TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Citation
Tappura, S., Hyytinen, T., Kivistö-Rahnasto, J., Nenonen, N., & Vasara, J. (2015). Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto; Tampereen yliopisto.

Year
2015

Version
Publisher's PDF (version of record)

Link to publication
TUTCRIS Portal (http://www.tut.fi/tutcris)

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright, please contact cris.tau@tuni.fi, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date:21.08.2019

Sari Tappura, Toni Hyytinen, Jouni Kivistö-Rahnasto, Noora Nenonen & Juha Vasara

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen
Loppuraportti

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Tampereen teknillinen yliopisto - Tampere University of Technology

Sari Tappura, Toni Hyytinen, Jouni Kivistö-Rahnasto, Noora Nenonen & Juha Vasara

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Loppuraportti

Tampereen teknillinen yliopisto.
Teollisuustalouden laitos, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

ISBN 978-952-15-3662-5

Sisällysluettelo

Esipuhe 1
1 Lähtökohta ja tausta 2
1.1 Tutkimuksen tausta 2
1.2 Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusjohtajuus 3
1.3 Tuloksellisuus ja turvallisuuden johtaminen 6
2 Tavoite, tulosten hyöty ja sovellettavuus 8
3 Tehtävät, menetelmät ja aineistot 9
4 Tulokset ja tulosten tarkastelu 11
4.1 Esimiesten turvallisuusosaaminen 11
4.1.1 Teoreettinen tausta 11
4.1.2 Esimiesten turvallisuustehtäviä eri organisaatiotasoilla 13
4.1.3 Esimiesten turvallisuusosaamisen kehittäminen 15
4.2 Tuloksellisen turvallisuusjohtajuuden piirteitä 18
4.2.1 Turvallisuusjohtajuuden teoreettinen tausta 18
4.2.2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamistapa turvallisuuden johtamisessa 20
4.3 Esimiesten sitoutuminen turvallisuuteen 24
4.3.1 Sitoutumisen merkitys ja sen teoreettinen tausta 24
4.3.2 Sitoutumisen esteitä, edistäjiä ja edistämisen keinoja 25
4.4 Yhteenveto yrityskohtaisista menettelytavoista esimiesten turvallisuusosaamisen ja -johtajuuden sekä sitoutumisen kehittämiseen 27
4.4.1 Strategian ja vision mukaiset työkalut 27
4.4.2 Tehtävien, vastuiden ja johtamisperiaatteiden määrittely 27
4.4.3 Työturvallisuusasioista viestiminen 28
4.4.4 Esimieskoulutus 28
4.4.5 Yhteenveto toiminnan kehittämisestä kohdeyrityksissä 29
5 Johtopäätökset 31
Lähdeluettelo 33

Liitteet

Liite 1. Hankkeen loppuseminaarin ohjelma

Liite 2. Hankkeen julkaisut ja esitykset

Liite 3. Esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi -tarkistuslista

Liite 4. Case-raportti: DEKRA Industrial Oy 10 s.

Liite 5. Case-raportti: Delete Finland Oy 13 s.

Liite 6. Case-raportti: Helen Oy 19 s.

Liite 7. Case-raportti: Lassila & Tikanoja Oyj 18 s.

Liite 8. Case-raportti: Neste Oyj 11 s.

Liite 9: Case-raportti: Personalhuset Staffing Group Oy 11 s.

Tampereen teknillinen yliopisto
Teollisuustalous
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu

Esipuhe

Tämä julkaisu on tutkimushankkeen ”Turvallisuuden johtajat -esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen” (TUJO) loppuraportti. TUJO-hanke oli Työsuojelurahaston ja osallistuneiden organisaatioiden rahoittama kaksivuotinen (2014-2015) tutkimus- ja kehittämishanke, jossa oli mukana seitsemän kohdeorganisaatiota: DEKRA Industrial Oy, Delete Finland Oy, Helen Oy, Huntsman Pigments and additives, Lassila & Tikanoja Oyj, Neste Oyj ja Personalhuset Staffing Group Oy. TUJO-hankkeen tavoitteena oli tutkia ja jakaa keinoja, joilla turvallisuuden johtamista voidaan kehittää esimiestasolla. Lukuisat aiemmat tutkimukset korostavat esimiesten ja ylimmän johdon keskeistä roolia turvallisuuden edistämisessä. Tässä tutkimuksessa tuodaan esille konkreettisia keinoja, joita yrityksissä on käytössä tai suunnitteilla esimiesten turvallisuustyön tueksi. Lisäksi esitetään esimiesten omia kokemuksia näistä teemoista.

Keskeiset tutkimustulokset on esitelty raportissa teemoittain: esimiesten turvallisuustehtävien määrittely eri organisaatiotasoilla, esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi ja kehittäminen, tehokas turvallisuusjohtajuus, esimiesten sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen sekä yhteenveto yrityskohtaisista kehittämiskeinoista. Tämän raportin liitteenä on erilliset kuvaukset yrityskohtaisista kehittämishankkeista. Niistä löytyy yksityiskohtaisempia esimerkkejä esimiesten turvallisuusosaamisen, -johtajuuden ja sitoutumisen edistämisen keinoista ja kehittämistarpeista.

Tässä raportissa esitellyt tulokset perustuvat hankkeen aikana toteutettuihin asiantuntija- ja esimieshaastatteluihin, työpajoihin ja yrityskohtaisiin kehittämishankkeisiin sekä aiempaan turvallisuustutkimukseen. Tuloksista on nostettu esimerkkejä ja keinoja esimiesten turvallisuusosaamisen, -johtajuuden ja -sitoutumisen kehittämisen tueksi. Tulokset ovat sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin, sillä esimiesten yleiset turvallisuusvastuut ja -tehtävät ovat samanlaisia kaikkialla. Ainoastaan painotuksissa on eroja riippuen organisaation toimialasta, turvallisuuskulttuurista ja turvallisuuden strategisesta merkityksestä. Lisäksi tulokset ovat hyödynnettävissä johtamis- ja turvallisuuskoulutuksen kehittämisessä. Toivomme, että tuloksia hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä erilaisissa organisaatioissa. Mahdollista palautetta ja kysymyksiä tutkimushankkeesta voi lähettää raportin pääkirjoittajalle (sari.tappura(at)tut.fi).

Kiitämme lämpimästi rahoittajia, ohjausryhmän jäseniä sekä kaikkia tutkimukseen osallistuneita asiantuntijoita ja esimiehiä kohdeorganisaatioissa!

Tampereella 30.12.2015

Tekijät

1 Lähtökohta ja tausta

1.1 Tutkimuksen tausta

Työelämän kehittämisen keskeisenä tavoitteena on edistää työssä jaksamista ja viihtymistä sekä edelleen kehittää työolosuhteiden terveellisyyttä ja turvallisuutta (mm. STM 2011a, Työelämäryhmän loppuraportti 2010). Euroopan tasolla työturvallisuus- ja -terveystyössä on viime vuosina korostettu ylimpien johtajien ja henkilöjohtamisen roolia keskeisenä tekijänä hyvien tulosten saavuttamiseksi sekä psykososiaalisiin riskitekijöiden hallintaa, mihin esimiestyöllä on keskeinen vaikutus (European Agency for Safety and Health at Work 2012, 2013). Monilla toimialoilla turvallisuus on keskeinen arvo ja strateginen tavoite. Usein asiakasvaatimukset ylittävät lainsäädännön vaatimukset, ja asiakkaat edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa ja aktiivista turvallisuuden kehittämistä. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioista useat toimivat ydinvoimalaitosympäristössä, jolloin päätilaaja edellyttää toimittajalta vaativaa turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja sen jatkuvaa kehittämistä. Kohdeyrityksiä yhdistävät myös toiminta yhteisellä työpaikalla ja teolliset palvelut, mikä tuo turvallisuuden johtamiseen useita erityispiirteitä (ks. Nenonen 2012).

Työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden kehittäminen Suomessa on viime vuosikymmeninä perustunut pääasiassa asiaperusteiseen turvallisuuden johtamiseen, jota koordinoivat organisaatioiden terveyden ja turvallisuuden asiantuntijat. Kehitystyö onkin tuottanut hyviä tuloksia erilaisten menetelmien ja toimintatapojen käyttöönottona sekä osaltaan auttanut suomalaista työelämää saavuttamaan nykyisen kansallisen turvallisuustason. Viime vuosina työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus eivät ole kuitenkaan kehittyneet enää toivotulla tavalla (ks. esim. Kauppinen ym. 2013, Lehto & Sutela 2008, STM 2011b). Kauppisen ym. (2010) mukaan esimiehillä ei ole riittävää osaamista työturvallisuuslain vaatimusten toteuttamiseksi käytännössä ja esimerkiksi riskien arvioinnin näkyvyys ja vaikutus johtamiseen on vielä vaatimatonta. Osa työpaikoista on kuitenkin saavuttanut hyviä tuloksia työturvallisuuden ja työterveyden kehittämisen vaikuttavuudesta ja näitä hyviä toimintamalleja on tarpeen edelleen selvittää ja levittää.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että turvallisuuden johtamista ei vielä kytketä riittävästi operatiiviseen toimintaan ja esimiestyöhön, eikä ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmaa huomioida riittävästi turvallisuuden kehittämisessä. Turvallisuuden johtamisen painopistettä tuleekin jatkossa siirtää enemmän operatiiviseen esimiestyöhön, jotta turvallisuuden tasoa pystyttäisiin olennaisesti parantamaan nykyisestä ja turvallisuusasiat kytkettäisiin paremmin organisaation strategiaan ja liiketoimintaan. Johtajien ja esimiesten johtajuustaitoja, osaamista ja sitoutumista tukemalla voidaan käytännössä muuttaa operatiivisen tason turvallisuusjohtamista.

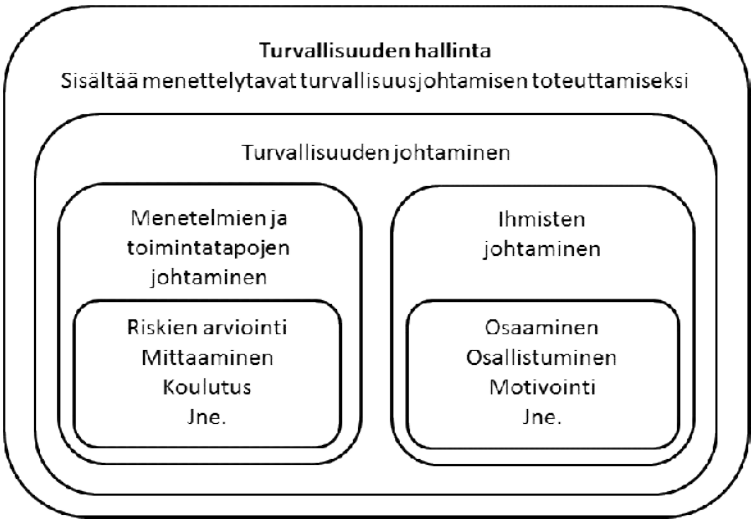
Turvallisuuden johtamista on perinteisesti tutkittu sen rakenteellisten elementtien (esim. Fernández-Muñiz ym. 2009, Hale 2003), turvallisuusasiantuntijoiden (esim. Fernández-Muñiz ym. 2007) ja turvallisuuskriittisten tehtävien (esim. Biggs & Biggs 2013, Toole 2002) näkökulmasta. Tällöin näkökulma on liian kapea ja yksipuolinen, ja turvallisuusasioiden yhteys organisaation strategiaan ja liiketoimintaan saattaa jäädä heikoksi. Myös turvallisuusjohtajuutta ja turvallisuuden johtamiseen soveltuvia johtamistyylejä on viime vuosina tutkittu laajasti (mm. Kapp 2012, Michael ym. 2006, Simola 2005, Tappura & Syvänen 2013b), mutta organisatoristen ja sosiaalisten tekijöiden sekä esimiesten oma näkökulma ovat jääneet vähemmälle huomiolle (esim. Conchie ym. 2013, Zohar 2002b). Vaikka johtamisen ja henkilöstövoimavarojen tutkimusta onkin tehty paljon, niissä ei juurikaan käsitellä turvallisuusjohtamista tai työturvallisuuden (henkinen ja fyysinen terveys ja turvallisuus) näkökulmia (Boyd 2003, Zanko & Dawson 2012). Samalla johtamisen teoriat eivät aina perustu toimiviin käytäntöihin (Tengblad 2012), joita tulisi validoida tutkimuksissa vielä erikseen.

Turvallisuuden johtamisen tulisi olla kiinteä osa muuta johtamista (Bluff 2003, HSE 2007, EU-OSHA 2010). Tässä tutkimuksessa turvallisuuden johtamista tarkastellaan omana näkökulmanaan osana muuta johtamista ja esimiestyötä. Simola (2005) suosittelee väitöstutkimuksensa perusteella johtajien sitoutumista pitkäjänteiseen turvallisuuden kehittämiseen, linjaesimiesten turvallisuusroolin tukemista sekä esimiesten sitoutumisen ja osaamisen varmistamista, jotta turvallisuustasoa voidaan aidosti parantaa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia turvallisuusjohtajuutta, esimiesten osaamista ja sitoutumista turvallisuuden johtamiseen sekä validoida toimintatapoja, joilla voidaan tukea johtajien ja esimiesten valmiutta ja sitoutumista turvallisuuden johtamiseen. Lisäksi tutkimuksella tuotetaan tietoa esimiesten tuen tarpeesta turvallisuustyössään. Tässä raportissa esitetään keinoja, joilla esimiehiä voidaan tukea heidän tärkeässä turvallisuustehtävässään.

1.2 Turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusjohtajuus

Turvallisuuden johtaminen on ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojelemista sekä turvallisuuden päämäärätietoista kehittämistä (Heinrich ym. 1980, Petersen 2000a, Visser 1998), jossa tärkeinä osa-alueina ovat linjaorganisaation turvallisuusvastuun korostaminen ja johdon henkilökohtainen sitoutuminen turvallisuuteen (O'Dea & Flin 2001, Petersen 2000a, Visser 1998) sekä työnjohdon suhtautuminen, valvonta ja puuttuminen riskinottoon (Bentley & Haslam 2001, Heinrich ym. 1980, Petersen 2000a). Lainsäädännössä ei käytetä termiä turvallisuuden johtaminen, mutta turvallisuuslainsäädäntö edellyttää kuitenkin turvallisuuden johtamista ja hallintaa työpaikoilla (ks. Hämäläinen & Anttila 2008). Turvallisuuden johtaminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen lähestymistapaan, menetelmien ja toimintatapojen johtamiseen (asiaperusteinen turvallisuuden johtaminen, safety management) sekä ihmisten johtamiseen (turvallisuusjohtajuus, safety leadership) (kuva 1) (Hämäläinen & Anttila 2008). Kumpaakin lähestymistapaa tarvitaan. Lisäksi erilaisissa tilanteissa, kuten kriisitilanteissa, tarvitaan erilaista turvallisuuden johtamista (Hannah ym. 2009). Hyvän turvallisuuden johtamisen tulokset näkyvät turvallisuustason paranemisena (mm. Hale ym. 2010, Hofmann & Morgeson 1999, Robson ym. 2007). Lisäksi hyvällä turvallisuuden johtamisella on vaikutusta esimerkiksi johtajien ja henkilöstön sitoutumiseen turvallisiin toimintatapoihin, henkilöstön tyytyväisyyteen ja työilmapiiriin (Hämäläinen & Anttila 2008).



Kuva 1. Turvallisuuden hallinnan menettelytapojen jakautuminen asiaperusteiseen johtamiseen ja johtajuuteen (mukaillen Hämäläinen & Anttila 2008)

Turvallisuuden johtamisen tutkimusta on kritisoitu siitä, että sen painopiste on perinteisesti ollut rakenteellisissa elementeissä (esim. säännöt, vastuut ja suunnitelmat), kun organisaation sisäisiin sosiaalisiin tekijöihin (esim. ongelmien käsittely, eturistiriidat ja erilaisten menettelyjen ja tavoitteiden yhteensovittaminen) on kiinnitetty liian vähän huomiota (mm. Visser 1998, Levä 2003, Nielsen 2000, Zohar 2002b). Perinteisissä turvallisuuden kehittämishankkeissa on usein unohdettu linjajohtajien merkittävä rooli, eikä toivottua kehitystä ole tapahtunut (Zohar 2002b).

Tutkimuksen perusteella tiedetään jo melko luotettavasti, mitä elementtejä hyvän turvallisuuden johtamisen tulisi sisältää (mm. Hale 2003, Hale ym. 2010, Robson ym. 2007, Simola 2005). Turvallisuuden johtamisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa sekä integroitu yrityksen tuotannolliseen toimintaan ja johtamiseen (ks. esim. Hale 2003, Hämäläinen & Anttila 2008, Simola 2005, Taylor & Wright 2003). Johtajien ja esimiesten rooli turvallisuuden johtamisessa korostuu paitsi tutkimuksessa myös lainsäädännössä. Organisaation ylimmät johtajat ja eri tason esimiehet ovat vastuussa työpaikan turvallisuudesta asemansa ja toimivaltansa rajoissa (Työturvallisuuslaki 738/2002). Turvallisuuden johtaminen on yksi olennainen osa organisaatioiden johtamista ja esimiestyötä (Simola 2005, Tappura & Hämäläinen 2012).

Viime vuosina turvallisuuden johtamisessa on korostunut ihmisten johtamisten näkökulma (mm. Hämäläinen & Anttila 2008, Kapp 2012, Zohar 2010). Turvallisuusjohtajuuden interventioiden avulla voidaan saavuttaa positiivisia ja kestäviä vaikutuksia (Hannah ym. 2008) sekä lisätä työntekijöiden ymmärrystä ja sitoutumista turvallisuuden edistämiseen (Clarke & Ward 2006, Conchie ym. 2013, Zohar 2002a). Tutkimusten mukaan esimiehen johtamistyylillä on keskeinen vaikutus alaisten turvallisuuskäyttäytymiseen ja turvallisuuden tasoon (esim. Barling ym. 2002, Clarke & Ward 2006, Hofmann & Morgeson 1999, Hofmann ym. 2003, Zohar & Luria 2003). Monissa yrityksissä koetaan, että olisi tarvetta keskittyä yhä enemmän turvallisuusjohtajuuteen esimiestyönä, jotta turvallisuustasoa onnistuttaisiin parantamaan (Hämäläinen & Anttila 2008, Simola 2005).

Laajassa katsauksessaan onnistuneisiin turvallisuusinterventioihin Hale ym. (2010) korostavat johtajien ja esimiesten osaamisen kehittämisen merkitystä, jotta nämä ymmärtävät keskeisen roolinsa turvallisuuden kehittämisessä. Johtajien ja esimiesten sitoutumista pidetään myös yleisesti yhtenä tärkeimmistä onnistuneen turvallisuuden johtamisen tekijöistä (esim. Hale ym. 2010, Hämäläinen & Anttila 2008). Turvallisuuden ammattimainen johtaminen edellyttää työkalujen ja menetelmien hallintaa (Simola 2005) sekä ymmärrystä turvallisuuden johtamisen sisällöistä ja hyvistä käytännöistä (Tappura & Hämäläinen 2012). Laitisen ym. (2009) mukaan esimiehen käyttäytyminen, suhtautuminen ja sitoutuminen ovat uskottavan turvallisuustoiminnan perusedellytyksiä. Simolan (2005) mukaan esimiesten sitoutuminen turvallisuuden johtamiseen syntyy havahtumisen ja tietoisuuden lisääntymisen kautta, kun esimiehet ymmärtävät turvallisuuden merkityksen. Havahtumisen voi aiheuttaa onnettomuus tai muu kriisitilanne, tai se voi olla seurausta koulutuksesta tai kehittämisestä.

Viime vuosina turvallisuusjohtajuutta on tutkittu laajasti (mm. Conchie ym. 2013, Kapp 2012, Killimett 2006, Lu & Yang 2010, Simola 2005, Wu ym. 2008). Vaikka tutkimukset enenevissä määrin osoittavat esimiesten ja turvallisuusjohtajuuden tärkeyden, turvallisuusjohtajuutta tukevia ja esimiesten sitoutumista edistäviä, erityisesti kontekstisidonnaisia, tekijöitä (esim. Conchie ym. 2013, Porter & McLaughlin 2006) ja esimiesten turvallisuusosaamista on tutkittu vain muutamissa tutkimuksissa. Conchie ym. (2013) tutkivat esimiesten omia käsityksiä turvallisuuden johtamisen onnistumisen tekijöistä rakennusalalla. Myös Australiassa kehitetyssä turvallisuuden johtamisen mallissa (construction safety competency framework) huomioidaan esimiestyön näkökulma, kun määritellään turvallisuuden johtamisen tehtäviä ja niihin liittyviä kompetensseja (Biggs & Biggs 2013). Työturvallisuuden johtamisen osaamisalueita ja -tarpeita on määritelty Tappuran ja Hämäläisen (2012) sekä Tappuran ja Syväsen (2013a, 2013b) artikkeleissa, mutta muiden turvallisuuden osa-alueiden osalta vastaava tutkimus on vähäistä. Suomessa turvallisuuden johtamista esimiestyönä on tutkittu yksittäisissä tapaustutkimuksissa ja vain

rajatusti joillakin toimialoilla ja tehtäväalueilla (Heikkilä & Rantanen 2007, Hyttinen 1994, Simola 2005, Tappura & Syvänen 2013a, Tappura & Syvänen 2013b).

Turvallisuuden johtamisessa ylimmän johdon ja esimiesten rooli on keskeinen, koska heillä on päätöksenteossa ja turvallisuuskulttuurin kehittämisessä tarvittava asema ja valta (mm. Dedobbeleer & Béland 1998, DeJoy ym. 2004, Fernández-Muñiz ym. 2009, Flin 2003, Flin & Yule 2004, Flin ym. 2000, Hale ym. 2010). Esimiesten resurssit, osaaminen ja sitoutuminen ovat ratkaisevia organisaation turvallisuuspolitiikan, -tavoitteiden ja -käytäntöjen luomisessa ja vakiinnuttamisessa sekä turvallisuustyössä onnistumisessa (mm. Conchie ym. 2013, Fruhen ym. 2013, Hale ym. 2010, Hardison ym. 2014, Simola 2005, Tappura & Hämäläinen 2012).

Usein tilanne on se, kuten tähänkin tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä, että yrityksessä on periaatteessa jo käytössä monipuolisesti turvallisuuden johtamisen menetelmiä ja toimintatapoja (Hämäläinen & Anttila 2008). Kuitenkin käytännössä menettelytapojen käytäntöön vienti on edelleen pääasiassa turvallisuusasiantuntijoiden vastuulla, ja esimiesten sitoutuminen niihin on vaihtelevaa. Esimiesten turvallisuusosaamisessa on usein puutteita eikä heillä ole aina riittäviä edellytyksiä huolehtia turvallisuudesta (Niskanen ym. 2009, Salminen ym. 2007, Simola 2005, Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010). Toisinaan esimiehet odottavat turvallisuussiantuntijoiden hoitavan sellaiset tehtävät, jotka kuuluvat selkeästi esimiesten vastuulle (Tarkkonen 2005).

VTT:n tutkimushankkeessa (Reiman 2015) tutkittiin turvallisuusasiantuntijoiden tehtäviä ja roolia yritysten turvallisuustyössä. Turvallisuusasiantuntijoiden tehtävänä on toimia strategisen ja päivittäisen johtamisen tukena. He tarjoavat asiantuntijatukea yrityksen turvallisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Turvallisuusasiantuntijan tehtävän painotukset riippuvat yrityksen tilanteesta, kuten esimerkiksi

- organisaation perustehtävästä ja vaarojen luonteesta,
- turvallisuuden tasosta,
- johdon sitoutumisesta turvallisuuteen,
- organisaation toimintakulttuurista,
- organisaation koosta ja monimutkaisuudesta ja
- yhteiskunnallisista tekijöistä.

> *”Mitä paremmin turvallisuus on integroitunut yrityksen kokonaistoimintaan ja mitä paremmin henkilöstö ja johto on siihen sitoutunut, sitä enemmän turvallisuusasiantuntija pystyy käyttämään aikaa tulipalojen sammuttamisen sijasta työyhteisön systemaattiseen kehittämiseen.” (Reiman 2015)*

Monissa organisaatioissa nähdään tarvetta esimiesten turvallisuusjohtajuuden, -osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseen. Lisäksi on tarpeen selvittää esimiesten odotuksia ja tarpeita turvallisuus- ja muiden asiantuntijoille, jotta esimiehet saavat tarvittaessa tukea turvallisuuden johtamistehtävässään. Esimiesten ymmärryksen ja osaamisen kehittyminen sekä aktiivisempi rooli edistäisi turvallisuusasioiden kytkemistä kiinteäksi osaksi päivittäistä toimintaa ja koko henkilöstön sitoutumista turvallisuuden parantamiseen.

Zoharin (2002b) mukaan perinteinen tapaturmien ehkäisy -näkökulma unohtaa usein turvallisuusjohtajuuden ja -ilmapiirin merkityksen. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi tapaturmien torjuntatyössä on jääty tietylle tasolle eikä merkittävää edistystä ole viime aikoina tapahtunut (Petersen 2000b, TVL 2015). Petersen ehdottaakin tekijöitä, joiden avulla voidaan saavuttaa erinomainen turvallisuustaso (excellence in safety). Näitä ovat:

1. Järjestelmä, joka ”pakottaa” esimiehet turvallisuustoimintaan
2. Keskijohdon osallistuminen
    a. Varmistamaan lähiesimiesten turvallisuustoiminta
    b. Varmistamaan lähiesimiesten turvallisuustoiminnan laatu

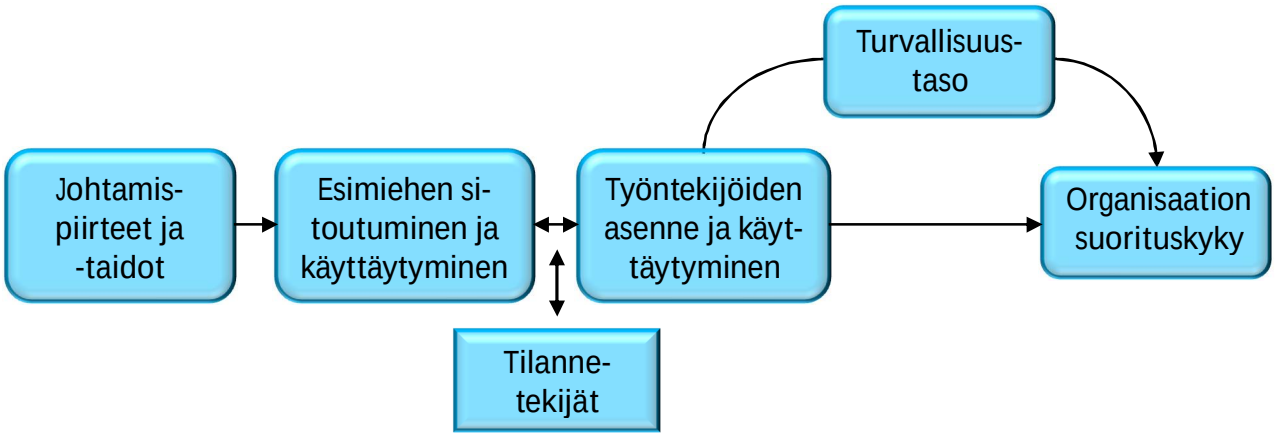
   c. Osoittaa käytännön teoillaan sitoutumistaan turvallisuuteen
3. Ylimmän johdon edustajat osoittavat näkyvästi, että turvallisuus on arvo sinänsä
4. Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen turvallisuustyöhön
5. Järjestelmä, jossa on joustoa ja esimiehet voivat vaikuttaa määriteltyyn turvallisuustoimintaan
6. Järjestelmä, jonka kaikki työntekijät kokevat positiiviseksi

Petersenin (2000b) mukaan esimiesten turvallisuustoiminta tarkoittaa heidän tilivelvollisuuttaan turvallisuudesta (accountability for safety), turvallisuustavoitteita ja -odotuksia, riittävää osaamista tavoitteiden saavuttamiseen, tavoitteiden saavuttamisen mittaamista sekä palkitsemista onnistuneesta toiminnasta. Petersenin mukaan näissä on kuitenkin vielä paljon kehitettävää.

1.3 Tuloksellisuus ja turvallisuuden johtaminen

Yuklin (2008) mukaan organisaation tuloksellisuus riippuu organisaation sisäisestä tehokkuudesta ja kyvystä sopeutua ulkoiseen toimintaympäristöön. Onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti toimialan ja toimintaympäristön ohella esimiesten päätökset ja toimenpiteet. Esimiehet voivat parantaa toimintaansa käyttämällä sopivaa johtamistapaa. Esimiesten johtamistaidot vaikuttavat siihen, kuinka hyvin he pystyvät käyttämään suotuisaa johtamistapaa.

Johtamistapa ja esimiehen ja työntekijöiden suhde vaikuttavat työntekijöiden suoritukseen ja tuloksiin (mm. Bass & Avolio 1990, Michael ym. 2006, Stinghamber & Vandenberghe 2003, Yukl 2008). Yukl (2010) on esittänyt, että esimiehen johtamistaito vaikuttaa esimiehen sitoutumiseen ja käyttäytymiseen, millä on puolestaan vaikutusta työntekijöiden asenteeseen ja käyttäytymiseen, joilla syntyy organisaation suorituskyky. Vastaavasti voidaan ajatella, että esimiehen turvallisuusjohtajuuden piirteet ja taidot vaikuttavat esimiehen sitoutumiseen turvallisuuteen, työntekijöiden turvallisuusasenteeseen ja -toimintaan ja sitä kautta turvallisuustasoon ja organisaation suorituskykyyn kuvan 2. mukaisesti (esim. Bentley & Haslam 2001, Zohar 2002a).



Kuva 2. Johtamisen vaikutus organisaation suorituskykyyn (mukaillen Yukl 2010)

Tässä tutkimuksessa näkökulmana on johtamistavan vaikutus turvallisuustasoon (safety performance), jonka voidaan katsoa olevan osa organisaation suorituskykyä (Wu ym. 2008). Turvallisuustaso tarkoittaa turvallisuustapahtumia (kuten työtapaturmia ja sairauspoissaoloja) ja turvallisuuskäyttäytymistä (jota kuvaa esimerkiksi turvallisuusilmapiiri) (Burke ym. 2010, Hale ym. 2010). Hoffmeisterin ym. (2014) tutkimuksessa turvallisuusilma-

piiri oli tärkein turvallisuustason indikaattori. Hyvä turvallisuustaso vaikuttaa organisaation suorituskykyyn esimerkiksi vähentyneiden tapaturmakustannusten ja parantuneen tuottavuuden kautta (Sievänen ym. 2013, Tappura ym. 2015). Lisäksi sillä saattaa olla vaikutusta organisaation kykyyn sopeutua muuttuneisiin asiakasvaatimuksiin, kuten esimerkiksi kiristyneisiin turvallisuusvaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa ei arvioida johtamistavan vaikutuksia turvallisuustasoon tai suorituskykyyn, vaan aiempaan tutkimukseen pohjautuen esitetään esimerkkejä suotuisten johtamistapojen ilmenemistä käytännössä kohdeorganisaatioissa.

Onnistuminen syntyy kaikkien työntekijöiden ja esimiesten sitoutumisesta turvallisuustyöhön, mutta ylimmällä johdolla on siinä erityinen rooli (mm. Hale & Hovden 1998, Shannon ym. 1997,). Veltrin ym. (2013) mukaan turvallisuusvastuun tulee olla operatiivisilla esimiehillä eikä turvallisuusasiantuntijoilla. Silloin turvallisuuteen sitoudutaan ja turvallisuussääntöjä noudatetaan riippumatta tuotannollisista paineista. Operatiivinen ja tuotannollinen paine voi vaihdella, mutta turvallisuus on aina tärkeintä eikä siitä voida neuvotella. Kun turvallisuus on täysin integroitu operatiiviseen toimintaan, samoilla käytännöillä varmistetaan sekä operatiivinen toiminta että turvallisuus. Veltrin ym. (2013) tutkimuksen mukaan ne organisaatiot, jotka olivat hyviä operatiivisessa toiminnassa, olivat hyviä myös turvallisuuden johtamisessa, ja niissä oli turvallisuuteen kannustava kulttuuri. Vastaavasti heikko turvallisuusjohtaminen oli tyypillisesti osa heikkoa operatiivista johtamista.

2 Tavoite, tulosten hyöty ja sovellettavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, testata ja arvioida toimintatapoja, joilla voidaan tukea ja kehittää turvallisuuden johtamista esimiestasolla erityisesti johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kautta. Lisäksi tutkimuksessa rakennettiin uutta turvallisuuden johtamisen teoriaa yhdistämällä johtamisen ja turvallisuuden tutkimustaustaa sekä empiiristä aineistoa.

Tutkimuksen tuloksena tässä raportissa esitellään suomalaisiin organisaatioihin sopivia toimintatapoja esimiesten osaamisen, sitoutumisen ja johtajuuden kehittämiseen. Lisäksi esitetään esimerkkejä johtamiskäytännöistä, joiden avulla voidaan edistää turvallisuutta. Tutkimustulokset ovat sovellettavissa erityyppisiin organisaatioihin ja kaikkien esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden turvallisuuden johtamisen kehittämiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiokohtaisesti esimiesten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja koulutuksessa sekä esimiestoiminnan kehittämisessä. Hyödyntäjiä ovat esimerkiksi organisaatioiden turvallisuus- ja HR-asiantuntijat sekä esimiehet eri organisaatiotasoilla. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) turvallisuuden ja johtamisen opetuksessa sekä tutkinto-ohjelmissa että täydennyskoulutuksessa. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää johtamis- ja turvallisuuskoulutuksen kehittämisessä sekä siihen liittyvässä konsultoinnissa.

Tutkimuksesta ja sen tuloksista on tiedotettu kohdeorganisaatioille ja muille sidosryhmille erillisen tiedotussuunnitelman mukaisesti. Tutkimuksen osatuloksia (osaaminen, johtajuus ja sitoutuminen) on esitelty ja työstetty hankkeen työpajoissa. Lisäksi ohjausryhmän kokouksissa on esitelty yrityskohtaisten kehittämishankkeiden ajankohtaista tilannetta muille osallistujille. Hankkeen tuloksia on myös esitelty turvallisuusalan konferensseissa, yliopistojen työsuojelupäivillä ja hankkeen avoimessa loppuseminaarissa (ks. ohjelma liitteessä 1). Loppuseminaariin osallistui lähes 100 turvallisuusalan asiantuntijaa (kuva 3). Tutkimuksen aikana tuotetut esitykset ja artikkelit on esitetty liitteessä 2. Hankkeen päätyttyä tuloksia esitellään seminaareissa sekä tieteellisissä ja ammatillisissa julkaisuissa tarpeen mukaan.

Kuva 3. Tunnelmia loppuseminaarista 10.11.2015

3 Tehtävät, menetelmät ja aineistot

Tutkimuksen toteuttivat TTY:n turvallisuuden johtamisen ja suunnittelun yksikön hankkeen ohjauksesta vastannut professori Jouni Kivistö-Rahnasto sekä hankkeen toteutukseen osallistuneet tutkijat Toni Hyytinen, Noora Nenonen, Juha Vasara ja Sari Tappura. Tutkimuksen kohdeorganisaatioina oli seitsemän suomalaista yritystä (taulukko 1), joiden toimialoina olivat prosessiteollisuus, energiantuotanto, teollisuuden palvelut ja henkilöstöpalvelut. Yritykset valikoituivat tutkimuskohteiksi, koska tutkimusaihe oli heille hyvin ajankohtainen ja kiinnostava. Yhteistä kohdeorganisaatioille oli se, että kaikissa niissä haluttiin kehittää esimiesten osaamista, sitoutumista ja johtajuutta turvallisuuteen liittyen. Mukana oli sekä turvallisuuskriittisiä aloja että palveluntarjoajia, jotka toimivat turvallisuuskulttuuriltaan hyvin erilaisissa asiakaskohteissa.

Taulukko 1. Kohdeorganisaatioiden taustatiedot (2014)

Yritys	Toimiala	Liikevaihto	Työntekijöiden määrä
1	Prosessiteollisuus	15 miljardia €	5 000
2	Energiantuotanto	819 milj. €	1 500
3	Teollisuuden palvelut	640 milj. €	7 800
4	Teollisuuden palvelut	100+ milj. €	700
5	Prosessiteollisuus		550
6	Teollisuuden palvelut		200
7	Henkilöstöpalvelut	12,9 milj. €	320

Tutkimus toteutettiin 1.1.2014 - 31.12.2015. Tutkimuksen osatehtävät ja niiden toteutusaikataulu on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen osatehtävien toteutusaikataulu

Vuosi	2014												2015											
Kuukausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osatehtävä 1 Esimiesten osaamistarpeiden ja osaamisen selvittäminen sekä organisaatiokohtaisesti sovellettavien toimintatapojen suunnittelu																								
Osatehtävä 2 Organisaatiokohtaisten toimintatapojen kokeilu kohdeorganisaatioissa																								
Osatehtävä 3 Toimintatapojen vaikutusten arvioiminen																								
Osatehtävä 4 Case -kuvaukset ja analyysit sekä johtopäätösten laadinta																								
Osatehtävä 5 Tulosten julkaisu ja hankkeen raportointi Toimintatapoja esimiesten turvallisuuden johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kehittämiseen																								

Tutkimuksen aineistona oli aihealueen kirjallisuus, yhteiset työpajat (3 kpl) sekä kohdeorganisaatioista kerättävät taustadokumentit, haastatteluaineisto ja case-kuvaukset. Tutkimuksen päämenetelmänä oli teemahaastattelu (ryhmä- ja yksilöhaastattelut), koska aihealueesta haluttiin saada syvällistä ja monipuolista tietoa.

Osatehtävässä 1 kohdeorganisaatioissa toteutettiin asiantuntijahaastatteluita turvallisuus- ja hr-asiantuntijoille (n = 17) ja esimiesten haastatteluita (n = 49) eri organisaatiotason esimiehille. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella laadittiin organisaatiokohtaiset kehittämissuunnitelmat (työsuunnitelmat) hankkeen aikaisen työskentelyn tueksi. Lisäksi niissä kartoitettiin käytössä olevia toimintatapoja esimiesten turvallisuusosaamisen kehittämiseen. Esimiesten haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jossa teemoina olivat esimiehen turvallisuustehtävät, -osaaminen, -johtajuus ja sitoutuminen. Haastattelut litteroitiin ja niistä laadittiin yhteenvedot, jotka toimitettiin kohdeorganisaatioille kehittämistyön tueksi.

Haastattelujen tuloksia esitellään aihealueittain yhteenvetona luvuissa 4.1-4.3. *Osaamisen* osalta tutkimuksessa määritellään esimiesten turvallisuustehtäviä ja -vastuita organisaatiotasoittain sekä annetaan niistä esimerkkejä. Osaamisen kehittämisen keinot on luokiteltu vaiheittain ja keinoista esitetään esimerkkejä. Tulokset on esitetty luvussa 4.1. *Johtajuuden* osalta tutkimuksessa määritellään tuloksellisia turvallisuusjohtajuuden johtamistapoja aiemman tutkimuksen perusteella. Lisäksi esitetään esimiesten käsityksiä hyvästä turvallisuusjohtajuudesta. Tulokset on esitetty luvussa 4.2. *Sitoutumisen* osalta tutkimuksessa tunnistetaan tekijöitä, jotka estävät tai edistävät esimiesten sitoutumista turvallisuuteen. Tulokset luokitellaan aiemman tutkimuksen (Conchie ym. 2013) perusteella ja luokittelua täydennetään uusilla kategorioilla, jotka nousivat esiin aineistosta. Lisäksi sitoutumista estävistä ja edistävistä tekijöistä esitetään esimerkkejä. Tulosten pohjalta pohditaan keinoja, joilla esimiesten sitoutumista turvallisuuteen voitaisiin tukea organisaatioissa. Tulokset esitetään luvussa 4.3.

Osatehtävässä 2 ja 3 kohdeorganisaatioissa kehitettiin toimintatapoja esimiesten turvallisuusosaamisen ja -johtajuuden sekä sitoutumisen edistämiseksi yrityskohtaisten kehittämissuunnitelmien mukaan. Kehittämistä ja menettelytapoja esiteltiin ja arvioitiin hankkeen ohjausryhmän kokouksissa ja työpajoissa. Lisäksi toteutettiin yrityskohtaiset loppuarvioinnit hankkeen aikaisista kokemuksista.

Osatehtävässä 4 raportoitiin yrityskohtaisia menettelytapoja esimiesten turvallisuusosaamisen, -johtajuuden ja sitoutumisen kehittämiseen. Yrityskohtaiset kehittämishankkeet on kuvattu case-raporteissa (liitteet 4-9), ja niiden yhteenveto esitetään luvussa 4.4.

Osatehtävässä 5 tuloksia raportoitiin ja esiteltiin turvallisuusalan konferensseissa ja loppuseminaarissa. Tutkimuksen tulokset esitellään tässä loppuraportissa ja liitteenä olevissa yrityskohtaisissa case-raporteissa.

4 Tulokset ja tulosten tarkastelu

4.1 Esimiesten turvallisuusosaaminen

4.1.1 Teoreettinen tausta

Turvallisuuden johtamisen menettelytavat ja käytännöt ovat esimiesten kollektiivista ja organisaatiokohtaista osaamista (vrt. Sydänmaanlakka 2004). Tekemällä ja osallistumalla oppiminen sekä kollektiivinen ongelmien ratkominen ovat yleisesti keskeisiä tapoja oppia työssä (Tikkamäki 2006). Myös osaamisen itsearviointi tukee henkilön oppimista itsereflektion muodossa (Viitala 2005). Esimiesten turvallisuuden johtamisen osaamisen kehittymistä edistävät esimerkiksi turvallisuutta korostavat käytännöt esimiesten rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, koulutuksessa, osaamisen ja suoritusten arvioinnissa, kehityskeskusteluissa sekä palavereissa (vrt. Hätönen 2003). Turvallisuuden johtamisen osaamisen kehittymisessä on keskeistä esimiesten tietoisuuden lisääminen (esimerkiksi koulutuksen avulla), johtajien tuki sekä esimiesten keskinäinen yhteistyö ja vertaistuki (Simola 2005, Tappura & Hämäläinen 2011).

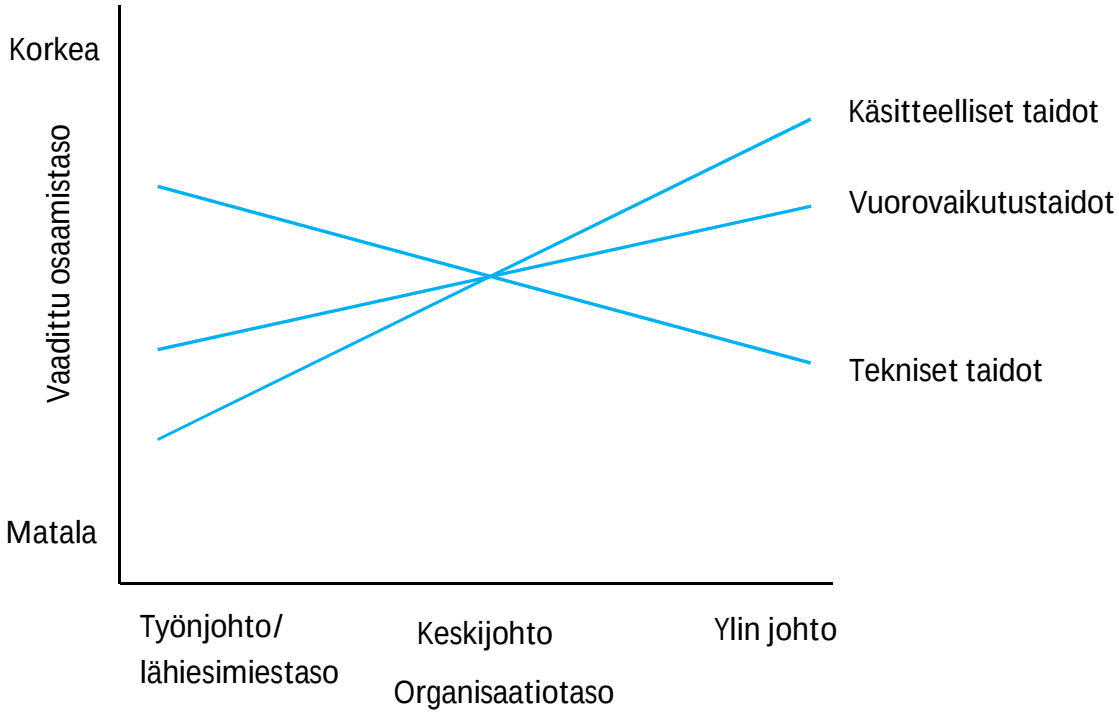
Turvallisuusjohtaminen on johtamisen ja esimiestyön osa-alue, jossa näkökulmana on turvallisuus (esim. työturvallisuus ja -terveys). Se tulisi siten huomioida osana esimiesten rekrytointia, perehdyttämistä sekä osaamisen arviointia ja kehittämistä. Turvallisuusjohtaminen on osa sekä strategista että operatiivista johtamista, ja painotukset riippuvat organisaation toimintaympäristöstä ja turvallisuuden arvosta liiketoiminnassa.

Ylimmän johdon tehtävänä on (OHSAS 18001:2007)

- määritellä esimiesten turvallisuusvastuut ja valtuudet esimerkiksi toimenkuvissa
- varmistaa, että esimiehet ovat tietoisia turvallisuusvastuustaan
- varmistaa, että esimiehillä on riittävä osaaminen ja valtuudet hoitaa turvallisuustehtävänsä
- varmistaa, että vastuut ovat selkeät eri organisaatiotasojen ja toimintojen välillä, erityisesti esimiesten ja turvallisuusasiantuntijoiden kesken.

Yleensä osaamisvaatimukset määritellään organisaatioissa ydinosaamisalueiden kautta (mm. Prahalad & Hamel 1990, Rothwell & Lindholm 1999). Turvallisuusosaaminen on ydinosaamisalue joissakin turvallisuuskriittisissä tehtävissä esimerkiksi prosessiteollisuudessa. Turvallisuuden johtaminen on kuitenkin osa esimiesten tehtäviä kaikenlaisissa organisaatioissa (mm. EU-OSHA 2012, Simola 2005, Työturvallisuuslaki 738/2002), ja se tulisi huomioida yhtenä osaamisalueena muiden joukossa.

Eri organisaatiotasoilla tarvitaan erityyppistä johtamisosaamista (ks. kuva 3). Ylimmän johdon tehtävissä painottuvat ongelmanratkaisu ja strateginen päätöksenteko, jolloin osaamisessa korostuvat käsitteelliset ja vuorovaikutustaidot. Keskijohdon tehtävänä on luoda rakenteet ja kehittää tapoja toteuttaa ylimmän johdon asettamat strategiat ja tavoitteet, missä tarvitaan niin teknisiä, vuorovaikutuksellisia kuin käsitteellisiäkin taitoja. Lähiesimiestasolla tehtävänä on saattaa ne käytäntöön ja ylläpitää sujuvaa työtä, jolloin korostuvat tekniset taidot. (Yukl 2010)



Kuva 4. Eri organisaatiotason esimiehet tarvitsevat erilaista johtamisosaamista (mukaillen Yukl 2010)

Esimiehet edustavat työnantajaa tehtäviensä ja toimivaltuuksiensa puitteissa, joten työturvallisuustehtävät ovat osa heidän toimenkuvaansa. Esimiesten tulee olla tietoisia näistä vastuista ja heillä tulee olla riittävästi osaamista työturvallisuustehtävistä ja organisaation turvallisuuskäytännöistä. Eri organisaatiotason esimiehet tarvitsevat tietoa ja työkaluja sekä johtajuustaitoja turvallisuuden edistämiseksi työpaikoilla. (Carder & Ragan 2005, Simola 2005, Tappura & Hämäläinen 2012) Frickin (2013) mukaan lähiesimiehillä ei kuitenkaan aina ole riittävästi valtuuksia hoitaa työturvallisuustehtäviään, sillä ylin johto saattaa delegoida turvallisuustehtävät antamatta niihin riittävästi ohjeita ja tukea.

Esimiesten turvallisuusjohtamisen osaamistarve riippuu heidän tehtävistään ja toimenkuvastaan sekä siitä, miten he osallistuvat turvallisuustyöhön (esim. työympäristön tarkkailu, riskien arvioinnit, turvallisuuskatselmukset ja -auditoinnit tai tapaturmien tutkinta). Esimiesten turvallisuustehtävään liittyvät osaamisvaatimukset tulisi ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, kun henkilö siirtyy esimiestehtäviin tai kun johtamisvastuu muuttuu. Mahdolliset kehittämistoimenpiteet (koulutus tms.) tulisi kohdistua osaamisen kehittämisen lisäksi esimiesten turvallisuustietoisuuden parantamiseen. (OHSAS 18002:20008)

Perustan turvallisuusjohtamisen osaamisvaatimuksille asettaa työturvallisuuslainsäädäntö (Työturvallisuuslaki 738/2002). Lisäksi osaamistarpeita voidaan määritellä organisaation turvallisuustavoitteiden sekä onnistuneiden turvallisuusjohtamiskäytäntöjen ja vapaaehtoisten turvallisuusjohtamisjärjestelmien pohjalta. Näissä korostuvat työturvallisuuden jatkuva parantaminen, ylimmän johdon tuki alaisilleen esimiehille sekä organisaation yhtenäiset käytännöt turvallisuusjohtamisen tueksi. (mm. Frick ym. 2000, Gallagher ym. 2001, OHSAS 18001:2007)

IOSH:n (2010) mukaan keskeisimpiä turvallisuusjohtamisen osaamisalueita ovat:

1. Esimiesten tilivelvollisuus turvallisuudesta
2. Riskien arviointi
3. Riskien hallinta
4. Turvallisuusvastuiden ymmärtäminen
5. Vaarojen tunnustaminen
6. Onnettomuustutkinta
7. Turvallisuussuorituskyvyn mittaus

Lisäksi esimiehillä tulee olla osaamista turvallisuustiedon hallinnasta, kuten tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointijärjestelmän hyödyntämisestä turvallisuustason arvioinnissa ja ennakoivassa turvallisuustyössä (Hale 2009, Kjellén 2000, Räsänen 2007). Turvallisuuden taloudellisten vaikutusten ymmärtäminen auttaa esimiehiä priorisoimaan tehtäviä ja motivoi heitä turvallisuustyöhön (Tappura & Hämäläinen 2011, Tappura ym. 2015, Tappura ym. 2013). Lisäksi tarvitaan kykyä viestiä turvallisuusasioita, sillä hyvä turvallisuusviestintä tukee turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja auttaa esimiehiä viestimään organisaation turvallisuuteen liittyvistä visioista, arvoista, tavoitteista ja käytännöistä (Biggs & Biggs 2013, Kines ym. 2010).

Jotta voidaan varmistaa esimiesten riittävä osaaminen, esimiesten turvallisuusvastuut ja -tehtävät on ensin määriteltävä. Määrittelyn jälkeen voidaan pohtia, mitä osaamista esimiehellä on oltava, jotta hän suoriutuu näistä turvallisuustehtävistään. Osaamistarpeiden tunnistaminen auttaa esimerkiksi esimiesten osaamisen kehittämisessä ja uusien esimiesten rekrytoinnissa.

4.1.2 Esimiesten turvallisuustehtäviä eri organisaatiotasoilla

Esimiesten turvallisuusvastuut ja -tehtävät ovat erilaisia eri organisaatiotasoilla. Strategiset päätökset (esim. turvallisuustavoitteet) tehdään ylimmässä johdossa, josta niiden pitäisi valua linjaorganisaation eri tasoille. Toisaalta turvallisuuden puutteet ja kehittämistarpeet havaitaan usein käytännön työssä ja ne raportoidaan tyypillisesti alhaalta ylös. Turvallisuuspuutteita ei aina riittävästi raportoida ylemmille esimiestasoille, joilla on ylin vastuu ja päätöksentekovalta. Tällöin vahingon sattuessa vastuuseen saattaa joutua se esimiestaso, joka ei ole raportoinut puutteista eteenpäin. Keskeistä on varmistaa tiedonkulku sekä odotuksista ylhäältä alas että turvallisuustilanteesta ja resursointitarpeista alhaalta ylös.

”Työturvallisuuden johtaminen on ihan samanlaista kuin muukin johtaminen”

Esimiesten haastatteluissa tuli esille lukuisia erilaisia turvallisuustehtäviä. Tärkeää olisi määritellä nämä tehtävät organisaatiokohtaisesti käyttäen apuna esimerkiksi seuraavassa esitettyjen kuvien (Kuvat 5-7) mukaista jaottelua ja esimerkkejä esimiesten haastatteluista. Tällöin tehtävät sekä niiden vaatima osaaminen ja resursointi tulevat näkyviksi. Tehtävien määrittely auttaa myös esimiestyön tuen ja työkalujen kehittämisessä.

Strateginen turvallisuusjohtaminen

- Huolehtii, että turvallisuus on mukana strategiaprosessissa ja päätöksenteossa (mm. tavoitteet, resurssit)
- Valitsee pätevän keskijohdon
- Valvoo toimintaa (mm. seuraa tapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennakoivaa toimintaa)
- Viestii turvallisuuden tärkeydestä
- Osallistuu turvallisuustoimintaan
- Toimii esimerkillisesti
- Käynnistää turvallisuuskampanjoita
- Varmistaa yhteistoiminnan
- Tukee esimiestehtävissä olevia alaisiaan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin varmistamisessa

Kuva 5. Ylimmän johdon turvallisuustehtäviä

Ylimmän johdon tärkein tehtävä on varmistaa, että turvallisuus on mukana johtamisjärjestelmässä ja päätöksenteossa valitun strategian mukaisesti. Ylin johto valvoo turvallisuustoimintaa ja sen riittävyyttä suhteessa tavoitteisiin. Se tuo esille turvallisuuden merkitystä osallistumalla turvallisuustoimintaan ja viestimällä siitä.

”Omalta osaltani pidän turvallisuusasioita agendalla, kun tapaan firman ihmisiä”

”Olin avaamassa turvallisuuspäivän ja puhuin miten meidän tulisi suhtautua turvallisuusasioihin”

”Käyn pitämässä turvallisuuskierroksia yhdessä paikallisen johdon ja työnjohdon kanssa”

Operatiivinen turvallisuusjohtaminen/keskijohto

- Valitsee pätevät lähiesimiehet
- Huolehtii, että sovitut turvallisuuspalaverit, -kierrokset, -keskustelut, -auditoinnit yms. järjestetään
- Tunnistaa työturvallisuuslain velvoitteet ja varmistaa niiden toteutumisen
- Tukee yhtenäisiä toimintatapoja eri yksiköissä
- Varmistaa perehdytysohjelman toimivuuden
- Varmistaa turvallisuusohjeiden ylläpidon
- Tuntee työympäristön keskeiset riskitekijät ja niiltä suojautumisen
- Valvoo riskien arviointien ja korjaavien toimenpiteiden toteutumista
- Kannustaa turvalliseen työskentelyyn
- Puuttuu turvallisuuspoikkeamiin
- Kannustaa turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen
- Varmistaa turvallisuuden valvonnan aliurakoitsijoiden työssä
- Tukee esimiestehtävissä olevia alaisiaan turvallisuuden ja työhyvinvoinnin varmistamisessa
- Raportoi omalle esimiehelleen turvallisuusasioista, joiden kuntoon laittamiseen ei oma päätösvalta tai resurssit riitä

Kuva 6. Keskijohdon turvallisuustehtäviä

Keskijohdolla on paljon turvallisuustehtäviä ja keskijohdon rooli on keskeinen yhtenäisten toimintatapojen luomisessa ja ylläpitämisessä läpi organisaation. He välittävät ylimmän johdon asettamat odotukset ja tavoitteet alaisilleen esimiehille ja tukevat alaistensa esimiesten turvallisuustyötä. He myös raportoivat ylimpään johtoon turvallisuuden kehittämistarpeista.

”Tärkein tehtäväni on varmistaa, että alaiset ja heidän alaisensa suhtautuvat turvallisuusasioihin oikein”

”Mulla on ollut tapana kommentoida säännöllisesti turvallisuusasioita tässä omassa organisaatiossa”

”Varmistan, että vakavammat tilanteet käydään erikseen läpi, [pidetään] turvavartti tai muuta vastaavaa”

Operatiivinen turvallisuusjohtaminen/lähiesimies
- Valvoo työtä sekä työympäristön ja työyhteisön tilaa
- Valvoo turvallisuusohjeiden noudattamista
- Toimii turvallisuusohjeiden mukaan
- Huolehtii siisteydestä ja järjestyksestä
- Työn riskien tunnistaminen ja hallinta
- Varmistaa perehdyttämisen onnistumisen
- Käynnistää turvallisuuspoikkeaman jälkeiset toimenpiteet
- Kannustaa työntekijöitä turvalliseen työskentelyyn
- Puuttuu työturvallisuuspoikkeamiin
- Kannustaa turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen
- Kehityskeskustelut (ml. työolosuhteet, työhyvinvointi, työn kuormittavuus ja työilmapiiri)
- Työntekijöiden jaksamisen ja työkyvyn seuranta ja tuki
- Yhteistyö työterveyshuoltoon
- Aliurakoitsijoiden valvonta
- Raportoi omalle esimiehelleen turvallisuusasioista, joiden kuntoon laittamiseen ei oma päätösvalta tai resurssit riitä

Kuva 7. Työnjohdon ja lähiesimiesten turvallisuustehtäviä

Työnjohdon ja lähiesimiesten rooli käytännön turvallisuusjohtamisessa on keskeinen. He valvovat ja varmistavat sen, että työntekijät pystyvät suorittamaan työn turvallisesti ja että työympäristö on turvallinen. He ohjaavat työntekijöitä kannustamalla ja puuttumalla toivotunlaiseen toimintaan ja ohjeiden noudattamiseen. He raportoivat turvallisuuden kehittämistarpeista organisaatiossa eteenpäin.

”Työntekijän kompetenssin ja työkyvyn peilaaminen työtehtävään”

”Huolehdin, että kaikki työntekijät on perehdytetty käyttämään kaikkia laitteita työskentelyalueella”

”Kehityskeskusteluissa esiin tulleiden asioiden vienti eteenpäin”

4.1.3 Esimiesten turvallisuusosaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen rakentuu perinteisesti osaamistarpeiden määrittelyyn, osaamisen arviointiin (esim. osaamiskartoitus), kehittämistarpeiden määrittelyyn (esim. kehityskeskustelut) ja osaamisen kehittämiseen (esim. koulutus). Turvallisuusjohtamisen näkökulma tulisi sisällyttää näihin kaikkiin vaiheisiin osana esimiesten osaamisen kehittämistä. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty yhteenveto kohdeorganisaatioissa käytössä olevista menettelytavoista esimiesten turvallisuusosaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi.

Taulukko 3. Esimerkkejä esimiesten turvallisuusosaamisen kehittämisestä työuran eri vaiheissa

Vaihe	Esimerkkejä menettelytavoista
Rekrytointi	Edellytetään työturvallisuuskortti Selvitetään henkilökohtaiset ominaisuudet (tausta, vastuullisuus) Katsotaan teknistä osaamista ja siihen liittyvää ammattiosaamista, turvallisuus taustalla Asetettu tehtävään kohdistuvia turvallisuusvaatimuksia Työpaikkailmoituksissa joskus maininta työturvallisuusvastuusta
Perehdyttäminen	Esimieskoulutus (pari päivää) Työturvallisuusosio yleisessä esimiesten perehdytyksessä (esim. 1,5 h) Henkilökohtainen EHS-perehdytys (esim. 1-2 h) Kaikille suunnattu yleinen työturvallisuusverkkokurssi Kehityskeskustelussa arvioidaan perehdytyksen toteutumista ja onnistumista
Osaamisen arviointi	Henkilöstötutkimus Esimiesten turvallisuusarviointi Omaehtoista itsearviointia varmasti tapahtuu Tilanteisiin reagoidaan tarpeen mukaan Kulminoituu ”kriisiin” Asiakkaiden kyselyt Mukana kehityskeskusteluissa, mutta seuranta puuttuu kehityskeskustelussa käydään osaamiset läpi ja laaditaan kehittämissuunnitelma
Osaamisen kehittäminen	Yksittäisiä koulutuksia (esim. varhaisen tuen mallin koulutus) Työsuojelun peruskurssi (5 pv) ja työsuojelupari-koulutukset Ollut kaksi kertaa viisi koulutuspäivää turvallisuudesta kaikille esimiehille Yleiset esimieskoulutukset, joissa on turvallisuusosiot Katsotaan oman osaston toimintaa, miten turvallisuustoimenpiteitä tehdään Jokavuotiset työturvallisuuspäivät Esimiesten omat intrasivut, joissa myös turvallisuusasiaa Osana muuta kehittämistoimintaa (esim. mentorointi ja ajankohtaisinfot) Operatiivisessa ohjausryhmässä (mukana kaikkien osastojen vetäjät) jaetaan tietoa ja sovitaan yhteisistä käytännöistä Työturvallisuuskorttikoulutus Esimiesvastuukoulutukset ja esimiesfoorumit Esimiesten turvallisuustyöpajat ja kehittämissuunnitelmat Johtoryhmän turvallisuustyöpaja
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	Työtyytyväisyyskysely (johtamistapa) Toteutuneiden poissaolojen määrä Ennakoiva turvallisuustoiminta -mittari Esimieskohtaiset tavoitteet asetettu mittarien perusteella Kehityskeskusteluissa vuosittain Seuranta ja puuttuminen Turvallisuuteen liittyvän tekemisen laadun arviointi Turvallisuutta ei ole varsinaisesti sidottu suorituksen arviointiin, mutta turvallisuusmittareita on ja niitä seurataan Mittareiden toteutumisprosenttien seuranta päälliköittäin Henkilöstökyselyt, arviointi työntekijänäkökulmasta
Kannustus ja palkitseminen	Esimiehillä mahdollisuus tehdä esimiestyötä Tapaturmataajuus tulospalkkion perusteena Turvallisuuspalkitseminen (esim. vuoden työsuojelutekopalkinto, turvallisuuspoikkeamahavainnoista on palkittu) Muu palkitseminen ei systemaattista, mutta sitä on ollut (esim. hyvien yksiköiden palkitseminen esimiesfoorumissa) Oma tukiohjelma tilanteisiin, jos jollain yksiköllä menee huonosti

Käytössä olevien menettelytapojen lisäksi kohdeorganisaatioissa pohdittiin esimiesten turvallisuusosaamisen kehittämistä uusin keinoin. Kehittämisen pohjana on osaamistarpeiden määrittely, jota voidaan tehdä esimerkiksi organisaatiotason (ks. luku 4.1.2) tai tehtävänkuvausten perusteella. Kun jo hakuilmoituksessa on määritelty tehtävään kuuluvaksi turvallisuusvastuita tai yrityskuvauksessa kuvataan turvallisuustavoitteita, korostaa se yrityksen odotuksia rekrytoitavan suhtautumisesta turvallisuuteen. Rekrytointivaiheessa voidaan selvittää esimiehen turvallisuusasennetta ja -osaamista, jos se on yksi valintakriteeri muiden joukossa. Lisäksi tieto toimii lähtötietona myöhemmin perehdytyksessä, jolloin perehdytys voidaan kohdentaa paremmin.

> *”Hyvä tapa hoitaa työhyvinvointia on se, että rekrytoidaan ”oikeita” henkilöitä. Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen on olennaista. Kuinka rekrytoinnissa saataisiin selville turvallisuuteen liittyviä asenteita?”*

Kohdeorganisaatioissa on pääsääntöisesti toimiva perehdytysprosessi ja kaikkia uusia työntekijöitä koskeva yleinen turvallisuusperehdytys. Esimiesten osalta puutteita on kuitenkin perehdytyksessä turvallisuusvastuisiin ja -käytäntöihin. Jos esimiehellä ei ole aiempaa turvallisuuskoulutusta tai -kokemusta, on tärkeää että turvallisuusvastuut tulevat esille heti esimiesuran alkuvaiheessa. Näitä ovat esimerkiksi työturvallisuuslain (738/2002) keskeiset vaatimukset ja yrityksen turvallisuuskäytännöt. Tyypillisesti turvallisuusperehdytyksen hoitaa turvallisuusasiantuntija. Parhaimmillaan perehdytyksen hoitaa kuitenkin esimiehen oma esimies, jolla on toiminnasta (myös turvallisuudesta) operatiivinen vastuu. Perehdyttäminen tukee yrityksen turvallisuuskulttuurin ja käytäntöjen sisäistämistä sekä ymmärrystä turvallisuuden merkityksestä.

> *”Uuden esimiehen kohdalla ei saa olettaa mitään”*

> *”Esimiesten perehdyttämisessä on tärkeää oikean turvallisuusasenteen omaksuminen sekä se, että opittaisiin katsomaan työtä turvallisuuden kautta ja havainnoimaan työympäristöä”*

Perehdyttämisen onnistumista olisi hyvä arvioida esimerkiksi palautekeskustelulla oman esimiehen kanssa tai seuraavassa kehityskeskustelussa. Samalla arvioidaan lisäperehdytyksen tai muun osaamisen kehittämisen tarvetta. Tässäkin vaiheessa korostuu esimiehen oman esimiehen rooli esimerkkinä, suunnan näyttäjänä ja tavoitteiden asettajana myös turvallisuusasioissa.

> *”Perehdyttämispakettiin voisi liittää vaiheen siitä, miten onnistumista on arvioitu, ja sitten vasta kuitataan perehdyttäminen valmiiksi”*

Perehdyttämisvaiheen jälkeenkin on tarpeen arvioida ja kehittää esimiesten turvallisuusosaamista. Tämä on erityisesti tarpeen niillä esimiehillä, joilla se on jäänyt väliin perehdyttämisvaiheessa. Myös tehtävämuutosten yhteydessä on tarpeen käydä läpi keskeiset turvallisuusasiat kuten esimerkiksi uuden tehtäväalueen riskit ja turvallisuustavoitteet. Osaamista peilataan tehtävänkuvassa tai muualla määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Arvioinnissa voitaisiin hyödyntää perinteisiä välineitä (esim. henkilöstökyselyt, asiakaspalaute, itsearviointia tai kehityskeskustelut) laajemmin lähityöyhteisöä. Esimerkiksi esimiesten 360-asteen arviointiin voidaan sisällyttää turvallisuusvastuita, jolloin esimiehen lähityöyhteisö (esimies, kollegat ja alaiset) arvioivat myös turvallisuuden johtamista. Toinen tapa on laajentaa henkilöstökyselyjä kattamaan myös turvallisuusasioita. Kun arviointi toteutuu osana muuta esimiesarviointia, ei esimiehille tarvita erillisiä turvallisuusarviointeja.

> *”Arviointi on tärkeää, että osataan suunnata kehittämistoimenpiteitä oikeaan paikkaan”*

Osaamisen kehittämisen osalta kohdeorganisaatioissa on paljon koulutuksia ja foorumeita, joissa turvallisuusasiat ovat esillä. Kehittämistarpeiksi koettiin erityisesti ihmisten johtaminen ja henkilösuhteet, alaisten perehdytysprosessin osaaminen ja sen merkityksen ymmärtäminen sekä yhtenäisten turvallisuuskäytäntöjen omaksuminen kattavasti koko organisaatiossa. Tärkeää olisi myös, että tarjolla olisi esimieskoulutusta, jossa turvallisuusasiat ovat mukana.

Kun turvallisuustavoitteet ovat mukana esimiesten suorituksen arvioinnissa, turvallisuustehtävät ja niihin liittyvät odotukset tulevat näkyvämmin osaksi esimiestyötä. Monissa kohdeorganisaatioissa turvallisuusasiat ovat mukana esimiesten suorituksen arvioinnissa joko erillisinä tavoitteina ja mittareina tai osana tulostavoitteita. Määrällisten mittareiden (esimerkiksi toteutuneiden turvallisuuskierrosten lukumäärä) seurannan jälkeen seuraava vaihe on turvallisuustehtävien sisällön ja laadun arviointi ja parantaminen.

Esimiesten kannustus ja palkitseminen turvallisuustyöstä painottuu kohdeorganisaatioissa tyypillisesti kiittävään palautteeseen ja pieniin huomionosoituksiin onnistuneesta turvallisuustyöstä. Myös positiivisen viestin ja onnistumisten esille tuominen kannustaa jatkamaan turvallisuustyötä.

”Turvallisuuden pitäisi motivoida sinänsä”

Tärkeänä pidetään sitä, että turvallisuus olisi osa kokonaispalkitsemista. Toisaalta aineetonta palkitsemista, kuten palautetta hyvästä turvallisuustyöstä ja hyvien yksiköiden nostamista esiin, pidettiin myös tärkeänä.

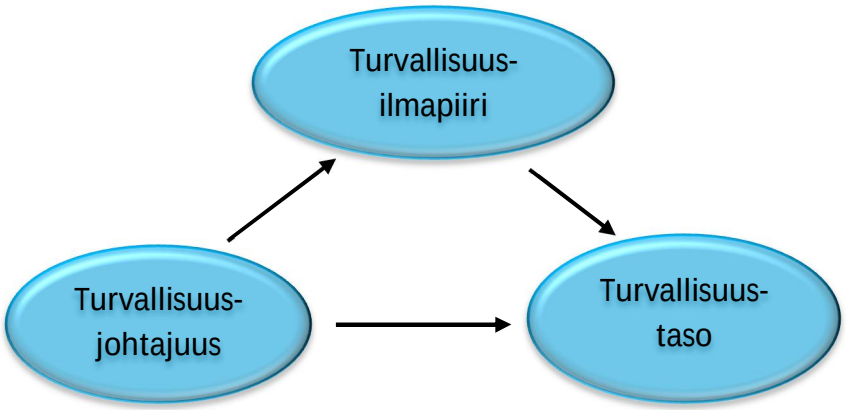
Osassa esimiesten haastatteluja käytettiin osaamisen itsearviointiin turvallisuustehtävien tarkistuslistaa, joka on esitetty liitteessä 3. Tutkijat määrittelivät tarkistuslistan lainsäädännön ja aiemman tutkimuksen perusteella. Tarkistuslistaa voidaan hyödyntää organisaatioissa esimiehen osaamistarpeiden määrittelyssä ja tietoisuuden lisäämisessä esimiesten turvallisuustehtävistä. Tarkistuslistan ja itsearvioinnin pohjalta erilaisissa organisaatioissa voidaan arvioida esimiesten turvallisuusosaamista ja sen kehittämistarpeita organisaatiokohtaisten painotusten mukaan. Arviointi voidaan tehdä itsearviointina tai esimiehen kanssa osana kehityskeskustelua. Kehittämistarpeet voivat olla sekä yksilöllisiä (esim. itseopiskelu) että organisaatiotason käytäntöjä (esim. esimiestyön tuki). Tärkeää on se, että tunnistetut turvallisuusjohtamisen kehittämistarpeet ovat mukana esimiesten yleisessä osaamisen kehittämisessä, kuten esimerkiksi esimiesvalmennuksessa.

4.2 Tuloksellisen turvallisuusjohtajuuden piirteitä

4.2.1 Turvallisuusjohtajuuden teoreettinen tausta

Hyvä turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusjohtajuus on samanlaista kuin muukin hyvä johtaminen, eikä sitä ole tarpeen tarkastella erillisenä johtamistapana sinänsä. Joitakin asioita on kuitenkin tarpeen korostaa esimiestyössä turvallisuuden näkökulmasta, kun organisaatioissa tavoitellaan korkeaa turvallisuustasoa. Näitä ovat esimiesten työturvallisuusvastuu työnantajan edustajana, organisaation turvallisuustavoitteiden ja -käytäntöjen mukainen esimiestyö, onnistuneen turvallisuusjohtamisen käytäntöjen tunnistaminen sekä turvallisuuden taloudellisten ja muiden liiketoimintavaikutusten ymmärtäminen. Johtamiskäytännöillä voidaan tukea organisaation turvallisuuskäytäntöjen toteutumista ja lakisääteisten vaatimusten täyttymistä, mutta myös turvallisuuskulttuurin kehittymistä korkeammalle tasolle (Tappura & Hämäläinen 2011). Tiedostamalla oma tärkeä roolinsa henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäjänä esimiehet voivat saavuttaa hyviä tuloksia paitsi turvallisuustason paranemisen kautta, mutta myös organisaation suorituskyvyn paranemisena.

Turvallisuusjohtajuus on herättänyt kiinnostusta viime vuosina erillisenä turvallisuusjohtamisen tutkimusalueena. Monet tutkijat esittävät, että turvallisuusjohtajuus ja turvallisuusilmapiiri vaikuttavat turvallisuustasoon. Sen voidaan katsoa vaikuttavan turvallisuustasoon toisaalta turvallisuusilmapiirin välityksellä, toisaalta suoraan (ks. kuva 7). Johtajuus on siten tärkeässä roolissa kehitettäessä turvallisuuskulttuuria, -ilmapiiriä ja -tasoa. (mm. Barling ym. 2002, Conchie ym. 2013, Hoffmeister ym. 2014, Kapp 2012, Lu & Yang 2010, O’Dea & Flin 2001, Wu ym. 2008, Zohar 2010)

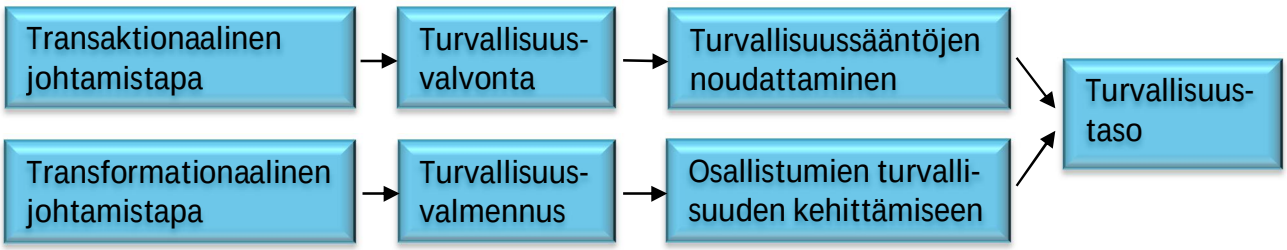


Kuva 8. Turvallisuusjohtajuuden, turvallisuusilmapiirin ja turvallisuustason suhde (Wu ym. 2008)

Vaikka turvallisuuden merkitys tunnistetaan yleisesti, aina ei ymmärretä esimiesten keskeistä roolia turvallisuuden edistämisessä. Esimerkiksi Hofmannin ja Morgesonin (1999) mukaan turvallisuustaso paranee, kun työntekijöillä on selvä käsitys turvallisista työskentelytavoista ja turvattoman työskentelyn seurauksista, ja kun esimiehet tukevat turvallista työtapaa.

Esimerkiksi transaktionaalisen ja transformationaalisen (Bass 1985, Burns 1978,) sekä dialogisen johtamistavan (Isaac 1999) on todettu soveltuvan turvallisuuden johtamiseen (Kapp 2012, Michael ym. 2006, Simola 2005, Tappura & Syvänen 2013b). Transaktionaalisessa johtamistavassa esimies asettaa tavoitteita (esim. turvallisuustavoitteita), valvoo aktiivisesti työntekijöiden suoritusta suhteessa tavoitteisiin sekä palkitsee tai antaa korjaavaa palautetta suorituksesta (esim. turvallisesta käyttäytymisestä). Transformationaalisessa johtamistavassa esimies toimii esimerkkinä, innostaa ja kannustaa työntekijöitä sitoutumaan tavoitteisiin (ml. turvallisuustavoitteet), osoittaa yksilöllistä kiinnostusta työntekijöihin sekä tukee työntekijöitä. (Barling ym. 2002, Bass 1985, Kapp 2012). Kumpikin johtamistapa on yhteydessä tehokkaaseen johtajuuteen ja parhaimmillaan ne täydentävät toisiaan (Barling & Cooper 2008). Bass (1985) jakaa johtamistavat vielä piirteisiin, jotka voivat vaikuttaa turvallisuuteen eri tavoin (Hoffmeister ym. 2014). Yhdistämällä näitä teorioita perinteiseen turvallisuustutkimukseen on mahdollisuus löytää uusia tapoja myös turvallisuuden parantamiseen.

Tutkimuksessa on usein esitetty, että transformationaalinen johtamistapa ja turvallisuusvalmennus (safety coaching) edistävät työntekijöiden osallistumista turvallisuuden kehittämiseen (safety participation). Toisaalta transaktionaalinen johtamistapa ja turvallisuusvalvonta (safety control) edistävät turvallisuussääntöjen ja -käytäntöjen noudattamista, joten molempia johtamistapoja tarvitaan. (Christian ym. 2009, Clarke 2013, Clarke & Ward 2006, Griffin & Hu 2013, Griffin & Neal 2000, Hofmann ym. 2003, Kapp 2012). Johtamistavan vaikutuksia on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Johtamistavan vaikutus turvallisuustasoon

Griffin & Hu (2013) löysivät tutkimuksessaan kolme turvallisuustasoon liittyvää johtamistapaa, nimittäin turvallisuusvalvonta (safety control), turvallisuuskannustus (safety inspiration) ja turvallisuusoppiminen (safety-related learning). He totesivat, että turvallisuusvalvonta tukee myös työntekijöiden osallistumista turvallisuuden kehittämiseen, kun johtamistapa edistää turvallisuusoppimista. Transformationaalisella johtamistavalla on vaikutuksia myös työntekijöiden terveyteen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn (mm. Bass & Avolio 1990, Köper ym. 2009). Köperin ym. (2009) tutkimuksessa terveydelle epäsuotuisat työolosuhteet heikensivät organisaation suorituskykyä. Törnerin (2011) mukaan yhteistyötä edistävä, innostava, ryhmän tavoitteita vaaliva, mutta yksilöllistä tukea tarjoava johtamistapa edistää esimiehen ja työntekijöiden välisiä hyviä suhteita, luottamusta ja ilmapiiriä työyhteisössä, mikä puolestaan motivoi työntekijöitä turvalliseen työskentelyyn. Tärkeää on se, että esimiehet osoittavat aidosti priorisoivansa työntekijöiden turvallisuutta.

Turvallisuusjohtajuuden tutkimus perustuu johtajuusteoriaan. Eniten turvallisuustutkimuksessa on käytetty Bassin (1985) transaktionaalisen ja tranformationaalisen johtajuuden teoriaa (Barling ym. 2002, Christian ym. 2009, Conchie & Donald 2009, Kapp 2012, Kelloway ym. 2006, Michael ym. 2006, Zohar 2002b), mutta painopiste on ollut transformationaalisessa johtamistavassa (Clarke 2013). Lisäksi turvallisuustutkimuksessa on käytetty esimiesalaissuhteiden (leader-member exhange) teoriaa (Danserau ym. 1975, Hofmann & Morgeson 1999, Hofmann ym. 2003, Michael ym. 2006) ja autenttisen johtamisen teoriaa (Eid ym. 2012).

4.2.2 Transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamistapa turvallisuuden johtamisessa

Tässä luvussa esitellään esimerkkejä hyvistä turvallisuusjohtajuuden piirteistä. Piirteitä on koottu aiemmasta turvallisuustutkimuksesta (ks. taulukot 4 ja 5) ja esimiesten haastatteluista (sitaatit). Piirteitä luokitellaan Bassin (1985) ja Burnsin (1978) esittämän transaktionaalisen ja transformationaalisen johtajuusteorian mukaisesti Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen teoria on valittu käytettäväksi tässä tutkimuksessa, koska sen vaikutuksista turvallisuustuloksiin on aiempaa näyttöä (mm. Barling ym. 2002, Clarke 2013, Griffin & Hu 2013, Hoffmeister ym. 2014, Kapp 2012).

Taulukoissa 4 ja 5 on esitetty esimerkinomaisesti johtamisen piirteitä, joilla on tutkimuksessa osoitettu olevan yhteys turvallisuustasoon eli niiden voidaan katsoa olevan siinä mielessä tehokkaita ja suositeltavia. Taulukossa 4 turvallisuusjohtamisen piirteitä on luokiteltu transaktionaalisen johtamisen piirteiden (Bass 1985, Burns 1978) mukaan. Taulukossa 5 turvallisuusjohtamisen piirteitä on luokiteltu transformationaalisen johtamisen piirteiden (Bass 1985, Burns 1978) mukaan. Sitaateissa on esitetty esimerkkejä johtamistavoista, joiden esimiehet itse ovat kokeneet olevan hyviä turvallisuuden johtamisessa.

Taulukko 4. Transaktionaalisen johtamistavan luokittelu, kuvaus ja esimerkkejä turvallisuustutkimuksesta

Transaktionaalinen johtamistapa	Kuvaus	Esimerkkejä turvallisuustutkimuksesta
Ehdollinen palkitseminen (contingent reward)	Esimies määrittelee ja kommunikoi toiminnan tason vaatimukset työntekijöille. Toivotunlainen toiminta palkitaan ja huomioidaan. (Bass 1985, 1990).	Käytössä on (turvallisuuteen sidottu) palaute- ja palkitsemisjärjestelmä (Hale & Hovden 1998) Turvallisesta toiminnasta palkitaan (Lu & Yang 2010, Zohar 2002b)
Poikkeuksien johtaminen (management by exception)	Esimies ohjaa työntekijöitä luopumaan ei-toivotusta toiminnasta. Esimies seuraa toimintaa aktiivisesti ja ennakoivasti mieluummin kuin passiivisesti ja regoivasti. (Bass 1985, 1990).	Seurataan työtapojen turvallisuutta (Griffin & Hu 2013, Shannon ym. 1997, Zohar 2002b, Zohar & Luria 2003) Oikaistaan työntekijän toiminta (Lu & Yang 2010) Valvotaan turvallisuussääntöjen noudattamista (Wu ym. 2008) Annetaan sanktioita turvallisuussääntöjen rikkomisesta (Hale & Hovden 1998)

Molemmat transaktionaalisen johtamisen piirteet olivat tutkimuksissa yhteydessä vähentyneisiin tapaturmataajuuksiin (Hale & Hovden 1998, Zohar 2002b) ja parempaan turvallisuusilmapiiriin (Zohar 2002b, Zohar & Luria 2003). Lisäksi molemmat piirteet olivat yhteydessä työntekijöiden turvalliseen toimintaan, kuten sääntöjen noudattamiseen (Griffin & Hu 2013, Lu & Yang 2010), osallistumiseen (Lu & Yang 2010), siisteyteen ja suojainten käyttämiseen (Zohar & Luria 2003).

> *”On jämäkkä, valvoo yhteisten sääntöjen noudattamista, pitää kiinni säännöistä ja sovitusta ja puuttuu tarvittaessa”*

> *”Kannustava ote, sanktiot ovat arsenaalissa räikeimpien tapausten varalle”*

Taulukko 5. Transformationaalisen johtamistavan luokittelu, kuvaus ja esimerkkejä turvallisuustutkimuksesta

Transformationaalinen johtamistapa	Kuvaus	Esimerkkejä turvallisuustutkimuksesta
Luottamuksen rakentaminen (idealized influence)	Esimies luo ylpeyden, yhtenäisyyden, luottamuksen ja kunnioituksen tunnetta. Esimies toimii roolimallina (Bass 1990, Bass & Riggio 2006).	Turvallisuuden merkityksen korostaminen (Hale & Hovden 1998, Lu & Yang 2010, Törner 2011) Esimiehen toimiminen esimerkkinä turvallisuusasioissa (Lu & Yang 2010) Esimiehen sitoutuminen ja energisyys turvallisuusasioissa (Shannon ym. 1997, Hale & Hovden 1998, Hale ym. 2010) Hyvät ja luottamukselliset suhteet työntekijöihin (Hoffman & Morgeson 1999, Michael ym. 2006, Shannon ym. 1997, Hale & Hovden 1998, Kelloway ym. 2012, Törner 2011, Zacharatos ym. 2005) Vuorovaikutus ja rakentava dialogi (Hale & Hovden 1998, Hale ym. 2010) Saatavilla olo, avoimuus kritiikille ja työn näkeminen ylpeyden lähteenä (Hale & Hovden 1998)
Yksilöllistetty huomio (individualized consideration)	Esimies huomioi työntekijät yksilöinä, joilla on yksilöllisiä tarpeita ja joita hän ohjaa saavuttamaan täyden potentiaalinsa (Bass 1990, Avolio 1999, Bass & Riggio 2006).	Välittämisen ja huolehtimisen kulttuuri (Hale & Hovden 1998, Mearns & Reader 2008) Yksilöllisen tuen tarjoaminen Törner 2011) Työn muotoilu esim. tapaturman jälkeen (Shannon ym. 1997)
Inspiroiva motivointi (inspirational motivation)	Esimies luo vaikuttavan vision ja innostaa työntekijöitä sen toteuttamiseen. Esimies rohkaisee työntekijöitä ylittämään tavoitteensa (Bass 1985).	Tavoitteiden, standardien ja resurssien määrittely (Hale & Hovden 1998, Lu & Yang 2008, Törner 2011) Tunnepitoinen turvallisuusasioiden korostus ja innostaminen (Clarke & Ward 2006) Valtuuttava johtamistapa (Martínez-Córcoles ym. 2011)
Älyllinen stimulointi (intellectual stimulation)	Esimies tukee älykkyyttä, rationaalisuutta ja ongelmanratkaisua. Esimies huomioi työntekijöiden näkökulman ja kannustaa heitä luovaan ajatteluun. (Bass 1985, 1990)	Ongelmanratkaisuun ja oppimiseen kannustava lähestymistapa (Hale & Hovden 1998, Griffin & Hu 2013) Työntekijöiden kuuleminen ja valtuuttaminen (Clarke & Ward 2006, Hale & Hovden 1998, Shannon ym. 1997, Törner 2011) Turvallisusuvastuiden jakaminen (Shannon ym. 1997)

Esimiehen osoittama aito huoli turvallisuudesta, sitoutuminen turvallisuuden johtamiseen sekä hyvien suhteiden rakentaminen työntekijöihin rakentavan dialogin avulla ovat tutkimuksessa yhdistetty alempiin tapaturma- ja vahinkotaajuuksiin (Hale & Hovden 1998, Michael ym. 2006, Shannon ym. 1997, Zacharatos ym. 2005). Tällainen johtamistapa rakentaa luottamusta (Törner 2011) ja edistää työntekijöiden ilmoittamista turvallisuushavainnoistaan (Hoffman & Morgeson 1999). Luottamukselliset suhteet puolestaan edistävät työntekijöiden turvallista toimintaa (Lu & Yang 2010) ja psykologista hyvinvointia (Kelloway ym. 2012). Huomioimalla työntekijät yksilöinä omine tarpeineen ja tukemalla heitä voidaan edistää turvallista toimintaa ja vähentää tapaturmien määrää (Hale & Hovden 1998, Mearns & Reader 2008, Törner 2011).

> *”Esimiehet, jotka näkevät roolinsa keskeiseksi ja tärkeäksi, osallistuvat valmennuksiin ja koulutuksiin ja tekevät muutenkin hyvää esimiestyötä”*

> *”Kuljetaan kentällä, toimitaan esimerkkinä”*

”Pystyy kohtaamaan vaikeatkin asiat”

Motivoimalla työntekijöitä turvalliseen toimintaan voidaan turvallisuustasoa parantaa (Hale & Hovden 1998, Shannon ym. 1998) parantuneen turvallisuusilmapiirin (Clarke & Ward 2006, Martínez-Córcoles ym. 2011, Törner 2011) ja työntekijöiden osallistumisen lisääntymisen myötä (Griffin & Hu 2013). Turvallisuustavoitteiden selkeä esittäminen edistää ryhmätasolla jäsenten välisiä suhteita, ja sillä voi olla vaikutusta turvallisuustapahtumien määrään (Hale & Hovden 1998). Hyvä turvallisuusviestintä ja -vuorovaikutus voi auttaa työntekijöitä tuomaan esille huolenaiheitaan ja se voidaan yhdistää vahinkotapahtumien vähenemiseen (Hoffman & Morgeson 1999, Michael ym. 2006).

”Luodaan mahdollisuudet tehdä työ turvallisesti”

”Jakaa tietoa työntekijöille, että osaavat tunnistaa työhönsä liittyviä turvallisuusriskejä ja tietävät turvallisuuteen liittyvät käytännöt”

Clarke ja Wardin (2006) mukaan työntekijöiden kuulemista, työyhteisön yhtenäisyyttä ja järkiperäistä perustelua edistävä johtamistapa lisää työntekijöiden osallistumista turvallisuuden kehittämiseen. Työntekijöiden monipuolinen valtuuttaminen parantaa turvallisuusilmapiiriä, luottamusta ja esimiehen ja työntekijöiden suhteita (Clarke & Ward 2006, Törner 2011). Ongelmanratkaisuun kannustava ja valtuuttava johtamistapa on yhteydessä alentuneisiin tapaturmataajuuksiin (Hale & Hovden 1998, Shannon ym. 1997).

”Tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, että jokaisella on rohkeus puuttua epäkohtiin eikä leimata”

Yleisesti esimiesten haastatteluissa korostettiin avoimuutta ja hyviä suhteita työntekijöiden kanssa. Esimies voi korostaa puheissaan sitä, että turvallisuustyön tavoitteena on palvella työntekijöitä niin, että jokainen lähtee työstä terveenä kotiin. Tärkeää on viestiä selkeästi turvallisuustavoitteista ja siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan. Lisäksi tarvitaan kannustusta ja tukea tavoitteisiin pääsemiseksi. Tärkeä osa tätä on positiivinen palaute hyvistä suorituksista ja pienet huomionosoitukset. Esimies voi kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja ilmoittamaan havaitsemistaan epäkohdista. Aikaa tulisi löytää keskustelulla, jotta turvallisuusasioita voidaan käydä läpi yhdessä ja ottaa työntekijöiden kommentit avoimesti vastaan. Turvallisuushavainnot (esim. läheltä piti -tapaukset) käydään läpi avoimesti, jaetaan tietoa ja pyritään oppimaan niistä.

”Pelkällä puhumisellakin on aika suuri voima”

Edellä esitetty luokittelu on subjektiivinen ja esimerkinomainen, mutta se antaa käsitystä johtamistavoista, joita voidaan käyttää turvallisuuden edistämisessä. Turvallisuuden johtamisessa tarvitaan erilaisia lähestymistapoja, jotta voidaan toisaalta ohjata työntekijöitä noudattamaan turvallisuussääntöjä ja toisaalta kannustaa heitä osallistumaan turvallisuuden kehittämiseen. Kaikista transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamistavan mukaisista piirteistä löytyi esimerkkejä turvallisuustutkimuksessa eli kaikkien niiden voidaan sanoa olevan tärkeitä turvallisuuden johtamisessa. Eniten esiintyi ”Luottamuksen rakentaminen” -piirrettä, joka on myös Hoffmeisterin ym. (2014) mukaan tärkein vaikutukseltaan turvallisuustasoon. Muita piirteitä esiintyi vaihtelevasti, mutta ”Yksilöllistetty huomio” -piirrettä vähiten. Myös Hoffmeisterin ym. (2014) mukaan se oli vähiten yhteydessä turvallisuustasoon. ”Aktiivinen poikkeuksien johtaminen” -piirrettä ei ole juurikaan tuotu esiin turvallisuustutkimuksessa, mutta sitä olisi tarpeen korostaa rohkaistaessa työntekijöitä osallistumaan turvallisuuden kehittämiseen (Clarke 2013, Hoffmeister ym. 2014).

4.3 Esimiesten sitoutuminen turvallisuuteen

4.3.1 Sitoutumisen merkitys ja sen teoreettinen tausta

Esimiehen rooli on keskeinen turvallisuustyön onnistumisessa ja esimies toimii esimerkkinä suhtautumisellaan turvallisuusasioihin. Esimiesten vahva sitoutuminen turvallisuuteen vaikuttaa sekä turvallisuustasoon että parantaa muutenkin työntekijöiden asennetta ja suorituskykyä (esim. työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja työn tuloksellisuus) (Michael ym. 2005). Jotta turvallisuustyössä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, huomiota pitää kiinnittää sekä turvallisuusjohtamisjärjestelmään että kulttuurin muuttamiseen (Fitzgerald 2006, Killimett 2006), missä esimiesten sitoutuminen on keskeinen tekijä (mm. Fernández-Muñiz ym. 2007, Flin 2003, Hale ym. 2010, McDonald ym. 2000, Reason 1997). Tutkimusten (Hale ym. 2010, Killimett 2006, Veltri ym. 2013, Yorio & Wachter 2013) mukaan organisaation toimiala tai toimintaympäristö ei ennusta turvallisuustasoa, mutta johdon sitoutuminen turvallisuuteen ennustaa.

Tutkimuksessa korostuu työntekijöiden ja linjajohtajien vuorovaikutus, jossa esimiesten tulee olla aloitteellisia. Vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että se lisää työntekijöiden osallistumista ja oppimista sekä yhteisen käsityksen syntymistä (Hale ym. 2010). Kun esimiehet ovat sitoutuneita turvallisuuteen, he pystyvät paremmin sitouttamaan ja innostamaan myös alaisiaan turvalliseen toimintaan (mm. Hofmann & Morgeson 1999).

Esimiesten sitoutumisen aste yksi tärkein tapaturmia ja läheltä piti -tapauksia (Cohen 1975, Hale ym. 1997, Rundmo 1992, Smith ym. 1978) sekä niiden ilmoittamista (Clarke 1999) ennustava tekijä. Se vaikuttaa lisäksi siihen, miten työntekijät hyväksyvät työn muutokset (Clarke 1996, Huse & Cummings 1985). Lähiesimiestasolla sitoutuminen edesauttaa turvallisten toimintatapojen toteutumista. (Biggs & Biggs 2013, Carder & Ragan 2005, Chen & Chen 2012)

Esimiesten sitoutuminen turvallisuuteen voidaan määritellä sen mukaan, kuinka korkealle he asettavat turvallisuuden tärkeysjärjestyksessä ja kuinka tehokkaasti he toimivat turvallisuusasioissa (Neal & Griffin 2004) sekä kuinka voimakkaasti esimiehet kokevat ja osoittavat innokkuutta rooliinsa turvallisuuden johtajana (Schaufeli & Bakker 2004). Persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden (joita ei tarkastella tässä) lisäksi kontekstisidonnaisten tekijöiden on todettu vaikuttavan johtajuuskäyttäytymiseen (esim. Arvey ym. 2006). Työn fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset vaatimukset (esim. vaarallisena koettu työympäristö) sekä resurssit (esim. sosiaalinen tuki) voivat kontekstista riippuen heikentää tai lisätä sitoutumista (Demorouti ym. 2001). Esimiesten sitoutumista voidaan edistää esimerkiksi työpajoilla ja koulutuksella, joissa esimiehet voivat keskustella turvallisuuden johtamisen menettelytavoista ja kohtaamistaan hankaluuksista sekä sopia yhtenäisistä käytännöistä (Tappura & Hämäläinen 2011).

Geldart ym. (2010) korostavat erityisesti ylimmän johdon asenteita ja arvostuksia sekä niiden osoittamista työpaikalla. Käsitys ylimmän johdon edustajien turvallisuusasenteesta ja toiminnasta muodostaa perustan työntekijöiden turvalliselle toiminnalle (Clarke 1999, Cooper & Phillips 1994, Cox ym. 1998, Zohar 1980). Clarken (1999) mukaan esimiesten turvallisuusasenne ja turvallisuudesta huolehtiminen tulisi tunnistaa kaikilla esimiestasoilla. Työntekijät eivät useinkaan ole tekemisissä ylimmän johdon edustajien kanssa, vaan he muodostavat käsityksensä keski- ja lähiesimiestason edustajien toiminnan perusteella. Jos esimiehet eivät sitoudu turvallisuuteen, turvallisuuskäytäntöjen noudattaminen voi olla heikkoa, resursointi ennakoivaan toimintaa vähäistä ja esimiehet lähinnä pyrkivät täyttämään lainsäädännön vaatimukset (Fernández-Muñiz ym. 2009).

Esimiesten sitoutuminen turvallisuuteen näkyy esimerkiksi konkreettisesti näkymällä työntekijöiden keskuudessa ja toimimalla käytännössä turvallisuuden hyväksi omalla persoonallisella tyylillään. Esimiehet voivat osoittaa sitoutumistaan turvallisuustyöhön esimerkiksi osallistumalla työympäristön turvallisuuskierroksille, osallistumal-

la tapaturmien tutkintaan, antamalla resursseja korjaavien toimenpiteiden toteutukseen sekä viestimällä ja antamalla palautetta turvallisuusasioista (OHSAS 18002:2008).

4.3.2 Sitoutumisen esteitä, edistäjiä ja edistämisen keinoja

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa koettiin tärkeänä se, että esimiehet ymmärtävät mitä turvallisuus tarkoittaa yrityksen prosesseissa ja liiketoiminnan kannalta. Turvallisuuteen sitoutuminen on yksi tekijä, jolla voidaan kehittää asiakasyhteistyötä ja erottua kilpailijoista. Aito sitoutuminen turvallisuuteen vaikuttaa asenteeseen ja tavoitteiden toteutumiseen. Esimiesten sitoutuminen turvallisuuteen näkyy haastatteluiden perusteella esimerkiksi seuraavista asioista:

- Seurantamittareista (mm. ilmoitusten määrä ja käsittelyajat)
- Työntekijöiltä tulevassa palautteessa
- Esimerkin kautta puheina ja tekoina niin että esimies
- Käyttää itse asianmukaisia suojaimia, puuttuu eteen tuleviin epäkohtiin ja auttaa työntekijää hoitamaan asia loppuun asti
- Toimii aloitteellisesti turvallisuusorganisaatioon päin
- Tuo esiin koko organisaatiota koskevia vinkkejä, joita voi jakaa muille
- Luo luottamuksellista ilmapiiriä, kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti eikä anna kenellekkään erivapauksia
- Löytää aikaa kentälle ja tuntee hyvin työolosuhteet
- Pitää keskustelut ja palaverit rennolla tyylillä, jotta niihin on mukava tulla
- Ei lipsu perehdytyksistä ja turvallisuuskoulutuksista

Keskeisimpiä esteitä esimiesten sitoutumiselle olivat esimiesroolin yleinen kuormittavuus, tuotannolliset vaatimukset, liian muodolliset turvallisuuskäytännöt, ylhäältä annetut turvallisuustavoitteet, työntekijöiden asenne sekä muiden esimiesten asenne (ks. taulukko 6). Tulokset olivat samansuuntaisia Conchien ym. (2013) tulosten kanssa, mutta tässä tutkimuksessa löydettiin enemmän tekijöitä ja niitä konkreettisemmin kuvaavia esimerkkejä.

Taulukko 6. Sitoutumisen esteitä kirjallisuudessa ja esimiesten haastatteluissa

Kirjallisuudessa	Haastatteluissa
Esimiesroolin kuormittavuus	Kiire, paljon muutakin työtä Vaikeus luopua vanhoista menettelytavoista Byrokratia vie paljon aikaa
Tuotannolliset vaatimukset	Tuotannolliset vaatimukset - Päivittäiset asiat menevät turvallisuusasioiden edelle Kentän valvonta hankalaa toimistosta käsin
Prosessien muodollisuus	Liikaa kokouksia Kirjaaminen monimutkaista Hankintojen vatvominen liian kauan
Työntekijöiden asenteet, osaaminen ja kielimuuri	Työntekijöiden asenne - Turhat (vaaratilanne)ilmoitukset Vanhempien työntekijöiden kielteinen suhtautuminen
	Muiden esimiesten asenne - Välinpitämättömyys ja sormien läpi katsominen - Muutosvastarinta ja ehdotusten tyrmääminen Johdon ja oman esimiehen ristiriitaiset linjaukset

Esimiesten sitoutumista edistäviä tekijöitä olivat turvallisuustietoisuuden ja -ymmärryksen lisääntyminen, esimiesten turvallisuusasenteeseen vaikuttaminen, turvallisuusvastuiden korostaminen, tunnustus onnistuneesta turvallisuustyöstä, yhtenäiset turvallisuuskäytännöt, oman esimiehen tuki, muilta oppiminen sekä turvallisuuden taloudellisten vaikutusten ymmärtäminen (ks. taulukko 7). Conchie ym. (2013) mukaan esimiesten sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat sosiaalinen tuki ja koettu autonomia. Tappura ym. (2014) ja Frick (2013) esittävät, että organisaatioissa tulisi olla yhtenäiset turvallisuuskäytännöt ja ylimmän johdon tukea, resursointia ja ohjausta esimiesten turvallisuustyön tueksi. Toisaalta oman esimiehen tuen puute voi merkittävästi haitata esimiehen sitoutumista turvallisuuteen (Tappura ym. 2014).

Taulukko 7. Sitoutumisen edistäjiä kirjallisuudessa ja esimiesten haastatteluissa

Kirjallisuudessa	Haastatteluissa
Tietoisuuden lisääntyminen - Tapaturmat, kriisit - Turvallisuuskampanjat - Koulutus, työpajat, opastus	Ymmärryksen lisääntyminen - Esimiehen turvallisuusvastuiden ymmärtäminen - Työntekijöistä välittäminen - Kasvaminen turvallisuuteen - Viestintä eri kanavien kautta - Koulutus ja esimiesten asenteeseen vaikuttaminen
Tunnustus sitoutumisen osoittamisesta	Tavoitteet ja palkitseminen - Selkeät ja realistiset tavoitteet - Vaikutusmahdollisuus tavoitteisiin - Pienet kilpailut, kampanjat ja kannustimet - Sanallinen tunnustus
	Yrityksen turvallisuuskulttuuri ja käytännöt - Turvallisuutta korostetaan ja arvostetaan ylhäältä päin - Annetaan mahdollisuus ja välineet turvalliseen työskentelyyn - Yhtenäiset pelisäännöt ja ”pakolliset” toimintatavat - Saa tukea ja apua turvallisuustyöhön
	Oman esimiehen tuki - Osoittaa kiinnostusta - Kannustaa toimimaan turvallisesti ja noudattamaan - Paineita ja puhuttelua tulee, jos ollaan kaukana tavoitteista
	Toisilta oppiminen - Osastojen välinen ”kilpailu” - Vierailu muissa yksiköissä, osallistuminen turvallisuuskierroksille - Osallistuminen talon ulkopuolisille foorumeille
	Raha - Ymmärtää huonon/hyvän turvallisuustason taloudelliset vaikutukset

Turvallisuustehtävien sisällyttäminen esimiehen rekrytointi- ja perehdytysprosessiin sekä tehtävänkuvauksiin edistää esimiesten sitoutumista turvallisuustehtäväänsä heti työuran alusta asti. Esimieskoulutus, työpajat ja muut esimiesten väliset keskustelut antava mahdollisuuden keskustella turvallisuusvaatimuksista ja ajankohtaisista turvallisuusasioista, mikä edistää sitoutumista tarjoamalla sekä konkreettista että emotionaalista tukea esimiehille (Conchie ym. 2013, Tappura & Hämäläinen 2011). Ylimmän johdon turvallisuuskoulutuksen tulisi tukea heitä ongelmanratkaisutaitojen kehittämisessä ja sitoutumisen konkreettisessa osoittamisessa (Fruhen ym. 2013), joka edistää alemman tason esimiesten sitoutumista.

Esimiesten turvallisuusasenteiden ja -käsitysten kehittymistä voidaan tukea kehityskeskusteluissa tai muissa keskusteluissa oman esimiehen kanssa. Esimiesten sitoutumista turvallisuuteen voidaan tukea myös määrittelemällä selkeät, yhtenäiset ja saavutettavat turvallisuustavoitteet sekä liittämällä turvallisuustavoitteet mahdolliseen palkitsemisjärjestelmään. Turvallisuus-, työterveyshuolto, hr- ja lakiasiantuntijoiden tuki auttaa esimiehiä tilanteissa, joissa heidän oma osaamisensa tai resurssinsa ovat riittämättömiä. Ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen turvallisuuteen (esim. johdon turvallisuuskierrokset), resurssien allokointi turvallisuustyöhön eri organisaatiotasoilla sekä investointi riittävään turvallisuuden johtamisjärjestelmään ovat keskeisiä keinoja alempien organisaatiotasojen esimiesten sitouttamiseen. Se, että organisaatiossa on yhtenäiset turvallisuuskäytännöt ja niiden toteutuminen varmistetaan kaikilla organisaatiotasoilla, tukee esimiehiä myös hankalissa tilanteissa (esim. puuttuminen turvallisuuskäytäntöjen vastaiseen toimintaan). Muita keinoja sitouttaa esimiehiä ovat esimerkiksi oppiminen asiakkaiden turvallisuuskäytännöistä, osallistuminen auditointeihin, tiedon saaminen tapaturma- ja poissaolojen kustannuksista, raportointia helpottavat välineet (esim. mobiilijärjestelmät) sekä tieto onnistumisista ja turvallisuuden paranemisesta.

4.4 Yhteenveto yrityskohtaisista menettelytavoista esimiesten turvallisuusosaamisen ja -johtajuuden sekä sitoutumisen kehittämiseen

Yritykset kehittivät tämän hankkeen aikana esimiesten turvallisuuden johtamiseen liittyviä toimintojaan omista lähtökohdistaan. Jokaisen yrityksen kanssa selvitettiin hankkeen alussa hankkeen aihepiiriin liittyvät haasteet, kehittämistarpeet ja tavoitteet. Näiden pohjalta yrityksille laadittiin suunnitelma toimenpiteiden kehittämiseksi hankkeen aikana. Kohdeyritysten toteutunut kehittämistoiminta painottui hankkeen aikana erityisesti alla esitettäviin osa-alueisiin.

4.4.1 Strategian ja vision mukaiset työkalut

Suuri osa hankkeen kohdeyrityksistä oli määrittänyt pitkän tähtäimen turvallisuusstrategiansa ja -visionsa. Näiden toteuttamista varten yritykset rakensivat myös työkaluja, joiden avulla strategiaa ja visiota toteutettiin. Työkalut ovat monelta osin tärkeitä. Ensinnäkin ne yhtenäistävät käytäntöjä. Työkalujen avulla eri yksiköissä strategiaa toteutetaan samoilla menetelmillä eikä yksilöiden kehittämillä, toisistaan mahdollisesti merkittävästikin eroavilla, tavoilla. Toiseksi valmiiksi mietityt työkalut helpottavat esimiesten toimintaa. Selkeät toimintamallit antavat esimiehille mahdollisuuden keskittyä työkalujen käyttöön ja johtamiseen ilman isojen toimintatapojen suunnittelutyötä.

Kohdeyritykset kehittivät hankkeen aikana lukuisia työkaluja. Tyypillisesti näissä keskeytettiin säännöllisin väliajoin normaalityö ja pysähdyttiin pohtimaan ja keskustelemaan turvallisuudesta. Esimerkkejä tällaisista työkaluista olivat muun muassa työturvallisuustuokio, turvallisuuskeskustelu, turvallisuuskierros ja 60 sekunnin riskin arviointi.

Jo olemassa olevia työkaluja voidaan myös kehittää helppokäyttöisempään, tuottavampaan ja tehokkaampaan suuntaan. Tästä parhaimpana esimerkkinä oli erään kohdeyrityksen hankkeen aikana toteuttama turvallisuusraportointien mobilisointi. Turvallisuushavaintojen tekemisen mahdollistaminen mobiilisti aktivoi havaintojen tekemistä ja vähensi esimiesten työkuormaa. Kerran määritettyjä työkaluja ja toimintamalleja kannattaa mahdollisuuksien mukaan kehittää edelleen tehokkaammiksi.

4.4.2 Tehtävien, vastuiden ja johtamisperiaatteiden määrittely

Esimiehen turvallisuuden johtamista helpottaa merkittävästi se, että työtehtävät ja vastuut on yksiselitteisesti määritelty. Vaikka asia vaikuttaa itsestään selvältä, saattaa työturvallisuuden osalta edistyksellisissäkin yrityksissä olla tehtävien ja vastuiden osalta harmaita alueita, joiden kohdalla rooleja ei ole täsmällisesti mietitty.

Tämän hankkeen kohdeyrityksistä osa määritti muun kehittämistoimintansa yhteydessä työturvallisuuden tehtävät ja vastuut perusteellisesti. Määritykset tehdään yleensä kaksitasoisesti. Ensin kannattaa tehdä työturvallisuusroolien yleiset määritykset yrityksen eri organisaatiotasoille. Tämän jälkeen voidaan tarvittaessa tehdä tähän täsmennyksiä ja määrittää yksittäisiä tehtäviä tiettyjen toimenkuvien vastuulle. Tärkein asia määrittelyssä on, että sen lopputuloksena jokainen henkilö yrityksessä tietää yksiselitteisesti oman roolinsa, tehtävänsä ja vastuunsa työturvallisuusasioissa. Tämän lisäksi on varmistettava, että kaikki yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmään liittyvät tehtävät ja vastuut sisältyvät määrittelyyn.

Pelkkä tehtävien ja vastuiden määrittely ei välttämättä riitä. Tämän lisäksi kannattaa esimiesten osalta määrittää myös, minkälaisia johtamisen periaatteita työturvallisuuden osalta heiltä odotetaan. Taulukossa 8 esitetään esimerkki erään hankkeen kohdeyrityksen turvallisuuden johtamisperiaatteiden määrittelystä.

Taulukko 8. Esimerkki turvallisuuden johtamisperiaatteiden määrittelystä

Periaate	Kuvaus
Odotukset	Esimiehille asetetaan tiettyjä odotuksia tehtävien suorittamisen osalta Menestyvät johtajat asettavat selkeät odotukset myös tulokselle ja käyttäytymiselle ja käyvät säännöllisiä keskusteluja aiheista MITÄ, MITEN ja MIKSI Mitä voin odottaa itseltäni ja mitä omalta esimieheltäni?
Esimerkki	Jotta odotukset toteutuvat, johtajan on näytettävä esimerkkiä kaikissa asioissa, joita opettavat ja joita vaativat muilta Voinko minä toimia esimerkkinä työyhteisössäni? Jos esimieheni ei toimi esimerkillisesti, mitä minun pitäisi tehdä?
Kannustus	Positiivisen palautteen antaminen on ensimmäinen askel pitkäaikaisen sitoutumisen luomisessa henkilöstön keskuudessa. Menestyvä johtaja antaa palautetta suhteessa neljä tunnustusta yhtä korjausta kohden. Positiivisen palautteen merkitys on todella suuri. Vaikutus on täysin toisenlainen jos naureskelen työkaverilleni hänen tehdessään jotain työturvallisuustehtävää verrattuna siihen, että kehun häntä siitä.
Määräys	Pitää olla valmis ottamaan ”punaiset” kainot käyttöön ja käyttää pakottamista viimeisenä keinona johtamisen uskottavuuden säilyttämiseksi. Toimintamalleja tarvitaan myös siihen, jos esimies ei toimi turvallisesti työssään

4.4.3 Työturvallisuusasioista viestiminen

Yksi tärkeä asia yrityksen turvallisuustyössä on suunnitella miten turvallisuuteen liittyvä tieto liikkuu organisaatiossa. Tämän(kin) asian osalta esimiehet ovat keskiössä. Esimiesten pitää toisaalta välittää ylemmiltä organisaatiotasoilta saamiaan turvallisuuteen liittyviä ohjeita, toimintamalleja ja periaatteita alaisilleen. Toisaalta esimiesten pitää myös välittää turvallisuustietoa ylöspäin muun muassa raportoinnin kautta.

Hankkeen kohdeyrityksissä kokeiltiin erityisesti erilaisia palaverikäytäntöjä tehokkaamman turvallisuusviestinnän aikaansaamiseksi. Esimerkkinä tästä muun muassa eri puolille Suomea sijoitetuille yrityksen avainhenkilöille viestinnän ratkaisuksi kokeiltiin säännöllistä, videotekniikkaa hyödyntävää palaverikäytäntöä. Palavereissa pidettiin yleisten ajankohtaisten asioiden käsittelyn lisäksi myös aina työturvallisuuteen liittyviä tietoiskuja. Toisessa kohdeyrityksessä rakennettiin taulupalaverikäytäntö, jossa asioista eri vuorojen ja organisaatiotasojen välillä tiedotetaan tauluille merkittävien tietoiskujen avulla. Tauluille kokoonnuttiin myös määritetyn syklin mukaisesti keskustelemaan ajankohtaisista asioista ja päättämään seuraavalle taulutasolle tiedotettavista asioista.

4.4.4 Esimieskoulutus

Yksi tärkeimmistä hankkeen teemaan liittyvistä asioista on esimiesten osaamisen varmistaminen järjestelmällisen kouluttamisen kautta. Esimiesten kouluttaminen liittyy olennaisesti kaikkiin jo aikaisemmin tässä luvussa

esitettyihin osa-alueisiin. Esimiehille täytyy kouluttaa muun muassa yrityksen turvallisuusstrategia ja -visio, turvallisuustehtävien ja -vastuiden määrittyminen sekä opettaa heille käytettävät työkalut ja oikeat tavat viestiä turvallisuusasioista.

Erään kohdeyrityksen hankkeen aikana suunnittelema uudistettu koulutuskokonaisuus on hyvä esimerkki siitä kuinka monenlaista koulutusta esimiehet tarvitsevat. Uusille esimiehille tarvitsee ensinnäkin suunnitella laadukas perehdytyskoulutus. Tämän lisäksi kaikki esimiehet tarvitsevat säännöllistä työturvallisuuskoulutusta, minkä lisäksi tarvitaan vielä tarpeen mukaan pidettäviä täsmäkoulutuksia ajankohtaisista asioista. Kaikkea koulutusta ei tarvitse tehdä kasvokkain luentotyyppisissä tilaisuuksissa. Osana koulutuksen kokonaisratkaisua jotkin osat koulutusmateriaalista voidaan tuottaa esimerkiksi sähköiseen muotoon esimiesten itseopiskeltaviksi, kuten yhdessä hankkeen kohdeyrityksistä tehtiin. Sähköisellä tentillä voidaan samassa yhteydessä varmistaa, että esimies on myös ymmärtänyt lukemansa sisällön.

4.4.5 Yhteenveto toiminnan kehittämisestä kohdeyrityksissä

Case-yritysten hankkeen aikana toteuttama kehittämistoiminta oli erilaista eri yrityksissä. Yritysten tilanteet ja tarpeet olivat erilaisia, minkä myötä myös toiminnan kehittämisen painopisteet vaihtelivat. Lähes kaikilla yrityksillä hankkeen alussa tehdyt haastattelut olivat tärkeä osa toiminnan kehittämistä. Erityisesti esimieshaastattelut toivat monen yrityksen kohdalla yllättäviäkin asioita esiin. Haastattelut osoittivat, että asiantuntijat ja päätöksiä tekevät henkilöt yrityksissä eivät yleensä ainakaan kaikilta osin ole tietoisia esimiesten osaamisesta, sitoutumisesta, toiveista ja ajatuksista. Hankkeen kokemusten perusteella esimiesten ajatuksia kannattaisikin kartoittaa säännöllisesti jollain järjestelmällisellä tavalla. Työturvallisuusasioiden, turvallisuuden johtamisen työkalujen ja yrityksen vision/strategian pelkkä yksisuuntainen kouluttaminen ei riitä. Tarvitaan myös seurantaa siitä, miten kouluttaminen vaikuttaa esimiesten turvallisuuden johtamiseen ja kuinka he sitoutuvat koulutettuihin asioihin.

Taulukkoon 9 on koottu esimerkkejä yritysten hankkeen aikana kehittämistä, esimiesten turvallisuuden johtamiseen vaikuttavista, menettelytavoista. Yksityiskohtaisemmin menettelytavoista on kerrottu yrityskohtaisissa case-raporteissa, jotka löytyvät raportin liitteistä 4-9.

Taulukko 9. Esimerkkejä yritysten hankkeen aikana kehittämistä menettelytavoista

Kehittämistoimenpide	Menettelytavan tarkempi kuvaus
Turvallisuusstrategia, -visio tai -ohjelma	Pitkän tähtäimen turvallisuuden toimintastrategian määrittäminen visioon perustuen ja ohjelman avulla toteuttaen
Turvallisuustehtävien ja -vastuiden määrittely	Eri organisaatiotasojen yleisten turvallisuustehtävien ja -vastuiden tarkka määrittäminen
Turvallisuuden pelisäännöt	Määritetään turvallisuuden tärkeimmät pelisäännöt, joita kaikkien on noudatettava.
Esimieshaastattelut	Esimiesten osaamisen, sitoutumisen ja johtajuuden nykytilan sekä kehittämistarpeiden selvittäminen haastatteluiden avulla
Turvallisuusjohtamisen palautekysely	Esimiesten turvallisuuden johtamiseen liittyvästä toiminnasta kerätään palautetta alaisilta ja kollegoilta. Saadun palautteen perusteella pienryhmissä kukin esimies laatii oman kehittämissuunnitelman.
Esimiesfoorumit	Vuosittain esimiehet ja ylin johto kootaan yhteen. Esimiesten kouluttamisen lisäksi foorumeilla ylin johto kerää palautetta esimiehiltä ja vastailee esimiesten kysymyksiin.
Esimieskoulutuksen uudistaminen	Moniportaisen esimieskoulutuksen kokonaisuudistuksen toteuttaminen. Koulutusmateriaalien osittainen muuttaminen sähköisiksi, minkä myötä uusien esimiesten perehdytys nopeutuu, itseopiskelu helpottuu ja varsinaiset koulutustilaisuudet muuttuvat keskustelevampaan suuntaan.
Taulupalaverikäytäntö	Työtiloihin neljän eri tason tauluja, joilla tiedotetaan asioista ja järjestetään säännöllisiä taulupalavereita sovitun syklin mukaisesti. Palaverit alkavat aina turvallisuudessa ja niissä mietitään onko tarpeen siirtää jokin ajankohtainen asia seuraavalle taulutasolle. Palavereissa tiedotetaan asioita myös eri vuorojen välillä.
Etäpalaveri ja työturvallisuustietoiskut	Eri puolilla Suomea sijaitsevien avainhenkilöiden kokoaminen säännöllisesti tiedotuspalaveriin videotekniikkaa hyödyntäen ja työturvallisuustietoiskujen antaminen niiden yhteydessä.
Turvallisuusraportoinnin mobilisointi	Turvallisuushavaintojen ja Safety Walk -valvontakierrosten raportointimahdollisuuden tekeminen mobiilisti.
60 sekunnin riskiarvio	Henkilökohtainen 60 sekunnin riskitarkastelu, joka tehdään aina ennen kuin aloitetaan työ. Toimintatavassa pysähdytään miettimään, ennen kuin tehdään, mitä riskejä työhön liittyy.
Turvallisuuspeli	Yrityksessä tapahtuneiden tilanteiden analysointi esimiesten kesken pienryhmissä pelimäisellä tavalla.
Turvallisuuskeskustelujen pilotti	Esimiesten johdolla tehtävien turvallisuuskeskustelujen käymistä varten laadittu yhteinen tausta-aineisto, jonka ohjaamana keskustelut pidetään.

Suurella osalla hankkeeseen osallistuneista yrityksistä näkökulma turvallisuuden kehittämiseen oli laajempi kuin pelkästään tämän hankkeen keskiössä ollut esimiesten turvallisuuden johtaminen. Yrityksissä keskityttiin pääosin heidän oman, laajemman turvallisuusohjelman tai -strategian toteuttamiseen. Suurempien linjojen kehittäminen ja uudet visiot vaikuttavat kuitenkin yleensä aina myös esimiesten turvallisuuden johtamiseen. Täten laajemman ohjelman eteenpäin vieminen vaikutti yleensä samalla myös tämän hankkeen painopisteenä olleisiin asioihin eli esimiesten osaamiseen, sitoutumiseen ja johtajuuteen turvallisuusasioissa. Laajemmilla ohjelmilla hankkeen yritykset ovat saavuttaneet pääosin erittäin hyviä tuloksia. Esimerkiksi henkilöstön tapaturmataajuuksia on saatu selvään laskusuuntaan. Koska esimiesten rooli päivittäisessä turvallisuuden varmistamisessa ja valvonnassa on keskeinen, voidaan olettaa laajojen ohjelmien parantaneen myös esimiesten turvallisuuden johtamisen tasoa. Kokonaisvaltainen työturvallisuuden kehittäminen ja oikein valitut strategiat näyttäisivät siten kehittävän myös esimiesten turvallisuuden johtamisen tasoa.

5 Johtopäätökset

Turvallisuus on monissa organisaatioissa paitsi tärkeä arvo itsessään, myös yhä keskeisempi osa liiketoimintaa ja asiakasvaatimuksia. Turvallisuuden johtamisen tulisi olla kiinteä osa johtamista ja esimiestyötä. Tämän vuoksi esimiehiltä edellytetään aikaisempaa korkeampaa operatiivisen turvallisuustoiminnan osaamista, turvallisuuden johtajuutta sekä selkeää sitoutumista turvallisuuden pitkäjänteiseen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia turvallisuuden johtamista esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen näkökulmista sekä tuoda esille keinoja, joiden avulla esimiehiä voidaan tukea näissä asioissa.

Hyvä turvallisuuden johtaminen vastaa käsitystä yleisestä hyvästä johtamistavasta. Turvallisuuden johtamisen tuleekin olla osa organisaation johtamiskäytäntöjä ja osaamisen kehittämistä. Esimiesten turvallisuusjohtamisen osaamistarpeet vaihtelevat organisaatioaseman sekä vastuualueen työympäristön fyysisten ja psykososiaalisten riskien mukaan. Organisaatioiden välillä vaihtelua syntyy toimintaympäristön (esim. asiakkaat, omistaja ja toimiala) erilaisista turvallisuusvaatimuksista. Siksi on tärkeää, että esimiesten turvallisuustehtäviä määritellään eri organisaatiotasoilla sekä organisaation tarpeiden ja tilanteen perusteella. Turvallisuustehtävien määrittely on tärkeää myös siksi, että vasta niiden määrittelyn jälkeen voidaan arvioida tehtävässä tarvittavaa osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita. Turvallisuustehtäviä on tarpeen arvioida säännöllisesti ja vähintäänkin silloin, kun lainsäädäntö tai organisaation turvallisuuskäytännöt muuttuvat.

Turvallisuuden johtamisen näkökulman liittäminen osaksi yleistä esimiesten osaamisen arviointia ja kehittämisestä vähentää tarvetta erillisiin turvallisuuden johtamisen osaamisen kehittämisen menettelytapoihin. Osaamisvaatimusten määrittely ja osaamisen arviointi palvelevat myös turvallisuustavoitteiden ja -käytäntöjen viestintää esimiehille. Parhaimmillaan tämä myös tukee esimiesten sitoutumista turvallisuuden kehittämiseen tietoisuuden ja osaamisen lisääntymisen kautta. Toisaalta turvallisuustietoisuuden ja -osaamisen puute voi haitata esimiehen suoriutumista tehtävistään tai kuormittaa esimiestä.

Turvallisuusjohtamisessa korostetaan usein työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista. Oikeanlaisella johtamistavalla voidaan edistää sekä turvallisuussääntöjen noudattamista että osallistumista turvallisuuden kehittämiseen. Turvallisuuden johtamisessa tarvitaan sekä valvontaa että motivointia ja kannustusta. Keskeistä on luottamuksen rakentaminen, avoimuus ja hyvät suhteet esimiehen ja työntekijöiden kesken, jolloin myös epäkohtiin on helpompi puuttua. Parhaimmillaan hyvä turvallisuusjohtajuus on ennakoivaa ja aktiivista otetta turvallisuusasioihin ja työntekijöiden hyvinvointiin, kuten esimerkiksi:

- osoitetaan kiinnostusta ja välittämistä, kysellään kuulumisia
- tarjotaan tukea ja apua
- pyydetään ilmoittamaan havainnoista ja kysellään niiden perään
- kysellään parannusehdotuksia ja toteutetaan niitä

Esimiesten sitoutuminen turvallisuustyöhön on tärkeää kaikilla organisaatiotasoilla. Esimiesten sitoutumisen edistämiseen tarvitaan erilaisia keinoja. Keskeisimpiä keinoja ovat ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen turvallisuustyöhön sekä alemman tason esimiesten tuki erityisesti tilanteissa, joissa esimiehillä on rooliristiriitoja (esim. turvallisuus vs. tuotanto). Lisäksi tarvitaan turvallisuustyön parempaa organisointia joko lisäämällä esimiesten resursseja (osaaminen ja aika) turvallisuustyöhön, yksinkertaistamalla turvallisuuskäytäntöjä tai tarjoamalla siihen lisää asiantuntijatukea. Esimiesten turvallisuustehtävien määrittely, innostava ja osallistava esimiesvalmennus, onnistumisten huomioiminen sekä kollegojen, oman esimiehen ja asiantuntijoiden tuki turvallisuustyöhön auttaa esimiehiä sitoutumaan turvallisuustyöhön. Tukemalla esimiehen toivottua turvallisuusasennetta heti työuran alusta asti (rekrytointi ja perehdyttäminen) ja myöhemmin koulutuksissa voidaan edistää sitoutumista. Myös organisaation yhtenäiset käytännöt (esim. turvallisuusvastuiden määrittely ja puuttumisen peli-

säännöt) ja kaikkien esimiesten sitoutuminen turvallisuustyöhön on tärkeä tuki esimiehen turvallisuustyössä. Esimiesfoorumit ja vastaavat esimiesten vertaistilaisuudet ovat erityisen tärkeitä kokemattomimmille esimiehille, joilla uudet ja vaikeatkin tilanteet tulevat ensimmäisen kerran vastaan. Kun onnistunut turvallisuustyö huomioidaan ja tuodaan esiin, se auttaa esimiehiä sitoutumaan.

Kehittämistoiminta hankkeen kohdeyrityksissä painottui pääasiassa toimintatapoihin ja periaatteisiin sekä työkaluihin. Kohdeyrityksissä oli meneillään laajoja työturvallisuusohjelmia ja niiden osana keskityttiin pääosin strategian ja vision mukaisten työkalujen ja toimintatapojen kehittämiseen. Tällainen kehittämistyö tukee samalla myös esimiesten turvallisuuden johtamista. Esimiesten toiminnan seurannassa kohdeyrityksissä painottuu vielä tällä hetkellä määrä. Organisaatiot seuraavat lähinnä työkalujen mukaisen toiminnan ja raportoinnin määrää. Seuraava askel yrityksissä on siirtyä määrän lisäksi seuraamaan toiminnan laatua. Tältä osin kohdeyritysten toimintaa voidaan edelleen kehittää.

Hankkeen kohdeyritysten toiminnan kehittämisestä voi tehdä sen havainnon, että turvallisuuden kehittämisen ollessa aidosti yksi yrityksen tärkeistä strategioista ja ylimmän johdon sitoutuessa strategiaan, näkyy sitoutuminen ajan myötä myös tapaturmien vähentymisenä. Turvallisuuteen sitoutunut ylin johto tarjoaa esimiehille heidän tarvitsemaansa tukea päivittäiseen turvallisuuden johtamistyöhön. Esimiehiä ei jätetä yksin, vaan organisaatio rakentaa heidän avukseen työkaluja ja toimintatapoja. Heidän osaamisen parantamiseen myös investoidaan, heiltä kerätään palautetta ja palautteeseen reagoidaan. Lisäksi ylimmän johdon esimerkki ja vaatimustaso turvallisuusasioissa parantaa esimiesten sitoutumista ja helpottaa heidän tehtäväänsä päivittäisen turvallisuuden vaatimisessa edelleen omilta alaisilta.

Tutkimuksen valossa näyttää siltä, että mitä sitoutuneempia esimiehet ovat turvallisuuteen, sitä aktiivisemmin he pyytävät turvallisuusasiantuntijoilta itse apua turvallisuustehtäväänsä. Silloin turvallisuusasiantuntijankin rooli muuttuu turvallisuusasioiden ”työntäjästä” keskustelukumppaniksi ja ratkaisujen tarjoajaksi esimiesten tarpeiden pohjalta. Alussa tämä voi jopa lisätä turvallisuusasiantuntijoiden työtä, kun esimiehiltä tulee aiempaa enemmän pyyntöjä. Toisaalta voidaan päästä tilanteeseen, jossa turvallisuusasiantuntijan työpanosta voidaan käyttää tulipalojen sammuttamisen sijaan aidosti ennakoivaan ja kehittävään työhän. Lisääntyneen panostuksen myötä tutkimuksen kohdeorganisaatioissa on myös lisätty turvallisuusasiantuntijaresursseja operatiivisen toiminnan ja kehittämisen tueksi.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa eri toimialoilla, erilaisissa esimiestehtävissä ja eri hierarkiatasoilla turvallisuuden johtamisen kehittämisessä. Tutkimus tuki yhteistyöorganisaatioiden turvallisuuden johtamisen kehittämistä tuottamalla tietoa esimiesten turvallisuusosaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen tilasta ja kehittämistarpeista sekä jakamalla keinoja niiden kehittämiseksi. Esitettyjä keinoja ja esimerkkejä voidaan hyödyntää esimiesten turvallisuustehtävien määrittelyssä, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä kaikkien esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden turvallisuusosaamisen kehittämiseen. Lisäämällä turvallisuusasiat osaksi esimiesten suoritustavoitteita, kehityskeskusteluja ja esimiesvalmennuksia voidaan parantaa esimiesten sitoutumista turvallisuuden johtamiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää myös yrityskohtaisen ja yleisen turvallisuus- ja johtamiskoulutuksen kehittämisessä.

Lähdeluettelo

Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z. & McGue, M. 2006. The determinants of leadership role occupancy: genetic and personality factors. The Leadership Quarterly 17, 1-20.

Avolio, B.J. 1999. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Barling, J., & Cooper, C.L. 2008. The Sage handbook of organizational behavior. Sage Publications, London.

Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E. 2002. Development and test of a model linking safety-spesific transformational leadership and occupational safety. Journal of Applied Psychology 87, 488-496.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training 14 (5), 21-27.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Bass, B.M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectation. Harper & Row, New York, 256 s.

Bass, B.M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics 18(3), 19-31.

Bentley, T.A. & Haslam, R.A. 2001. A comparison of safety practices used by managers of high and low accident rate postal delivery offices. Safety Science 37, 19-37.

Biggs, H.C. & Biggs, S.E. 2013. Interlocked projects in safety competency and safety effectiveness indicators in the construction sector. Safety Science 52, 37-42.

Blair, E. 2003. Culture & leadership: Seven key points for improved safety performance. Professional Safety 48 (6), 18-22.

Bluff, L. 2003. Systematic management of occupational health and safety. Working Paper 20, National Centre for OHS Regulation, Australian National University.

Boyd, C. 2003. Human Resource Management and Occupational Health and Safety. Routledge, London, 208 s.

Burke, M.J., Sloane M. & Signal, S.M. 2010. Workplace safety: a multilevel, interdisciplinary perspective. In: Liao, H, Martocchio, J.J. & Joshi, A. (toim.) Research in Personnel and Human Resources Management, Research in Personnel and Human Resources Management 29, 1-47. Emerald Group Publishing Limited.

Burns, J.M. 1978. Leadership. Harper & Row Publishers, New York.

Carder, B. & Ragan, P. 2005. Measurement matters. How effective assessment drives business and safety performance. ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.

Chen, C.-F. & Chen, S.-C. 2012 Scale development of safety management system evaluation for the airline industry. Accident Analysis and Prevention 47, 177- 181.

Christian, M.S., Bradley, J.C., Wallace, J.C. & Burke, M.J. 2009. Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. Journal of Applied Psychology 94, 1103-1127.

Clarke, S. & Ward, K. 2006. The Role of Leader Influence Tactics and Safety Climate in Engaging Employees' Safety Participation. Risk Analysis 26, 1175-85.

Clarke, S. 1996. The effect of habit as a behavioural response in risk reduction programmes. Safety Science, 22, 163-175.

Clarke, S. 1999. Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. Journal of Organizational Behavior, 20, 185-198.

Clarke, S. 2013. Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. Journal of Occupational and Organizational Psychology 86, 22-49.

Cohen, A. 1975. Factors in successful occupational safety programs. Journal of Safety Research 9, 168-172.

Conchie, S.M. & Donald, I.J. 2009. The moderating role of safety-specific trust on the relation between safety-specific leadership and safety citizenship behaviors. Journal of Occupational Health Psychology 14, 137-147.

Conchie, S.M., Moon, S. & Duncan, M. 2013. Supervisors' engagement in safety leadership: Factors that help and hinder. Safety Science 51, 109-117.

Cooper, M.D. & Phillips, R.A. 1994. Validation of a safety climate measure. Paper presented at the BPS Occupational Psychology Conference, Birmingham, UK.

Cox, S., Tomás, J.M, Cheyne, A. & Oliver, A. 1998. Safety culture: the prediction of commitment to safety in the manufacturing industry. British journal of management, 9(September), 3-11.

Dansereau, F., Graen, G.B. & Haga, W.J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance 13, 46-78.

Dedobbeleer, N. & Béland, F. 1998. Is risk perception one of the dimensions of safety climate? In: Feyer, A. & Williamson, A. (toim.) Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention, 73-81. Taylor and Francis, London.

DeJoy, D.M., Schaffer, B.S., Wilson, M.G., Vandenberg, R.J. & Butts, M.M. 2004. Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. Journal of Safety Research 35, 81-90.

Demorouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. 2001. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology 86, 499-512.

Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J.C. & Johnsen, B.H. 2012. Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. Safety Science 50, 55-61.

EU-OSHA 2010. Mainstreaming OSH into business management. European Agency for Safety and Health at Work Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

EU-OSHA 2012. Healthy workplaces. Working together for risk prevention. Campaign guide. Management leadership and worker participation in occupational safety and health. European Agency for Safety and Health at Work.

European Agency for Safety and Health at Work 2012. 2012 Annual Management Plan & Work Programme. European Agency for Safety and Health at Work, Bilbao, 29 s.

European Agency for Safety and Health at Work 2013. Yhteistyöllä riskit hallintaan johtamisen ja työntekijöiden osallistumisen avulla.

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. & Vázquez-Ordás, C. 2007. Safety Management system: Development and validation of a multidimensional scale. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 20, 52-68.

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. & Vázquez-Ordás, C. 2009. Relation between occupational safety management and firm performance. Safety Science 47, 980-991.

Fitzgerald, M.K.K. 2006. Safety performance improvement through culture change. Process safety and environmental protection 83.B4, 324-330.

Flin, R. & Yule, S. 2004. Leadership for safety: industrial experience. Quality and Safety in Health Care 13, 45-51.

Flin, R. 2003. Danger - Men at Work: Management influence on Safety. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 13(4), 261-268.

Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. & Bryden, R. 2000. Measuring safety climate: identifying the common features. Safety Science 34, 177-192.

Frick, K. & Wren, J. 2000. Reviewing Occupational Health and Safety Management-Multiple Roots, Diverse Perspectives and Ambiguous Outcomes. In: Frick, K., Jensen, P., Quinlan, M., & Wilthagen (toim.) Systematic Occupational Health and Safety Management. Perspectives on an International Development. Pergamon Press, Oxford, 527 p., 17-42.

Frick, K. 2013. Work Environment Dialogue in a Swedish Municipality — Strengths and Limits of the Nordic Work Environment Model. Nordic Journal of Working Life Studies, 3(1), 69-93.

Frick, K., Jensen, P., Quinlan, M. & Wilthagen, T. (toim.) 2000. Systematic OHS Management: Perspectives on an International Development. Elsevier, Amsterdam.

Fruhen, L.S., Mearns, K.J., Flin, R. & Kirwan, B. 2013. Skills, knowledge and senior managers' demonstrations of safety commitment. Safety Science 69, 29-36.

Gallagher, C., Underhill, E. & Rimmer, M. 2001. Occupational Health and Safety Management Systems: A Review of their Effectiveness in Securing Healthy and Safe Workplaces. National Occupational Health and Safety Commission, Sydney, Australia, 71 p.

Geldart, S., Smith, C.A., Shannon, H.S. & Lohfeld, L. 2010. Organizational practices and workplace health and safety: A cross-sectional study in manufacturing companies. Safety Science 48, 562-569.

Griffin, M.A. & Hu, X. 2013. How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. Safety Science 60, 196-202.

Griffin, M.A. & Neal, A. 2000. Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. Journal of Occupational Health Psychology 5, 347-358.

Hale, A.R. & Hovden, J. 1998. Management and culture: the third age of safety. In: Feyer, A.-M. & Williamson, A. (toim.) Occupational Injury: Risk, Prevention and Intervention. Taylor & Francis, London, 129-166.

Hale, A.R. 2003. Safety Management in Production. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 13, 185-201.

Hale, A.R., 2009. Why safety performance indicators? Safety Science 47, 479-480.

Hale, A.R., Guldenmund, F.W., van Loenhaut, P.L.C.H. & Oh, J.I.H. 2010. Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: Effective intervention strategies. Safety Science 48, 1026-1035.

Hale, A.R., Heming, B.H.J., Carthey, J. & Kirwan, B. 1997. Modelling of safety management systems. Safety Sc. 26, 121-140.

Hannah, S.T., Avolio, B.J., Luthans, F. & Harms, P.D. 2008. Leadership efficacy: Review and future directions. The Leadership Quartely 19, 669-692.

Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.T. & Cavarretta, F.L. 2009. A Framework for examining Leadership in Extreme Context. The Leadership Quartely 20, 897-919.

Hardison, D., Behm, M., Hallowell, M.R. & Fonooni, H. 2014. Identifying construction supervisor competencies for effective site safety. Safety Science 65, 45-53.

Heikkilä, J. & Rantanen, E. 2007. Turvallisuudenkin hallitsevat työnjohtajat. VTT:n tutkimusraportti. VTT, Tampere, 46 s.

Heinrich, H.W., Petersen, D. & Roos, N. 1980. Industrial Accident Prevention. McGraw-Hill Book Company, New York, 468 s.

Hoffmeister, K., Gibbons, A.M., Johnson, S.K., Cigularov, K.P., Chen, P.Y. & Rosecrance, J.C. 2014. The differential effects of transformational leadership facets on employee safety. Safety Science 62, 68-78.

Hofmann, D.A. & Morgeson, F.P. 1999. Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology 82, 286-296.

Hofmann, D.A. & Stetzer, A. 1996. A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviours and accidents. Personnel Psychology 49, 307-339.

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. & Gerras, S.J. 2003. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. J. of Applied Psychology 88(1), 170-178.

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. & Gerras, S.J. 2003. Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an example. Journal of Applied Psychology 88, 170-178.

HSE (Health and Safety Executive) 2007. Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards. RR553 Research Report. Health and Safety Executive, UK.

Huse, E.F. & Cummings, T.G. 1985. Organisational Development and Change. West Publishing, St. Paul Minneapolis.

Hyttinen, M. 1994. Talonrakennustyömaan työnjohtajan onnistunut esimiestoiminta. Väitöskirja. Työtieteen jaos, Oulun yliopisto, 103 s.

Hämäläinen, P. & Anttila, S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. Työsuojelujulkaisuja 85. Työsuojeluhallinto, Tampere, 62 s.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita, Helsinki, 61 s.

IOSH (Institute of Occupational Safety and Health) 2010. Managing safely. Don't just train... inspire! IOSH Services Ltd., UK.

Isaacs, W.N. 1999. Dialogic Leadership. Systems Thinker 10, 1-5.

Kapp, E.A. 2012. The Influence of Supervisor leadership practices and perceived group safety climate. Safety Science 50, 1119-1124.

Kauppinen, T., Hanhela R, Kandolin I, Karjalainen A, Kasvio A, Perkiö-Mäkelä M, Priha E, Toikkanen J & Viluksela M (toim.) 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitoksen tutkimus.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos, Helsinki, 252 s.

Kelloway, E.K., Mullen, J. & Francis, L. 2006. Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. Journal of Occupational Health Psychology 11(1), 76-86.

Kelloway, E.K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. Work & Stress 26, 39-55.

Killimett, P. 2006. Organizational Factors That Influence Safety. Process Safety Progress, v 25, n 2, 94-97.

Kines, P., Andersen, L.P.S., Spangenberg, S., Mikkelsen, K.L., Dyreborg, J. & Zohar, D. 2010. Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. Journal of Safety Research 41, 399-406.

Kjellén, U. 2000. Prevention of Accidents Through Experience Feedback. Taylor & Francis, London.

Köper, B., Möller, K. & Zwetsloot, G. 2009. The Occupational Safety and Health Scorecard - a business case example for strategic management. Scandinavian Journal of Work, environment & Health 35(6), 413-420.

Laitinen, H., Vuorinen M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus, Helsinki, 228 s.

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Väitöskirja. Tukes-julkaisu 1/2003. Turvatekniikan keskus, Helsinki, 163 s.

Lu, C.-S. & Yang, C.-S. 2010. Safety leadership and safety behavior in container terminal operations. Safety Science 48, 123-134.

Martínez-Córcoles, M., Gracia, F., Tomás, I. & Peiró, J.M. 2011. Leadership and employees' perceived safety behaviours in a nuclear power plant: A structural equation model. Safety Science 49, 1118-1129.

McDonald, N., Corrigan, S., Daly, C. & Cromie, S. 2000. Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. Safety Science 34(1), 151-176.

Mearns, K.J. & Reader, T. 2008. Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship. Safety Science 46, 388-397.

Michael, J.H., Evans, D.D., Jansen, K.J. & Haight, J.M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. Journal of Safety Research 36, 171 - 179.

Michael, J.H., Guo, Z.G., Wiedenbeck, J.K. & Ray, C.D. 2006. Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication. J. of Safety Research 37, 469-477.

Neal, A. & Griffin, M. 2004. Safety climate and safety at work. In: Barling, J. & Frone, M.R. (toim.) The Psychology of Workplace Safety. American Psychological Association, xi, Washington, DC, US, 15-34.

Nenonen, S. 2012. Implementation of Safety Management in Outsourced services in the Manufacturing Industry. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere, 109 s.

Nielsen, K.T. 2000. Organization Theories Implicit Various Approaches to OHS Management. In: Frick, K, Jensen, P. L., Quinlan, M & Wilthagen, T. (toim.) Systematic Occupational Health and Safety Management. Percpectives on an International Development. Pergamon, Amsterdam, 99-154.

Niskanen, T., Kallio, H., Naumanen, P., Lehtelä, J., Liuhamo, M., Lappalainen, J., Sillanpää, J., Nykyri, E., Zitting, A. & Hakkola, M. 2009. Riskinarviointia koskevien työturvallisuus- ja työterveyssäännösten vaikuttavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:22. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki, 149 s.

O'Dea, A. & Flin, R. 2001. Site managers and safety leadership in the offshore oil and gas industry. Safety Science 37, 39-57.

OHSAS 18001:2007. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

OHSAS 18002:fi. 2008. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Ohjeita OHSAS 18001:n soveltamiseksi. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Petersen, D. 2000a. Safety Management 2000. Professional Safety, 16-19.

Petersen, D. 2000b. The barriers to safety excellence. Occupational Hazards, 37-42.

Porter, L.W. & McLaughlin, G.B. 2006. Leadership and the organizational context: like the weather? The Leadership Quarterly 17, 559-576.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 79-91.

Reason, J. 1997. Managing the risks of organizational accidents. Ashgate Publishing Ltd, Aldershot.

Reiman, T. 2015. Turvallisuusasiantuntijoiden roolit, toimintatavat ja tervittavat kyvyt ja taidot. VTT TECHNOLOGY 198. VTT, Espoo.

Robson, L., Clarke, J., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P., Irvin, E., Culyer, A.J. & Mahood, Q. 2007. The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: a systematic review. Safety Science, 329-353.

Rothwell, W.J., Lindholm, J.E., 1999. Competency Identification Modelling and Assessment in the USA. International Journal of Training and Development, 90-105

Rundmo, T. 1992. Risk perception and safety on offshore petroleum platforms -part II: perceived risk, job stress and accidents. Safety Science, 53-68.

Räsänen, T., 2007. Management of Occupational Safety and Health Information in Finnish Production companies. Finnish Institute of Occupational Health and Safety. Research Reports 77. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. 2007. Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. STM:n selvityksiä 2007:4.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 293-315.

Shannon, H.S., Mayr, J. & Haines, T. 1997. Overview of the relationship between organizational and workplace factors and injury rates. Safety Science, 201-217.

Sievänen, M., Nenonen, N. & Hämäläinen, P. 2013. Economic impacts of occupational health and safety interventions - a critical analysis based on the nine-box model of profitability. Proceedings of the 45th Nordic Ergonomics & Human Factors Society (NES) conference, August 11-14, 2013, Reykjavik, Iceland.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Väitöskirja. Työtieteen yksikkö, Oulun yliopisto, 269 s.

Smith, M.J., Cohen, H.H., Cohen, A. & Cleveland, R.J. 1978. Characteristics of successful safety programs. Journal of Safety Research, 10, 5-15.

Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. 2003. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. Journal of Organizational Behavior 24, 251-270.

STM. 2011a. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö, 10 s.

STM. 2011b. Työsuojelustrategian neljäs seurantaraportti. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö, 38 s.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Seitsemäs painos. Kauppakaari, Helsinki, 296 s.

Tappura, S. & Hämäläinen, P. 2011. Promoting occupational health, safety and well-being by training line managers. In: Lindfors, J, Savolainen, M. & Väyrynen, S. (toim.) Proceedings of the 43th Annual Nordic Ergonomics Society Conference NES 2011, Oulu, Finland, September 18-21, 2011, 295-300.

Tappura, S. & Hämäläinen, P. 2012. The occupational health and safety training outline for the managers. In: Vink, P. (toim.) Advances in Social and Organizational Factors. Advances in Human Factors and Ergonomics Series, Vol. 9. Taylor and Francis, CRC Press, 356-365.

Tappura, S. & Syvänen, S. 2013a. Kestävää työelämää edistävä työturvallisuuden johtaminen. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4. Työelämän tutkimuskeskus, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto, s. 293-306.

Tappura, S. & Syvänen, S. 2013b. Managing occupational health and safety in expert organisations. Nordic Ergonomics & Human Factors Society Conference. Proceedings of the 45th Nordic Ergonomics & Human Factors Society (NES) conference, August 11-14, 2013, Reykjavik, Iceland.

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K.L. 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints. Nordic Journal of Working Life Studies 4(3), 31-51.

Tappura, S., Nenonen, N., Heikkilä, J. Reiman, T., Rasa, P.-L. & Ratilainen, H. 2013. Estimating overall costs of occupational accidents in the Finnish industry. Proceedings of the 45th Nordic Ergonomics & Human Factors Society (NES) conference, August 11-14, 2013, Reykjavik, Iceland.

Tappura, S., Sievänen, M., Heikkilä, J., Jussila, A. & Nenonen, N. 2015. A management accounting perspective on safety. Safety Science 71, 151-159.

Tarkkonen, J. 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Väitöskirja. Työtieteen yksikkö, Oulun Yliopisto, 261 s.

Taylor, W.A., & Wright G.H. 2003. A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure. Omega - The International Journal of Management Science 31, 97-111.

Tengblad, S. 2012. Overcoming the rationalistic fallacy in management research. In: Tengblad, S. (toim.) The Work of Managers—Towards a Practice Theory of Management. Oxford University Press.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen - etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Toole, T.M. 2002. Construction site safety roles. Journal of Construction Engineering and Management 128, 203-210.

TVL 2015. Työtapaturmat. Tilastojulkaisu 2015. Tilastovuodet 2005 - 2014.

Työelämäryhmän loppuraportti 2010. Ehdotuksia työurien pidentämiseksi 1.2.2010. 20 s.

Työturvallisuuslaki 738/2002. FINLEX, Valtion säädöstietopankki. Ajantasainen lainsäädäntö.

Törner, M. 2011. The ''social-physiology'' of safety. An integrative approach to understanding organisational psychological mechanisms behind safety performance. Safety Science 49(8), 1262-1269

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2010. Työturvallisuus valtion työpaikoilla. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomukset 202/2010, 97 s.

Veltri, A., Pagell, M., Johnston, D., Tompa, E., Robson, L., Amick III, B.C., Hogg-Johnson, S. & Macdonald, S. 2013. Understanding safety in the context of business operations: An exploratory study using case studies. Safety Science 55, 119-134.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä, Keuruu, 395 s.

Visser, J. P. 1998. Developments in HSE Management in oil and gas exploration and production. In: Hale, A. & Baram, M. (toim.) Safety Management. The challenge of change., Pergamon, Netherlands, 43-66.

Wu, T.-C., Chen, C.-H., & Li, C.-C. 2008. A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 21, 307-318.

Yorio, P. L. & Wachter, J. K. 2013. The impact of human performance focused safety and health management practices on injury and illness rates: Do size and industry matter? Safety Science 62, 157-167.

Yukl, G. 2008. How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quartely 19, 708-722.

Yukl, G. 2010. Leadership in organizations. Seventh edition. Pearson Education Inc., New Jersey, 629 p.

Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R.D. 2005. High-performance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology 90, 77-93.

Zanko, M. & Dawson, P. 2012. Occupational Health and Safety Management in Organizations: A Review. International Journal of Management Reviews 14, 328-344.

Zohar, D. & Luria, G. 2003. The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: a cross-level intervention model. Journal of Safety Research 34, 567-577.

Zohar, D. 1980. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. Journal of Applied Psychology, 65(1), 96-102.

Zohar, D. 2002a. Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. Journal of Applied Psychology 87, 156-163.

Zohar, D. 2002b. The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. Journal of Organizational Behavior 23, 75-92.

Zohar, D. 2010. Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. Accident Analysis and Prevention, 42(5), 1517-1522.

Liite 1

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

50 EST. 1965

Valoa turvallisuustyöhön

Turvallisuuden johtajat –hankkeen loppuseminaari
Turvallisuustutkimuksen 40-vuotisjuhlaseminaari

Tiistai 10.11.2015
Kampusareenan auditorio ja aula, TTY

Ohjelma

09:45-10:15 Kahvia tarjolla

10:15-10:45 Seminaarin avaussanat, *professori Jouni Kivistö-Rahnasto, Center for Safety Management and Engineering (CSME)*

10:45-11:15 Turvallisuuden johtajat –tutkimushanke, *tutkija Toni Hyytinen, CSME*
- Yritysosapuolten ja tuotosten esittely

11:15-12:00 Tutkimushankkeen keskeiset tulokset, *tutkija Sari Tappura, CSME*
- Miten voidaan kehittää esimiesten turvallisuusjohtamisen osaamista?
- Millaista on hyvä turvallisuusjohtajuus?
- Miten voidaan tukea esimiesten sitoutumista turvallisuusjohtamiseen?

12:00-13:00 Lounas

13:00-14:30 Turvallisuustutkimuksen rastit ja posterinäyttely
1. Johtoryhmän turvallisuusvastuut, *DEKRA Industrial Oy*
2. Esimiehen turvallisuustyökalut ja ennakoiva turvallisuustyö, *Delete Finland Oy*
3. Tapaturmaton Helen -hanke, *Helen Oy*
4. Esimiesten turvallisuusperehdytys ja -koulutus, *Huntsman Porin pigmenttitehdas*
5. Esimiesten turvallisuuskoulutus, *Lassila & Tikanoja Oyj*
6. Esimiesten turvallisuusarviointi ja pienryhmä-coachaus, *Neste Oyj*
7. Turvallisuus- ja johtamiskoulutus TTY:llä, Edutech ja Edupoint
8. Turvallisuuden tutkimus ja opetus TTY:llä, CSME
9. Turvallisuuden opiskelu TTY:llä, ammattiainekerho SaFir
10.-12. CSME:n tutkimushankkeiden esittely

14:30-15:30 Turvallisuustutkimus eilen, tänään ja huomenna
Emeritusprofessorit Kaija Leena Saarela, Jorma Saari ja Markku Mattila
Turvallisuustekniikan ammattiainekerho SaFir
Professori Jouni Kivistö-Rahnasto

15:30-17:00 Päätöskeskustelu, pientä tarjoilua ja musiikkia

Lämpimästi tervetuloa!

Ajo-ohjeet ja kartta: http://www.tut.fi/fi/vierailijalle

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Liite 2

HANKKEEN JULKAISUT JA ESITYKSET

Tappura, S. & Nenonen, N. 2014. Safety leadership competence and organizational safety performance. In: Arezes, P. & Carvalho, P. (toim.) Advances in Safety Management and Human Factors. Advances in Human Factors and Ergonomics 2014, Vol. 10, Section 3. Proceedings of the 5th AHFE Conference 19-23 July 2014, 129-138.

Tappura, S., Nenonen, N. & Kivistö-Rahnasto, J. 2014. A framework for assessing and developing managers' safety competence. A framework for assessing and developing managers' safety competence. The 7th International Conference Workingonsafety.net 2014, 30 September - 03 October, Glasgow, Scotland, UK (esitys ja konferenssiartikkeli).

Tappura, S., Nenonen, N. & Kivistö-Rahnasto, J. 2015. How to support managers' commitment to safety management and leadership in organizations: good practices from the managers' viewpoint. The 8th International WorkingOnSafety.net Conference WOS2015, 23-25 September, Porto, Portugal (esitys ja konferenssiartikkeli).

Tappura, S. & Nenonen, N. Effective safety leadership proficiency of managers. In: Carvalho, P. & Arezes, P. (toim.) Ergonomics and Human Factors in Safety Management. CRC Press, Taylor & Francis (painossa).

Tappura, S. & Kivistö-Rahnasto, J. How top management may support managers' commitment to safety? (käsikirjoitus, tarjottu Safety Science -journaaliin).

Tappura, S. Millaista on hyvä työturvallisuuden johtaminen? Esitys Yliopistojen työsuojelupäivillä 2015, ks. ohjelma ja esitys: http://www.tut.fi/fi/yliopistojen-tyosuojelupaivat-2015/ohjelma/index.htm.

Tappura, S. (haastattelu), Myös työturvallisuutta pitää johtaa. Artikkeli TTY:n sidosryhmälehti Rajapinta, 3/2015, ks. http://www.tut.fi/rajapinta/etusivu/2015/3.

Tappura, S. Turvallisuuden johtajat. Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Keskeisiä tutkimustuloksia. Esitys loppuseminaarissa, ks. ohjelma ja esitys: http://www.tut.fi/fi/turvallisuustutkimuksen-juhlaseminaari/index.htm.

Liite 3

Esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi -tarkistuslista

Miten hyvin tiedät/tunnet/osaat seuraavat asiat (esim. hyvin, jonkin verran, en lainkaan)?

- Työelämän lainsäädäntö, määräysten ja vaatimusten avaus
    - Työaikakäytännöt, ylityöt, harmaa työaika
    - Työturvallisuuslain keskeiset vaatimukset
- Työsuojelun toimintaohjelman sisältö
    - Tavoitteet ja keskeiset toimenpiteet
- Työpaikan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen menettelytavat
    - Hyvän johtajuuden piirteet ja menettelytavat
- Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arviointi
- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
    - Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttaminen
    - Suojainkäytännöt
    - Sairauspoissaolojen seuranta
    - Varhaisen tuen toimintamalli, päihdeohjelma
    - Kuntoutus, korvaava työ ja työn joustot
- Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet)
    - Auditoinnit, katselmukset, kierrokset
- Kehityskeskusteluohjeet (erityisesti työmäärän ja jaksamisen arviointi)
- Toiminta häiriö- ja ongelmatilanteissa
    - Tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja niistä oppiminen (viestiminen)
    - Häirintä ja epäasiallinen kohtelu, toimintamalli
    - Puuttuminen, varoituskäytännöt, toimenpiteet ja seuranta
    - Rakentava palautteen antaminen
    - Työhyvinvointi-, työhönpaluu-, tms. keskustelut
- Turvallisuusviestintä
- Työpaikan yhteistoimintakäytännöt ja niiden johtaminen
- Esimiestyön tuki (perehdytys, koulutus, työnohjaus, vertaistuki, verkostot)
- Työsuojeluorganisaation toiminta
    - Yhteyshenkilö ja saatavilla oleva tuki
- Työterveyshuollon toiminta
    - Työterveyshuollon sopimus, yhteyshenkilö ja saatavilla oleva tuki
    - Työpaikkaselvitys

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Sari Tappura

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: DEKRA Industrial Oy

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen - yhteenveto asiantuntijahaastatteluista 3
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 4
4 Toiminnan kehittäminen 5
4.1 DEKRA-konsernin uusi visio 5
4.2 Johtoryhmän turvallisuusvastuut 5
4.3 Turvallisuuden kehittäminen 6
5 Loppuarviointi 8
6 Pohdinta ja johtopäätökset 9

Liite 1. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät DEKRAlla

1 Yrityskuvaus

DEKRA Industrial Oy (jatkossa DEKRA) on sitoutumaton tarkastus- ja testausyhtiö. Se on osa kansainvälistä DEKRA-konsernia, jonka liikevaihto on yli 2 miljardia euroa ja työntekijöitä 36 000. DEKRA toimii Suomessa 18 paikkakunnalla noin 200 henkilön voimin. Toiminta alkoi vuonna 1974 nimellä Polartest Oy. Tässä raportissa kuvataan DEKRAn toimintaa Turvallisuuden johtajat (TUJO) –hankkeen näkökulmasta. DEKRA oli yksi TUJO-hankkeen tutkimuskohteista.

DEKRA palvelee asiakkaita prosessiteollisuuden, kemianteollisuuden, energiatalouden ja rakentamisen laitteisiin ja järjestelmiin liittyvissä vaatimustenmukaisuuden arvioinneissa, teknisissä tarkastuksissa, kunnonarvioinnissa ja kunnonseurannassa. DEKRA tarjoaa laitteiden valmistajille ja käyttäjille painelaitteiden määräaikaistarkastuksia, vaatimustenmukaisuuden arviointeja, sähkö-, palonilmaisu- ja sammutuslaitteistojen tarkastuksia, NDT- ja DT-testauksia sekä teräsrakenteiden sertifiointipalvelua.

DEKRA:lla on Suomessa mm. seuraavat viranomaisten myöntämät hyväksynnät: painelaitedirektiivin (PED) ja kuljetettavien painelaitteiden direktiivin (TPED) mukainen ilmoitettu laitos sekä STUK:n hyväksymä YVL-tarkastuslaitos, Tukesin hyväksymä tarkastuslaitos sekä rakennustuoteasetuksen (CPR) mukainen ilmoitettu laitos.

DEKRA Industrial Oy on FINAS–akkreditointipalvelun akkreditoima tarkastus- ja sertifiointilaitos sekä testauslaboratorio. Akkreditointivaatimuksina ovat standardit SFS-EN ISO/IEC 17020 ja SFS-EN ISO/IEC 17025, jotka koskevat ISO 9001 johtamisjärjestelmän periaatteiden lisäksi tarkastuksia suorittavien laitosten pätevyyttä sekä niiden tarkastustoiminnan puolueettomuutta ja johdonmukaisuutta.

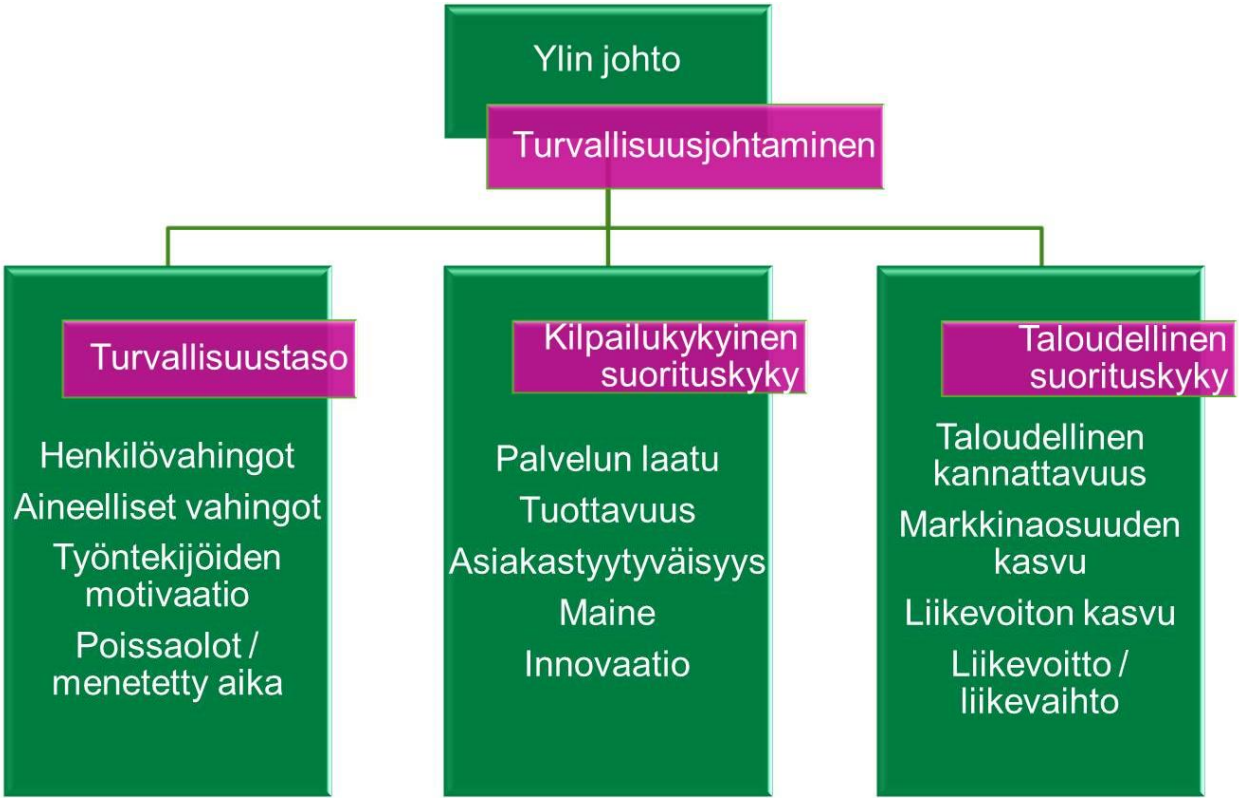
2 Nykytila hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

DEKRA tarkastaa asiakkaiden tuotteita, jotka takaavat turvallisuuden loppukäyttäjille. DEKRAn palvelu on poikkeuksellinen, sillä palvelu on turvallisuutta ja yrityksen edustajat esiintyvät turvallisuuden asiantuntijoina (kuva 1). Vaatimustenmukaisuus on tärkeä arvo. Vaatimukset tulevat standardeista, asiakkaalta tai asiakkaan tilaajalta. DEKRAlla on totuttu määräysten ja standardien noudattamiseen, joten turvallisuusvaatimusten noudattaminen sujuu vastaavasti. DEKRAn sloganina onkin ollut ”On the safe side”. Turvallisuusvaatimukset ovat korkeat, eikä turvallisuudella voi juurikaan erottautua kilpailijoista. Pääasiassa toimitaan asiakkaiden tiloissa ja asiakkaiden järjestelmien mukaan (esimerkiksi turvallisuuskoulutukset). Asiakkaissa on myös niitä, jotka eivät arvosta turvallisuutta eivätkä ole valmiita maksamaan siitä.

DEKRAlaiset työskentelevät ympäri Suomea ja osa työntekijöistä on koko ajan yövuorossa, mikä tuo haasteita turvallisuusviestintään. Turvallisuusviestinnän vaikuttavuuden arviointi tulee YVL:n puolelta ja siihen on siellä totuttu. Niiden osalta, jotka ovat YVL-projektissa, vaikuttavuuden arviointi ja siihen liittyvät kyselyt eivät ole ongelma. Muilla saattaa olla epäselvää, miksi asioista kysellään, kun ne on juuri käyty läpi koulutuksessa tai muuten.

Kaikki esimiehet ovat mukana turvallisuusajattelussa eli puhuvat oikein turvallisuudesta. Käytännössä sitoutuminen turvallisuuteen näkyy työssä kuitenkin vaihtelevasti. He ymmärtävät esimiehen vastuun, mutta ymmärrys pitäisi näkyä enemmän myös toimintana.



Kuva 1. Turvallisuusjohtamisen liiketoimintavaikutukset DEKRAlla

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen – yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

TUJO-hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin asiantuntijahaastattelut, joiden tavoitteena oli kartoittaa yritysten lähtötilannetta ja kehittämistarpeita esimiesten turvallisuusjohtajuuteen, osaamiseen ja sitoutumiseen liittyen. DEKRAlla on erilaisia menettelytapoja esimiesten turvallisuustehtävään liittyvän osaamisen varmistamiseen. Esimiesten turvallisuusosaamista kehitetään tarvittaessa koulutuksella. Esimiesten johtamisosaamista arvioidaan työtyytyväisyyskyselyn avulla. Jatkossa on tarpeen kehittää esimiesten perehdyttämistä turvallisuusvastuisiin, ihmisten johtamisen valmiuksia sekä esimiesten kannustusta ja motivointia turvallisuustehtävään (taulukko 1).

Taulukko 1. Esimiesten turvallisuusosaamisen varmistaminen eri vaiheissa uraa

Vaihe	Mitä menettelytapoja on?	Mitä voisi olla?
Rekrytointi	- Edellytetään työturvallisuuskortti - Selvitetään henkilökohtaiset ominaisuudet (tausta, vastuullisuus)	
Perehdyttäminen	- Esimieskoulutus (pari päivää) - TTK:n ts-peruskurssi - Rastorin työteknikkokoulutus	- Työturvallisuuslainsäädännön perusteet - Työlainsäädäntö - Lista esimiehen perehdyttämisen tueksi
Osaamisen kehittäminen	- Esimieskoulutukset (aloite esim. aluepäälliköiltä)	- Varhaisen tuen malli (tulossa 2014) - Ihmisten johtaminen ja henkilösuhteet
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	- Työtyytyväisyyskysely 2013 (johtamistapa)	- Kyselyn sisällön täydentäminen - Motivointi kyselyyn vastaamiseen - Kyselyn purku yhdessä
Kannustus ja palkitseminen		- Palaute (arviointi projektikohtaisesti tai alueittain) - Hyvien esimerkkien nostaminen esiin

Lisäksi asiantuntijahaastatteluissa koottiin turvallisuusvaatimuksia, joita esimiehen pitää tuntea DEKRAlla. Näitä ovat:

- Perehdyttämiskäytäntö (yleinen ja perehdyttäminen uuteen kohteeseen)
- Säteilysuojelun perusteet
- Ylitöiden hallinta
- Työturvallisuuden perusasiat (työturvallisuuskorttikoulutuksen sisältöä vastaavat asiat)
- Työturvallisuuslainsäädäntö
- Työaikalainsäädäntö
- Työturvallisuuslainsäädäntö
- Esimiehen vastuu
- Telinemääräykset (perusasiat ja tilauksessa erikseen sovittavat)
- Säiliötyöt
- Tapaturmien/läheltä piti -tapausten ilmoittaminen ja käsittely
- Vuosittainen työterveystarkastus
- Kolmikantakeskustelu työterveyshuollon kanssa
- Varhaisen tuen malli
- DEKRAn yleiset työturvallisuusohjeet
- DEKRAn säteilysuojaohjeet
- DEKRAn suojainohjeet ja varustepaketti
- Tarkastajien pätevyysvaatimukset ja soveltuvuus
- Kohteen yhteyshenkilöt
- Kohdekohtaiset riskikartoitukset

Tämä luettelo palvelee myös esimiesten turvallisuusperehdytyksen tarkistus- ja arviointilistana tai sellaisen kehittämisen pohjana.

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

TUJO-hankkeen tavoitteena on selvittää, testata ja arvioida toimintatapoja, joilla voidaan tukea ja kehittää turvallisuuden johtamista esimiestasolla erityisesti johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kautta. DEKRA-lla turvallisuutta korostetaan eri organisaatiotasoilla. Päätökset tehdään työkohteissa. Tärkeää on, että esimiehet saavat turvallisuusajattelun siirrettyä eteenpäin organisaatiossaan. Hankkeen näkökulmana on työturvallisuus sekä turvallisuusajattelun vieminen yksilötasolle. Tulevaisuudessa yhtenä haasteena esimiestyössä on ulkomainen työvoima. Kehitettävää on siinä, miten opitaan parhaat käytännöt asiakkailta, miten opit siirretään omaan järjestelmään sekä käyttöönotetaan toiminta valtakunnallisesti.

Hankkeen taustatekijänä on myös tavoite OHSAS 18001 -mukaisesta toiminnasta vuonna 2016. Johtamisjärjestelmässä (Integrated Management System) mittareina ovat muun muassa työturvallisuuskoulutukset (järjestetty ajoissa), työkyky, työhyvinvointi ja ilmapiiri (toteutunut kysely, keskustelut), tapaturmamittarit ja sairauspoissaolot, joita käytetään soveltuvin osin hankkeen mittareina.

Hankkeen aikana kehitettävät toimintatavat ovat:

1. Tiedon kulku, työturvallisuustiedottaminen, turvallisuusviestintä (mitä on esimiestyössä)
    - pohdintatehtävä esimiehille aluepäällikköpäivien yhteydessä
2. Ilmapiirikyselyn terävöittäminen
    - kysymykset
    - motivointi vastaamiseen (esimiehet)
    - tulosten käsittely esimiestasolla
3. Esimieshaastatteluiden tulokset ja niistä nousevat kehittämistarpeet
    - pohdintatehtävä tai työpaja esimiehille

Sopiva kehittämisteema olisi turvallisuusviestintä osana esimieskoulutusta ja palavereita.

Kohdeyksikkö ja -henkilöt:

- Nimetyt asiantuntijat
- Pilotointiyksikkö, Tampereen alue
- Käyttöönotto laajemmin esim. Aluepäällikköpäivien tai koulutuskiertueen kautta
- Eri tason esimiehet mukana

Hankkeen yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät on esitetty liitteessä 1.

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 DEKRA-konsernin uusi visio

DEKRA-konsernin globaali strategia 2020 korostaa turvallisuutta kilpailutekijänä ja osana kaikkia prosesseja. DEKRAn uusi slogan on ”We will be the global partner for a safe world” (kuva 2). Samalla tavalla kuin konsernitasolta on tullut tulos- ja eettiset ohjeet, nyt tulevat myös turvallisuusperiaatteet. DEKRAn globaalia visiota (Vision 2025) ja siihen liittyviä turvallisuusperiaatteita työstettiin kesällä 2015 johdon kokouksessa, johon osallistui 400 DEKRA-konsernin ylintä johtajaa. He kaikki saivat kokouksessa ”Safety Ambassador” -nimityksen ja kunniakirjan. Tämä tarkoittaa sitä, että he toimivat jatkossa roolimalleina yksiköissään ympäri maailmaa vieden visiota ja turvallisuusperiaatteita käytäntöön. Suomen toimintojen osalta yksi johtoryhmän jäsen nimitettiin Safety Ambassadoriksi. Ensimmäinen Safety Ambassadorin tehtävä on turvallisuusperiaatteiden kääntäminen ja jalkauttaminen omaan organisaatioon.

Kuva 2. DEKRA-konsernin visio 2025

4.2 Johtoryhmän turvallisuusvastuut

Osana DEKRAn kansallista turvallisuustyötä turvallisuusasioita on alettu korostaa johtoryhmätasolla. Vuoden 2015 DEKRA Tourilla määriteltiin johtoryhmän turvallisuusvastuut. Vuoden 2015 alusta johtoryhmä keskittyy kolmeen turvallisuusvastuun osa-alueeseen kuvan 3 mukaisesti. Itsestään selvää on esimiesten kohdalla se, että kukaan ei halua olla mukana sellaisessa tekemisessä, joka johtaa tapaturmaan. Vaikeampi asia onkin se, miten esimies voi toimia ja johtaa niin, että tapaturmia ei satu. Jatkossa johtoryhmätasolla opetellaan näitä vastuita ja tehtäviä ja pohditaan, miten niitä toteutetaan käytännössä.

Tavoite	Työkalut	Seuranta
Turvallisuuden huomioimisen parantuminen – turvallisuuden merkityksen ymmärtäminen	Turvallisuusviestintä Oppia sattuneista vaaratilanteista Asiakasverkostojen hyödyntäminen Turvallisuustietoisuuden mittaaminen ilmapiirikartoituksella	Informointi tapahtuneesta intraan 24 tunnin sisällä Työsuojelutoimikunnan tapaturmatutkinnan tulosten viestintä Yhteistyökumppaneilla tapahtuneet tapaturmat käydään läpi asiakkaan kuukausipalaverissa Seuraava ilmapiirikartoitus
Koko henkilöstön ehdoton sitoutuminen turvallisuuteen	Ylimmän johdon johtamis- ja sitoutumiskäytännöt, vaatimuksena aitous ja läpinäkyvyys Linjajohdon vastuu turvallisuudesta ja terveydestä Turvallisuus- ja terveysasiat kuuluvat jokaiselle Henkilöstön vakuuttaminen riskien arvioinnin merkityksestä ja hyödyllisyydestä	Turvallisuuspolitiikan päivittäminen Aluepäällikkö- ja esimieskoulutus DEKRA Tour:in ohjelma
Turvallisuuteen osallistumisen ylläpitäminen – kaiken toiminnan tulee tähdätä turvallisuuden parantamiseen	Henkilöstön osallistumismahdollisuudenlisääminen Turvallisuusvastuiden selkeyttäminen	Mahdollisuus turvallisuuden parannusehdotuksien esilletuomiseen intrassa Aluepäällikkö- ja esimieskoulutus

Kuva 3. Johtoryhmän turvallisuusvastuut

DEKRAn johtaja piti keväällä 2015 esityksen turvallisuusjohtamisesta DEKRA Tourilla, joka on koko henkilöstön kattava koulutuskiertue. Esityksessä avattiin edellä mainittuja turvallisuustavoitteita ja turvallisuusjohtamisen prosesseja, joita ovat:

1. Riskit
2. Laitteistojen suunnittelu ja sijoittelu
3. Kunnossapito
4. Viralliset menettelytavat (proseduurit)
5. Työvoimasuunnittelu
6. Pätevyydet
7. Sitoutuminen
8. Kommunikaatio
9. Seuranta
10. Muutos

4.3 Turvallisuuden kehittäminen

DEKRAlla henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä, sillä kaikki muu (tilat, laitteet, yms.) on samanlaista kuin muillakin. Olemalla houkutteleva työnantaja, DEKRA voi saada parhaat työntekijät. Tavoitteena on, että henkilöstö työskentelee DEKRAlla ja pääsee työuran jälkeen terveenä eläkkeelle. Turvallisuuden johtamisen

haasteena on se, miten voidaan tukea henkilöstöä, kun työympäristöt ja työajat ovat vaihtelevia, on paljon matkustusta ja työ on usein itsenäistä.

DEKRAn vuosittaisessa koulutustapahtumassa (DEKRA Tour 2015) ylin johto korosti turvallisuuden tärkeyttä sekä tapaturmista ja läheltä piti -tilanteista ilmoittamista. Ilmoituksia seurataan ja ilmoittamiseen halutaan muutosta aikaisempaan verrattuna. Nykyään mennään vielä vanhalla tavalla, jolloin ilmoituksen voi tehdä sähköpostilla, tekstiviestillä tai lomakkeella. DEKRAlla on testauksessa uusi raportointijärjestelmä. Tavoitteena on, että perustiedot tapahtuneesta tapaturmasta tai läheltä piti -tilanteesta on kirjattu järjestelmään 24 tunnin kuluessa siitä kun se on tapahtunut. Tapahtuman tietoja (kuvat tilanteesta, asiakkaan raportit, tapahtumaan johtaneet syyt, toimenpiteet tapahtuman välttämiseksi jatkossa) täydennetään tutkinnan edetessä. Vielä on kehitteillä järjestelmä siihen, miten tieto saataisiin automaattisesti kaikille asianosaisille. Seuraavalla DEKRA Tourilla arvioidaan vaikuttavuutta, mutta se voisi olla aikaisemminkin. Työtapaturma on kuitenkin harvinainen tilanne ja siinä on kaikenlaista muutakin tekemistä kuin raportointi. DEKRAn roolina on hoitaa asia ensisijaisesti asiakkaan prosessissa, sen jälkeen vasta sisäisesti.

DEKRAn aamupalaverikäytäntö on tehostunut, kun esimiehet ovat ymmärtäneet oman turvallisuusvastuunsa. Aamupalaverissa käydään uudet ja erityiset työt sekä erilaiset huomioitavat asiat ennen lähtöä työkohteeseen. Kaikki esimiehet ja alaiset eivät kuitenkaan näe säännöllisesti toisiaan. Tai henkilöt lähtevät työkohteeseen suoraan kotoa, jolloin eivät pysty osallistumaan aamupalaveriin. Silloin aamupalaveri ei toimi, vaan tiedonkulku on ratkaistava muuten. Esimiehet hoitavat tiedottamista myös niin, että laittavat olennaisimmista asioista omalle porukallensa viestiä ja sähköpostia. Henkilön esimiestehtävät voidaan siirtää toisen projektin esimiehelle, jolloin henkilö voi osallistua tämän aamupalaveriin. Kaiken kaikkiaan aamupalaverin merkitys on suuri, eikä se kuitenkaan tarvitse paljon aikaa.

DEKRAn ilmapiirikysely toteutettiin syksyllä 2014. Tuloksia käsiteltiin henkilöstön kanssa DEKRA Tourilla 2015. Toimenpiteitä on mietitty puoli vuotta johtoryhmässä, ja ne julkaistaan lähiaikoina. Kehittämistarpeita nousi esiin paljon, mutta toimenpiteiksi valittiin keskeisimmät asiat. Jatkossa kysely on tarkoitus toteuttaa kahden vuoden välein. Tavoitteena on toteuttaa toimenpiteitä vuoden ajan ja vuoden jälkeen mitata ja arvioida niitä. Tavoitteena on myös osallistaa henkilöstöä enemmän mukaan.

5 Loppuarviointi

Loppuarviointia varten DEKRAn turvallisuuspäällikköä ja laatupäällikköä haastateltiin kokemuksista TUJO-hankkeen ajalta. Kokemusten mukaan DEKRAn toimintaympäristössä asiakkaiden turvallisuusvaatimukset eivät jatkossa ainakaan vähene. Asiakkaiden turvallisuuskulttuurin muutosta kuvaa se, että turvallisuusasiantuntijoita ei enää saada pelkällä nimityksellä turvallisuusasiantuntijaksi. Joillakin asiakkailla on vaatimuslista turvallisuusasiantuntijoille ja siihen, kuinka heidän osaamista pidetään ajan tasalla. Heistä ollaan myös valmiita maksamaan vastaavasti kuin muistakin henkilöistä. Vaatimukset ovat tulleet asiakkaan ylemmältä johdolta. Haasteena johtamisen näkökulmasta on löytää ja kasvattaa sopivia henkilöitä turvallisuusasiantuntijan tehtäviin. Vaativiin turvallisuustehtäviin ei löydy helposti henkilöitä useisiin samanaikaisiin projekteihin. Lisäksi pätevyyskoulutukset ovat ylläpidettäviä, jolloin niiden pitää jatkuvasti olla ajan tasalla.

Turvallisuus tulee joka puolelta, asiakkailta ja konsernitasolta, jolloin viesti on vahva. Asiakkaat ovat se taho, jota kuunnellaan, kun halutaan tehdä bisnestä. Asiakkaat voivat vaatia neuvotteluissa ylintä johtoa kuvaamaan hyvinkin yksityiskohtaistesti, miten turvallisuustyötä tehdään. Tämä heijastuu johtajien turvallisuustyöhön. Turvallisuuskulttuurin muutos näkyy esimerkiksi siinä, että toimitusjohtaja puhuu turvallisuudesta osana päivittäistä työtä. Turvallisuus kuuluu mukaan tekemiseen eikä ole esillä vain johdon katselmuksissa tai erillisissä turvallisuuspalavereissa.

Turvallisuusasioiden näkyvyys on DEKRAlla kasvanut, vaikka se ei koskaan ole ollut ihan pieni. Lähes kaikessa tekemisessä turvallisuus otetaan esille joko sanoina, tekoina tai molempina. Esimerkiksi toimitusjohtajan vieraillessa asiakkaan työympäristössä hänen esimerkkinsä suojainten käytössä ja pukeutumisessa on tärkeää omalle väelle. Hän näyttää, että noudattaa myös itse vaatimuksia. Muutenkin DEKRAlla kaikissa tilanteissa politiikka on se, että vaatimuksia noudatetaan eivätkä turvallisuusvaatimukset eroa tässä suhteessa. Yksi johtamisen kulmakiviä on se, että määräykset ovat olemassa sitä varten että niitä noudatetaan. Tarvittavat joustot on haettava jostain muualta kuin määräysten noudattamisesta (esim. aikatauluista). Eroa ei ole myöskään asiakkaan tai DEKRAn omien välillä, vaan kaikkia noudatetaan.

Turvallisuusasiat ovat yhä enemmän mukana jo projektin suunnitteluvaiheessa. Asiakkaat vaativat jo projektin tunnusteluvaiheessa HSE-suunnitelmaa, ja turvallisuus on mukana yhtenä olennaisena osana projektin suunnittelua.

Verrattuna TUJO-hankkeen tavoitteisiin DEKRAlla on tehty paljon. Hanke ei ole ollut irrallinen projekti, vaan kehittämistyötä jota olisi pitänyt tehdä muutenkin. Tiedottaminen ja aamupalaverikäytäntö on tehostunut DEKRAlla, kun esimiehet ovat tiedostaneet paremmin oman turvallisuusvastuunsa. Heille tulee tarve jakaa tietoa, jotta ovat huolehtineet oman osuutensa jos jotakin sattuu. Muutenkin näkyy, että esimiesten asenne turvallisuuteen on parantunut ja valunut esimiesten kautta työntekijöille. Tämä näkyy esimerkiksi työntekijöiden aktiivisena puuttumisena turvallisuuspoikkeamiin. Esimiehet eivät DEKRAlla vaihdu kovin usein, joten uusien esimiesten koulutus tai perehdyttäminen ei ole kovin iso panostus kerrallaan.

TUJO-hankkeeseen osallistumisesta on DEKRAssa hyviä kokemuksia. Hanke oli ajankohtainen, sillä hankkeen aikana tehtiin kehittämistyötä, jota olisi tehty joka tapauksessa. Hankkeen aikana tuotetut materiaalit ja muiden yritysten esimerkit olivat hyviä. Oli kiinnostavaa kuulla erilaisia näkökulmia turvallisuuteen. Joissakin yrityksessä houkutellaan noudattamaan sääntöjä, kun DEKRAlla se on ehdoton vaatimus. Materiaali on ollut laadukasta. Hyvää on myös se, että hankkeen aineistot ovat jatkossakin saatavilla Moodlessa.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Viime aikoina turvallisuustehtävää on korostettu konsernitasolla, ja toimintoihin on nimetty ”Safety Ambassador” -henkilöitä. Heidän tärkeä tehtävänsä on jatkossa levittää DEKRAn visiota ja turvallisuusperiaatteita organisaatioissaan. DEKRA-konsernin uudet linjaukset ohjaavat ja tukevat merkittävästi kansallista turvallisuustyötä.

Turvallisuus on DEKRAlla erityisessä roolissa jo toimialankin vuoksi (tarkastus- ja testauspalvelut). Asiakkaat edellyttävät korkeaa tasoa toiminnan laadussa ja turvallisuudessa, ja se onkin selvää esimiehille. Esimiesten sitoutumisessa turvallisuuteen on kuitenkin jonkin verran vaihtelua. Lisäksi esimiesten perehdyttäminen esimiehen turvallisuusvastuisiin ja -tehtäviin tapahtuu liian suurella viiveellä.

DEKRAlla on lähivuosina edessä nykyisten esimiesten ikääntyminen ja uusien esimiessukupolvien kasvattaminen. Myös maantieteellisesti hajautunut organisaatio ja työskentely pääasiassa asiakaskohteissa luovat haasteita turvallisuuden johtamiselle. Näissä onnistuakseen DEKRAn esimiehen perehdyttämisprosessi on keskeisessä roolissa. Hankkeessa luodun tarkistuslistan ja muiden yritysten esimerkkien pohjalta DEKRAn perehdytysprosessia voidaan kehittää niin, että siinä huomioidaan esimiesten erilainen lähtötaso, kokemus ja turvallisuusosaaminen. Perehdytysvaiheen pohjalta voidaan luoda erilaisia tapoja turvallisuusosaamisen kehittämiseen. Tärkeää on myös arvioida perehdyttämisen onnistumista aika ajoin esimerkiksi kehitys- ja arviointikeskusteluissa. Myös esimiesten väliselle keskustelulle ja turvallisuuskäytäntöjen yhtenäistämiselle näyttäsi olevan tilausta, kun uudet periaatteet otetaan lähiaikoina laajemmin käyttöön.

Ilmapiirikysely on hyvä väline myös turvallisuuden johtamisen arviointiin. Kyselyä voitaisiin kehittää niin, että siinä on kysymyksiä suoraan esimiesten turvallisuuskäyttäytymiseen ja -johtamiseen liittyen. Keskeistä on kuitenkin se, että kyselyä käytetään yhteisen keskustelun ja kehittämiskohteiden fokusoinnin välineenä, jolloin myös sitoutuminen kehittämiseen on todennäköisempää.

Liite 1. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät DEKRAlla

Tehtävä	Aikataulu	Osallistujat
Työsuunnitelman tarkennus ja hyväksyntä - mittarit - taustadokumentaation määrittely	Maaliskuu 2014	Yhteyshenkilö/turvallisuuspäällikkö, aluepäällikkö
Sisäinen tiedottaminen hankkeesta	Helmikuu-maaliskuu 2014	Turvallisuuspäällikkö
Asiantuntijoiden (ryhmä)haastattelu - nykyiset toimintatavat/käytännöt - käytäntöjen kehittämistarve - esimiesten osaamisen keh.tarve	Maaliskuu 2014	Turvallisuuspäällikkö, aluepäällikkö
Sisäinen turvallisuusviestintä - pohdintatehtävä esimiehille - aluepäällikköpäivien yhteydessä	Huhtikuu 2014	Turvallisuuspäällikkö. aluepäällikköpäivien osallistujat
Työpaja TTY:llä - asiantuntijahaastatteluiden yhteenveto ja johtopäätökset	Toukokuu 2014	Turvallisuuspäällikkö
Toimintatapojen kehittely ja kokeilu - ilmapiirikyselyn terävöittäminen	Kevät 2014 – kevät 2015	Turvallisuuspäällikkö, esimiehet
Työpaja TTY:llä - Toimintatapojen arviointi ja jakaminen	Kevät 2015	Turvallisuuspäällikkö
Loppuarviointi	Syyskuu 2015	Turvallisuuspäällikkö, laatupäällikkö
Loppuseminaari TTY:llä - Toimintatapojen esittely	Marraskuu 2015	Turvallisuuspäällikkö, johtoryhmän edustaja

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Sari Tappura

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: Delete Finland Oy

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu.
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen -yhteenveto asiantuntijahaastatteluista 2
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 4
4 Toiminnan kehittäminen 5
4.1 Johdon haastattelut 5
4.2 Esimieshaastattelut 5
4.3 Toimintatavan kehittäminen 8
5 Loppuarviointi 11
6 Pohdinta ja johtopäätökset 12

Liite 1. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät Deletellä

1 Yrityskuvaus

Delete Group Oy on teollisuuden ja rakentamisen ympäristöpalveluihin keskittynyt konserni, joka palvelee eri teollisuudenaloja, kiinteistöjä sekä rakentamista Suomessa (Delete Finland Oy) ja Ruotsissa (Delete Sweden AB). Deleten liiketoiminta-alueita ovat teollisuuspalvelut, kiinteistöpalvelut, purkupalvelut sekä kierrätys- ja jätteenkäsittelypalvelut (kuva 1). Deletessä työskentelee noin 750 ympäristöpalveluiden ammattilaista ja liikevaihto on yli 100 miljoonaa euroa (2014). Deleten pääomistaja on tanskalainen pääomasijoittaja Axcel ja muita omistajia ovat Deleten johto ja avainhenkilöt. Deleten Suomen liiketoiminnot on sertifioitu ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 -standardien mukaan joulukuussa 2013. Ruotsin liiketoiminnot on sertifioitu standardien ISO 9001 ja ISO 14001 mukaan. Tässä raportissa tarkastellaan Deleten Suomen liiketoimintoja (Delete Finland Oy), joka oli Turvallisuuden johtajat (TUJO) -hankkeen tutkimuskohteena.

Pääasiassa Deletessä toimitaan asiakkaiden luona vaativissa työympäristöissä, kuten rakennuksilla ja prosessiteollisuudessa, joissa turvallisuusvaatimukset ovat korkeat. Toisaalta joillakin asiakkailla ei ole juurikaan turvallisuusvaatimuksia tai Delete osaltaan tukee asiakkaiden turvallisuustyötä. Deleteen on ostettu 4 vuoden aikana noin 20 yritystä, mikä osaltaan asettaa vaatimuksia yhtenäisten käytäntöjen omaksumisella konsernitasolla myös turvallisuustoimintojen osalta.

Kuva 1. Deleten liiketoiminta-alueita ovat teollisuuspalvelut, kiinteistöpalvelut, purkupalvelut sekä kierrätys- ja jätteenkäsittelypalvelut

2 Nykytila hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

Delete toimii alueilla, joilla tehdään turvallisuuden kannalta kriittisimpiä ja haasteellisimpia töitä asiakkaille. Turvallisuus on silloin keskeinen kilpailutekijä ja vaikuttaa liiketoimintaan. Usein asiakkaat asettavat rajaarvoja urakoitsijoille esimerkiksi tapaturmataajuudelle. Eräs Deleten asiakas on määritellyt, että yli 20 tapaturmataajuudella yritys ei kuulu tarjouspyyntöjen piiriin. Myös asiakassuhteessa pidemmällä sopimuksella oltaessa asiakas voi rankata yrityksiä vuosittain. Jos asiakas tilaa erikoistöitä, huonomman turvallisuustason yrityksiltä ei välttämättä pyydetä niistä tarjouksia. Toisaalta osa Deleten asiakkaista ei pidä turvallisuutta tärkeänä tai heillä on alhaisemmat turvallisuusvaatimukset kuin Deletellä omassa toiminnassaan. Tämä tuo vaatimuksia konsernitason turvallisuusohjeistukselle ja toimintatavoille.

Deleten turvallisuuskulttuuri perustuu pitkälti asiakkaiden vaatimuksiin, ja siinä on vielä vaihtelua yksiköiden välillä. Turvallisuuden kehittämiseen on panostettu erityisesti viime vuosina. Johdon sitoutuminen näkyy turvallisuuden merkityksen korostamisena ja panostuksina turvallisuusjärjestelmiin ja -koulutukseen. Turvallisuuskulttuuria kehitetään osana johtamista, ja asiantuntijat tukevat esimiehiä. Turvallisuuteen suhtaudutaan vakavasti. Lähtökohtana on koko palveluketjun turvallisuus, aina tarjouspyyntövaiheesta työn luovutukseen. Turvallisuus tulisi huomioida joka tasolla, myös myynti- ja projektitehtävissä. Turvallisuus on tärkeää myös työnantajakuvan ja maineen kannalta, sillä hyvät työntekijät valitsevat minne hakeutuvat töihin.

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen -yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

TUJO-hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin asiantuntijahaastattelut, joiden tavoitteena oli kartoittaa yritysten lähtötilannetta ja kehittämistarpeita esimiesten turvallisuusjohtajuuteen, osaamiseen ja sitoutumiseen liittyen. Deletellä on erilaisia menettelytapoja esimiesten turvallisuustehtävään liittyvän osaamisen varmistamiseen. Osaamisen varmistaminen tapahtuu esimerkiksi koulutuksen kautta. Myös turvallisuustehtävään liittyvän onnistumisen arviointiin sekä siihen kannustamiseen liittyviä käytäntöjä on jonkin verran. Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto esimiesten turvallisuusosaamisen varmistamisesta eri vaiheissa työuraa. Yhteenvedossa on kuvattu sekä nykyisellään käytössä olevia menettelytapoja että tunnistettuja kehittämiskohteita. Kehittämisessä on jatkossa tarpeen kiinnittää huomiota esimiesten turvallisuustehtävien määrittelyyn ja perehdyttämiseen.

Taulukko 1 Esimiesten turvallisuusosaamisen varmistaminen uran eri vaiheissa

Vaihe	Mitä menettelytapoja on?	Mitä voisi olla?
Rekrytointi		- Suunniteltua (prosessi) - Seuranta (esimies+hlö) - Perehdytysaineisto (sitouttaminen) - Selvitetään turvallisuusasennetta
Perehdyttäminen		- Sisäinen tieto (ei valita esimieheksi sellaista, jolla asenneongelmia) - Seuranta - Esimiestyön arvo -> resurssit - Pätevyyksien määrittely (licence to lead)
Osaamisen arviointi	- Henkilöstötutkimus - Kulminoituu ”kriisiin” - Asiakkaiden kyselyt - Mukana kehityskeskusteluissa, mutta seuranta puuttuu	- Yksinkertaiset ja selkeät mittarit - Asiakkaiden tyytyväisyys (arviointitulokset) - Työnkuvat on kirjoitettu auki (yhtenäinen, eri tasoilla) -> sitoutuminen
Osaamisen kehittäminen	- Yksittäisiä koulutuksia - Varhaisen tuen mallin koulutus tulossa	- Tarpeiden välittyminen HR:een - Palautteen anto työntekiöiden ideoihin/aloitteisiin - Alaisten hyvä perehdyttäminen, prosessin merkityksen ymmärtäminen ja arvostus - Kehityspolku/-portaat ja tasojen määrittely - Perehdytys ja työn ohjaus
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	- Kehityskeskusteluissa vuosittain (turvallisuus?) - Ennakoiva turvallisuustoiminta -mittari	- Palautteen anto onnistumisista
Kannustus ja palkitseminen	- Esimiehillä mahdollisuus tehdä esimiestyötä - Turvallisuuspalkitseminen (osassa toimintaa)	- Osa kokonaispalkitsemista (ei erillinen) - Siten, että muodostaa osan/lisän, mutta ei ole pois kokonaisuudesta

Asiantuntijahaastattelujen perusteella määriteltiin toimintatapoja, joita esimiehen pitää tuntea. Näitä ovat:

- Delete-toimintatavat
- Turvallisuuden merkitys
- Lainsäädäntö
- Turvallisuustavoitteet
- Asiakasvaatimukset kohteessa
- Turvallisuusvastuut
- Oma rooli
- Ennakoivan turvallisuustyön patteristo
- Perehdytyskäytännöt
- Riskien arviointi
- Tapaturmailmoituskäytäntö ja -tutkinta
- Työn vaatimat pätevyydet, suojaimet
- Työterveyshuollon sopimuksen sisältö
- Oma työsuojeluorganisaatio
- Esimiesviestintä, palautteen anto
- Varhaisen tuen malli
- Kriisiviestintä
- Kohdekohtaiset riskikartoitukset

Tämä luettelo palvelee myös esimiesten turvallisuusperehdytyksen tarkistuslistana tai sellaisen kehittämisen pohjana.

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

TUJO-hankkeen tavoitteena on selvittää, testata ja arvioida toimintatapoja, joilla voidaan tukea ja kehittää turvallisuuden johtamista esimiestasolla erityisesti johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kautta. Deletessä tavoitteena on kehittää koko palveluketjun turvallisuutta. Se on esimiestenkin turvallisuusosaamisen kehittämisen lähtökohta. Turvallisuusjohtamisen menettelytapojen osalta pääpaino on työturvallisuuden kehittämisessä.

TUJO-hanke kytkeytyy Deleten turvallisuustavoitteisiin, joita ovat ennakoivan toiminnan painottaminen, esimiesten aktiivinen kouluttaminen, viestinnän kehittäminen ja turvallisuuspalkitseminen. Hanke tukee turvallisuusasioiden kehittämistä ja esimiesten osaamisen kehittämistä. Mittareina ovat esimerkiksi poissaoloprosentit, työtyytyväisyys, henkilöstötutkimus ja asiakastyytyväisyyskysely. Toiveena on, että esimiehet saisivat jotain konkreettista itselleen, esimerkiksi parempia työkaluja ja apua. Esimiehiä kuullaan ja tuetaan, koska heidän roolinsa on merkittävä.

TUJO-hankkeessa asiantuntijaroolissa ovat turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiantuntija ja henkilöstöpäällikkö. Haastateltavina ovat johdon edustajat, työturvallisuusasiamies sekä eri organisaatiotason esimiehiä eri yksiköistä. Kahdessa liiketoiminnassa oli herännyt kiinnostusta olla kohdeyksikkönä (puhdistuspalvelut ja purkupalvelut). Kohteiksi valikoituivat tiimit Pohjois-Suomesta ja Etelä-Suomesta (puhdistuspalvelut). Organisaatiotasoina ovat liiketoimintajohtaja, aluepäällikkö, yksikönpäällikkö ja työnjohto. Kiinnostavaa on kehittämisen polku onnistuneissa yksiköissä eli mitä positiivisia elementtejä se on sisältänyt ja mikä on auttanut onnistumaan.

Mittaritietoa ja taustadokumentaatiota kerätään tutkimukseen tarpeen mukaan kohteen ja kehitettävien toimintatapojen tarkentuessa. Hankeen yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät on esitetty liitteessä 1.

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 Johdon haastattelut

Keväällä 2014 haastateltiin Deleten liiketoimintajohtoa (n = 4) turvallisuuden merkityksestä Deleten liiketoimintaan ja turvallisuuden johtamisesta. Johdon näkökulmasta turvallisuustyö on oleellinen osa Deleteläisten ja asiakkaiden arkea. Hyvä turvallisuustaso tukee strategisten tavoitteiden toteutumista, eikä strategisia tavoitteita voida saavuttaa, jos ei toimita turvallisesti. Turvallisuus on kilpailuetu ja keskustelun avaus sopimusneuvotteluissa. Jos turvallisuustilastot ovat huonoja, turvallisuustyötä joudutaan selittelemään asiakkaalle.

> *”Parhaassa neuvottelussa oltiin neljä tuntia ja kolme ja puoli tuntia kerrottiin turvallisuustyöstä ja puoli tuntia puhuttiin bisneksestä”*

Huono turvallisuustaso voi olla este sopimukselle tai sopimuksen loppumisen syy. Lisäksi turvallisuustasolla on suora vaikutus työmaan kannattavuuteen.

> *”Vakava tapaturma voi lisätä projektin kustannuksia 10-15 %”*

Turvallisuuden merkitys näyttäisi edelleen korostuvan, sillä asiakkaiden vaatimukset ovat kiristyneet viime kuukausina esimerkiksi rakennusalalla. Turvallisuuden kehittämisessä ollaan hyvällä tiellä ja muutos on ollut huima parin viime vuoden aikana. Esimerkiksi esimiehistä tulleet valitukset (suojainten käyttämättömyys, parkkeeraaminen, tms.) työmailta ovat loppuneet.

Haastattelujen johtopäätöksinä voidaan todeta, että koulutuksen koettiin vaikuttaneen merkittävästi esimiesten asenteeseen ja sitoutumiseen turvallisuuteen. Erityisesti koulutuksissa esitellyt esimerkit ja laskelmat olivat vaikuttavia. Esimiesten sitoutumiseen vaikuttaa se, keiden asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä ja kuinka asiakasvaatimukset näkyvät arjessa. Esimiesten sitoutumista voidaan edistää viestimällä asiakkaiden odotuksia paremmin ja tekemällä turvallisuustyö mahdollisimman helpoksi. Ei kuitenkaan voida hyväksyä sellaisia esimiehiä, jotka eivät allekirjoita Deleten turvallisuusajattelua. Myös johdon omaa esimerkkiä pidettiin keskeisenä.

> *”Oppii itsekin puhumaan (turvallisuudesta) enemmän ja enemmän”*

Johdon roolina on muutenkin esimerkiksi:

- Viestiä turvallisuuden merkityksestä
- Pitää turvallisuusasioita agendalla yhteisissä tilaisuuksissa
- Asettaa tavoitteita, resursoida ja palkita turvallisuustyötä
- Olla mukana turvallisuuskierroksilla ja -koulutuksissa
- Jalkauttaa johtoryhmässä sovitut toimintatavat omaan organisaatioon
- Varmistaa, että sovitut asiat käyty läpi (tapaturmatutkinta, turvavartti, tms.)
- Puuttua vaarallisiin tilanteisiin ja laiminlyönteihin

Johdon näkökulmasta on tärkeää, että Deleten turvallisuusajattelu onnistutaan juurruttamaan ja pitämään turvallisuus aidosti yhtenä Deleten keskeisistä elementeistä.

4.2 Esimieshaastattelut

Esimieshaastattelut toteutettiin tammikuussa 2015. Haastatteluihin kutsuttiin ja osallistui 7 esimiestä (aluepäällikkö, yksikönpäällikkö, työpäällikkö, projektipäälliköitä ja työnjohtajia) eri yksiköistä. Lisäksi haas-

tateltiin työturvallisuusasiamiestä samoista teemoista kuin esimiehiä. Haastattelujen tuloksista laadittiin yhteenveto, joka toimitettiin turvallisuuspäällikölle tammikuun 2015 lopussa. Haastattelujen tulokset vahvistivat käsitystä, joka tullut sisäisten auditointien, asiakasauditointien ja kentän kautta. Haastattelujen perusteella tunnistettiin esimiesten eritasoisuus turvallisuusasioissa.

Keskeisiä asioita haastatteluista

Esimiesten osaamis- ja koulutustarve:

- Deleten omaa esimieskoulutusta pidettiin hyödyllisenä, siinä sai vertaistukea ja tuli kaikille jotakin. Kuitenkin koulutuksessa pitäisi olla enemmän työturvallisuusasioita.
- Jonkin verran kaivattiin lisää osaamista työturvallisuusasioissa (mm. lainsäädäntö ja muutokset)
- Tärkeää olisi esimiesten perehdytyskoulutus, jotta osaavat perehdyttää

Vaikeat asiat turvallisuusjohtamisessa:

- Erilaisia alaisia täytyy osata lukea ja ohjata oikealla tavalla
- Paperi- ja tietokonetöitä on niin paljon, että ei ehdi olemaan läsnä kentällä ja työmaalla
- Työmaita on paljon käynnissä yhtä aikaa, eikä esimies ehdi käydä paikan päällä aina edes aloituksessa, vaan vastuu täytyy siirtää työntekijöille
- Esimiehille tulee koko ajan lisää vastuuta ja tehtäviä, mikä voi haitata turvallisuustyötä
- Jollekin henkilölle voi joutua toistuvasti huomauttamaan suojaimien käytöstä, muistuttamaan, miksi suojaimia käytetään ja etsimään korvaavia töitä, jos ei suostu suojaimia pitämään
- Asiakas voi vaatia työn tekemistä vaarallisella tavalla, johon ei voida suostua, mutta asiakas ei tätä ymmärrä
- Jos konsernin ohjeistus ja oman esimiehen linjaukset ovat erilaisia liittyen siihen miten turvallisuustyö hoidetaan

Esimiesten tuen tarve:

- Tukea turvallisuusjohtamiseen tarvitaan ja saadaan pääosin omalta esimieheltä
- Omasta kuormittumisesta voi keskustella esimiehen kanssa kehityskeskustelussa. Jos esimiehen kanssa on hyvät välit, omasta kuormittumisesta voi keskustella milloin vaan. Toisaalta, jos ei ole hyvät välit, ei kuormittumista tuotaisi esille edes kehityskeskustelussa.
- Muut esimiehet tukevat turvallisuustyössä, mutta tilaisuuksia keskustella on liian vähän
- Jos työnjohtajalla tulee asiakkaan kanssa ristiriitoja turvallisuusasioista, tuki tulee projektin johdosta ja tarvittaessa mennään organisaatiossa ylöspäin
- Työsuojelupäällikkö on hyvin valveutunut ja sieltä löytyy ratkaisuja ongelmiin
- Työterveyshuollon tuesta ei oikein tiedetä
- Lainsäädäntö ja konsernitason ohjeistus tukevat turvallisuustyössä
- Esimiehen täytyy itse tunnistaa se, missä vaiheessa omat taidot eivät riitä ja osata etsiä tukea
- Työturvallisuusasiantuntija tukee ja opastaa työnjohtajia ilmoitusten, turvavarttien ja -kierrosten toteuttamisessa

Nykyisiä, toimivia menettelytapoja:

- Turvallisuusasioita käydään läpi tuloskokousten yhteydessä joka kuukausi
- Turvallisuuskierroksia ja turvavartteja pidetään ja kirjataan
- Ymmärretään vahinkojen vaikutus työmaan kannattavuuteen
- Ymmärretään perehdyttämisen tärkeys työmaan turvallisuuteen
- Ilmoitus- ja palkitsemisjärjestelmä on kannustava
- Hyvistä käytännöistä ja kehittämisestä on mahdollista keskustella yhteisillä päivillä, missä on mukana johtajia
- Kun työturvallisuusasioita (sovitut toimintamallit) on pistetty kuntoon joissakin toimipisteissä, on saatu hyviä tuloksia
- Asiakkaiden kanssa on yleensä hyvä yhteistoiminta ja keskusteluyhteys. Toisinaan opastetaan asiakkaita turvallisuuteen työskentelyyn. Yhteistyössä asiakkaiden kanssa katsotaan, että asiat tehdään oikein ja turvallisesti.
- Johdon sitoutuminen näkyy siinä, että johtajat puhuvat turvallisuusasioista erilaisissa tilaisuuksissa
- Työturvallisuuspäällikkö hoitaa uuden esimiehen turvallisuusperehdytyksen

Kehittämisasioita:

- Turvallisuusasioita ja -koulutusta esimiehille voitaisiin käydä säännöllisesti (esim. kerran vuodessa tai kahdessa), jolloin turvallisuusasiat olisivat ennakoivasti ja jatkuvasti esillä
- Yhteisiä toimintatapoja ei ole vielä jalkautettu yhtenäisesti kaikkialle
- Toimipistetasolla turvallisuusasioiden kuntoon laittaminen yhtenäisesti (esim. perehdytyskansiot)
- Vielä on tarvetta saada esimiehiä pitämään esillä turvallisuushavaintojen ja niiden ilmoittamisen tärkeyttä
- Turvavartteihin toivotaan osin yhteisiä teemoja
- Tilaisuuksia keskustella esimiesten kesken on liian vähän
- Työnjohtajalle tarvitaan tukea ylempää, jos suojainten käytössä ja käytön valvonnassa on vaikeuksia
- Tärkeää miettiä, miten vuokratyöyritykset saataisiin mukaan turvallisuustyöhön ja ymmärtämään työolosuhteita. Vuokratyöntekijöiden oalta perehdyttämisen merkitys korostuu.
- Menettelytapoja on kehitetty paljon ja niiden käyttöönottamiseen tarvitaan aikaa. Ei saisi tulla liikaa asioita samanaikaisesti.

Esimiesten tilanteessa esiintyy vielä eroja liiketoimintalinjojen ja yksiköidenkin välillä seuraavissa asioissa:

- Oman vastuun tunnistaminen
- Oman esimiehen tuki ja johtamiskäytännöt
- Toiminta omien alaisten kanssa
- Deleten järjestelmän tunteminen

Haastattelujen johtopäätöksinä voidaan todeta, että suhtautuminen turvallisuuteen on esimieskunnassa pääosin myönteistä ja turvallisuuden merkitys asiakasvaatimuksena ja kannattavuuden kannalta ymmärretään melko hyvin. Turvallisuustoimenpiteitä pidetään kuitenkin vielä osittain ylimääräisenä työnä, joka hoidetaan sitten kun on aikaa. Jotkut esimiehet kokevat olevansa melko yksin ja vastuu painaa. Heitä voitaisiin tukea tuomalla esiin oman esimiehen, liiketoiminnan ja työnantajan turvallisuusvastuuta. Erityisesti esimiehen oman esimiehen rooli turvallisuusperehdyttämisessä ja turvallisuustyön tukena on tärkeää. Myös selkeä päätöksentekomenettely konsernin turvallisuusohjeistuksesta poikkeavien asiakasvaatimusten kohdalla on tärkeää. Valvontavastuu suojainten käytöstä ei ole kaikille esimiehille ihan selvä ja sitä olisi tarpeen ko-

rostaa vielä. Esimiehillä on paljon turvallisuustehtäviä. Niitä olisi tarpeen määritellä talon tasolla, jolloin tehtävät tulisivat näkyväksi ja osaamista ja kuormittumista olisi helpompi arvioida.

Toimenpiteet haastattelujen perusteella

Haastattelujen perusteella Deletessä on annettu täsmätukea sellaisiin yksiköihin, joissa on vielä paljon kehittämistarvetta turvallisuustyössä. Tukea on lähdetty viemään esimiesten kautta, jotta saataisiin toiminta toivotulle tasolla ja esimiehet johtamaan turvallisuutta. On kysytty, miten esimiehiä voitaisiin auttaa turvallisuustyössä. On pidetty aluekoulutus- ja turvallisuuspäiviä ja niitä tullaan jatkamaan. Koulutusta fokusoidaan yksikön tarpeiden perusteella ja toteutetaan niin, että kohteessa itse mietitään kehittämiskeinoja. Kehittämisessä joudutaan menemään eri tasoilla sen mukaan, missä tilanteessa yksikkö on turvallisuustyössä. Turvallisuustyössä ei voida mennä eteenpäin ennen kuin edellinen taso on saavutettu.

Tarkoituksena on tulevaisuudessa jäsentää vielä paremmin sitä, että minkä tyyppisiä ajatuksia esimiehillä on kentällä. Siitä saadaan tietoa kehittämistyön taustaksi.

4.3 Toimintatavan kehittäminen

TUJO-hankkeen aikana Deletellä on kehitetty monipuolisesti työkaluja esimiehen turvallisuustyön tueksi. Näitä ovat esimerkiksi Deleten Intran toimintaohjeet ja tiedotus (Share Point -järjestelmä), Sherpa HSEQ-raportointi ja hallintajärjestelmä (Vincitin järjestelmä), lakiseurantapalvelu (lex.linnunmaa.fi), turvallisuuden virtuaalivalmennus (itsekehitetty, Lektora-pohjainen) sekä kemikaalitietojen hallintajärjestelmä EcoArchive. Sherpa-järjestelmään kirjataan työturvallisuushavainnot, vaaratilanneilmoitukset, turvavartit ja turvallisuuskierrokset.

Esimerkiksi kemikaalirekisteri auttaa konkreettisesti esimiehiä turvallisuustyössä ja työntekijän perehdyttämisessä ja opastuksessa. Myös virtuaalivalmennus tukee esimiehiä perehdyttämistyössä. Suurin osa henkilöstöstä on käynyt virtuaalivalmennuksen, johon kuluu aikaa noin 45 minuuttia. Palaute on ollut erittäin hyvää.

Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessi

Rekrytointivaiheessa voitaisiin arvioida henkilön suhtautumista laatuun ja turvallisuuteen. Tämä voisi olla esimiesten haastatteluohjeissa, jotta otettaisiin haastatteluissa esille. Erään esimiehen kommentissa tuli esille se, että henkilöiden kanssa on helpompi toimia, kun on saanut itse rekrytoida työntekijät.

Esimiesten perehdyttäminen

Taulukossa 2 on esitetty esimerkkejä esimiesten perehdyttämisen toteutuksesta eri yksiköissä haastattelujen perusteella. Tässä on huomioitava se, että kehitystä on tapahtunut ajallisesti. Uudemmat esimiehet olivat saaneet paremman perehdyttämisen turvallisuusasioihin kuin pidempään esimiestehtävissä olleet.

Taulukko 2. Esimerkkejä esimiesten perehdyttämisen toteutuksesta

Heikko perehdyttäminen	Hyvä perehdyttäminen
Ei lainkaan turvallisuusperehdytystä	Heti alussa käyty läpi turvallisuusjärjestelmät ja niihin liittyvä ohjeistus
Asiat ovat tulleet esille matkan varrella Tietoa on saanut asiakkaalta (huomautuksen muodossa), toisilta esimiehiltä ja osastoilta	Hyvät keskustelut turvallisuuspäällikön kanssa
Kaipaisi tietoa vastuusta	Oma esimies korostanut turvallisuusvastuuta

Esimiestyön tuki

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty esimerkkejä siitä, miten oma esimies voi parhaimmillaan tukea tai pahimmillaan haitata esimiestä turvallisuustyössä onnistumista. Esimerkit pohjautuvat esimiesten haastatteluihin.

Taulukko 3. Esimerkkejä esimiehen oman esimiehen tuesta turvallisuustyöhön

Heikko esimies	Neutraali esimies	Huippuesimies
Ei tue tai jopa haittaa turvallisuustyötä yksikössä	Auttaa pyydettäessä	On tuki ja turva kaikissa tilanteissa
Ei vastaa kysymyksiin	Hoitaa (minimi)velvollisuutensa	Kyselee kuulumisia Kyselee, onko kierrokset, toimenpiteet, yms. tehty
Ei vastaa sähköposteihin	Vastaa kysymyksiin ja viesteihin	Tarjoaa tukea aktiivisesti On käytettävissä tarvittaessa
Niuhottaa suojavarustehankinnoista	Hankkii tarvittavat suojavarusteet	Hankkii tarvittavat suojavarusteet ja etsii uusia, parempia vaihtoehtoja
Palavereissa ei juurikaan käsitellä turvallisuusasioita	Palavereissa käsitellään turvallisuusasioita, jos on sattunut jotain	Palavereissa käsitellään aina turvallisuusasioita ja keskustellaan turvallisuuden kehittämisestä
Ei toimi konsernin linjausten mukaan	Tiedottaa konsernin linjauksista	Viestittää ja keskustelee talon linjauksista Kannustaa linjausten toteuttamiseen
Ei valvo konsernin linjausten toteuttamista	Valvoo konsernin linjausten toteuttamista	Varmistaa konsernin linjausten toteuttamisen

Kehityskeskustelut

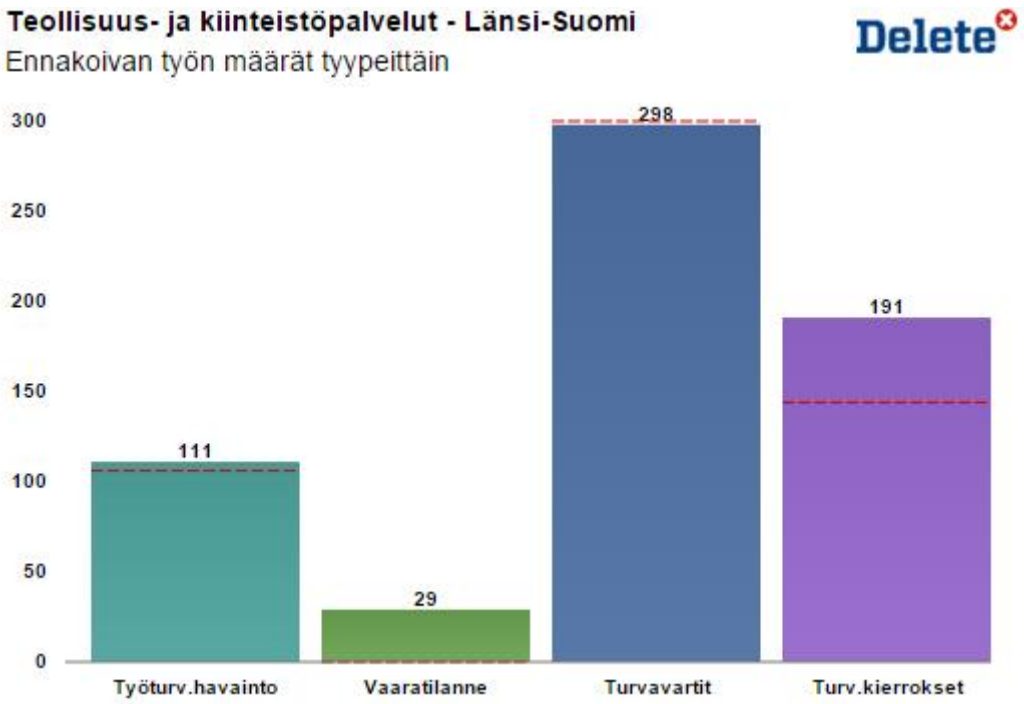
Kehityskeskustelut ovat hyvä työväline turvallisuusasioiden syventämiseen. Puutteita on vielä siinä, kuinka paljon kehityskeskusteluja on käyty. Turvallisuusasioissa kahdenkeskinen keskustelu on hyvä tapa vaikuttaa turvallisuusajatteluun. Keskustelussa voidaan tarkistaa myös, onko turvallisuusvastuu ja -tehtävät kirjattu tehtävänkuvauksiin. Voidaan myös arvioida turvallisuusosaamisen tasoa ja riittävyyttä. Lomakkeisto on päivitysvaiheessa.

Aluekoulutuspäivät

Teollisuuspuhdistus-liiketoiminnassa on järjestetty päivän mittaisia aluekoulutuspäiviä (lauantai). Niissä on pohdittu pienryhmässä, mitä osallistujat odottavat johdolta, esimieheltä ja työntekijöiltä sekä mitä minun pitäisi itse tehdä. Sitä kautta on löytynyt kehitettäviä toimintatapoja ja sitoutumista kehittämiseen.

Esimerkki onnistuneesta alueellisesta turvallisuustyöstä

Teollisuus- ja kiinteistöpalveluissa Länsi-Suomen alueella havaittiin vuoden 2014 lopussa, että kaikki ennakoivan turvallisuustyön mittarit näyttivät hyviltä ja tavoitteet oli saavutettu ja osin ylitettykin (kuva 2). Kevättalvesta 2014 alkaen Länsi-Suomen aluekokouksissa käsiteltiin turvallisuusasioita enemmän ja tarkemmin myös yksikkötasolla. Ei pelkästään todettu tapaturmatilannetta kuten ennen vaan käytiin läpi myös ennakoivan työn tilanne yksiköittäin ja sovittiin mitä asioita tulee parantaa. Yksiköt olivat koonneet yhteenvedot turvallisuustilanteesta kokouksiin valmistautuessaan. Vuonna 2014 alueen tapaturmataajuus puolittui vuoteen 2013 verrattuna. Hyvä kehitys on jatkunut myös vuonna 2015.



Kuva 2. Deleten Länsi-Suomen alueen ennakoivan turvallisuustyön tavoitteet ja mittarit vuoden 2014 lopussa

5 Loppuarviointi

Loppuarviointia varten Deleten turvallisuusasiantuntijaa haastateltiin kokemuksista TUJO-hankkeen ajalta. Kokemusten mukaan ylimmän johdon sitoutuminen turvallisuuteen on kehittynyt. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että toimitusjohtaja on asiakaskohteessa mukana turvallisuuskierroksilla. Turvallisuuteen ollaan valmiita panostamaan esimerkiksi rekrytoimalla lisää turvallisuusasiantuntijoita. Kuitenkin toimitusjohtajasta alaspäin on vielä eroa siinä, miten esimiehet ovat sitoutuneita ja mukana turvallisuustyössä. Ennakoivan turvallisuustyön osalta on paljon eroa toimialoilla ja yksiköissä. Kehittymistä on tapahtunut viime aikoina, mutta vielä on työtä siinä, että saadaan kaikki esimiehet sitoutumaan turvallisuustyöhön. Kaikilta osin turvallisuustyö ei ole vielä jalkautunut osaksi toimintaa, joten se hiipuu välillä ja sitä joudutaan tukemaan.

Esimieskunnassa näkyy heräämistä turvallisuusvastuuseen. Esimiehille löytyy ohjeistusta, välineitä ja dokumentteja turvallisuustyöhön. Sähköisten työkalujen kehittämisellä on pyritty tekemään turvallisuustyö (esimerkiksi turvakierrosten ja varttien raportointi) helpoksi. Esimiesten kanssa on käyty läpi perehdyttämistä ja sitä, miten siinä toimitaan. Turvallisuusasioiden vastustus on vähentynyt esimieskunnassa, millä on suoraan vaikutusta omien alaisten suhtautumiseen turvallisuusasioihin. Kehittämistä on edelleen työtilanteessa tapahtuvassa valvonnassa ja puuttumisessa. Esimiehiä pitää tukea siinä, mitä asioita pitää katsoa tarkemmin valvonnassa. Vielä esiintyy sellaista ajattelumallia, että työt (esimerkiksi seisokkitilanteessa) pitää tehdä aikataulussa, ja turvallisuusasiat korjataan sitten kun ehditään.

Esimiesten perehdyttämisen osalta ollaan vielä kehitysvaiheessa. Ensin määritellään ne asiat, joita esimiehiltä odotetaan ja avata ne tehtävänkuvauksissa. Tarkoituksena on koota esimiehille perehdytyspaketti, joka sisältää turvallisuusasiat. Esimiehille pitää antaa vielä parempia eväitä siihen, miten he perehdyttävät omat alaisena. Myös aluepäällikkö- ja muille tasoille tarvitaan tukea, miten he perehdyttävät omat alaisensa esimiehet. Kehityskeskustelussa voitaisiin sitten arvioida, miten turvallisuusasiat ovat toimineet. Nämä tukevat osaltaan kaikkien esimiesten sitoutumista turvallisuuteen ja yhteisiin käytäntöihin.

Turvallisuusjohtamisen tueksi tarvitaan edelleen motivointia alueorganisaatioissa. On pyrittävä vaikuttamaan johtamiseen, jotta turvallisuusasiat ovat aidosti mukana. Tämä toteutuu käytännössä niin, että aluepäällikkö käy turvallisuusasioita läpi samalla tavalla kuin varsinaista liiketoiminta-asiaakin. Eli kysyy, ollaanko (turvallisuus)tavoitteissa ja jos ei olla, mitä pitää tehdä. Niissä yksiköissä, joissa näin menetellään, on edistytty paremmin turvallisuustyössä ja toimipisteiden väliset erot ovat pienempiä. Siellä missä on menty turvallisuusasioissa löyhemmin, toimipistetason toiminta on enemmän riippuvaista toimipisteen vetäjän sitoutumisesta turvallisuustyöhön ja erot yksiköiden välillä ovat suurempia. Jatkossa keskeistä on saada turvallisuuskäytännöt toimimaan yhtenäisesti läpi organisaation. On tehtävä turvallisuustyötä valitun linjan mukaisesti ja arvioitava työn riittävyyttä, mutta kehitykselle on myös annettava aikaa.

TUJO-hankkeeseen osallistumisesta on hyviä kokemuksia. Haastatteluista saatiin paremmin tietoa, kuin jos olisi itse kysytty. Haastattelut vastasivat turvallisuusasiantuntijan käsitystä. Hankkeen aikana on opittu muiden yritysten kokemuksista, mutta mitään varsinaisesti ihan uutta ei ole tullut esille. Syvempää tietoa on tullut muiden yritysten turvallisuustoiminnasta ja konkreettisesta tekemisestä. Hyödyllisiä esimerkkejä ovat olleet virtuaalikoulutusmallit, Tapatumaton Helen -ohjelman malli sekä esimerkki johtoryhmän turvallisuustyöpajoista, millä voisi vielä hakea johtoryhmän sitoutumista. Myös Nesteen esimiesarvioinnin osalta voidaan miettiä, voisiko Deleten henkilöstökyselyn turvallisuusosiota kehittää paremmaksi. Työpajapohdiskelu oli antoisaa ja laajensi näkökulmaa, sillä yleensä turvallisuusasiantuntijat pohtivat asioita yksin tai omassa tiimissään. TUJO-hankkeen aineistoja on toistaiseksi hyödynnetty aika vähän, mutta jatkossa hyödynnetään paremmin. Ainakin on tietoa, mitä löytyy turvallisuustyön tueksi.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Deleten turvallisuustyössä on hyvä suunta ja paljon esimerkkejä oikeanlaisesta tekemisestä. Johdon sitoutumista osoittaa se, että turvallisuustyöhön ja -resursseihin on panostettu. Turvallisuustyön jalkauttamista pitää kuitenkin edelleen jatkaa ja tukea aktiivisesti, jotta saadaan loputkin esimiehistä mukaan ja koko turvallisuustyön potentiaali hyödynnettyä. Jatkossa on tärkeää varmistaa turvallisuustoiminnan ylläpito esimerkiksi viestimällä asiakasodotuksista ja hyvistä tuloksista sekä kannustamalla esimiehiä toivottuun toimintaan.

Monista erillisistä yrityksistä ja liiketoiminnoista rakentuneen organisaation turvallisuuden johtamisessa keskeistä on linjajohdon rooli. He viestivät ja jalkauttavat yhteiset linjaukset omiin organisaatioihinsa, ja varmistavat niiden noudattamisen. Heidän tehtävänsä on johtaa alaisensa esimiehet toimimaan Deleten turvallisuuslinjausten mukaisesti. Vasta kun turvallisuus liitetään mukaan liiketoiminnan tavoitteisiin ja johtamiseen, se on aidosti osa johtamista organisaation kaikilla tasoilla ja odotukset välittyvät kaikille esimiehille.

Esimiesten perehdyttäminen turvallisuusvastuisiin ja esimiehen työkaluihin on keskeistä, ja se tulisi huomioida erillisenä perehdyttämisprosessina. Keskijohdon ja linjajohdon tukeminen omien alaistensa päälliköiden perehdyttämisessä on keskeistä, koska se tukee samalla molempien osapuolten turvallisuusosaamisen ja -asenteen kehittymistä.

Liite 1. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät Deletellä

Tehtävä	Aikataulu	Osallistujat
Työsuunnitelman tarkennus ja hyväksyntä - mittarit - taustadokumentaation määrittely	Helmikuu 2014	Turvallisuuspäällikkö, henkilöstöpäällikkö
Asiantuntijoiden ryhmähaastattelu - nykyiset toimintatavat/käytännöt - käytäntöjen kehittämistarve - esimiesten osaamisen keh.tarve	Helmi-maaliskuu 2014	Turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiantuntija, henkilöstöpäällikkö
Sisäinen tiedottaminen hankkeesta	Helmikuu-maaliskuu 2014	Turvallisuuspäällikkö
Asiantuntijahaastattelu - näkemykset johdon ja esimiesten roolista	Huhti-toukokuu 2014	Työturvallisuusasiamies
Työpaja TTY:llä - asiantuntijahaastatteluiden yhteenveto ja johtopäätökset - kirjallisuuskatsauksen tulokset	Toukokuu 2014	Turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiamies
Johdon haastattelut	Huhti-toukokuu 2014	Toimitusjohtaja, liiketoimintajohtajat, markkinointijohtaja
Esimiesten yksilöhaastattelut - turvallisuustehtävät - tuen tarve - osaamisen itsearviointi - osaamisen kehittämistarpeet	Loka-marraskuu 2014	Nimetyt esimiehet eri organisaatiotasoilta
Haastattelutulosten yhteenveto ja raportointi	Tammikuu 2015	Turvallisuuspäällikkö
Toimintatapojen kehittely ja kokeilu - määritellään, mitä ovat ja miten toteutetaan - yrityskohtaiset työpajat	Syksy 2014 – kevät 2015	Turvallisuuspäällikkö, esimiehet
Työpaja TTY:llä - Toimintatapojen arviointi ja jakaminen	Kevät 2015	Turvallisuusasiantuntija
Loppuseminaari - Toimintatapojen ja haastattelujen tulosten esittely	Marraskuu 2015	Turvallisuuspäällikkö, turvallisuusasiantuntija

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Sari Tappura

Turvallisuuden johtajat - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: Helen Oy

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen 2
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 3
4 Toiminnan kehittäminen 4
4.1 Tapaturmaton Helen -hanke 4
4.2 Esimiesten turvallisuusosaaminen ja -johtajuus sekä sitoutuminen turvallisuustehtäväänsä 9
4.3 Loppuarviointi 14
5 Pohdinta ja johtopäätökset 16
Liite 1. Esimiesten turvallisuusosaamisen varmistaminen eri vaiheissa työuraa
Liite 2. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät Helen Oy:llä
Liite 3. Esimiestyön osaamisalueita – Kooste hyvällä mallilla olevista asioista ja kehittämisajatuksista

1 Yrityskuvaus

Turvallisuuden johtajat (TUJO) -hankkeen käynnistyessä vuonna 2014 yritys toimi Helsingin kaupungin liikelaitoksena. Kesällä 2014 päätettiin liikelaitoksen yhtiöittämisestä ja yhtiön nimeksi valittiin Helen Oy. Helen Oy:n liiketoiminta koostuu pääasiassa sähkön, kaukolämmön ja -jäähdytyksen tuotannosta sekä energian jakelusta ja myynnistä. Helsingin kaupunki omistaa Helen Oy:n. Vuonna 2014 Helen-konsernin liikevaihto oli 819 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä noin 1500.

Ympäristövaikutusten hallinnan välineinä ovat voimalaitosten yhteinen ISO 14001 ympäristöjärjestelmä, liiketoimintojen ympäristökäsikirjat ja kaikkien toimistokiinteistöjen Green Office -ympäristökriteerit. Toimintajärjestelmään kuuluvat energiatehokkuusjärjestelmä, turvallisuusjohtamisjärjestelmä sekä työturvallisuusasiat ja CO_2-päästöjen todentamiseen liittyvät asiat.

Helsingin kaupungin Työterveyskeskus (Tyke) tuottaa korkeatasoiset työterveyshuollon palvelut kaupungin virastojen ja liikelaitosten työntekijöille. Tyke:n toimintaa ohjaavat työpaikan toimintasuunnitelma, työterveyshuoltolaki sekä kaupungin asettamat toimintaperiaatteet.

2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

Turvallisuus näkyy Helen Oy:n tavoitteissa vastuullisena toimintana ympäristön ja ilmaston kannalta, tuotantoprosessien tehokkuutena ja toimintavarmuutena sekä työturvallisuudessa nolla tapaturmaa tavoitteena.

TUJO-hankkeen alkaessa yhtiössä oli juuri tehty kunnossapidon työturvallisuuden nykytila-analyysi. Tähän liittyen käynnissä on parhaillaan koko yhtiön Tapaturmaton Helen -hanke (toteutus 2014–2015). Hankkeessa on kysymys johtamisesta ja turvallisuuskulttuurista ja esimiesten osaaminen on yhtenä teemana. Tällä hetkellä haasteena ovat esimerkiksi toimipaikkojen ja esimiesten väliset erot työturvallisuusasioiden hoidossa, asenne vähemmän kriittisissä töissä sekä yhteiset toimintatavat (esim. samassa tilassa sama suojainten käyttö koko henkilöstöllä). Tekniset palvelut (aikaisemmin HelenService, johon on liitetty HelenEngineering) on henkilöstömäärältään Helen Oy:n suurin yksikkö. Tekniset palvelut vastaa kaikkien Helen Oy:n voimalaitosten, kaukolämpökeskusten, kaukolämmön jakeluverkon ja sähköasemien projekti- ja kunnossapitopalveluiden tuottamisesta. Teknisten palveluiden rooli on siten aika tärkeä Helen Oy:n työturvallisuustavoitteissa (vrt. henkilöstön määrä ja toimenkuva).

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen

TUJO-hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin asiantuntijahaastattelut, joiden tavoitteena oli kartoittaa yritysten lähtötilannetta ja kehittämistarpeita esimiesten turvallisuusjohtajuuteen, osaamiseen ja sitoutumiseen liittyen. Helen Oy:llä on monipuolisesti erilaisia menettelytapoja esimiesten turvallisuustehtävään liittyvän osaamisen varmistamiseen. Osaamisen varmistaminen tapahtuu erityisesti perehdyttämisen ja koulutuksen kautta. Myös turvallisuustehtävään liittyvän onnistumisen arviointiin sekä siihen kannustamiseen liittyviä käytäntöjä on jonkin verran. Liitteessä 1 on esitetty yhteenveto esimiesten turvallisuusosaamisen varmistamisesta eri vaiheissa työuraa. Yhteenvedossa on kuvattu sekä nykyisellään käytössä olevia menettelytapoja että tunnistettuja kehittämiskohteita.

Rekrytointivaiheessa yleisiä käytäntöjä ei haastatteluhetkellä ollut, mutta yksiköillä voi olla omia käytäntöjään. Haastateltavat pitivät rekrytointivaihettakin kuitenkin tärkeänä erityisesti asenteiden selvittämisen kannalta ja toisaalta työhyvinvoinnin kannalta siinä mielessä, että kuhunkin tehtävään löydettäisiin sopiva henkilö. Osaamisen arviointiin ei konsernitasolla myöskään ollut selkeää menetelmää. Lisäksi yleistä perehdyttämisohjetta työyksiköihin ei ole. Muuta henkilöstönarviointia kyllä tehdään ja omaehtoista arviointiakin varmasti tapahtuu. Osaamisen arviointia pidettiin tärkeänä osaamisen kehittämisen kannalta, jotta osataan kehittää oikeita asioita. Lisäksi pidettiin hyvänä, että itsearvioinnin lisäksi hyödynnettäisiin lähiyhteisöä osaamisen arvioinnissa. Osaamissisältöjä ollaan kirjaamassa ja työyksiköihin tarkoitettua yleistä perehdyttämisohjetta ollaan tekemässä Tapaturmaton Helen -hankkeen yhteydessä. Hankkeen yhteydessä on myös esimiesten kehittäminen -ryhmä. Muina kehittämisajatuksina mainittiin esimerkiksi työpaikkojen havainnointikierroksiin liittyvien käytäntöjen yhtenäistäminen sekä niiden henkilöiden saaminen mukaan koulutuksiin, jotka eivät niissä yleensä käy, mutta saattaisivat silti tarvita koulutusta.

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

TUJO-hankkeen tavoitteena on selvittää, testata ja arvioida toimintatapoja, joilla voidaan tukea ja kehittää turvallisuuden johtamista esimiestasolla erityisesti johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kautta. Tutkimushankkeeseen liittyen Helen Oy:n tavoitteena on asenteiden ja toimintatapojen yhtenäistäminen talon sisällä. Tavoitteena on, että hankkeesta saadaan toimintamalleja esimiehille ja siten voidaan tukea heidän turvallisuuteen liittyvää tehtäväänsä. TUJO-hanke tukee Helen Oy:n tapaturmaton Helen -hanketta ja tavoitetta nolla tapaturmaa –ajattelun lanseeraamisesta. TUJO-tutkimus voidaan nähdä tukevan myös Teknisten palveluiden kehittämisen painopisteitä: työturvallisuus, (kilpailukyky ja tuottavuus), osaaminen, työhyvinvointi. Käytössä olevia mittareita ovat: tapaturmataajuus, työtapaturmien lukumäärä, turvallisuuspoikkeamailmoitusten lukumäärä, korjaavien toimenpiteiden toteutus-% sekä työpaikkojen vaaranarviointien korjaavien toimenpiteiden toteutus-%. Teknisten palveluiden puolella ollaan parhaillaan ottamassa käyttöön Elmeriä.

TUJO-hankkeessa käsiteltäviä isompia teemoja voisivat olla toimintamallien ja käytäntöjen yhtenäistäminen, osallistaminen ja ennakoivien mittareiden käyttöönotto. Tarkempana menettelytapana, jota lähdettäisiin kehittämään ja kokeilemaan voisi olla turvallisuusvartit (esim. varttien valmentaminen, mitä valmennuksen pitäisi olla, että saadaan asennepuolta vietyä eteenpäin, turvallisuuden perustelu). Kehitettäviä ja kokeiltavia menettelytapoja voidaan tarkentaa Helen Oy:n tekemien taustaselvitysten ja asiantuntijahaastattelujen perusteella. Myös kevään 2014 työpajasta voidaan tuoda tähän ajatuksia. Tutkimuksen aikana on mahdollisuus ottaa käyttöön tutkimuksen aihepiiriin liittyviä uusia mittareita (esim. turvallisuusilmapiirin mittarit).

Teknisillä palveluilla on jo tehty kattavasti taustaselvityksiä työturvallisuuden nykytilasta ja tarpeesta, joten koettiin, että asiantuntijahaastattelut eivät välttämättä tuo enää lisäarvoa sille. Sen sijaan asiantuntijahaastatteluja voitaisiin tehdä laajemmin Helen Oy:ssä (esim. kiinteistöpuoli, Engineering ja joku voimalaitoksista). Teknisten palveluiden osalta voidaan hyödyntää jo olemassa olevia tietoja ja täydentää niitä tarpeen mukaan. Kohde tarkennetaan vielä erikseen.

Mittaritietoa ja taustadokumentaatiota kerätään tutkimukseen tarpeen mukaan kohteen ja kehitettävien ja kokeiltavien toimintatapojen tarkentuessa. Hankeen yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät on esitetty liitteessä 2.

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 Tapaturmaton Helen -hanke

Tapaturmaton Helen -hanke käynnistettiin Helenillä vuoden 2014 alusta. Hankkeen taustalla oli tyytymättömyys siihen, että tapaturmien määrien väheneminen ja tapaturmataajuuden aleneminen oli liian hidasta ja eri liiketoiminnoissa oli käytössä erilaisia turvallisuuskäytäntöjä.

Tapaturmaton Helen -hankkeen tavoitteet:

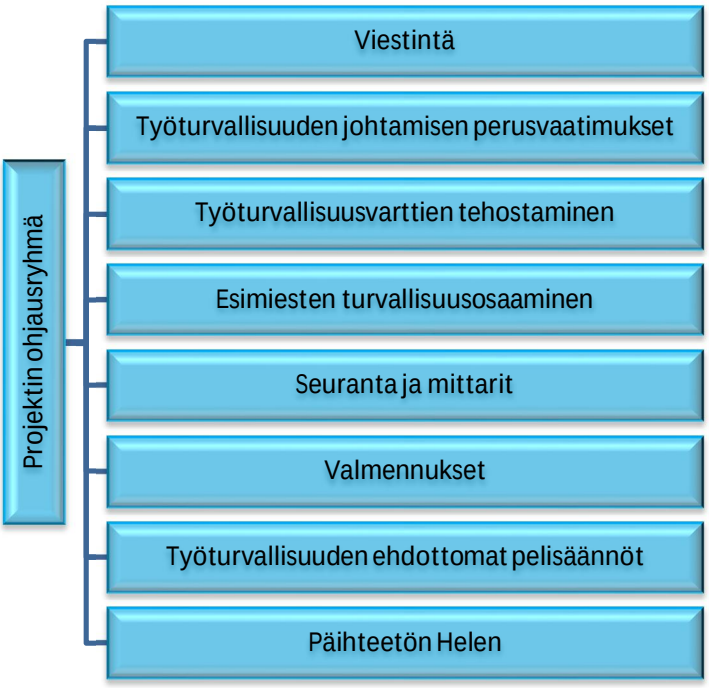
- Luoda ja määritellä työturvallisuuden johtamisen perusvaatimukset
- Luoda yhdenmukaiset käytännöt ja tavat
- Parantaa entisestään henkilöstön mahdollisuuksia osallistua työturvallisuuden kehittämiseen sekä huomioimaan itsenäisesti oma sekä muiden työturvallisuus
- Parantaa esimiesten työturvallisuusjohtamisen valmiuksia
- Ottaa urakoitsijat paremmin mukaan työturvallisuuden kehittämiseen ja seurantaan
- Auttaa saavuttamaan nolla tapaturmaa tavoitteen

Hankkeessa on kysymys johtamisesta ja turvallisuuskulttuurista tapaturmattomuuden saavuttamiseksi vuosien 2014-2015 kuluessa. Hankkeessa ovat mukana kaikki liiketoiminnot, henkilöstöryhmät, luottamusmiehet, työsuojeluorganisaatio sekä tarvittavat ulkopuoliset tahot. Hankkeessa parannetaan esimiesten työturvallisuuden johtamisen valmiuksia, tuotetaan toimintamalleja esimiehille ja tuetaan heitä turvallisuuden johtamisessa. Hankkeessa tavoitellaan laajaa henkilöstön osallistumista ja sitoutumista ottamaan huomioon sekä oma että muiden työturvallisuus. Tavoitteena on asenteiden ja turvallisuuskulttuurin kehittäminen ja yhtenäistäminen koko organisaatiossa.

Työturvallisuuden mittarit Helen Oy:ssä:

- Tapaturmataajuus
- Työtapaturmien lukumäärä
- Turvallisuuspoikkeamailmoitusten lukumäärä
- Korjaavien toimenpiteiden toteutusprosentti
- Työpaikkojen riskienarvioinnin korjaavien toimenpiteiden toteutusprosentti

Kehittämistyötä on toteutettu kahdeksassa eri aihealueeseen keskittyvässä työturvallisuustyöryhmässä (ks. kuva 1). Työryhmissä on edustus eri henkilöstöryhmistä. Työryhmiin saatiin hyvin osallistujia, vaikka työtä tehdään oman toimen ohessa. Helen Oy:n johto on mukana hankkeessa ja työturvallisuus on nostettu hankkeen myötä näkyvästi esille.



Kuva 1. Hankkeen projektiorganisaatio koostuu kahdeksan aihealueen työryhmistä

Työryhmissä tuotettujen uusien toimintatapojen (ohjeet ja määräykset) hyväksymismenettely on esitetty kuvassa 2. Työryhmissä on mukana johtajia ja työryhmistä toimintamallit viedään johtajiston käsittelyyn. Henkilöstöryhmien laaja osallistuminen työryhmiin on keskeisessä roolissa uusien toimintamallien käyttöönotossa. Lisäksi toimintamallien käyttöönottoa tuetaan yhtenäisellä tiedottamisella.

Kuva 2. Uusien toimintatapojen hyväksymismenettely

Seuraavassa on esitetty kehitettyjä ja edelleen kehittyviä uusia toimintatapoja työturvallisuuden edistämiseen. Esitettyjen toimintatapojen lisäksi hankkeen aikana on kehittynyt ”spin-offeja”, kuten päihdeohjelma, hengitys- ja kuulosuojainten sopivuuden testaus ja kaivantojen työturvallisuus (kaivantokortit). Lisäksi on

tekeillä raportoinnin (Helenpakki) mobiilisovellus. Työturvallisuuden kehittämiseen on panostettu lisää resursseja hankkeen aikana.

Työturvallisuuden johtamisen perusvaatimukset

- Hyväksytty käyttöön 1.1.2015 alkaen
- Määritelty, kuinka oman henkilöstön ja ulkopuolisen urakoitsijan henkilöstön tulee vähintään toimia työturvallisuusasioissa Helen Oy:n toimipaikoissa ja työkohteissa työskennellessään
  - Turvallisuusasiat ovat ensimmäisenä kokousten asialistalla
  - Turvallisuusvartit järjestetään vähintään kerran kuukaudessa kullakin työpaikalla
  - Toimenpiteet työturvallisuusmääräysten rikkomustapauksessa ovat:
    - opastus: varmistetaan että henkilö ymmärtää ohjeet
    - suullinen huomautus: annetaan mikäli henkilö rikkoo toistamiseen voimassa olevia ohjeita
    - kirjallinen varoitus: annetaan mikäli laiminlyönnit jatkuvat huomautuksesta huolimatta
    - irtisanominen: mikäli henkilö jatkaa edelleen laiminlyöntejä
  - Tapaturmien kirjaaminen ja tutkinta
  - Urakoitsijan turvallisuusvaatimukset

Työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt

- Määritelty seitsemän työturvallisuuden ehdotonta pelisääntöä (kuva 3)
- Säännöt on käyty läpi kaikissa yksiköissä
- Käyttöönotto vuoden 2015 aikana

Kuva 3. Työturvallisuuden ehdottomat pelisäännöt

Opastus työturvallisuusmääräyksen rikkomustapauksessa -ohjeita esimiehelle:

- Keskustele positiivisesti (älä huuda)
- Selvitä tiesikö oikeasta tavasta ja jos ei tiennyt niin selvitä syyt (esim. poissa ko. koulutuksesta)
- Opasta/käy läpi kyseessä olevat turvaohjeet ja millä tavalla ne suojelevat ko. henkilöä
- Käy läpi ne mahdolliset syyt, joiden vuoksi henkilö rikkoi määräyksiä
- Kerro mahdolliset seuraamukset jotka aiheutuvat, mikäli rikkomukset jatkuvat
- Kirjaa ylös = tiedot lyhyesti sähköpostilla yhteyshenkilölle
- Oma esimerkki!!!

Suojainohjeen päivitys

- Osassa organisaatiota käytössä ollut suojainohje päivitettiin vuoden 2014 lopulla ja otettiin käyttöön koko organisaatiossa vuoden 2015 alussa. Suojavarusteet ja työvälineet ovat olleet pääosin kunnossa, mutta asennoitumista ja ennakointia sekä turvallisuusnäkökohtien huomioimista työnsuunnittelussa on varaa vielä parantaa.
- Hengitys- ja kuulosuojainten sopivuuden testaus uutena käytäntönä

Seuranta ja mittarit

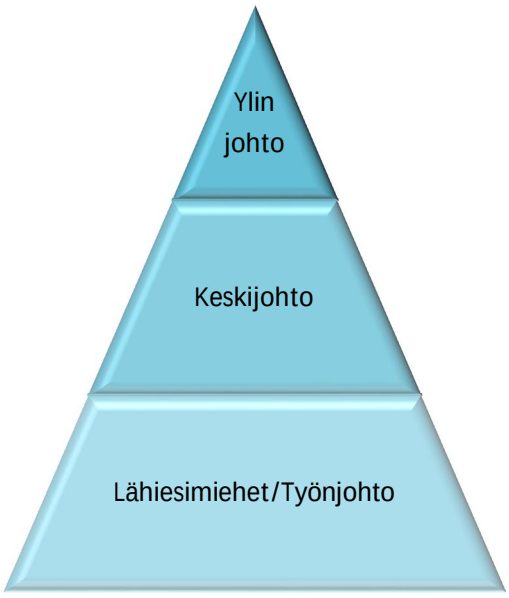
- Työturvallisuuden johtamisen mittareina käytössä
  - Tapaturmataajuus
  - Turvallisuushavainnot
    - havaintojen lukumäärä
    - 90 % havainnoista jatkuvasti valmiina
  - Työturvallisuuskierrosten toteutuminen
  - Työturvallisuusasioiden ohjeistettu käsittely ja dokumentointi kokouksissa
- Työterveyshuollon toimintaa kuvaava mittari
  - Yhteistyö tuottaa työkykyisiä päiviä (läsnäoloprosentti)
- Urakoitsijat mukaan seurantaan

Työturvallisuusvarttitoiminnan tehostaminen ja yhtenäinen käytäntö

- Tavoitteena on herättää osallistuja tiedostamaan omaan työhönsä liittyviä vaaroja ja niiden hallintakeinoja sekä aktivoida vuoropuhelua ja edistää työhyvinvointia.
- Ovat osa työturvallisuuden johtamista. Niillä vaikutetaan asenteisiin, yhteisiin pelisääntöihin sitoutumiseen ja käyttäytymiseen.
- Käydään avointa keskustelua ja näin edistetään työyhteisön sosiaalisia suhteita. Ne ovat työntekijöille tilaisuus vaikuttaa omaan työviihtyvyyteensä. Vartit ovat työtehtäviä ja niihin pitää kaikkien osallistua.
- Yleensä ennalta valmisteltuja ja niiden toteuttamisesta vastaa yleensä esimies.
- Pidettävä vähintään 8 kertaa vuodessa per yksikkö
- Kestoltaan lyhyitä, n. 10-20 minuuttia. Esimiehet varmistavat, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua vartteihin.
- Projekteissa vartti on hyvä pitää esimerkiksi ennen vaarallisen työvaiheen alkua.
- Vartit voivat olla myös yhteisiä samassa työkohteessa työskenteleville eri organisaatioiden henkilöille.
- Aihe on yleensä työpaikkaan liittyvä ajankohtainen ja konkreettinen työterveyteen tai turvallisuuteen liittyvä tapahtuma, esimerkiksi sattunut vaaratilanne.
- Laadittu toimintamalli ja ohjeistus varttien pitämiseen tukimateriaaliksi.

Valmennukset

- Määritelty esimiesten turvallisuustehtävät eri organisaatiotasoilla (kuva 4)
- Tavoitteena määritellä tarvittavat koulutukset ja valmennukset esimiehille ja henkilöstölle
- Kaikki Heleniläiset käyvät työturvallisuuden verkkoperehdytyskurssin vuoden 2015 aikana
- Esimerkillinen esimies -infot
- Elmeri+ havainnointimenetelmä käyttöön ja koulutusta siihen
- Koulutusta Helenpakki-järjestelmästä
- Turvallisuuspoikkeamien ja tapaturmien tutkinnan tehostaminen ja koulutusta siihen



Ylin johto laatii ja esittää strategian
- Turvallisuus kirjattu strategiaan
- Päätöksenteko, mm. resurssit alueelle

Keskijohto laatii prosessit ja linjaukset, keskustelee
- Analyyttisyys, kyky käyttää (kevyitä) tutkintatekniikoita/-välineitä
- Työturvallisuuslain velvoitteiden tunnistaminen ja hallinta
- Tukee yhteneväisten pelisääntöjen luomista eri yksiköiden välille; puuttuu normeista poikkeamisiin

Työnjohto soveltaa käytäntöön
- Tuntee alaistensa tekemät työt, on niistä kiinnostunut
- Osaa käyttää työsuojelupakkia (ilmoitus, tutkinta)
- Osaa käynnistää työturvallisuuspoikkeaman jälkeiset välittömät toimenpiteet
- Uskaltaa puuttua poikkeamiin
- Ihmisjohtamisen taidot (mm. motivointi, jaksamistilanteiden tunnistaminen, vuorovaikutus); tunnistaa inhimilliset riskit

Kuva 4. Esimiesten turvallisuustehtäviä eri organisaatiotasoilla

Päihteetön Helen

- Turvataan henkilöstölle ja urakoitsijoille turvallinen ja päihteetön työpaikka
- Parannetaan henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä
  - Estetään tehokkaammin päihdeongelmien syntyä
  - Otetaan vaikeat asiat puheeksi ajoissa
  - Tehostetaan hoitoonohjausta
  - Hoidetaan päihdeongelmat järjestelmällisesti
- Tiedotetaan tehokkaammin henkilöstöä päihteiden käytön riskeistä
- Tehdään 0-toleranssi ajattelu selkeäksi ja ymmärrettäväksi
- Laaditaan uusi päihdeohjelma

Viestintä

- Tavoitteina
  - Jakaa tietoa henkilöstölle hankkeen etenemisestä sekä mahdollisuuksista miten päästä mukaan vaikuttamaan
  - Parantaa työturvallisuusasioihin asennoitumista entisestään ja lisätä työturvallisuustietoisuutta
  - Osallistaa henkilöstöä enemmän työturvallisuuden kehittämiseen
- Intra, infotilaisuudet, henkilöstölehti impulssi, työturvallisuusvartit, esitteet, wc-tiedotteet.

4.2 Esimiesten turvallisuusosaaminen ja -johtajuus sekä sitoutuminen turvallisuustehtäväänsä

Keväällä 2014 Helenillä haastateltiin seitsemää asiantuntijaa ja esimiestä eri yksiköistä (työsuojelupäällikkö, henkilöstön kehittämispäällikkö, rakennuttamispäällikkö, ryhmäpäällikkö, kunnonhallinnan asiantuntija, vanhempi projekti-insinööri ja projektivalvoja). Lisäksi alkuvuonna 2015 haastateltiin 15 eri organisaatiotason esimiestä edustaen kattavasti eri yksiköitä. Helenillä on esimiehiä yhteensä noin 60. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää esimiesten turvallisuustehtävään liittyvää osaamista, johtajuutta, sitoutumista, tuen tarvetta sekä niihin liittyviä kehittämiskohteita. Haastattelut toimivat myös reflektoinnin ja oppimisen paikkona, kun pienessä ryhmässä pohdittiin turvallisuusasioita. Haastattelujen avulla voitiin tukea sitä, että eri puolilla organisaatiota ollaan samoilla linjoilla turvallisuusasioissa. Haastattelujen yhteenvedot raportoitiin Helenille ja tuloksia esitellään alla. Haastattelujen perusteella täydennettiin vuoden 2013 lopulla tehtyä lähtötilannearviota työturvallisuuden kehittämistarpeista ja kohdennettiin kehittämistä.

Esimiesten turvallisuustehtävään liittyvä osaaminen ja sitoutuminen

Asiantuntijahaastatteluiden yhteydessä toteutettiin esimiesten turvallisuustehtävään liittyvä osaamisen itsearviointi. Liitteessä 3 on esitetty yleinen kooste osaamisalueiden nykytilasta ja niihin liittyvistä kehittämistarpeista. Helen Oy:llä on huomioitu hyvin esimiestyön eri osaamisalueita. Kehittämistarve liittyy pitkälti käytäntöjen tunnetuksi tekemiseen ja yhtenäistämiseen käytännössä.

Haastatteluissa esimiesten osaamistarpeina nousivat esille:

- Lainsäädännön vaatimukset (työturvallisuuslain keskeiset velvoitteet)
- Talon ohjeistukseen tutustuminen ja sen tunteminen
- Tehtäväkohtaiset työturvallisuusvastuut
- Turvallisuusperehdytys (ml. pätevyydet)
- Liikkuminen ja varusteet työmaalla
- Työympäristöstä huolehtiminen, että se on turvallinen
- Riskien välttäminen
- Jämäkkyys, säännöistä kiinni pitäminen ja epäkohtiin puuttuminen
- Tänä päivänä esimiehen työhön kuuluu aiempaa enemmän palavereita ja raportointia. Varsinainen käytännön työhön liittyvä asiaosaaminen on vähemmän tärkeää (esimiestyöhön liittyvien organisatoristen odotusten kannalta), vaikka käytännössä työntekijät sitä yhä arvostavatkin
- Työntekijöiden terveydentilan selvittäminen (sairaudet, väsymys), millaisiin työtehtäviin työntekijän voi laittaa

Haastateltavien arvion mukaan esimiestehtäviä hoidetaan tällä hetkellä pääsääntöisesti hyvin. Turvallisuus nähdään tärkeäksi ja se on paljon esillä, turvallisuutta seurataan ja siitä ollaan kiinnostuneita. Osaamisessa ja sitoutumisessa on silti vaihtelua ja parantamisen varaakin on. Asenteet ovat aika hyvällä mallilla, mutta kaikkinensa esimiestyön ja sen roolin ymmärtämisen merkitys korostuu.

”Tärkeimpänä on vastuu omista työntekijöistä ja omasta yksiköstä niin että toimintatavat ovat turvallisia”

Perehdyttäminen esimiehen turvallisuusrooliin on vielä osin puutteellista. Esimiehen turvallisuusperehdyttäminen on pääosin vastaava kuin työntekijöillä, eikä erillistä perehdyttämistä esimiesrooliin ja turvallisuusvastuisiin yleensä ole.

”Aika vähän turvallisuusasioita käytiin [perehdyttämisvaiheessa], mutta kyllä niitä sitten matkan varrella on tullut”

”Esimiehellä voisi kyllä olla muutakin. Voisi painotta enemmän sitä, että esimiehellä on suuri vastuu siitä, että työntekijät työskentelevät turvallisesti. Ja myös se henkinen puoli.”

Esimiehen turvallisuusvastuita on sivuttu esimiesvalmennuksessa ja esimiespalavereissa. Osa esimiehistä oli käynyt ulkopuolisen, viiden päivän työturvallisuuskurssin, jolla käsiteltiin työturvallisuusvastuita. Koulutuksia pidettiin tärkeinä, koska niissä on mahdollisuus keskustella eri yksiköistä tai muista yrityksistä tulevien esimiesten kanssa.

”Tietämys (esimiehen turvallisuusvastuista) on laajentunut paljon koulutusten ja tilaisuuksien kautta”

Esimiestyön haasteet ja tuen tarve turvallisuustyössä

Haastattelujen perusteella teknisen puolen osaaminen ja turvavälineet ovat hyvällä tasolla. Hankaliksi asioiksi työturvallisuustyössä mainittiin valvonta ja puuttuminen, vaativat työolosuhteet ja asenneongelmat (sekä omat työntekijät että urakoitsijat) sekä henkilökemia-asiat ja henkinen hyvinvointi.

”Hankalin on se, että puuttuu asioihin ja rikkomuksiin ja täytyy käydä koko ajan huomauttelemassa asioista”

”Välillä tuntuu, että näiden toimintatapojen muuttaminen kestää. Kun jotain asiaa tai ongelmaa tulee, niin se ei välttämättä kerralla korjaannu vaan joudutaan jankkaamaan urakoitsijoiden kanssa”

”Ilmassa on vielä pientä asenneongelmaa”

Vaikka henkilökemia-asiat ja henkinen hyvinvointi korostui haastatteluissa vaikeana asiana, siihen oli myös valmiuksia tarttua. Ongelmana on kuitenkin se, että niitä ei heti huomata. Tärkeää on kannustaa työntekijöitä siihen, että asioita tuodaan esille ajoissa.

”Projekteissa on jouduttu istumaan tekijöiden kanssa alas, keskustelemaan asioista ja ratkomaan henkilöriitoja esimiesvoimin”

”Näitä epäkohtia tulee aina silloin tällöin ja joudutaan keskusteluun asioista. Yleensä keskustelun kautta päästään eteenpäin ja saadaan korjattua ongelmakohtia. Isoin ongelma on se, että sitä ei heti huomaa. Mutta kun sen huomaa, tukea on saanut talon sisältä hyvin. Siihen on kaikki hyvin virittäytynyt, että sitä työntekijää jelpataan siinä.”

Yleisiä haasteita ja kehittämistarpeita esimiesten turvallisuustyössä:

- Työyhteisön tilan parempi havainnointi
- Työilmapiiristä huolehtiminen ja ristiriitatilanteiden hoitaminen
- Parempi puuttuminen jos pelisääntöjä ei noudateta. Hyviä pelisääntöjä on sovittu, mutta niiden noudattaminen ja niihin puuttuminen vaihtelee.
- Esimiesten työkuorman hallinta. Esimiesten tehtävät ovat lisääntyneet. Erityisesti harvoin tehtävien asioiden tekemiseen voi mennä paljon aikaa (esim. tapaturmailmoituksen täyttäminen), kun ei ole tuoreessa muistissa.
- Turvallisuuden varmistaminen aliurakoitsijoiden työssä koettiin haastavana
- Varsinkin ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa koettiin olevan paljon byrokratiaa ja paperitöitä
- Monikulttuurisuus koettiin myös haastavana. Vaikea varmistaa, onko asiat todella ymmärretty. Kulttuurierot näkyvät myös erilaisina ajattelutapoina (esim. onko tapaturmista tarpeen ilmoittaa).

Esimiesten tuen tarve turvallisuustyössä vaihtelee. Tukea tarvitaan silloin, kun oma osaaminen ei riitä asian selvittämiseen. Haastattelujen perusteella tukea on hyvin saatavilla ja sitä osataan hakea tarvittaessa.

”Talossa on henkilöstötoimisto sitä varten, että se hoitaa tiettyjä asioita, jos mä en jotain osaa. Ja aina on kyllä apuja löytynyt.”

Tuen lähteitä esimiesten turvallisuustyöhön:

- Vertaistuki
- Kaikki (esimiehet) noudattavat sovittuja pelisääntöjä ja toimivat samalla tavalla
- Vaikeiden tilanteiden (esim. ristiriidat) harjoittelu käytännössä
- Myös työntekijät voivat tukea esimiestyötä kertomalla avoimesti, jos on jotain mitä esimiehen pitäisi tietää (esim. turvallisuushavainnot, olemassa olevien käytäntöjen toimimattomuus)
- Työn katsominen turvallisuuden kautta muun tekemisen yhteydessä eikä erikseen
- Asiantuntijatuki turvallisuustyöhön (työsuojelu-, työterveys- ja henkilöstöasiantuntijat)
- Viikoittaiset palaverit, joissa käsitellään turvallisuusasioita

---

”Aika paljon käytän vierihoitoa ja vastaavissa asemissa olevia kollegoja. Vertaillaan käsitystä tilanteesta ja sitä kautta löytyy ratkaisuja.”

Millaista on hyvä turvallisuuden johtaminen?

Hyvä turvallisuuden johtaminen tarkoittaa jämäkkää johtamista, turvallisuusosaamista sekä selkeää ja yhtenäistä linjaa turvallisuusasioissa läpi koko organisaation. Yhtenäiset säännöt toimivat samalla myös selkänojana esimiehille.

> *”Että on joku linja, se on ylhäältä alas hyvin johdettua, selkeetä ja kaikilta vaaditaan. Äkkiä syödään se, että jollekin annetaan erikoisvapauksia.”*

Hyvä turvallisuuden johtaja:

- Näyttää esimerkkiä. Esimerkillinen toiminta ja asian tärkeyden osoittaminen kaikessa tekemisessä, ei ainoastaan puheessa.
- Ottaa työntekijöiden asiat (esim. parannusehdotukset) tosissaan ja pitää huolta, että asialle tehdään jotain
- Näkyy työntekijöiden keskuudessa ja on tukena tarvittaessa
- Keskustelee asioista kasvotusten työntekijöiden kanssa ja kysyy kuulumisia
- Kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti
- Jakaa tietoa työntekijöille, jotta he osaavat tunnistaa työhönsä liittyviä turvallisuusriskejä ja tietävät turvallisuuteen liittyvät käytännöt
- Ei pomottele (”täällä tehdään näin, koska minä sanon”), vaan perustelee, miksi joku asia pitää tehdä tietyllä tavalla
- Muistuttaa ja sanoo suoraan sovituista pelisäännöistä
- Pystyy kohtaamaan vaikeatkin asiat. Esimerkiksi pystyy myöntämään, jos onkin itse ollut väärässä.
- Ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden

> *”Tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, että jokaisella on rohkeus puuttua epäkohtiin eikä leimata”*

Esimiehet, jotka näkevät roolinsa keskeiseksi ja tärkeäksi ja osallistuvat valmennuksiin ja koulutuksiin ja tekevät muutenkin hyvää esimiestyötä, yleensä myös onnistuvat, koska satsaavat siihen.

Esimiesten sitoutuminen turvallisuustehtäväänsä

Esimiesten aito sitoutuminen turvallisuustyöhön auttaa viemään asioita eteenpäin organisaatiossa. Sitoutuminen syntyy oman ymmärryksen kautta ja lähtee esimiehestä itsestään. Sitoutuminen näkyy käytännön tekoina ja arjen toiminnassa. Sitoutuminen näkyy siinä, että esimies huolehtii työntekijöistä ja vaatii, että asiat hoidetaan niin kuin on sovittu. Esimies voi näyttää sitoutumistaan omaa esimerkkiä näyttämällä. Jos esimies lipsuu asioista, niin se on selvä viesti työntekijöille. Esimerkkiä pitää näyttää koko ajan johdonmukaisesti.

> *”Se menee suoraan esimieheen, että ymmärtää sen roolin. Että jos on esimiehenä, niin edustaa sillon yhtiötä tietyissä asioissa. Silloin tehdään asiat niin kuin yhtiössä on päätetty, eikä tuoda omaa mahdollisesti eriävää asennetta esiin.”*

Sitoutunut esimies:

- On mukana safety walkeilla
- Puuttuu tarvittaessa mm. suojainten käyttöön
- Ottaa turvallisuusasiat esille kokouksissa
- Pitää työturvallisuusasiat näytillä koko ajan (kertoo esim. ajankohtaisista asioista)
- Kuuntelee ja toteuttaa oikeasti toimenpiteitä
- Osallistuu joskus käytännön työhön
- Kirjoittaa turvallisuusaiheisia juttuja sisäisiin tiedotuskanaviin

> *"Haluan vaalia terveyttä sekä itseltä että toisilta. Se on aivan ykkösjuttu, että terveenä töihin* ja terveenä kotiin."

Tärkeää on se, että esimerkki ja viesti turvallisuuteen sitoutumisesta tulevat ylhäältä asti. Kun viesti tulee ylhäältä asti, asia koetaan tärkeänä. Tämän osoittamiseksi johtajien olisi hyvä näkyä myös työmaalla ja esimerkiksi safety walkit ovat hyviä siinä mielessä. Sitoutumista estää se, jos esimerkkiä ei tule ylemmältä taholta. Jos johto ei näytä esimerkkiä, niin on vaikea lähteä tuottamaan sitä keskeltä. Sitoutumisen tulee lähteä johdosta ja kulkea linjan kautta arvoista käytäntöihin. Lisäksi sitoutumista edistää työnteon mielekkyys omaan työhön sitoutumisen kautta, oma rooli ja vastuu esimiehenä, pyrkimys tehdä oma työnsä kunnolla sekä yhtenäiset toimintatavat.

> *"Se motivoi lisää kun ylhäältä tulee tuki siihen, että se työturvallisuus osataan, sitä* arvostetaan ja että siihen on työkaluja ja suojavälineitä ja aikaa"

Kokemuksia Helen Oy:n työturvallisuuden tilasta ja kehittämisestä

Helen Oy:n työturvallisuustyö on tuottanut tulosta ja kehityssuunta on hyvä. Hankkeen aikana työturvallisuudesta on alettu keskustella, turvallisuustietämys on kasvanut ja asennoituminen työturvallisuuteen on muuttumassa parempaan suuntaan. Hankkeen myötä työturvallisuuden, yhteisten toimintatapojen ja toimintamallien tärkeys sekä Helenin kokonaisedun ymmärrys on parantunut. Esimieshaastatteluissa näkyi, että turvallisuuskulttuurissa on tapahtunut muutoksia ja esimiehet olivat sitä mieltä että suunta on hyvä. Muutoksen koetaan tapahtuneen turvallisuudesta puhumisen ja tietoisuuden lisääntymisen kautta. Muutos on näkynyt esimerkiksi suojainten käytössä, puuttumisena epäkohtiin ja turvallisuusasioiden käsittelynä erilaisissa palavereissa.

> *"Työturvallisuuteen panostaminen ja työtapaturmien vähentäminen on nyt meidänkin yrityksessä nostanut aika paljon päätä, mikä on kyllä hyvä juttu. Kulmakerroin on ollut positiivinen työturvallisuustyössä. Ihan oikeeseen suuntaan mennään, että asioihin kiinnitetään huomiota ja luodaan prosesseja, millä sitä hommaa saadaan tehostettua."*

Yhtenäisiä käytäntöjä kiitettiin, sillä ne helpottavat esimiesten työtä. Samalla rakentuu Helenin tapa toimia, mihin uusien esimiestenkin on helppo sitoutua.

> *"Onneksi tuli tämä hanke, missä on yksi taho, joka määrittää ne perusvaatimukset, niin se ehkä helpottaa tätä työtä"*

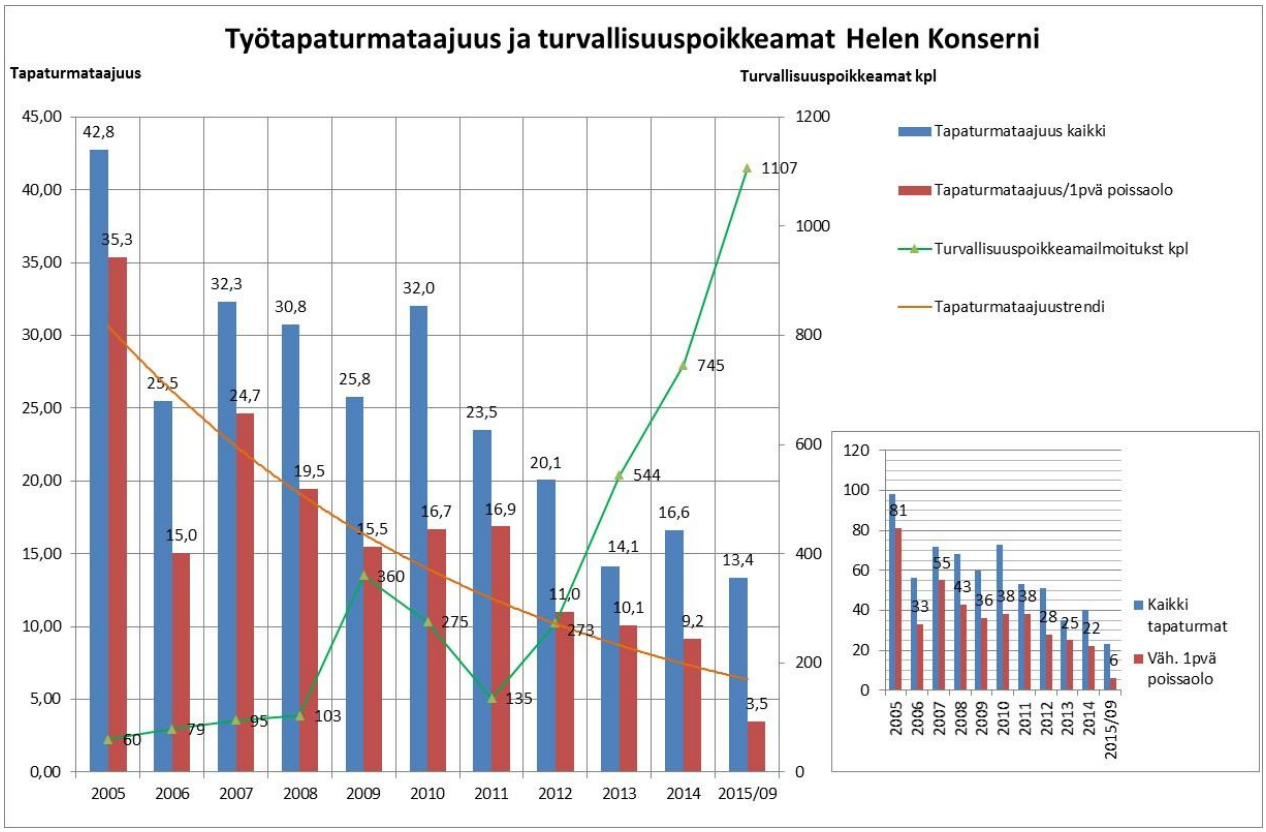
Jonkin verran oli kokemuksia siitä, että Tapaturmaton Helen -hankeen anti ei näyt vielä kaikkialla organisaatiossa. Koko henkilökunnan sitouttaminen on keskeistä, vaikka hankkeessa onkin lähtökohtaisesti laaja osallistuminen eri henkilöstöryhmistä.

”Se on kuitenkin suhteellisen pieni määrä, jotka ovat mukana projektissa ja sen vaikutuspiirissä, jos meitä on 1200. Jos halutaan vaikuttavuutta, koko henkilöstön mukana oleminen jollakin tavalla on sitä, mikä vaikuttaa ja sitouttaa. Tuleeko sieltä jotain tekemistä, vai tuleeko sieltä turvallisuussääntöjä tai jotain tällasta? Sitä jäämme odottamaan mielenkiinnolla.”

4.3 Loppuarviointi

Loppuarviointia varten TUJO-hankkeen yhteyshenkilöä haastateltiin kokemuksista Tapaturmaton Helen -hankkeeseen ja TUJO-hankeyhteistyöhön liittyen. Kaksi vuotta on pitkä aika hankkeelle, mutta kehitystyölle ja tulosten aikaansaamiselle se on lyhyt aika. Kaikkia hankkeen alussa suunniteltuja asioita on tehty, mutta kovin pitkälle toteutuksessa ei ole vielä päästy. Loppuarvioinnin perusteella hanketyö on vahvistanut käsitystä, että työturvallisuuden kehittäminen täytyy pitää yksinkertaisena. Tärkeää on, että työturvallisuusasiat pidetään osana arkijohtamista ja etsitään yhtenäisiä toimintamalleja. Johtajuus on kantava voima työturvallisuustyössä. Osaamista esimiehiltä kyllä löytyy, eikä työturvallisuustyö jää siitä kiinni. Johtajuudessa ja sitoutumisessa yrityksen johdon rooli on erityisen tärkeä. Helenillä työturvallisuustyöhön on saatu erittäin hyvin tukea johdon esimerkin kautta, mikä on vaikuttanut positiivisesti myös esimiesten sitoutumiseen. Työturvallisuusmittareiden valossa johtajuudessa on varmasti tapahtunut muutosta parempaan, mutta syitä suotuisaan kehityksen ei ole vielä analysoitu. Kehitys on monen pienen tekijän summa.

Lähtötilanteessa 2013 tapaturmataajuus (mukana vähintään yhden päivän poissaolo) oli 10,1 (kuva 5). Vuoden 2014 lopussa tapaturmataajuus oli 9,2. Loppuvuodesta 2015/Q3 tilanne oli 3,8. Tavoitteena on, että vuoden 2015 loppuun mennessä oltaisiin tapaturmataajuudessa alle 8 tasolla. Lähtötilanteessa turvallisuushavaintojen määrä oli 660. Turvallisuushavaintojen määrä kasvoi vuosina 2014-2015 huomattavasti edellisistä vuosista ollen 2014 741 ilmoitusta, valmiusaste 77,5% ja 2015/Q3 lähes 1100 (valmiusaste 82,7 %).



Kuva 5. Tapaturmataajuuden ja turvallisuushavaintojen kehittyminen viime vuosina

Hankeaikana on keskitytty työkalujen keräämiseen ja nyt niitä aletaan käyttää täydellä teholla. Hankkeessa on pyritty lisäämään esimiesten tukea. Hankkeen aikana on tehty uusia ohjeita, toimintamalleja ja sääntöjä, mutta tieto niistä ei ole levinnyt riittävästi. Tehdyistä ohjeista on viestittävä vieläkin tehokkaammin.

Hankkeen aikana kertyneen tiedon ja kokemusten pohjalta ollaan tekemässä muutoksia esimiesvalmennukseen, viestintään ja kehityskeskusteluihin. Esimiesten turvallisuusjohtamisen arviointiprosessin kehittäminen on keskeisin muutos esimiesten näkökulmasta. Tarkoitus on yhdistää se kehityskeskusteluihin. Kehityskeskustelu pidettäisiin kaksi kertaa vuodessa, ensin varsinainen keskustelu ja sitten seurantakeskustelu. Materiaalia ja aineisto ovat jo olemassa. Hankkeen alussa määritellyt mittarit ja kehittämisen painopisteet ovat pysyneet samoina. Lähitulevaisuudessa tekeillä olevat työkalut rakennetaan valmiiksi ja otetaan käyttöön. Poikkeamahavaintojen määrää on saatu kasvatettua merkittävästi. Seuraava askel on se, että kerättyä tietoa hyödynnetään paremmin. Pyrkimyksenä on päästä reaaliaikaiseen turvallisuushavaintojen käsittelyyn.

Yritysyhteistyö TUJO-hankkeessa on ollut erinomaisen hyödyllistä. Tietojen vaihto ja muiden yritysten caset ovat olleet hyviä. Erityisesti Nesteellä on paljon asioita, joista voi ottaa oppia. Muiden osallistujayritysten kanssa tehdään aika lailla samanlaisia asioita, joten sen myötä on tullut tukea omaankin tekemiseen.

Tutkimushanke tuki Tapaturmaton Helen -hankkeen toteutusta laajentamalla lähtötilanteen kartoitusta, tuottamalla tietoa esimiesten kokemuksista työturvallisuustyöstä sekä tarjoamalla aineistoa työturvallisuustyön tueksi. Konkreettinen etu oli se, että tutkimushanke oli riittävän joustava, jotta Tapaturmaton Helen -hanke pystyttiin yhdistämään siihen. Esimiehet ovat antaneet positiivista palautetta haastatteluista, ja he ovat kokeneet päässeensä niiden myötä vaikuttamaan työturvallisuustyöhön. Haastatteluja voidaan mahdollisesti toteuttaa uudestaan omin voimin. Tutkimushankkeen aineistoa on hyödynnetty oman hankkeen työryhmän työskentelyssä esimerkkiaineistona. Jatkossa aineisto tulee arvoon, kun päästään työssä eteenpäin. Työpajatyöskentelystä olisi voinut saada enemmän irti, jos niille olisi ollut enemmän aikaa.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että Helen Oy:n työturvallisuustyössä on hyvä vauhti päällä ja työturvallisuusmittareiden kehitys on ollut erinomaista. Käytössä on jo paljon hyviä ennakoivia käytäntöjä. Hyvin käynnistynyttä työtä on tarpeen jatkaa, jotta saadaan kaikki suunnitellut toimintatavat käyttöön, tavoitellut asiat toteutumaan ja jatkuvan parantamisen turvallisuuskulttuuri pysyväksi.

Ylimmän johdon sitoutuminen näkyi myös tekoina ja sitä pidettiin yleisesti tärkeänä. Myös esimiesten suhtautuminen työturvallisuuteen ja sen kehittämiseen oli vakavaa ja myönteistä. Kulttuurin muuttaminen on työlästä, mutta yhtenäiset toimintatavat ja linjaukset nähtiin tärkeinä tukemassa esimiestyötä tässä muutoksessa. Yhtenäiset pelisäännöt ovat keskeisessä roolissa myös esimiestyön tukena, sillä ne antavat selkänojaa valvontaan ja puuttumiseen, jotka koetaan usein vaikeiksi asioiksi esimiestyössä.

Jatkossa Helenillä olisi tarpeen kehittää esimieskoulutusten keskustelevuutta, jolloin tilaisuudet toimisivat paremmin esimiestyön tukena ajankohtaisten ja vaikeiden asioiden käsittelyssä. Perehdyttämisen riittävyyttä tulisi arvioida esimiesroolin ja turvallisuusvastuiden osalta. Samalla perehdyttäminen toimisi vahvemmin yrityksen turvallisuuskulttuurin välittäjänä uusille esimiehille. Tämä edellyttää sopivaa materiaalia ja myös ylempien esimiesten valmiuksia toimia perehdyttäjän ja turvallisuuskulttuurin välittäjän roolissa. Esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi kannattaa kytkeä perehdyttämiseen ja kehityskeskusteluihin. Samalla saadaan tietoa osaamisen kehittämistarpeista ja tuen tarpeesta.

Haastatteluissa useat esimiehet kaipasivat tukea turvallisuuskierrosten ja -varttien toteutukseen. Niitä voitaisiin ohjeistaa tarkemmin (toteutustapa, teemat ja ajankohtaiset asiat). Osa aiheista voisi olla myös pakollisia (esim. uuden säännöksen käsittely), jolloin samalla varmistettaisiin uuden toimintatavan käyttöönotto koko organisaatiossa. Olisi myös hyödyllistä jakaa kokemuksia aiemmin pidetyiltä kierroksilta ja varteista.

Vaikka Tapaturmaton Helen -hanke on laajasti henkilöstöä osallistava, haastatteluissa tuli jonkin verran viestiä ylhäältä tulevista ohjeistuksista ja epäselvyyttä uusien ohjeistusten käyttöönotossa. Koko henkilöstön osallistamista uusien toimintatapojen käyttöönottovaiheessa olisi hyvä ohjata hankkeen loppuunsaattamisvaiheessa. Kun tulee uusia säännöksiä, tärkeää on huolehtia myös niiden läpikäynnistä kaikissa yksiköissä esimerkiksi turvallisuusvartissa.

Helen Oy:n osallistuminen TUJO-hankkeeseen tuki Tapaturmaton Helen -hankkeen toteuttamista vuosina 2014-2015. Jatkossa TUJO-hankkeessa tuotettuja aineistoja ja rakennettua yhteistyöverkostoa voidaan hyödyntää Helen Oy:n työturvallisuustyössä.

Liite 1. Esimiesten turvallisuusosaamisen varmistaminen eri vaiheissa työuraa

Vaihe	Mitä menettelytapoja on?	Mitä voisi olla?
Rekrytointi	- Tällä hetkellä ei yleisiä ohjeita - Pitkälti liiketoimintalähtöistä, mitä rekrytoitavalta edellytetään ja kuinka rekrytointi hoidetaan - Turvallisuus taustalla, mutta eri asia paljonko sitä erikseen katsotaan, teknistä osaamista ja siihen liittyvää ammattiosaamista katsotaan	- Hyvä tapa hoitaa työhyvinvointia on se, että rekrytoidaan ”oikeita” henkilöitä - Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen on olennaista. Kuinka rekrytoinnissa saataisiin selville turvallisuuteen liittyviä asenteita
Perehdyttäminen ja työtehtäväkohtainen opastus	- Työturvallisuusosio yleisessä esimiesten perehdytyksessä - Kaikille suunnattu työturvallisuusverkkokurssi - Tällä hetkellä ei yleistä perehdyttämisohjelmaa työyksiköihin, joillain voi kuitenkin olla tähän omia ohjeitansa	- Tapaturmaton Helen -hankkeen kautta on tarkoitus tehdä kaikille yksiköille yhteiset kirjalliset perehdyttämisohjeet - Esimiesten perehdyttämisessä tärkeää oikean turvallisuusasenteen omaksuminen sekä se, että opittaisiin katsomaan työtä turvallisuuden kautta ja havainnoimaan työympäristöä
Osaamisen arviointi	- Konsernitasolla ei selkeää menetelmää tähän turvallisuuden osa-alueella - Muuta henkilöstönarviointia (esim. kehityskeskustelut) tehdään kyllä ja omaehtoista arviointia varmasti tapahtuu	- Tapaturmaton Helen -hankkeen yhteydessä määritellään esimiesten turvallisuustehtävään liittyviä osaamissisältöjä - Arviointi tärkeää, että osataan suunnata kehittämistoimenpiteitä oikeaan paikkaan - Lähityöyhteisön hyödyntäminen arvioinnissa voisi olla hyvä (ei vain oma arviointi) - Olisi hyvä päästä kiinni, jos jossain on osaamisen puutetta (voi vaikuttaa työmaan läpivientiin ja kustannuksiin), jotta voitaisiin kouluttaa
Osaamisen kehittäminen	- Paljon koulutuksia, esim. työturvallisuuskortti, esimerkillinen esimies -tilaisuudessa työturvallisuusasioita, voimalaitos- ja lämpölaitospuolelle oma koulutus, projektitöissä turvallisuuskoulutus aina ennen kuin voi aloittaa työt uudella työmaalla, kohdekohtaiset perehdytykset (esim. tunneliturvallisuus), Elmerikoulutus, AVI:n koulutukset ja työsuojeluparikoulutukset - Jokavuotiset työturvallisuuspäivät - Intrassa omat sivut turvallisuudesta - Esimiesten omat intrasivut, joissa myös turvallisuudesta - Muuna kehittämistoimintana esim. mentorointia, ajankohtaisinfoja, teemakohtaisia valmennuksia	- Esimiesten kehittämisryhmä Tapaturmaton Helen -hankkeen yhteydessä - Kuinka saataisiin nekin henkilöt osallistumaan koulutukseen, jotka sitä enemmän tarvitsisivat - Videomallisen koulutuksen kehittäminen ollut ajatuksena (voimalaitos- ja lämpölaitospuolelle), jolloin koulutusta voisi käydä oma-aloitteisesti läpi ennen kuin tulee työpaikalle - Työpaikkojen havainnointikierrosten tekeminen ja raportointi samalla tavalla koko konsernissa
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	- Turvallisuutta ei ole varsinaisesti sidottu suorituksen arviointiin, mutta turvallisuusmittareita on ja niitä seurataan (esim. turvallisuushavaintojen käsittely ja läpimeno)	
Kannustus ja palkitseminen, muu motivointi	- Turvallisuuteen sidottua palkitsemisjärjestelmää ei konsernitasolla, liiketoiminnoissa omia? - Muita turvallisuuspalkintoja jaetaan - Esim. vuoden työsuojelutekopalkinto, turvallisuuspoikkeamahavainnoista on aiemmin palkittu, ”Turvallisuustonni” Servicellä	- Hyvä, jos jalkauttaa esimiehiä enemmän työntekijöiden keskuuteen - Turvallisuuden pitäisi motivoida sinänsä - Rahallisissa palkkioissa aina riski, että toiminta vääristyy (esim. ei ilmoiteta tapaturmia, vaikka niitä sattuu)

Liite 2. Yrityskohtainen toteutusaikataulu ja tehtävät Helen Oy:llä

Tehtävä	Aikataulu	Osallistujat
Työsuunnitelman tarkennus ja hyväksyntä - mittarit - taustadokumentaation määrittely	Alustava suunnitelma 24.2.2014 Tarkennus 17.3.2014	Hankkeen yhteyshenkilö, turvallisuus ja HR-asiantuntija
Sisäinen tiedottaminen hankkeesta	Helmikuu-maaliskuu 2014	Yhteyshenkilö
Asiantuntijoiden (ryhmä)haastattelu - nykyiset toimintatavat/käytännöt - käytäntöjen kehittämistarve - esimiesten osaamisen keh.tarve	Maalis-huhtikuu 2014	Nimetyt H&S, HR-, tms. asiantuntijat
Työpaja TTY:llä - haastattelujen yhteenveto ja johtopäätökset	Toukokuu 2014	Yhteyshenkilö
Esimiesten haastattelut - tuen tarve - osaamisen itsearviointi - osaamisen kehittämistarpeet	Tammi-helmikuu 2015	Nimetyt esimiehet eri organisaatiotasoilta
Toimintatapojen kehittely ja kokeilu - määritellään, mitä ovat ja miten toteutetaan - yrityskohtaiset työpajat	Syksy 2014 – kevät 2015	Asiantuntijat, esimiehet
Työpaja TTY:llä - Toimintatapojen arviointi ja jakaminen	Kevät 2015	Yhteyshenkilö
Loppuarviointi	Syyskuu 2015	Yhteyshenkilö
Loppuseminaari - Toimintatapojen esittely	Marraskuu 2015	Yhteyshenkilö, asiantuntijat

Liite 3. Esimiestyön osaamisalueita – Kooste hyvällä mallilla olevista asioista ja kehittämisajatuksista

Esimiestyön osaamisalueita	Hyvällä mallilla olevia asioita	Kehitettävää
Työelämän lainsäädäntö, määräykset ja vaatimukset	Tukea saa hyvin	Omiin määräyksiin liittyvä tuntemus (osa Tapaturmaton Helen Oy -hanketta)
Työsuojelun toimintaohjelman sisältö		Ohjelmaa ei tunneta. Parhaillaan mietitään, miten saataisiin tunnetummaksi
Työpaikan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen menettelytavat	Kehityksen alla, jämäköityy koko ajan	Kaikille ymmärrys siitä, että turvallisuutta voi johtaa kuten muitakin asioita esim. taloutta
Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arviointi	Näihin päästy käsiksi jonkin verran, arvioidaan esim. riskienarvioinneissa ja ilmapiirikartoituksissa	
Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi	Tehdään	
Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki	Esillä turvallisuuskoulutuksissa, esimiehille viestitään tärkeyttä	
Suojainkäytännöt	Yhtenäistetty, rupeavat olemaan kunnossa, käytössä vaihtelua	
Sairauspoissaolojen seuranta	Seuranta toimii uuden järjestelmän myötä	
Varhaisen tuen toimintamalli, päihdeohjelma	Varhaisen tuen malli hyvin sisäistetty, paljon koulutusta. Päihdeohjelma selkeä, tukea saa työterveydestä ja hr-yksiköstä	
Kuntoutus, korvaava työ ja työn joustot	Korvaavan työn malli on Työn joustoihin mahdollisuus	Käytännössä uudelleen sijoittaminen voi olla vaikeaa. Työn joustot vaativat joustoja työyhteisöltä
Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet)	Tavoitteet hyvin asetettu	Mittareita ja toimenpiteitä kehitetään edelleen Tapaturmaton Helen Oy -hankkeessa
Auditoinnit, katselmukset, kierrokset	Tehdään paljon	Järjestelmällinen raportointimalli puuttuu, tulee kehittymään tämän vuoden aikana
Kehityskeskusteluohjeet (ml työmäärä, jaksaminen)	Ohjeet on ja järjestelmä käytössä, uusittu juuri	
Tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja niistä oppiminen (viestiminen)	Aika hyvin hallinnassa	Ohjeita tarkennetaan ja viestintää kehitetään
Häirintä ja epäasiallinen kohtelu, toimintamalli	Malli on	Käytännössä vaikeaa
Puuttuminen, varoituskäytännöt, toimenpiteet, seuranta		Käytäntö vaihtelevaa, ei selvää organisaatiotason linjaa. Pyritään yhtenäistämään
Työhyvinvointi-, työhönpaluu-, tms. keskustelut	Malli on olemassa ja se on koulutettu esimiehille	
Turvallisuusviestintä		Tällä hetkellä ei johdonmukaista, kehitetään
Työpaikan yhteistoimintakäytännöt ja niiden johtaminen	Käytännöt olemassa, työturvallisuuden osalta lakisääteiset käytännöt	
Työsuojeluorganisaation toiminta (yhteyshenkilö, tuki)	Toiminta hyvällä mallilla	Harva tietää, yritetään tehdä tunnetummaksi
Työterveyshuollon toiminta (sopimus, yhteyshenkilö, saatavilla oleva tuki, työpaikkaselvitykset)	Toimii hyvin, työpaikkaselvityksiä tehdään	Kuinka pitkälle organisaatiossa työpaikkaselvityksen tietoja hyödynnetään?

Toni Hyytinen

Turvallisuuden johtajat (TUJO) - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: Lassila & Tikanoja Oyj

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen - yhteenveto asiantuntijahaastatteluista 4
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 7
4 Toiminnan kehittäminen 9
4.1 Esimieshaastattelut 9
4.2 Nollapeli - työturvallisuuden strategiaohjelma 2014-2018 13
4.3 Esimieskoulutus 15
4.4 Muut 16
4.5 Loppuarviointi 16
5 Pohdinta ja johtopäätökset 18

1 Yrityskuvaus

Lassila & Tikanoja (L&T) on perustettu vuonna 1905. Tukkuliikkeenä aloittanut yritys ryhtyi valmistamaan vaatteita 1920-luvulla ja oli aina 1980-luvulle saakka Suomen suurimpia vaateteollisuusyrityksiä. Jätteiden kuljetukseen, siivoukseen ja teollisuuden puhtaanapitoon toiminta laajeni Säkkiväline Oy:n osake-enemmistön ostamisen ja sen jälkeen tehtyjen yritysostojen myötä 1990-luvun taitteessa. Myös kiinteistöhuolto tuli uutena toimialana yrityksen toimintaan 1980-luvun loppupuolella. 1990-luvulla Säkkiväline panosti voimakkaasti erityisesti jätteiden hyötykäyttöön ja kierrätystoimintaan. Vuonna 2001 silloinen Lassila & Tikanoja Oyj jakautui kahdeksi erilliseksi yhtiöksi, joista toisen nimeksi tuli Suominen Yhtymä Oyj. Säkkiväline sulautui emoyhtiönä siihen saakka toimineeseen Lassila & Tikanoja Oyj:n vuonna 2002.

Nykyään Lassila & Tikanoja on palveluyritys, jonka pyrkimyksenä on muuttaa kulutusyhteiskuntaa tehokkaaksi kierrätysyhteiskunnaksi. Yrityksellä on kolme päätoimialaa: kiinteistöpalvelut (esim. siivous ja tukipalvelut, kiinteistöhuolto), ympäristöpalvelut (jätehuolto ja kierrätys) ja teollisuuspalvelut (esim. ympäristörakentaminen, prosessipuhdistus, viemärihuolto). Vuoden 2014 lopussa yrityksen henkilöstömäärä oli yhteensä 7830, joista Suomessa työskenteli 7076 henkilöä. Yrityksen päämarkkina-alue on Suomi. Lisäksi L&T toimii Ruotsissa ja Venäjällä. L&T on listattu Helsingin Pörssiin ja yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli 639,7 miljoonaa euroa.

2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

L&T:n johtamisjärjestelmän rakentamisessa on hyödynnetty eri osa-alueiden tunnetuimpia standardeja. Johtamisjärjestelmä on sertifioitu standardien ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 mukaisesti.

Tutkimushankkeen käynnistyessä L&T:llä kehitys oli työturvallisuuden osalta ollut edellisten vuosien ajan suotuisaa. Yritys oli onnistunut puolittamaan työtapaturmataajuuteensa aikavälillä 2011-2013. Myös sairauspoissaoloprosentti oli kolmen vuoden aikana tippunut 0,4 % ja oli vuonna 2013 5,3 %. Lisäksi henkilöstön keskimääräinen eläköitymisikä oli noussut kahdeksan edellisen vuoden aikana lähes neljä vuotta.

Suotuisa kehitys oli saavutettu panostamalla muun muassa työturvallisuusjohtamiseen, esimiesten työturvallisuusosaamisen lisäämiseen, työturvallisuusohjeisiin, riskialttiiden töiden automatisointiin, henkilönsuojainten käyttöön ja valvontaan sekä asiakasyhteistyön tehostamiseen.

Työturvallisuuden jatkuviin toimintatapoihin L&T:llä kuuluivat muun muassa turvallisuushavaintojen kerääminen ja analysointi, riskinarvioinnit, Safety Walk -havainnointikierrokset ja työturvallisuustuokiot. Kaikkia näitä toimintoja myös mitattiin. Vuonna 2013 tehtiin yhteensä 14885 turvallisuushavaintoa, 1839 riskinarviointia ja 5577 Safety Walk -havainnointikierrosta sekä pidettiin 4973 työturvallisuustuokiota. Riskinarviointeja lukuun ottamatta lukumäärät olivat kasvaneet voimakkaasti edellisestä vuodesta.

L&T otti vuonna 2012 mukaan esimiesten koulutuspakettiin jokasyksyiset esimiesfoorumit, joihin osallistuu kaikki L&T:n esimiehet yhdessä johtoryhmän edustajien kanssa. Foorumeissa käydään läpi erilaisia esimiestyön tilanteita ja johtoryhmän jäsenet myös vastailevat esimiesten kysymyksiin. Työturvallisuusasiat ovat mukana foorumin keskusteluissa; foorumeissa on muun muassa palkittu työturvallisuuttaan parantaneita yksiköitä. Foorumit ovat yksi nykyisen, vuonna 2011 työnsä L&T:llä aloittaneen, toimitusjohtajan mukana tulleista käytännöistä. Hänen myötä aloitettiin myös käytäntö, jossa toimitusjohtaja sisällyttää eri tilaisuuksien avauspuheenvuoroonsa aina työturvallisuusasiat.

Hankkeen alussa L&T näki turvallisuuden merkityksen tulevan kolmea kautta. Turvallisuutta pidettiin kilpailutekijänä, taloudellisena tekijänä ja myös asiakasvaatimuksena. Turvallisuudesta L&T pyrki tekemään entistä laajemman kilpailutekijän. Kaikille asiakkaille turvallisuus ei vielä ollut merkittävä asia, mutta L&T pyrki viemään koko ajan enemmän turvallisuutta asiakkaan suuntaan ja korostamaan sen merkitystä. L&T koki, että hyvällä turvallisuudella olisi mahdollista erottautua, koska kaikki kilpailijat eivät olleet vielä toiminnassaan samalla tasolla.

Turvallisuus oli L&T:n mukaan myös taloudellinen tekijä. Tapaturmat aiheuttavat kustannuksia, joten niiden vähentäminen on suoraa kustannussäästöä. Ylintä johtoa myöden yrityksen näkemyksenä oli myös se, että kun työ organisoidaan turvalliseksi, niin se näkyy myös toiminnan laadukkuutena ja sen myötä lisääntyvinä euroina. Turvallinen työpaikka ja maine turvallisuuteen panostavana työnantajana lisää myös potentiaalisten työntekijöiden hakeutumista L&T:n palvelukseen.

L&T piti yhtenäistä ja turvallista yrityskulttuuria yhtenä visioon kuuluvana menestyksen avaintekijänään. L&T oli asettanut työturvallisuuden osalta kaksi tavoitetta strategiakaudelle 2013-2016:

1. Tapaturmataajuuden vähentäminen alle 15:een
2. Työturvallisuuskulttuurin pysyvän muutoksen saavuttaminen

Työturvallisuustöiden haasteiksi ja tulevaisuuden painopisteiksi L&T oli tunnistanut seuraavat tekijät:

- Työmatkat ja liikkuminen
- Aikaisemmin tehty riskialttiiden töiden automatisointi ei enää juurikaan mahdollista
- Asiakkaiden turvallisuuskulttuurissa suuria vaihteluita
- Kielitaidon ja eri kulttuurien tuomat haasteet
- Yksittäisten riskien poistamisesta kokonaisvaltaiseen turvallisuuskulttuuriin
- Painopiste edelleen asenteen ja käyttäytymisen muokkaamisessa kaikissa henkilöryhmissä

Jotkut L&T:n yksiköt olivat turvallisuusasioissa jo hyvin kehittyneitä, mutta joissakin yksiköissä työsarkaa oli vielä paljon. L&T:ltä tutkimukseen osallistuvaksi tahoksi valittiin Elintarvikeyksikkö (EHY), koska se oli hankkeen alussa työturvallisuuden osalta haastavimmassa tilanteessa.

EHY:ssä oli vuoden 2014 alussa noin 200 työntekijää. Yksikön suurimmat toimijat ja tuotantolaitokset sijaitsivat pääkaupunkiseudulla, mutta yksiköllä oli toimintaa myös muualla Suomessa. EHY:n työntekijöiden tyypilliset työt olivat laitosten ja laitteistojen pesuja asiakkaan tuotannon jälkeen, minkä takia työntekijät tekivät pääosin yötyötä.

EHY:ssä seurattiin hankkeen alkaessa seuraavia työturvallisuuteen liittyviä mittareita:

- Määrälliset, ennakoivat mittarit: turvallisuushavainnot (työntekijät), Safety Walk –kierrokset, työturvallisuustuokiot, työtehtävien vaaranarvioinnit, koneiden ja laitteiden riskienarvioinnit (esimiehet)
- Kahden vuoden välein toteutettavan työhyvinvointikyselyn tulokset
- Tapaturmataajuus (poissaolon aiheuttaneet), ei poissaoloa aiheuttaneet tapaturmat, korvaavan työn käyttö, ensiapukäynnit

Yhtenä L&T:n toimintatapana oli ollut, että toimitusjohtaja piti turvallisuusklinikoita, jos jossain yksikössä toiminta ei ollut sujunut toivotulla tavalla. Klinikalla oli mietitty yhdessä mistä työturvallisuuden heikot tulokset johtuivat. Ylin johto oli mukana klinikoissa, joten niissä oli mahdollista tehdä heti päätöksiä ja sopia toimenpiteistä. EHY oli ollut klinikoissa jo 3-4 kertaa, mutta niidenkään avulla ei ollut saatu toivottua tulosta aikaiseksi.

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen - yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

Hankkeen alkuvaiheessa jo olemassa olevia käytäntöjä esimiesten osaamisen varmistamiseen yrityksessä selvitettiin asiantuntijahaastatteluiden avulla. Tässä alaluvussa on yhteenveto haastatteluiden tärkeimmistä tuloksista. L&T:stä haastateltiin yhteensä neljää asiantuntijaa, joiden toimenkuvat yrityksessä olivat:

1. Ympäristö- ja työturvallisuusjohtaja
2. Ympäristö- ja työturvallisuuspäällikkö
3. Työturvallisuuspäällikkö
4. Henkilöstöpäällikkö

Rekrytoinnin yhteydessä L&T pyrki huomioimaan rekrytoitavan työkykyä. Toimihenkilörekrytoinneissa kaikki esimiehet kävivät psykologisissa testeissä, joissa painotettiin yleistä esimiesvastuuta ja –valmiuksia.
Kaikki uudet esimiehet kävivät L&T:llä läpi esimiehen yleisen ABC-koulutuspaketin, joka sisälsi oman puheenvuoron työturvallisuusasioista. Koulutuspaketti oli kolmen päivän mittainen. Toimihenkilöille oli olemassa yleinen perehdytyskortti. Työtehtäväkohtainen perehdytys tehtiin aina paikallisesti ja myös se sisälsi aina työturvallisuusasioita. Yrityksessä oli panostettu kovasti esimiesten osaamiseen ja esimiehenä toimimiseen. Kaikille esimiehille järjestettiin yhtenäinen koulutus vuosina 2013-2014. L&T:n yhtenä haasteena oli ollut se, että heillä oli kirjava joukko erilaisen taustan omaavia esimiehiä. Osa oli tullut suoraan koulusta ja osa noussut työntekijätaustasta esimiehiksi. Monet olivat joutuneet oppimaan asioita esimiestyön aikana ja kaikki eivät välttämättä olleet luontaisia esimiehiä. Haasteita ei ollut ollut pelkästään turvallisuusasioiden osalta, vaan myös ihan perusesimiestyössä. Tästä syystä esimiesten koulutukseen oli lähdetty panostamaan voimakkaasti.

Esimiehen osaamisen arviointiin ei ollut käytössä systemaattisia toimintatapoja. Osaamisen kehittämiseen sen sijaan oli useita käytäntöjä. Työturvallisuuskorttikoulutusta tarjottiin kaikille ja toimihenkilöille sen suorittaminen oli vaatimuksena. Kaikki esimiehet suorittivat myös LOISTE-valmennuksen, jossa sivuttiin työturvallisuusasioita. Valmennus liittyi johtamiskoulutusohjelmaan, joka oli monitasoinen, useamman vuoden kestävä johtamisen kehittämisen ohjelma. Lisäksi vuosittain oli pidetty esimiesfoorumit, joille koottiin yh-

teen esimiehet ja johtoryhmän jäsenet. Foorumi aloitettiin aina työturvallisuusasialla. Foorumissa käsiteltiin esimiestyöhön liittyviä asioita ja pyrittiin kehittämään toimintaa.

Esimiehille oli asetettu esimieskohtaiset tavoitteet. Ne liittyivät pääosin yleisesti seurattaviin mittareihin. Esimiesten suoritusta työturvallisuuden osalta arvioitiin lähinnä mittareihin liittyvien tavoitteiden toteutumisprosenttien kautta. Lisäksi esimiesten suoriutumista seurattiin ja arvioitiin jonkin verran raportointikäytäntöjen kautta.

Kannustukseen ja palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä ei esimiesten osalta juurikaan ollut käytössä. Tapaturmataajuus oli kuitenkin esimiehillä tulospalkkion perusteena. Lisäksi satunnaisesti oli palkittu hyviä yksilöitä esimerkiksi esimiesfoorumien yhteydessä.

Taulukkoon 1 on koottu yhteenvetona esimiesten osaamisen varmistamiseen liittyvät olemassa olleet käytännöt L&T:llä hankkeen alussa. Lisäksi taulukkoon on koottu haastateltujen asiantuntijoiden ajatuksia siitä, minkälaisia muita toimintatapoja voisi olla hyvä ottaa yrityksessä käyttöön.

Taulukko 1. Esimiesten osaamisen varmistaminen: Yhteenvetotaulukko käytössä olleista menettelytavoista ja kehittämiskohteista L&T:lla hankkeen alussa

Vaihe	Mitä menettelytapoja on?	Mitä voisi olla?
Rekrytointi	- Työkyvyn huomiointi - Psykologiset testit - Työpaikkailmoituksissa joskus maininta työturvallisuusvastuusta - Koulutuspätevyyden tuoma osaaminen sen alan työturvallisuuteen	- Työturvallisuuteen liittyvän asenteen ja motivaation selvittäminen. - Työturvallisuuteen liittyvän osaamattomuuden tunnistaminen -> perehdytys - Työturvallisuusvastuun maininta aina esimiesten työpaikkailmoituksissa
Perehdyttäminen	- Esimiehen ABC-koulutuspaketti - Toimihenkilöiden perehdytyskortti - Työtehtäväkohtainen perehdytys - Henkilökohtainen EHQS-perehdytys	- Uusien päälliköiden henkilökohtaisen EHQS-perehdytyksen aktivoiminen - Sähköiset oppimisalustat ja videot - Tuotannon toimihenkilöille oma perehdytysmateriaali - Olennaisimpien perehdytettävien asioiden priorisointi - Perehdytyksen kehittäminen pedagogisesta näkökulmasta - Turvallisuuden ”brändäys” ja hyvällä tavalla viestiminen
Osaamisen arviointi	- Nykyisellään ei systemaattisia käytäntöjä - Oma-aloitteista itsearviointia on - Tilanteisiin reagoidaan tarpeen mukaan	- Seurantaperehdytys
Osaamisen kehittäminen	- Työturvallisuuskorttikoulutus - Esimiesvastuukoulutukset - LOISTE-valmennus - Esimiesfoorumit	- Yhtiön työturvallisuustietämyksen lisääminen toimihenkilöille - Esimiesvastuukoulutusten palauttaminen käytäntöön - Osaamisen varmistaminen pitkällä aikavälillä
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	- Mittareiden toteutumisprosenttien seuranta päälliköittäin - Esimieskohtaiset tavoitteet asetettu mittarien perusteella - Seuranta ja puuttuminen - Turvallisuuteen liittyvän tekemisen laadun arviointi	- Turvallisuuteen liittyvän tekemisen laadun parantaminen
Kannustus ja palkitseminen, muu motivointi	- Tapaturmataajuus tulospalkkion perusteena - Muu palkitseminen ei systemaattista, mutta sitä on ollut (esim. hyvien yksiköiden palkinta esimiesfoorumissa) - Oma tukiohjelma tilanteisiin, kun jollain yksiköllä menee huonosti	- Muun palkitseminen kehittäminen (hyvän yksikön esittely)
Viestintä ja tiedonkulku	- Esimiesviestinnän malli - Turvallisuustilastoista sähköpostiviesti esimiehille kerran kuussa	- Kevyempien viestintätapojen löytäminen - Info-TV:t (esimiestasolla näytönsäästäjäksi?) - Miten saataisiin nostettua positiivista viestiä paremmin esille? - Tapaturmakortit ja materiaalia turvallisuushavainnoista

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

Hankkeen alussa L&T:llä laadittiin työsuunnitelma esimiesten osaamiseen, sitoutumiseen ja johtajuuteen liittyvän toiminnan kehittämiseksi. Seuraavassa yhteenveto L&T:n työsuunnitelmasta.

Yrityskohtainen tavoite

Lassila & Tikanojalla turvallisuudella on merkitystä kilpailutekijänä, taloustekijänä (turvallisuus tuo kustannussäästöä ja tapaturmat kuluja) sekä asiakasvaatimuksena. Turvallisuutta viedään paljon myös asiakkaiden suuntaan. Tässä hankkeessa painotus on työturvallisuudessa ja sen kehittämisessä. Yrityksessä on tehty pitkäjänteistä työtä turvallisuuden kehittämiseksi ja kehityksen suunta on positiivinen. Joissain yksiköissä turvallisuudessa ollaankin jo varsin pitkällä. Vastaavasti joissain yksiköissä olisi kuitenkin toisiin verrattuna kehitettävää turvallisuuskulttuurissa.

Yrityskohtainen tarve ja tavoite tutkimuksessa liittyvät käytäntöjen yhtenäistämiseen. Tavoitteena on tasalaatuisuuden saaminen toimintaan. Tutkimus tukee yrityksen yleisiä työturvallisuustavoitteita esimiesten osaamisen ja esimiestyön kehittämisen ja tukemisen kautta. L&T:llä on käytössään sekä ennakoivia mittareita että tapaturmamittareita. Niiden seurantaa jatketaan edelleen hankkeen aikana.

- Kytkentä organisaatiokohtaisiin tavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmiin vuosille 2014-2015
    - Elintarviketeollisuudessa turvallisuus ei vielä kilpailutekijä, mutta ehkä jatkossa
    - Tukee yleisiä työturvallisuustavoitteita
- Turvallisuuden merkitys, turvallisuuden osa-alueet/painotukset, kytkentä organisaatiokohtaisiin tavoitteisiin

Kohdeyksikön tavoitteet

Erityisenä kehityskohteena on Elintarvikehygieniayksikkö (EHY). Vertailukohteeksi valittiin Teollisuuspalveluista Harjavallan Prosessipuhdistusyksikkö.

Tavoitteena on hankkeen aikana kehittää erityisesti EHY:n työturvallisuuteen liittyviä haasteita. Yleisesti ottaen elintarvikealueella tuoteturvallisuus on huipputasolla. Puhtauden ja hygienian merkitys on sisäistetty erinomaisesti. Jostain syystä yhtä tinkimätön toiminta ei ole kuitenkaan siirtynyt työturvallisuuteen ja elintarvikeala onkin tapaturmaluvuissa teollisuuden häntäpäässä. Erityisiä haasteita EHY:n osalta olivat hankkeen käynnistyessä ainakin seuraavat:

- Työtapaturmataajuus oli selvästi heikompi kuin koko yrityksen keskiarvo
- Asiakaskunta ei ollut erityisen työturvallisuusorientoitunutta verrattuna muuhun teollisuuteen. Eli työturvallisuus ei ollut niin vahvasti asiakasvaatimus kuin muualla (toisin kuin tuoteturvallisuus).
- Haasteellinen yksikkö johtaa. Päällikkö ja vastaava johtaja olivat yhdessä paikassa, mutta työntekijät eri puolilla Suomea
- Työturvallisuustyö oli henkilöitynyt, kaikki eivät kokeneet asiaa omakseen
- Turvallisuushavaintojen, Safety Walk -kierrosten ja turvallisuustuokioiden (määrällisiä) tavoitteita ei ollut saavutettu.
- Pitkällä aikavälillä työturvallisuus oli kehittynyt myös EHY:ssä, mutta ei yhtä nopeasti kuin muissa yksiköissä

- Vakaviakin tapaturmia oli vielä tapahtunut (ei kuolemaan johtaneita, mutta aluehallintovirastolle ilmoitettavia)
- Perusasioissakin oli vielä parannettavaa. Esimerkiksi useissa tapaturmissa ainakin osasyynä oli ollut se, ettei suojaimia/suojuksia ollut käytetty. Asenteetkaan eivät siis olleet vielä riittävän hyvällä tasolla.
- Jonkin verran oli ollut myös asiakkaan osalta työturvallisuuteen vaikuttavia puutteita. Asiakasyhteistyötä oli siten tarve kehittää.
- Kieli ja kulttuuri muodostivat yhden haasteen (joissakin kulttuureissa vakavaakaan tapaturmaa ei pidetä lainkaan tapaturmana)

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 Esimieshaastattelut

L&T:n ehdottamista 17 haastateltavasta haastateltiin lopulta 14 esimiestä (seitsemän elintarvikehygieniasta, kolme vahinkosaneerauksesta ja neljä prosessipuhdistuksesta). Kaksi henkilöä ei päässyt sairastumisen takia sovittuna ajankohtana haastatteluun, eikä uutta haastattelua saatu enää sovittua suunnitellulla aikataululla. Yksi haastatelluista ei ollut enää L&T:n palveluksessa.

Turvallisuustehtävään liittyviä ongelmia, haasteita, lisätiedon tarpeita, onnistumista vaikeuttavia asioita ja kehittämisehdotuksia

Elintarvikehygienian yksikössä turvallisuustehtävään liittyvinä haasteina ja kehittämistarpeina eniten keskustelua herättivät turvallisuustavoitteisin ja -mittareihin liittyvä raportointi ja niiden määrä suhteessa laatuun, työntekijöiden motivointi ja erilaisuuden huomioonottaminen. Myös esimiesten vastuusta ja siihen liittyvästä valvonnasta sekä ajankäytöllisistä haasteista ja esimiesten työkuormasta syntyi paljon keskustelua. Haastatelluista osa mainitsi haasteena myös työympäristön turvallisuuden varmistamisen. Lisätiedon tarpeet liittyivät lainsäädäntöön ja vaarojen arviointiin.

Vahinkosaneerauksessa keskustelua herättivät erityisesti työympäristön ja työn turvallisuuden varmistaminen, työntekijöiden tiedottaminen ja motivointi sekä työturvallisuustavoitteisiin ja -mittareihin liittyvät työvälineet. Haastateltavilla oli myös kehitysehdotuksia yhteistyöhön turvallisuusasiantuntijoiden kanssa. Tarkempia ohjeita kaivattiin koulutukseen, työturvallisuusmääräyksiin sekä harmaaseen työaikaan liittyen.

Prosessipuhdistuksessa esille nousi myös esimiesten turvallisuusvastuu ja siihen liittyvä valvonta, kiire, turvallisuusajattelun kehittäminen työntekijöiden keskuudessa sekä turvallisuustavoitteisiin ja -mittareihin liittyvä raportointi. Myös työntekijöiden tiedottamisesta ja perehdyttämisestä ja turvallisuuteen liittyvästä ohjeistuksesta keskusteltiin. Toiveissa oli myös tutustuminen eri yksiköihin ja niiden toimintaan. Lisätietoa kaivattiin hyvistä käytännöistä ja turvallisuuden kehittämisestä hyvästä vielä paremmaksi.

Osaamisen varmistaminen ja siihen liittyvät kehittämistarpeet

Rekrytointi

Suurin osa haastatelluista oli ollut talossa ja esimiestehtävissä jo pitkään. Siinä vaiheessa, kun he olivat taloon tulleet, työturvallisuudesta ei ollut vielä juurikaan puhuttu, eikä rekrytoinnissa tai perehdytyksessä ollut käsitelty erityisesti työturvallisuusasioita. Haastatellut kokivatkin saaneensa perehdytyksensä käytännön työn kautta. Yksiköissä ei ollut viime aikoina juuri rekrytoitu uusia esimiehiä, varsinkaan talon ulkopuolelta. Rekrytointivaiheeseen ei ollut erityisiä käytäntöjä sen osalta kuinka turvallisuusasioita huomioitaisiin. Turvallisuutta pidettiin kuitenkin sellaisena asiana, joka voitiin tilanteen mukaan huomioida riippuen esimerkiksi haastateltavan muusta taustasta. Eräs haastateltu totesi, että kysyisi turvallisuusosaamisesta, mutta ei pitäisi sitä valintaperusteena, koska koulutusta on hyvin saatavilla ja alalla tarvitaan joka tapauksessa perehdytystä työtehtäviin.

Perehdytys

Pidempään talossa olleilla perehdytyksessä oli käsitelty vähemmän työturvallisuusasioita ja he olivatkin selvittäneet asioita itse tarpeen mukaan. Haastattelujen toteutusajankohtana esimiesten perehdytyksessä käytiin jo myös työturvallisuusasioita läpi. Lisää turvallisuuskoulutusta tuli myös aika nopeasti työsuhteen

alussa. Kaikkien piti esimerkiksi suorittaa työturvallisuuskortti ensimmäisen vuoden aikana siitä kun tulivat yritykseen. Kehitysehdotuksina perehdytykseen liittyen todettiin, että esimiehillä voisi olla jokin pakollinen työturvallisuuteen liittyvä kurssi tai kurssipäivä hyvin nopeasti työsuhteen alussa. Kurssi voisi olla joko talon oma tai sitten työsuojelun peruskurssi. Työsuojelun peruskurssia pidettiin ihan hyvänä koulutuksena erityisesti siksi, koska sen kautta työturvallisuusvastuu tuli ymmärretyksi. Haastatellut totesivat silloisen perehdytysmallin olleen muuten ihan hyvä, mutta siinä tuli heidän mukaansa paljon asiaa kerralla. Kehitysehdotuksena todettiin, että perehdytystä voitaisiin tehdä vähitellen pidemmällä aikavälillä, jolloin asiat konkretisoituisivat eri tavalla. Esimerkiksi tärkeimmät perusasiat voitaisiin perehdyttää heti aluksi ja syventävät asiat vähän myöhemmin. Rekrytoitavan esimiehen esimies joutui perehdyttämään yleensä tilanteessa, jossa joku oli vaihtanut työpaikkaa. Tällöin hänen vastuulleen tuli yleensä hoitaa välivaiheessa myös poisjääneen henkilön tehtäviä, jolloin oli vaikea löytää aikaa perehdyttämiselle. Keskitetyn työturvallisuustoiminnon tuki voisi olla ratkaisu tähän ongelmaan. Osa perehdytystä voisi olla tilaisuus, jossa työturvallisuusasiantuntija olisi mukana.

Osaamisen kehittäminen ja arviointi

Osaamisen kehittämisen yhteydessä mainittiin useimmiten koulutukset. Koulutusmahdollisuuksia pidettiin hyvinä ja koulutuksia pidettiin pääasiassa hyödyllisinä. Työturvallisuuskorttikoulutusta pidettiin hyödyllisenä, jos siellä käsiteltiin myös oman yksikön asioita. Ulkopuolisen pitämästä uusintakoulutuksesta eräs haastateltava totesi, ettei siinä tullut oikein mitään uutta. Eräs haastateltavista totesi, ettei niinkään välittänyt verkkokoulutuksista, koska koulutuksissa parasta oli ollut nimenomaan muiden kanssa aiheesta syntynyt keskustelu. Koulutuksista mainittiin muun muassa työsuojelun peruskurssit, työturvallisuuskorttikoulutus, ensiapukoulutukset, pesuainekoulutukset, tieturvakoulutus ja työlupiin liittyvät koulutukset (esim. räjäytyskurssi). Muuna osaamisen kehittämisenä mainittiin käytännön kautta tuleva kehittyminen. Esimerkiksi kun

hankittiin uusia koneita, yrityksen puolesta tapahtui viestintää turvallisuusasioista. Asioita käytiin läpi esimerkiksi esimiehen kanssa ja palavereissa.

Osa haastatelluista ehdotti esimiehille uusintakoulutusta tai kertausta. Esimerkiksi kerran vuodessa voisi olla päivän mittainen kertaus, jossa voisi päivittää tietojaan. Se voisi toimia samalla osaamisen arviointina. Haastatteluissa todettiin kuitenkin myös, että koulutuksiin osallistumiseen oli vaikea löytää aikaa, ja että koulutuksiin ei tullut niin helposti osallistuttua, elleivät ne olleet pakollisia. Sisällöllisinä koulutustarpeina mainittiin syvemmälle menevä pesuainekoulutus ja uusintakoulutus pesuainetoimittajan vaihtuessa sekä konkreettisempi vaarojen arviointiin liittyvä koulutus. Lisäksi lainsäädäntöön liittyen toivottiin yleistä lisätietoa, tietoa konkreettisista määräyksistä, tietoa juridisesta omasta vastuusta sekä uusien säädösten seurantaa. Koulutukseen ja muutenkin asioiden kehittämiseen liittyen kehitysehdotuksena ehdotettiin myös, että turvallisuusasiantuntijat voisivat olla silloin tällöin jonkun esimiehen tai työntekijän mukana tämän työpäivässä. Näin pääsisi hyvin lähelle arkea ja voisi syntyä uusia ideoita puolin ja toisin. Tällöin voisi myös heti kehittää esimiehen tai työntekijän tekemistä ja voisi myös syntyä ideoita, joita voisi viedä laajemminkin eteenpäin.

Osaamisen arvioinnin yhteydessä haastateltavat ottivat esille lähinnä koulutukset ja niihin liittyvät tentit sekä kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa voitiin nostaa keskusteluun esimerkiksi koulutustarve. Osa totesi myös, että mittareita seurattiin ja että osaamisen arviointia tapahtui muun tekemisen yhteydessä. Pääasiassa osaamisen arviointiin ei kaivattu enempää mahdollisuuksia, vaan koettiin hyvänä, että se tapahtui muun tekemisen yhteydessä. Osa haastateltavista ehdotti, että osaamisen arviointi voisi tapahtua kertauskoulutuksen yhteydessä, mutta sen ei tarvitsisi kuitenkaan olla mikään tentti. Eräs haastateltavista ehdotti, että voisi olla jokin tapa, jolla varmistettaisiin, että työtehtävän vaatima ammattitaito olisi sopivalla tasolla. Tämä voisi olla jokin lyhyt ”savusukellus-kuntotestin” tyyppinen tilaisuus. Se voisi kasvattaa ammattiylpeyttä ja siten edistää työturvallisuutta. Tämä tosin sopisi ehkä enemmän työntekijätasolle. Esimiestasolla tietämys oli jo hyvällä tasolla ja enemmänkin kysymys oli siitä, että kerrattaisiin asioita ja pidettäisiin niitä riittävästi esillä sekä kannustettaisiin oikeanlaiseen toimintaan. Työelämässä oli paljon sellaisia asioita, jotka olivat hetkittäisiä, mutta turvallisuuden pinnalla pitämiseen pitäisi löytyä koko ajan voimavaroja.

Kannustaminen ja palkitseminen

Osalle haastatelluista esimiehistä oli työturvallisuus liitetty yhdeksi osaksi bonusjärjestelmää. Haastateltavat kokivat, että muu motivointi oli vähäistä. Sellaisina mainittiin muun muassa työturvallisuuskilpailut ja -kampanjat, joista oli jonkinlaisia palkkioitakin, sekä seurattavat mittarit. Palkitsemisesta oli haastatteluissa erilaisia mielipiteitä. Useat haastatelluista mainitsivat, etteivät varsinaisesti kaivanneet itselleen lisää motivointia. Esimiehiä motivoi heidän vastuunsa turvallisuudesta ja turvallisuus yleisesti. Moni sanoi myös kasvaneensa turvallisuuteen työssään ja siihen, että se on olennainen osa työtä.

Osa haastatelluista suhtautui epäilevästi rahalliseen palkitsemiseen ja pohti, onko se hyvä asia. Rahallisen palkitsemisen koettiin kyllä yleisesti ottaen motivoivan ihmisiä, mutta siihen liittyen esitettiin erilaisia kommentteja:

- Palkkion pitäisi olla tarpeeksi hyvä, jotta se motivoisi tekemään palkkion eteen jotain ylimääräistä, eikä vain sitä mikä on pakollista
- Palkkion pitäisi olla ennemmin henkilökohtainen tai tiimikohtainen kuin yksikkökohtainen. Isompia yksiköitä palkittaessa motivaatiota vähentää se, että yhden henkilön/tiimin toiminta vaikuttaa liian vähän palkkion saamiseen.

- Palkkiokriteereitä voisi myös miettiä. Ei pidetty kovin kannustavana sitä, että jää ilman minkäänlaista palkkiota jo yhdestä tapaturmasta. Myöskään sillä ei uskottu olevan kovin suurta käytännön vaikutusta turvallisuuteen, jos palkkion saamisen edellytykset olivat liian helpot (esim. työntekijöillä yhden läheltä piti -ilmoituksen täyttäminen, jolloin niitä tehdään helposti vain palkkion saamisen vuoksi).
- Toivomuksena oli, että palkitsemista olisi muulloinkin kuin kampanjoiden yhteydessä. Kampanjoiden huonona puolena pidettiin sitä, että niillä yritetään vain kertaluonteisesti saada tavoitteita tehtyä. Ennemmin pitäisi olla jatkuvuutta ja niin, että asioita tehtäisiin koko ajan tasaisesti.
- Turvallisuuskampanjat pitäisi käsitellä kunnolla loppuun saakka, niin että käy kunnolla ilmi, toteutuivatko niihin liittyvät palkinnot vai eivät

Osaamisen itsearviointi

Osaamisen arviointilomakkeen täytti neljästätoista haastatellusta yksitoista henkilöä. Kaikista yksiköistä useampi henkilö täytti osaamisen arviointilomakkeen.

Esimiehet osasivat oman arvionsa mukaan hyvin suurimman osan turvallisuuteen liittyvistä osa-alueista. Erityisen hyvin osattiin työpaikan menettelytavat, vaarojen tunnistaminen ja riskienarviointi sekä toiminta häiriötilanteissa. Esimiesten osaamisen ja tiedon lisäämisen tarpeita oli lähinnä työterveyshuollon, esimiestuen, perehdytyksen ja koulutuksen sekä turvallisuusviestinnän osalta. Taulukossa 2 on yhteenveto osaamisen itsearvioinnin tuloksista.

Taulukko 2. Yhteenveto esimiesten itsearvioinnin tuloksista

Miten hyvin tunnet/tiedät/osaat asian?	Hyvin	Jonkin verran	En lainkaan
- Työelämän lainsäädäntö, määräykset ja vaatimukset			
o Esimiehen ja työnantajan työturvallisuusvastuut	8	3	
o Työaikakäytännöt, ylityöt, harmaa työaika, lepoajat, työmäärän ja jaksamisen arviointi	8	3	
- Työpaikan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen menettelytavat			
o Hyvän esimiestyön piirteet ja menettelytavat	8	3	
o Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet)	9	2	
o Auditoinnit, katselmukset, kierrokset	9	2	
o Puuttuminen, varoituskäytännöt, toimenpiteet ja seuranta	10	1	
o Rakentava palautteen antaminen	9	2	
o Turvallisuusviestintä	7	4	
- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi			
o Kuka tekee	9	2	
o Mistä tehdään	8	3	
o Mitä riskejä arvioidaan	10	1	
o Suojainkäytännöt	11		
- Työturvallisuusasioiden perehdytys ja koulutus			
o Perehdytyksen sisältö, perehdytystapa ja materiaalit	7	3	1
o Perehdytyksen dokumentointi (uudet/vanhat työntekijät)	9	1	1
o Vanhojen työntekijöiden perehdytys uusiin tehtäviin, toimintatavat	5	6	
o Lakisääteiset koulutukset, työlupakäytännöt	5	6	
o Yhtiön määrittelemät pakolliset koulutukset	6	4	1
- Toiminta häiriö- ja ongelmatilanteissa			
o Tapaturmien ja vaaratilanteiden kirjaaminen, tutkinta ja niistä oppiminen	10	1	
o Kriisiviestintä	6	4	1
o Häirintä ja epäasiallinen kohtelu, toimintamalli	8	3	
o Korvaava työ	9	2	
- Esimiestyön tuki, mistä apua työturvallisuusasioihin?	6	4	
- Työsuojelu			
o Organisaatio, kuka toimii työsuojelupäällikkönä? Valtuutetut?	8	3	
o Toimintaohjelman sisältö	7	3	1
o Työsuojelutoimikunnat, kokoonpano ja toimintatavat?	9	1	
- Työterveyshuollon toiminta			
o Työterveyshuollon sopimus, yhteyshenkilö ja saatavilla oleva tuki	5	3	
o Työpaikkaselvitys	4	4	

4.2 Nollapeli - työturvallisuuden strategiaohjelma 2014-2018

L&T käynnisti hankkeen aikana uuden työturvallisuusohjelman vuosille 2014-2018. Ohjelman teemana on nollapeli, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki tapaturmat ovat vältettävissä ennakoimalla ja puuttumalla. Uudessa Nollapeli -strategiassa painopisteiksi valittiin seuraavat neljä osa-aluetta:

1. Asenne ja puuttuminen
2. Prosessit ja työkalut
3. Toimitusketju ja yhteistyö
4. Osaaminen ja koulutus

Ohjelmaan liittyvä termistö on haettu jääkiekosta. Turvallisuusasioissa pyritään tekemään yhteistyötä ja huolehtimaan myös kaverista eli pelaamaan samassa kentällisessä. On viikon vihellykset eli vihelletään peli poikki tietyillä ajatelmilla ja lauseilla joka viikko. Jos sattuu tapaturma, otetaan aikalisä ja katsotaan mitä korjaavia toimenpiteitä edellytetään koko organisaatiossa. Pohdinnan perusteella tehdään aikalisätiedote/fläppi ja lähetetään se kaikille, joihin asia organisaatiossa vaikuttaa. On taklattu tapaturmia, tehty huippupelastus ja koostettu top 3 torjunnat. Jos homma ei toimi niin todetaan, että kenttä vuotaa. Varoitellaan, että tulee vilttikomennus melko nopeasti, mikäli kenttä ei lähde toimimaan. Prinsiipit olivat termistön yksi ideoista, mutta ne eivät kuitenkaan saaneet kannatusta osakseen, joten ne jätettiin pois

Vuonna 2013 L&T:n tapaturmataajuus oli 18. L&T asetti tavoitteeksi, että ohjelman aikana yrityksen omien työntekijöiden tapaturmataajuus laskee alle kymmeneen. Kuvaan 1 on tiivistetty L&T:n työturvallisuusohjelma.

Kuva 1. Lassila & Tikanojan työturvallisuusohjelma vuosille 2014-2018 kiteytettynä

4.3 Esimieskoulutus

Hankkeen aikana L&T lähti uudistamaan esimieskoulutustaan. Esimiehille suunniteltiin neljä erityyppistä koulutusta.

KASTE -valmennus on tarkoitettu ensisijaisesti uusille esimiehille ja toimii yleisenä perehdytyskoulutuksena. Kaikki L&T:llä aloittavat uudet esimiehet (sekä kokeneet että kokemattomat) käyvät kolmen päivän koulutuksen. Valmennus sisältää puolentoista tunnin osion työturvallisuudesta. L&T:n tavoitteena on, että jokainen esimies käy KASTE -valmennuksen kuuden kuukauden kuluessa esimiestehtävissä aloittamisesta (valmennusta järjestetään kaksi kertaa vuodessa). Esimiesten perehdytystä on haluttu kehittää keskustelevampaan suuntaan. Aikaisemmin perehdytyskoulutus oli pääosin ”kalvosulkeisia” ja siinä ei ollut jäänyt juurikaan aikaa kysymyksille. Nyt L&T on halunnut kehittää koulutusta siihen suuntaan, että esimiehet kävisivät perusasiat itsenäisesti verkkomateriaalin kautta läpi ja KASTE painottuisi enemmän asioista keskustelemiseen.

LOISTE -valmennus syventää KASTEen oppeja. LOISTEen päämääränä on syventyä ihmisten johtamiseen ja strategian jalkauttamiseen esimiestyön kautta. Työturvallisuutta sivutaan tässä valmennuksessa, mutta se ei ole painopisteenä. Kaikki esimiehet käyvät LOISTE -valmennuksen (eivät pelkästään uudet esimiehet).

KIRKASTE kehittää esimiestyötä palvelulinjan näkökulmasta. Koulutuksen tarkoituksena on tukea yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä.

TIIVISTE -koulutuksessa keskitytään lyhyemmällä täsmävalmennuksella johonkin tiettyyn teemaan, joka voi olla esimerkiksi jokin turvallisuusteema. TIIVISTE -koulutuksen kesto vaihtelee tunnista yhteen päivään. Koulutuksia järjestetään tarpeen mukaan.

Tämän lisäksi L&T on hankkeen aikana suunnitellut ja laatinut sähköistä turvallisuusperehdytys- ja koulutusmateriaalikokonaisuutta. Kolmiosaisen paketin koulutukset ovat sähköisiä, interaktiivisia ja niiden hyväksytystä suorittamisesta tulee automaattisesti merkintä.

Osan 1 nimenä on ”Pieniä valintoja – suuria seurauksia” ja se on tarkoitettu koko henkilöstön työturvallisuusperehdytykseen. Osan 2 työnimi on ”Opasta, varusta, valvo” ja se on suunnattu esimiehille täsmennetyksi työturvallisuuskoulutukseksi painottuen työturvallisuusvastuisiin. Osa 3 on tarkoitettu koko henkilöstölle turvallisuusosaamisen varmistamiseen ja sen hyväksytystä suorittamisesta saa EHS -passin (osa 3 ei kuitenkaan korvaa työturvallisuuskorttikoulutusta). Kolmannen osan koulutus tulee käydä läpi 2-3 vuoden välein. Sähköisistä koulutuspaketeista osa 1 valmistui jo vuoden 2015 aikana. Muut kaksi valmistuvat vuoden 2016 ensimmäisen puoliskon aikana.

Eräs syy verkkoperehdytyksen tekemiseen on se, että KASTE -koulutuksia on vain kaksi kertaa vuodessa. L&T on kokenut tämän ongelmalliseksi, koska mikäli esimies aloittaa pian edellisen järjestetyn KASTEen jälkeen, aikaa kuluu kuukausia ennen kuin hän pääsee koulutukseen. Esimiehen pitäisi saada kaikki perustieto jo heti esimiestyön alussa. Verkkokoulutuksella tarvittava tieto saadaan esimiehille heti ensimmäisellä viikolla, eikä se ole riippuvainen järjestetystä KASTE -koulutuksesta. Verkkoperehdytyksestä tulee pakollinen suoritettava kaikille esimiehille ja siitä tulee automaattisesti merkintä HR:een. Tällä tavalla L&T voi varmistaa, että esimies lähtee riittävillä tiedoilla suorittamaan esimiestyötään.

4.4 Muut

Jo aikaisemmin toteutettuja esimiesfoorumeita kehitettiin hankkeen aikana edelleen. Syksyllä 2015 pidettiin jo kahdeksan esimiesfoorumia, joista jokainen esimies osallistui yhteen. Kahtena vuonna foorumeilla on pelattu peliä, jossa on käyty läpi erilaisia esimiestyön tilanteita. Joukkue saa valita vastausvaihtoehdoista mielestään parhaan ja vastausvaihtoehdot on pisteytetty. Jokainen joukkue on laatinut mukaan omia tilanteitaan ja ne ovat tuottaneet onnistuneita keskusteluja. Mukana on ollut myös turvallisuuskysymyksiä. Toimintatapa perustuu erään yrityksen tekemään peliin. On iso pelilauta, heitetään noppaa ja se määrittää tuleeko joukkueelle tietokysymys, aloite vai päätös.

L&T kehitti hankkeen aikana myös raportointikäytäntöjään helpompaan, sähköiseen muotoon. Safety Walk -valvontakierrosten raportointi muutettiin sähköiseksi eli raportin voi nyt syöttää kierroksen aikana suoraan älykännykkään tai tablettiin. L&T toteutti myös ison työaikaseurantamuutoksen niin että jokainen siivooja kirjaa nyt työaikansa järjestelmään. Teknisen mahdollisuuden myötä samassa yhteydessä toteutettiin myös sähköinen turvallisuushavaintolomake. Nyt muun muassa siivoojat ja kuljettajat voivat tehdä turvallisuushavainnon suoraan työaikapäätteellä. Täytetty lomake tulee järjestelmän kautta esimiehelle, joka kirjaa tietokoneella havainnon aiheuttamat toimenpiteet.

4.5 Loppuarviointi

Hankkeen loppuarviointia tehtiin yhdessä L&T:n edustajien kanssa haastattelemalla kahta L&T:n turvallisuuspäälliköistä. He arvioivat loppuhaastattelun aikana hankkeen ja toiminnan kehittämisen vaikutuksia.

Haastatellut arvioivat, että hankkeen aikana muutosta esimiesten osaamisessa/sitoutumisessa/asenteissa ei ole tapahtunut niin paljon kuin olisi toivottu. Muutosta parempaan on ollut havaittavissa, mutta ei niin nopeaan tahtiin kuin olisi ollut toiveissa. Hyvissä yksiköissäkin on vielä havaittavissa väärin ajattelua joidenkin esimiesten toimesta. Organisaationa tehty iso työ on vaikuttanut vaihtelevasti. Haastateltujen mukaan toistaiseksi on ollut yksilökohtaista onko asenne muuttunut vai ei. Osa esimiehistä on sisäistänyt annetun opin ja välittää hyvällä sitoutumisella oppeja alaisilleen. Haasteena on se, että vieläkin löytyy yksittäisiä esimiehiä, jotka ovat toisessa ääripäässä eivätkä osoita sitoutumista laadukkaaseen turvallisuuden johtamiseen. Joillekin esimiehille on ollut vaikeata puuttua sääntöjen vastaiseen toimintaan. Jos työntekijä on muuten tunnollinen ja hyvä työntekijä niin turvallisuussääntöjen rikkomiseen ei ole aina haluttu puuttua esi-

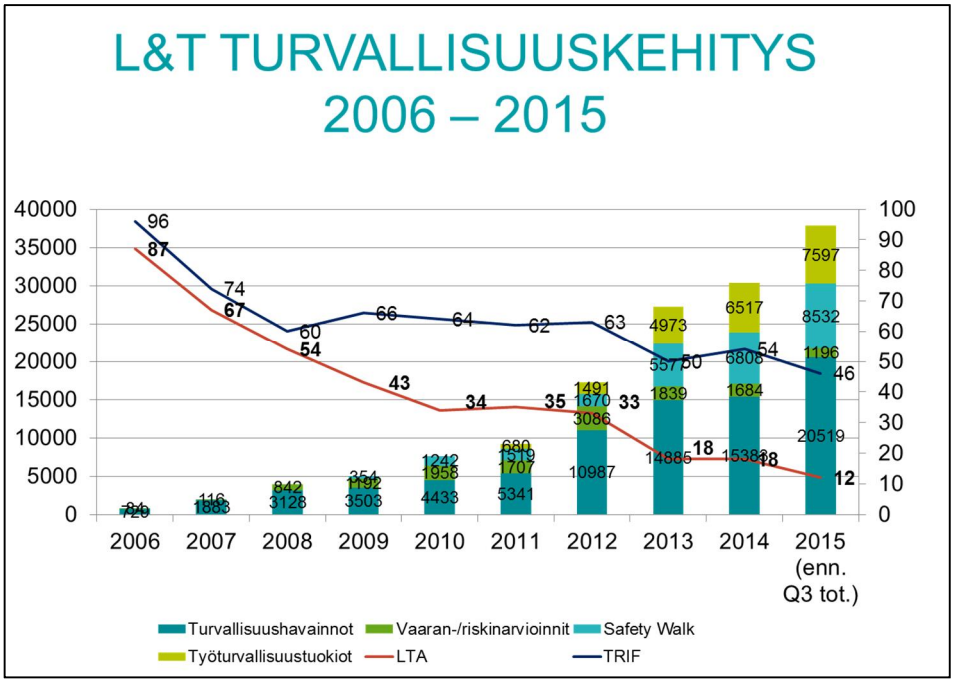
miesten toimesta. Tämän osalta on L&T:ssä vielä töitä tehtävänä, että kaikille esimiehille saadaan ymmärrys sääntöjen noudattamisen tärkeydestä ja riittävän tiukka ote epäkohtiin puuttumiselle. Yhtenä tavoitteena on ollut saada turvallisuuden johtaminen luonnolliseksi osaksi arkitoimintaa ja väläyksittäin on jo näkynyt sitä, etteivät esimiehet ajattele tekevänsä jotain erillistä asiaa silloin kun edistävät turvallisuutta.

Mobiilisti täytettäviin lomakkeisiin siirtyminen oli iso muutos L&T:lla ja siitä on saatu erittäin positiivisia kokemuksia. Sähköisen lomakkeen täyttäminen on vaivattomampaa kuin aikaisempi paperinen versio. Mobiili toimintatapa onkin aktivoinut turvallisuushavaintojen tekemistä. Myös esimiehet ovat olleet erittäin tyytyväisiä, kun yksi välivaihe on jäänyt heidän työstään pois. Esimiesten ei nimittäin tarvitse enää syöttää paperilomakkeiden tietoja järjestelmään. L&T:n kokemusten mukaan mobiili toimintatapa säästää tämän myötä paljon resursseja olennaiseen kehittämistyöhön.

Esimiesfoorumit ovat olleet erinomaisen onnistunut toimintatapa ja siksi niiden järjestämistä vuosittain on jatkettu ja jatketaan edelleen. Vuosi vuodelta foorumien toimintatapa on hioutunut paremmaksi. Esimiehet ovat pitäneet paljon foorumeista ja aidosti halunneet osallistua niihin aina seuraavana vuonna uudestaan.

Hankkeen aikana on edelleen taisteltu sen suhteen, että esimiehet tekisivät tavoitteiden mukaisesti Safety Walkeja ja pitäisivät työturvallisuustuokioita. Jotkut yksiköt pääsevät vuoden tavoitelukuihin jo puolessa vuodessa, mutta tämän lisäksi on muutamia yksiköitä, joilla on vaikeuksia saavuttaa tavoitteita vuodenkaan aikana. Tämäkin asia kertoo osaltaan siitä, että yksittäisillä esimiehillä on edelleen sitoutumisongelma turvallisuusasioiden hoitamisen osalta. Mikäli Safety Walkeja ja työturvallisuustuokioita ei ole yksikössä tehty tavoitteen mukaisesti, se näkyy usein yleisesti ottaenkin puutteellisena ennakoivana turvallisuustyönä.

Kokonaisuudessaan L&T:n turvallisuuskehitys jatkui hankkeen aikana suotuisana (kuva 2). Tärkeimpänä merkkinä tästä tapaturmataajuus on jatkanut laskuaan. Safety Walkien ja turvallisuustuokioiden tärkeyden painottaminen on myös tuottanut tulosta. Vaikka yksittäisissä yksiköissä onkin ollut asian osalta ongelmia niin koko yrityksen tasolla työturvallisuustuokioiden ja Safety Walkien lukumäärä on kasvanut voimakkaasti. Myös turvallisuushavaintojen lukumäärässä on tapahtunut selvää kasvua vuonna 2015.



Kuva 2. Lassila & Tikanojan turvallisuuden kehittyminen viimeisen kymmenen vuoden aikana

5 Pohdinta ja johtopäätökset

L&T on panostanut voimakkaasti työturvallisuuteen. Turvallisuutta korostetaan ylimmän johdon taholta, mikä luo vankan pohjan toiminnalle. Vaatimustaso on työturvallisuuden osalta korkealla. Vaikka kehityssuunta on ollut positiivinen, ei parantamisnopeuteen olla vielä täysin tyytyväisiä.

Merkittävät panostukset etenkin koulutuspakettien uudistamiseen, verkkokoulutusmateriaaleihin ja mobiiliin turvallisuusraportointiin tulevat todennäköisesti jatkavan positiivista kehityssuuntaa. Muutokset ihmisten asenteissa, sitoutumisessa ja toiminnassa vievät aina aikaa. Esimiehetkin ovat erilaisia yksilöitä. Osa heistä on hyvin vastaanottavaisia turvallisuusajattelun osalta. Toisten kohdalla asennemuutos ja oikeanlainen sitoutuminen vievät enemmän aikaa. Tarvitaan kärsivällisyyttä ja turvallisuuden merkityksen jatkuvaa painottamista. Vaikka tavoitteena ollutta tasalaatuisuutta ei kaikilta osin vielä tämän hankkeen aikana saavutettukaan, on määrätietoinen työturvallisuustoiminta vienyt asioita kuitenkin koko ajan oikeaan suuntaan.

Numeeriseen turvallisuuskehitykseen L&T:llä ollaan tyytyväisiä. Aika ajoin tulee kuitenkin vielä esiin asenteita ja toimintatapoja, jotka osoittavat tarpeita turvallisuusperehdytysten ja -koulutusten kehittämiseen. Koulutusten kehittyminen, itseopiskelun helpottuminen ja raportoinnin helpottaminen ovat hyviä kehitysaskeleita, jotka todennäköisesti tulevat jatkossa näkymään turvallisuuden suotuisan kehittymisen jatkumisena. Esimiesten näkökulmasta tehty kehittämistyö vaikuttaa erityisen onnistuneelta. Uusille esimiehille perehdytys tulee jatkossa tapahtumaan aikaisempaa nopeammin itseopiskeltavan verkkomateriaalin kautta. Uudistetuissa valmennustilaisuuksissa tietoa voidaan syventää keskustelemalla. Lisäksi mobiilit raportointikäytännöt ovat vähentäneet esimiesten työkuormaa ja vapauttaneet aikaa turvallisuuden kehittämistyölle.

L&T on oikealla tiellä turvallisuustyön osalta. Esimiesten osaamisen, sitoutumisen ja johtajuuden kehittämiseen panostetaan paljon. Hankkeen aikana L&T sai lisävahvistusta sille, mitkä asiat vaativat vielä kehittämistä. Tunnistettujen tarpeiden osalta kehityssuunnitelmat saatiin suurelta osin valmiiksi ja toteuttaminenkin on jo hyvässä vauhdissa. Nollapeli -ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen on erittäin hyvät mahdollisuudet.

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Toni Hyytinen

Turvallisuuden johtajat (TUJO) - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: Neste Oyj

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen – yhteenveto asiantuntijahaastatteluista 2
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 5
4 Toiminnan kehittäminen 6
4.1 Way Forward -toimintamalli ja visio 6
4.2 Turvallisuusjohtamisen palautekysely 6
4.3 Turvallisuuskeskustelujen pilotti 7
4.4 Loppuarviointi 7
5 Pohdinta ja johtopäätökset 11

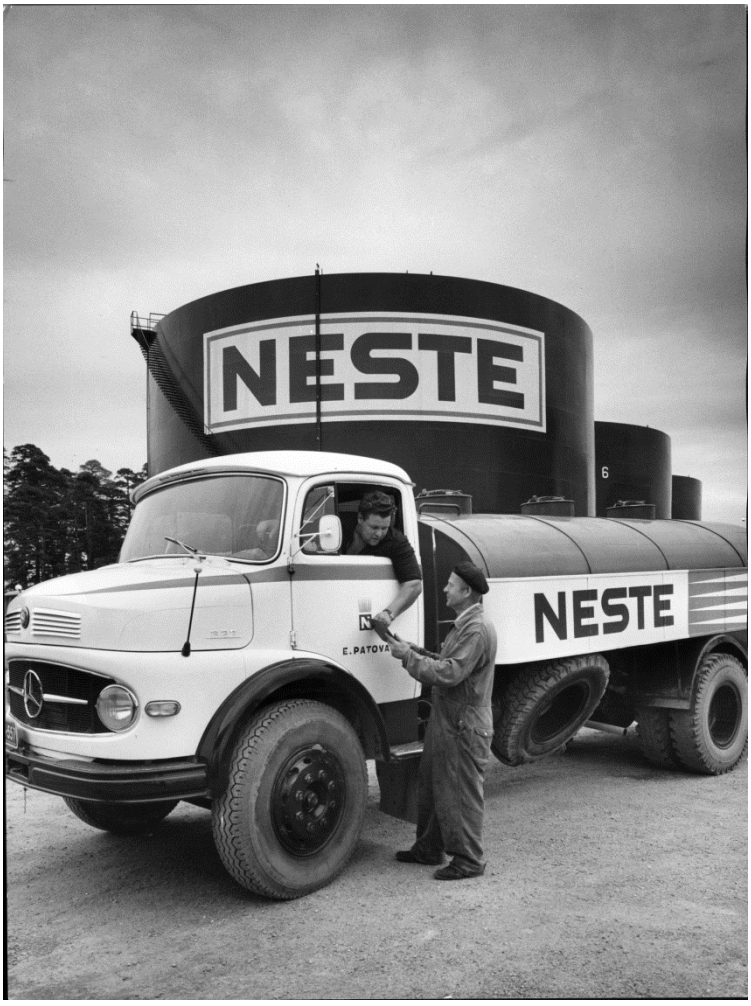
1 Yrityskuvaus

Vuonna 1948 perustettu alkuperäinen yritys huolehti aluksi Suomen öljyhuollosta. Ensimmäisen öljynjalostamon toiminta käynnistyi vuonna 1957 Naantalissa. Öljytuotteiden kulutuksen kasvaessa rakennettiin toinen jalostamo, jonka toiminta käynnistyi vuonna 1965 Porvoossa. Seuraavien vuosikymmenten aikana yhtiön toiminta laajeni kemianteollisuuteen ja maakaasuun sekä öljyn ja kaasun etsintään ja tuotantoon.

Neste Oy listautui pörssiin vuonna 1995 valtion säilyessä pääomistajana. Vuonna 1998 Neste Oy ja Imatran Voima Oy yhdistyivät Fortum-yhtiöksi. Vuonna 2005 öljytoimiala irtosi omaksi Neste Oil Oyj –yhtiökseen. Huhtikuussa 2015 yhtiökokous päätti yhtiön nimen muuttamisesta Neste Oilista Neste Oyj:ksi.

Nykyinen Neste Oyj on polttoaineisiin keskittyvä jalostusyhtiö, jonka tavoitteena on kehittää ja tuottaa erityisesti vähäpäästöisiä ja puhtaita polttoaineita. Neste työllistää yhteensä noin 5000 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2014 oli noin 15 miljardia euroa. Yhtiöllä on tuotantoa viidessä eri maassa. Uusiutuvia tuotteita valmistetaan Porvoon, Rotterdamin ja Singaporen jalostamoilla. Raakaöljypohjaisia öljytuotteita valmistetaan puolestaan Naantalin ja Porvoon jalostamoilla. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa.

Nesteen strategian perustana ovat puhtaamman liikenteen ratkaisut sekä uusiutuviin raaka-aineisiin perustuvat sovellukset, jalostus- ja teknologiaosaaminen sekä raaka-ainepohjan laajentaminen. Yhtiö on päässyt maailman vastuullisimpien yritysten The Global 100 -listalle.



2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

Hankkeen alussa Nesteellä oli menossa YT-neuvottelut, joiden yhteydessä liiketoiminta-alueita muutettiin merkittävästi. Koko liiketoimintarakenteeseen tehtiin isoja muutoksia. Hallinnollisia rakenteita purettiin ja HR- ja HSE-toiminta yhdistettiin. YT-neuvotteluiden takia Nesteen osallistuminen hankkeeseen oli alkuvaiheissa pienimuotoista. Myöskään työturvallisuustoiminnan nykytilaa ei siten selvitetty muiden yritysten tapaan hankkeen alussa.

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen – yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

Nesteen asiantuntijahaastattelut toteutettiin huomattavasti myöhemmin kuin muissa case-yrityksissä eli vasta vuoden 2015 alussa. Nykytilaa kuvaavat tiedot ovat siis myöhemmästä ajankohdasta kuin hankkeen muilla case-yrityksillä. Haastateltavina olivat HSE-päällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö. Alla yhteenveto olennaisimmista asiantuntijahaastatteluissa esiin tulleista asioista.

Esimiesten rekrytointiin Nesteellä on rekrytointiohjeistus, jota noudatetaan kaikissa rekrytoinneissa. Rekrytoinnin aikana tapahtuviin haastatteluihin ja rekrytointikriteereihin liittyvät asiat määritellään kuitenkin yleensä tapauskohtaisesti. Jos esimiestä rekrytoidaan jalostamoon, niin silloin hänen työturvallisuusosaamistaan kartoitetaan tarkemmin kuin silloin, jos rekrytointi tehdään pääkonttoriin.

Nesteen rekrytointiprosessi on määritelty kuvan 1 mukaisesti. Rekrytoinnin sisältö vaihtelee kuitenkin riippuen yksiköstä ja rekrytoitavasta esimiehestä. Rekrytoinnissa määritetty toimenkuva on ratkaiseva eli siinä vaiheessa kun rekrytoidaan, niin on aina olemassa rooli ja kuvaus mihin tehtävään rekrytoitava ollaan palkkaamassa ja mitä osaamista kyseiseen tehtävään vaaditaan. Jos toimenkuvaan kuuluu työturvallisuusasioita, niin silloin ne asiat ovat mukana myös rekrytointiprosessissa.

Kuva 1. Nesteen rekrytointiprosessi

Esimiesten perehdyttäminen tehdään Nesteellä laadittujen tarkistuslistojen pohjalta. Tarkistuslistoissa on huomioituna myös turvallisuusasioita. Perehdytysprosessi on rekrytoinnin tapaan hieman erilainen riippuen siitä sijoittuuko henkilö jalostamoon vai pääkonttoriin. Perehdytysprosessiin kuuluu, että esimiehet ohjataan esimiesvalmennukseen. Sen aikana uusi henkilö saa perustiedot siitä mitä esimiestyö on, vaikkei olisi koskaan aikaisemmin toiminut esimiehenä. Turvallisuuden osalta perehdytysprosessissa käydään läpi ainakin turvallisuuden perussäännöt ja -käytännöt, joita jokaisen on työpaikalla noudatettava.

Esimiesten osaamisen kehittämiseksi yrityksessä on erilaisia koulutuksia ja valmennuksia. Neste on kehittänyt omia eritasoisia esimieskoulutuksia kuten: ”Licence to lead”, ”NEXLeader” ja ”NEXellence”. Koulutusten pääteemat ovat valmentavan johtamistavan opettaminen, henkinen johtajuus ja strategiajohtaminen. ”Turvallisuus tavaksi” -valmennuksissa käydään läpi turvallisuuteen liittyviä toimintatapoja ja opetetaan esimiehiä tekemään päivittäisiä asioita määritettyjen periaatteiden mukaisesti. Niitä järjestetään osana Licence to lead -koulutusohjelmaa. Työturvallisuuden osalta jokainen jalostamolla tai logistiikassa toimiva esimies käy minimissään työturvallisuuskorttikoulutuksen läpi. Myös yrityksen omia turvallisuusperiaatteita koulutetaan henkilöstölle. Koulutuksia on järjestetty esimerkiksi yrityksen visiopolitiikasta ja turvallisuuden pääsäännöistä. Neste on määrittänyt viisi turvallisuuden pääsääntöä, joista jokaisesta on tehty oma E-learning -koulutusmoduuli. Satunnaisesti on järjestetty vielä erilaisia kertaustyöpajoja esimiehille turvallisuusjohtamisteemalla. Turvallisuuteen suoraan liittyvien koulutusten lisäksi annetaan vielä yleistä johtamiskoulutusta ”NEXLeader” -valmennusten kautta. Niissä opetetaan muun muassa vaikeiden tilanteiden käsittelyä. Näitä oppeja voi hyödyntää myös turvallisuuteen liittyvien asioiden yhteydessä.

Koulutusta on siis esimiehille todella paljon tarjolla. Henkilöstökyselyjen perusteella henkilöstö kokeekin Nesteen hyvin kehittämismyönteiseksi yritykseksi. Halutessaan esimiehet saavat riittävästi tukea ammatilliselle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle. Kehityskeskustelut ovat yksi väline, minkä avulla säännöllisesti kartoitetaan esimiesten lisäkoulutus- ja kehittämistarpeita.

Esimiesten suoritusten arviointia tehdään ainakin tulostavoitekeskusteluissa, joita esimiehet käyvät alaistensa kanssa. Esimiesten toiminnan osalta seurataan havainnointikierrosten ja turvallisuuskeskustelujen lukumääriä. Molempien määrille on asetettu tavoitteita esimiehille. Toistaiseksi seurataan vain lähinnä tekemiseen määrää eikä laatua. Laadun seuraaminen olisi haastateltujen mielestä selvä kehittämistä vaativa asia.

Kannustus, palkitseminen ja motivointi jakautuvat kahteen osaan eli aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineettoman kannustamisen puolella Neste on pyrkinyt rakentamaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa kannustetaan antamaan sekä positiivista että kriittistä palautetta. Aineellisen palkitsemisen osalta jokainen Nesteen palveluksessa työskentelevä kuuluu suorituspalkkiojärjestelmään. Fiksut esimiehet tiedostavat tämän osalta turvallisuuden sisältyvän palkkiojärjestelmään ja vaikuttavan saatavaan palkkioon.

Turvallisuusasioissa(kin) tärkein viestintäkanava on sisäinen portaali, joka on koko henkilöstön käytettävissä. Portaalissa on oma osionsa turvallisuusviestintään. Portaalissa julkaistaan esimerkiksi turvallisuuskeskusteluaineistoja, uutisia, turvallisuustilastoja ja mittareiden tilannetietoja. Sovitut raportointikäytännöt ovat yksi tapa viestittää turvallisuusasioita. Esimiehet lähettävät raportteja ylöspäin ja saavat palautetta vastineeksi. Sähköpostilla viestitään myös tarvittaessa turvallisuusasioista. Esimiesten ja alaisten välillä turvallisuusasioita viestitään säännöllisesti pidettävien turvallisuuskeskustelujen yhteydessä. Erilaisiin palaverikäytäntöihin liittyy myös turvallisuusviestintää. Esimerkiksi kaikki edellisen viikon turvallisuuspoikkeamat käydään läpi viikkopalaverissa.

Haastateltujen mukaan esimiesten sitoutumista turvallisuuden johtamiseen auttaa Nesteellä se, että ylin johto on sitoutunut näkyvästi turvallisuuteen. Ylin johto ja hallitus uskovat aidosti, että turvallisuus on peruskivi yrityksen menestymiselle ja sen myötä sopivien työkalujen löytämiseksi on tehty pitkäjänteistä työtä. Yleisesti ottaen koko henkilöstön sitoutuminen turvallisuuteen on hyvällä tasolla. Ilmapiiri on avoin ja toisia muun muassa huomautellaan välittävässä hengessä, mikäli havaitaan (omaa tai muiden) turvallisuutta vaarantavaa toimintaa.

Esimiehiä yritetään sitouttaa muun muassa koulutusten kautta. Turvallisuuskoulutuksissa käydään läpi yrityksen visiota ja periaatteita sillä ajatuksella, että esimiehet sitoutuisivat turvallisuusviestin eteenpäin viemiseen. Pyrkimyksenä on kehittää esimiehille sisäinen halu edistää turvallisuutta eikä luottaa vain siihen, että ulkoa päin annettu velvoite riittää. Pelkkä turvallisuuskoulutus on havaittu riittämättömäksi. Sen lisäksi tarvitaan päivittäisessä työssä tukea, kannustamista ja vaatimista.

Yksi tapa sitouttamiseen on ollut turvallisuusesimiesten ”monistaminen”. On pyritty valitsemaan henkilöitä, jotka ovat itse parhaita esimerkkejä, perehdyttämään ja kouluttamaan turvallisuusasioita muille. Ajatuksena on ollut, että heidän esimerkkinsä tarttuu myös perehdytettäviin.

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

Hankkeen alussa Nesteelle laadittiin työsuunnitelma esimiesten osaamiseen, sitoutumiseen ja johtajuuteen liittyvän toiminnan kehittämiseksi. Alla on yhteenveto Nesteen alkuperäisestä työsuunnitelmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, testata ja arvioida toimintatapoja, joilla voidaan tukea ja kehittää turvallisuuden johtamista esimiestasolla erityisesti johtajuuden, osaamisen ja sitoutumisen kautta. Tutkimuksella on vahva kytkentä Nesteellä meneillään oleviin turvallisuus- ja kehityshankkeisiin (I act Safe, Way Forward).

TUJO-tutkimushankkeesta Neste hakee täydennystä muiden hankkeidensa oppeihin. Tavoitteena on saada turvallisuus osaksi esimiesten ammattitaitoa ja tekemistä. TUJO-hankkeessa tarkastellaan esimiesten turvallisuutta ja hyvinvointia tavoitteena tukea tuotanto- ja toimistoympäristön turvallisuuskulttuurin kehittämistä. Erityisinä kiinnostuksen kohteina ovat muun muassa henkinen kuormittuminen, psykososiaaliset riskit sekä työaika, lainsäädännöllinen vastuu, psykososiaalisten riskien johtaminen ja niiden aiheuttamat kuormitusvaikutukset. Hankkeen aikana hyödynnettäviä mittareita voivat olla esimerkiksi työhyvinvointikysely ja työterveyskysely sekä ennakoivan turvallisuustyön tavoitteiden toteutuminen.

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 Way Forward -toimintamalli ja visio

Nesteellä toteutettiin hankkeen aikana organisaatiouudistus, joka vaikutti merkittävästi yrityksen tutkimushankkeeseen osallistumiseen. Tämän myötä muun muassa suunnitellut esimieshaastattelut jäivät toteuttamatta Nesteen osalta. Myöskään kehittämistoimintaa ei toteutettu hankkeen alussa laaditun suunnitelman mukaisesti. Nesteellä kokeiltiin kuitenkin hankkeen aikana joitakin uusia hankkeen teeman mukaisia toimintoja.

Uudistukset eivät vaikuttaneet olennaisesti Nesteen pitkän tähtäimen turvallisuuden kehitystyöhön. Neste jatkoi hankkeen aikana koko konsernin kattavaa Way Forward -toimintamallia. Sen tavoitteena on kehittää Nesteestä entistä kannattavampi, asiakaslähtöisempi ja turvallisempi yhtiö, jossa henkilöstö viihtyy ja voi hyvin. Yhtenä osana toimintamallia koko yrityksen henkilöstö on tehnyt kaksi julkista, omia toimintatapoja koskevaa lupausta. Lupaukset laadittiin yksikkökohtaisesti erillisissä tilaisuuksissa. Osana toimintamallia on laadittu myös viisi turvallisuuden pääsääntöä, joiden noudattamista seurataan tiukasti. Toimintamallin turvallisuusvisiona on se, että yritys haluaa henkilöstönsä pääsevän kotiin turvallisen työpäivän jälkeen. Vision mukaisesti ainoa suunta on kohti nollaa tapaturmaa.

4.2 Turvallisuusjohtamisen palautekysely

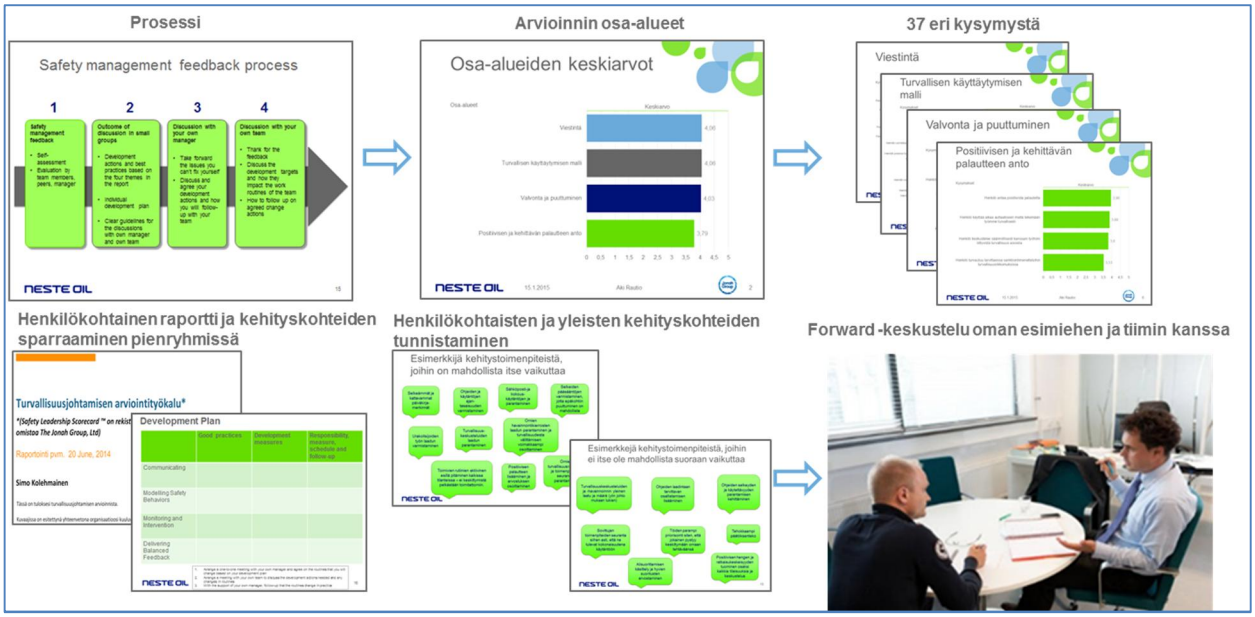
Nesteen Porvoon ja Naantalin jalostamoilla toteutettiin vuonna 2014 turvallisuusjohtamisen palautekysely, jossa noin 1300 ihmistä antoi palautetta noin 180 esimiehelle. Sama toimintatapa toteutettiin myös Nesteen Singaporen ja Rotterdamin jalostamoissa. Toimintatavassa jokaiselle esimiehelle valikoitiin noin kahdeksan henkilöä antamaan palautetta. Palautteen antajat olivat pääosin esimiehen alaisia, mutta jos niitä ei ollut riittävän montaa, heitä täydennettiin kollegoilla ja/tai omalla esimiehellä.

Palautekysely sisälsi neljä eri pääaihetta, joista oli yhteensä 37 kysymystä. Pääaiheet olivat viestintä, turvallisen käyttäytymisen malli (kuinka esimerkillistä esimiehen oma toiminta oli ollut), valvonta ja puuttuminen sekä palautteen antaminen. Näihin teemoihin esimiehet saivat valituilta henkilöiltä kysymysten kautta palautteen. Lisäksi menetelmään kuului kaksi johtamisvalmentajaa, joiden kanssa esimiehet kävivät raportin saadusta palautteesta kuuden hengen pienryhmässä läpi. Esimiesten piti tunnistaa raportista mitkä olivat omat vahvuudet ja kehityskohteet. Pienryhmissä keskusteltiin ja vaihdettiin kokemuksia/ajatuksia siitä miten omia kehittämiskohteita kannattaisi lähteä parantamaan. Esimiehet laativat pienryhmävalmennuksessa suunnitelman oman osaamisensa ja johtamisensa kehittämisestä.

Kyselyn 35 kysymyksestä annettiin numeraalinen arvo. Tämän lisäksi kysely sisälsi avoimia kenttiä, joissa kysyttiin esimerkiksi sitä mitkä asiat tekevät hyvän turvallisuusjohtajan ja missä asioissa esimies voisi vielä kehittää itseään. Tavoitteena oli, että jo pelkästään avoimen palautteen lukeminen herättäisi esimiehiä pohtimaan sitä, mitkä ovat omat vahvuudet ja kehityskohteet. Alaisten vastaukset olivat luottamuksellisia, sillä vain arvioitava esimies pääsi lukemaan niitä. Sen sijaan palautteen pohjalta esimiehen laatima kehittämissuunnitelma oli avoin ja se käytiin läpi yhdessä esimiehen ja hänen tiiminsä kanssa.

Menetelmään liittyvänä asiana linjajohdolta oli tullut selkeä viesti siitä, että myös he halusivat kuulla palautetta. Eli menetelmän kautta myös esimies sai antaa ylemmälle portaalle palautetta sellaisista kehittämistä vaativista asioista, joihin esimies ei itse ollut pystynyt riittävästi vaikuttamaan. Näitä palautteita kerättiin myös pienryhmävalmennuksen yhteydessä ja asiat raportoitiin jalostamon johtoryhmälle. He pohtivat saa-

dun palautteen perusteella mihin asioihin tartutaan suoraan ja mitkä asiat lisätään eri kehityshankkeisiin. Kuvaan 2 on tiivistetty kokonaisuudessaan palautekyselyn ja pienryhmävalmennuksen kulku.



Kuva 2. Nesteen turvallisuusjohtamisen palautekyselyn ja pienryhmävalmennuksen kulku

4.3 Turvallisuuskeskustelujen pilotti

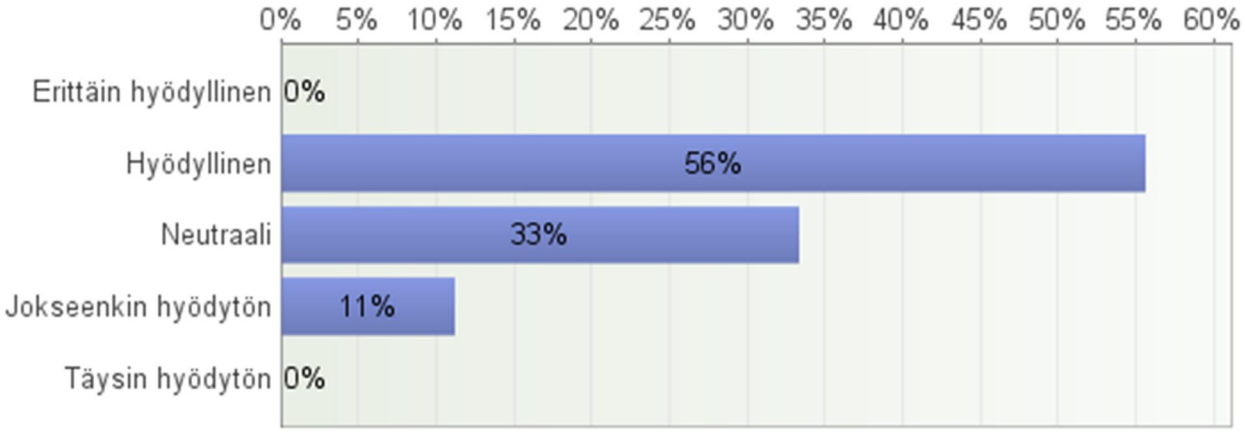
Yksi hankkeen aikana kokeiltu käytäntö oli turvallisuuskeskustelujen uudenlainen toteuttaminen. Nesteellä tavoitteena on, että jokainen esimies toteuttaa ja raportoi kerran kuukaudessa omalle tiimilleen pitämänsä turvallisuuskeskustelun. Raportti kirjataan Nesteen turvallisuusraportointijärjestelmään (kirjataan se, että keskustelu on pidetty ja aiheet, joista on keskusteltu). Hankkeen aikana kokeiltiin turvallisuuskeskustelun toteuttamista hieman erilaisella tavalla.

Pilotissa tehtiin organisaation toimesta E-learning -koulutuspohjaan valmis materiaali aiheesta inhimilliset virheet. Materiaalin tarkoituksena oli herättää ajatuksia ja keskustelua. Materiaaliin kuului myös erilaisia tehtäviä ja video, joka liittyi yhteen Porvoossa sattuneeseen vakavaan tapaturmaan. Iso osa organisaation esimiehistä kävi keskustelun materiaalin pohjalta läpi pilotoinnin hengessä. Kokeilulla haluttiin testata turvallisuuskeskustelun tukiaineiston uudenlaista toteutustapaa.

4.4 Loppuarviointi

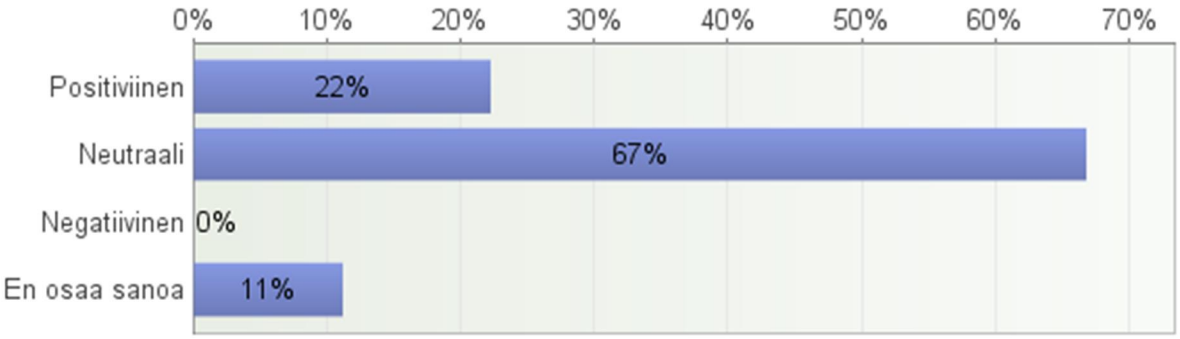
Hankkeen lopussa toteutettiin kysely, jonka avulla pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia toteutetusta turvallisuusjohtamisen palautekyselystä ja keräämään siihen liittyvää palautetta. Kysely toteutettiin sähköisenä ja se suunnattiin logistiikkatoimintojen yksikköön. Esimiehiä oli tässä yksikössä yhteensä 31 kappaletta. Useista aktivointiyrityksistä huolimatta kyselyyn vastasi lopulta vain 9 esimiestä (vastausprosentti 29,0 %).

Vastaajista 56 % piti turvallisuusjohtamisen palautekyselyä hyödyllisenä menetelmänä oman esimiestyön kehittämiseksi (kuva 3). Noin viidesosa (22 %) koki palautekyselyn parantaneen omaa työmotivaatiota. Loput (78 %) piti vaikutusta neutraalina. 78 % vastaajista haluaisi, että palautekysely toteutettaisiin säännöllisesti Nesteellä.



Kuva 3. Vastausten jakauma kysymykseen: "Mikä on yleisarviosi turvallisuusjohtamisen palautekyselystä menetelmänä oman esimiestyön kehittämiseksi"

Kukaan vastanneista esimiehistä ei ollut kokenut alaisten suhtautumista menetelmään negatiiviseksi. Suurin osa vastanneista (67 %) oli kokenut alaisten suhtautumisen neutraaliksi ja noin viidesosa (22 %) positiiviseksi (kuva 4).



Kuva 4. Vastausten jakauma kysymykseen: "Minkälainen oli alaistesi suhtautuminen menetelmään"

Vastanneet esimiehet kokivat palautekyselyn kehittäneen heidän toimintaansa. Suurin osa (78 %) koki oppineensa itsestään/esimiestyöstään jotain uutta palautekyselyn myötä. Tarkentavan avoimen kysymyksen vastausten perusteella oppina oli saatu vahvistusta jo aiemmin havaituille kehittämiskohteille ja asenteiden parantamisen tärkeydelle sekä tunnistettu tarve avoimuudelle ja virheiden myöntämisen kulttuurille. 80 % vastaajista oli kehittänyt omaa osaamistaan ja tehnyt muutoksia johtamistapaansa saamansa palautteen perusteella. Oman sitoutumisen (22 %) ja tiimin turvallisuuden (33 %) paranemista oli kokenut huomattavasti pienempi osuus vastanneista esimiehistä. Taulukossa 1 on yhteenveto vastausten jakaumista kyselyn väittämätyyppisiin kysymyksiin.

Taulukko 1. Vastausten jakauma kyselyn väittämiin

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Opin itsestäni/esimiestyöstäni jotain uutta palautekyselyn myötä	0%	78%	11%	11%	0%
Kehitin saamani palautteen perusteella omaa osaamistani jollakin (turvallisuusjohtamisen) osa-alueella	0%	78%	22%	0%	0%
Tein muutoksia johtamistapaani saamani palautteen perusteella	0%	80%	20%	0%	0%
Sitoutumiseni turvallisuusasioihin parani palautekyselyn myötä	0%	22%	67%	0%	11%
Oman tiimini turvallisuus parani palautekyselyn ja sen seurauksena tehtyjen muutosten myötä	0%	33%	44%	0%	22%

Nesteen itsensä tekemän loppuanalyysin mukaan turvallisuusjohtamisen palautetyökalu koettiin pääasiassa hyödylliseksi, vaikka työkalun hyödyntäminen jäi erinäisten syiden, kuten organisaatiomuutoksen vuoksi, suunniteltua heikommaksi. Palautekysely toi yhtiölle paljon tietoa esimiesten valmiudesta ottaa asioita vastaan ja myös toimipaikkakohtaisia eroja turvallisuuskulttuurissa. Osaltaan nämä asiat olivat jo tiedossa, mutta palautekysely vahvisti aikaisempaa käsitystä. Koska palauteprosessin jälkiseuranta jäi organisaatiomuutoksessa jonkin verran vajavaiseksi, jäi tulosten konkreettinen hyödyntäminen osalle esimiehistä hieman epäselväksi. Henkilökohtaisten kehittämistoimenpiteiden seuranta jäi pääasiassa esimiehen omalle vastuulle eikä sitä organisaation toimesta kaikilta osin edellytetty. Saadun palautteen perusteella esimiehet

kokivat tämän kuitenkin pääasiallisesti hyödylliseksi. Vastaava arviointi olisi esimiesten mielestä hyödyllistä tehdä jonkin ajan kuluttua uudestaan. Menetelmän vaikuttavuuden kannalta oli erityisen tärkeää, että samalla annettiin myös esimiehille mahdollisuus antaa palautetta ylöspäin ja että tähän palautteeseen reagoitiin.

Pienryhmissä tehtyjen henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien sparraamisesta saatiin hyvä ulkopuolinen näkemys organisaation esimiesten turvallisuusjohtamisen vahvuuksista ja kehityskohteista. Sparraajina toimineet ulkopuoliset konsultit pystyivät muodostamaan oman näkemyksensä esimiesten kyvykkyyksistä sekä keräämään heiltä koko organisaation toiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa toiminnan suunnittelun tueksi. Pienryhmäsparrauksissa tunnistetut yleiset kehityskohteet olivat hyödyllisiä koko organisaation toiminnan kehittämiseksi.

Verkkokoulutuspohjaisesta turvallisuuskeskustelupilotista Neste on saanut pääosin todella hyvää palautetta. Verkkokoulutukset ovat lisääntyneet Nesteellä voimakkaasti, ja niiden hyödyntämistä eri tavoin tullaan kehittämään edelleen. Turvallisuuskeskustelujen tukimateriaaleja tullaan toteuttamaan pilotin mukaisella tavalla jatkossakin eli aineistolla ohjataan keskustelun kulkua varsin tarkasti. Haasteena on se, että vastaavan materiaalin tuottaminen on perinteistä kalvosarjaa huomattavasti työläämpää. Etuja ovat sen sijaan muun muassa materiaalin kiinnostavuus, tasalaatuisuus (saadaan vähennettyä esimieskohtaista tulkintaa) sekä helpompi seuranta. Verkkokeskusteluiden osalta voidaan järjestelmän avulla paremmin varmentaa, että halutut materiaalit ovat tiimeissä käyty läpi. Samalla saadaan kerättyä ryhmältä näkemyksiä ja palautetta sekä aiheesta että itse materiaalista. Turvallisuuskeskustelun tavoite on saada aikaan keskustelua, joten pitää olla varovainen, ettei huomio keskity liiaksi aineiston läpi kahlaamiseen / lukemiseen.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Nesteen osalta hanke ei toteutunut täysin alkuperäissuunnitelmien mukaisesti. Hankkeen aikana yrityksessä toteutetut organisaatiouudistukset veivät Nesteen keskittymisen pitkäksi aikaa pois tämän hankkeen kehitystyöstä. Tästä huolimatta Neste kokeili hankkeen aikana kahta uutta toimintatapaa, joilla pyrittiin kehittämään esimiesten turvallisuuden johtamista ja tukemaan esimiesten turvallisuustyötä. Lisäksi Neste jatkoi suunnitelman mukaisesti pitkän tähtäimen turvallisuuden kehittämisohjelmiaan.

Turvallisuusjohtamisen palautekysely ja siihen liittynyt pienryhmävalmennus oli iso panostus Nesteeltä esimiesten turvallisuuden johtamisen kehittämiseksi. Palautekyselyyn vastanneet esimiehet pitivät menetelmää pääosin hyödyllisenä ja kokivat sen vaikuttaneen omaan esimiestoimintaan. Kyselyn vastausten perusteella palautekyselystä kannattaisi tehdä säännöllinen toimintatapa, joka toteutettaisiin esimerkiksi kolmen vuoden välein.

Yleisesti ottaen Neste panostaa jatkuvasti voimakkaasti turvallisuusasioihin ja pitää ylintä johtoa myöden turvallisuuden kehittämistä erittäin tärkeänä asiana. Turvallisuuteen liittyvään strategiaan, viestintään ja työkaluihin on panostettu todella paljon yrityksen taholta. Esimiesten turvallisuustoiminnan tukemiseen ja toiminnan määrän valvontaan on jo tehty riittävät askeleet. Tulevat uudet panostukset kannattaa keskittää turvallisuustoiminnan laadun varmistamiseen ja vaikutusten seurantaan. Ylimmän johdon sitoutuminen, avoin ilmapiiri ja luottamus eri henkilöstöryhmien välillä antavat erinomaisen pohjan turvallisuustyön laadun jatkuvalle parantamiselle.

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Toni Hyytinen

Turvallisuuden johtajat (TUJO) - Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen

Case-raportti: Personalhuset Staffing Group

personalhuset
Staffing Group

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuustalouden laitos.
Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
Tampere 2015

Sisällysluettelo

1 Yrityskuvaus 1
2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa 2
2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti 2
2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen – yhteenveto asiantuntijahaastatteluista 3
3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi 5
4 Toiminnan kehittäminen 7
4.1 Konsulttien haastattelut 7
4.2 Asiakashaastattelut 8
4.3 Työturvallisuusasioista tiedottaminen säännöllisesti 9
4.4 Loppuarviointi 10
5 Pohdinta ja johtopäätökset 11

1 Yrityskuvaus

Yrityksen taustana oleva ISS henkilöstöpalvelut perustettiin vuonna 2010. Aikaisemmin henkilöstöpalvelut olivat osa ISS palveluiden organisaatiota, mutta vuoden 2014 alussa pohjoismaisia toimintoja yhdistettiin ja henkilöstöpalvelut siirrettiin Norjan yksikön alaisuuteen. Henkilöstöpalvelutoiminnot Ruotsi, Norja, Tanska ja Suomi yhdistettiin konserniksi, jonka nimeksi tuli Personalhuset Staffing Group (PSG). Myöhemmin samana vuonna ISS myi henkilöstöpalvelut norjalaisille pääomasijoittajille. Konsernin nimi säilyi edelleen samana.

PSG tuottaa asiakkailleen palveluita henkilöstöön ja rekrytointiin liittyvissä asioissa. PSG tuottaa muun muassa henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita. Tämän lisäksi myös konsultointi, muutosvalmennus ja ulkoistamiset kuuluvat PSG:n toimintakenttään. PSG:n Suomen yksikössä henkilöstöä on parisenkymmentä kappaletta. Organisaatio on matala eikä siinä ole erillistä EHQS-yksikköä. Henkilöstöstä noin puolet on eri puolelle Suomea sijoittuneita konsultteja, jotka hoitavat suorarekrytointeja ja vuokrauspalveluja.

2 Nykytila TUJO-hankkeen alussa

2.1 Yritys ja sen työturvallisuustoiminta yleisesti

PSG:llä työturvallisuustoiminta jakautuu kahteen osaan. Toisaalta pitää huolehtia oman henkilöstön (joka tekee pääosin toimistotyötä) turvallisuudesta. Haastavampana puolena on huolehtia asiakaskohteisiin välitettyjen työntekijöiden turvallisuudesta.

Työturvallisuusasioissa yhteistyö asiakkaiden kanssa ei ollut hankkeen käynnistyessä systemaattista. Uudenkaan asiakkaan kanssa turvallisuusasioita ei juuri käyty läpi, ellei asiakas ottanut niitä puheeksi. Turvallisuuden osalta sopimuksessa sovittiin lähinnä vain siitä, kuka hankkii turvavarusteet, mikäli niitä tarvitaan. Yhteistä toimintamallia ei ollut käytössä eivätkä myöskään asiakkaat vaatineet turvallisuuden osalta asioita henkilöpalveluyritykseltä.

Tapaturmien osalta asiakkaan kanssa ei ollut yhtenäistä tutkintamallia tai raportointikäytäntöjä. Isoimmat asiakkaat saattoivat välillä kysellä tietoja tapahtuneesta ja osan kanssa käytiin satunnaisesti tapaturmia läpi kehityspalavereissa. Tapaturmatutkinta oli konsulttikohtaista eli yhteisesti ei ollut sovittu selkeää mallia siitä mitä asioita tulisi huomioida ja mitä tapaturman jälkeen pitäisi tapahtua. Tapaturman sattuessa käytiin keskustelu työntekijän kanssa ja selvitettiin tapaturman taustoja. Ohjeistus jatkotoimenpiteiden ja asioiden kehittämisen suhteen oli kuitenkin vajavaista koska yhteys asiakkaaseen yleensä puuttui.

ISS Palveluiden omistajuuden aikaan tehtiin turvallisuuskierroksia muutaman kerran vuodessa. Kierroksilla oli mukana myös henkilöstöpalveluiden edustaja sekä työsuojeluvaltuutettu ISS palveluista ja asiakaskohteesta sekä joku muu sopiva henkilö asiakaskohteesta.

Yksi käytössä ollut toimintatapa oli varhaisen puuttumisen malli, joka piti sisällään myös sairauspoissaoloihin puuttumisen (puheeksiotto). Sillä oli saatu turhia sairauspoissaoloja vähenemään. Samalla toimintatavalla oli käynnistynyt myös turvallisuuteen liittyviä keskusteluja. Puheeksi oli otettu esimerkiksi se, jos joku ei ollut käyttänyt turvakenkiä.

Hankkeen alussa ISS:n EHSQ-yksikkö oli käytettävissä. ISS palvelujen tausta näkyi hankkeen alussa työturvallisuuteen liittyvissä mittareissa. Mittareita ja lukuja seurattiin ja raportoitiin tarkkaan. Mittareita seurattiin jopa kuukausitasoisesti. Lukujen seurannassa olivat mukana myös vuokratyöntekijät.

Ainakin seuraavat työturvallisuusmittarit olivat PSG:llä käytössä hankkeen alussa:

- Tapaturmat ja tapaturmataajuudet
- Johdon turvallisuuskierrosten lukumäärä
- Työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset

2.2 Esimiesten osaamisen, johtajuuden ja sitoutumisen varmistaminen – yhteenveto asiantuntijahaastatteluista

Hankkeen alkuvaiheessa esimiesten osaamisen varmistamiseen yrityksessä jo olemassa olevia käytäntöjä selvitettiin asiantuntijahaastatteluiden avulla. PSG:llä oli hyvin pieni organisaatio, joten heiltä haastateltiin tässä yhteydessä vain palvelupäällikköä.

Työntekijöiden rekrytoinnissa PSG:llä oli käytössään alakohtaiset kysymyspatterit, jotka sisälsivät myös joitakin työturvallisuuteen liittyviä kysymyksiä. Käytössä oli myös SHL:n DSI-testi, joka testasi rekrytoitavan soveltuvuutta suorittavaan tekemiseen. Konsulttien rekrytoinnissa sen sijaan ei ollut mitään työturvallisuutta sivuavia toimintatapoja käytössä.

Konsulttien perehdyttämisen yhteydessä käytiin turvallisuusasiat pintapuolisesti läpi. Yleisesti ottaen perehdyttämisprosessi ei ollut yhtenäinen, vaan perehdyttäjällä oli suuret mahdollisuudet hoitaa perehdytys parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän myötä myöskään konsulttien toimintatavoista ei muodostunut yhtenäisiä.

Uusille (välitettäville) työntekijöille jaettiin alakohtainen työturvallisuusohjeistus. Tervetuloa taloon oppaassa (yleinen perehdytysmateriaali) oli ohjeistus muun muassa sairaus- ja tapaturmatilanteisiin. Asiakaskohteessa asiakas perehdytti niin kuin parhaaksi näki, sillä asiakkaan ja PSG:n välillä ei sovittu perehdytettävistä asioista.

Konsulttien osaamisen kehittämisen osalta tilanne oli kohtuullisen hyvä. ISS palvelut järjesti isona organisaationa paljon sisäistä koulutusta, joka oli myös PSG:n konsulttien käytettävissä. Sisäisissä koulutuksissa turvallisuusasiat olivat vahvasti esillä. Jokaisen konsultin oli suoritettava vähintään työturvallisuuskorttikoulutus. Osaamisen arviointiin ei ollut mitään käytäntöjä. Osaamisen osalta yhtenä haasteena oli se, että työntekijöitä välitettiin monille eri toimialoille. Kullakin alalla on työturvallisuuden osalta omat ominaispiirteensä, joten PSG koki haastavaksi konsulttien työturvallisuusosaamisen ylläpitämisen kaikkien alojen osalta.

Konsulttien suorituksen arviointia tehtiin lähinnä työntekijöille suunnattujen kyselyjen kautta. Kyselyiden kautta oli saatu hyvin palautetta liittyen myös konsulttien toimintaan. Lisäksi työntekijöiden poissaolotietoja seurattiin ja jos niissä oli jotain erityistä niin ne toimivat herätteenä keskusteluun konsultin kanssa.

Turvallisuusmittareita ei ollut sidottu PSG:n bonusmalliin. Toisaalta turvallisuusasioiden voitiin nähdä vaikuttavan esimerkiksi liikevaihtoon ja kannattavuuteen, mitkä olivat keskeisiä asioita bonusmallissa.

Taulukkoon 1 on koottu yhteenvetona konsulttien osaamisen varmistamiseen liittyvät olemassa olleet käytännöt PSG:llä hankkeen alussa. Lisäksi taulukkoon on koottu haastatellun ajatuksia siitä, minkälaisia muita toimintatapoja voisi yrityksessä olla hyvä ottaa käyttöön.

Taulukko 1. Konsulttien osaamisen varmistaminen: Yhteenvetotaulukko käytössä olevista menettelytavoista ja kehittämiskohteista PSG:llä hankkeen alussa

Vaihe	Mitä menettelytapoja on?	Mitä voisi olla?
Rekrytointi	- Lähinnä välitettyjen työntekijöiden rekrytoinnissa	- Kysytään hakijan suhtautumista ja osaamista turvallisuuteen liittyen haastattelun yhteydessä
Perehdyttäminen	- Pintapuolisesti turvallisuusseikat - Prosessien läpikäynti	- Prosessien dokumentointi ja selkeä kuvaus
Osaamisen arviointi		- Mikä olisi järkevä tapa kartoittaa?
Osaamisen kehittäminen	- Kehittämiskeskustelut - ISS:n koulutukset esim. työturvallisuuskortti	- Uuden toimialan yhteydessä voisi käydä tärkeimmät asiat läpi
Suorituksen arviointi ja mittaaminen	- Kyselyt, arviointi työntekijänäkökulmasta - ISS:n herätteet - Poissaolojen määrä	-
Kannustus ja palkitseminen	-	-

3 Kehittämistarpeet ja suunnitelma toiminnan kehittämiseksi

Hankkeen alussa PSG:llä laadittiin työsuunnitelma henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen ja johtajuuteen liittyvän toiminnan kehittämiseksi. Seuraavassa yhteenveto PSG:n työsuunnitelmasta.

PSG:llä turvallisuus liittyy erityisesti oman henkilöstön turvallisuuteen sekä välitettyjen työntekijöiden turvallisuuteen asiakaskohteissa. Turvallisuudella on merkitystä myös tietoturvallisuuden, työntekijöiden sitouttamisen ja laadun varmistamisen näkökulmasta. Turvallisuus ei tule vahvasti asiakasvaatimuksena, vaan ennemminkin PSG:llä on itsellään halu kehittää turvallisuutta asiakkaan suuntaan, sillä turvallisuus vaikuttaa suoraan myös PSG:n liiketoimintaan muun muassa poissaolojen kautta. Yhtenä pitkän tähtäimen tavoitteena PSG:llä on saada turvallisuudesta kilpailuvaltti, jolla voidaan erottautua kilpailijoista.

Tämän tutkimuksen yhteydessä painopiste on työntekijöiden turvallisuudessa. Tutkimuksen yhteydessä PSG:n tavoitteena on kehittää yhtenäinen toimintamalli siihen, miten asiakkaiden työympäristön turvallisuuteen liittyviä asioita voidaan selvittää. Yhtenä tarpeena on yrityskulttuurin muuttaminen sellaiseksi, että turvallisuusasioita ei pidettäisi pakollisina hoidettavina asioina, vaan että se tulisi ajattelun kautta automaattisesti mukaan kaikkeen toimintaan. Turvallisuustoiminnan lähtökohtana tulisi olla entistä enemmän työntekijöistä välittäminen, minkä myötä myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista saataisiin parannettua.

Yhtenä haasteena on monen eri toimialan asiakkaiden työympäristöön liittyvien turvallisuusasioiden tiedostaminen ja tunnistaminen. Yrityskohtainen kehittämistavoite linkittyy hyvin muuhun eri osa-alueilla meneillään olevaan kehittämistoimintaan. Erityisesti tavoite linkittyy hyvin konsultin perehdytykseen ja työprosessien kehittämiseen sekä asiakkuuksien hoitoon. Käytössä olevia mittareita ovat esimerkiksi tapaturmat ja johdon turvallisuuskierrokset. Tämän lisäksi asioita seurataan kaksi kertaa vuodessa tehtävien työtyytyväisyyskyselyn ja asiakastyytyväisyyskyselyn avulla sekä varhaisen puuttumisen mallilla, joka pitää sisällään myös sairauspoissaolojen käsittelyn.

PSG:llä ei ole keinoja selvittää asiakaskohteidensa turvallisuutta niin pitkälle kuin he haluaisivat. Asiakkaiden kanssa keskustellaan satunnaisesti, mutta käytössä ei ole mitään systemaattista tiettyä prosessia. Asioiden selvittäminen on yksittäisten konsulttien varassa. Valveutuneet asiakkaat kertovat tarvittavat turvallisuusasiat itse, mutta jos asia ei näin ole, konsultit eivät välttämättä tunnista tarpeita ja vaatimuksia riittävän hyvin. Asiakkailla on ollut jopa vastentahtoisuutta jakaa tietoa työympäristönsä turvallisuudesta (esimerkiksi työpaikkaselvityksistä on sanottu, että ne koskevat vain heidän omia työntekijöitään). Tosin konsultit eivät aina osaa edes kysellä oikeita dokumentteja kuten esimerkiksi riskinarviointeja. Asiakkaat eivät ole suhtautuneet myöskään kovin innokkaasti ISS:n tekemiin turvallisuuskierroksiin, vaan ovat kokeneet täysin ulkopuolisten tulevan heidän toimitiloihinsa. Asiakkaat ovat vedonneet kiireeseen eivätkä koe kierroksista olevan hyötyä asiakkaalle itselleen.

PSG on herännyt siihen, että heidänkin olisi hyvä vaikuttaa enemmän turvallisuuteen eikä luottaa pelkästään siihen, että asiakkaat hoitavat asiat. Tapaturmat aiheuttavat heillekin kustannuksia, sillä ne vaikuttavat vakuutusmaksuihin, eikä poissaoloja voida laskuttaa asiakkailta, vaan ne vaikuttavat suoraan taloudelliseen tulokseen. PSG:llä on velvollisuus maksaa työntekijöidensä sairausloma-ajan palkka.

Hankkeen päätavoitteena on kehittää yleinen yhtenäinen toimintamalli asiakkaiden työympäristön turvallisuuteen liittyvien asioiden selvittämiseen. PSG tarvitsee mallin, jolla voitaisiin yhtenäisillä toimintatavoilla selvittää asiakkaiden turvallisuutta ja siihen liittyviä vaatimuksia. Mallin myötä pitäisi saada selkiytettyä eri

osapuolten roolit eli mitkä ovat henkilöstöpalveluiden ja mitkä asiakkaan vastuut. Mallin mukaisesti jokaiselta uudelta asiakkaalta selvitettäisiin työturvallisuusasiat, työympäristön vaatimukset (yötyö, melu, pöly jne.), turvavarustetarpeet yms. jo sopimuksen tekovaiheessa tai viimeistään silloin kun ensimmäinen työntekijä on aloittamassa. Mallin mukainen toiminta voisi sisältää kierroksen työkohteessa viimeistään pari viikkoa asiakkuuden aloituksen jälkeen. Samassa yhteydessä tehtäisiin uusi lista huomioitavista asioista. Malli tulisi rakentaa sellaisesta näkökulmasta, että sen avulla voitaisiin tarjota tukea asiakkaalle ja samalla PSG voisi erottautua positiivisesti kilpailijoistaan. Pohjaa PSG:n malliin saatettaisiin katsoa TTY:llä kehitetystä vuokratyömallista.

- Muita mahdollisesti kehitettäviä menettelytapoja:
    - Esimiesten perehdytykseen liittyen prosessien dokumentointi ja selkeämpi kuvaaminen erityisesti esimiesvastuun näkökulmasta (konsultti vs. asiakas)
    - Norjasta saatujen turvallisuuteen liittyvien käytäntöjen tai toimintamallien käyttöönotto Suomessa
    - Rekrytoinnin yhteydessä hakijan turvallisuuteen liittyvän suhtautumisen ja osaamisen kartoittaminen
    - Osaamisen arviointi: Mikä olisi järkevä tapa kartoittaa?
    - Osaamisen kehittäminen: Uuden toimialan yhteydessä voisi käydä tärkeimmät asiat läpi
    - Työterveyshuollosta saatavan tuen aktivointi
    - Tapaturmatutkintaan toimintamalli, johon otetaan asiakas mukaan
    - Työntekijän perehdytykseen työturvallisuuden verkkokoulutuspaketin koostaminen
    - Asiakkaiden kanssa säännöllisten kehityspalavereiden käynnistäminen

Hankkeessa asiantuntijaroolissa on yrityksen palvelupäällikkö. Tarvittaessa voidaan haastatella myös palvelupäällikön esimiestä, kollegaa ja/tai konsultteja. Kohdeyksiköksi pyritään saamaan jokin asiakas mukaan.

4 Toiminnan kehittäminen

4.1 Konsulttien haastattelut

Hankkeen aikana kartoitettiin konsulttien näkemyksiä tutkimusaiheesta haastattelemalla yhteensä kuutta PSG:n konsulttia elokuussa 2014. Konsultit tekevät PSG:ssä pääosin rekrytointia eli hankkivat ja välittävät tarpeen mukaisia vuokratyöntekijöitä asiakasyrityksiin.

Tärkeimpänä asiana haastatteluista nousi esiin vastuu työntekijän perehdyttämisestä. Osa haastateltavista totesi, että konsulttien tekemä perehdyttäminen riippuu tehtävästä, johon työntekijä on menossa. Työturvallisuusasioita käydään tarkemmin läpi vain jos koetaan tehtävään liittyvän vaaroja. Haastatellut kokivat yleisen tietämyksen työturvallisuudesta sekä sen, että on itse nähnyt kohteen, helpottavan työturvallisuusasioiden kertomista työntekijöille. Muina asioina nousivat esille erityisesti tapaturmien ja sairauspoissaolojen seuranta sekä niihin liittyvät ohjeet ja toimenpiteet.

Vastuiden jakautumista asiakkaan ja konsulttien välillä pidettiin suhteellisen selkeänä. Osa haastateltavista totesi kuitenkin, ettei asiakkaalla ole välttämättä riittävää osaamista ja resursseja (varsinkin, jos kyseessä pieni yritys) työntekijän työkohtaiseen perehdyttämiseen. Eräs konsulteista oli joutunut jopa puuttumaan perehdytyksessä ilmenneisiin puutteisiin. Pääasiassa asiakkaiden antamaan perehdytykseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Konsultit eivät kuitenkaan välttämättä aina olleet tietoisia siitä, mitä vastuiden jakautumisesta asiakkaiden kanssa oli sovittu, koska myyjät määrittivät sovittavat asiat sopimuksen teon yhteydessä.

Haastateltavien täyttämien osaamisen itsearviointilomakkeiden perusteella erityisesti ne asiat, joita konsultit tällä hetkellä tekevät turvallisuuteen liittyen olivat heillä hyvin hallinnassa (jaettu vastuu asiakkaan kanssa). Muuhun seurantaan ja ennakoivaan toimintaan liittyviä käytäntöjä oli vähemmän käytössä. Yhteenveto osaamisen itsearvioinnista on nähtävillä liitteestä 1.

Eniten kehittämisehdotuksia haastatteluissa tuli siihen, miten asiakaskohteiden tuntemusta sekä yhteydenpitoa asiakkaiden ja työntekijöiden suuntaan voisi parantaa. Tähän ehdotettiin esimerkiksi turvallisuuteen liittyvien asioiden esille ottamista muun yhteydenpidon ohessa (sekä asiakkaiden että työntekijöiden suuntaan), varta vasten turvallisuuteen liittyviä käyntejä ja palavereja asiakkaan kanssa sekä kohdekansioita, joihin olisi koottu kohdekohtaista tietoa ja yhteenveto myyjien asiakkaiden kanssa sopimista asioista. Haastatteluissa mainittiin myös, että turvallisuuden säännöllisempi näkyminen konsulttien omassa työssä voisi muistuttaa turvallisuudesta ja lisätä turvallisuusasioiden esille ottamista myös asiakkaan ja työntekijän suuntaan.

Perehdytykseen liittyen toivottiin kohdekohtaista tai alakohtaista perehdytysmateriaalia. Käytössä voisi olla myös videoperehdytys. Lisäksi sekä työntekijöiden että konsulttien perehdytystä voisi laajentaa niin, että käsiteltäisiin enemmän security asioita. Konsultin työtä voisi tukea avaamalla ja kirjaamalla prosessit ylös johonkin muotoon sekä kehittämällä käytössä olevien järjestelmien helppokäyttöisyyttä. Myös yhteistä tilaisuutta vakuutusyhtiön edustajan kanssa toivottiin. Turvallisuuden tuotteistamisen näkökulmasta pohdittiin hyötyjä suhteessa tarvittaviin resursseihin. Lisäpalveluista voisi olla hyötyä kiireisille asiakkaille sekä pienemmille yrityksille. Palveluiden pitäisi kuitenkin olla asiakaskohtaisesti räätälöitäviä ja turvallisuutta positiivisesti esille tuovia. Lisäpalveluiden tarjoamiseksi konsultit tarvitsisivat paljon lisätietoa niihin liittyvistä sisällöistä ja toimintatavoista.

4.2 Asiakashaastattelut

Lokakuussa 2014 tehtiin haastatteluja PSG:n eräässä asiakasyrityksessä. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa olemassa olleita käytäntöjä ja kehittämistarpeita asiakasyhteistyön tueksi rekrytointikonsulttien ja asiakasyrityksen esimiesten turvallisuustehtävän näkökulmasta. Haastateltavina olivat asiakasyrityksen tuotantopäällikkö/työsuojelupäällikkö ja työnjohtaja.

Asiakasyrityksessä oli investoitu työturvallisuuteen paljon etenkin edellisten vuosien aikana ja työturvallisuus oli hyvällä tasolla. Asiakasyritys näki työturvallisuuden merkittävänä asiana osana tuottavuutta. Erityisinä painopisteinä haastatteluhetkellä työturvallisuuden osalta olivat työturvallisuusasenteiden ja työturvallisuuden näkyvyyden parantaminen.

Suurin osa uusista rekrytoinnista tehtiin vuokratyöyritysten kautta. Omia työntekijöitä oli kuitenkin yli puolet kaikista työntekijöistä. Kaikilla uusilla työntekijöillä perehdytysprosessi oli sama. Jakson alussa uusi työntekijä oli kolme päivää perehdyttäjän ohjattavana. Tämän lisäksi perehdytettäville jaettiin tietopaketti. Tämän jälkeen työntekijä harjoitteli seitsemän päivää yksin ja suoritti tämän jakson jälkeen kokeen. Kokeella ja sen jälkeen toteutetulla keskustelulla työnjohtajan kanssa varmistettiin perehdyttämisen onnistuminen.

Asiakasyrityksessä raportoitiin ja käsiteltiin kaikki, myös vuokratyöntekijöille, sattuneet tapaturmat. Asiakasyritys edellytti, että myös vuokrayritys käsitteli työntekijöilleen sattuneet tapaturmat omasta näkökulmastaan.

Vuokrayrityksen ja asiakasyrityksen välisen sopimuksen tekovaiheessa käytiin aina läpi lakisääteiset velvoitteet, kuten esimerkiksi vakuutusasiat ja työterveyshuolto. Muista kuin lakisääteisistä asioita, kuten esimerkiksi tapaturmien ilmoitusvelvollisuudesta, voitaisiin haastateltujen mukaan sopia tarkemminkin. Henkilönsuojaimet ovat yksi tärkeä osa-alue ja niistä oli sovittu tarkkaan kumpi osapuoli vastaa niistä.

Haastatellut pitivät erityisen tärkeänä asiana vuokrayrityksen ja asiakasyrityksen yhteistyötä rekrytointivaiheessa. Parhaiten rekrytointi on onnistunut pitkäaikaisten yhteyshenkilöiden, jotka ovat jo tunteneet hyvin työolosuhteet ja riskit, kanssa. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että vuokrayritys olisi aina käynyt tutustumassa työolosuhteisiin paikan päällä ennen rekrytointia.

Asiakasyrityksen ja vuokrayrityksen välinen yhteydenpito sopimuksen jälkeen on pääosin sähköistä. Palaute ja sovitut raportit vaihdetaan sähköpostitse. Tarvittaessa esimerkiksi sairauspoissaoloista ja työntekijöiden tehokkuudesta myös keskustellaan. Yhteisiä palavereita on järjestetty silloin tällöin. Asiakasyrityksen mielestä etukäteen sovittuja teemapalavereita voisi olla nykyistä useammin. Keskustelu ja tiedonvaihto ovat tärkeitä asioita yhteistyön kehittymisen kannalta.

Palautetta vuokratyöntekijät voivat antaa joko suoraan suullisesti työnjohtajalle tai täyttämällä palaute/poikkeamalomakkeen. Vuokratyöntekijälle palautetta annetaan yleensä vain jos on jotain ongelmia. Yleisesti ottaen asiakasyritys piti vuokratyöntekijöitä ongelmattomina. Silloin tällöin oli kuitenkin esiintynyt esimerkiksi työturvallisuusohjeiden laiminlyöntiä. Tällöin toimintatapana oli keskustella asioista suullisesti vuokratyöntekijän kanssa. Asiakasyritys kirjaa myös suullisen huomautuksen, josta ei kuitenkaan välttämättä mene tietoa vuokrayritykselle. Suullinen huomautus ei aiheuta vielä jatkotoimenpiteitä. Vasta asian toistuessa mietitään toimenpiteitä yhdessä vuokrayrityksen kanssa.

Yhteenvetona asiakasyritys totesi, että yhteistyö vuokrayrityksen kanssa on sujunut hyvin. Pitkäaikaisen yhteistyön myötä osapuolten välille on syntynyt hyvä luottamus ja molemmin puolin hyväksytyt toimintatavat. Turvallisuusasioissa tehdään yhteistyötä ja pelisäännöt on sovittu heti kun yhteistyö alkoi. Palvelunseurantapalavereiden kehittäminen ja tapaturmien raportointi olivat yhteistyön osalta tärkeimmät kehittämiskohteet.

4.3 Työturvallisuusasioista tiedottaminen säännöllisesti

Hankkeen aikana PSG aloitti uuden toimintatavan, jonka avulla konsulteille tiedotetaan säännöllisesti työturvallisuuteen liittyvistä asioista. Koko PSG:n henkilöstö kokoontuu säännöllisesti palaveriin videotekniikkaa hyödyntäen. Näiden säännöllisten videopalavereiden yhteyteen PSG lisäsi hankkeen aikana työturvallisuuteen liittyvää tiedottamista.

Palavereiden yhteydessä on pidetty työturvallisuuteen liittyviä tietoiskuja, joissa on käyty läpi muun muassa työturvallisuusasioiden vastuunjakoa. Lisäksi palavereiden yhteydessä on käsitelty PSG:n työntekijöille sattuneita tapaturmia. Näin konsultit eri puolella Suomea pysyvät tietoisina siitä mitä muualla tapahtuu ja voivat oppia sekä kehittää omaa toimintaansa muualla sattuneiden tapaturmien kautta.

PSG kokeili myös vuokratyöntekijöille tiedottamista. Yritys tavoitteli toimintatapaa, jossa vuokratyöntekijöille olisi lähetetty joka kuukausi vaihtuvalla teemalla turvallisuusinfo. Toimintatapa oli kuitenkin aloituksen jälkeen hiljalleen hiipunut. Aiheet olisi pitänyt suunnitella pidemmälle tulevaisuuteen heti aloitettaessa. Nyt kun näin ei tehty, jäi kuukausittainen infopaketti muutaman kerran jälkeen tekemättä.

4.4 Loppuarviointi

Loppuarviointia varten hankkeen lopussa haastateltiin PSG:n TUJO-hankkeen yhteyshenkilöä. Tapaamisessa todettiin PSG:n hankkeen aikana tekemän kehittämistoiminnan jääneen kokonaisuudessaan vaatimattomaksi. PSG tunnisti turvallisuuden johtamisessaan hyvin kehittämiskohteita ja hankkeen alkuvaiheessa yhdessä tutkijoiden kanssa ideoitiin monipuolisesti mahdollisia toimenpiteitä kehittämistä vaativien asioiden parantamiseksi. Toteutus jäi kuitenkin arkitehtävien puristuksessa vaillinaiseksi. Päätavoitteena ollutta yhtenäistä toimintamallia asiakkaiden työturvallisuuden selvittämiseksi ja välitettävien työntekijöiden työturvallisuuden varmistamiseksi ei saatu rakennettua. PSG:n hankkeen lopussa käyttämä tarkistuslistamainen Brief-lomake ei ole vielä riittävä toimintamalliksi, varsinkaan kun sitä eivät ainakaan kaikki konsultit hyödynnä eikä sen hyödyntämistä varmisteta millään tavalla.

PSG kävi organisaationa hankkeen aikana läpi isoja uudistuksia, jotka veivät lähes kokonaan pienen organisaation resurssit. Hankkeen alussa ISS:n pohjoismaiset henkilöstöpalvelut yhdistettiin samaksi organisaatioksi. Myöhemmin keväällä 2015 PSG irtautui vielä kokonaan ISS palveluista. Näin isot muutokset veivät keskittymisen ja resurssit pois kehittämistoiminnasta, mikä oli suurin syy siihen, ettei tavoiteltua toiminnan kehittämistä saavutettu. PSG:n yhteyshenkilö kertoi loppuhaastattelussa myös, että olisi kaivannut jonkin verran enemmän ohjausta hankkeen toteuttajalta. Erityisesti siitä syystä, että muutosten myötä PSG:ltä katosi aikaisemmin heidän käytössään ollut ISS:n asiantuntija- ja tukiverkosto.

Loppuhaastattelun yhteydessä sekä PSG:n yhteyshenkilö että hankkeen tutkijat totesivat, ettei PSG välttämättä soveltunut parhaalla mahdollisella tavalla hankkeeseen. Alun perin hankkeessa piti olla mukana koko ISS:n organisaatio, joka kuitenkin oli ehdottanut PSG:lle osallistumista koko organisaation sijaan. Jälkikäteen tarkasteltuna PSG ei ollut täysin ymmärtänyt hankkeen tavoitteita lähtiessään mukaan. Tutkimushankkeessa tarkastelukohteena oli esimiesten turvallisuuden johtaminen. PSG:llä ei kuitenkaan ole organisaatiossaan juuri ollenkaan perinteisiä esimies-alainen -rakenteita, vaan organisaatio muodostuu pääosin konsulteista, jotka välittävät vuokratyöntekijöitä asiakaskohteisiin. Tämän myötä tutkimushankkeen tavoitteita oli hankala soveltaa PSG:n toimintakenttään.

PSG:n yhteyshenkilö piti loppuhaastattelussa heidän osaltaan tutkimuksen parhaana antina hankkeen aikana pidettyjä kokouksia ja työpajoja. Niistä PSG oli saanut hyvää oppia ja vinkkejä omaan toimintaansa isommilta yrityksiltä, joilla on ihan eri tavalla resursseja panostaa turvallisuuden johtamisen kehittämiseen. Muilta yrityksiltä on tullut ideoita, joita voitaisiin hyödyntää myös PSG:ssä. Näitä ovat olleet esimerkiksi turvallisuushavaintojen keräämismenetelmä, verkkokoulutusmateriaalin koostaminen sekä kannusteiden rakentaminen.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

PSG:n case osoittaa ajoituksen olevan tärkeää silloin, kun pyrkimyksenä on kehittää toimintaa tavoitteellisesti. Tutkimushanke ajoittui ajanjaksoon, jolloin PSG oli keskellä isoja rakenteellisia uudistuksia. Tällöin varsinkin pienessä organisaatiossa ymmärrettävästi resurssit olivat sidottuja uudistusten toteuttamiseen ja hankkeen teeman mukainen kehittämistoiminta jäi sivurooliin. PSG ei myöskään organisaationa soveltunut parhaalla mahdollisella tavalla tutkimushankkeeseen. Toisaalta vaikka organisaatio olisikin sisältänyt pelkästään perinteisiä esimies-alainen rakenteita, ei se olisi vaikuttanut millään tavalla kehittämistoimintaan liittyvään resurssiongelmaan, joka oli pääsyy tavoitteista jäämiseen.

Työturvallisuuden osalta PSG:n suurimmat haasteet eivät liity tutkimushankkeen teemoihin, vaan vuokratyön ominaispiirteisiin. Vuokratyön työturvallisuuden varmistamisessa keskeisessä asemassa ovat henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakkaiden välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja tehtävien sekä vastuiden yksiselitteinen jakaminen. Tämä vaatii asioista sopimista määritetyn toimintamallin mukaisesti. PSG:n osalta toimintamalli ei ole muotoutunut vielä yhtenäiseksi, asiakkuudesta toiseen samanlaisena pysyväksi kokonaisuudeksi. Toiminta eroaa eri asiakkuuksien ja eri konsulttien välillä. PSG:n keskeisimpänä kehittämiskohteena on määrittää kokonaisvaltaisempi yhtenäinen toimintamalli vuokratyöntekijöiden työturvallisuuden varmistamiseen ja asiakasyhteistyöhön. PSG:n oman toimintaprosessin määrittämisessä voisi olla kannattavaa hyödyntää soveltuvin osin Tampereen teknillisen yliopiston toisen tutkimushankkeen yhteydessä laatimaa vuokratyön toimintamallia, joka on vapaasti saatavilla internetistä:

http://www.ttk.fi/files/2174/Toimintamalli210611.pdf

PSG:n oman systemaattisen toimintamallin määrittäminen on erityisen tärkeää siksi, että aikaisemmin PSG:n käytössä ollutta ISS:n asiantuntija- ja tukiverkostoa ei enää ole apuna. Lähtökohdat toimintamallin rakentamiselle ovat hyvät. Tämän hankkeen aikana PSG on itse tunnistanut omat kehittämistarpeensa ja haastattelujen avulla on selvitetty myös oman henkilöstön ja asiakkaan näkemyksiä asiasta. Toiminnan vakiintuessa uuteen muotoonsa resursseja kehittämistoimintaan on taas enemmän käytettävissä ja ne yhdessä tämän hankkeen aikana tehdyn pohjatyön kanssa antavat kaikki tarvittavat edellytykset PSG:lle soveltuvan oman toimintamallin rakentamiselle.

Liite 1. Esimiesten turvallisuusosaamisen varmistaminen eri vaiheissa työuraa

Asioita, jotka pääasiassa hyvin tiedossa:

- Lakisääteiset asiat, työelämän lainsäädäntö
- (Lakisääteisten) vastuiden jakautuminen asiakkaan kanssa (konsultti vs. asiakas)
- Yhteistyö asiakkaan kanssa turvallisuusasioissa: Tapaturmat, sairauspoissaolot, vaaratilanteet (niissä toimiminen ja niistä ilmoittaminen) tapaturmien tutkinta
- Konsultintyön tietopankki ja prosessi
- We care -malli

Ainakin jonkin verran tiedossa

- Yhteistyö asiakkaan kanssa turvallisuusasioissa: Työntekijän perehdytys ja työnopastus
- Työntekijän rekrytointi: Haastattelussa hakijan suhtautuminen ja osaaminen turvallisuuteen liittyen
- Työntekijän perehdytys ja opastus (turvallisuusohjeistus)
- Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet):
    - ISS:n TTT-järjestelmä
    - Tapaturmat ja tapaturmataajuudet
    - Tapaturman sattuessa (tapaturman taustat, keskustelu työntekijän kanssa)
    - Varhainen puuttuminen ja sairauspoissaolojen seuranta (puheeksiotto)
    - Asiakastyytyväisyyskysely
    - Kehityspalaverit asiakkaiden kanssa (turvallisuusasiat mukana)
- Yhteistyö oman työterveyshuollon kanssa (sopimus, yhteyshenkilö, tuki)

Vaihtelevasti tiedossa:

- Suojainkäytännöt
- Asiakaskohteen työympäristön turvallisuuden kannalta huomioitavien seikkojen selvittäminen
    - Lakisääteiset vaatimukset tämän työn kannalta
    - Käynti työkohteessa
    - Asiakaskohteen työpaikkaselvitykset, riskinarvioinnit, työsuojelun toimintaohjelma ym.
- Yhteistyö asiakkaan kanssa turvallisuusasioissa: Tiedonkulku (esim. turvallisuusasiat mukana palavereissa)
- Työntekijän rekrytointi: DSI-testi
- Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet):
    - ISS:n herätteet
    - Työtyytyväisyyskysely (vuokratyöntekijöiden)
- Esimiestyön tuki (perehdytys, koulutus, työnohjaus, vertaistuki, verkostot)

Tampereen teknillinen yliopisto
PL 527
33101 Tampere

Tampere University of Technology
P.O.B. 527
FI-33101 Tampere, Finland

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

ISBN 978-952-15-3652-5