminen organisaation käyttöön lisää työntekijöiden tehokkuutta ja organisaation tuloksellisuutta. Organisaatioiden tavoitteena on saavuttaa hyviä tuloksia ja saada kilpailuetua jatkuvasti kovenevassa markkinatilanteessa. Alisuoriutuvien työntekijöiden tunnistaminen auttaa yrityksiä löytämään käyttämättömiä piilossa olevia kykyjä ja saamaan ne koko organisaation käyttöön.

Vaikka voimme tunnistaa keinoja, joilla organisaation johto voi vaikuttaa yksilön alisuoriutumiseen, vastuu omasta suoritustasosta on kuitenkin lopulta kiinni yksilön omasta tahdosta. Organisaatioiden tehtävänä on kuitenkin luoda avoin ja kannustava työympäristö, jossa työntekijät voivat toteuttaa itseään. Esimiesten tulee tarjota käytännön mahdollisuudet parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen määrittelemällä selkeät tavoitteet, jakamalla vastuuta työntekijöille ja osallistamalla työntekijöitä koko organisaation toimintaan. Johdon tulee ymmärtää myös motivaation merkitys suoriutumisessa ja pyrkiä ymmärtämään mitkä tekijät yksilöä motivoi ja kuinka motivaatiota voitaisiin lisätä.

Yritysten tulee ottaa työntekijöiden emotionaaliset ja kognitiiviset ominaisuudet huomioon. Tutkielman perusteella voidaan todeta, että alisuoriutumiseen tulee kiinnittää organisaatioissa huomiota. Yritysten tulee panostaa toimivan työympäristön luomiseen, työntekijöiden ryhmädynamiikan lisäämiseen ja yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimiseen. Näiden asioiden kautta työntekijöiden suoritusten laatu ja taso paranee ja tulevaisuudessa tämä tulee olemaan yhä merkittävämpi asia kilpailuedun saavuttamisessa.

6.3 Tutkielman arviointi

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun ohjeiden mukaisena kirjallisuuskatsauksena ja tavoitteena on ollut oppia tieteellisen tutkimuksen periaatteet. Tutkielman laajuus on suppea, koska aikaa oli rajallisesti. Ajan rajallisuuden vuoksi empiirinen osio on päätetty jättää tutkielmasta kokonaan pois. Kaikkia haluttuja lähteitä ei myöskään ollut saatavilla, joka osaltaan rajoittaa tutkielmaa. Nämä tekijät tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa tutkielman tuloksia ja johtopäätöksiä.

Tutkielmaa arvioidessa on oleellista pohtia sen validiteettia ja reliabiliteettia. Tässä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti perustuvat ainoastaan tutkimuksessa käytettyyn lähdemateriaaliin, koska tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena eikä empiiristä dataa ole lainkaan itse kerätty. Tutkielmassa on pyritty käyttämään monipuolisesti erilaisia lähteitä ja lähteet on pyritty valitsemaan niin, että niiden sisältö vastaa mahdollisimman hyvin tutkielman tarkoitusta. Heikentävästi validiteettiin vaikuttaa joidenkin vanhempien lähteiden käyttö, vaikka uudempien tutkimusten sisältö ei eroakaan vanhempien tutkimusten tuloksista merkittävästi. Tämän vuoksi on katsottu, että myös vanhemmat teokset vastaavat validiteetiltaan tähän tutkimukseen soveltuvaa lähdemateriaalia. Uutta tietoa kuitenkin kertyy koko ajan samoin kuin ihmisten käsitykset muuttuvat, joten on tärkeää ottaa huomioon vanhemmista teoksista saadun informaation mahdollinen vaikutus validiteettiin. Validiteettia voi heikentää myös lähdemateriaalina käytettyjen tutkimusten kohderyhmät. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia alisuoriutumisilmiön esiintymistä työelämässä, mutta suurin osa lähdemateriaaleista keskittyy alisuoriutumisen

tutkimiseen kouluikäisten lasten keskuudessa. Tässä tutkielmassa on pyritty ottamaan tämä seikka huomioon tutkimalla myös varhaisiän alisuoriutumista ja löytämällä yhteyksiä varhais – ja aikuisiän alisuoriutumisen välille.

Reliabiliteettia arvioitaessa tulisi pohtia, kuinka hyvin tämä tutkielma on toistettavissa samoilla tutkimusmenetelmillä niin että tulokset olisivat yhtenäisiä. Koska tutkielma on tehty kirjallisuuskatsauksena, tulee arvioida kuinka hyvin se toimii tutkimusmenetelmänä ja ovatko tulokset paikkansapitäviä. Reliabiliteetti on varmistettu valitsemalla luotettavia lähteitä ja siirtämällä niistä saatu informaatio tähän tutkielmaan mahdollisimman muuttumattomana.

6.4 Tutkielman tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tämän tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa ja ne toimivat hyvänä pohjana mahdollisissa empiirisen osion sisältävissä tutkimuksissa. Empiirinen osio voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla erilaisia yrityksiä ja niiden työntekijöitä sekä työnantajia. Jatkotutkimuksissa voidaan myös rajata kohderyhmä pienemmäksi esimerkiksi keskittymällä vain pieniin tai suuriin yrityksiin. Empiirinen osio antaisi tutkimukselle tietoa siitä miten alisuoriutumisilmiö todellisuudessa esiintyy organisaatioissa ja kuinka tietoisia siitä ollaan. Haastatteluiden toteutus muistuttaisi osaltaan myös esimerkiksi yritysten johtoportaita alisuoriutumisilmiön esiintymisestä ja sen aiheuttamista ongelmista.

Tässä tutkimuksessa pääpaino oli alisuoriutumisilmiön määrittelemisessä ja motivaation vaikutuksesta sen syntyyn ja siihen vaikuttamiseen. Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä yksityiskohtaisemmin myös muihin alisuoriutumisen taustalla oleviin syihin tai tutkia esimerkiksi laajemmin motivaation vaikutuksia. Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi hyvä keskittyä erityisesti siihen miten alisuoriutuminen näkyy konkreettisesti organisaatioissa ja tutkia esimerkiksi kuinka yleinen ilmiö se on ja nähdäänkö sitä ongelmana.

Alisuoriutumisilmiö työelämässä on tutkimuskohteena verrattain uusi ja se on vasta viime vuosina alkanut kiinnostamaan tutkijoita enemmän. Tästä syystä aihe on

potentiaalinen jatkotutkimuskohde. Tutkielman tavoite oli luoda pohja tulevaan pro gradu –tutkielmaan, joka on tarkoitus aloittaa syksyllä 2017. Tästä tutkielmasta saatuja tuloksia on tarkoitus hyödyntää kyseisessä pro gradu –tutkielmassa, jossa tarkoituksena on toteuttaa myös empiirinen osio.

LÄHTEET

Aho, M. (2014). Alisuoriutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät – Alisuoriutumisen ennaltaehkäisyä. Kerava: Laurea ammattikorkeakoulu.

Aho, S. (1992). *Ali –ja ylisuoriutuminen peruskoulun ala-asteella ja lukiossa*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Annala, H. (1986). Alisuoriutumiseen liittyvistä tekijöistä ja niihin vaikuttamisesta. Väitöskirjatutkimus. Acta Universitatis Ouluensis 4. Oulun yliopisto: Oulu.

Balduf, M. (2009). Underachievement Among College Students. United States: Prufrock Press, 20, 274–294.

Campbell, W. J. (2016). A Collaboration-Based Model of Work Motivation and Role Ambiguity in Public Organizations. Moskow: Public Performance & Management Review.

Campbell, K. (2006). Build your Business by Developing your Staff. New Zealand: NZ Business, 12.

Hallowell, E. (2005). Why Smart People Underperform. Harvard Business Publishing: Harvard Business Review.

Henagan, C. S. (2005). Withholding Effort in the Workplace: From Soldiering to socially Motivated Underachievement. United States: Northern Illinois University.

Härkönen, P. (2006). Motivaatio työelämän muutoksessa – Työ – ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Juuti, P. (1999). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.

Kiianmaa, K. & Trygg-Jouttijärvi, A.-M. (2001). *Alis – kyvyt käyttöön*. Helsinki: LK-kirjat.

Kinnunen, J. (2009). Esimiehen johtamistavan ja työntekijän sisäisen palvelumotivaation yhteys. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kontoniemi, M. (2003). ”*Milloin sinä otat itseäsi niskasta kiinni?*” *Opettajien kokemuksia alisuoriutujista*”. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä.

Korpelainen, K. (2005). Kasvun pelivara – Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. Väitöskirjatutkimus. Acta Universitatis Tamperensis 1092. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Lee, H.-W. (2010). *The Relationship between Achievement, Motivation and Psychological Contracts*. Taiwan: National Chiayi University.
- Lehtonen, O. (2013). *Nuorten aikuisten syrjäytymiskierre*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Montgomery, D. (2009). *Able, Gifted and Talented Underachievers* (2. painos). Iso-Britannia: Wiley-Blackwell.
- Nayak, K. S. & Jahan, M. (2010). Cross-sectional Analysis of Psychological Aspects of adolescent underachievers. *Ind Psychiatry J*, 2010;19:105-10.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987). *Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.
- Peterson, S. J. & Colangelo, N. (1996). Gifted Achievers and Underachievers: A Comparison of Patterns Found in School Files. *Journal of Counselling & Development*, 399-407.
- Scanlan, K. B. (2001). Creating a Climate for Achievement. *Business Horizons*, 5-9.
- Steers, M & Porter, W. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5. painos). New York: McGraw-Hill.
- Suomen terveystieteiden tutkimuskeskus Oy. (2011). *Motivaatio*. Saatavilla: <<http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/tyoikaisille/motivaatio>>. Viitattu: 18.1.2016.
- Härkönen, Pia. (2006). *Motivaatio työelämän muutoksessa – Työ- ja oppimismotivaatio julkisella sektorilla Locken motivaatiosekvenssin ja työelämän tekijöiden näkökulmasta*. Pro -gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Ylönen, M. (2007). *Alisuoriutuminen*. Saatavilla: <http://www.kansanopistot.fi/yhdistys/opiku/merja_ylonen.pdf>. Viitattu: 12.1.2016
- Ylönen, M. (2011). *Aikuiset opin polulla – Oppimiskeskityksen asiakkaiden opiskelukokemuksista ja kouluttautumishalukkuudelle merkityksellisistä tekijöistä*. Joensuu: University of Eastern Finland.
- Weiner, B. (1974). *Achievement Motivation and Attribution Theory*. United States: General Learning Press.