

Nelli-Maria Sarasmaa

# Alisuoriutuvan työntekijän uraohjaus

Finanssiala

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

10.6.2017

Tekijä Otsikko	Nelli-Maria Sarasmaa Alisuoriutuvan työntekijän uraohjaus
Sivumäärä Aika	26 sivua + 1 liite 2.5.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä alisuoriutuvan työntekijän uraohjausta. Opinnäytetyössä tuotiin esiin erilaisia käytäntöjä, joilla pyritään välttämään työntekijän irtisanominen ja kannustetaan työntekijää etsimään itselleen sopivaa työtä. Aihetta käsiteltiin esimiehen näkökulmasta. Lopputuloksena esiteltiin toimintamalleja jotka toimivat yrityksessä, sekä kehitysehdotuksia, joilla alisuoriutumiseen puuttumisesta ja urakehityksestä voitaisiin tehdä helpompaa.</p> <p>Työssä tuotiin esiin käytännön kokemuksia haastatteluiden avulla. Tarkoitus ei ollut käydä läpi oppikirjojen malleja ja teorioita, vaan esitellä toimintaa käytännössä oikeassa yrityksessä. Viitekehyksessä käsiteltiin niin suorituksen kuin osaamisenkin johtamista. Haastatteluista peilattiin myös yrityksen suunnittelemiin ja määrittelemiin malleihin.</p> <p>Yrityksen mallit ovat hyvin kattavat, ja esimiehet saavat paljon koulutusta niin tavallisen arjen pyörittämiseen kuin myös haastaviin esimiestilanteisiin. Yrityksen mallit on koottu intranettiin ja suorituksen johtamiselle on tehty oma sivunsa, jossa esimiesten on helppo kannustaa toisiaan. Kollegoitensa lisäksi esimiesten on helppo kääntyä oman esimiehensä puoleen vaikeissa tilanteissa.</p> <p>Haastatteluissa selvisi, että alisuoriutumiseen oli hyvin vaikea puuttua. Jotkut esimiehistä korostivat suoraan puhumisen tärkeyttä. Se nousikin yhdeksi kehitysehdotukseksi. Vaikka esimiehet kokivat, että työntekijöiden tulisi olla oma-aloitteisempia, oli esimiesten oma-aloitteisuus merkittävämpää. Alisuoriutumisesta on hyvin vaikea puhua, mutta vielä vaikeampaa on ottaa esiin oma riittämättömyys. Hyvistä esimerkeistä tulisi puhua enemmän. Näin heikommin suoriutuvat kuulisivat, että työtehtäviä vaihtamalla työstä voisi tulla helpompaa ja näin miellyttävämpää.</p> <p>Opinnäytetyö toi ilmi vain pienen osan alisuoriutuvan työntekijän uraohjauksesta. Työ oli rajattu yhden alan yritykseen ja pääkaupunkiseutuun. Tutkimusta laajentamalla olisi saatu mahdollisesti erilaisia näkemyksiä esiin. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että suuressa yrityksessä oli luotu selkeät mallit, joita esimiehet noudattivat. Esimiehet saivat tukea omaan työhönsä, mutta yrityksen mallien löytäminen oli haastavaa. Mieluummin käännyttiin oman esimiehen puoleen.</p>	
Avainsanat	alisuoriutuminen, uraohjaus, työntekijä

Author Title	Nelli-Maria Sarasmaa Career Guidance of an Underachieving Employee
Number of Pages Date	26 pages + 1 appendices 2 May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to deal with career guidance for an underachieving employee. The study highlighted different practices to avoid dismissal and encouraging employees to find suitable work for themselves. The subject was conversed on by the superiors' perspective. The result was the introduction of operating models in the company, as well as proposals for improvements that could be used to help intervene underachievement and make career guidance easier.</p> <p>Practical experiences were brought up by interviews. The purpose was not to intervene underachievement through by the models and theories of textbooks, but to present the activities in practice in a real company. The company's operating models were very comprehensive and the managers had a lot of training for situations in everyday work as well as challenging cases. The company's models have been compiled into the intranet, and for example, there was a page for performance management. In that page superiors were also able to encourage each other. In addition to their colleagues, it was also very easy to supervisors to turn to their superiors in difficult situations.</p> <p>The interviews brought forth the difficulty to intervene in underachievement, some of the superiors directly emphasized how important it is to be quite frank about the situation. Being frank was one of the proposals for improvement. Although supervisors also felt that employees should be more initiative, the supervisors' own-initiative was more important. It is very difficult to talk about underachievement, but it is even more difficult to raise our own inadequacy. However, good examples should be mentioned. Those who are less able to manage everyday tasks could hear that changing assignment at work could make job easier and more enjoyable.</p> <p>The thesis revealed only a small part of the underachievers' career guidance. The study was limited to one company in the Helsinki Metropolitan Area. Extending the research would have allowed different views to emerge. The study, however, revealed that the large company had created clear models that were followed by superiors. These superiors got support for their own work, but finding the company models was challenging. In challenging situations, it was easier to turn to their own superiors.</p>	
Keywords	underachievement, underachiever, superior,

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	3
2	Osaamisen johtaminen	3
2.1	Yrityksen osaaminen	4
2.2	Yksilön osaaminen	6
2.3	Esimiehen rooli	6
3	Suorituksen johtaminen	7
3.1	Alisuoriutuminen	8
3.2	Huonoon suoritukseen puuttuminen	9
4	Yrityksen toimintamallit	11
4.1	Ohjeet esimiehille	11
4.2	Ohjeet työntekijälle	13
5	Tutkimuksen toteutus	14
6	Tulokset	17
6.1	Uraohjaus	18
6.2	Alisuoriutuminen	19
6.3	Esimiehen saama tuki	20
7	Johtopäätökset	21
7.1	Hyvät toimintatavat	22
7.2	Kehitysehdotukset	22
7.3	Loppusanat	24
	Lähteet	25
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun runko	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa

Työelämä on suuressa muutoksessa. Digitaalisessa maailmassa palveluiden täytyy olla tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Myös työtehtävät muuttuvat. Se työ johon työntekijä on 20 tai 30 vuotta sitten palkattu, saattoi olla täysin erilaista kuin nyt. Näin osaaminen ei välttämättä vastaa sitä mitä tänä päivänä tarvitaan. Tämän takia uraohjaus on hyvin tärkeää myös työssäkävälle.

Yritykselle on tärkeää kehittää työntekijöidensä osaamista niin, että se vastaa sitä tarvetta, mitä yrityksellä on. Kehityskeskusteluissa keskitytään siihen, mitä työntekijän tulisi kehittää, jotta hän toisi enemmän arvoa yritykselle. Henkilön omaan osaamiseen ja sen hyödyntämiseen kiinnitetään hyvin vähän huomiota. Työntekijän oman osaamisen esiintuominen olisi hyvin tärkeää työelämässä, sillä näin saataisiin henkilön koko potentiaali parhaiten käyttöön.

Kaikkien työntekijöiden täytyy kehittää osaamistaan, jotta he pysyvät työelämän kehityksessä mukana. Välillä kuitenkin käy niin, etteivät kaikki pysy mukana muutoksissa ja uusien asioiden oppiminen saattaa viedä toivottua kauemmin. Tämä saattaa näkyä alisuoriutumisenä. Työ ei ole mielekästä ja uudet asiat tuntuvat jopa vastenmielisiltä. YT-neuvotteluiden jälkeen alisuoriutuva työntekijä on usein irtisanottavien listalla ja edessä on uuden työn hakeminen tai opiskelun aloittaminen.

Osa irtisanotuista kertoo, että irtisanominen on loppujen lopuksi ollut hyvä asia. Irtisanotun on usein pakko miettiä, mitä haluaa tehdä. Vaihtoehtoina on opiskella uutta tai jatkaa samalla alalla. Joskus irtisanottu siirtyy opiskelemaan jotain aivan muuta, kuin mihin on aikaisemmin kouluttautunut tai hakeutuu alalle, jossa ei ole aiemmin työskennellyt. TE-toimisto tarjoaa irtisanotuille tueksi tutkimuksia, joilla irtisanottu voi tutkia omia vahvuuksiaan, kykyjään ja kiinnostuksen kohteitaan. Näin voidaan löytää paras ratkaisu sen hetkiseen tilanteeseen. (TE-palvelut 2017).

Harva työntekijä uskaltaa irrottautua työstä, jota tekee. Yleensä samoissa tehtävissä jatketaan, vaikka se ei tuntuisikaan enää mielekkäältä. Tämä saattaa näkyä alisuoriutumisenä ja siihen yritys yleensä puuttuu kouluttamalla. Työntekijät harvoin uskaltavat tehdä muutosta. Tässä vaiheessa työntekijän olisi kuitenkin tärkeää pysähtyä miettimään mitä todella tahtoo tehdä ja mitä hän osaa. Uuden mielekkään työn etsiminen olisi eräs ratkaisu. Moni alisuoriutuja kuitenkin jatkaa toimintaa eläkeikään asti, jollei tule sitä ennen irtisanotuksi.

Tutkimus on liiketalouden kannalta merkittävä, sillä suurin osa uraohjaukseen liittyvästä materiaalista on suunnattu kouluille ja irtisanotuille. On hyvin vähän tietoa siitä, millaista uraohjausta työelämässä tehdään, vai tehdäänkö sitä ollenkaan. Uraohjauksen ei tarvitse aina liittyä siihen, että joku ei pärjää työssään, vaan myös kannustaminen ja urakehitys ovat uraohjauksen lähtökohtia. Tutkimuksen avulla tuodaan esiin tätä ilmiötä kuitenkin siitä näkökulmasta, että työntekijä ei täytä annettuja tavoitteita. Tämä on ilmiö, josta harvoin puhutaan, ja johon ei välttämättä oppikirjoista löydy vastauksia.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on selvittää, miten alisuoriutuvan työntekijän uraohjausta toteutetaan käytännössä, silloin kun työntekijää on pyritty kouluttamaan ja tukemaan tavoitteisiin pääsyssä. Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin: ”Miten alisuoriutuvan työntekijän uraohjaus toteutetaan käytännössä?” ja ”Miten esimiehiä opastetaan alisuoriutuvan työntekijän uraohjaustilanteeseen?”.

Yrityksessä tehdyistä haastatteluista saatujen konkreettisten esimerkkien avulla tuodaan esiin käytäntöjä, jotka on koettu hyviksi ja joita käytetään uraohjaustilanteissa. Tavoitteena on tuoda esiin käytännön toimia, joilla pyritään välttämään irtisanominen ja kannustetaan työntekijää etsimään itselleen sopivaa työtä. Tämän lisäksi tuodaan esiin ideoita, joilla voisi kehittää alisuoriutuvan työntekijän uraohjausta ja tukea esimiehiä tällaisissa tilanteista entistä paremmin. Tutkimuksen kohteena on esimiesten saama tuki ja alisuoriutuvan työntekijän uraohjaus.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Finanssialalle kuuluu pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja arvopaperinvälittäjiä. Näitä kaikkia velvoittaa kansallinen ja EU-lainsäädäntö (Finanssialanalan keskusliitto 2015). Finanssiala valitaan yleensä työpaikaksi hyvän palkan takia. Finanssialan Keskusliiton teettämän kyselyn vastaajista vain hieman yli 15 % valitsi alan etenemismahdollisuuksien takia. (Finanssialan Keskusliitto 2014, 4.) Suomessa finanssialalla työskentelee noin 31 600 henkilöä, joista maksetaan palkkaa yhteensä 2 miljardia euroa (Keep it rolling 2017).

Tutkimuksessa tarkastellaan yritystä, joka tuottaa finanssipalveluita ja työllistää yli 30 000 henkilöä useassa eri maassa. Konserni on laaja ja tutkimus on rajattu tietyn tehtävänimikkeen uraohjaukseen. Tutkimus rajautuu tiettyyn nimikkeeseen, sillä näille työntekijöille on määritelty henkilökohtaiset tavoitteet, joten heidän suoriutumistaan on helppoin seurata. Heidän tavoitteisiinsa kuuluu hyvien asiakaskokemusten tuottaminen ja niiden avulla liiketoiminnan tuloksen kohentaminen. Tavoite on myös varmistaa, että asiakas saa erinomaista palvelua valitsemassaan kanavassa. Tehtävänkuvauksen määrittely on tehnyt sille nimetty työryhmä.

Uraohjaus käsitteenä on hyvin laaja ja sisältö vaihtelee työntekijöiden mukaan. Uraohjaukseen ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin vaikuttaa työntekijän suoritus. Tämän takia opinnytetyö on rajattu alisuoriutuvan tietyn tehtävänimikkeen alla toimivien työntekijöiden uraohjaukseen ja sen jälkeisiin toimenpiteisiin. Alisuoriutuminen on määritelty opinnytetyössä niin, että työntekijä jää selvästi ennalta määrättyjen tavoitteiden alle.

## 2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoite on kehittää osaamista (Sydänmaalakka 2000, 122). Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat selkeitä. Näin voidaan paremmin hahmottaa, minkälaista osaamista yritys tarvitsee. Jokainen osasto kartoittaa oman osastonsa tarpeet. Osastolla tulee aina olla erityisosaamista ja sen tulee pystyä luomaan lisäarvoa tällä osaamisella koko organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2000, 122–123.) Kehitystarpeet saadaan esille, kun mietitään, mitä osaamista osastolla on, mitä osaamista tulisi olla ja mistä osaamisesta tulisi luopua.

Tarkastelua tehdään yleensä 2–3 vuotta taaksepäin ja pohditaan mitä seuraavan vuoden aikana tulisi muuttaa. (Sydänmaalakka 2000, 124.)

Osaamista voidaan tarkkailla niin yrityksen, työntekijän, kuin myös esimiehen näkökulmasta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että yritys voi tarjota koulutuksia ja näin kehittää osaamista. Esimies on henkilö joka tuottaa koulutuksen ja toimii yrityksen vision ja sen toteuttamisen välissä. Opetus- ja koulutustyyliä saattaa olla erilaisia. Joku esimies kertoo miten tulisi toimia ja toinen taas näyttää sen omalla esimerkillään. Yksilöiden näkemykset koulutuksesta saattavat erota paljonkin toisistaan. Opimme eri tavoin ja peilaamme oppimaamme siihen, mitä olemme aikaisemmin kokeneet. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014.)

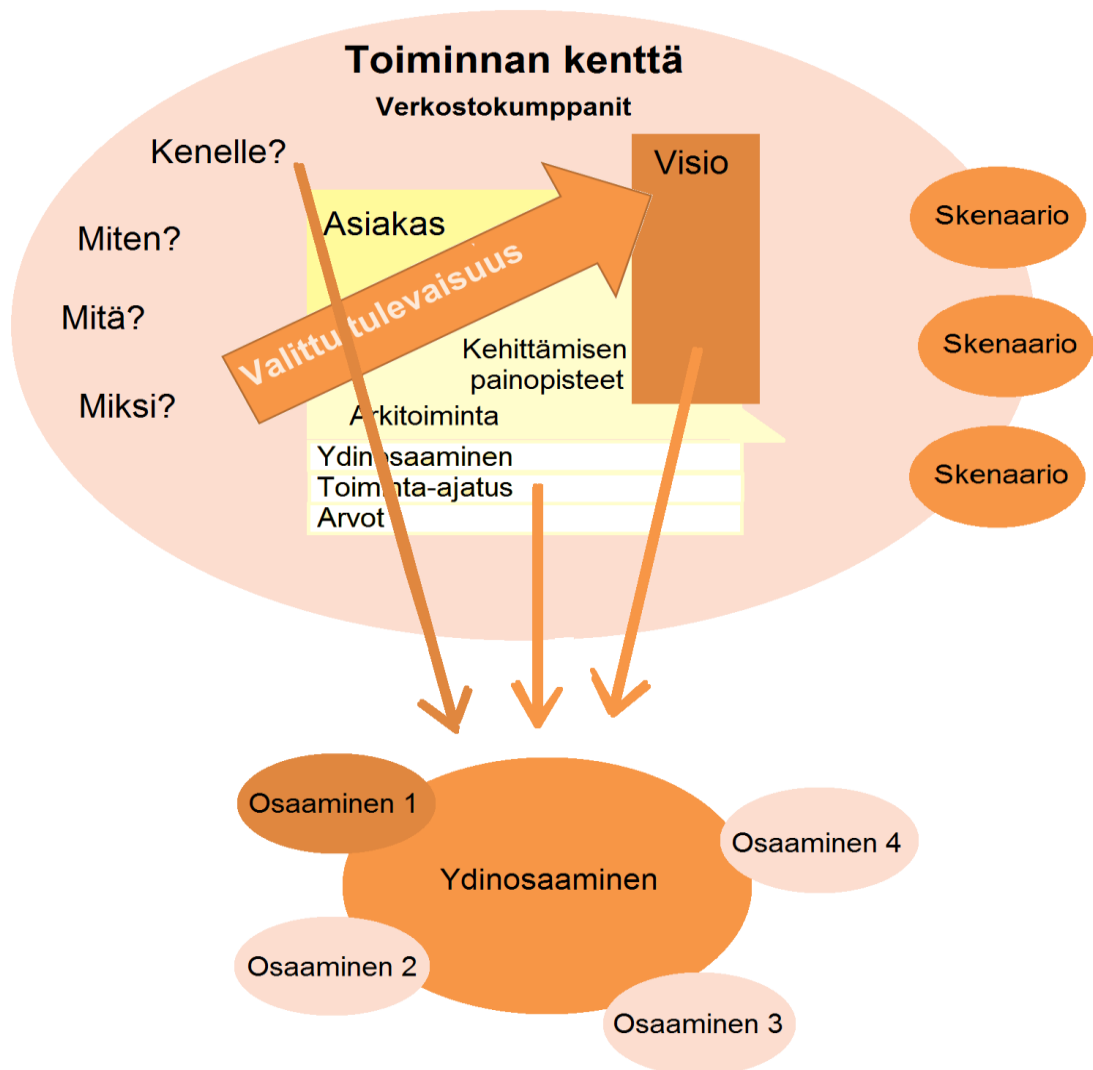
## 2.1 Yrityksen osaaminen

Oppivan yrityksen rakentaminen saattaa vaatia hyvin paljon koko organisaatiolta, eikä sitä tehdä yhdessä yössä, vaan muutos tarvitsee aikaa. Paras oppimistulos saadaan, kun ajan kanssa valitaan parhaat ajatusmallit, johtamisen prosessit ja ne asiat, joihin sitoudutaan. Näitä pohtiessa tulee huomioida koko organisaatio ja sen jäsenet. Yritys voi joko oppia kokemuksista, joita eteen tulee, sopeutua tai ennakoita. Tärkeintä kuitenkin on, että oppimiselle luodaan suotuisa ympäristö. Kiire haittaa oppimista. Yrityksessä pitäisi varata aikaa ajattelulle, pohdiskelulle ja yhteiselle keskustelulle. Keskusteluhetkiin tulisi saada osallistujia yrityksen eri tasoilta ja ajatuksia tulisi pystyä heittelemään henkilöltä toiselle, asemasta riippumatta. (Viitala 2004, 185, 191).

Jotta osaamista voidaan johtaa, on määriteltävä yrityksen ydinosaaminen. Ydinosaaminen on osaamista, joka tuo kilpailuetua organisaatiolle ja lisäarvoa asiakkaille (Sydänmaalakka 2000, 145). Jotta ydinosaaminen selkeytyy, joudutaan läpikäymään prosessi, jossa ylin johto ja alimmilla osastoilla olevat yksilöt peilaavat toisilleen omaa osaamistaan ja näkemystään. Ydinosaaminen määritellään ylätasolla. Tämän jälkeen prosessi lähtee ylhäältä alas. Jokainen taso pohtii, mitä ydinosaamista tulisi olla ja yhdessä määritellään, miten näiden tulisi näkyä alemmilla tasoilla. Kun prosessi päättyy alimmalle tasolle, lähtee se kulkemaan taas ylös. Silloin välitetään tietoa osaamisesta, jota on yksilö-, tiimi- ja osastotasolla. Kun prosessi lähtee alhaalta ylös, saattaa esiin tulla uusia ydinosaamisalueita ja toisaalta saatetaan huomata, että jotain on poistunut ja jokin osaaminen on muuttunut olennaisesti matkan varrella. Tätä prosessia toistetaan tarvittaessa useita kertoja, kunnes ydinosaaminen kirkastuu. (Sydänmaalakka 2000, 145–146.)



Alla olevassa kuviossa 1 esitellään ydinosaamisen määrittäminen kokonaisstrategiasta johdettuna. Yrityksen ydinosaamisen määrittely prosessissa esiin nousutta osaamista peilataan toimintakenttään ja siinä toimivien kilpailijoiden osaamiseen. Näin varmistetaan, että omassa yrityksessä on erottuvaa osaamista, joka tekee yrityksestä ainutlaatuisen. Skenaariot ovat yrityksen muodostamia ajatuksia siitä, mitä heidän osaamisensa voisi olla. Kun ydinosaaminen on määritelty, pohditaan mikä ydin osaamista yhdistää ja miten niistä tehdään strategisesti merkittäviä. (Tuomi & Sumkin 2012.)



Kuvio 1. Ydinosaamisen määrittely (Tuomi & Sumkin 2012).

Jokaisella osastolla tulee olla oma ydinosaaminen. Osaston johtajalla on vastuu ylläpitää osaamista ja kehittää sitä jatkuvasti. Johtajan pitää huolehtia, esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla, että kehityssuunnitelmat saavuttavat yksilön ja näkyvät heidän työskentelyssään. Kehityssuunnitelmat määritellään yleensä vuodeksi kerrallaan. Kun suunnitelma on tehty pitkälle aikavälille, on se helppo ottaa huomioon koulutuksia ja budjettia suunnitellessa (Sydänmaalakka 2000, 146.)

## 2.2 Yksilön osaaminen

Yritystä voidaan pitää itsenäisenä sosiaalisena yksilönä. Sen kehittyminen kuitenkin on kytköksissä sisällä oleviin yksilöihin. Yritys ei suoranaisesti ole tekijöidensä oppimisen summa, mutta jokaisella henkilöllä on kuitenkin suuri merkitys. Mikäli yksilö kehittyy ja oppii, myös yritys kehittyy. Organisaatiosta puhutaan oppimisympäristönä. Haaste on, miten oppiminen saataisiin tapahtumaan luonnollisessa ympäristössä, pakollisten koulutusten ja opetushetkien sijaan. (Viitala 2004, 183).

Yksilön kannalta osaaminen ja sen ylläpitäminen ovat ainut työsuhdeturva. Paras mahdollinen tilanne on, että yksilö itse huomaa osaamisensa heikentyneen ja ryhtyy kehittämään sitä. Työsuhde on pitkään perustunut molemmin puoliseen luottamukseen ja lojaalisuuteen. Tänä päivänä olemme kuitenkin siirtymässä niin sanottuun psykologiseen työsopimukseen, jossa työnantaja tarjoaa koulutusta ja osaamisen ylläpito mahdollisuuden, vastapalveluksena työntekijän sitoutumisesta ja lojaaliudesta yritystä kohtaan. (Sydänmaalakka 2000, 158–159.)

Uraohjaus kasvattaa työntekijän tietoisuutta omasta osaamisesta, vahvuuksista ja ominaisuuksista. Uraohjausta kannattaa tehdä, mikäli halutaan tukea työntekijöiden tulevaa menestymistä työelämässä. (Cresco 2017.) Kehityskeskusteluissa tarkastellaan yleensä osaamisen kehittämistä, henkilökohtaisista tarpeista käsin. Yrityksen toiminnasta tehdään kuitenkin tuottavaa vain, kun yksilöiden osaaminen vastaa yrityksen tarpeita. Vaikka osaaminen kohtaisi, ei ole kannattavaa pitää työntekijöitä heille väärissä tehtävissä, joihin he eivät ole motivoituneita. Urasuunnittelulla voidaan kohdentaa osaamista ja resursseja niin, että ne ovat tuottoisia yritykselle. (Bromberg 2009, 11.)

## 2.3 Esimiehen rooli

Paras tulos saadaan esimiehen ollessa valmentava esimies. Valmentava esimies kehittää alaisistaan tähtiä. Hän tekee päätöksensä pohjaten tietoonsa yhteiseen keskusteluun ja kysyy kysymyksiä, sekä osallistaa työntekijöitä. (Ristikangas 2013, 44.) Tutkittuessa yrityksessä esimiehen tehtävä on ohjata arkea ja tavoitteisiin pääsyä. Hänen tulee antaa tarvittavat ohjeet ja mahdollistaa kaikille työntekijöille tehtävien suorittamiseen tarvittava koulutus ja opastus.

Monet uraohjausta tutkineet ovat tulleet siihen tulokseen, että uraohjauksessa on kolme keskeistä tekijää: Uraohjaus on kahdenkeskinen hetki. Lisäksi keskustelussa esimies saa palautetta omista vahvuuksistaan ja keskustelun tavoite on tehdä työntekijästä tehokkaampi. (Feldman 2001, 28). Esimies-alaiskeskustelulla voi olla monta tarkoitusta ja monta nimeä, esimerkiksi suunnittelu-, tavoite- tai tuloskeskustelu (Ukkonen 1990, 26).

### 3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamista on pitkään käytetty organisaatioissa, mutta sen ei ole todettu toimivan kovin hyvin. Tällaisen johtamisen tavoitteena on parantaa suoritusta koko ajan. (Sydänmaalakka 2000, 75.) Suorituksen johtaminen tarkoittaa pääasiassa seurantaa, valmentamista ja kehittämistä. Tarkoitus ei ole murehtia menneitä vaan keskittyä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Sydänmaalakka 2000, 77.)

Suorituksen johtamista voidaan tutkia useasta eri näkökulmasta. Tarkasteltiinpa suorituksen johtamista yksilön, tiimin tai organisaation kannalta, päämäärä on silti aina suorituksen parantuminen. Kuvassa 1 on havainnoitu suorituksen johtaminen pääpiirteittäin. Kuvioon on kiteytetty mistä näkökulmista suoritusta voidaan tarkkailla, millaiselle ajanjaksolle tavoitteet asetetaan, millaisia työkaluja missäkin osiossa käytetään ja kuka tavoitteeseen pääsystä vastaa. Kuviossa lueteltujen lisäksi, voidaan suorituksen johtamista tarkastella ympäristön näkökulmasta. (Sydänmaalakka 2000, 75, 79.) Jokainen yritys voi luoda omat osa-alueensa suorituksen parantamisen otsikon alle. Sydänmaalakan tavoitteet ovat kuitenkin hyvin yleisiä.

<b>Tavoitteet</b>	<b>Suorituksen jatkuva parantuminen</b>
-------------------	---

	<b>Asiakastytyväisyys</b>	<b>Operatiivinen tehokkuus</b>	<b>Osaaminen</b>	<b>Hyvinvointi</b>
<b>Kohderyhmä</b>	Yksilö	Tiimi	Osasto	Organisaatio
<b>Osaprosessit</b>	Tavoitteiden asetanta	Seuranta/ Valmennus	Palaute	Kehittäminen
<b>Ajanjakso</b>	Kausisuunnittelu: kaksi kertaa vuodessa tapahtuva			
<b>Työkalut</b>	Päivittäisjohtaminen	Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	Suunnittelu- kokoukset	Tiimin tavoite- ja kehityskeskustelu
<b>Omistaja</b>	Yksilö	Esimies	Osastopäällikkö	Organisaation johto
<b>Lähtökohta/kytkennät</b>	Koulutus- ja kehitysprosessi	Palkitsemisprosessi	Ura- ja seuraajasuunnittelu	jne.

Kuvio 2. Suorituksen johtaminen pähkinänkuoressa (Sydänmaalakka 2000, 79).

Suoritusta ei tule tarkkailla pelkkien tulosten kautta vaan on tärkeää pohtia mitä tehdään, että saadaan tietty tulos (Havunen & Lavikkala 2011, 173–174). Suoritukseen voi vaikuttaa myös työhyvinvointi. Parhaimmassa tapauksessa työntekijä voi hyvin ja on motivoitunut, suorastaan työn imussa. Tällainen työntekijä lähtee mielellään töihin. Hän on ahkera ja ylpeä työstään ja haluaa kehittyä. Mutta vaikka tulosta syntyy yrityksessä, voi pinnan alla kyteä uhka huonosta työhyvinvoinnista. Joskus tulosta tekevä työntekijä voi olla stressaantunut, jopa työholisti. Tällöin työntekijä ei nauti työstään, eikä koe sitä palkitsevana. Pitkällä aikavälillä tällaisen henkilön suoritus heikkenee, eikä hän toimi enää niin ahkerasti, vastuullisesti tai uudistushakuisesti kuin ennen. (Hakanen 2011, 22–23, 38). Jotta työ sujuisi, tulee työkyvyn olla hyvä. Tätä tulee seurata työpaikalla, sillä työntekijöiden pitkä työura ja jaksaminen ovat myös työpaikan etu.

### 3.1 Alisuoriutuminen

Työelämässä on alettu käyttää, koulumaailmasta tuttua, termiä alisuoriutuminen. Sillä tarkoitetaan, sitä, että työntekijä ei saavuta työnantajan tavoitteita (Vainio 2015). Alisuoriutumisesta voidaan puhua, kun työntekijä laiminlyö toistuvasti esimiehen ohjeita, eikä suoriudu hänelle annetuista tehtävistä. (Esimies.info 2017).

Syitä alisuoriutumiseen voi olla monia. Alisuoriutuminen voi johtua esimerkiksi puuttuvista tiedoista, halun puutteesta, kyvyttömyydestä, laiskuudesta tai väsymyksestä (Haapalainen 2005, 82–84). Alisuoriutuminen ja heikko suoritus voi johtua myös sairastumisesta. On tutkittu, että jopa 1/3 sairaspoissaoloista on tavalla tai toisella turhia. Kun työn tekijä on poissa yli 4–5 prosenttia työajasta sairauden takia, on esimiehen syytä ruveta toimenpiteisiin, sillä tämä on selvä signaali siitä, että kokonaissuoritus tasee tulee jäämään selvästi alle sen mitä se voisi olla. (Haapalainen 2005 106–107.)

Heikko suoriutuminen voi johtua työntekijän luonteesta, mutta myös elämän tilanne voi olla yksi alisuoriutumisen syy. Työelämän aikana koetut ilon ja surunhetket, saattavat näkyä työsuorituksessa. Henkilökohtainen syy voi olla esimerkiksi avioero. Arjen ongelmat eivät voi kuitenkaan olla syy loputtomaan heikkoon suoritukseen, vaan tälle on josain vaiheessa tultava loppu. (Haapalainen 2005, 98.)

Eeva-Riitta Seies haastatteli vuonna 2013 kolmea esimiestä alisuoriutumisesta ja siihen puuttumisesta. Artikkelinsa hän aloitti kirjoittaen.

”Huono suoritus ja siitä puhuminen on arka aihe. Esimiehet lykkäävät heikkoon suoritukseen puuttumista kuvitellen, että kaikki ovat asiantuntijoita ja tietävät aina, miten suoriutuvat.” (Seies 2013.)

Alisuoriutumiseen puuttuminen koetaan hankalana. Esimiehet olettavat tai toivovat, että työntekijät ovat oma-aloitteisia. Pääasiassa työnteko kuitenkin perustuu hierarkiaan. Työntekijät odottava esimiesten ohjeita ja opastusta. Tämän takia esimiehen rooli on hyvin keskeinen, kun työntekijän tarvitsee muuttua.

### 3.2 Huonoon suoritukseen puuttuminen

Asioista pitää puhua työntekijöiden kanssa avoimesti ja rehellisesti. Työntekijälle tulee keskustelun jälkeen antaa mahdollisuus korjata tilanne. Mikäli alisuoriutuminen jatkuu, on hyvä tehdä nk. kirjalliset työnjohdon ohjeet. (Esimies.info 2017.) Mikäli muutosta suoriutumisessa ei tapahdu, kannustuksesta huolimatta, voidaan alkaa pohtia irtisanomista. Ensimmäinen vaihe ennen irtisanomista on varoituksen antaminen. Varoitus kannattaa aina antaa kirjallisesti, eikä se vaadi työntekijän hyväksyntää. Varoituksen antamisen jälkeen työntekijälle tulee antaa vielä mahdollisuus korjata tilanne. Hyvä esimies antaa konkreettisia neuvoja ja välineitä tilanteen korjaamiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi

koulutuksen tarjoaminen tai työtehtävien yhdessä läpikäynti. (Havunen & Lavikkala 2011, 156.)

Jos päädytään siihen, että työntekijällä on edessä irtisanominen, voidaan käyttää Järvisen ja Kurténin määrittelemää outplacement-toimintaa, jossa työntekijää valmennetaan ja kannustetaan uudelleen suuntautumaan kykyjään vastaavalle alalle. Työntekijä ei siis tarjoa uutta työpaikkaa, vaan auttaa työnhaussa (Järvinen & Kurtén 2003, 7–8). Tämän lisäksi esimiehen on selvitettävä, onko yrityksessä tai sen määräysvallan alaisissa tytäryhtiöissä tehtäviä, joissa työntekijä mahdollisesti pärjäisi ja joihin hänet voitaisiin sijoittaa. Uusia työtehtäviä ei kuitenkaan tarvitse luoda vaan riittää, että esimies tarkastaa avoimena olevat työpaikat omasta yrityksestä. (Havunen & Lavikkala 2011, 157–158.)

Kuultuaan työntekijää, tulee esimiehen oma-aloitteisesti selvittää, olisiko työntekijälle muita työllistymismahdollisuuksia yrityksen sisällä. Tällaista menettelyä tukisi noudattaa aina. Poikkeuksena vakavat irtisanomisperusteet, jotka liittyvät työntekijän tekemään rikkomukseen, jonka seurauksena työnantajalta ei voida kohtuuden nimissä edellyttää sopimussuhteen jatkamista. Mikäli selvitystä muusta työstä ei tehdä, voidaan irtisanomista pitää perusteettomana, laittomana. Irtisanomisen ollessa laitton, seuraa siitä työnantajalle vahingonkorvausvelvollisuus, jota voidaan myöntää työsopimuslain 12. luvun mukaan. (Lavikkala 2017.)

Ennen irtisanomista työntekijää tulee kuulla. Tämä määritellään myös työsopimuslain 9 luvun 2 §:ssä. (Havunen & Lavikkala 2011, 159.) Lopulta työnantaja voi irtisanoa työntekijän osoittamalla riittävän vian tai laiminlyönnin. Tätä ennen on kuitenkin osoitettava, että ei ole havaittavia esteitä, jonka takia työntekijä ei pääse haluttuun tavoitteeseen. Alisuoriutuminen on käypä peruste irtisanomiselle, kun työnantaja on ensin yrittänyt aktiivisesti kouluttaa ja ohjeistaa työntekijää, ja näin auttaa työntekijää pääsemään tavoitteeseensa, tai kun työntekijä on itse toiminut laiskasti tai muuten moitittavasti. (Koskinen 2014.)

Työsopimuksen päättäminen pitää ilmoittaa työntekijälle tai hänen edustajalleen henkilökohtaisesti. Tarvittaessa ilmoitus voidaan tehdä myös kirjeitse tai sähköisesti, jolloin voidaan olettaa, että se on tullut vastaanottajan tietoon vähintään seitsemäntenä päivänä lähettämisen jälkeen. Loma tai annettu vapaa vaikuttaa saapumisaikaan niin, että vastaanottajan voidaan katsoa saaneen tieto lomaa tai vapaata seuranneena päivänä. (Havunen & Lavikkala 2011, 160–161.)

## 4 Yrityksen toimintamallit

Tutkimuksen kohdeyrityksellä on ohjeistukset ja valmennukset esimiehille erilaisiin tilanteisiin, joita esimies saattaa uransa aikana kohdata. Kaikki tiedot löytyvät helposti yrityksen intranetistä. Sekä esimiehet, että työntekijät voivat halutessaan käydä katsomassa suurinta osaa esimiesten materiaaleista. Kaikki on hyvin läpinäkyvää.

Mallit on suunniteltu hyvin tarkkaan. Suunnitelmassa ovat olleet niin HR-henkilöt, kuin myös työterveys ja koulutus-yksikkökin. Työterveys on ollut esimerkiksi mukana oikea-aikaisen välittämisen -mallin luonnissa, jossa keskitytään varhaiseen puuttumiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta. HR-yksikkö on taas ollut rakentamassa suorituksen parantamisen työkalupakkia. Suuressa yrityksessä on paljon osaamista, mutta myös paljon tekijöitä. Tämän takia on ollut tärkeää luoda standardimallit erilaisiin tilanteisiin, jotta toiminta on yrityksen strategiaa tukevaa ja kaikkia tasapuolisesti kohtelevaa.

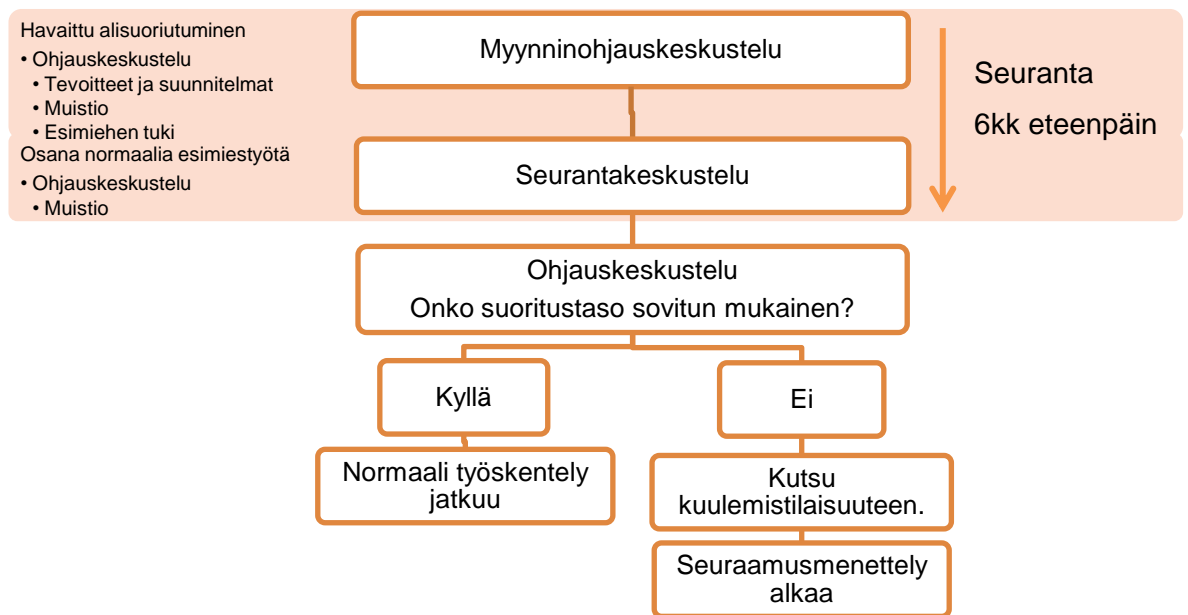
### 4.1 Ohjeet esimiehille

Yrityksessä esimiehille on luotu vuosikello, josta on helppo seurata vuoden kulkua. Ensimmäiseltä vuosineljännekseltä löytyy PDD-keskustelu. Se on suoritusarviointi- ja kehityskeskustelu, jossa tarkoitus on muodostaa esimiehen ja alaisen yhteinen näkemys työntekijän vastuualueista, suoriutumisesta ja jatko kehittymisestä. Sekä esimiehille, että työntekijöille on luotu selkeät ohjeet ja rakenne PDD-keskusteluun valmistautumiseen ja käymiseen. Siltä löytyy esimerkkikysymyksiä, joilla voidaan haastaa jo valmisteluvaiheessa työntekijää pohtimaan ja arvioimaan suoritustaan, ajatuksiaan, toimiaan ja omia tulevaisuuden toiveita. Lisäksi ohjeissa on kerrottu, millä tavalla keskustelua tulisi käydä; rehellisellä, luotettavalla ja kannustavalla tavalla. Palautteen annossa voi hyödyntää viisiportaista mallia, jonka mukaan palaute on helppo antaa.

PDD-ohjeistuksessa kerrotaan, että suoritusta tulee tarkkailla koko vuoden ajan, jotta se ei jäisi irralliseksi, yksittäiseksi keskusteluksi, vaan että sillä olisi jatkumo. Tätä tehdään kuukausitasolla myyntityökeskusteluissa. Tämän lisäksi voidaan sopia lyhyempiä, viikon tai kahden välein sovittuja ”pika”-tapaamisia, joissa aiheena voi olla esimerkiksi sovitun osatavoitteen seuranta. myyntityökeskustelun tueksi löytyy esimiehelle ja

työntekijälle yhteinen selkeä runko, jossa keskustelu on jaettu pieniin osiin ja listattu aiheita, joita keskustelussa käydään. Tätä noudattamalla saadaan laaja katsaus työntekijän sen hetkisestä tilanteesta, esimerkiksi opittujen asioiden, myyntien, tavoitteiden ja toiveiden osalta.

Mikäli työntekijä ei pääse annettuihin tavoitteisiin, löytyy tähänkin tukea, Suorituksen parantamisen työkalupakista. Siihen on kehitetty selkeä kaava, josta esimies saa tukea suoritustasoon puuttumiseen. Kuviossa 2 on esitetty toimenpiteet ja aikajakso, joilla suoritusta seurataan. Ennen ohjauskeskustelua ja sen lopputulosta käydään työntekijän kanssa useita myyntityöntekijä- ja seurantakeskusteluita. Jos suoritus paranee seurannan aikana, voi työntekijä jatkaa työskentelyä normaalisti. Mikäli taas muutosta ei tapahdu, jatketaan kuulemistilaisuuteen ja seuraamusmenettelyyn. Alla on kuvattu yksinkertaistetusti suoritustasoon puuttumisen malli.



Kuvio 3. Suoritustasoon puuttuminen.

Sen lisäksi pakkiin on listattu tausta-ajatuksia, toimenpiteiden kuvauksia ja esimerkkejä syistä suorituksen laskun taustalla. Työkalupakissa painotetaan muistointia. Kun muistiot tehdään niin, että myös työntekijä tietää sen, niihin voidaan palata jälkikäteen.

Esimiehille on luotu oma sivusto myyntityöntekijäjohtamiselle. Se toimii sekä keskustelualustana, että materiaalipankkina. ”Johtamisen päiväkahvit” ovat esimiehille tarkoitettuja pie-



niä viikoittaisia koulutushetkiä, joissa he saavat ohjeistusta omaan työhönsä ja apuvälineitä arkeen. Sivustolta löytyy myös tiimille tarkoitettu koulutusmateriaali, esimiehille suunnatut koulutukset ja johtamisen työkalupakki. Työkalupakkiin on kerätty aiheita johtamisen eri osa-alueista, joita esimies voi käyttää työnsä tukena. Sivusto on tiivis ja helpolukuinen pakkaus, josta löytyy kaikki mitä esimies tarvitsee myynninjohtamiseen.

#### 4.2 Ohjeet työntekijälle

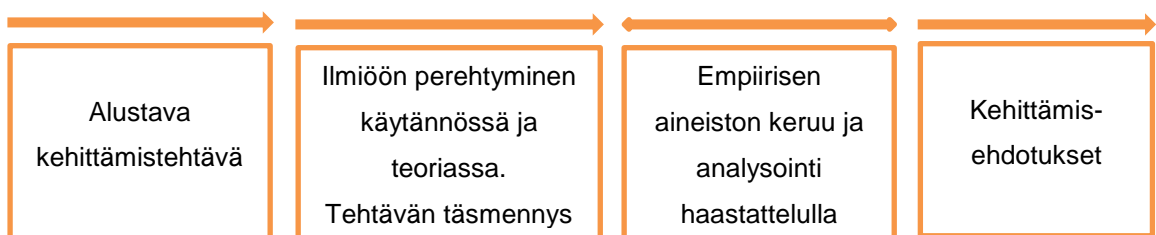
Kun PDD-kausi on päällä, saattaa työntekijöille herätä kysymyksiä keskustelusta ja sen tarkoituksesta. Näihin kysymyksiin on yrityksen intranetissä ”Usein kysytyjä kysymyksiä” -sivu. Ennen PDD-kautta yrityksessä tiimissä kuitenkin pidetään yhteinen aloitus hetki, jossa kerrataan PDD:n tarkoitus ja keskusteluun valmistautuminen. Tämän lisäksi intrasta löytyy myös tietoa yleisesti PDD:stä. Kerrotaan, miten työntekijän tulisi valmistautua keskusteluun, mitä keskustelun jälkeen tapahtuu ja mitä itse keskustelussa kannattaa kertoa, jotta hyöty työntekijälle olisi mahdollisimman suuri. Ohjeessa painotetaan, että jokaisen tulisi ottaa vastuu itsestään. Ohjeistuksessa kannustetaan ohjaamaan esimiestä, jotta tämä osaisi ohjata työntekijää oikein.

Jokaiselle työnkuvalle on määrätty oma ”Job Description”, eli tehtävän kuvaus, jossa on määritelty työntekijän tehtävän tarkoitus, vastualueet, osaamisalueet ja taidot. Tätä tehtävänkuvausta käytetään myös pohjana, kun työntekijän kanssa käydään kehityskeskustelua. Tämä, kuten kaikki muutkin ohjeet, löytyvät kaikille avoimesta intrasta. Tehtävän kuva on kaikille saman tehtävän tekijöille sama. Tämä helpottaa myös suorituksen tarkkailua. Kenellekään ei tule yllätyksenä mitä häneltä odotetaan, kun tehtävät on selkeästi lueteltu. Yleisen tehtävän kuvauksen lisäksi kaikille työntekijöille annetaan omat henkilökohtaiset tavoitteet. Tällä hetkellä niin sanotut ”omat asiakkaat”, heidän vaikutuksensa tavoitteen rakenteeseen, esimerkiksi mihin tuote osa-alueeseen keskitytään, ja työntekijän oma osaamisen taso vaikuttavat asetettuihin tavoitteisiin. Henkilökohtaiset tavoitteet auttavat työntekijää kuitenkin keskittymään siihen, mitä hänen henkilökohtaisesti tulee tehdä.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten yrityksessä käytännössä toimitaan alisuoriutuvan työntekijän kohdalla, millaista tukea annetaan työntekijälle, millaista tukea esimies saa ja millaisia toimia tehdään. Tutkimus antaa yritykselle kehitysehdotuksia tämänhetkisiin toimintamalleihin. Tutkimuksessa haastatellaan esimiehiä ja HR-henkilöitä. Haastattelujen avulla pyritään selvittämään asioita, jotka toimivat alisuoriutuvan työntekijän uraohjauksessa, sekä löytää mahdollisia kehityskohteita.

Tutkimusmuodoksi sopii parhaiten tapaustutkimus. Koska kyseessä on kehittämistehtävä, joka koskee erityisesti tiettyä toimintaa, voidaan tutkimuksessa soveltaa tapaustutkimuksen prosessia. Tarkoituksena on selvittää alisuoriutumisen puuttumisen toimintatavat ja tuottaa kehitysehdotuksia. Koska kyseessä on toimintamalli, jota toteutetaan jo yrityksessä, ei lähdetä tyhjästä vaan kehitysideat pohjataan teorioihin ja metodeihin. Tapaustutkimuksen ominaispiirre on, että tapauksesta tuotetaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavaksi. Vaikka tapaustutkimuksen voi tuottaa sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä käyttäen, käytetään tässä kyseisessä tutkimuksessa vain laadullista menetelmää. Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja tätä aineistoa verrataan aiemmin hankittuun teoriapohjaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 52–55.) Seuraavassa kuviossa on esitetty prosessikuvaus opinnäytetyön etenemisestä.



Kuvio 4. Prosessikuvaus.

Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, sillä näin voidaan edetä johdonmukaisesti ja johdatella kaikkia haastatteluun osallistuvia aiheeseen samalla tavoin. Järjestys pyritään pitämään samana. Haastattelu saattaa kuitenkin vaatia tarkentavia kysymyksiä, jonka takia ei voida pidättäytyä täysin strukturoidussa haastattelussa. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Teemahaastattelussa haastattelulla on tietyt teemat, joista halutaan lisää tietoa. Tämä haastattelumalli lähtee oletuksesta, että yksilön kokemuksia, tunteita ja ajatuksia voidaan tulkita juuri tällä menetelmällä. Teema haastattelu antaa myös

mahdollisuuden kysymysten uudelleen muotoiluun ja siihen, ettei kysymyksiä tarvitse kysyä kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä, vaan haastattelussa voidaan edetä haastattelun viitoittamaan suuntaan. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48).

Haastattelun teemoina ovat uraohjaus, alisuoriutuminen ja esimiehen saama tuki. Haastattelun rakenne (ks. liite 1) on valittu sen pohjalta, millaista tietoa aiemmin määritellyistä teemoista halutaan. Haastattelussa ollaan kiinnostuneita ilmiöstä, sen perusluonteesta ja ominaisuuksista. Tarkoitus ei ole todentaa hypoteeseja vaan löytää niitä haastatteluiden aikana. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 66.) Haastattelukysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei.

Ennen haastateltavien valintaa tehtiin harjoitushaastattelu, joka toteutettiin yhdessä tutun esimiehen kanssa. Esimies ei ollut haastateltavaa kohderyhmää, sillä hän ei ollut toiminut tämän tietyn tehtävänimikkeen omaavien työntekijöiden esimiehenä. Mutta koska hänellä oli esimieskokemusta alempien toimihenkilöiden johtamisesta, pystyi haastattelijä saamaan hyvän käsityksen haastattelun pituudesta ja vastausten laajuudesta ja tarpeista jatkokysymyksille. Kun haastattelun arvioitu kesto oli saatu tietoon, voitiin lähteä miettimään haastateltavia. Haastateltavat valittiin yhdessä yrityksen opinnäytetyöohjaajan kanssa. Haastateltaviin otettiin yhteyttä työpaikan viestivälineitä, pikaviestejä ja sähköpostia, käyttäen. Heille kerrottiin opinnäytetyön aihe ja ehdotettiin haastattelu-aikaa. Tämä yhteydenotto tapa oli nopea ja helppo, sillä yhteystiedot löytyivät yrityksen tietokannasta.

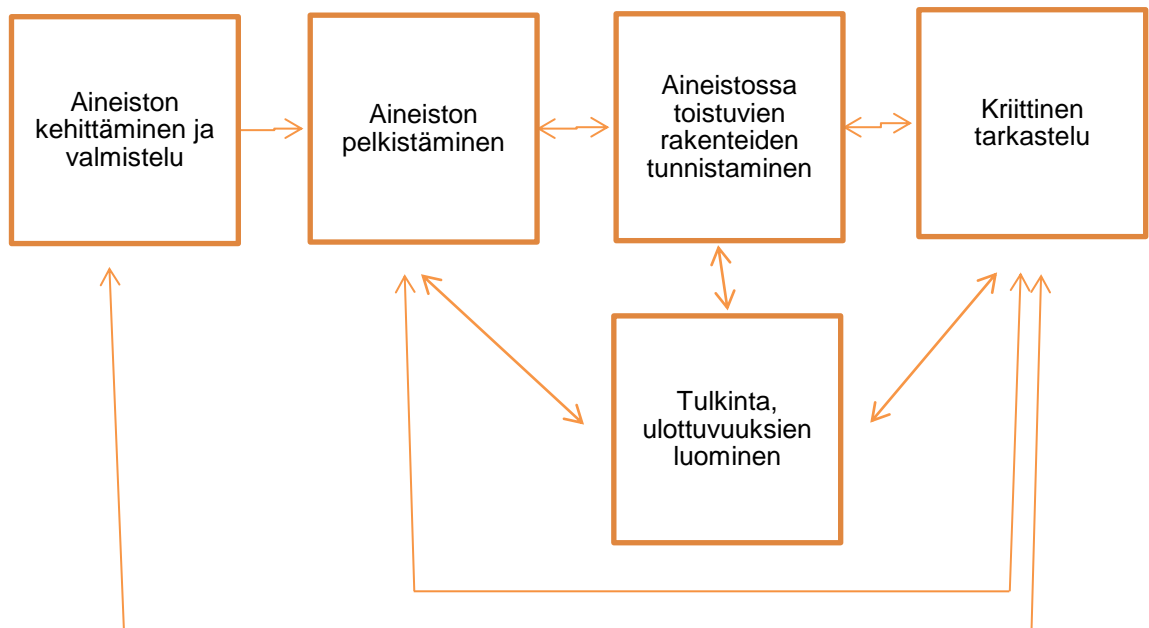
Haastatteluun on valikoitunut neljä esimiestä ja yksi HR-henkilö. Heidät on valittu satunnaisesti, kuitenkin niin, että heillä olisi vähän eripituisia työuria taustalla, jotta eri näkökulmia saadaan esiin. Haastatteluilla pyritään vaan tuomaan ilmiöitä ja sen eri ulottuvuuksia esiin. Haastateltavat valittiin kaikki pääkaupunkiseudulta ja jo neljännen haastattelun aikana alkoi tuntumaan siltä, että uutta sisältöä ei juurikaan tullut. Saturaatiopiste siis täyttyi pääpiirteittäin. Kuitenkin esimiesten omia kokemuksia ja kertomuksia tapauksista olisi varmasti tullut lisää, sillä yleensä tapaukset ovat hyvin yksilöllisiä. Nämä omat kokemukset eivät kuitenkaan vaikuta tutkimus tulokseen, joten ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä täytyykö saturatio sen suhteen.

Tutkimusta ei voida toistaa uudelleen, sillä jokaisen haasteltavan tausta ja kokemus vaikuttavat vastaustuloksiin. Lisäksi alueellisia eroja on varmasti huomattavasti, jonka takia

vastaukset samaan haastatteluun esimerkiksi Pohjois-Suomesta voivat olla täysin erilaisia kuin pääkaupunkiseudulla. Validiteetti tutkimuksella on hyvä, sillä kysymykset ovat hyvin yleisellä tasolla, eikä niihin voi vastata väärin. Teemahaastattelulla saadaan vastauksia, joilla on helppo saada kuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Vastauksia on helppo peilata yrityksen toimintamalleihin. Alisuoriutumista ilmiönä on kuitenkin haastavaa käsitellä, sillä se ei välttämättä ole niin yleinen, jonka takia kokemuksia on ehkä vaikea löytää ja tuoda esiin. Mikäli aihe olisi arkisempi, voisi kokemuksista ja toimintamalleista olla helpompi saada tietoa. Validiteettiin aiheen harvinaisuus ei kuitenkaan vaikuta, sillä tutkimusmenetelmät ja -ote vastaavat ilmiötä. Aineistovaliditeetti on myös hyvällä tasolla, sillä haastattelut on pääpiirteittäin litteroitu, eikä niitä ole muutettu, jonka takia on helppo verrata niitä teoriaan ja yrityksen käytänteisiin.

Kun tarkastellaan tutkimusta eettiseltä kannalta, halutaan painottaa sitä, että tutkimuksen tarkoitus on luoda työkaluja, ei etsiä syntipukkeja tai kaivella vanhoja epäonnistumisia esiin. Tutkimuksen tarkoitus on löytää ratkaisuja tilanteisiin, jossa työntekijä ei pääse annettuihin tavoitteisiin. Haastattelussa kysellään haastateltavilta tilanteista, joissa he ovat olleet. Haastattelun aikana ei puhuta henkilöistä heidän nimillään, eikä haastateltavien nimiä julkaista. Näin kukaan ei pysty yhdistämään yksittäisiä henkilöitä ja työpaikkoja. Haastattelut nauhoitetaan, jotta haastattelija voi keskittyä tilanteeseen ja vastauksiin mahdollisimman hyvin, sekä palaamaan vastauksiin ja tutkimaan niitä erinäkökulmista (Ojasalo ym. 2009, 96). Haastattelut toteutetaan työpaikalla työpaikan välineitä käyttäen.

Kertynyt materiaali analysoidaan seuraavan kolmen päivän sisällä haastatteluista. Kun aineisto analysoidaan heti, on tilanne vielä tuore ja inspiroi tutkijaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 134). Haastattelutilanteista kirjoitetaan muistiot, joihin kerätään pääasiat haastattelussa heränneistä asioista. Analysointivaiheessa tutkitaan teemoittain esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka ovat olleet yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä voivat olla täysin yllättäviäkin asioita, jotka ovat tulleet haastateltavilta tai teemoihin liittyviä asioita. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Alla on vielä kuvattu laadullisen tutkimuksen yleinen malli, jota noudatetaan myös tämän opinnäytetyön haastatteluista saadun materiaalin analysoinnissa.



Kuvio 5. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 123).

Analyysi lähtee käyntiin jo haastattelutilanteessa, kun haastattelija pystyy tarkkailemaan haastattelun aikana, toistuvatko tietyt aiheet ja ilmiöt. Haastattelija voi myös tehdä jatko kysymyksiä pääteltyään jotain aiemmista vastauksista. Tätä samaa päättelyä hän voi jatkaa asioidessaan aineistoa. Opinnäytetyössä tullaan käyttämään sekä induktiivista, eli aineistoläheistä, että abduktiivista, eli aiempiin teorioihin perustuvaa päättelyä. Laadullista työtä tehdessä ei kuitenkaan ole yhtä oikeaa tapaa tai standardoitua tekniikkaa aineiston analyysille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 134.)

## 6 Tulokset

Alla on käyty läpi haastatteluissa saatua materiaalia teemoittain. Analyysissä käytetään haastateltavista nimiä "Esimies 1" ja "Esimies 2" anonyymiyden suojaamiseksi. Haastattelut kestivät lähes yhtä kauan ja esimiesten kanssa jutustelu tuntui hyvin luontevalta. Toisin kuin harjoitushaastattelussa, jossa haastateltiin tuttua esimestä, varsinaisissa haastatteluissa esimiehet puhuivat hyvin vapautuneesti, sillä tiesivät, että pysyvät anonyymeinä.

Esimies 1 on toiminut esimiestehtävissä 16 vuotta, hän on toiminut online-yksikön esimiehenä. Esimies 2 on ollut itse määriteltujen työnimikkeen esimiehenä 10 vuotta ja toiminut esimiehenä tämän tietyn tehtävänimikkeen työntekijöille muutaman vuoden. Esimies 3:lla on vain kahden kuukauden kokemus työssä määritellyn nimikkeen esimiehenä toimimisesta. Esimies 4 on toiminut esimiehenä 10 vuotta, joista 6 vuotta ennalta määritellyn tehtävänimikkeen esimiehenä. Haastateltavilla oli erilaisia taustoja, mutta yhdistävänä tekijänä oli tämän tietyn tehtävänimikkeen omaavien työntekijöiden esimiehenä toimiminen. Neljän esimiehen lisäksi haastateltavana oli myös HR-partner, jolta saatiin erilaista näkökulmaa.

## 6.1 Uraohjaus

Ensimmäisenä teemana oli työntekijöiden saama uraohjaus. Kaikki haastateltavat mainitsivat kehityskeskustelut ja myyntityöohjaus-keskustelut. Yrityksessä pidetään joka vuosi jokaiselle työntekijälle PDD-keskustelu, jonka aikana arvioidaan suoriutumista ja kehittymistä asetettuihin tavoitteisiin, käydään läpi vuoden onnistumisia, tähtihetkiä ja myös niitä osa-alueita joissa olisi kehitettävää.

Osa haastateltavista painotti työntekijän omaa aktiivisuutta. Yleensä henkilöltä kysytään PDD-keskustelussa, mitä hän on motivoitunut tekemään ja mikä häntä kiinnostaa. Keskustelun aikana pyritään käymään läpi lyhyen ja pitkän, jopa 2–3 vuoden, tähtäimen haaveita. Tämän lisäksi pohditaan, miten ne saavutetaan. Yli kymmenen vuotta esimiehenä toiminut henkilö, Esimies 1, sanoi haastattelussa:

"Pari viimeistä vuotta on ollut voimakkaampaa se, että oikeasti halutaan kehittää ihmistä. Halutaan että ihmiset etenee urallaan."

Hän kertoi, että on ollut aikoja, jolloin esimiehet ovat jopa suuttuneet, kun joku on vaihtanut työtehtävää. Työntekijöihin kiinnnyttiin, eikä heistä haluttu luopua. Erikseen kysyttäessä kaikki haastateltavat vastasivat, että PDD-kehityskeskustelun lisäksi, myös myyntityöohjauskeskustelussa saatetaan puhua urakehityksestä, vaikka nimi ei sitä paljastakaan.

HR-henkilö kertoi haastattelussa, että PDD-keskusteluiden jälkeen henkilöstölle tehdään aluejohton toimesta annual people review eli APR. Sen perimmäinen tarkoitus on arvi-

oida henkilöstön määrä, rakenne, suoritustaso, potentiaali ja osaaminen. APR:n päätteeksi syntyy People plan, johon on kirjattu tarvittavat toimenpiteet johtamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi alueella, sekä seuraajasuunnittelu. Lisäksi tehdään kehityssuunnitelma pitkäaikaisesti alle tavoitetason suoriutuneille. Tähän otetaan mukaan esimies, joka tekee työntekijän kanssa tuki- ja kehityssuunnitelman, jolla pyritään kehittämään ja auttamaan tavoitteisiin pääsyssä. Suunnitelmassa otetaan huomioon henkilön yksilölliset tarpeet.

## 6.2 Alisuoriutuminen

Esimies 4 on toiminut palveluneuvojen esimiehenä ja muistaa tapauksen, jossa hänen tiimiinsä tuli työntekijä, joka ei ollut pärjännyt tehtävissään. Vaikka tilanne oli kaikkien mielestä paras mahdollinen ja työntekijä viihtyi uusissa tehtävissään, oli prosessi kuitenkin epäonnistunut.

”Ne keskustelut, myynninohjaus-keskustelut, ei ollu tavallaan ”väkeviä”, että tää henkilö olisi itse ymmärtänyt sen, että kuinka pahasti hän alisuoriutuu.”

Lopputulema oli se, että työntekijä koki itsensä ”ulos savustetuksi” ja muistelee sitä edelleen, vaikka tapauksesta on jo vuosia. Kyseisen esimiehen mielestä paras lääke alisuoriutumiseen puuttumiseen onkin suoraan kysyminen. On pidettävä huoli, ettei joka kuukausi vain lämmitellä asiaa, niin että mikään ei muutu, vaan pitää tehdä toimintasuunnitelma. Mitä pidemmälle mennään, sitä hankalampi esimiehen on asiaan puuttua. Työntekijän on vaikea ymmärtää miksi juuri silloin puututaan asiaan, jota hän on jatkanut pahimmassa tapauksessa usean vuoden ajan.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että alisuoriutuminen on helpoin huomata siitä, että henkilö ei pääse annettuihin tavoitteisiin. Lisäksi haastatteluissa mainittiin tyhjät kalenterit, se että odotetaan, että joku muu tekee työt, kasaantuneet paperi pinot pöydillä ja se, miten henkilö toimii tiimensä hyväksi. Vaikka tulokseen kuuluu muutakin kuin myyntiä, myyntitavoitteista on helpoin löytää perusteet alisuoriutumiseen.

Kun henkilö ei pääse tavoitteisiin, tulee esimiehen ottaa se hänen kanssaan puheeksi myynninohjauskeskustelussa. Keskustelussa pyritään löytämään keinoja, joilla tulosta saataisiin paremmaksi. Toimenpiteiden sopimisen lisäksi voidaan sopia tiheämpi seu-

rantaväli ja pienemmät välitavoitteet, joita kasvatetaan ajan kuluessa, kunnes alisuoriutuja on taas muiden tasolla. Mikäli työntekijä ei saamastaan tuesta ja ohjauksesta huolimatta pääse tavoitteisiin, pitää esimiehen ja työntekijän miettiä uusia keinoja.

Mikäli tulos ei parannu, voi vaihtoehtona olla työtehtävän vaihto. Esimies 2 kertoi, kuinka he olivat jutelleet työntekijän kanssa, pohtineet hänen heikkouksiaan ja vahvuuksiaan ja huomanneet, että vahvuudet voisivatkin löytyä taustatiimistä. Hänelle löytyi sopiva, avoin paikka, johon hän siirtyi. Uudessa tehtävässä hän sai paljon kehuja ja pystyi auttamaan muita. Työntekijä tuli kiittämään jälkeensä, mutta ihmetteli, miten vasta kolmas esimies oli osannut häntä auttaa. Esimies oli myös silloin itse tajunnut, kuinka tärkeää alisuoriutuminen on ottaa esille, vaikka se onkin arka aihe. Tämäkin paikkaansa vaihtanut henkilö muuttui alisuoriutuvasta työntekijästä hyvin voivaksi, menestyväksi tähdeksi. Tärkeintä on siis pohtia työntekijän vahvuuksia ja löytää hänelle paikka, jossa hän pääsisi niitä käyttämään.

Esimes 4 painotti paljon muistioinnin ja dokumentoinnin tärkeyttä alisuoriutumisen prosessissa. Keskusteluista tehdään muistio muuallekin kuin esimiehen vihkoon, niin, että molemmat tietävät sen. Kun näin on tehty alusta alkaen, asioihin voidaan palata, mikäli suoritus ei palaa halutulle tasolle. Näin ei jää myöskään epäselvyyksiä. Muistioista voidaan osoittaa, että keskustelua aiheesta on käyty pidemmän aikaa, eikä muutosta ole tapahtunut.

Yksikään haastateltavista ei ole kuullut, että yrityksessä ketään olisi kyseisen nimikkeen tehtävistä pelkästään alisuoriutumisen takia. Tavoitteena on aina ensisijaisesti löytää vaihtoehto irtisanomiselle. Yleensä se on uusi työtehtävä, jossa työntekijä on hyvä ja pääsee kokemaan onnistumisia.

### 6.3 Esimiehen saama tuki

Kuten kaikki muutkin haastateltavat, myös HR-henkilö totesi, että tärkein tuki esimiehelle on heidän oma esimiehensä. ”Meillä on meidän HR-partnerit, People partnerit ja konsultit, jotka antaa tukea”, hän listasi. Tämän lisäksi intrassa on sivusto, jolta löytyy paljon ohjeistusta. On tehty polku, jossa harjoitellaan käytännössä alisuoriutumiseen liittyvien asioiden läpikäymistä. Esimiehille löytyy myös suorituksen parantamisen työkalupakki, jossa on kerrottu prosessin vaiheet. HR-henkilö ei puutu alisuoriutumiseen muuten, kuin



mahdollisesti annual people reviewin kautta, tai esimiehen pyytäessä apua. HR:n tehtävä onkin olla esimiesten apuna ja tukena. HR-henkilö voi tulla mukaan kuulemismenettely-tilaisuuteen. Työntekijä voi ottaa oman tukihenkilönsä mukaan näihin keskusteluihin. Sama pätee myös esimiehiin.

Esimies 2 toi esiin, että esimiehille järjestetään valmennuksia, joissa alisuoriutumisen ohjaus on esillä eri muodoissa. Tiiminjohtajille suunnatussa koulutuksessa on annettu jopa kättä pidempää, eli esimerkiksi ”oikea-aikaisen välittämisen” -malli. HR-henkilö tarkoitti, että tätä mallia käytetään työterveyden puolella niille, joilla on paljon sairaspotilaita. ”Malli ei liity alisuoriutumiseen, vaikka monesti nämä asiat kulkevatkin käsikädessä”, hän täsmentää. Oikea-aikaisen välittämisen mallilla työntekijää voidaan auttaa mahdollisimman varhain, mikäli työssä selviytymisessä tai työkyvyssä ilmenee ongelmia. Mallin on siis tarkoitus tukea työkykyä ja auttaa jaksamisessa. Suorituksen parantamiseen on luotu aiemmin mainittu suorituksen parantamisen työkalupakki.

Jokainen alisuoriutumistilanne on yksilöllinen, jonka takia ei ole suoraa mallia, jota voitaisiin käyttää kaikkien työntekijöiden kanssa. Asian puimiseen esimies saa apua omalta esimieheltään. Monet nostivatkin esimiehen tuen tärkeyden rooliin, kun kysyttiin millaista apua ja tukea he saavat alisuoriutuvan työntekijän uraohjaukseen. HR-partnereiden ja esimiehen sparrailu vaikeiden tilanteiden kanssa on helpottanut tilanteen läpi käymisessä. Esimies 4 nosti myös vertaistuen ja kollegan antaman tuen esiin. Kuitenkin kollegoiden välisissä keskusteluissa pitää mennä hypoteettisella tasolla ja pohtia mahdollisista skenaarioista asian arkuuden takia.

## **7 Johtopäätökset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää käytäntöjä, joita toteutetaan alisuoriutuvan työntekijän uraohjaustilanteessa sekä selvittää, millaista tukea esimies saa edellä mainittuihin tilanteisiin. Toimintaa on tuotu esiin avaamalla yrityksen kehittämiä malleja ja haastatteleamalla esimiehiä ja HR-henkilöä. Myös joitain kehitysehdotuksia nousi esiin tutkimustyön aikana.

Haastatteluissa huomasi, että esimiehet toimivat yrityksen toimintamallien mukaan, vaikka eivät itse tuoneetkaan niitä niin voimakkaasti esiin. Tärkeiksi kohtaamishetkiksi koettiin kehityskeskustelut ja myynninohjauskeskustelut. Näissä usein paneudutaan

suoritukseen, mutta esimiehet kertoivat, että pohtivat niissä myös työntekijän kehittymistä ja tulevaisuuden toiveita.

### 7.1 Hyvät toimintatavat

Yrityksellä on toimivat ja tarkkaan mietityt mallit, joita esimiehet seuraavat. Haastateltavat kokivat myös, että oman esimiehen puoleen on helppo kääntyä haastavissa tilanteissa ja heiltä saa tukea vaikeiden tilanteiden hoitamiseen. Vaikka prosessit tunnetaan esimiesten keskuudessa, alisuoriutumistilanteet ovat niin haastavia, yksilöllisiä tai harvinaisia, että helpoin on kääntyä oman esimiehen puoleen. Jokainen tapaus on aina ainutlaatuinen.

Esimiehet saavat koulutusta valmennuksista ja omilta esimiehiltään sekä HR-henkilöiltä. Työpaikan intrasta löytyy paljon materiaalia, jota esimiehet voivat käyttää. Kattava materiaali on tukemassa esimiehiä niin tavallisessa arjessa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, kuin haastavissa tilanteissa. Intranetistä löytyy ohje niin suorituksen johtamiseen kuin myös alisuoriutumiseen puuttumiseenkin. Suorituksen johtamisen materiaali oli koottu yhdelle selkeälle sivulle, jossa esimiehet pystyivät kannustamaan toisiaan. Tämä on hyvä keino luoda tukiverkko myös esimiehille. Sivusto helpottaa myös oikeiden tietojen löytämistä ja tekee työn tekemisestä tehokkaampaa, kun tietoja ei tarvitse metsästää intranetistä erilaisia hakusanoja käyttäen.

Myös työntekijöille on luotu intranettiin toimintamalleja helpottamaan työtä, kuten ohje kehityskeskusteluun valmistautumisesta. Ohjeissa kerrotaan, millaisiin kysymyksiin työntekijän tulisi osata vastata ja mitä keskustelussa tapahtuu. Nämä asiat käydään läpi myös yhteisessä työntekijäpalaverissa, joka pidetään tiimille ennen kehityskeskustelukauden alkua.

### 7.2 Kehitysehdotukset

Vaikka yrityksessä on mietitty ja hiottu kaikki prosessit huolella, haastatteluista sai sellaisen käsityksen, että ensin käännetään esimiehen puoleen. On hyvä, että suhde esimiehen kanssa on hyvä ja hänen puoleensa on helppo kääntyä. Vaikka mallit löytyvätkin intranetistä, niiden löytäminen saattaa olla haastavaa. Esimerkiksi hakusanalla "alisuoriutuminen" ei löydy suorituksen parantamisen työkalupakkia. Täytyy osata oikeat

hakusanat, jotta materiaali löytyy. Yksi hyvä vaihtoehto voisi olla esimiesten materiaali-pankin luominen, muutenkin kuin vain suorituksen johtamisen osalta. Näin materiaali olisi helpommin paikannettavissa, vaikka oikeita hakusanoja ei tietäisikään.

Haastattelussa nousi myös esiin toive koulutuspäivistä, jotka liittyisivät pelkästään haastavien esimiestilanteiden läpi käymiseen. Tilanteita käydään kyllä koulutustilaisuuksien yhteydessä, mutta eräs esimiehistä sanoi, että ei olisi pahitteeksi, vaikka pidettäisiin ihan oma koulutuspäivä tällaisista tilanteista. Haastattelussa olleista esimiehistä yksi neljästä oli ollut alisuoriutumisen ohjaustilanteessa. Ilmiö ei siis ole yleinen, ainakaan tämän kyseisen tehtävänimikkeen kohdalla. Tämän takia olisi hyvä käydä näitä asioita läpi, jotta tilanteet tulisivat tutuiksi. Toisaalta voidaan otaksua, että tapausten harvinaisuuden takia yritys ei välttämättä ole kokenut tarpeelliseksi omistaa kokonaista koulutuspäivää tällaisille asioille.

Kuitenkin se, mitä esimiehille voitaisiin painottaa enemmän ja mihin heitä voitaisiin kouluttaa, olisi asioista suoraan puhuminen ja asioihin puuttuminen. Monet haastatelluista esimiehistä tiesivät, että tulee puuttua ja joku sanoikin, että tärkeintä on puhua suoraan. Kuitenkin erään esimiehen kertoma tapaus huonosta puuttumisesta kertoi siitä, että kaikki esimiehet eivät välttämättä tiedä, miten kannattaisi puhua tai miten puhua asioista niin, että myös työntekijälle selviää, mikä tilanne on. Kyky puuttua vaikeisiin asioihin riippuu todella paljon esimiehen luonteesta. Jotkut ovat rohkeita, joku taas saattaa kierrellä asiaa, sillä ei tahdo loukata toista.

Esimiehet toivoivat työntekijöiltä oma-aloitteisuutta. Uskon, että tämä saattaisi korjaantua myös esimiesten omalla aloitteellisuudella. Esimiehet tietävät kuinka vaikea tällaisista asioista on puhua, mutta työntekijälle on vaikeampi tuoda esiin omat vikansa ja heikkoutensa. Tämän takia, mitä avoimemman keskustelukulttuurin esimies osaa luoda, sen helpompi myös työntekijöiden on tulla juttelemaan omalle esimiehelleen. Esimiehiä tulisi kannustaa avoimeen keskusteluun ja jo edellisen kohdan tavoin kouluttaa ottamaan puheeksi asioita, olivatpa ne sitten helppoja tai vaikeita.

Alisuoriutumistilanteista puhutaan hyvin vähän ja prosessi pyörii usein taustalla, kunnes muutos tapahtuu suuntaan tai toiseen. Työntekijöitä voitaisiin rohkaista oma-aloitteisuuteen ja myös vaikeiden asioiden esiin nostamiseen kertomalla hyviä esimerkkejä tilanteista, joissa esimerkiksi tehtävän vaihtaminen on tuonut uutta virtaa työntekoon ja onnistumisen tunteita. Näin henkilö, joka kamppailee omien haastavaksi muodostuneiden

työtehtäviensä kanssa, saattaa ymmärtää sen, että vaihtamalla myös hänen tilanteensa saattaisi parantua.

### 7.3 Loppusanat

Lähtökohta yrityksessä on, että jokainen on sellaisessa työssä, josta pitää. Kehityskeskustelut rakennetaan sille, että mietitään osa-alueita, joissa työntekijä on hyvä ja missä hän voisi kehittyä. Mikäli suoritus ei kohene, annetaan hieman enemmän tukea ja lopuksi mietitään, onko aika vaihtaa tehtävää? Ensin yritetään kouluttaa ja tukea, sitten tarjota uusia tehtäviä, ja vasta kun ei mikään muu auta, otetaan esiin irtisanominen. Alisuoriutumista ei pidetä yrityksessä ongelmana. Se on hyvin marginaalinen asia. Yleensä työnteko sujuu ja töissä pärjätään. Tämä myös johtaa siihen, että työntekijöille ei etsitä heille sopivaa työtä vaan keskitytään siihen, että he pärjäävät tehtävissä joissa työskentelevät parhaillaan.

Työntekijä vaikuttaa hyvin paljon oma-aloitteisuudellaan siihen, millainen hänen urakehityksensä on. Haastattelussa selvisi, että osa esimiehistä tekee myös oma-aloitteisesti uraohjausta työntekijöilleen. Esimies saattaa pitää työpaikkoja silmällä, jos sieltä vaikka löytyisi sopivia työtehtäviä hänen tiimensä jäsenille. Heikon suorituksen tilanteissa pyritään tekemään samaa, mutta tämä koetaan vaikeammaksi. On paljon haastavampaa ehdottaa niin sanottuja huonompia töitä, vaikka niissä työntekijä varmasti pärjäisi paremmin ja näin myös voisi paremmin.

Opinnäytetyön otanta on hyvin suppea ja raapaisee vain pintaa tärkeästä aiheesta. Se antaa kuitenkin hyvän kuvan siitä, millaisia keinoja pyritään käyttämään alisuoriutuvan työntekijän uraohjaustilanteessa pääkaupunkiseudulla. Tutkimusta voisi helposti jatkaa laajentamalla otantaa, ottamalla haastateltaviksi esimiehiä ympäri Suomea tai vaikka eri aloilta. Alisuoriutuminen aiheena on hyvin arka ja siihen on vaikea puuttua, sillä se ei ole helppo keskustelun aihe työpaikalla.

## Lähteet

Bromberg, Mia & Hiltunen, Irma & Koivumäki, Kai & Laatikainen, Päivi & Leinonen, Marja-Leena & Lindgren, Mika & Mönkkönen, Kaarina & Piiparinen, Marjukka & Riehungangas, Risto & Tuominen, Taisto 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Cresco 2017. Uraohjaus. <https://www.cresco.fi/fi/palvelut/henkilokohtainen-kehittyminen/uraohjaus/>. Luettu 15.4.2017.

Esimies.info 2017. Vaikeat esimiestilanteet. <http://esimies.info/Vaikeat-esimiestilanteet.php#VE5>. Luettu 25.2.2017.

Feldman, Daniel C 2001. Career Coaching. What HR Professionals and Managers Need to Know. Human Resource Planning 24, (2), 26-35. Business Source Elite, EBSCOhost. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=7719714&site=ehost-live>. Luettu 14.3.2017.

Finanssialan Keskusliitto 2014. Työnantajakuva 2014 – Finanssiala kiinnostaa eteenijöitä. Julkaistu 24.6.2014. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Tyonantaja-kuva\\_2014.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Tyonantaja-kuva_2014.pdf). Luettu 13.4.2017.

Finanssialanalan keskusliitto 2015. Finanssiala uuden kasvun ja hyvinvoinnin moottorina. Finanssialan Keskusliiton keskustelupaperi hallitusohjelman eväiksi. Julkaistu 8.2.2015. [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Kasvun\\_moottori\\_esite.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Kasvun_moottori_esite.pdf). Luettu 13.4.2017.

Haapalainen, Ilkka 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhteiden ratkaisijana. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. 2. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hellén, Anna 2015. Työssä alisuoriutuminen. Liiketalous. Päivitetty 17.12.2015. <http://liiketalous.fi/tyosuhte/tyossa-alisuoriutuminen/>. Luettu 25.2.2017.

Järvinen, Ari & Kurtén, Stefan 2003. Outplacement Suomessa. HRM Partners oy, Helsinki.

Järvinen, Sini 2016. Työntekijän alisuoriutuminen - kun työ ei luista. Kauppakamari. Päivitetty 20.09.2016. <http://www.kauppakamarilehti.fi/index.php/neuvontapalvelut/tyontekijan-alisuoriutuminen-kun-tyo-ei-luista/>. Luettu 25.2.2017.

Keep it rolling 2017. Finanssialan faktat ja luvut. Päivitetty 13.4.2017. <http://www.keeppitrolling.fi/tietoa-toimialasta/finanssialan-faktat-ja-luvut.html>. Luettu 13.4.2017.

Koskinen, Seppo 2014. Alisuoriutuminen työ sopimuksen päättämisperusteena. Oikeustieto 2014/2, 22.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy, Helsinki. Alma Talent -verkkokirjalyly. Luku 4: Yksilöiden osaamisen kehittäminen > Osaaminen kehittyy oppimalla. <https://ezproxy.metropolia.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fezproxy.metropolia.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttp%3A%2F%2Fverkkokirjalyly.almatalent.fi%2Fteos%2FIAC-BFXJTFF>. Luettu 1.5.2017.

Lavikkala, Anna 2017. Työmarkkinajohtaja. Kaupan liitto, Helsinki. Sähköpostihaastattelu 20.3.2017.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro Oy, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Seies, Eeva-Riitta 2013. Älä pelkää puuttumista. Fakta (helmikuu 2013), 36-37. Päivitetty 14.2.2013. Talentum lehtiarkisto, Talentum. [Http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1402201336-ded4d7287f2e1e1c01bba0b534fa5910.pdf](http://la-static.talentum.fi/pdf/fa/1402201336-ded4d7287f2e1e1c01bba0b534fa5910.pdf).

Sydänmaanlakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 2. painos. Enterprise Adviser -kirjasarja. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

TE-palvelut 2017. Ammatinvalinta ja uraohjaus. <http://toimistot.te-palvelut.fi/hame/asiomeilla/ammatinvalinta-ja-uraohjaus>. Luettu 8.4.2017.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki. Alma Talent -verkkokirjalyly. Luku 5: Työvälineet ja toimintamallit > 5.2. Ydinosaamistyökalu > Ydinosaamisen määrittelyn vaiheet. <https://ezproxy.metropolia.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fezproxy.metropolia.fi%2Flogin%3Furl%3Dhttp%3A%2F%2Fverkkokirjalyly.almatalent.fi%2Fteos%2FCAC-BFXGTFF>. Luettu 1.5.2017.

Ukkonen, Otto 1990. Esimies-alaiskeskustelu. 1.-2. painos. Ekonomia. Weilin + Göös, Helsinki.

Vainio, Arto 2015. Alisuoriutuminen. Ura. Päivitetty 16.02.2015. <http://www.ura-lehti.fi/kolumnit/alisuoriutuminen>. Luettu 25.2.2017.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

## Haastattelun runko

Opinnäytetyön esittely ja käytännönasioitten läpi käynti

### Haastateltavan kartoitus

- Haastateltavan asema yrityksessä
- Uran pituus kyseisissä tehtävissä
- Henkilön suhde määriteltyyn tehtävänimikkeeseen

### Urakehitys

- Työntekijöiden saama uraohjaus  
Esimerkkikysymys "Millaista tukea työntekijälle annetaan urakehitykseen?"

### Alisuoriutuminen

- Miten alisuoriutuminen huomataan?
- Alisuoriutumiseen puuttuminen ja ohjaus  
Esimerkkikysymyksiä "Mitä tehdään, jos joku alisuoriutuu tehtävissään?"  
"Miten alisuoriutuvaa työntekijää ohjataan?"
- Alisuoriutumistilanteet, joissa haastateltava on ollut
- Mahdollisuus irtisanomiseen alisuoriutumisen takia ja muut toimenpiteet

### Esimiehen saama tuki

- Esimiehen saama tuki alisuoriutuvan työntekijän ohjaukseen
- Lähteet joista esimies saa tukea

**Liitteen otsikko**

Liitteen sisältö