



SISÄISEN MOTIVAATION JA  
AKTIIVISEN TYÖTYTYVÄISYYDEN  
KEHITTÄMINEN  
KEMIANTEOLLISUUDEN  
TYÖPAIKOILLA



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Hyvää huomista

# Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	4
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet sekä merkitys hakijalle ja asiantuntijalle .....	5
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus.....	8
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	10
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	12
6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet.....	14
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....	15
8. Kirjallisuus .....	16
9. Yhteystiedot .....	17

## Raportin laatijat:

Karoliina Jarenko, Filosofian Akatemia

Riitta Juvonen, Kemianteollisuus ry

1.3.2017

# Tiivistelmä

*Kuudessa kemianteollisuuden yrityksessä toteutetussa kehittämishankkeessa tutkittiin tuotannon työntekijöiden sisäisen motivaation osatekijöitä ja kehitettiin työn mielekkyyttä edistäviä käytäntöjä. Hankkeeseen osallistuneista yrityksistä neljä sai Työsuojelurahaston tukea hankkeen toteutukseen.*

*Hankkeen tavoitteena oli tuottaa sisäistä motivaatiota koskeviin tieteellisiin tutkimuksiin perustuvaa käytännönläheistä tietoa yritysten tuotantohenkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kehittämiseen. Sisäinen motivaatio on työstä itsestään syntyvää motivaatiota, jonka lähtökohtina ovat koettu työn mielekkyys, palkitsevuus ja merkityksellisyys.*

*Hankkeen asiantuntijana toiminut Filosofian Akatemia toteutti yrityksissä tieteelliseen tutkimustietoon perustuvat sisäisen motivaation mittaukset, joiden pohjalta yrityksissä kehitettiin toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä. Samalla luotiin kokonaisvaltainen kehittämismalli sisäisen motivaation edistämiseen ja toimenpiteiden seurantaan työpaikoilla.*

*Hankkeen tärkeimpänä tuloksena oli uudenlaisen, osallistavamman ja innostuneemman työkuulttuurin syntyminen. Työn mielekkyyden keskeisiksi tekijöiksi kaikilla työpaikoilla nousivat oppiminen työssä, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työn kokeminen merkitykselliseksi yhteisten tavoitteiden kannalta.*

*Hankkeen tulokset eivät ole yritys- tai toimialariippuvaisia, joten niitä voidaan soveltaa eri alojen yrityksissä. Tuloksista julkaistaan vuoden 2017 aikana opas yritysten käyttöön.*

# 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kemianteollisuuden yrityksissä työhyvinvointi on viime vuosina noussut keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Alan työehtosopimuksissa on vuodesta 2009 alkaen sovittu yhteisestä toiminnasta, jolla edistetään työhyvinvointia ja tuottavuutta työpaikoilla. Alalla on tunnistettu sisäisen motivaation merkitys aktiivisen työtyytyväisyyden ja tuottavuuden osatekijänä sekä tarve osallistaa työhyvinvoinnin kehittämistoimintaan kaikki henkilöstöryhmät.

Sisäisen motivaation ja aktiivisen työtyytyväisyyden merkityksen selvittämiseksi muodostettiin keväällä 2015 konsortio, joka koostui neljästä kemianteollisuuden eri toimialoja edustavasta yrityksestä: Borealis Polymers Oy (konsortion puheenjohtaja), Exel Composites Oy, J.M.Huber Finland Oy sekä Oy Innogas Ab. Työsuojelurahasto myönsi konsortiolle kehittämisavustuksen sellaisten toiminta- ja johtamiskäytäntöjen kehittämiseen, joilla tuetaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

Yhteistyöhön osallistuvat myös Pipelife Finland Oy sekä Premix Oy omilla erillisillä Tekes-rahoitteisilla hankkeillaan, joiden osana tehtiin saman tyyppisiä toimenpiteitä kuin konsortion yrityksissä. Pipelife ja Premix osallistuivat tämän hankkeen toimintaan täysipainoisesti ja heidän näkemyksensä ja kokemuksensa rikastuttivat hankkeen oppimispolkua siinä missä muidenkin mukana olleiden yritysten kokemukset.

Hankkeen yrityksiä yhdistää pyrkimys parantaa henkilöstön hyvinvointia monipuolisesti. Viime vuosina näissä yrityksissä on tehty järjestelmällistä työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävää työtä. Yritykset ovat mm. kehittäneet johtamiskäytäntöjä ja työyhteisötaitoja, ottaneet käyttöön varhaisen välittämisen toimintamallit, parantaneet ergonomiaa ja työskentelyolosuhteita, tarjonneet liikuntamahdollisuuksia sekä tehneet tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa hyvinvoinnin parantamiseksi. Yritykset ovat myös olleet aktiivisesti mukana alan yhteisessä Hyvää huomista -hankkeessa, jossa ne ovat saaneet ajankohtaista tietoa ja vaihtaneet kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Jo käytössä olevien menettelyjen lisäksi hankkeen yritykset kokivat tarpeelliseksi hakea uusia keinoja hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämiseen. Yrityksissä haluttiin kiinnittää huomiota erityisesti tuotantohenkilöstön hyvinvointiin ja aktiiviseen työtyytyväisyyteen, koska koettiin tuotantohenkilöstön usein jäävän toiminnan kehittämisen ulkopuolelle. Kohdistamalla huomio tuotantohenkilöstön sisäiseen motivaatioon ja aktiiviseen työtyytyväisyyteen haluttiin tuoda uusia näkökulmia kehittämistoimiin ja -yhteistyöhön työpaikoilla.

Hankkeen yhteisenä tavoitteena oli lisäksi muitakin yrityksiä palvelevien aktiivisen työtyytyväisyyden kehittämiskäytäntöjen esiin saaminen. Hankkeen asiantuntijaksi ja kehittäjäorganisaatioksi valittiin Filosofian Akatemia.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet sekä merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

### ■ HANKKEEN TAVOITTEET

Tuotannollinen työ on murroksessa. Kemianteollisuuden tuotantoprosessit on jo pitkälle automatisoitu, mutta uutta teknologiaa otetaan käyttöön edelleen jatkuvasti. Uuden teknologian myötä tuotantotyön osaamisvaatimukset kasvavat. Tuotannossa työskentelevien ammattilaisten työ on yhä enemmän asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan oma-aloitteisuutta, oppimishalukkuutta ja ongelmanratkaisukykyä.

Sekä henkilöstön hyvinvoinnin että työn tuottavuuden näkökulmasta on välttämätöntä löytää uusia toimintatapoja ja käytäntöjä, joilla tuetaan henkilöstön osaamisen kokonaisvaltaista hyödyntämistä, työpaikan vuorovaikutuksen kehittymistä ja työn tekemisen mielekkyyttä.

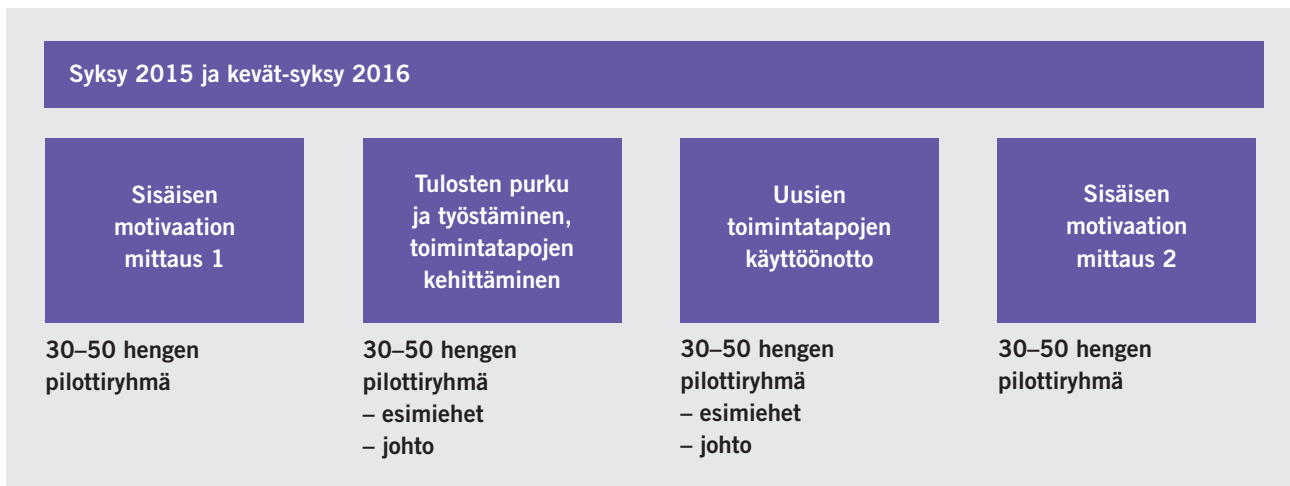
Hankkeen avulla haluttiin laajentaa yritysten tavanomaisia kehittämiskäytäntöjä ottamalla käyttöön tieteellisiin tutkimuksiin perustuvaa tietoa sekä synnyttämällä vuorovaikutusta muiden yritysten kanssa.

#### HANKKEEN YRITYSTEN TAVOITTEET

- **Tuottaa sisäistä motivaatiota koskeviin tieteellisiin tutkimuksiin perustuvaa käytännönläheistä ja helposti sovellettavaa tietoa yritysten tuotantohenkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kehittämiseen**
- **Lisätä konsortion yritysten vuorovaikutusta, vahvistaa keskinäistä oppimista ja jakaa hyviä käytäntöjä tuotantotyön hyvinvoinnin kehittämisessä**
- **Lisätä henkilöstön aloitteellisuutta ja aktiivisuutta yrityksen toiminnan ja oman hyvinvointinsa kehittämisessä**
- **Parantaa toiminnan tuottavuutta henkilöstön sisäisen motivaation kehittämisen avulla**

#### KEHITTÄMISORGANISAATION TAVOITTEET

- **Luoda kokonaisvaltainen kehittämismalli sisäisen motivaation edistämiseen työpaikoilla**
- **Sitouttaa tuotannon työntekijät mukaan yritysten kehittämisprosesseihin**
- **Aiemmin luotuun Sisäisen motivaation kehityspolkuun liittyvien toimenpiteiden seurannan kehittäminen**



**Kuva 1: Hankkeen vaiheet yrityksissä**

### ■ HANKKEEN TOTEUTUSTAPA

Hankkeen alussa mukana olleissa yrityksissä toteutettiin henkilöstön sisäistä motivaatiota mittaavaa IMQ-kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat luovat ja mitkä heikentävät työn mielekkyyttä, eli sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Saatujen tulosten pohjalta yrityksissä toteutettiin kehittämistyöpajat, joissa sisäistä motivaatiota heikentäviin tekijöihin mietittiin yhdessä ratkaisuja. Näitä ratkaisuja toimeenpantiin reilun puolen vuoden ajan, jonka jälkeen tehtiin uusintamittaus kehitystyön vaikuttavuuden selvittämiseksi. (Kuva 1)

### ■ HANKKEEN MERKITYS TOTEUTTAJILLE

Tässä hankkeessa fokuksessa oli erityisesti kemianteollisuuden työntekijöiden työhyvinvointi. Yrityksissä koettiin, että tuotannon työntekijät jäivät monesti liian vähälle huomiolle työhyvinvointihankkeissa koulutuksen kohdistuessa usein ensisijaisesti esimiehiin. Hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä koettiin, että antamalla työntekijöille mahdollisuus tuoda esiin omaan työhönsä liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita saadaan esiin näkökulmia, joita tavanomaisissa kehittämishankkeissa ei välttämättä havaita.

Ulkopuolisen kehittämisasiantuntijan osaamisen hyödyntämistä pidettiin välttämättömänä, jotta päästään hyödyntämään uusinta tietoa henkilöstön hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation kehittämisestä. Yhteistyö yritysten kesken puolestaan antoi mahdollisuuden kokemusten vaihtoon ja hyvien käytäntöjen jakamiseen.

### ■ HANKKEEN MERKITYS ULKOPUOLISELLE ASIAANTUNTIJALLE

Hankkeen ulkopuolinen asiantuntija oppi hankkeessa paljon uusia asioita, jotka siirtyivät suoraan osaksi tuotekehitysprosessia. Hankkeen käynnistyessä Filosofian Akatemia oli erikoistunut pääasiassa yksilöiden ja pienempien yhteisöjen sisäisen motivaation vahvistamiseen erilaisten itsensä johtamisen menetelmien avulla. Yrityksellä oli tavoitteena suuntautua yhä vahvemmin kokonaisvaltaisten muutosprosessien avustamiseen. Näiden päämääränä on sekä henkilöstön hyvinvoinnin (sisäisen motivaation) että organisaatioiden uusiutumiskyvyn vahvistaminen. Käytännössä tämän määriteltiin tarkoittavan henkilöstön ajattelu- ja itsensä johtamistaitojen ohella ketterien toimintarakenteiden ja lean-filosofian ja -menetelmien mukaisten prosessien vahvistamista ja kehittämistä. Tässä hankkeessa testattiin ja kehiteltiin menetelmiä organisaatorakenteiden ja -prosessien lähestymiseksi.

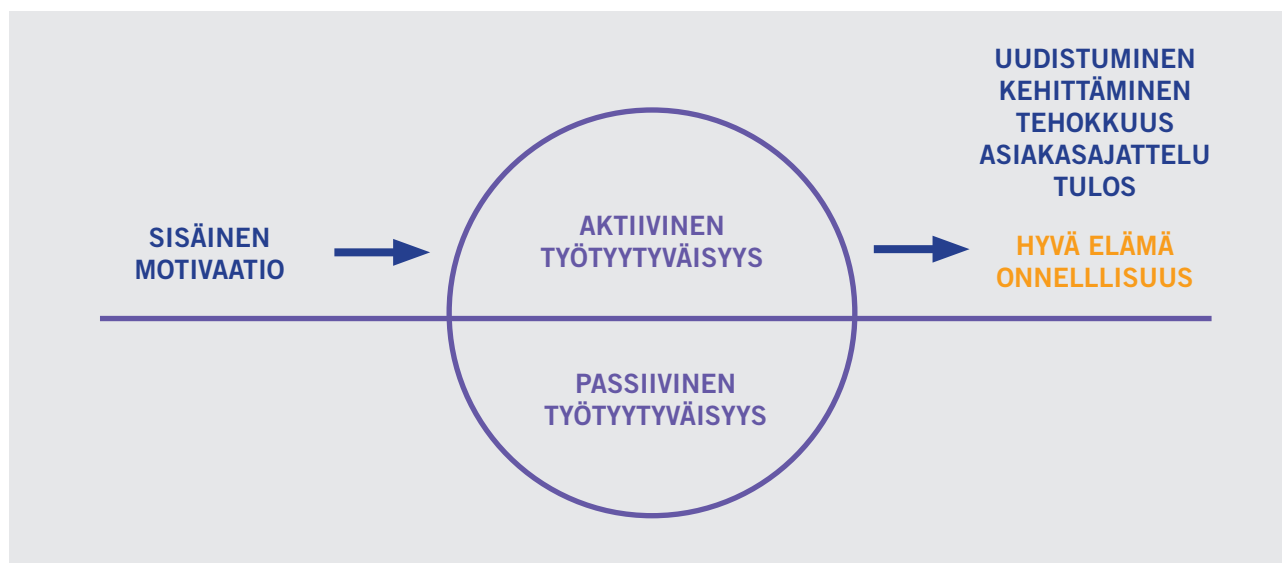
Nyt vuoden 2016–2017 taitteessa tätä kirjoittaessa Filosofian Akatemia tarjoaa työorganisaatioille tukea kulttuurinmuutosprosesseihin ja uuden ajan johtamisfilosofian jalkauttamiseen. Toisin sanoen Filosofian Akatemia onnistui aikomuksessaan siirtyä yksilöiden ja pienempien yhteisöjen sisäisen motivaation vahvistamisesta isompien organisaatioiden uusiutumiskyvykkyyttä vahvistavien prosessien fasilitoijaksi. Tässä hankkeessa saaduilla käytännön opeilla on ollut siinä suuri rooli.

Toinen tärkeä tuotekehityksellinen elementti Filosofian Akatemian näkökulmasta oli erilaisten yhteiskehittelyprosessien tukeminen ja erityisesti työpajoissa luotujen uusien toimintatapojen seurantatapojen kehittäminen. Tässä hankkeessa kuusi kemianteollisuuden organisaatiota toteutti itselleen sopivan tavan viestiä ja seurata kehitysideoiden toimeenpanoa. Näistä eri malleista saatiin runsaasti lisää ymmärrystä siitä, minkälaiset asiat toimivat käytännössä ja minkälaiset ovat kauniita vain paperilla.

### 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus

Sisäisen motivaation teoria, oikeammin itseohjautuvuusteoria (engl. *self-determination theory*) on tämän hetken motivaatiopsykologian valtavirtateoria. Teorian kehittivät alunperin Edward L. Deci ja Richard Ryan (Deci & Ryan, 2000) ja sitä ovat sittemmin koetelleet ja edelleen kehitelleet sadat tutkijat ympäri maailmaa. Teoria on kiinnostava työelämän näkökulmasta siksi, että sen viitekehyksessä yhdistyvät sekä yksilöllinen hyvinvointi että organisaation tuloksentekeyky (ks. esim. Bakker et al., 2012 onnistumisen kokemusten osalta; Xanthopoulou et al., 2008 työn tuottavuuden osalta; Salanova et al., 2005 asiakaspalvelun laadun osalta ja Torrente et al., 2012 tiimin tuottavuuden osalta).

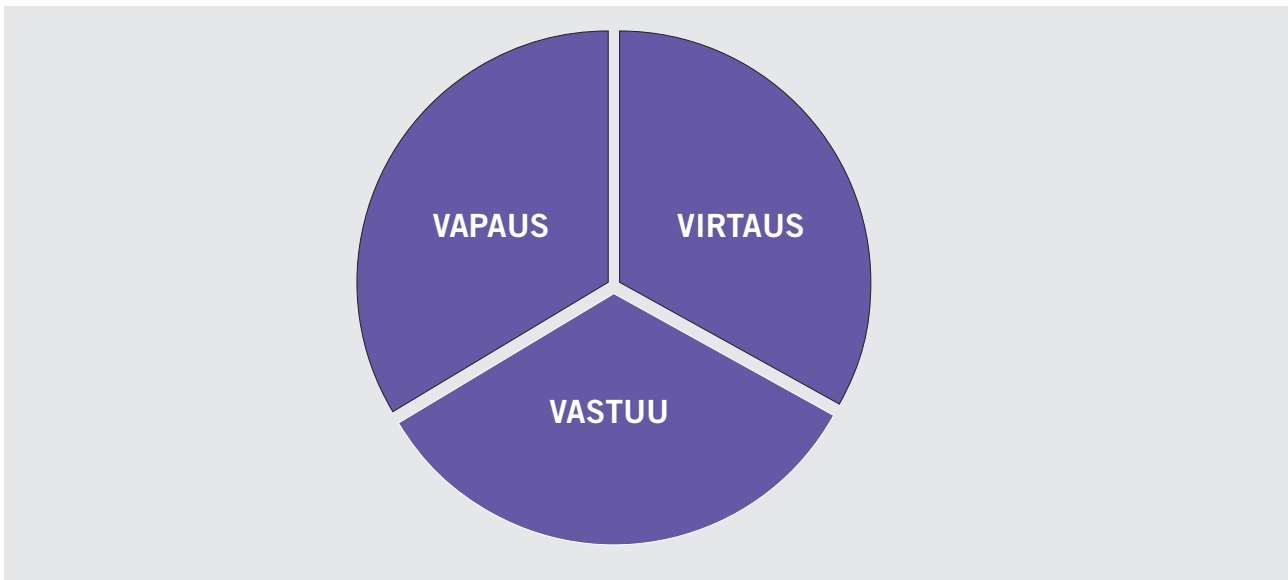
Usein kuulee sanottavan, että tyytyväiset ihmiset tekevät työssään parempaa jälkeä. Tämä pitääkin osittain paikkansa. Työtyytyväisyys voidaan jakaa kahteen tyyppiin: aktiiviseen ja passiiviseen työtyytyväisyyteen. Passiivisella työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työtyytyväisyyttä, joka kumpuaa työn tekemisen puitteista ja reunaehdoista, kuten palkasta, yhteiskunnallisesta statuksesta ja työsuhte-educista. Aktiivisella työtyytyväisyydellä puolestaan viitataan tyytyväisyyteen, joka perustuu työn tekemiseen itseensä: työn koettuun mielekkyyteen, palkitsevuuteen ja merkityksellisuuteen. Aktiivinen työtyytyväisyys perustuu sisäisesti motivoituun työhön. Aktiivinen työtyytyväisyys on se, joka tutkimusten mukaan korreloi suoraan yrityksen tuloksellisuuden kanssa. (Martela & Jarenko 2014; Martela & Jarenko 2015.)



**Kuva 2. Aktiivinen ja passiivinen työtyytyväisyys**

Sisäinen motivaatio perustuu Ryanin ja Decin mukaan (2000) kolmentyyppisen psykologisen perustarpeen tyydyttymiseen: autonomian, kompetenssin ja yhteisöllisyyden kokemuksiin. Filosofian Akatemiolla on Lauri Järvillehdon johdolla edelleen kehitetty Ryanin ja Decin mallia integroimalla siihen hyvää työtä (esim. “Good-work”-tutkimukset: Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2001; työn erilaiset kokemustasot: Wrzesniewski et al., 1997; “kutsumustyön” tutkimus: Bellah et al., 1996) ja hyvää elämää (esim. Martin Seligman, 2003) koskevia tutkimuksia. Tämän “komposiittimallin” osat on nimetty vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi.





**Kuva 3. Filosofian Akatemian vapaus-virtaus-vastuu -malli, joka perustuu löyhästi Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoriaan.**

Vapaus viittaa autonomian kokemukseen, kykyyn vaikuttaa omaan työnkuvaan ja kykyyn tehdä asioita omalla tavallaan, omaa osaamistaan mahdollisimman laajasti hyödyntäen. Virtaus sisältää jatkuvaa eteenpäin menemistä: kehittymistä, pätevyiden kokemuksia ja tunnetta siitä, että saa aikaan asioita. Virtauksen tärkeä elementti on myös hallinnan tunne työssä, millä on merkittäviä vaikutuksia jaksamiselle ja työn kuormittavuudelle. Vastuu viittaa työn sosiaaliseen ulottuvuuteen: autenttisiin ihmissuhteisiin, yksilön rooliin työyhteisössä sekä merkityksellisyyden kokemuksiin.

#### **IMQ -sisäisen motivaation mittari**

IMQ (Intrinsic Motivation Quotient) on Filosofian Akatemialla kehitetty mittari henkilöstön sisäisen motivaation selvittämiseksi. Se kartoittaa sisäisen motivaation edellytysten (vapaus, virtaus, vastuu) toteutumista yksilön työssä. Lisäksi se selvittää yleisemmällä tasolla työn imun (work engagement) tilaa. IMQ antaa tietoa kolmella tasolla: millainen vastaajaorganisaation sisäinen motivaatio on suhteessa muihin organisaatioihin, miten sisäisen motivaation painopisteet toteutuvat organisaatiossa ja mitä sisäiseen motivaatioon liittyviä konkreettisia tekijöitä voi ja kannattaa erityisesti kehittää. Kysymykset ovat hyvin konkreettisia ja ne antavat suoraan tietoa siitä, mikä toimii hyvin ja mitä kannattaa kehittää sisäisen motivaation tukemiseksi ja vahvistamiseksi. Kysymykset soveltuvat kaikenlaista työtä tekeville tietotyöntekijöistä asiakaspalvelijoille ja tuotannon ammattilaisille.

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankekonsortion puheenjohtajayrityksenä toimi Borealis Polymers Oy. Konsortion yritysten edustajat muodostivat ohjausryhmän, joka seurasi hankkeen etenemistä ja toimi kokemusten jakamisen foorumina. Ohjausryhmä koontui yhteensä kolme kertaa (13.2.2015, 17.12.2015 ja 10.3.2016.). Muilta osin ohjausryhmän kommunikointi tapahtui sähköpostitse.

Hankkeen toimenpiteet (IMQ-mittaukset, kehittämistyöpajat, kokemusten vaihto) toteutuivat pääpiirteissään alkuperäisen työsuunnitelman mukaan. Aikataulua jouduttiin kuitenkin lykkäämään yritysten toiveiden mukaan meneillään olleiden organisaatiomuutosten tai tuotannollisten syiden vuoksi. Hankkeen väliraportit annettiin 23.09.2015 ja 22.12.2015.

**Taulukko 1: Mittaukset ja työpajat yrityksissä**

Yritys	1. Mittaus	Työpajat	2. Mittaus	Mittausten väliaika
JM Huber	10/2015	Talvi 2015-2016	11/2016	13 kk
Innogas	09/2015	Talvi 2015-2016	11/2016	14 kk
Exel Composites	10/2015	Talvi 2015-2016	Ei vielä määritetty	
Borealis Polymers	2/2016	Talvi 2015-2016	4/2017	12 kk
Pipelife	04/2015	Syksy 2015-Talvi 2016	4/2017	24 kk
Premix	9/2015	Syksy 2015	3/2017	18 kk

Hankkeen tavoite oli vahvistaa työpaikoilla koettua työtyytyväisyyttä. Hankkeessa kiinnitettiin huomio erityisesti nk. aktiiviseen työtyytyväisyyteen eli kokemukseen työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Aktiivinen työtyytyväisyys on suoraan yhteydessä yksilön työn laatuun ja innovatiivisuuteen, ja siten aktiivisen työtyytyväisyyden on osoitettu korreloivan vahvasti organisaation tuloksenteokkyvyn kanssa.

Hankkeessa kuudella kemianteollisuuden tuotannon työpaikalla toteutettiin ensin sisäisen motivaation mittaus. Mittauksen avulla nähtiin, mitä kullakin työpaikalla kannattaisi lähteä kehittämään työn mielekkyyden ja sisäisen motivaation tukemiseksi.

Mittauksen tuloksia käsiteltiin työntekijöiden sekä heidän esimiestensä kanssa. Työpajojen osallistujajoukot hieman vaihtelivat organisaatiosta toiseen. Suurissa yrityksissä työntekijät ja esimiehet olivat eri työpajoissa, pienemmissä yksiköissä/organisaatioissa johto ja työntekijät istuivat yhdessä miettimässä asioiden kehittämistä. Työpajoissa sovitettiin myös, mitä tapahtuu seuraavaksi, kuka vastaa mistäkin ja miten asioita seurataan. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada aikaan hyvä suunnitelma ja seuranta kehitysideoiden toimeenpanolle.

Alkuperäinen suunnitelma muuttui hieman matkan varrella siten, että varsinaiseksi kehityskohteeksi nousikin jatkuvan kehittämisen prosessin luominen. Sisäisen motivaation mittaristo nosti esiin listan kehityskohteita, mutta niitä ilmeni lisää jatkuvalla syötöllä. Oli ilmeistä, ettei kehityshanketta kannata jättää kertarykäykseksi, vaan enemmän tukea työyhteisöjä oppimaan kehittämään itseään jatkuvasti, tekemään jatkuvasta yhdessä kehittämisestä olennainen osa perustekemistä. Näin hankkeessa tultiin yhdistäneeksi sisäisen motivaation viitekehys lean-periaatteisiin ja kokeilemalla kehittämisen lähestymistapaan.

Seuraavien kuukausien aikana uusia toimintatapoja laitettiin käytäntöön ja harjoiteltiin ylipäätään yhdessä kehittämisen prosessia. Välillä arki tuntui vievän vallan, ja kehittäminen jäi taka-alalle, välillä kehityssuunnitelma toteutettiin innolla ja uusia kehitysideoita syntyi runsaasti.

Tätä kirjoitettaessa ei ole vielä tehty 2. mittausta kaikissa hankeorganisaatioissa. Kesälomat, seisokit ja organisaatiomuutokset ovat asettaneet rajoituksia mittausten ja interventioiden toteuttamiselle.

# 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeessa tehtyjen mittausten tuloksena syntyi käsitys siitä, mitkä ovat työn mielekkyyden keskeiset elementit (näiden) kemianteollisuuden tuotannon työpaikkojen arjessa.

**Työn mielekkyyden keskeisiksi tekijöiksi kaikilla työpaikoilla nousivat seuraavat tekijät:**

- 1) oppiminen työssä**
- 2) kokemus siitä, että omaan työhönsä, sen tekemisen tapoihin ja aikatauluihin voi vaikuttaa**
- 3) kokemus siitä, että omat työtehtävät ovat pääsääntöisesti mieluisia tai ainakin mielekkäitä ja merkityksellisiä yhteisten kokonaistavoitteiden kannalta.**

Nämä samat tekijät korreloivat vahvasti myös sen kanssa, että oma työ koetaan merkitykselliseksi.

Näitä asioita lähdettiin edistämään hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa erityisesti yhteiskehittelyn prosesseja luomalla<sup>1,2</sup>. Jatkuva yhdessä kehittäminen tarjoaa sekä loputtomat mahdollisuudet oppimiselle että parantaa merkittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi kehittämistyön vastuun jakaminen ja osallistavat toimintatavat tarjoavat työntekijöille näkymän kokonaisuuteen ja lisäävät sitä kautta merkityksellisyyden kokemusta ja myös niiden työtehtävien mielekkyyttä, jotka eivät itsessään ole kaikkein inspiroivimpia.

## HANKKEESSA ESIIN NOUSSEET TOIMIVAT YHTEISKEHITTELYN KÄYTÄNNÖT

**Yhteiskehittelyn idea on kaikessa yksinkertaisuudessaan seuraava:**

- 1) Jokainen tuottaa kehitysideita**
- 2) Ideoita kokeillaan**
- 3) Parhaat ideat otetaan käyttöön**

**Yhteiskehittelyä käynnistettäessä on hyvä huomioida seuraavat asiat:**

- 1. Miten ideat kerätään?**
- 2. Kuka käsittelee ideat ja miten?**
- 3. Kuka suunnittelee kokeilut ja miten?**
- 4. Miten kokeiluja fasilitoidaan ja reflektoidaan?**
- 5. Miten uudet toimintatavat viedään käytäntöön?**
- 6. Miten tästä kaikesta viestitään sisäisesti?**

<sup>1</sup> Premixillä tutkimuskohteena oli joukko esimiehiä ja heidän kanssaan työstiin työn mielekkyyttä tehtävähallintaitoja kehittämällä.

<sup>2</sup> Yhteiskehittelyllä tarkoitetaan työn, työprosessien, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen liittyvien asioiden ratkomista johdon ja henkilöstön yhteistyönä.

Taulukko 2: Kehittämisen prosessin vaiheet yrityksissä

Yritys	Ideoiden keruu	Ideoiden käsittely	Kokeilujen suunnittelu	Kokeilujen fasilitointi	Käytäntöön vienti	Viestintä
JM Huber	Excel-taulukko	Viikkopalaveri: esimies ja työntekijät	Viikkopalaveri: esimies ja työntekijät	Esimies ja työntekijät	Esimies ja työntekijät	Viikkopalaveri
Innogas	Excel-taulukko	Viikkopalaveri: esimies ja työntekijät	Viikkopalaveri: esimies ja työntekijät	Esimies ja työntekijät	Esimies ja työntekijät	Viikkopalaveri
Exel Composites	Kysely ja ideoiden avoin kerääminen	Johtoryhmän kokoukset, avoimet workshopit henkilöstöryhmien kanssa	Johtoryhmän kautta vastuutetut tehtävät ja seuranta	Esimies ja työntekijät	Esimies ja työntekijät	Tehtailla tiedotustilaisuudet ja samalla kommentointi
Borealis Polymers	Idealaatikko	Kehitysryhmä, jossa edustus kaikista vuoroista + esimies	Kehitysryhmän kokoukset n. kerran kuussa	Kehitysryhmä	Kehitysryhmä	Kokeiluista tiedottaminen ja niiden reflektointi (peukutus ja kommentit) ohjaamossa valkotalulla, tarkemmat tiedot Sharepointissa
Pipelife	Itse oivallusten keruu tapahtuu nykyään Sharepointissa.  2017 alusta alkaen.	Viikottain, joskus jopa päivittäin, mikäli sellainen, että oivallusvastaava pystyy hoitamaan sen itse eteenpäin	Idean vastuuhenkilö tai toimipaikan ohjaustiimi tai johtoryhmä	Oivalluksen Vastuuhenkilö	Oivalluksen Toteuttaja. Oivalluksesta riippuen paikallinen ohjaustiimi tai tarvittaessa johtoryhmä	Sharepoint, News Flash. Tarvittaessa toimipaikan Ohjaustiimin sekä päivävuoron että vuorojen palaverit

## 6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

### ■ HANKKEEN TULOKSET JA KOETTU HYÖTY HANKKEEN YRITYKSISSÄ

Tärkein ja suurin tulos hankekumppaneille on heille tehdyn kyselyn (12/2016) mukaan ollut **uudenlaisen osallistavamman ja innostuneemman työkuulttuurin syntyminen**. Työntekijöitä on otettu aiempaa enemmän mukaan erilaisiin kehitystyöryhmiin ja kertaluontoisiin kehityskokouksiin, joiden tavoite on mm. prosessien ja työn sujuvoittaminen. Työntekijöitä kuunnellaan ihan eri tavalla kuin aikaisemmin myös investointeja suunniteltaessa. Itsestään selvänä ei pidetty sitä, että työntekijät haluaisivat osallistua aiempaa enemmän kehittämistoimintaan, mutta tämä pelko osoitautui kaikissa kumppaniorganisaatioissa turhaksi. Yhdessä kehittäminen on luonut organisaatioihin avoimempaa keskustelukulttuuria ja luottamusta.

*”Olen huomaavinani, että nykyisin tullaan rohkeammin ehdottamaan uusia asioita ja ideoita. Meillä on kyllä ollut jo pitkään melkoisen avoin ilmapiiri täällä ja osaamme tehdä asioita yhdessä! Ehkä se yhdessätekemisen taidon tiedostaminen on lisääntynyt..”*

*”(Tärkein tulos hankkeesta on) se, että työntekijämme osoittivat haluavansa osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon ja esimerkiksi investointien suunnitteluun.”*

Kehitysideoiden toteuttaminen ja kehitysjärjestelmän ”pyöriminen” edelleen vahvistavat tätä hyvää suuntaa ja luovat päivä päivältä lisää uskoa ja luottamusta uuteen tekemiseen tapaan.

Kulttuurisen muutoksen lisäksi hankekumppanit saivat kerättyä tietoa siitä, mitkä asiat toimivat tuotannon arjessa hyvin ja mihin asioihin kehittämistoiminnassa pitäisi keskittyä. Johtamisessa ja kehittämisessä on osattu kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka ovat arjen tekemisen kannalta relevantteja.

Kolmas, joskaan ei vähäisin, tulos hankkeesta on kumppaneille ollut prosessi, jolla kehitysideoita kerätään, käsitellään ja toteutetaan. Tämän prosessin kautta organisaatiot pystyvät jatkamaan jatkuvaa ja osallistavaa kehittämistoimintaansa.

*”Olemme luoneet systemaattisen aloitejärjestelmän, jossa tehtyjen aloitteiden tilan seuranta on helppoa..”*

### ■ JATKOTOIMENPITEET

Tämä hanke toteutettiin osana kemian alojen työmarkkinaosapuolten Hyvää huomista -yhteistyötä. Sisäisen motivaation ja aktiivisen työtyytyväisyyden kehittäminen kemianteollisuuden työpaikoilla tulee jatkossakin olemaan osa alan työhyvinvoinnin kehittämistoimia. Vuoden 2017 aikana fokuksessa on yritysten kehittämistoiminnan edistäminen yritystasolla yhteiskehittämisen periaatteiden mukaan. Tämän hankkeen tulokset ovat osa tätä työtä.

Hankkeessa syntynyt tietämys ja ymmärrys aktiivisen työtyytyväisyyden lisäämisestä kemianteollisuuden työpaikoilla kootaan myös julkaisuun, joka toteutetaan yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen kanssa, ks. kohta 7.

# 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

## ■ VIESTINTÄ

Kehittämishankkeessa tuotettiin tietoa sisäisen motivaation ja aktiivisen työtyytyväisyyden kehittämisestä hyödynnettäväksi sekä konsortion yrityksissä että laajemmin kemianteollisuudessa. Vaikka kohderyhmänä olivat kemianteollisuuden yritykset, voidaan todeta, että tulokset eivät ole yritys- tai toimialariippuvaisia.

Kehittämishankkeen aikana yritykset vaihtoivat kokemuksia tapaamisissa, joita järjestettiin yhteensä kolme kappaletta. Vuorovaikutusta leimasivat avoimuus ja luottamus sekä halu levittää hankkeessa saatua tietoa myös laajemmin. Hankkeen päätteeksi koottiin yritysten kokemuksia ja pohdittiin tulosten syntymisen suhdetta organisaation ominaispiirteisiin ja toimintaympäristöön. Tavoitteena hankkeen päätyttyä on saada hankkeessa esiin nousseet hyvät käytännöt laajalti eri alojen yritysten käyttöön.

Hankkeen tuloksista kootaan yhteistyössä Työturvallisuuskeskuksen kanssa erillinen julkaisu, jota levitetään kemian alan järjestöjen ja Työturvallisuuskeskuksen kanavien kautta. Lisäksi tuloksista viestitään monipuolisesti kemian alan viestintäkanavissa, kuten Hyvää huomista -hankkeen ja työmarkkinajärjestöjen verkkosivuilla. Viestintäyhteistyötä tehdään myös työ- ja elinkeinoministeriön koordinoiman Työelämä 2020-hankkeen kanssa.

## ■ HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeessa saavutettuja hyötyjä osallistuneissa yrityksissä on kuvattu edellä. Tulokset eivät ole yritys- tai toimialariippuvaisia, joten niitä voidaan soveltaa työelämässä laajasti.

**Keskeiset yleisesti hyödynnettävät tulokset voidaan kiteyttää kahteen pääkohtaan:**

- 1) Ymmärrys työn mielekkyyden keskeisistä elementeistä kemianteollisuuden tuotannon työpaikoilla.**
- 2) Yhteiskehittämisen malli, joka eksplisiittisesti nostaa myös työn mielekkyyteen ja sisäiseen motivaatioon liittyvät asiat kehityslistalle perinteisten työturvallisuuden ja laadun parantamisen rinnalle.**

## 8. Kirjallisuus

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2): 555–564.

Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1996). *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley: University of California Press.

Deci, E., Ryan, R. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1): 54-67.

Deci, E., & Ryan, R. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55: 68-79.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Pro 2015.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1217–1227.

Seligman, M. E. P. (2003). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (Kindle Edition). London: Nicholas Brealey Publishing.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1): 106–112.

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2008. Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4): 345–356.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., and Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33



## 9. Yhteystiedot

### HAKIJA JA KONSORTION PUHEENJOHTAJA

#### **Borealis Polymers Oy**

P.O.Box 330, Muovintie 19  
06101 Porvoo  
[www.borealisgroup.com](http://www.borealisgroup.com)

### HANKKEESEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET

#### **Exel Composites Oyj**

Mäkituvantie 5  
FI-01510 Vantaa  
[www.exelcomposites.com](http://www.exelcomposites.com)

#### **Oy Innogas Ab**

Nesteentie 422  
06850 Kulloo  
[www.innogas.com](http://www.innogas.com)

#### **J.M. Huber Finland Oy**

Telakkatie 5  
49460 Hamina  
[www.hubermaterials.com](http://www.hubermaterials.com)

#### **Pipelife Finland Oy**

Kiviharjunlenkki 1 C  
90220 Oulu  
[www.pipelife.fi](http://www.pipelife.fi)

#### **Premix Oy**

Muovitie 4  
05200 RAJAMÄKI  
[www.premixgroup.com](http://www.premixgroup.com)

### ASiantuntijaorganisaatio

#### **Filosofian Akatemia**

Runeberginkatu 49 A 13  
00260 Helsinki  
[info@filosofianakatemia.fi](mailto:info@filosofianakatemia.fi)

### HYVÄÄ HUOMISTA -HANKE

[www.hyvaahuomista.fi](http://www.hyvaahuomista.fi)