



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Työelämässä tutkittua

Author(s): Ollila, Seija

Title: Työelämässä tutkittua

Year: 2023

Version: Publisher's PDF

Copyright ©2023 Suomen Työnohjaajat ry.

Please cite the original version:

Ollila, S. (2023). Työelämässä tutkittua. *Osviitta* 2, 36-38.

Ulkoisten palkkioiden merkitystä sisäiseen motivaatioon tutki väitöskirjassaan Aki Lehtivuori. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus kehitti tiekartan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaamiseksi. Perehdyttämisen prosessin kehittäminen oli Heidi Saarisen väitöskirjan aiheena.

SISÄINEN MOTIVAATIO VS. ULKOISET PALKKIOT

Sisäinen motivaatio on toimintamme energianlähde. Se tarkoittaa jonkin itsessään kiinnostavan, nautinnollisen ja hauskan asian tekemistä. Millainen vaikutus ulkoisilla palkkioilla on yksilön sisäiseen motivaatioon? Heikentävätkö ne sisäistä motivaatiota ja jos niin missä tilanteissa? Väitöskirjassa analysoidiin meta-analyttisesti ulkoisten palkkioiden vaikutusta yksilön sisäiseen motivaatioon kokeellisten laboratoriotutkimusten ja organisaatioissa toteutettujen ei-kokeellisten tutkimusten valossa. Systemaattisella haulla etsittiin tutkimuksia seitsemästä eri tietokannasta. 158 vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia täytti kriteerit.

Tutkimuksen muuttujiksi määriteltiin yksilön sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen vapaan valinnan tilanteessa, työtehtävän kiinnostavuus itsearvioituna sekä tehdyt havaintotutkimukset työssä. Tavoitteena oli löytää yhteys ulkoisten palkkioiden ja itsearvioitun sisäisen työmotivaation välille.

ULKOISTEN PALKKIOIDEN HEIKENTÄVÄ VAIKUTUS

Tulosten mukaan annetuilla palkkioilla ei ole

Aki Lehtivuori (2023): *When do extrinsic rewards undermine intrinsic motivation? A Meta-analysis.* Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Johtaminen ja organisointi.

merkittävää vaikutusta yksilön sisäisesti motivoituneeseen käyttäytymiseen silloin, kun palkkio on odottamaton, sen saaminen on riippuvainen tehtävän tekemisestä tai siihen liittyy negatiivinen verbaalinen palaute. Positiivisen palautteen yhteydessä ulkoinen palkkio sen sijaan vahvistaa sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä. Voimakkuus on kuitenkin riippuvainen yksilön iästä, joskin iän ja odotettujen palkkioiden välistä vuorovaikutusta tulisi tulkita varovaisesti. Ulkoisilla palkkioilla on heikentävä vaikutus silloin, kun palkkioiden saaminen riippuu tehtävän tekemisestä, sen valmistumisesta tai hyvästä suoriutumisesta. Positiivisen palautteen, pohjapalkan ja sisäisen motivaation välillä on positiivinen yhteys. Tutkimuksen mukaan annetut palkkiot saattavat heikentää yksilön sisäistä motivaatiota silloin, kun palkkiot ovat riippuvaisia tehtävän tekemisestä.

TAVOITTEENA TYÖVOIMATARPEEN KATTAMINEN

Sosiaali- ja terveysalalla on viime vuosina koettu voimakasta henkilöstövajetta lähes kaikissa ammattiryhmissä maanlaajuisesti. Henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden -ohjelmassa vuodesta 2021 on pyritty löytämään kestäviä ratkaisuja työvoimatarpeen kattamiseksi. Eri työryhmien yhteistyönä toteutetussa strategisessa tiekartassa vuosille 2022–2027 kuvataan tehtyä analyysityötä henkilöstön riittävyydestä ja saatavuudesta sekä ehdotuksia niiden turvaamiseksi.

Työvoimatarpeisiin vastaaminen edellyttää osaavan, riittävän ja hyvinvoivan henkilöstön turvaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa useita eri haasteisiin tarttuvia toimenpiteitä. Työryhmien ehdotusten mukaan olennaista on huolehtia riittävästä koulutusmäärästä, uudistaa työnjakoa ja organisoida työtä työpaikoilla niin, että ihmiset haluavat työskennellä. Joustava, omaan työhön kytkeytyvä mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan on keskeinen veto- ja pitovoimatekijä sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Sote-ammattilaisten työ on kohdennettava ennen kaikkea koulutusta vastaaviin tehtäviin. Avustavan ja tukipalvelussa toimivan henkilöstön määrän lisäämisellä ja oikealla kohdentamisella sekä osaamisen hyödyntämisellä työnjaollisesti voidaan parhaiten vastata asiakkaiden ja potilaiden tarpeisiin niin, ettei asiakas- ja potilasturvallisuus vaarannu. Huomioitava on myös, ettei kelpoisuusvaatimuksia työssä alenneta. Lisäksi tulee tehostaa kansainvälistä rekrytointia ja työperäistä maahanmuuttoa.

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä (2023). Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

KEHITTÄMINEN EDELLYTTÄÄ JOHTAJALTA RELISIENSITAITOJA

Hyvinvointialueiden johtamisessa tietoperusteisuus työkykyjohtamisessa on välttämätöntä. Näin voidaan varmistaa tuloksien syntyminen. Johtamisen kehittäminen muuttuvassa työssä edellyttääkin resilienssitaitoja jokaiselta johtajalta. Keskeistä on myös henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantaminen eri keinoin sekä teknologian hyödyntäminen monipuolisesti.

Olennaista onkin henkilöstön vahvempi osallistaminen toiminnan kehittämiseen, kuten uusien (digi)ratkaisujen innovointiin, sosiaali- ja terveyspalveluiden ja -datan liikkuvuuden ja hyödyntämisen raja-aitojen purkamiseen sekä asiakkaan tukemiseen oman hyvinvointinsa huolehtimisesta tiedon, teknologian ja vertaistuen avulla. Hyvinvointialueilla on vastuu palvelujen yhteensovittamisesta kokonaisuuksiksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarve edellyttää kestäviä ratkaisuja sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Alueelliset erot tulee huomioida niin, että hyvinvoivia ja osaavia ammattilaisia on oikeassa paikassa ja oikealla osaamisella vuonna 2027. Tähän tarvitaan eri hallinnonalojen yhteistyötä.

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Väestön ikääntymisen ja syntyvyyden laskun myötä työikäisen väestön määrä vähenee ja työntekijöitä ei riitä kaikille aloille. Koulutusmäärien lisääminen on tarpeellinen mutta hidaski keino osaajapulaan vastaamiseksi. Työperäisen maahanmuuton lisääminen on

Heidi Saarinen (2023): Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi teollisuusyrityksessä. Väitöskirja, Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen, Vaasan yliopisto.

tietenkin yksi keino. Vaihtoehtoisesti palkkaavat tahot voivat helpottaa osaajapulaa kyseenalaistamalla ja tarvittaessa lieventämällä valmiita rekrytointikriteerejään. Tämän ohella tarvitaan uusien työntekijöiden nopeaa perehdyttämistä ja sen merkityksen huomioon ottamista organisaatioiden menestystekijänä. Perehdyttämisen merkitys korostuu jokaisella ammattialalla työstä riippumatta.

Tässä väitöskirjassa tavoitteena oli tutkia, miten organisaatioissa uusien työntekijöiden työn oppimista ja työssä suoriutumista voidaan edistää kehittämällä perehdyttämistä. Keskeisenä tarkoituksena oli syventää ymmärrystä perehdyttämisprosessista työsuhteen alussa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena eräissä kokoonpanotyötä harjoittavassa tuotannollisessa yrityksessä. Tutkimusaineistona käytettiin teemahaastatteluja, perehdyttämisen arviointeja, oppimispäiväkirjoja, perehdyttäjäpalautteita, eläytymismenetelmällä kerättyjä tarinoita ja suoriutumista koskevaa seurantatietoa.

HYVÄN PEREHDYTYKSEN

KULMAKIVET

Tutkimustulosten mukaan työssä suoriutumista voidaan tuloksellisesti edistää silloin, kun perehdytyksen tavoitteet on määriteltävä selkeästi, työn oppiminen toteutetaan vaiheittain ja etenemisessä otetaan huomioon yksilölläisyys ja yksilön sosiaalistaminen työyhteisöön.

Tutkimuksen perusteella syntyneellä perehdyttämismallilla kyetään lyhentämään uusien työntekijöiden oppimisaikaa, parantamaan työtyytyväisyyttä ja työssä suoriutumista. Tutkimus osoitti, että perehdyttämisen kehittämisessä yksilön kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa edistävät toimenpiteet johtivat parempaan tulokseen työssä.

Perehdyttäjällä on keskeinen rooli ja merkitys työn aloitusvaiheessa, sillä työntekijät kiinnittyvät ensisijaisesti perehdyttäjään ja vasta varsinaisen perehdyttämiskakson jälkeen ovat aktiivisemmin vuorovaikutuksessa työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

YKSILÖLLINEN ETENEMINEN TÄRKEÄÄ

Tutkimus osoitti, että uusien työntekijöiden kokemusta omasta kyvykkyydestään työn itsenäiseen suorittamiseen pystytään edistämään vaiheittaisella työn oppimisella, määrittelemällä oppimistavoitteet ja antamalla järjestelmällistä palautetta työn oppimisen edistymisestä. Myös työtehtävässä yksilöllinen eteneminen lisää perehdyttämisen aikana uusien työntekijöiden autonomian kokemusta, kun he pystyvät itse vaikuttamaan valmiuteensa siirtyä seuraavaan vaiheeseen työnsä omaksumisessa.

Se, että perehdyttämisen kehittäminen onnistuu, edellyttää johdon tukea, hyvää tavoitteiden määrittelyä, osallistujien mukaan saamista, riittävää aikaa, palautteen keräämistä ja toimenpiteiden vaikutusten analysointia sekä tiedottamista avoimesti ja toistuvasti.

HY+ KOULUTUS-
JA KEHITTÄMIS-
PALVELUT



UUTUUS! RATKAISUKESKEINEN TYÖNOHJAAJIEN JATKOKOULUTUS

**Ratkaisukeskeisyys on ajassa kehittyvää ja muuttuvaa toimintaa
– tervetuloa tämän kehityksen äärelle!**

Koulutuksen ajankohta: 2.10.2023–23.4.2024
Pääkouluttajat: Bodil Mickels ja Krisse Lipponen

Käytätkö ohjaustyössäsi ratkaisukeskeisiä menetelmiä ja haetko tuoretta tulokulmaa ja monipuolista ymmärrystä ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta? HY+:n järjestämä uusi Ratkaisukeskeinen työnohjaajien jatkokoulutus voi olla ratkaisu sinulle.

Jatkokoulutus on suunnattu ratkaisukeskeisille työnohjaajille ja valmentajille, jotka haluavat kehittää ja syventää omaa työtään. Koulutus sopii sekä aktiivista työnohjaustyötä tekeville että niille, jotka haluavat päivittää ohjaustaitojaan tauon jälkeen.

Lisätietoja löydät verkkosivuiltamme:

HYPLUS.HELSENKI.FI