

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of business and management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Vesa Vaittinen

**TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMINEN
METSÄTEOLLISUUSYRITYKSESSÄ**

Työn tarkastaja: Professori Marko Torkkeli
2. tarkastaja: Erikoistutkija TkT, YTM Satu Parjanen

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Vaittinen, Vesa
Työn nimi	Työturvallisuuden kehittäminen eräässä metsäteollisuusyrityksessä
Tiedekunta	Tuotantotalous
Pääaine	Innovaatio- ja teknologiajohtaminen
Vuosi	2016
Diplomityö	Lappeenrannan teknillinen yliopisto LUT 104 sivua, 21 kuvaa, 2 taulukkoa, 1 liite
Työn tarkastaja	Professori Marko Torkkeli
2. tarkastaja	Erikoistutkija, TkT, YTM Satu Parjanen
Työn ohjaaja	Diplomi-insinööri Esko Paananen
Hakusanat	Työturvallisuus, riskien arviointi, perehdytys, palaute

Tutkimuksen tavoitteena oli saada muodostettua kokonaiskuva henkilöstön kokemasta työturvallisuuden tilasta ja sen pohjalta löytää mahdollisia konkreettisia toimenpiteitä työtaturmien vähentämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli luoda käsitys henkilöstön perehdytyksen ja työn opastuksen tasosta ja sen vaikutuksista työturvallisuuden kehittämiseen.

Teoriaosuudessa selvitettiin lain vaatimusten, johtamisen, riskien arvioinnin ja perehdytyksen välisiä syy-yhteyksiä ja miten ne kukin omalla tavallaan vaikuttavat työturvallisuuteen. Lisäksi tarkasteltiin Suomessa sattuneiden tapaturmien oikeuden loppulauselmia ja niiden perusteluita. Olemassa oleva turvallisuuden taso selvitettiin kyselyllä ja sitä täydennettiin haastatteluin turvallisuusvalmennusten yhteydessä.

Työturvallisuus, riskien arviointi ja henkilöstön perehdytys ovat yhdessä avain työturvallisuuden kehittämiseen. Osana kehittämistyötä yrityksessä tulisi ottaa käyttöön positiivisen palautteenannon malli. Olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen ohjeiden mukaisesti ja tulevan henkilöstön perehdytys samaan asiaan luo pohjan tavoitteiden saavuttamiseksi. Oikein toimittuna yritys voi saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Panostus perehdytykseen on investointi tulevaisuuteen.

ABSTRACT

Author	Vaittinen, Vesa
Title	Developing occupational safety in a forest industrial company
Faculty	School of Industrial Engineering and Management
Major	Management of Innovation and Technology
Year	2016
Master thesis	Lappeenranta University of Technology LUT 104 pages, 21 figures, 2 tables, 1 appendice
Examiners	Professor Marko Torkkeli Senior Researcher, Satu Parjanen
Instructor	M.Sc (Tech.) Esko Paananen
Keywords	Occupational safety, risk analysis, introductory briefing, feedback

The objective of this Master's thesis was to get an overall picture formed experienced personnel safety mode and on that basis to find any concrete measures to reduce accidents at work. In addition, the aim was to create an understanding of the level of staff induction and work guidance and its implications for the development of occupational safety.

The theoretical part examined the causal relationship between the requirements of the law, management, risk analysis and orientation and how they are each in their own way affect occupational safety. In addition, there were looked at court decision and their arguments of accidents at work. The existing level of occupational safety is clarified questionnaire and supplemented by interviews in one to one coaching.

Occupational safety, risk analysis, and employee orientation together are the key to improving safety at work. As part of the development, company should activate a positive feedback for the way of working. Training of the existing staff to act according to instructions and incoming staff orientation to the same issue creates the basis for achieving the objectives. Company can achieve significant cost savings by acting like this. Investing orientation is an investment to the future.

ALKUSANAT

Yrityksen henkilöstö on sen suurin innovaation lähde. Siksi henkilöstöön tuleekin panostaa ajatellen sitä investointina. Takaisinmaksu näkyy monella tavoin yrityksen toiminnassa sekä sen ulkopuolella. Tärkeimpänä panostuksena on perehdytyksen antaminen ja sen jälkeen turvallisen työympäristön luominen. Tässä luomistyössä yhteistyön merkitys kasvaa arvoon arvaamattomaan.

Stora Enso Imatran tehtailla nämä asiat on oivallettu ja sen pohjalta sainkin toimeksiannon tarkastella tilannetta ja etsiä uusia parannuskohteita näiden kahden asian ympäriltä. Iso kiitos kuuluu siis tehtaanjohdolle tästä mahdollisuudesta. Erityiskiitos turvallisuuspäällikkö Esko Paanaselle joka työtä ohjatessaan neuvoi ja haastoi ajattelemaan asioita eri näkökulmista. Samoin haluan kiittää turvallisuusvalmennukseen osallistunutta ”Tatti-jengiä”, jotka toimivat moottoreina, kun turvallisuuskyselyä ja osastojen valmennuksia tehtiin sekä niistä ammennetuista yhteisistä ajatuksista. Tämä yhteistyö osoitti sen arvokkuutensa ja arvonsa erinomaisesti.

Kiitos myös professori Marko Torkkelille työn ohjaamisesta ja neuvojen antamisesta. Erityistutkija Satu Parjaselle kuuluu kiitos ajatuksista ja uusista näkökulmista sekä työn tarkastamisesta.

Matka opiskelujen aloittamisesta tähän pisteeseen on koetellut myös perhettä. Yhteinen aika oli välillä kortilla työn ja opiskelun yhdistämisen seurauksena. Suurin kiitos kuuluukin heille, sillä ilman perheen tukea matka olisi saattanut jäädä kulkematta. Vaimon kannustus potki aina eteenpäin. Tyttäreni Jasminen iloisuus ja aktiivisuus taas on ollut korvaamaton virtalähde omaan jaksamiseen. Kotiväki onkin ollut yksi innovaation lähteistä tällä matkalla.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	10
1.1 Työn tavoite ja rajaus	11
1.2 Tutkimusmenetelmät.....	11
1.3 Yritysesittely	14
2. TYÖTURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT LAIT	19
2.1 Työturvallisuuslaki	19
2.2 Työterveyshuoltolaki	21
2.3 Työtapaturma- ja ammattitautilaki.....	23
3. TYÖTURVALLISUUS JA TURVALLISUUSKULTTUURI.....	25
4. TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN	30
5. VAAROJEN TUNNISTUSPROSESSI.....	33
5.1 Vastuut ja velvollisuudet riskinarvioinnissa	36
5.1.1 Työnantajan vastuut ja velvollisuudet.....	36
5.1.2 Työntekijän vastuut ja velvollisuudet.....	38
5.2 Riskien arvioinnin menetelmät	38
6. PEREHDYTTÄMINEN.....	40
6.1 Perehdytyksen suunnitelmallisuus	41
6.2 Oppiminen osana perehdyttämistä	43
6.3 Palautteenanto osana perehdyttämistä	46
7. KUSTANNUSVAIKUTUKSET	49
7.1 Vahingonkorvaukset	51
7.2 Sairauspoissaolot.....	52
7.3 Vakuutusmaksut.....	54
7.4 Työvoimakustannukset	57
7.5 Tehokkuusvaikutukset	59
7.6 Työnantajamielikuva.....	59
7.7 Muut vaikutukset	60
8. TURVALLISUUSKYSELY JA TULOKSET.....	61
8.1 Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen.....	62

8.2	Riskinarvioinnit ja niiden taso	63
8.3	Turvallisuusasioiden huomiointi työnopastuksessa	65
8.4	Asennoituminen turvalliseen toimintaan	69
9.	KÄYTÄNNÖN TOIMINTA RISKIEN ARVIOIMISESSA.....	71
10.	RISKIENARVIOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	75
11.	PEREHDYTYSOHJELMAN KEHITTÄMINEN	78
11.1	Rekrytoinnin suunnittelu	79
11.2	Rekrytointi- ja haastatteluvaihe.....	80
11.3	Ennen työsuhteen alkua.....	81
11.4	Työsuhteen aloitus.....	82
11.5	Ensimmäinen päivä	83
11.6	Ensimmäinen viikko.....	83
11.7	Ensimmäinen kuukausi.....	85
11.8	Koeajan päättymisen	86
11.9	Työsuhde ja sen päättymisen	87
12.	KILPAILIJAVERTAILU	88
13.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	90
14.	YHTEENVETO	96

LÄHTEET

LIITE

KUVALUETTELO

Kuva 1. Poissaoloon johtaneiden tapaturmien kehitys Stora Ensossa	14
Kuva 2. Työpaikkatapaturmat 100 000 palkansaajaa kohti	26
Kuva 3. Palkansaajien korvatut työpaikkatapaturmat työsuorituksen mukaan	26
Kuva 4. Tapaturmataajuudet teollisuudessa	27
Kuva 5. Bradleyn käyrä	29
Kuva 6. Vaaran aiheuttajat	33
Kuva 7. Vaaranarviointiprosessi	35
Kuva 8. Pehdyttämisen vaiheet	42
Kuva 9. Hampurilaispalaute	47
Kuva 10. Tapaturmakustannusten jäävuorimalli	50
Kuva 11. Paperiteollisuuden työtatapaturmat sairauslomapituuden mukaan	53
Kuva 12. Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen	63
Kuva 13. Riski arviointien taso tuotanto-osastoilla	64
Kuva 14. Riski arviointien taso muilla osastoilla	65
Kuva 15. Turvallisuusasioiden huomiointi työnopastuksessa	66
Kuva 16. Esimiesten rooli työnopastuksessa, tehdastaso	67
Kuva 17. Esimiesten rooli työnopastuksessa, tuotanto-osastot	68
Kuva 18. Esimiesten rooli työnopastuksessa, muut osastot	69
Kuva 19. Asennoituminen työpaikan siisteyteen, tehdastaso	69
Kuva 20. Puuttuminen turvattomaan toimintaan, tehdastaso	70
Kuva 21. Tapaturmataajuuden kehitys metsäteollisuusyrityksissä	88

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Keskimääräinen maksuluokkamaksu	55
Taulukko 2. Esimerkkitaulukko työkyvyttömyyseläkemenosta	56

TYÖSSÄ KÄYTETYT LYHENTEET

ILO	Kansainvälinen työjärjestö
KKO	Korkein oikeus
LTA1	Poissaoloon johtanut tapaturma/miljoona tehtyä työtuntia
OHSAS 18001	Työterveys- ja turvallisuussertifikaatti
SAP	Toiminnanohjausjärjestelmä (SAP R/3)
TRI	Kaikki työtapaturmat, sisältää poissaoloon johtaneet ja tapaturmat, joista ei poissaoloa mutta vaatinut ammattilaisen hoitotoimia

1. JOHDANTO

Tutkielma on tehty Stora Enso Oyj Imatran tehtaalle. Työssä on pyritty selvittämään sellaisia tekijöitä, joilla työturvallisuuden tunnusluvut saadaan kehittymään kohti 0-tapaturmaa tavoitetta.

Turvallisuus ja työtapaturmat ovat yritykselle aina kustannustekijä. Turvallisuuteen liittyville investoinneille on usein vaikea laskea takaisinmaksuaikaa ja sen johdosta investointeja saatetaan jättää tekemättäkin. Yritykset eivät tällöin näe välttämättä todellisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän laskelman mukaan Suomessa menetetään vuosittain kansantaloudellisesti työtapaturmien seurauksena noin 2-2,5 miljardia euroa ja huomioiden kaikki johdannaisvaikutukset summa nousee jopa 24 miljardiin euroon (Rissanen et al., 2014, 11). Turvallisuuteen investoimalla yritys vaikuttaa suoraan tulevaisuuden taloudelliseen menestykseen ja suorituskykyyn.

Turvallisuuden rooli suomalaisessa metsäteollisuudessa yhtenä yrityksen toimintaa kuvaavana tekijänä on muuttunut viimeisten viiden vuoden aikana. Lähes kolmenkymmenen vuoden metsäteollisuuden kokemuksella olen nähnyt turvallisuuden kehityksen huonot mutta myös viime vuosien positiiviset puolet. Yritysten johto on ymmärtänyt paremmin turvallisuusinvestointien merkityksen. Turvallisuuskulttuuria onkin lähdetty kehittämään voimakkaasti yrityksen johdon taholta turvallisuusjohtamiseen panostamalla. Osana turvallisuusjohtamista ovat käsitteet kuten turvallisuuden työkalut ja turvallisuusohjelmat tulleet lähemmäksi kenttätyöskentelyä.

Tapaturmien määrässä on Stora Enso Oyj Imatran tehtailla tapahtunut viimeisen vuosikymmenen aikana positiivista kehittymistä mutta niitä tapahtuu kuitenkin yhä liikaa. Hyvää kehitystä on tapahtunut erityisesti poissaoloon johtaneiden

tapaturmien määrässä. Huomioitaessa myös tapaturmat, joista ei ole aiheutunut poissaoloa, on kehitys pitkälti tasaantunut viime vuosina.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Työn tavoitteena on tunnistaa sellaisia kohtia tehtaan toiminnassa, joita kehittämällä tapaturmien määrässä tapahtuu pysyvästi positiivista kehittymistä. Kehitettävien toimintojen on oltava sellaisia, joita voidaan seurata ja kehittää tehtaan tasolla.

Työssä tarkastellaan ainoastaan työturvallisuuden ja siihen vaikuttavien asioiden kehittämistä. Muut turvallisuuden, kuten paloturvallisuus, yritysturvallisuus ja muut vastaavat osa-alueet, rajataan työn ulkopuolelle. Työssä ei myöskään lähdetä erittelemään mahdollisia osastojen välisiä toiminnallisia eroja tai ongelmakohtia. Teoreettisessa osiossa tarkastellaan ainoastaan turvallisuuteen oleellisesti vaikuttavia lakeja. Muut vaikuttavat lait jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tällaisia lakeja ovat mm. työsopimuslaki, työaikalaki, laki syrjinnästä työpaikalla.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa pyrittiin analysoimaan olemassa olevia toimintamalleja ja ohjeistuksia sekä toimintaa niiden mukaisesti. Analysointia tehtiin myös tehtaalla turvallisuusvalmennuksen yhteydessä järjestetyn kyselyn vastausten pohjalta. Tehdyssä turvallisuuskyselyssä (liite 1) pyrittiin kartoittamaan tehtaan henkilöstön todellista näkemystä turvallisuustilanteesta ja –kokemuksesta. Yhtenä osa-alueena kyselyssä oli myös kysymyksiä esimiesten toiminnasta turvallisuuden ja työnopastuksen saroilla sekä perehdytystoiminnan ja turvallisuuden yhteisvaikutuksesta.

Tutkimusmenetelmäksi kysely valikoitui suuren kohderyhmän takia. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä se sopi myös parhaiten käyttöön koska vastaajat joutuvat vastaamaan kaikki samoihin kysymyksiin ja valitsemaan annetuista vaihtoehdoista sopivimman omaa mielipidettä ja asennetta kuvaavan vastauksen. Näin vastauksista saatiin muodostettua mahdollisimman objektiivinen kuva (Vilkkä, 2007, 28).

Kysely suoritettiin web-pohjaisena kyselynä koko tehtaan henkilöstölle jotta kattavuus kokonaisuudessaan olisi mahdollisimman laaja tehtaan toiminnot ja työaikamuodot huomioon ottaen. Vastauksista oli myös helppo muodostaa yhteenveto web-työkalun avulla ja siirtää se edelleen jatkokäsiteltäväksi ja analysoitavaksi. Taustamuuttujina toimi osasto ja henkilöstöryhmä. Näiden avulla tuloksia pystyttiin tarkastelemaan osastoittain ja sen mukaan toimiko henkilö toimihenkilönä vai työntekijänä. Kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä (Vilkkä, 2007, 62). Lisäksi monivalintakysymyksiin oli mahdollisuus aina laittaa avoimesti tarkentavaa vastausta, jos vastaaja itse niin halusi. Vastausten pohjalta pystyi tekemään tulkintaa sekä kartoittavasti, että vertailevasti (Vilkkä, 2007, 20–21). Haittana nettikyselyssä oli, että henkilö pystyi vastaamaan siten, että ne kohdistuvat joko väärään osastoon, henkilöstöryhmään tai sitten vastausten laatu ei vastaa todellisuutta tilanteesta. Näitä virhemarginaaleja poistaa vastausprosentti ja suuri kohderyhmä.

Osana tutkimusta toimi myös turvallisuusvalmennuksen yhteydessä käydyt luottamukselliset keskustelut henkilöiden kanssa. Ne antoivat kuvan tilanteesta konkreettisella tasolla ja toimivat systemaattisena havainnointimenetelmänä. Käytännössä ne tuottivat lisäinformaatiota asenteista ja johtamisesta (Vilkkä 2007, 30). Kenenkään yksittäisen henkilön vastauksia ei analysoitu tai kirjattu vaan niistä muodostettiin kokonaiskuva. Turvallisuusvalmennuksissa käytiin läpi turvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuten vaarojen havainnointi ja riskien

arviointi, työssä jaksaminen ja viihtyminen, osaaminen, oman toiminnan vaikutuksen merkitys sekä palautteen anto ja sen tarkoitus.

Lisäksi turvallisuusvalmennuksen yhteydessä tehtiin yksilötason täsmähaastatteluja henkilöille, jotka ovat vasta aloittaneet työsuhteensa tehtaalla tai joilla osasto on muuttunut. Näiden täsmähaastattelujen avulla pyrittiin saamaan mielikuva toiminnan nykytilasta verrattuna annettuun ohjeistukseen perehdytyksestä ja turvallisuuden tasosta. Haastatteluissa kysymysten pohjana oli tehtaalla käytössä oleva perehdytyslomake. Kysymykset koskivat muun muassa seuraavia osa-alueita:

- miten esimies varmisti perehdytysohjelman etenemisen
- saitko perehdytyksen osaston turvallisuuteen
- jos toimit esimiehenä, miten sinut perehdytettiin siltä osin
- kerrottiinko sinulle perehdytyksen aikana, mitä vaarojen havainnointi ja riskien arviointi tarkoittavat
- kerrottiinko, mistä perehdytysaineistossa mainittua tietoa voi hakea
- miten perehdytyksessä huomioitiin tehtävässä tarvittavat erityisosaamisalueet kuten esimerkiksi hankintatoimi

Turvallisuuskyselyn pohjalta tämän työn tutkimuskohteiksi valittiin riskien arviointi ja työnopastustoiminta. Työn tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuskysymyksiksi asetettiin

- Miten hyvin henkilöstö tiedostaa ja ymmärtää prosessina riskien arvioinnin?
- Miten perehdytys ja työnopastus toimivat tehtaalla ja miten niitä voidaan kehittää?

Alikysymyksiksi edellisille asetettiin

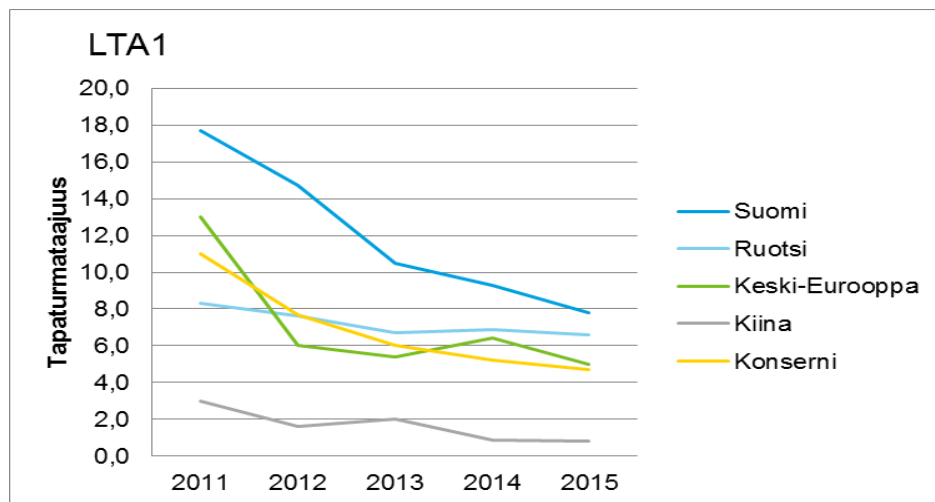
- Miten henkilöstö kokee turvallisuusjohtamisen?
- Miten riskien arviointia voidaan prosessina kehittää?

Lisäksi lopussa tehtiin vertailua kilpailijoiden toimintaan ja turvallisuuden tasoon tarkastelemalla yhtiöiden vuosijulkaisuja ja muuta yleisesti tiedossa olevaa materiaalia.

1.3 Yritysesittely

Stora Enso Oyj on maailmanlaajuisesti toimiva metsäteollisuusyritys. Sen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Työntekijöitä yhtiöllä vuoden 2015 lopulla oli noin 26 000 noin 35 eri maassa. Sen liikevaihto vuonna 2015 oli 10,0 miljardia euroa ja operatiivinen liike-tulos 915 miljoonaa euroa. Yhtiö on listattuna Tukholman ja Helsingin arvopaperipörsseissä.

Turvallisuudessa Stora Enson toiminta on kehittynyt erittäin positiivisesti tämän vuosikymmenen aikana. Sekä poissaoloon johtaneissa tapaturmissa, että ei-poissaoloon johtaneissa tapaturmissa on tapahtunut hyvää kehitystä. Poissaoloon johtaneissa tapaturmissa on ollut kuvan 1 mukaan myönteistä kaikissa maissa, joissa on tuotannollista toimintaa. Suomessa kehitys on kuvan mukaan ollut positiivisinta.



Kuva 1. Poissaoloon johtaneiden tapaturmien kehitys (Stora Enso sustainability report 2015, 32)

Stora Enso konserni on jakautunut viiteen divisioonaan: Biomaterials, Consumer Boards, Paper, Packaging Solutions ja Wood Products. Operatiivista liike-tulosta tarkasteltaessa, Biomaterials on suurin. Sen osuus liike-tuloksesta oli vuonna 2015 34 %. Consumer Boards on toiseksi suurin 32 %:n osuudella.

Stora Enso Imatran tehtaat kuuluu Consumer Boards-divisioonaan. Imatran tehtaat koostuvat kahdesta yksiköstä: Tainionkoski ja Kaukopää. Tehtaalla työskentelee noin tuhat henkilöä ja se tuottaa noin miljoona tonnia kartonkia ja paperia. Tuotteet jaotellaan nestepakkauskartonkeihin, kuluttajapakkaus-kartonkeihin ja pakkauspapereihin. Tyypillisimpiä käyttökohteita ovat kartonkiset juoma- ja ruoka-astiat, mehu- ja maitotölkit, tupakka-askit ja -kartongit sekä korkealaatuiset painetut muut pakkaustuotteet.

Yhtiön tavoitteena on korvata uusiutumattomia materiaaleja kehittämällä puuhun ja uusiutuviin raaka-aineisiin pohjautuvia tuotteita, joita valmistetaan vastuullisesti huomioiden maailmalla vallitsevia megatrendejä. Yhtiöllä on slogan ”Kaikki mikä tänään valmistetaan uusiutumattomista materiaaleista, voidaan huomenna valmistaa puusta”.

Työturvallisuuden osa-alueella yhtiö on lähtenyt erityisen voimakkaasti kehittämään toimintaa monin erilaisin keinoin. Alkusysäyksen tälle toiminnalle antoi toimitusjohtaja Jouko Karvinen vuonna 2011 osana uudenlaista ajattelumallia, jossa kaikki vanhat toimintatavat tuli kyseenalaistaa ja ajatella aina asioita uudesta näkökulmasta. Tämä ajattelumalli koski myös turvallisuutta ja se nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi. Tämä oli osoitus johdon selkeästä sitoutumisesta turvallisuuteen ja sen kehittämiseen työpaikoilla. Kaikki palaverit aloitetaan turvallisuudella, oli sitten kyseessä asiakastapaaminen, johdon palaveri tai tehtaan yksittäisen osaston sisäinen palaveri.

Vuonna 2011 julkaistussa visiossa toimitusjohtajan johdolla luotiin uuden tyyppinen turvallisuusjohtamisen malli ja sen pohjalta asetettiin tavoitteet

turvallisuudelle, jossa ainoana lopputuloksena voi olla vain poissaoloon johtaneiden tapaturmien (LTA1) osalta nolla kappaletta. Näiden tavoitteiden toteutumista seurattiin ja kehittämistoimenpiteitä vaadittiin kuten muidenkin tavoitteiden kohdalla.

Osana turvallisuusjohtamisen strategiaa yhtiössä otettiin vuonna 2012 käyttöön turvallisuuden työkalut: kymmenen turvallisuuden työkalua ja neljä turvallisuusohjelmaa. Työkalut ovat konkreettisia toimia eri organisaation tasoilla ja ohjelmat taas ovat turvallisuuskoulutukseen, -viestintään ja motivointiin liittyviä suunnitelmia sekä ohjeistuksia ulkopuolisten toimijoiden turvallisuuteen liittyen.

Turvallisuuden kymmenen työkalua ovat:

- Päivittäiset henkilöstön turvallisuuskeskustelut, kesto 5-10 minuuttia.
- Koko henkilöstön osallistuminen turvallisuushavaintojen tekemiseen työympäristön ja toiminnan osalta, joko positiivisina tai kehittävinä havaintoina.
- Työpaikan turvallisuustarkastukset jokaisen henkilön suorittamana kerran kuukaudessa.
- Johtoryhmän suorittamat turvallisuuskierrokset vähintään kerran kuukaudessa.
- Esimiehen käymät henkilökohtaiset turvallisuuskeskustelut vähintään kerran vuodessa.
- Sisäiset turvallisuusauditoinnit.
- Riskien arvioinnin tekeminen kaikille työpaikoille.
- Työpaikkakohtaisten työohjeiden ja riskin arviointien laadinta ja niiden säännöllinen läpikäynti työalueen henkilöstön toimesta.
- Ohjeistuksen laatiminen erityistä huomiota vaativiin kohteisiin, esimerkiksi säiliö-, tuli-, ja kemikaalityöskentelyyn, vahinkokäynnistyksen estoon sekä pelastussuunnitelmien laatiminen osastokohtaisesti.

- Vaaratilanne- ja tapaturmatutkinta, jossa kaikki tapaukset tutkitaan ja raportoidaan sekä laaditaan korjaavat toimenpiteet.

Turvallisuuden neljä ohjelmaa ovat:

- Vuosittainen turvallisuuden koulutusohjelman laadinta ja toteutus jokaisessa yksikössä.
- Turvallisuuden viestintäohjelman laadinta ja toteutus jokaisessa yksikössä ja divisioonassa.
- Koko konsernin kattava turvallisuuden kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä.
- Ulkopuolisia toimijoita koskevat turvallisuusohjeistukset esimerkiksi turvallisuusvaatimusten ja varustuksen osalta.

Imatran tehtailla kaikki edellä mainitut työkalut ja ohjelmat on otettu käyttöön ja niiden toimivuutta seurataan. Turvallisuushavaintojen tekemiselle on asetettu tavoitteet vuosittain henkilötasolle vietyinä. Vuonna 2015 tehtaalla tavoitteena oli saada vähintään 10 havaintoa/henkilö ja kaikkien osallistuminen niiden tekemiseen. Toteuma vuodelle 2015 oli 13,9 havaintoa/henkilö ja noin 90 % henkilöstön osallistuminen niiden tekemiseen.

Kaikki vaaratilanteet ja tapaturmat tutkitaan niin kutsutun 5*miksi-periaatteella siten, että tutkinta on aloitettava vähintään viikon kuluessa tapahtuneesta. Heti tapahtuneen jälkeen on mietittävä välittömiä korjaustoimia ja niitä on myös toteutettava. Tämän vaiheen toteuttaa vahingoittuneen henkilön lähin esimies yhdessä kyseisen työpisteen henkilöstön kanssa. Tapaturman tutkintaa varten luotiin yhteinen selvityspohja, jota jokaisen on käytettävä jotta tutkinnan ohjaaminen ja opastaminen kaikille olisi mahdollisimman selkeää.

Tapahtumakuvauksen jälkeen pohditaan, miten osaaminen, välineet, ohjeet ja materiaalit ovat vaikuttaneet tapahtuneeseen ja niiden pohjalta valitaan osa-alueet, joista 5*miksi-tutkinta suoritetaan. Tutkinnassa pyritään löytämään aina juurisyy

tapahtuneelle ja tutkintaa suoritetaan usean eri näkökulman kautta. Tapaturmien tutkintaan osallistuvat aina tehtaanjohtaja, turvallisuuspäällikkö, kyseisen osaston päällikkö, esimies ja osaston työntekijöitä vahingoittuneen lisäksi.

Tutkinnan pohjalta laaditaan kehitystoimenpiteet ja asetetaan seuranta toimenpiteiden edistymiselle. Tutkintamateriaali jaetaan koko divisioonan eri tehtaalle ja se käydään tehtaalla läpi osana turvallisuusviestintää. Tällöin esimies keskustelee jokaisen työntekijän kanssa tapahtuneesta ja pohtivat, onko vastaava mahdollista omassa työn tekemisessä.

Poissaoloon johtaneiden tapaturmien osalta tehtaalla ei vuonna 2015 saavutettu tavoitetta, sillä LTA1 luku oli 6,2. Lisäksi TRI-luku ei ole viimeisten kolmen vuoden aikana kehittynyt positiivisesti. TRI-lukuun lasketaan poissaoloon johtaneiden tapaturmien lisäksi ne tapaturmat, joista ei ole aiheutunut poissaoloa mutta on vaatinut käyntiä terveydenhuollossa. Tämän johdosta tehtaan johto päätti vuoden 2015 syksyllä käynnistää turvallisuusvalmennuksen jotta koko henkilöstölle saataisiin parempi käsitys turvallisuudesta ja omasta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan terveyteen ja turvallisuuteen. Turvallisuusvalmennus toteutettiin talven 2015–2016 aikana ja sinä aikana jokaisen tehtaalla yhtiön palveluksessa toimivan kanssa käytiin keskimäärin kolmen tunnin mittainen henkilökohtainen keskustelu turvallisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

2. TYÖTURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT LAIT

Työturvallisuutta säännellään lakien avulla. Kaikissa lain sääntelyissä on kuitenkin huomioitavaa, että ne ovat vähimmäistasoa koskevia vaatimuksia. Suurin muutos työturvallisuuteen vaikuttavissa laeissa Suomessa viimeisten vuosien aikana on ollut liittyminen Euroopan unionin jäseneksi (Saloheimo 2016, 13). Aiemmin liittyminen kansainvälisen työjärjestö ILO:n jäseneksi on vaikuttanut kansalliseen työturvallisuussääntelyyn.

2.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslakia uudistettiin kokonaisvaltaisesti vuonna 2003. Edellinen laki oli vuodelta 1958 jota myös oli useaan otteeseen muutettu mutta aina vain tietyiltä osilta. Osaltaan tämä kuvaa työturvallisuusasenteiden sekä tekniikan kehittymistä. Uudessa laissa korostetaan jatkuvan parantamisen tavoitetta työturvallisuuden saralla mutta myös ennakointia. Laki kattaa myös entistä laajemmin koko yksilön terveyden huomioimisen; fyysinen ja henkinen huolehtimisvelvoite työnteon kannalta tarkasteltuna (Saloheimo 2016, 29).

Työturvallisuuslaki sääntelee pitkälti työnantajan toimintaa. Työnantajalla onkin aina ensi sijainen vastuu turvallisuudesta (Saloheimo 2016, 119) ja sen kautta työnantajan tulee huolehtia työntekijöistään. Tätä osoittaa hyvin työturvallisuuslain 8§, jossa luetellaan pitkä lista työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen kuuluvia tehtäviä. Niinpä ensimmäinen tehtävä onkin tunnistaa, kuka on työnantaja. Nykyisessä yhteiskunnassa tämä ei välttämättä ole selvää vaan alihankintatoiminta, vuokratyövoiman käyttö, lukuisat yrityskaupat ja niin edelleen ovat tuoneet oman värinsä tulkinnan hakemiseen. Lain kautta voi tehdä johtopäätöksen, että lopulta työnantajana toimii kunkin yrityksen mahdollinen hallitus ja toimitusjohtaja. Sanotaankin, että toimitusjohtaja ei ole luonnollinen henkilö mutta kaikki hänen alaisuudessaan ovat ja näin heistä voi

käyttää nimitystä työntekijä. Suuremmissa yrityksissä työnantajan edustajana toimii aina kunkin paikkakunnan toimivallaltaan ylintä päätöksentekovaltaa käyttävä henkilö.

Lain mukaan työnantajan on huolehdittava työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön liittyviä asioita jatkuvan kehittämisen periaatteella siten, että työntekijä voi tehdä työnsä turvallisesti ja päästä terveenä kotiin jokaisen työpäivänsä päätteeksi. Tämä tarkoittaa ennakoivan toiminnan korostumista sekä työympäristön ja työyhteisön tilan seuranta, analysointia sekä korjaavien toimenpiteiden tekemistä jotta työntekijän terveydentila ei työn johdosta vaarannu missään tilanteessa. Huolehtimisvelvoitteen ulkopuolelle rajataan ainoastaan ennalta arvaamattomat ja poikkeukselliset tapahtumat, joihin työnantaja millään olisi voinut vaikuttaa. Käytännön tasolla korjaavien toimenpiteiden tekeminen tarkoittaa ohjeistusta, vaarojen havainnointia ja riskien tunnistamista sekä niiden minimointia. Myös tavoiteasetanta on yksi työnantajan velvollisuuksista. Se ohjaa työsuojelun toimintaohjelman toteutumista, joka on myös uudessa laissa määritelty työnantajan velvollisuudeksi.

Työolojen parantaminen on lain keskeisimpiä vaatimuksia. Saloheimon mukaan (2016, 77) tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hyvän tason saavutettuaan, on työnantajan edelleen jatkettava työympäristön ja työolosuhteiden parantamistyötä kunnes haittavaikutukset saadaan estettyä. Pienetkin muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja näin turvallisuuden kehittämisestä tulee jatkuva kierre.

Toinen keskeinen vaatimus on työn vaarojen selvittäminen ja riskien arviointiprosessista huolehtiminen. Työnantajan velvollisuus on tarvittaessa käyttää asiantuntijoita, mikäli sen oma ammattitaito ei ole riittävää. Selvittämistyön on oltava järjestelmällistä ja suunnitelmallista. Vaarojen selvittämisen ja riskien arvioinnin osalta korostuu myös ennakoiminen. Näitä seikkoja korostavat työturvallisuuslain kohdat 12 § ja 13 §.

Työntekijälle työturvallisuuslaki velvoittaa annettujen ohjeiden ja määräysten noudattamisen ja havaituista epäkohdista ilmoittamisen. Lisäksi työntekijän on huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä niillä keinoin kuin se kullekin työntekijälle on mahdollista (työturvallisuuslaki 18§). Jos työntekijä osaamisensa puitteissa pystyy poistamaan havaitsemansa vian tai vaaran, on se hänen myös tehtävä. Tällöinkin on hänen tehtävä siitä ilmoitus työnantajalle (työturvallisuuslaki 19 §).

Työnantajan on huolehdittava myös, että työntekijöillä on riittävästi tietoa työpaikasta, sen aiheuttamista haittavaikutuksista sekä työpaikalla käytettävästä vaarojen havainnointi ja riskien arviointiprosesseista (työturvallisuuslaki 14 §). Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa perehdyttämistä, opetusta ja ohjausta. Jatkuvalle ohjauksella pystytään parhaiten vaikuttamaan sellaisiin tekijöihin, jotka tulevat esille vasta ehkä myöhemmässä vaiheessa elämää eli puhutaan ammattitaudeista. Näitä ovat esimerkiksi asbesti- tai hitsauskaasuista johtumat altistumat.

2.2 Työterveyshuoltolaki

Työnantajan velvollisuutena on järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Tämä velvollisuus on aina, jos työnantajalla on velvollisuus noudattaa työturvallisuuslakia. Työterveyden tehtävänä on toimia työpaikan asiantuntijana sellaisissa asioissa, joissa terveydenhuollon ammattiosaamisella on erityinen vaikutus. Laki korostaa ennakoivaa toimintaa: sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisy, työyhteisön toimivuus, työn ja työympäristön terveellisyys ovat esimerkiksi sellaisia tekijöitä, joiden avulla työterveyshuolto pyrkii edesauttamaan työntekijän työkyvyn säilymistä mahdollisimman pitkään.

Työterveyshuollon tehtävät on lueteltu pitkälti työterveyshuoltolain 12§:ssä. Sen velvollisuus on osallistua omalla osaamisellaan työpaikan vaarojen havainnoinnissa havaittujen riskien minimoimiseen tekemällä esityksiä havaittujen vaarojen terveydellisten haittavaikutusten minimoimiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa hyvää työpaikkatuntemusta. Työpaikkakäyntien ja työpaikkaselvitysten kautta tämä ammatillinen osaaminen kasvaa ja työterveyden ammattilaiset kykenevät tunnistamaan työpaikan vaaratekijät aina paremmin. Toisaalta tätä ammatillisen osaamisen kehittämistä korostaa myös lakiin kirjoitettu velvoite osallistua vähintään kolmen vuoden välein ammattitaitoa ylläpitävään täydennyskoulutukseen (työterveyshuoltolaki 5 §).

Työterveyshuoltolaki muuttui vuonna 2012, jolloin lakiin kirjattiin voimakkaammin työnantajan ja työterveyshuollon velvollisuus varhaisemmassa vaiheessa puuttua pitkittyviin sairauspoissaoloihin ja toisaalta parantaa yhteistyötä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välillä. Tässä vaiheessa alettiin puhua niin kutsutusta 30–60–90-päivää mallista, jossa kaikilla toimijoilla on omat velvollisuutensa. Yhteistyössä on aina huomioitava, ettei työntekijän henkilökohtaiset terveystiedot tule muiden tietoon ellei työntekijä nimenomaisesti anna siihen lupaa.

Käytännössä edellä mainittu malli tarkoittaa työntekijän työkykyisyyden arvioimista ja työssä jatkamisen edellytysten selvittämistä entistä suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin. Lisäksi se korostaa työnantajan velvollisuutta selvittää ne keinot, joilla voidaan edes auttaa työntekijän paluuta työelämään. Tällaisia keinoja voivat olla muun muassa kevennetty työ, osa-aikatyö tai kuntoutuksen eri muodot. Kaikissa toimenpiteissä tärkeimpänä lähtökohtana tulee olla työntekijän terveys.

2.3 Työtapaturma- ja ammattitautilaki

Tässä laissa on määritelty, mikä on työtapaturma ja ammattitauti sekä miten niistä korvataan. Tämä laki pohjautuu työnantajan velvollisuuteen vakuuttaa työntekijät ammattitautien ja työtapaturmien varalta ja toisaalta työntekijän oikeudesta saada korvauksia niiden johdosta.

Tapaturmaksi tässä laissa määritellään ulkoisen tekijän, kuten esimerkiksi syövyttävän aineen, kaasun, lämmön tai säteilyn, aiheuttama äkillinen ja odottamaton tapahtuma, jonka seurauksena henkilölle aiheutuu vamma tai sairaus (Työtapaturma- ja ammattitautilaki, 17–20 §). Näin ollen kaikkia työpaikalla syntyviä vammoja ei lasketa työtapaturmiksi. Kokonaisarvioon vaikuttavia tekijöitä ovat sattumismekanismi, ajalliset yhteyksien myötävaikutukset sekä vammaenergian voimakkuus (työtapaturma- ja ammattitautilaki 19 §).

Henkilön altistuessa pitkäaikaisesti tai toistuvasti kemiallisille, fysikaalisille tai biologisille altisteille, voi seurauksena olla ammattitauti. Tällaiset taudit on lueteltu ammattitautiluettelossa ja ne vaativat aina lääketieteellisen tutkimuksen ja syy-yhteyden työpaikan olosuhteisiin. Mikäli lääkäri epäilee tällaista sairautta, on hänen tehtävä ilmoitus laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnan mukaisesti aluehallintoviranomaisille mukaisesti (Salonen 2016, 284).

Viimeisimmät muutokset työtapaturma- ja ammattitautilakiin astuivat voimaan vuoden 2016 alussa. Uuden lain kautta pyritään saamaan tutkintaprosessi kokonaisuudessaan nopeammaksi. Tämän johdosta lakiin on selkeästi kirjattu, että työnantajan on tehtävä tapaturmasta ilmoitus viimeistään 10 vuorokauden kuluessa tapahtuneesta. Samoin vakuutusyhtiön päätöksentekoihin ovat tulleet tarkat aikataulut asioiden etenemisestä. Kokonaisuudessaan nämäkin tukeutuvat aiemmin mainittuun 30–60–90 päivän säännöstyön. Korvauspäätös on annettava 30 päivän kuluessa tietojen tulemisesta ja ammatillisen kuntoutuksen tarpeeseen

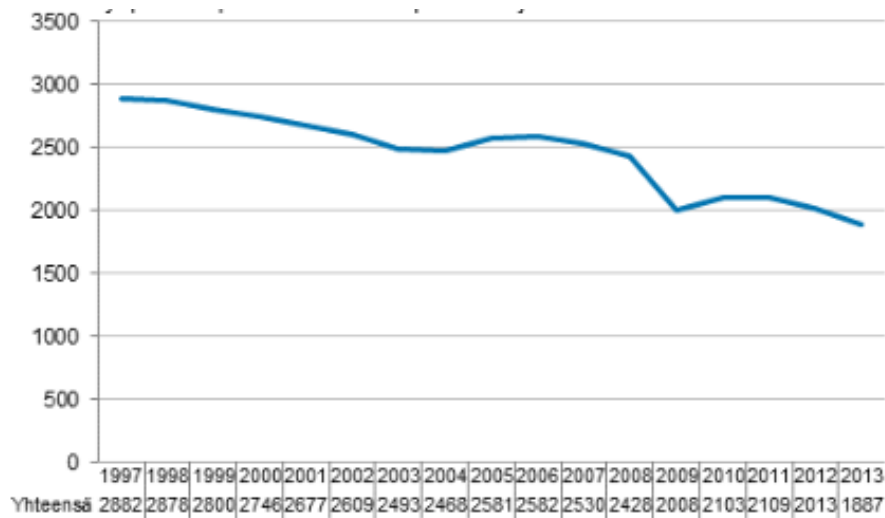
on otettava kantaa 90 päivän sisällä. Lakimuutoksilla tuetaan vahingoittuneen henkilön työkyvyn palaamista päätöksentekoprosessia nopeuttamalla.

3. TYÖTURVALLISUUS JA TURVALLISUUSKULTTUURI

Työturvallisuus on tullut ihmisten puheisiin voimakkaasti vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Toisen maailman sodan jälkeen se tuli jo omaksi osakseen suomalaisessa lainsäädännössä, alettiin puhua työoikeudesta (Saloheimo 2016, 14). Laajempaa kokonaisuutena työturvallisuus sisältyy osaksi kokonaisvaltaista turvallisuutta, jossa on mukana myös muut turvallisuuden haarat kuten esimerkiksi paloturvallisuus, toimitilaturvallisuus ja ympäristön suojeleminen.

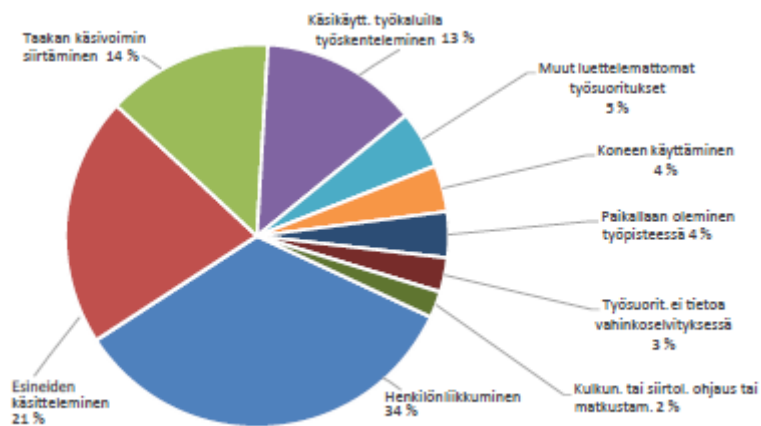
Työturvallisuus on jokaisen työssäkäyvän etu. Sen avulla jokaisen työntekijän terveyttä, työkykyä ja henkeä pyritään suojaamaan siten, että henkilö pystyy työskentelemään ja kehittämään itseään mahdollisimman pitkään, aina vanhuuseläkeikään saakka. Eläkelainsäädäntö on muuttunut 2000-luvun aikana ja sen kautta työurat ovat pidentyneet. Työelämän pidentyminen tuo myös uudet haasteensa työturvallisuuteen koska ikääntyminen tuo ihmisen jaksamisen kautta myös toimintaan muutoksia. Osin haaste on myös positiivinen koska vaihtuvuus työelämässä ei olekaan välttämättä niin suuri kuin vielä 15 vuotta sitten pelättiin suurten ikäluokkien kautta. Tämä on antanut työnantajalle lisää aikaa vastata ikääntymisen haasteisiin.

Työturvallisuus on kehittynyt positiivisesti viimeisten vuosien aikana tilastojen valossa. Tapaturmien määrä on ollut selkeässä laskussa mutta edelleen niitä kuitenkin sattuu ja ollaan kaukana yleisestä niin kutsutusta 0-tapaturmaa tavoitteesta. Viimeisten vuosien aikana laskussa on lisäksi tapahtunut taantumista. Vuosien 1996–2012 välisenä aikana on kuvan 2 tilastokeskuksen tilaston mukaan lähes tuhannella kappaleella 100 000 palkansaajaa kohden. Vuonna 2009 jälkeen määrät ovat lähes vakiintuneet.



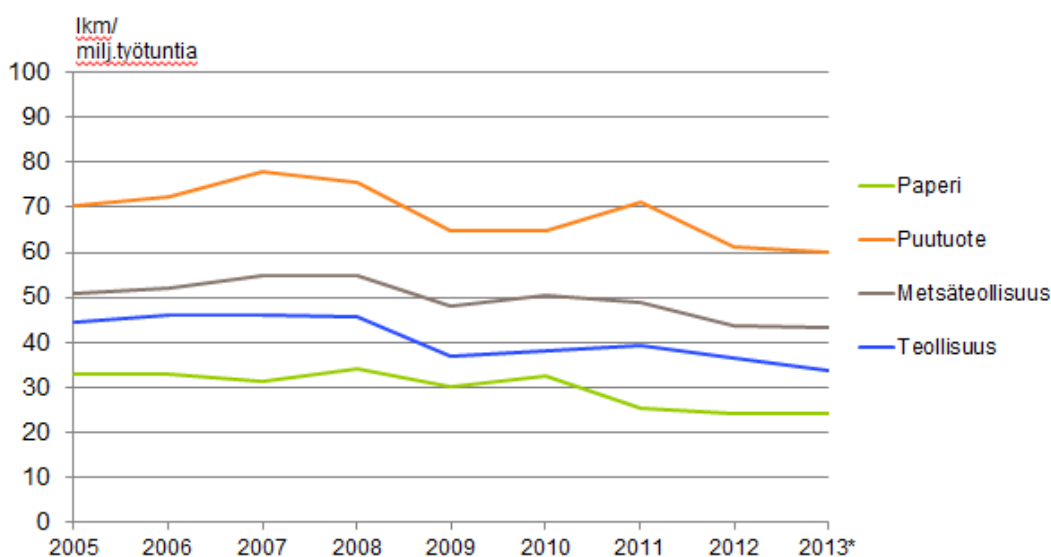
Kuva 2. Työpaikkatapaturmia 100 000 palkansaajaa kohden. (Tilastokeskus)

Työpaikkaturmia sattuu eniten liikkumisen yhteydessä. Vuonna 2015 korvatuista työtapaturmista jopa kolmannes oli liikkumisen seurauksena aiheutunut (kuva 3). Tämä osa-alue on usein vaarojen havainnoinnin ja riskien arvioinnin ulkopuolella. Toisaalta liikkumisessa itse liikkujalla on käytännössä suurin vastuu. Tällöin on kyseessä usein liukastuminen, kaatuminen, hyppääminen tai muu vastaava tilanne.



Kuva 3. Palkansaajien korvatut työpaikkatapaturmat työsuorituksen mukaan vuonna 2014 (TVK tilastojulkaisu 2015)

Metsäteollisuudessa kehitys on ollut hyvin samankaltainen. Kuvassa neljä on metsäteollisuuden, sen tuotantoaarojen sekä teollisuuden yleensä tapaturmien kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta ja se muistuttaa hyvin paljon palkansaajien kuvaajaa. Laskua on tapahtunut mutta kehityksessä on näkyvissä vastaava taantuminen viimeisten vuosien aikana. Paperiteollisuudessa automaatioasteen kasvu on vähentänyt käsin tehtävän työn tarvetta ja se selittää osin tasoeroa verrattuna puutuoteteollisuuteen. Samanaikaisesti myös tekniikaltaan vanhoja tehtaita on suljettu. Yhtiöt ovat kuitenkin panostaneet voimakkaasti työturvallisuuden kehittämiseen ja työtapaturmien määrän pienentämiseen kaikilla teollisuuden aloilla.



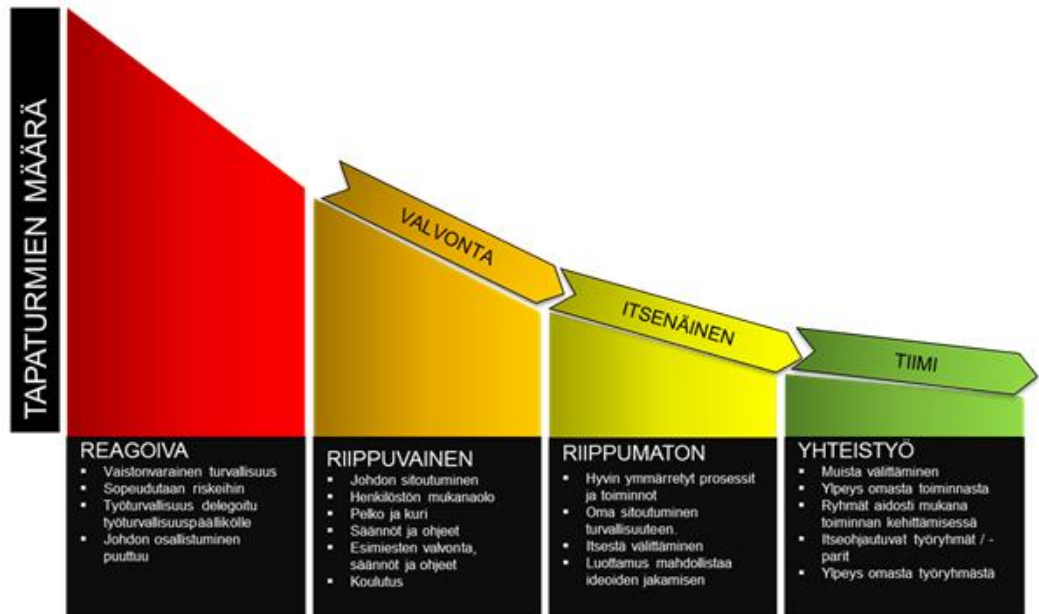
Kuva 4. Tapaturmataajuudet teollisuudessa miljoonaa työtuntia kohden. (Metsäteollisuus ry, verkkodokumentti) (Alkuperäinen lähde: Tapaturmavakuutuslaitosten liiton tilasto)

Puhuttaessa turvallisuuskulttuurista, on pystyttävä erottamaan kaksi asiaa: kulttuuri ja tapa toimia. Juuti (1997, 82) tuo kirjassaan hyvin esille näiden eron. Hänen mukaansa yksilö luo työilmapiirin omalla käytöksellään ja toiminnallaan. Muut huomioonottamalla ilmapiiristä tulee leppoisa ja kannustava. Useiden tällaisten yksilöiden muodostama ryhmä taas luo toimintatavan ja toimintatapa

muotoutuu työkulttuuriksi. Työkulttuurin ytimen muodostavat siinä toimivien yksilöiden arvot, normit ja odotukset. Johtamistapa yrityksessä muodostaa oman osansa tästä kulttuurista (Juuti 1997, 36).

Kulttuurin muuttaminen ja muokkaaminen on kuitenkin pitkä prosessi. Vanhasta pois oppiminen vaatii aikaa ja saman aikaisesti pitää pystyä huolehtimaan ja hallitsemaan uusien tekijöiden oppimisprosessi. Tätä prosessia on kuvattu matkana työturvallisuuden portailla (Mertanen 2015, 46), jossa jokainen portaikon askelma pitää kulkea jotta pystyy pääsemään ylimmälle portaalle, jossa toiminta työturvallisuuden ja -terveyden edistämiseksi on tehokasta kaikilla organisaatiotasolla.

Tarkasteltaessa organisaation toimintaa voidaan jokainen henkilö nähdä eri kehitysvaiheessa turvallisuuskulttuuria. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa henkilön oma asenne ja käyttäytyminen, saatu perehdytys, aiemmat kokemukset, johdon puheet ja asenteet jne. Työturvallisuuden portaat voidaankin nähdä myös osana Bradleyn käyrää (kuva 5). Jokainen työntekijä pystyy asettamaan itsensä Bradleyn käyrälle johonkin paikkaan sen mukaan miten itse ottaa vastuuta turvallisuudesta ja asennoituu sen eteen toimimiselle. Jotta organisaatio kokonaisuudessaan toimii aidosti 0-tapaturma-ajattelua tavoitellen, on myös jokaisen ajatusten käännäyttävä uskomaan siihen ja se taas vaatii toimintaa, jossa jokainen työskentelee oman ja muiden turvallisuuden eteen aktiivisesti.



Kuva 5. Bradley'n käyrä (DuPont verkkodokumentti) (piirretty uudelleen)

Lainsäädännöllä pyritään ohjaamaan näitä oppimis- ja muutosprosesseja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työturvallisuuteen vaikuttavia lakeja onkin uudistettu 2000-luvulla voimakkaasti ja niissä on alettu korostamaan ennalta ehkäisyn merkitystä. Lainsäädäntö tulee kuitenkin aina perässä ja sen muutokset ovat hitaita. Paljon nopeampia muutosajureita ovat työnantajien ohjeistukset ja reagoinnit muutoksiin.

4. TURVALLISUUDEN JOHTAMINEN

Turvallisuuden johtamisen tulisi olla osa normaalia johtamistoimintaa kaikilla organisaatiotasolla. Kuten tuotannollista toimintaa kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella, tulee myös turvallisuutta kehittää samassa. Turvallisuus ei voi olla irrallinen osa toimintaa.

Johtamisella on yksi suurimmista vaikutuksista turvallisuuteen. Johdon esimerkki suunnannäyttäjänä turvallisuuden kehittämisessä ja tavassa reagoida asioihin on suora heijaste koko organisaatioon. Varsinkin kriittisiin asioihin reagoiminen koetaan suoraksi kannanotoksi myös muuhun johtamiseen. Sen kautta organisaatio kokee ja havainnoi asiat, joita johto pitää tärkeinä ja joihin se kiinnittää huomiota. Samat lainalaisuudet pätevät myös johdon tehdessä palkitsemista, rekrytoidessaan henkilöitä tai antaessaan ylennyksiä ja jopa irtisanomisperusteissakin (Schein, 1991, 234–246)

Yrityksen johdon aloittaessa kehittämisohjelmien suunnittelun, sen tulee huomioida myös turvallisuus niiden osana. Johto antaa näin asioille suuntaviivat ja asettaa tavoitteet. Kun johto seuraa toiminnan edistymistä ja odottaa tavoitteiden toteutumista se luo toiminnalle kasvot ja osoittaa olevansa sitoutunut muutokseen. Eri organisaatiotasolla on oltava omat roolinsa toiminnan kehittämiselle. Toiminnasta raportoidaan ja sitä koulutetaan mahdollisimman paljon ennalta, jotta virheitä tapahtuisi mahdollisimman vähän. Tällaista toimintatapaa kutsutaan johtamisjärjestelmälähtöiseksi kehittämistavaksi (Ruuhilehto et al. 2000, 28).

Toiminnassa on aina mukana henkilöitä, joilla on erilainen osaamistausta, koulutustausta ja jopa työtausta kyseisessä yrityksessä. Nämä taustatekijät vaikuttavat aina yksilön käyttäytymiseen eri tilanteissa. Käyttäytymistä pyritään

ohjaamaan jotta kielteisesti työympäristöön vaikuttavia tekijöitä saataisiin minimoitua. Toimintatapaa kutsutaan käyttäytymislähtöiseksi toimintatavaksi (Ruuhilehto et al 2000, 28). Käyttäytymistä ohjataan palautteen avulla mutta se edellyttää, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa ja tavoitteet kaikilla tiedossa.

Kehittämisessä on kuitenkin aina huomioitava aiempi historia. Sen muuttaminen ei välttämättä käy nopeasti vaan mitä pidempään toimintatavat ovat olleet vallitsevia, sitä syvemmälle ne ovat juurtuneet. Tätä lähestymistapaa kutsutaan kulttuurilähtöiseksi lähestymistavaksi (Ruuhilehto et al. 2000, 32). Niiden muuttaminen vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä mutta myös innokkuutta jotta muutosta saadaan aikaiseksi.

Jatkuvan parantamisen mallissa kaikki edellä mainitut kehittämistavat on kyettävä ottamaan huomioon parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi ja mukana olevien henkilöiden motivaation ylläpitämiseksi muutokselle. Näin saadaan minimoitua muutosvastarinta. Mitä enemmän esimies pystyy keskittymään ihmisten johtamiseen asiajohtamisen sijaan, sitä enemmän hänellä on mahdollisuus saada motivoitumaan ja sen kautta muuttamaan toimintatapojaan (Kotter 1996, 26).

Muutosvastarinta pitää nähdä myös mahdollisuutena koska sen kautta on mahdollisuus saada esille näkemyksiä, joita muuten ei välttämättä tulisikaan esille. Se osoittaa myös ihmisten kiinnostuksen toimintaan ja kuuluu osana kehittämispolkua. Tällaista muutosvastarintaa kutsutaan aktiiviseksi muutosvastarinnaksi. Sille on tyypillistä mielipiteiden esilletuonnit, rakentavat kannanotot ja avoimuus ja lopulta jopa sitoutuminen muutokseen. Passiivisessa muutosvastarinnassa mielipiteitä ei tuoda esille vaan ne saattavat tulla esille taustalla purnaamisena ja vasta jälkikäteen. Tällainen henkilö saattaa esittää olevansa muutoksen kannalla mutta samanaikaisesti ei sitoudu lainkaan muutoksen läpivientiin ja jopa haitata sen etenemistä (Salminen 2011, 150). Muutosvastarinta on käännettävä positiiviseksi ja se onnistuu parhaiten

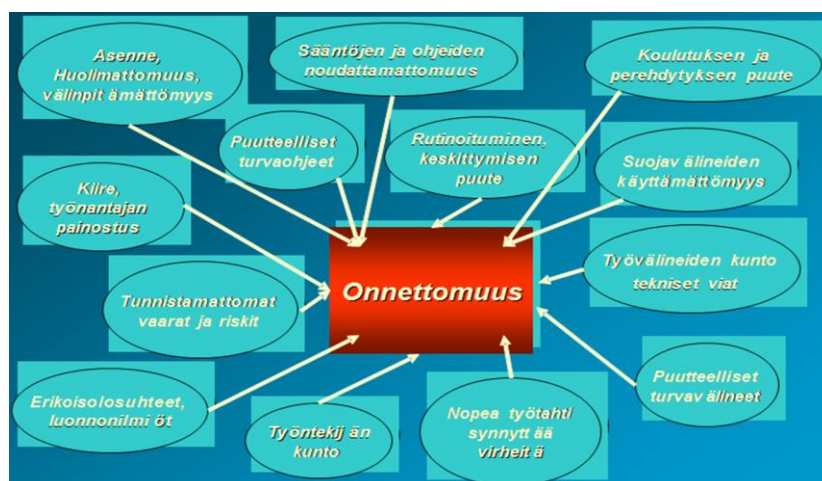
kuuntelemalla ja huomioimalla ihmiset ja heidän näkemyksensä. Positiivisuutta on vaikea vastustaa.

Kun johto huomioi jo kehittämisvaiheen alussa mahdollisimman laajalti asioita, se pystyy asettamaan konkreettisempia tavoitteita ja havainnoimaan myös uhkia ennen niiden muuttumista vaaroiksi tai tapaturmiksi. Näin keskusteluissa ja palavereissa ei tarvitse keskittyä negatiiviin asioihin vaan lähestyminen tapahtuu positiivisuuden kautta (Ruuhilehto et al. 2000, 27). Tämä taas lisää kehityksessä mukana olevien motivaatiota viedä asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Samassa toteutetaan myös työturvallisuuslain mukaista velvoitetta tehdä ennalta ehkäisevää työtä ja huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

5. VAAROJEN TUNNISTUSPROSESSI

Osana työyhteisön johtamista on turvallisuuden hallinnalla ja siinä vaarojen tunnistamisella suurin merkitys (Saloheimo 2016, 80). Jotta työpaikka olisi turvallinen, on sen vaarat tunnistettava ja samalla tiedostettava myös se kenelle niistä on uhkaa. Työpaikka muuttuu jatkuvasti ja sen johdosta vaarojen tunnistamistyönkin on oltava jatkuvaa. Muutoksia saattavat aiheuttaa laitteisiin tehtävät muutokset, työtapoihin tehtävät muutokset tai henkilöstöön tehtävät muutokset.

Onnettomuuden taustalla olevat tekijät ovat suurelta osin ihmisen itsensä aiheuttamia tai ihmisen toiminta on ollut vahvasti myötävaikuttamassa sen syntyyn. Näitä tekijöitä on lueteltu kuvassa 6. Usein tapaturman taustalta löytyy useita tekijöitä, joiden yhteisvaikutuksen seurauksena tapahtuu onnettomuus. Työntekijä saattaa olla kokenut henkilö mutta pieni muutos laitteistossa, niiden kunnossa tai henkilön omassa vireystilassa yhdessä saavat aikaan ketjureaktion.



Kuva 6. Vaaran aiheuttajat Kurosta ja Pellistä mukaellen (Kuronen et al. yritysturvallisuusluentomateriaali)

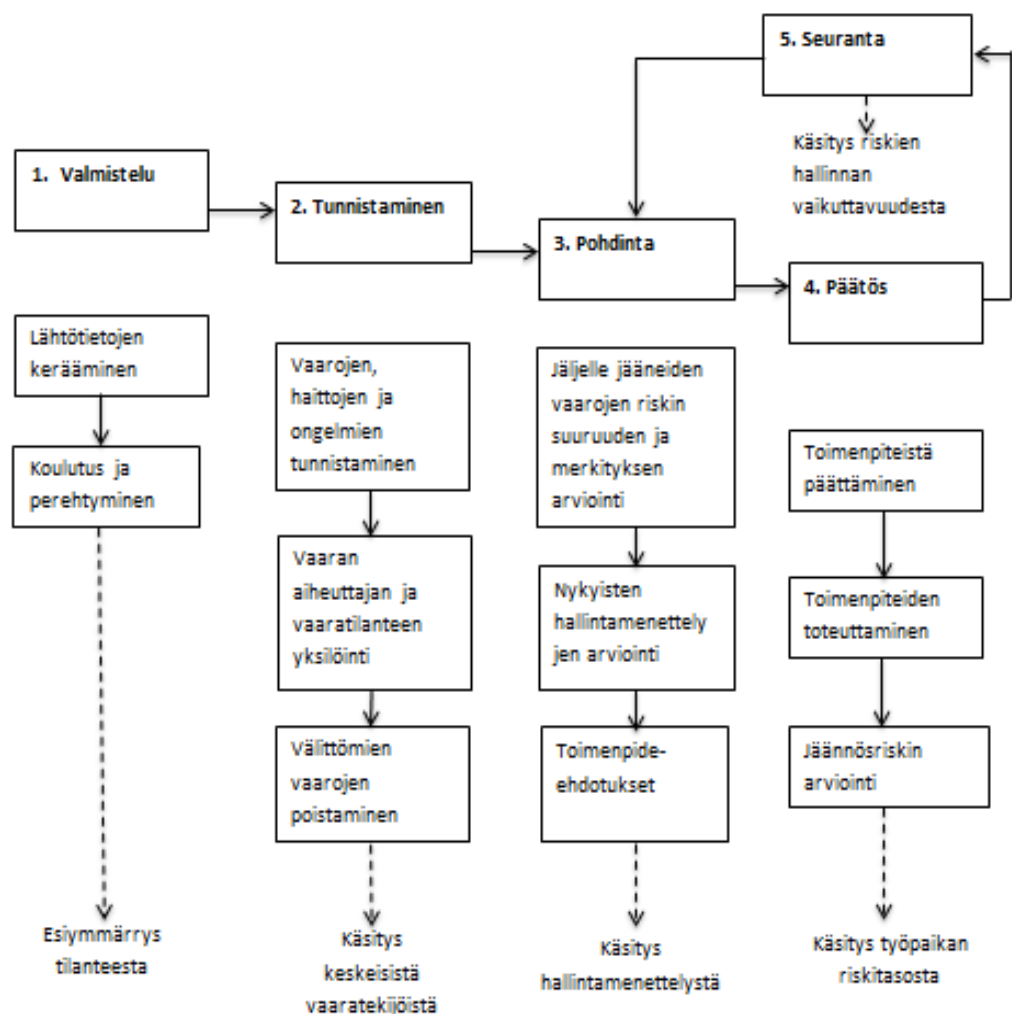
Kun työpaikan vaaroja pyritään tunnistamaan, pitäisi asioita osata tarkastella useasta eri näkökulmasta. Pelkkä normaalitilanne ei ole riittävä vaan myös erikoistilanteet on otettava huomioon. Tällaisia erikoistilanteita voivat olla esimerkiksi muutokset henkilöstössä, poikkeukset laitteiden toiminnoissa kuten käsinajo automaatin sijaan ja tyypillisimmät häiriötekijät. Kiirettä pidetään usein tapaturman aiheuttajana. Kiire on kuitenkin tunne, joka syntyy perinteiden ja ympäröivän toiminnan sekä paineen seurauksena. Taustalla on usein myös henkilön halu suoriutua tehtävästään hyvin ja se ymmärretään nopeana suorituksena.

Vaarojen tunnistamisessa on tärkeää, että kaikki henkilöt tekevät tunnistamistyötään samalla tavalla. Tämä työ vaatii yhteistä koulutusta ja perehdytystä. Yhtenäisellä tunnistamismenettelmällä saadaan pienennettyä tarkasteltavien alueiden rajapintojen välistä eroavaisuutta. Samalla saadaan myös erot lyhyiden ja pitkien työkokemuksen omaavien henkilöiden välillä mahdollisimman pieniksi. Näin koko henkilöstö toimii samalla toiminnalla ja samoin tavoittein. Tätä kutsutaan valmistelutyöksi (kuva 7).

Kun vaaraa aiheuttava tekijä tunnistetaan ja kenelle siitä on vaaraa, on lähdettävä pohtimaan, miten vaaratekijä voidaan poistaa tai millä keinoin sen vaikutuksia voidaan minimoida. Siirrytään kuvan 7 vaiheeseen 2. Tässä vaiheessa ei voi asettaa mitään vaaranaiheuttajaa huomioimatta vaan lähtökohtana tulisi olla, että kuka tahansa ulkopuolinen voisi turvallisesti toimia alueella perehdytyksen ja työnopastuksen jälkeen ilman suurempaa ammatillista kokemusta. Tämän johdosta tunnistamistyössä onkin oltava useita eri henkilöitä samalla alueella. Vaihe kaksi päättyy kun välittömät vaarat on saatu poistettua.

Vaiheessa 3 on kuvan 7 mukaisesti vielä tarkasteltava jäljelle jääneiden vaarojen suuruutta ja niiden vaikutusta henkilöstöön tai toimintaan. Kun tarkastelu on suoritettu, on laadittava suunnitelma niiden hallitsemisesta. Tässä vaiheessa on pohdittava, millä toimenpiteillä vaaraa saadaan pienennettyä ja mitä toimenpiteitä

tehdään sekä niiden järjestys. Vaiheen neljä mukaisesti toimenpiteitä on jatkettava niin kauan kunnes niiden kanssa pystytään toimimaan turvallisesti riskit tiedostaen. Tämän vaiheen jälkeen vaarat on tunnistettu, osa niistä poistettu ja jäljelle jääneitä vaaratekijöitä pystytään hallitsemaan. samalla on muodostettu käsitys turvallisuuden tasosta.



Kuva 7. Vaaranarviointiprosessi Mertanen (2015, 53) mukaan (alkuperäinen lähde Liuhamo M, 2009. Työympäristövaarojen selvittäminen, arviointi ja hallinta puusepän teollisuudessa)

Seurannalla on iso merkitys koska sen avulla pystytään varmistamaan toimenpiteiden riittävyys ja samalla koko prosessin vaikuttavuus. Mertasen (2015, 58) mukaan hyvä seuranta-ajankohta on 6-12 kuukautta toimenpiteiden suorittamisesta. Takaraja riskien arvioinnin uudelleen arvioinnille lain kautta on kolmen vuoden välein.

5.1 Vastuut ja velvollisuudet riskinarvioinnissa

Riskinarvioinnissa, kuten koko työturvallisuudessa, prosessi käytännössä lähtee yhtiön ylimmästä johdosta ja vyöryy sieltä alaspäin työntekijätasolle. Organisaation eri tasoilla on omat vastuunsa riippuen siitä, kuinka isosta yrityksestä on kyse.

Mikäli organisaatiossa on useita tasoja ja alemman tason henkilö tuo esimiehelleen tiedon havaitusta vaarasta ja mahdollisista korjaavista toimenpiteistä, hän samalla osin siirtää vastuuta esimiehelleen. Rajana tässä on käytännössä organisaatiossa määritellyt päätöksentekovaltuusrajat (Mertanen 2015, 19).

5.1.1 Työnantajan vastuut ja velvollisuudet

Työturvallisuuslakia tarkasteltaessa vastuu riskienarviointiprosessista on työnantajalla. Laissa työnantajan yleisissä velvollisuuksissa ensimmäisenä asiana on mainittu vaara- ja haittatekijöiden syntymisen estäminen ja toisena tehtävänä niiden poistaminen tai korvaaminen vähemmän haitallisilla tekijöillä.

Työnantajan on tunnistettava vaaratekijät riittävän hyvin ja tarvittaessa käytettävä tunnistamiseen ulkopuolisia asiantuntijoita. Tällaisia asiantuntijoita voivat olla

esim. työterveyshuolto, laitetoimittajat tai kemikaalitoimittajat. Näissäkin tilanteissa työnantajan vastuulle jää varmistaa käytettävien asiantuntijoiden pätevyys. Työnantajan odotetaan kuitenkin tuntevan alansa riittävän hyvin ja sen kautta tuntevan myös mahdolliset alakohtaiset vaarat ja keinot niiden minimoimiseksi.

Työnantajan vastuulla on huolehtia, että vaarat arvioidaan riittävän laajasti huomioiden kaikki työturvallisuuslain 10 §:ssä mainitut asia. Levän (2003, 53) mukaan vaarojen tunnistamisessa suurin huomio on kiinnittynyt teknisiin seikkoihin ja inhimilliset ja toimintatapa-asiat ovat jääneet pienemmälle painoarvolle.

Työnantajan vastuulla on myös antaa työntekijöille riittävä perehdytys riskinarviointiprosessista ja sen vaikuttavuudesta. Laki ei sinällään ota kantaa, mikä on riittävää vaan se jää aina tapauskohtaisesti harkittavaksi.

Ylimmän johdon on varmistettava resurssien riittävyys kokonaisuudessaan ja luotava sellaiset edellytykset, että toiminta kaikilla organisaatiotasolla on turvallista ja tehokasta. Ylimmän johdon on pystyttävä luomaan käsitys alempien portaiden osaamisen riittävydestä. Heidän velvollisuutensa on myös asettaa tavoitteet turvallisuudelle ja määrittää käytettävät turvallisuuden työkalut.

Keskijohdon ja työnjohdon tehtävänä on käytännön tasolla huolehtia riskienarvioinnin teosta, toimenpide-ehdotuksista ja ohjeistuksen tekemisestä. Varsainkin keskijohdon tehtävänä on määrittää, mitkä asiat ohjeistetaan ja mitkä ovat toiminnassa vaadittavat osaamisen tasot. Työntekijöiden perehdytys riskienarviointiprosessiin on myös käytännössä heidän vastuullaan.

5.1.2 Työntekijän vastuut ja velvollisuudet

Työntekijän vastuulle riskien arviointiin liittyen on lain kautta tulkittavissa velvollisuus ilmoittaa havaituista vaaroista ja toisaalta aktiivisesti tehtävä esityksiä havaittujen vaarojen korjaavista toimenpiteistä (työturvallisuuslaki 19 §).

Työntekijän velvollisuus on myös toimia annettujen ohjeiden mukaisesti, joita riskinarviointiprosessin kautta tulee esille. Tämä edellyttää kuitenkin, että ne ovat perehdytetty ja opastettu hänelle riittävästi, muuten jää mahdollisuus inhimilliseen virheeseen (Levä 2003, 55).

5.2 Riskien arvioinnin menetelmät

Riskien arviointiin on olemassa monia jo olemassa olevia työkaluja joten sen osalta ei työnantajan tarvitse tehdä muuta kuin päättää toimialaan sopiva työkalu. Tältä osin työnantajan on tunnistettava toimialalle ominaiset riskitekijät. Kaikissa riskienarviointityökaluissa on perusperiaate sama, jotka kuvassa 7 olivat. Niitä ovat

1. Tunnistetaan vaara
2. Määritetään vaaran vakavuus/suuruus
3. Määritetään vaaran todennäköisyys
4. Määritetään toimenpiteet
5. Toimenpiteiden toteutus ja seuranta
6. Jäännösriskien arviointi

Eroa työkalujen osalta on lähinnä siinä, huomioidaanko vakavuuden osalta kaikkia tekijöitä erikseen vai muodostetaanko niistä yksi kokonaisuus. Vakavuus tulisi kuitenkin määritellä ennen todennäköisyyttä. Toinen eroavaisuus on, millaisella asteikolla todennäköisyyttä ja vakavuutta arvioidaan. Asteikko voi olla numeerinen tai sanallinen. Portaita sekä todennäköisyydessä, että vakavuudessa

tulisi olla vähintään kolme mutta mielellään viisi. Näin asioille saadaan riittävästi eroavaisuuksia, jotta toimenpiteet saadaan kohdistettua ensin kriittisimpiin tekijöihin (Levä 2003, 56). Numeerisen asteikon etuna on, että tällöin riskiluku saadaan muodostettua kertolaskun avulla

$$\text{Riskiluku} = \text{Vakavuus} * \text{Todennäköisyys}$$

Ennen varsinaisen riskienarviointiprosessin aloittamista on kuitenkin työnantajan velvollisuus päättää käytettävä riskinarviointimenetelmä ja koulutettava sen käyttö. Lisäksi on tehtävä päätös, millaisella jaottelulla tarkastelua tehdään: työpaikkataso, osastotaso, konetaso, tehtävätaso, laitetaso jne. Näin varsinaisesta arvioinnista saadaan järjestelmällinen ja hallittu prosessikonaisuus, joka palvelee kaikkia organisaation tasoja (Levä 2003, 53).

Työturvallisuuslaki lähtee siitä, että vaarat tunnistetaan ennalta. Tämä vaatii arvioinnin viemisen mahdollisimman pienelle tasolle, jossa yksittäisiä tehtäviä tai työsuorituksia arvioidaan ja nekin tarvittaessa pilkotaan osasuorituksiksi. Samassa yhteydessä pitää aina miettiä kaikki haitta- ja vaaratekijät, joita suorituksen aikana voi esiintyä. Esim. jossain tilanteessa fyysiset kuormitustekijät ovat vain hetkellisiä mutta nekin pitää pystyä tunnistamaan. Samoin mahdollisten poikkeustilanteiden hallinta, kuten huolto-, puhdistus- ja häiriötilanteet vaativat oman tarkastelunsa.

Ennakoinnin osalta on myös tarkasteltava toimialalla ja työpaikalla sattuneita yleisimpiä tapaturmia ja pohdittava niiden kautta mahdollisia riskitekijöitä. Vuonna 2013 palkansaajille sattuneista työtapaturmista 46 % sattui työntekijän liikkueessa ja toisaalta koneita käyttäessä 2,1 % (tilastokeskus). Tämä osaltaan kuvaa riskien arvioinnin onnistumista laajalla tasolla. Liikkuminen on vähemmän arvioinnin kohteena kuin koneiden käyttäminen. Toisaalta koneiden käyttämisestä on jo omat tarkemmat säännöksensä ja direktiivinsä.

6. PEREHDYTTÄMINEN

Perehdytys luo pohjan turvalliselle työskentelylle. Tätä tukemaan on työturvallisuuslaissa maininta ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja lisäksi ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa” (Työturvallisuuslaki, 14 §). Vastuu on siis täysin työnantajalla. Perehdytys sisältää kokonaisuudessaan sekä varsinaisen perehdytyksen että työnopastuksen.

Perehdyttäminen ei koske pelkästään työsuhteen alkua. Myös tehtäväkuvan muuttuessa, samankin osaston sisällä, tarvitaan aina perehdytys. Henkilön siirtyessä asiantuntijasta esimieheksi vastuut ja velvollisuudet muuttuvat, työskentelyolosuhteet saattavat muuttua ja kuormitustekijät ovat usein toisen tyyppisiä. Henkilö on perehdytettävä näihin jotta luodaan turvallinen ja kannustava työyhteisö. Perehdyttämistä on myös täydennettävä ja kerrattava tarvittaessa. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa pitkät poissaolot (Mertanen, 2015, 63). Jo kolmen kuukauden poissaolon aikana henkilö voi unohtaa asioita ja toisaalta toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa ilman perehdytystä vaaratilanteita.

Esimiehet on perehdytettävä erityisen hyvin koska heidän toimintaansa seurataan sekä ylemmän johdon että työntekijöiden taholta. Perehdytyksen osa-alueena on tällöin osin johtaminen. Johtamista on johdettava. Tätä näkemystä tukee työturvallisuuslain 16 § koska esimies toimii lähes aina työnantajan sijaisena samalla kun toimii työntekijänä. Esimies oppii oman esimiehensä esimerkistä ja näin siis myös asenteet ja toimintatavat siirtyvät helposti esimieheltä organisaatiossa alaspäin. Jos esimies vastuuttaa asioita alaiselleen ja laittaa tämän

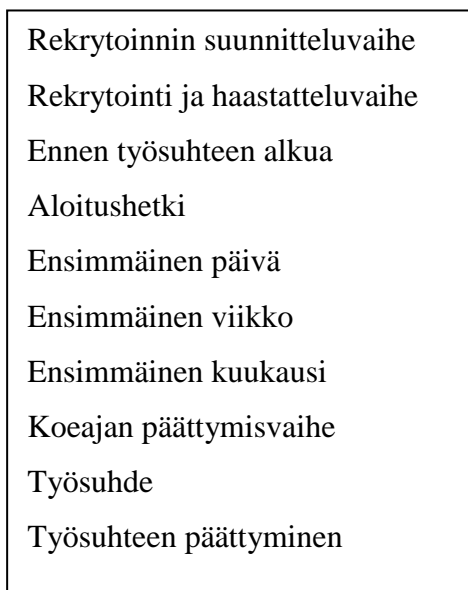
itseohjautumaan ja perehtymään asioihin perehdytyksessä, myös tämä toimii samoin. Tällöin vastuuketju katkeaa. Johtamistyössä voidaankin tämän kautta puhua joko asioiden johtamisesta tai ihmisten johtamisesta ja millä painoarvolla esimies näitä kahta eri johtamista suorittaa (Kupias et al. 2009, 54).

Työnantajan tulee huolehtia myös perehdytys- ja työnopastustoimintaa suorittavien henkilöiden osaamisesta tähän tehtävään. Kun perehdyttäjät ja työnopastajat tuntevat ja ymmärtävät viiden askeleen mallin tarkoituksen, he pystyvät paremmin hyödyntämään opastustilannetta osana loogista toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Vuosittaisilla kokoontumisilla yhteistyössä työnantajan kanssa, opastajat ja esimiehet voivat valmentaa toisiaan saavuttamaan tavoitteet, joita toiminnalle kulloinkin asetetaan. Tällainen toiminta lisää myös tehtävän mielekkyyttä ja motivaatiota sen suorittamiseen (työturvallisuuskeskus).

6.1 Perehdytyksen suunnitelmallisuus

Perehdytyksen on aina oltava suunnitelmallista. Tähän suunnittelutyöhön tulisi osallistua työnantajan edustajien lisäksi myös perehdyttäjät. Ensisijaisesti perehdytys on aina työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan vastuulla mutta käytännössä tämä tarkoittaa juuri suunnitelmien tekemistä ja ohjeistusta. Varsinainen henkilön perehdytys alkaa työsuhteen alussa jatkuen koko työsuhteen ajan ja siihen vaiheeseen osallistuu johdon, esimiesten ja perehdyttäjän lisäksi muut työyhteisön jäsenet. Jopa asiakkaat saattavat olla osana perehdytysprosessia (Oinonen et al. 2007, 36)

Perehdytys kuvataan prosessina, jonka vaiheet on lueteltu kuvassa 8. Jokainen osatekijä kuuluu perehdytyksen suunnitteluun ja tämän prosessin avulla pystytään varmistamaan sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän hankinta, joka toimii turvallisesti ja pystyy huomioimaan muut osana kokonaisuutta.



Kuva 8. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias et al. 2009, 102)

Uusissa työsuhteissa varsinainen perehdyttämisprosessi alkaa siis jo paljon ennen henkilön aloittamista. Tässä vaiheessa laaditaan kuva, millaista osaamista vaaditaan ja mitä rekrytoinnissa haetaan. Tämä vaihe luo pohjan perehdytyksen suunnittelulle.

Rekrytointivaiheessa varmistetaan haastatteluin ja mahdollisin testein, että rekrytoitava henkilö ymmärtää mitä ja mihin on hakeutumassa. Samalla aloitetaan jo sitouttaminen työyhteisön toimintatapoihin. Toisaalta hakija pystyy pohtimaan, onko hän valmis sitoutumaan kuvattuun tehtävään ja toimintatapoihin. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi myös pohtia, kuka varsinaista perehdytystä tulee hoitamaan. Näin hän saa sitoutettua myös perehdyttäjän toimintaan ja toisaalta antaa tälle aikaa valmistautua tehtävään.

Ennen kuin henkilö aloittaa työsuhteen, esimiehen tehtävänä on kertoa perehdyttäjälle, millainen henkilö on tulossa: osaaminen, koulutus ja muu perehdytykseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Esimies laatii myös

perehdytysuunnitelman yhdessä perehdyttäjän kanssa. Esimies voi myös ottaa tässä vaiheessa vielä yhteyttä tulevaan työntekijään ja kertoa suunnitelmasta ja ensimmäisten päivien sisällöistä. Samassa yhteydessä tulija voi myös varmistaa mahdollisia epäselviä asioita, vastaanottajia jne. (Kupias et al. 2009, 103).

Ensimmäiset päivät luovat uudelle henkilölle mielikuvan työnantajasta. Tämän johdosta niillä onkin erityisen suuri merkitys. Tässä yhteydessä aiemmin laadittua perehdytysuunnitelmaa tarkastellaan vielä yhdessä tulokkaan, perehdyttäjän ja esimiehen välillä. Näin varmistetaan, että kaikilla on yhteinen näkemys asioista ja tietämys tulevista päivistä ja viikoista.

Ensimmäisten päivien jälkeen jatkuu perehdytys mutta samalla siirrytään myös työnopastukseen. Tässä kohdin onkin huolehdittava, että uusi työntekijä pystyy sisäistämään uusia asioita ja muodostamaan niistä kokonaiskuvaa ja syy-yhteyksiä. Tämä onnistuu parhaiten keskustelemalla, kyselemällä tai jopa pyytämällä näyttämään asioita. Tässä vastuu on esimiehellä. Hänen on varmistettava perehdytyksen ja opastuksen ymmärryksen taso (Mertanen 2015, 63).

6.2 Oppiminen osana perehdyttämistä

Jokainen ihminen on yksilö ja toimii sen mukaisesti, millaisia vaikutteita se saa elämänsä aikana ja millaiset vuorovaikutustaidot henkilölle muodostuvat. Voidaan puhua oppimispolusta elämän aikana ja asenteiden muokkaantumisesta niiden kautta. Tällaista polkua kutsutaan konstruktivisen oppimisen poluksi eli oppimisesta asioiden ymmärtämisen, muokkaamisen ja yhdistämisen kautta. Pelkkää tiedon siirtoa ei Kupiaksen (2009, 116) mukaan pystytä tekemään vaan aina tapahtuu tiedon uudelleen rakentelua. Näin ollen puheet ”hiljaisen tiedon siirrosta” saavatkin aivan uudenlaisen tarkastelukulman. Ihminen pystyy ja sen tulee rakentaa itselleen uudenlaisia käsityksiä ja käyttämään oppimaansa tietoa uudella tavalla (Kauppila 2007, 37).

Tarkasteltaessa ryhmää, se toimii sen mukaisesti millaisia yksilöitä ryhmässä on; miten he käyttäytyvät ja puhuvat sekä toimivat eli millaisen oppimisen polun he ovat kokeneet. Ryhmä muodostaa tällöin sosiaalisen oppimisen polkujen verkoston ja sen kautta se pyrkii vaikuttamaan sekä omaan verkostoon, että muihin verkostoihin, joiden kanssa se on tekemisessä. Tällöin voidaan puhua sosiokonstruktiivisesta oppimisesta (Kauppila 2007, 48). Ryhmä pyrkii yhdessä muodostamaan ymmärryksen ja sen kautta tavan toimia. Kun taas eri ryhmät vaikuttavat toistensa tapoihin, alkaa syntyä toimintakulttuuri. Toimintakulttuurissa sen jäsenet muodostavat hyväksytyt ja ei-hyväksytyt toimintatavat. Näissä tilanteissa taas yksilöiden vuorovaikutustaidot tulevat merkitykselliseen asemaan.

Tarkasteltaessa tehdasympäristöä edellä mainituista näkökulmista, voidaan sieltä löytää vastaavia rooleja kuin Kauppila kirjassaan (2007) löytää koulumaailmasta: on yksilöitä ja ryhmiä, on opettajia ja oppilaita, on erilaisia vuorovaikutustilanteita. Vuorovaikutuksen on oltava joka tilanteessa kaksisuuntaista jotta toiminta pystyy kehittymään erilaisten tietojen yhdistämisen kautta ja yksilö pystyy kehittymään yksilönä. Tällaista vuorovaikutusta pidetään myös positiivisena kokemuksena ja se taas lisää vetovoimaisuutta oppia ja käsitellä lisää uusia asioita (Kauppila 2007, 116). Perehdytys on yksi tärkeimmistä tilanteista tältä osin koska perehdytyksessä ollaan usein tilanteessa, jossa perehdytettävällä ei ole vielä käsitystä toimintatavoista ja – kulttuurista. Ne alkavat muokkaantua perehdytyksen aikana.

Työntekijät kokevat usein, että vuorovaikutusta työntekijöiden ja johdon välillä on riittämättömästi. Tällainen kokemus ohjaa myös ihmisen käyttäytymistä; mitä enemmän koetaan välinpitämättömyyttä, sitä tehottomammin ihminen alkaa toimia. Jos tällaisesta tunteuksesta keskustellaan ryhmässä, alkaa se muokata myös ryhmän käyttäytymistä. Toisaalta johto saattaa kokea, että se jakaa tietoa jatkuvasti ja näin hoitaa oman osuutensa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Tällöin kuitenkin kyseessä saattaa olla tietotekninen johtaminen, jossa

sähköpostin välityksellä ohjataan toimintaa. Se ei kehitä ryhmien välisiä vuorovaikutustaitoja vaan toimii ainoastaan informaatiokanavana yhteen suuntaan, voidaan puhua asioiden johtamisesta. Ryhmien sisäiset vuorovaikutustaidot saavat näin suuremman roolin ja ryhmästä tulee voimakkaammin itseohjautuva. Tämä toisaalta tukee sosiokonstruktiivisen oppimisen polkua koska ryhmät joutuvat ratkomaan ongelmia ilman esimiestään (Kauppila 2007, 157). Vaarana on kuitenkin, että esimiesten näkemys todellisesta tilanteesta vääristyy ja toisaalta he eriytyvät ryhmästä. Esimiehet saattavat muodostaa oman ryhmänsä mutta se ei toimi riittävästi vuorovaikutuksessa työntekijöiden muodostamien ryhmien kanssa. Näin esimiehiltä katoaa heidän roolinsa luoda ymmärrystä ja laatua uuden oppimiseen ja näin varmistaa tavoitteiden toteutuminen. Esimiehen velvollisuus on sitouttaa työntekijänsä tavoitteisiin, vahvistaa ja varmistaa opitun ymmärtäminen ja varmistaa yksilöä tämän tiedon ymmärtämis- ja rakentamisprosessissa (Kauppila 2007, 121).

Mitä paremmin esimies pystyy sitouttamaan työntekijän tavoitteisiin jo oppimispolun alkuvaiheissa, sitä motivoituneempi tämä on oppimaan ja toisaalta rakentamaan uusia käsityksiä ja näkemyksiä saamansa tiedon pohjalta. Vastaavasti ryhmän vastaanotto ja ensitapaamisen jälkeinen vuorovaikutus vaikuttavat voimakkaasti, miten motivoitunut ja vastaanottavainen yksilö on uudelle tiedolle ja miten hän pystyy sitä käsittelemään vai onko ryhmässä pysyminen ja siihen kuuluminen selviytymistä.

Motivaatiosta voidaan tunnistaa Kauppilan (2007, 141) mukaan viisi eri tasoa. Parhaalla tasolla yksilöllä on voimakas sisäinen motivaatio ja se ohjaa hänen sitoutumistaan tavoitteisiin ja kuulumistaan ryhmään. Tämä ohjaa voimakkaasti myös ryhmän kykyä suorittaa ongelmanratkaisua ilman esimiehen läsnäoloa. Huonoimmalla tasolla taas yksilö on välinpitämätön, ottaa saamansa tiedon vastaan heikosti eikä siten pysty muodostamaan riittävän hyviä oppimiskokonaisuuksia vaan asiat jäävät irrallisiksi. Selviytymistaistelussa yksilö pyrkii välttämään virheitä mutta samanaikaisesti ajattelua ohjaa ”mennään sieltä

missä aita on matalin”. Muita tasoja ohjaavat pitkälti ulkoiset tekijät kuten yksilön harrastukset ja toisaalta kunnianhimo sekä millainen ryhmähenki juuri sillä hetkellä on.

Perehdyttäjällä on motivoinnissa vähintään yhtä tärkeä rooli kuin esimiehellä. Kun esimies on asettanut tavoitteet, joissa mukana on myös perehdytyksen tavoitteet, vastuu siirtyy perehdyttäjälle. Motivaatio syntyy tekijöistä asian tärkeys, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo kertolaskuna (Kupias et al. 2009, 129): Mitä tärkeämmäksi perehdyttävä kokee perehdytettävän asian, mitä paremmin perehdytettävään aiheeseen pystytään syventymään ja mitä vapautuneempi ja vuorovaikutukseltaan kahdensuuntainen perehdytystilanne on, sitä suurempi on myös perehdytettävän motivaatio asiaan. Turvallisuuden ja arvostuksen luonti ovat yksi olennaisimpia asioita tässä kokonaisuudessa.

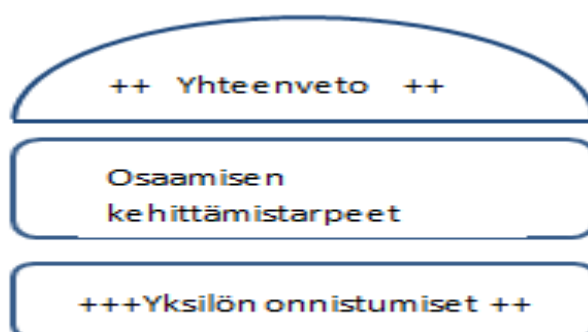
Perehdyttäjän on myös varmistettava, että perehdytettävä asia jäsentyy oikealla tavalla perehdytettävän mielessä ja tukemaan opetettavien asioiden mahdollisia syy-yhteyksien löytämistä ja käyttämään opetettuja asioita uudella tavalla itsepohdiskelun kautta. Tätä toimintaa perehdyttävä tekee kyselemällä, pyytämällä toistamaan ja toisaalta tulkitsemaan kuulemaansa tietoa perehdytettävältä. Näin perehdytystilanteesta saadaan muodostettua vuorovaikutukseltaan kaksisuuntainen, jossa molemmat opettavat toisiaan sen sijaan, että pidetään luentomaisesti ”kuuntele, älä kysele” mallilla (Kupias et al. 2009, 134).

6.3 Palautteenanto osana perehdyttämistä

Hyvään perehdytys- ja oppimisprosessiin kuuluu palautteen antaminen ja sen saaminen. Ne onnistuvat vain hyvässä vuorovaikutustilanteessa, jossa kumpikaan osapuoli ei torju toisen näkemystä tai loukkaa toisen mielipiteitä (Kupias et al. 2009, 137). Rehellisen palautteen kautta perehdytettävä saa oikean käsityksen

suoriutumisestaan. Epärehellinen tai virheellinen palaute taas luo perehdyttävälle väärän mielikuvan, jota voi olla vaikea myöhemmässä vaiheessa muuttaa. Tällöin palautteesta ei voi oppia ja palautteensaaja ei voi kehittää itseään (Ahonen et al. 2014, 86). Toisaalta perehdyttävä pystyy samalla tuomaan esille niitä asioita, joissa hän omasta mielestään tarvitsisi lisätietoa. Näin myös perehdyttäjä saa palautetta suorituksestaan. Palaute osaltaan muokkaa ryhmän sisäistä henkeä koska uusi henkilö voi tuoda koko ryhmälle uuden laista näkökulmaa asioiden tarkasteluun. Perehdyttävän itsetunto kasvaa ja hän kokee heti kuuluvansa ryhmään yhtenä sen tasa-arvoisena yksilönä (Kauppila 2007, 187).

Hyvää palautteenantamista kuvataan usein ”hampurilaispalautteena”, jossa palautteen anto aloitetaan positiivisilla asioilla, välissä annetaan ”pihvinä” kehittävää palautetta ja lopuksi tehdään positiivinen yhteenveto (Kupias et al. 2009, 138). Tällöin palautteen antaminen synnyttää parhaiten uusia onnistumisia, toisaalta kehittämiskohteitakaan ei unohdeta. Henkilö saa näin mielikuvan, mikä on hyvä suoritus ja toisaalta mitä suorituksia pitää kehittää. Pelkän positiivisen palautteen antaminen ei ole riittävää ja sillä ei saa piilottaa kehittävän palautteen sisältöä. Nykykäytäntönä toki enemmän on nähdä vain virheellisiä suorituksia ja antaa niistä palautetta eli puuttua virheellisiin toimintatapoihin. (Ahonen et al. 2014, 19). Myönteisen palautteen antaminen lisää myös ryhmän positiivista ilmapiiriä ja se taas osaltaan motivoi kaikkia parempiin suorituksiin.



Kuva 9. Hampurilaispalaute (Kupias et al. 2009) mukaellen

Palautteen antaminen on havaintojen kertomista, on kyseessä sitten positiivinen tai kehittävä palaute. Havainnoinnissa taas huomioidaan käyttäytymistä. Käyttäytyminen taas on jokaisen vuosien aikana omaa tapaa asennoitua johonkin asiaan. Kun tätä käyttäytymistapaa lähdetään muokkaamaan, on erittäin tärkeää pysyä täysin havaintojen kertomisessa eikä lähteä tulkitsemaan tai korostamaan niitä millään tavalla. Muussa tapauksessa on vaarana, että palautteella ainoastaan tulehdutetaan ryhmän ilmapiiriä (Ahonen et al. 2014, 65). Toisaalta palautteen avulla toimintaa pystytään helpoiten ohjaamaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteisten toimintatapojen luomiseksi ja vankistamiseksi. Palautteen antaminen vaikuttaa aina tunnetiloihin ja sen johdosta sen antamista pitää myös opetella yhteisin pelisäännöin ja tavoittein työyhteisössä. Samanaikaisesti kuitenkin henkilöt osoittavat välittävänsä muista, opettavat tekemään oikeita asioita oikeilla menetelmillä ja lisäävät koko organisaation motivaatiota tehdä onnistuneita suorituksia (Ahonen et al. 2014, 67).

7. Kustannusvaikutukset

Hyvin suoritettulla perehdytyksellä pystytään vaikuttamaan laajasti kustannusten syntymiseen sekä toiminnan tehokkuuteen. Summat voivat kasvaa hyvinkin mittaviksi. Perehdytyksen avulla pystytään sitouttamaan henkilö ja edelleen ryhmät asetettuihin tavoitteisiin kaikkein parhaiten. Henkilöt kokevat tavoitteet omikseen ja ponnistelevat niiden saavuttamiseksi. Näin tehokkuus lisääntyy huomattavasti. Perehdytyksen avulla henkilöt sitoutetaan myös noudattamaan asetettuja pelisääntöjä ja näin työpaikasta tulee turvallisempi ja ohjeistukset koetaan tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi.

Rekrytointiin kannattaa aina suhtautua kuten investointiin. Se on suunniteltava kokonaisuutena, tehtävä riskien arviointi sekä mietittävä takaisinmaksuaikaa. Näin yllättävät kustannukset saadaan minimoitua.

Huonolla perehdytyksellä voidaan aiheuttaa mittavia kustannuksia. Jo pelkästään rekrytointiin liittyvät kustannukset voivat nousta useisiin kymmeneen tuhansiin euroihin kun huomioidaan eri henkilöiden rekrytointisuunnitteluun käyttämä aika, mahdolliset ilmoitus- ja muut rekrytointikulut. Tälle kustannukselle ei ole välttämättä saada lainkaan työpanosta vaan rekrytoitu henkilö vetäytyy ennen varsinaisen työsuhteen aloitusta.

Kustannukset voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: Välittömiin kustannuksiin ja välillisiin kustannuksiin. Tiettyjä peruskustannuksia syntyy aina, esimerkiksi vakuutusmaksujen muodossa. Vakuuttaminen on pakollista, jos työnantaja maksaa työansioita yhteensä yli 1200 €/vuosi ja työtapaturma- ja ammattitautilaki tulee huomioitavaksi (tapaturmavakuutuskeskus).

Pääkustannusluokista nähdään usein ainoastaan pieni osa koska ainoastaan ne voidaan nähdä yrityksen tulosraportoinnissa selkeästi. Muu osa kustannustekijöistä joko häviää muun kustannusrakenteen sisälle tai niitä ei osata tunnistaa tapaturmien aiheuttamina. Näitä kahta luokkaa ovat Oinonen ja Aaltonen (2007, 54) kuvanneet jäävuorimallilla, jonka alkuperäinen kehittäjä on Heinrich. Kuten jäävuorimalli osoittaa, suurin osa kustannuksista on piilossa olevia kustannuksia mutta ne voivat huonoimmillaan jopa vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden.



Kuva 10. Tapaturmakustannusten jäävuorimalli (Oinonen, Aaltonen)

Välittömät kustannukset pystytään laskemaan ja ne kohdistuvat aina sekä työnantajaan, että työntekijään. Työnantajalle tämä tarkoittaa kustannuksia työajan menetyksestä, mahdollisesta työn keskeytymisestä ja mahdollisista ylityökustannuksista. Pahimmillaan seurauksena voi olla rekrytointiprosessin käynnistäminen. Lisäksi seurauksena voi tulla myös aineellisia menetyksiä. Työntekijälle menetykset ovat ansionmenetykset poissaolon seurauksena, mahdolliset muut sairauskustannukset ja kotona tehtävät järjestelyt esimerkiksi lastenhoidon kautta. Pahimmillaan ansionmenetys voi olla pysyvää.

Välilliset kustannukset nousevat helposti suuremmiksi kuin välittömät kustannukset. Välillisiin kustannuksiin lasketaan esimerkiksi sairauspoissaolokustannukset, vakuutusmaksujen nousu, vahingonkorvaukset ja mahdollisista tuotannon menetyksistä aiheutuvat kustannukset aina toimitusmyöhästymisiin ja asiakasmenetyksiin saakka. Vahingonkorvausten osalta on todettava, että ne saattavat kustannuksellisesti kohdistua yksityiseen henkilöön koska usein syylliseksi todetaan työnjohtoa. Yhteisösakot kohdistuvat suoraan työnantajaan. Yhteisösakkojen määrä on Saloheimon mukaan (2016, 214) kasvussa ja niitä onkin tuomittu noin joka neljännessä oikeustapauksessa. Maksimissaan yhteisösakon suuruus voi olla jopa 850 000 euroa.

7.1 Vahingonkorvaukset

Työturvallisuuden laiminlyönneistä voi aiheutua vahingonkorvausseuraamuksia joko sakkorangaistuksen muodossa tai suoraan vahingoittuneelle henkilölle. Pahimmillaan seurauksena voi myös tulla vankeusrangaistus. Näitä säätelee pitkälti rikoslain 47 luku. Vaihtoehtoina voivat olla joko työturvallisuusrikkomus tai työturvallisuusrikos. Eroa näillä kahdella on lähinnä siltä osin, onko toiminta vähäistä, tietoista ja jatkuvaa.

Vahingonkorvauksista esimerkkeinä voidaan pitää Turun hovioikeuden päätöstä vuodelta 1991 (Turun HO R 90/604). Kyseisessä tapauksessa pituusleikkurilla työskennelleen henkilön käsi joutui rullien väliseen nieluun vahingoittuen. Työskentelytapa oli kaikilla yleisesti tiedossa, myös työnjohdolla. Työnjohto tuomittiin kukin 12 päiväsakkoon.

Toisena esimerkkinä työturvallisuusrikkoksen osalta voidaan pitää korkeimman oikeuden ratkaisua vuodelta 2013 (KKO 2013:56). Tapauksessa henkilö oli työskennellyt paperitehtaan pakkaamossa ja puristunut jalastaan maaliskuussa

2007 huonosti suojattujen puristimien väliin, seurauksena kolmen varpaan amputointi. Laitteen käyttämisessä oli korostettu ainoastaan huolellisuuden merkitystä mutta turvallisuuteen ei oltu panostettu vedoten vanhaan laitteistoon ja muutosten kalleuteen. Tapaturman jälkeenkään ei laitteeseen tehty turvallisuutta parantavia muutoksia vedoten niiden kalleuteen. Seurauksena oli vuoromestarin tuomitseminen 10 päiväsakkoon ja työnantaja 20 000 euron yhteisösakkoon. Huomioitavaa tapauksessa on, että käsittely kesti kaikkiaan kuusi vuotta eri tuomioistuimissa.

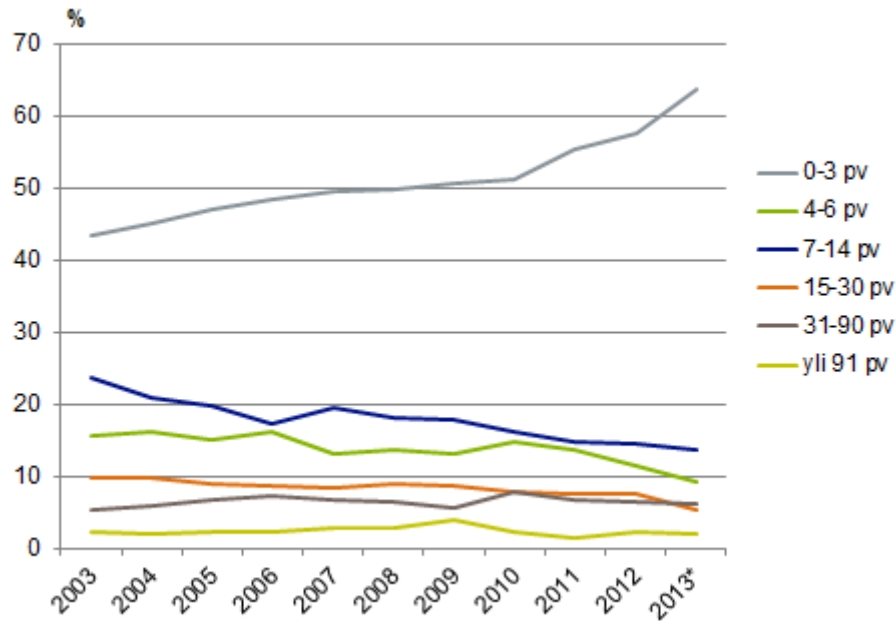
Korvauksia saatetaan joutua maksamaan myös suoraan vahingoittuneelle siten, etteivät ne kuulu vakuutusten piiriin. Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen silloin kun tapaturma- ja ammattitautivakuutus ei korvaa täysin aiheutuneita menetyksiä vahingoittuneelle ja tämä hakee niitä oikeusteitse. Tällaisesta korvauksesta esimerkkinä voi mainita Turun hovioikeuden ratkaisun vuodelta 1996 (Saloheimo 2016, 223). Kyseisessä tuomiossa työnantaja määrättiin maksamaan vahingoittuneelle kivusta ja särystä sekä pysyvästä viasta ja haitasta yhteensä noin 8000 euroa. Tapauksessa on huomioitavaa, että vahingoittunut oli itse vaikuttanut tapahtuneeseen koska ei ollut käyttänyt kaikkia annettuja suojavälineitä. Raskauttavana tekijänä oli, etteivät esimiehet olleet käyneet työpaikalla ja huolehtineet riskien arvioinnista eivätkä perehdyttämisestä kyseiseen kohteeseen.

7.2 Sairauspoissaolot

Tapaturmien seurauksena tulevat sairauspäivät aiheuttavat välillisiä kustannuksia, jotka saattavat nousta suuriinkin määriin. Tapaturmien aiheuttamien sairauslomien pituudet ovat lyhentyneet voimakkaasti viimeisten viiden vuoden aikana. Tätä selittää osin työnantajan panostukset turvallisuuteen.

Paperiteollisuudessa tapahtui vuonna 2013 yhteensä 718 kappaletta työtapaturmia, joista 457 kappaleessa aiheutui 0-3 päivän poissaolo. Toisessa ääripäässä tilastoa

on yli 180 päivän poissaoloon johtaneet työtaturmat, joita tapahtui 8 kappaletta. Osa näistä päätyi työkyvyttömyyseläkkeeseen. (metsäteollisuus ry).



Kuva 11. Paperiteollisuuden työtaturmat sairauslomapituuden mukaan jaoteltuna (Metsäteollisuus ry verkkodokumentti) (Alkuperäinen lähde: Tapaturmavakuutuslaitosten liiton tilasto)

Vuonna 2005 tapaturman aiheuttama sairauspoissaolo maksoi keskimäärin 350 euroa/päivä (Työturvallisuuskeskus). Laskettuna tuosta summasta ja alan palkkakehitys huomioiden, on vastaava summa tällä hetkellä noin 600 euroa/päivä. Tarkasteltaessa mahdollista työkyvyttömyyden uhkaa, jossa rajana voi 30–60–90-säännön pohjalta pitää 90 päivän rajaa, ovat tämän ryhmän poissaolokustannukset pelkästään yli kolme miljoonaa euroa.

Vuonna 2015 Imatran tehtailla kävi kymmenen poissaoloon johtanutta työtaturmaa. Yhteensä niissä menetettiin lähes 2800 työtuntia. Tämä tarkoittaa noin 210 000 euron kustannusta käytettäessä edellä mainittua 600 euron päivähintaa.

7.3 Vakuutusmaksut

Työnantaja on velvoitettu ottamaan henkilöstölleen vakuutuksen, joka kattaa työtapaturmien aiheuttamat kustannukset. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi lääkärikäynnit, muut tutkimukset ja korjausoperaatiot sekä tästä aiheutuneet lääkekustannukset. Työtapaturmat voivat aiheuttaa myös pysyviä haittoja ja tällöin vakuutus kattaa tällaisista aiheutuvat kustannukset kuten kuntoutuksen ja osittaisen tai pysyvän tapaturmaeläkkeen kustannukset ja näistä aiheutuvat ansionmenetykset (Kulmala 2016, 11).

Vakuutusmaksujen suuruus ei käy ilmi yhtiön virallisista tiedoista. Näin ollen yleisesti voi todeta, että kilpailuttamalla yhtiö voi vaikuttaa vakuutusmaksujen suuruuteen puhuttaessa tapaturmavakuutuksesta ja tapaturmien aiheuttamia kustannuksia voi suojata myös lisävakuutuksilla, jotka kattavat sopimuksessa sovitun rajan ylittävät kustannukset. Tapaturmavakuutusmaksut seuraavat kuitenkin alakohtaisesti tapaturmariskiä ja sen kautta yrityksellä ja tehtaalla on mahdollisuus vaikuttaa vakuutusmaksujen yleiseen tasoon.

Tarkasteltaessa vakuutusmaksuja työkyvyttömyyden kautta, Stora Enso luokitellaan suurtyönantajaksi, jolla on täysomavastuu kustannuksista. Tällöin lakisääteiseen työeläkemaksuun voi vaikuttaa hyvin merkittävästi työkyvyttömyyseläkkeiden kautta. Mitä vähemmän työkyvyttömyyseläkkeitä syntyy, sitä pienemmäksi maksuluokka muodostuu ja sitä pienemmäksi muodostuu vakuutusmaksu. Käytännössä tämä tarkoittaa, että mitä enemmän työnantaja panostaa ennalta ehkäisevään toimintaan työpaikalla, sitä alhaisemmaksi sillä on mahdollisuus saada maksuluokkansa. Maksuluokkia on kaikkiaan 11 ja keskimääräinen toimija luokitellaan tasolle neljä. Tällä tasolla voi yleisesti sanoa työnantajan kuuluvan perusmaksun tasolle, joka vuonna 2016 on 25,1 % palkkakustannuksista ilman asiakashyvityksiä ja suuralennuksia.

Taulukko 1. Keskimääräinen maksuluokkamaksu maksuluokittain (Etera, 10)

RISKISUHTEIDEN KESKIARVO	MAKSU- LUOKKA	MAKSULUOKKA- KERROIN	KESKIM. MAKSU- LUOKKAMAKSU 2016, % PALKASTA
YLI 5,0	11	5,50	4,95
4,0–5,0	10	4,50	4,05
3,0–4,0	9	3,50	3,15
2,5–3,0	8	2,75	2,48
2,0–2,5	7	2,25	2,03
1,5–2,0	6	1,75	1,58
1,2–1,5	5	1,35	1,22
0,8–1,2	4 (perusluokka)	1,00	0,90
0,5–0,8	3	0,65	0,59
0,2–0,5	2	0,35	0,32
ALLE 0,2	1	0,10	0,09

Työkyvyttömyyseläkekustannukset voivat nousta hyvinkin korkeiksi. Kustannukseen vaikuttaa suuresti henkilön ikä. Aiheutuvalla kustannuksella katetaan henkilön eläkekustannukset aina vanhuuseläkkeeseen saakka. Tämä kannattaa ottaa huomioon koska ikärakenteesta johtuen työkyvyttömyyseläkkeen kautta tulevat kustannukset saattavat nousta huomattavastikin johtuen ikärakenteesta tapahtuvasta muutoksesta.

Taulukko 2. Esimerkki työkyvyttömyyseläkemenosta (Etera, 9)

Ikä	PALKKA			
	2 000 €/kk	3 000 €/kk	4 000 €/kk	5 000 €/kk
30	165 000	248 000	330 000	413 000
40	159 000	238 000	317 000	396 000
50	120 000	180 000	240 000	300 000
60	35 000	52 000	69 000	86 000

Stora Enson tiedoista ei käy selville, miten yhtiössä vakuutukset ovat järjesteltyinä, ovatko ne tehdaskohtaisesti, toimialakohtaisesti, maakohtaisesti vai yhtiömuotokohtaisesti vai konsernikohtaisesti. Tällä ei sinällään ole suurta merkitystä koska palkkakustannukset muotoutuvat joka tapauksessa aina niin suuriksi, että tarkasteltava toimi on täysin omavastuinen.

Yhtiön virallisten nettisivujen mukaan Stora Enso Imatran tehtailla työskentelee noin 1000 henkilöä. Laskettaessa yhtiön tilinpäätöstietojen pohjalta, keskimääräinen palkkasumma/henkilö on noin 40000 €/vuosi. Näillä tiedoilla tehtaan palkkakustannus ilman sosiaalikulunnuksia on 40 miljoonaa euroa vuodessa. Tehtaan työeläkemaksu on maksuluokassa 4 suuruudeltaan noin miljoona euroa vuodessa laskettuna perusmaksulla. Jos maksuluokka nousee tasolle 5, on kustannus noin 350 000 euroa suurempi. Jos taas maksuluokka laskisi tasolle kolme, laskisi vakuutussumma vastaavasti noin 350 000 euroa. Mitä suuremmaksi maksuluokka nousee, sitä jyrkemmin lisäkustannus kasvaa ja päinvastoin. Consumer Board-divisioonassa työskenteli vuoden 2015 tilinpäätöstietojen mukaan keskimäärin 4239 henkilöä. Näin ollen maksuluokan nousu tasolta neljä tasolle viisi edellä mainittuja tietoja käyttäen tarkoittaisi lähes 1,5 miljoonan euron lisäkustannusta.

Ikärakenteessa on tapahtumassa todennäköisesti suuria muutoksia lähitulevaisuudessa. Suuret ikäluokat ovat eläköitymässä seuraavien viiden vuoden aikana ja samanaikaisesti uusia työntekijöitä on rekrytoitava tilalle. Keski-ikä tehtaalla tulee näin ollen laskemaan ja tämän seurauksena siis myös nuorten määrä tulee kasvamaan. Perehdyttämisellä ja ryhmäytymisellä on tässä muutosvaiheessa suuri merkitys jotta henkiset paineet työyhteisössä eivät vaikuta työssä jaksamiseen. Esimiesten toiminta varhaisen välittämisen kautta tulee myös suurempaan merkitykseen nimenomaan ennalta ehkäisevänä toimintana ennen sairauslomien puhkeamista.

7.4 Työvoimakustannukset

Työvoiman hankintakustannuksia tarkasteltaessa tulee huomioida rekrytoinnin kustannukset sekä hankintaan kiinteästi liittyvät muut oheiskustannukset. Rekrytointikustannusten osalta yrityksen on huomioitava mahdolliset palkkakustannukset koeajalta, jos työsopimus päättyykin koeajan puitteissa ja se joutuu aloittamaan rekrytointiprosessin uudelleen.

Stora Enso käyttää rekrytoinnissaan ulkopuolista palveluntuottajaa. Ulkopuolisen toimijan etuna on keskittyminen palvelun tuottamiseen ja parhaiden hankintakanavien tunnistamiseen. Palvelu on kuitenkin aina maksullista ja olettamana voi pitää päivähintaa 1000 €/päivä. Olettama pohjautuu yleiseen hintatasoon palveluntuottamisesta. Aikaa tällainen palvelun tuottaja käyttää rekrytointiin sen laajuudesta riippuen 2-5 päivää. Jos osana palvelua on myös hakijoiden haastattelu, voi aika kasvaa helposti jopa kymmeneen päivään.

Tehtaan omasta henkilöstöstä käyttää rekrytoinnin suunnitteluun ja yhteydenpitoon palvelun tuottajan kanssa minimissään 8 tuntia ja toimintaan osallistuu keskimäärin kolme henkilöä. Tämä aika on toisaalta samanaikaisesti pois muusta toiminnasta. Käytännössä edellä mainittu ajan käyttö tarkoittaa noin 1000 euron palkkakustannusta.

Lehti-ilmoitukset maksavat keskimäärin 800 €/ilmoitus. Hakuilmoitus julkaistaan usein vähintään kahdessa lehdessä ja lisäksi yhtiön työpaikkailmoituksissa sekä nettisivustoilla, jotka tarjoavat työpaikkailmoituspalvelua. Tällaisia sivustoja ovat esimerkiksi Monster, MOL ja Oikotie.

Ennen työn aloittamista tehtävät perustutkimukset työterveydessä maksavat arviolta 1500 euroa sisältäen sekä työterveyshoitajan että työterveyslääkärin tutkimukset ja lausunnot. Mikäli tehtävä vaatii erityisiä työterveyden selvityksiä, kustannukset nousevat vielä korkeammiksi.

Työn aloittamiseen liittyvät hankinnat kuten työvaatteet, tietokoneet oheislaitteineen ja suojaimet ovat myös kustannuksia kasvattavia tekijöitä. Työn aloittamisessa henkilö on perehdytyksessä ja tällöin toinen henkilö on sitoutunut suorittamaan perehdytyksen. Näin tähän aikaan kuluu kahden henkilön työaika, ilman suoraa tuottavaa tulosta. Perehdytys kestää muutaman päivän ja työnopastus muutaman viikon. Näin ollen kustannukset nousevat helposti kymmeneen tuhanteen euroon.

Kokonaisuutena työvoimakustannukset rekrytoinnissa, ennen varsinaisen tuottavan työn käynnistymistä, ovat jopa 50 000 euroa. Jos koeajan jälkeen työsuhde päättyy, joko työnantajan tai työntekijän päätöksellä, kustannus jää pysyväksi ja sille ei koskaan synny tuottavaa työpanosta. Useat henkilöt ovat kuitenkin käyttäneet aikaansa rekrytoinnin eteen.

Työvoimakustannuksiin vaikuttavat myös ylityötarpeet, jotka voivat aiheutua tapaturmista seuranneista poissaoloista. Toisaalta ylitöitä voi aiheuttaa riittämättömän työnopastuksen kautta johtuva osaamisvaje tai huonosta työilmapiiristä johtuvat sairauspoissaolot. Kahdessa jälkimmäisessä esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus. Esimiesten tuleekin panostaa osaamisen kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen koska näillä tekijöillä on suora vaikutus myös

työntekijöiden työmotivaatioon. Virikkeitä ja positiivista ilmapiiriä ruokkiva työyhteisössä työntekijät kannustavat toisiaan parempiin suorituksiin ja näin sairauspoissaolot vähenevät ja toisaalta työn tehokkuus kasvaa. Alan työehtosopimusten mukaisesti maksettuna ylityökustannukset voivat olla hyvinkin suuria. Tehtaalla tuotanto toimii jatkuvassa kolmivuorotyöaikamuodossa ja sen kautta vuorotyölisät, lauantailisät ja sunnuntaikorotukset nostavat ylityökustannuksia jopa 30 % verrattuna normaaliin päivätyöajan kustannukseen. Metsäteollisuuden tilaston mukaan keskimääräinen tehdyn työajan tuntipalkka on noin 22 euroa. Kun tähän lisätään vuorotyö- ja muut lisät, yhden työvuoron kustannus ylityönä tehtynä keskimäärin noin 300 euroa.

7.5 Tehokkuusvaikutukset

Perehdyttäessä ja opastettaessa työntekijä hyvin tehtäväänsä hän motivoituu ja suorittaa työnsä pyrkien saavuttamaan asetetut tavoitteet. Osana perehdytystä on muistettava ryhmäytymisen merkitys osana tavoitteiden saavuttamista. Tehtaalla tämä tarkoittaa, että toisaalta pyritään kohti 0-tapaturmaa mutta myös koneiden kokonaistehokkuuden saavuttamiseen. Laskettuna Consumer Boardin tiedoista vuoden 2015 tilinpäätöstiedoissa, Imatran osuus divisioonan tuotannosta on noin 40 %. Tällä osuudella laskettuna Consumer Boardin liikevaihdosta, saataisiin Imatran liikevaihdoksi noin 952 miljoonaa euroa. Jos tuotantomäärä nousisi 2 %, tarkoittaisi se liikevaihdossa 19 miljoonan euron kasvua. Tuotantomäärällisesti tämä tarkoittaa noin 57 tonnin kasvua vuorokausituotannossa.

7.6 Työnantajamielikuva

Työvoiman saatavuus vaikeutuu samanaikaisesti kun tehtaan henkilöstöä siirtyy suurissa määrissä vanhuuseläkkeelle. Etelä-Karjalassa toimii useita

metsäteollisuusyrityksiä mutta alan koulutuspaikkoja on kuitenkin maanlaajuisesti tarkasteltuna viime vuosien aikana vähennetty. Lisäksi tietoyhteiskunnassa viestit leviävät hyvinkin nopeasti. Kaikilla näillä on se vaikutus, että mitä parempi työnantajamielikuva uudelle potentiaaliselle työntekijälle luodaan jo alkuvaiheessa, sitä helpommaksi työvoiman saatavuus muodostuu.

Jos tehdas panostaa perehdytykseen ja työnopastukseen, työntekijät kokevat turvallisuutta ja toisaalta ryhmään kuulumisen tunnetta ja näillä on suurin vaikutus työnantajamielikuvaan. Tämä taas helpottaa tulevaisuuden rekrytointiprosessia ja siihen käytettävää panostusta. Varsinaista kustannusvaikutusta tälle on mahdotonta esittää mutta tulevaisuudessa sen vaikutus tulee kasvamaan ja on yksi suurimmista tekijöistä kilpailtaessa osaavasta työvoimasta.

7.7 Muut vaikutukset

Muut vaikutukset voivat tulla lähinnä asiakkaiden kautta tai sitten ympäröivän toiminnan kautta. Trendinä näyttäisi olevan, että asiakkaat ovat koko ajan enemmän kiinnostuneet myös yrityksen turvallisuustasosta. Toisaalta, jos osaamisen taso ja tapaturmien aiheuttamat mahdolliset työn seisaukset heijastuvat toimitustarkkuuteen, asiakkaat reagoivat varmasti negatiivisella tavalla.

Tapaturmien aiheuttama negatiivinen vaikutus inhimillisenä tekijänä ja julkisuusvaikuttajana voi joissain tilanteissa aiheuttaa seuraamuksia myös kustannuksiin. Suurin vaikutus näillä on aina loukkaantuneeseen itseensä ja hänen lähipiiriinsä mutta pahimmillaan myös työyhteisöön. Loukkaantuminen saattaa aiheuttaa toiselle henkilölle sellaisen pelkotilan, ettei tämä pysty jatkamaan työskentelyään ja seurauksena on tällöin uudelleen kouluttaminen tai jopa työkyvyttömyys. Uudelleen kouluttamisella taas voi olla kansantaloudellisia seurauksia kustannusmielessä.

8. TURVALLISUUSKYSELY JA TULOKSET

Osana Imatran tehtaiden johdon käynnistämää turvallisuusvalmennusta tehtiin turvallisuuskysely koko tehtaan henkilöstölle. Kysely suoritettiin lähettämällä koko tehtaan henkilöstölle sähköpostin kautta linkki, jossa pystyi vastaamaan nimettömänä. Vaihtoehtona oli myös vastata paperiversiolla samoihin kysymyksiin.

Kysymyslistan alussa oli vastattava taustamuuttujatietoihin, joita kyselyssä olivat osasto ja oliko kyseessä työntekijä vai toimihenkilö. Osastot olivat valmiiksi lueteltuina ja niistä vastaajan piti valita itseään koskeva oikea vaihtoehto.

Turvallisuuskysymykset (Liite 1) oli laadittu siten, että niissä oli neljä vaihtoehtoa valittavana. Poikkeuksen tähän teki kysymys puuttumisesta turvattomaan toimintaan, jossa oli ainoastaan kolme vaihtoehtoa. Lisäksi lopussa oli avoin kysymys, jossa vastaaja pystyi tuomaan esille korjattavan turvallisuusasian. Viimeisenä kenttänä oli avoin vastaus, johon henkilö sai vapaasti kommentoida tilannetta tai antaa lisäkommentteja antamiinsa vastauksiin. Kysymyksillä pyrittiin saamaan käsitys henkilöstön näkemyksistä turvallisuudesta sekä oman esimiehen toiminnasta sekä jo annetun turvallisuuskoulutuksen ja viestinnän laadusta ja määrästä.

Kysely toteutettiin marraskuussa 2015 osana tehtaalla järjestettyä turvallisuusvalmennusta ja sen esikartoitusta. Kyselyn ja valmennuksen toteutti tehtaan henkilöstöstä koottu seitsemän henkilön ryhmä, ”Tatti-jengi”. Ryhmä laittoi kyselyn omissa nimissään ja sen kautta vastausprosenttia pyrittiin nostamaan. Lisäksi ryhmän toiminnasta viestittiin useaa eri kanavaa pitkin.

Vastauksia turvallisuuskyselyyn saatiin kaikkiaan hieman yli 600. Vastausprosenttina se tarkoittaa noin 65 %. Vastauksista noin 65 % oli työntekijöiden vastauksia ja 35 % toimihenkilöiden. Tarkasteltaessa lukuja vastaavaan suhteeseen tehtaalla, voidaan sanoa vastauksia tulleen molemmista ryhmistä prosentuaalisesti noin yhtä paljon. Myös osastoittain tarkasteltuna vastauksia tuli tasaisesti. Näin ollen hajontaa tulosten osalta ei vastausmäärien kautta tullut liikaa. Kokonaisuutena saatuja tuloksia voidaankin pitää melko merkittävinä ja luotettavina.

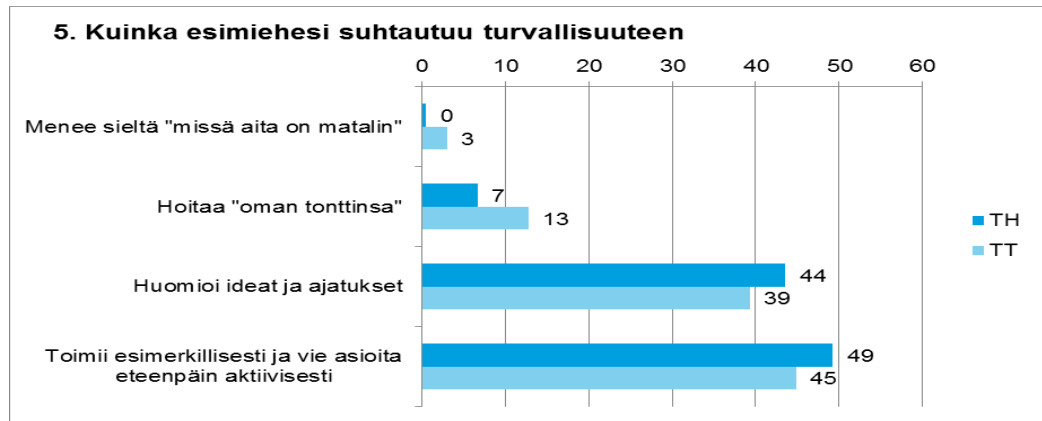
Vastauksia on vertailtu jaolla työntekijävastaukset ja toimihenkilövastaukset. Lisäksi on tutkittu, onko eroa sillä, onko kyseessä tuotanto-osasto vai muu osasto. Tuotanto-osastoiksi tässä tarkastelussa on huomioitu kartonkikoneet, paperikone, jalostus, sellu, voimalaitos ja toimituspalvelu. Käytännössä tämä tarkoittaa, että muiden osastojen vastauksia oli 27 % vastauksista. Tällä jaottelulla on pyritty selvittämään, poikkeavatko näkemykset sen mukaan, onko kyseessä tuotanto-osasto, jossa on paljon koneita sekä laitteita ja muut osastot, jossa riskit ovat toisen tyyppisiä.

8.1 Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen

Noin puolet esimiehistä suhtautuu kuvan 12 mukaan turvallisuuteen esimerkillisesti ja kehittää turvallisuutta aktiivisesti viemällä esille tulleita asioita eteenpäin aktiivisesti. Prosenttiosuus tältä osin on sama, on kyseessä sitten työntekijän esimies tai toimihenkilön esimies.

Työntekijöistä kuitenkin kaikkiaan 16 % kokee esimiehen asenteen turvallisuuteen olevan korkeintaan tyydyttävällä tasolla. Esimies tekee ainoastaan välttämättömät asiat. Toimihenkilöiden kohdalla vastaava luku on 7 %, joka sekin on korkea. Toimihenkilöiden esimiehet ovat usein osastovastuullisia ja heidän

esimerkkinsä on suurelta osin vaikuttamassa koko osaston toimintaan ja kehittymiseen.

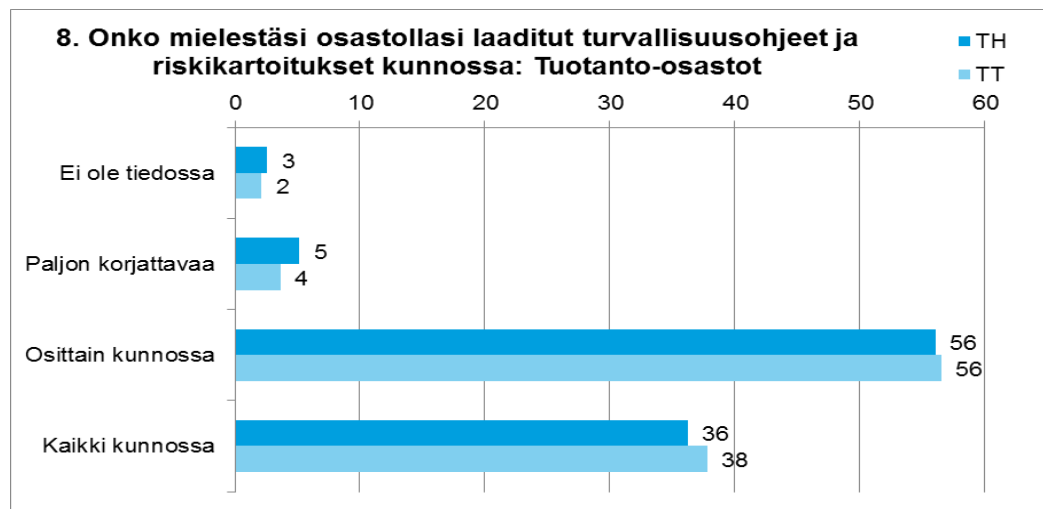


Kuva 12. Esimiesten suhtautuminen turvallisuuteen, kaikki vastaajat

Verrattaessa tuotanto-osastoja muihin osastoihin, ei suuria eroavaisuuksia ole kokonaiskuvaan. Tuotanto-osastojen työntekijät näkevät esimiehensä heikommalla tasolla kuin muiden osastojen työntekijät.

8.2 Riskinarvioinnit ja niiden taso

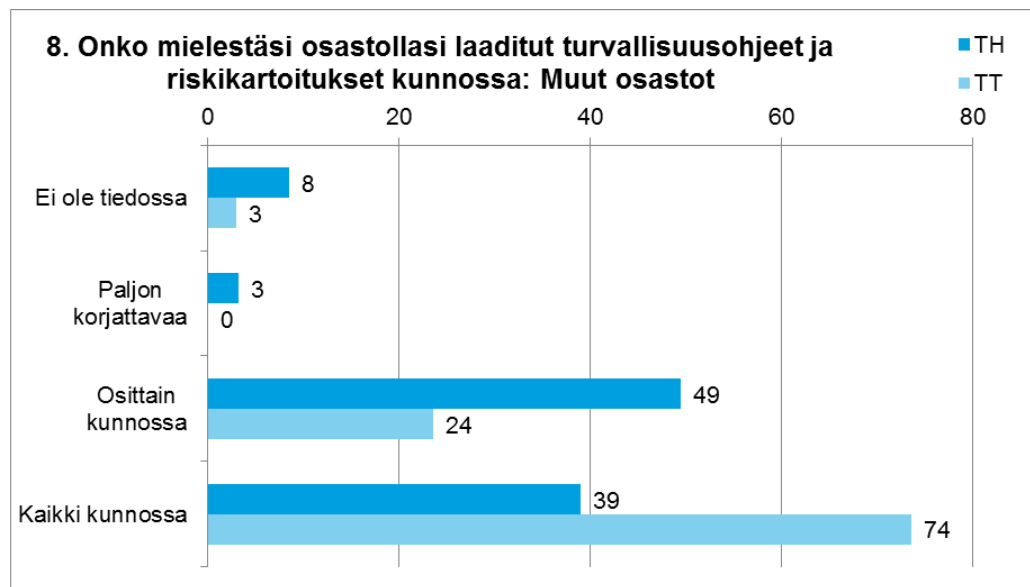
Riskinarvioinnit ja turvallisuusohjeistuksen ajantasaisuus koetaan tuotanto-osastoilla hyvin samankaltaisesti työntekijöitä ja toimihenkilöitä verrattaessa (kuva 13). Vastaukset tältä osin ovat erittäin hyvin toimintaa kuvaavia koska yksimielisyys on näin samankaltainen henkilöstöryhmien välillä.



Kuva 13. Riskinarviointien taso tuotanto-osastoilla

Ainoastaan vajaa 40 % tuotanto-osastojen henkilöstöstä kokee kuvan 13 vastausten mukaan, että ohjeistus ja riskikartoitukset ovat kunnossa. Jopa viitisen prosenttia molemmissa ryhmissä on sitä mieltä, että tilanteessa on paljon korjattavaa. Lisäksi yhteensä kymmenen henkilöä tuotanto-osastojen vastaajista ei tiedä, millä tasolla ne ovat. Kuitenkin tehtaalla käytössä olevassa turvavarttikäytännössä pitäisi systemaattisesti käydä läpi ohjeistusta.

Kuvasta 14 voi todeta, että muilla osastoilla oli selkeää hajontaa työntekijöiden ja toimihenkilöiden osalla näkemyksissä. Työntekijät näkivät tilanteen positiivisemmin kuin toimihenkilöt.



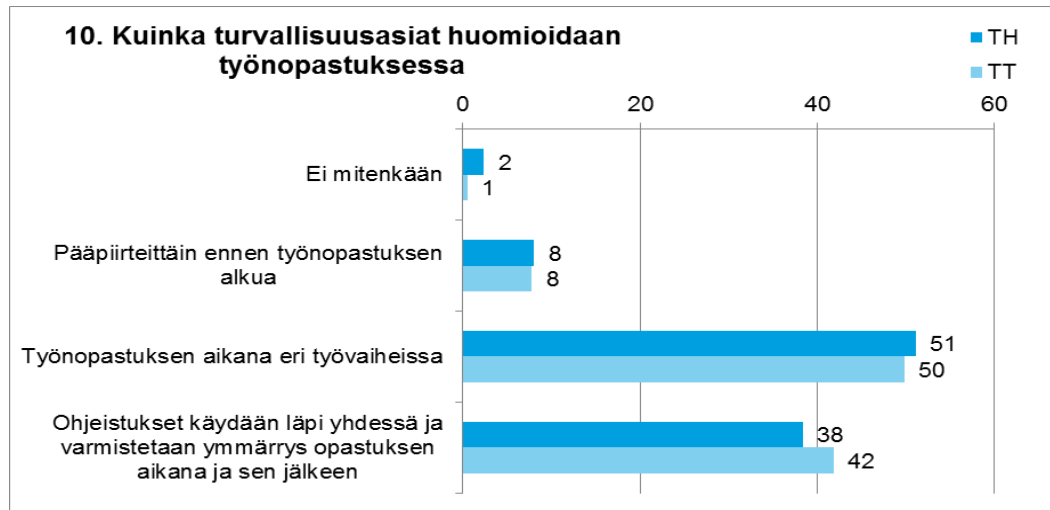
Kuva 14. Riskinarviointien taso: muut osastot

Toimihenkilövastaajista 8 % ei vastausten mukaan tiedä ohjeiden ja riskinarviointien laadukkuutta. Tämä tuli esille myös tarkasteltaessa avoimia kommentteja, joista pystyi tulkitsemaan, ettei vaaroja tiedostettu tai riskinarvioinnit olivat uusi asia. Asia varmistui myös valmennuksen yhteydessä. Vain muutama muulla osastolla työskentelevä toimihenkilö tiesi, mitä oman alueensa riskinarviointiin kuuluu ja mistä se löytyy. Muiden osastojen toimihenkilöissä oli paljon myös sellaisia, jotka eivät ole olleet riskinarvioinnin kanssa missään tekemisessä

8.3 Turvallisuusasioiden huomiointi työnopastuksessa

Tulkittaessa kuvaa 15, noin 10 % toimihenkilöistä ja vastaavan verran työntekijöistä kokee, ettei turvallisuusasioita huomioida juuri lainkaan työnopastuksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnopastuksessa käydään läpi ainoastaan työn suorittamista. Toimihenkilöiden osalla tämä tarkoittaa myös, että esimies ei näe turvallisuutta tärkeänä asiana. Tämä selittyy osin sillä, että

osalla toimihenkilöistä esimies on fyysisesti eri paikkakunnalla eikä siis juuri osallistu perehdytykseen tai työnopastukseen.



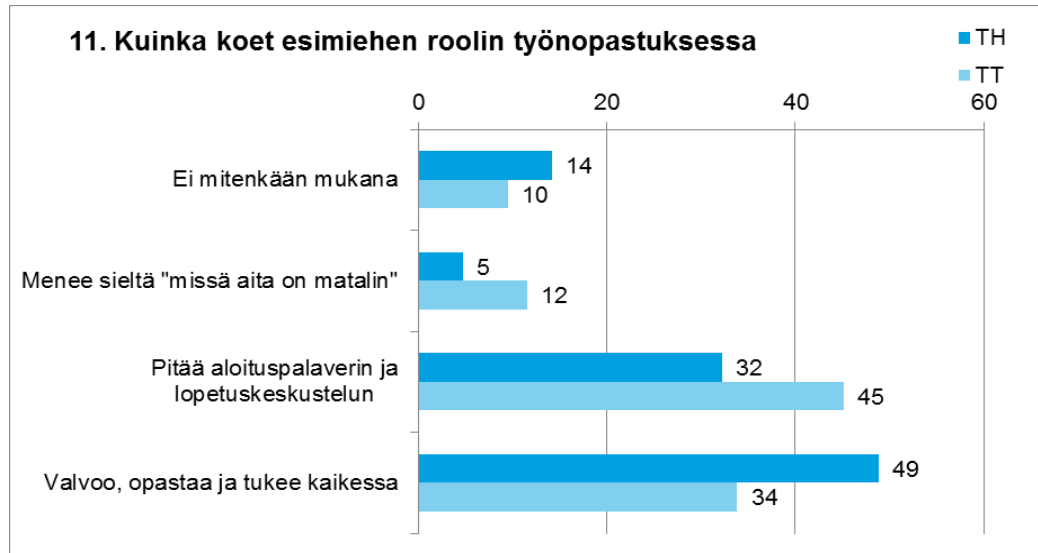
Kuva 15. Turvallisuusasioiden huomiointi työnopastuksessa

Ainoastaan noin 40 % työnopastuksista tehdään erittäin hyvin. Näkemys on vastausten mukaan sekä työntekijöillä, että toimihenkilöillä hyvin samanlainen. Hyvään työnopastukseen kuuluu, että asioita käydään läpi yhdessä ja varmistetaan, että opastetut asiat on myös ymmärretty.

Tarkasteltaessa vastauksia osastoittain tai tehdastasolla, voidaan sanoa toimihenkilöiden kokevan työnopastuksessa olevien turvallisuusasioiden läpikäynnin olevan huonommalla tasolla kuin työntekijät. Tämä kertoo osaltaan siitä, että toimihenkilöillä ei ole varsinaista työnopastusta vaan toiminta pohjautuu enemmän perehdytykseen ja sen osalla itseopiskeluun.

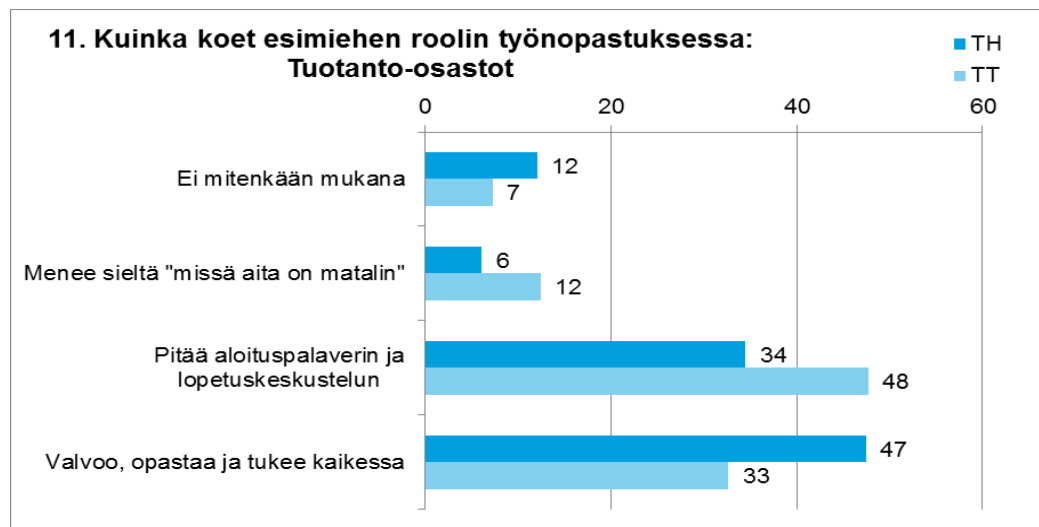
Kuvassa 16 on vastaukset kysyttäessä esimiehen roolista työnopastuksessa. Tehdastasolla tarkasteltuna vastaukset olivat vielä heikommat. Noin 20 % vastanneista kokee, että esimies on mukana työnopastuksessa erittäin vähän tai ei

lainkaan. Toimihenkilöt kokevat tilanteen olevan vielä huonommin kuin työntekijät. Tämä tukee edellisessä kappaleessa ollutta mainintaa itseopiskelusta.



Kuva 16: Esimiesten rooli työnopastuksessa, kaikki vastanneet

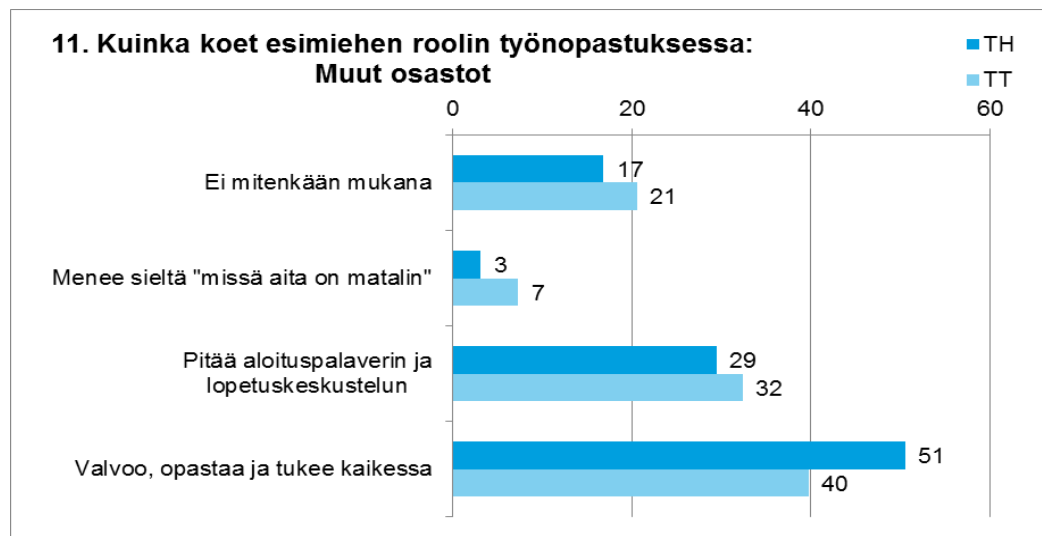
Tarkasteltaessa tilannetta kuvasta 17 nähdään, että tilanne on tuotanto-osastoilla keskiarvoa heikompi. Kuitenkin vastuu työnopastuksesta ja sen sisällöstä on esimiehellä ja tuotannossa työnopastuksen valvonnan merkityksen tulisi olla tärkeämmässä roolissa työn vaarojen johdosta. Ainoastaan kolmasosa työntekijöistä kokee esimiehen olevan koko ajan mukana opastuksessa. Lähes 50% työntekijöistä kokee, että esimies hoitaa ainoastaan muodollisuudet aloituksessa ja lopetuksessa.



Kuva 17. Esimiesten rooli työnopastuksessa tuotanto-osastoilla

Toimihenkilövastaajista 18 % kokee, ettei esimies ole juuri lainkaan mukana työnopastuksessa. Toisaalta lähes puolet (47 %) kokee kuvan 17 vastausten mukaan esimiehen olevan mukana koko ajan. Esimiesten tulisikin koko ajan olla vastuunsa johdosta esimerkiksi mukana työnopastuksessa ja varmistamassa sen edistymisen. Vastausta tarkasteltaessa heräsikin kysymys, onko vastausta annettaessa mietitty omaa toimintaansa esimiehenä vai oman esimiehen toimintaa.

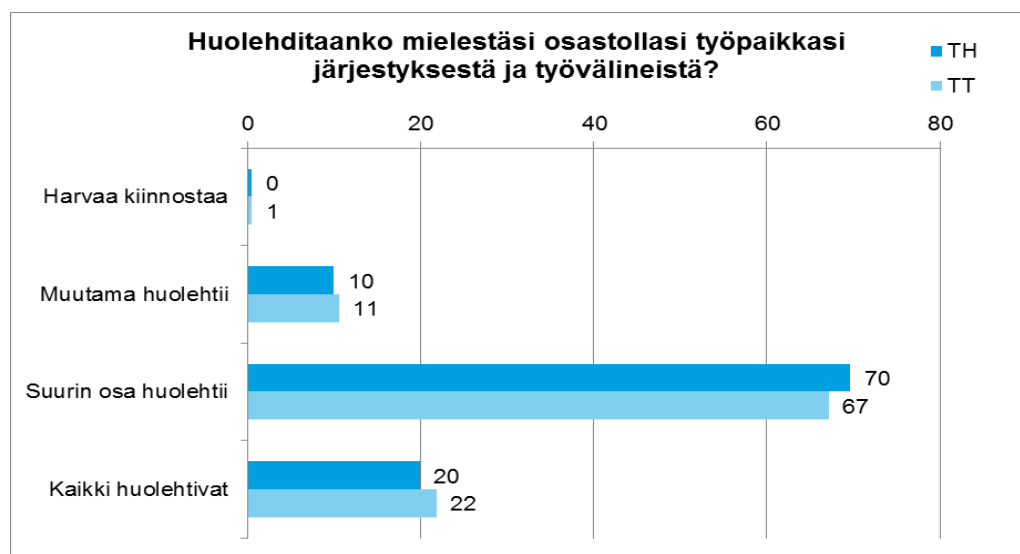
Muilla osastoilla esimiesten koetaan olevan vielä huonommin mukana, sillä 17 % vastaajista kokee, ettei esimies ole työnopastuksessa mukana lainkaan (kuva 18). Työntekijävastaajat kokevat tilanteen vielä huonommaksi, sillä 21 % vastaajista kokee, ettei esimies ole millään lailla mukana työnopastuksessa. Toisaalta yli puolet toimihenkilöistä kokee esimiehen olevan koko ajan mukana työnopastuksessa ja työntekijöistäkin 40 %. Tältä osin eroa tuotanto-osastoihin ei pysty selittämään.



Kuva 18. Esimiesten rooli työnopastuksessa muilla osastoilla

8.4 Asennoituminen turvalliseen toimintaan

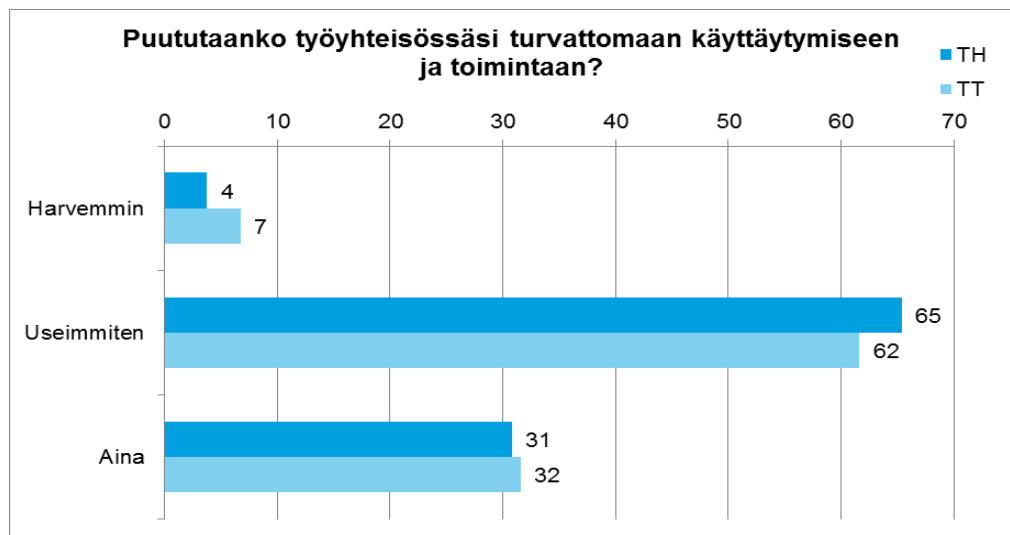
Asennoitumisessa siisteyteen ei kuvan 19 yhteenvedon perusteella ole eroja toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Molemmat ryhmät näkevät tilanteen hyvin samankaltaisesti.



Kuva 19. Asennoituminen työpaikan siisteyteen, kaikki vastaajat

Tehtaalla on käytössä 5S-toimintamalli mutta vastausten perusteella sitä eivät kaikki noudata. Molemmista vastausryhmistä noin 10 % on sitä mieltä, että ainoastaan muutamat huolehtivat ja ainoastaan 20 % vastaajista kokee kaikkien huolehtivan työpaikan siisteydestä ja työvälineistä.

Puuttuminen koetaan tehtaan henkilöstön mielestä kuvan 20 mukaan melko vaikeaksi. Noin 70 % vastaajista molemmissa vastausryhmissä on sitä mieltä, että turvattomaan toimintaan ei aina puututa.



Kuva 20. Turvattomaan toimintaan puuttuminen, kaikki vastaajat

Turvallisuusvalmennuksissa käytyjen keskustelujen pohjalta yleisin tilanne puuttumattomuudesta turvattomaan käyttäytymiseen ovat liikkuminen ja puhelimen käyttö. Niiden osalta koetaan, että puututaan henkilökohtaiseen asiaan. Puuttuminen näissä tilanteissa koetaan vaikeaksi ja ajatellaan enemmänkin, että ” sanon seuraavalla kerralla” tai ”ei tuossa voi mitään sattua”. Toisaalta monet kokevat, että on vaikea puuttua kun ei tiedä miten toinen reagoi puuttumiseen.

9. KÄYTÄNNÖN TOIMINTA RISKIEN ARVIOIMISESSA

Tehtyjen turvallisuusvalmennusten perusteella voi sanoa, että työntekijät kokevat vaarat hyvin eri tavalla. Tämä johtuu osin hyvin erilaisesta kokemuksesta ja toisaalta saadusta perehdytyksestä ja työnopastuksesta. Perehdytyksessä ja työnopastuksessa ei ole käytäntönä turvallisuuden tarkkailu ja riskienarviointiprosessiin perehdyttäminen. Myös omalla työskentelyalueella on tässä kohdin suuri merkitys. Konttorit koetaan suurelta osin lähes täysin turvallisiksi ja sen johdosta konttorissa olevia vaaroja väheksytään. Bradley'n käyrälle sijoitettuna työntekijät sijoittuisivatkin hyvin eri kohtiin käyrästä sen mukaan millainen työhistoria on ja missä työskennellään.

Tehtaalla käytössä oleva turvallisuushavainnointi on työkaluna turvallisuutta edistävä toimintamalli, jossa havainnot kirjataan Turpo-työkaluun. Tavoiteasetannan kautta tehtaan johto on myös asettanut tavoitteen havaintojen tekemiselle. Tavoitteena vuonna 2016 on, että jokainen henkilö tekee vähintään 12 havaintoa vuoden aikana. Tältä osin tavoite tehdastasolla on ensimmäisen puolen vuoden ajalta tavoitteessaan, yksittäisiä henkilöitä on toki, jotka eivät havaintoja ole tehneet. Tarkasteltaessa Mertasen työturvallisuuden portaita, henkilöt ja osastot ovat portaikolla eri askelmilla mutta tehtaana toiminta on oman näkemykseni mukaan toiseksi ylimmällä portaalla: Turvallisuustoimintaa tehdään ennakkoiden ja laajalla joukolla asiantuntijoita hyödyntäen.

Turvallisuushavaintoa tehdessä henkilöllä on mahdollisuus laittaa merkintä ”otettava huomioon osaston riskikartoituksessa”. Turpo-järjestelmän raportoinnin mukaan tällaisia havaintoja on vuoden 2016 aikana tehty yli 400 kappaletta. Moni kyseisistä havainnosta kohdistuu liikkumiseen, esim. vettä lattialla, mutta korjaavana toimenä on kirjattu ainoastaan ”kuivattu pois”. Mistään ei käy ilmi, onko varsinaista vaaran aiheuttajaa korjattu lainkaan. Tehtyjen kyselyjen pohjalta

voi todeta, ettei kyseisellä merkinnällä ole juurikaan vaikutusta vaan turvallisuushavainto käsitellään kuten muutkin havainnot.

Tehtaan johdon asettamana tavoitteena on lisätä positiivisten sekä käyttäytymiseen liittyvien havaintojen prosentuaalista määrää. Tavoitteena tämä tukee myös teorian osoittamaa positiivisen palautteen merkitystä. Toisaalta ihmisen käyttäytymisellä on suurin vaikutus syntyneisiin tapaturmiin. Positiivisen palautteen antamista ei kuitenkaan ole opastettu kunnes turvallisuusvalmennuksen yhteydessä asiasta puhuttiin. Useat henkilöt kokevat, että turvattomaan käyttäytymiseen on vaikea puuttua mutta samanaikaisesti ei osata myöskään antaa positiivista palautetta kun havaitaan erinomaista käyttäytymistä. Käyttäytymiseen puuttuminen ja palautteen antaminen tulisikin nähdä työturvallisuuslain mukaisena ennakoivana toimintana.

Yhtiön toimintamallina ja osana turvallisuuden työkaluja on tutkia kaikki vaaratilanteet ja tapaturmat. Näiden pohjalta tehdään korjaavia toimenpiteitä ja tieto jaetaan kaikille seuraavan kuun turvavarttimateriaalissa. Turvavartissa jokaisen henkilön tulisi pohtia turvallisuutta oman alueensa kannalta ja pystyä yhdistämään tutkintamateriaalien havainnot omaan työalueeseensa. Kuitenkin hyvin harvoja turvavarttien kuittauksia Turpo-järjestelmässä sisältää havaintoja ja pohdintoja vaan kuittaus on ainoastaan ”kuitattu käydyksi”. Niiden pohjalta ei synny uusia ajatuksia ja täydennyksiä osastojen riskien arviointiin.

Turvallisuushavainnot sisältävät myös sellaisia tapauksia, jotka täyttävät vaaratilanteen tunnusmerkistön. Tällaisia tapauksia on vähemmän siirretty vaaratilannetutkintaan vaan korjaavat toimet on kirjattu suoraan havainnolle. Tällöin syvällisempi tarkastelu ja työyhteisön yhteinen pohdiskelu ja varsinaisen juurisyyn etsintä jää vähemmälle huomiolle. Tämä johtunee osin siitä, että tehtaalla ei ole muistutettu näiden kahden välisestä erosta ja toisaalta siitä, ettei asiaa käsitellä perehdytyksen yhteydessä. Myös ”työpaikkasokeus” aiheuttaa tällaista käyttäytymistä. Käytännössä ei osata tunnistaa todellista vaaraa vaan

tapahtunut koetaan normaaliksi tilanteeksi, joita tapahtuu ja joita pitää pystyä hallitsemaan.

Riskienarviointi prosessina on monille vieras ja vaaroina koetaan ainoastaan koneiden ja laitteiden aiheuttamat tekijät. Koneet ja laitteet sinällään ovat toki vaarallisia mutta niiden vaarat tunnetaan pitkälti ja ne eivät ole juurikaan aiheuttaneet tapaturmia. Toisaalta niiden toimintaan luotetaan ja henkilöstön pitkä työkokemus luo turvallisuuden tunteen. Läheltä piti-tilanteita (vaaratilanteita) on toki ollut mutta käytössä olevan tutkintamallin avulla aiheuttajat on pystytty tunnistamaan ja sen pohjalta tehty korjaavia toimenpiteitä.

Turvallisuusvalmennuksessa käytyjen keskustelujen mukaan riskien arviointeja tehtäessä pohditaan riskien todennäköisyyttä ja niiden vaikuttavuutta. Todennäköisyydessä mietitään pitkälti, onko alueella sattunut tapaturmia tai vaaratilanteita. Samanaikaisesti jätetään huomioimatta, kuinka usein alueella työskennellään. Vaikuttavuuden osalta arvioidaan helposti aiheutuva vamma alhaiseksi eli väheksytään vaaraa. Kun molemmat arvioidaan alhaiseksi, saadaan kertolaskun tuloksena myös alhainen riskiluku, joka käytännössä tarkoittaa, ettei korjaavia toimenpiteitä tarvitse tehdä Tämä johtunee myös ”työpaikkasokeudesta” mutta myös koulutuksen vähäisyydestä. Jokainen osasto pohtii omalla tavallaan näitä kahta asiaa ja koordinointia ei juuri tapahdu.

Jälkiriskejä ei arvioida välttämättä lainkaan tai se tehdään välittömästi kun korjaavat toimenpiteet on tunnistettu. Tämä näkyy tarkasteltaessa tehtyjä riskien arviointeja ja niiden päiväyksiä. Jos jälkiriskeissä riskiluku jää liian ylös, korjataan mieluummin annettuja lukuja jotta kokonaisuus saadaan hyväksyttävälle tasolle.

Tehdyt riskienarvioinnit koetaan pitkälti tehdyksi ainoastaan viranomaisia varten eikä niitä koeta omaa turvallisuutta lisääviksi. Tämä johtunee henkilöstön pitkistä

kokemuksista. Käytännössä ei myöskään ole ymmärretty vaarojen vähentämisen merkitystä vaan niiden kanssa on opittu toimimaan.

Riskien arvioinneissa ei ole otettu huomioon liikkumista tehdasalueella, ei välttämättä edes osastolla. Tässä osastot toki poikkeavat toisistaan. Riskien arviointeja ei kuitenkaan ole päivitetty toimintamuutosten yhteydessä liikkumisen osalta. Esimerkkinä tällaisesta on tuotannon tekemät kunnonvalvontakierrokset. Näitä kierroksia ei ole arvioitu. Kuitenkin niitä tekevät myös henkilöt, joiden normaaliin tehtäväkuvaan ei kuulu kyseisillä alueilla liikkuminen. Lisäksi liikkuminen tapahtuu poikkeuksellisissa kohteissa, esim. pumppujen ja pyörivien telojen läheisyydessä.

Turvallisuuskyselyn mukaan myös poikkeustilanteiden riskienarviointi puuttuu. Tällaisia poikkeustilanteita ovat muun muassa poikkeavalla miehityksellä ajaminen, katkotyöskentely ja epätavalliset liikkumiset tehtaan sisällä sekä oman henkilöstön että ulkopuolisten osalta. Konttorissa toimivien epäsäännöllisestä ja harvoin tapahtuvasta liikkumisesta tuotantotiloissa puuttuu riskien arviointi ja ohjeistus kokonaan.

Henkilöstö näkee turvallisuuteen liittyvän viestinnän määrän ja koulutuksen vähintään kohtuullisena. Kuitenkin jonkin verran sekä turvallisuuskyselyssä, että turvallisuusvalmennuksissa tuli esille koulutusten sisällön pitkäjänteisyyden puute. Se kautta koetaan turvallisuustoiminta poukkoilevaksi ja sekavaksi vaikka taustalla on systemaattinen toimintatapa.

10. RISKIENARVIOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Koska henkilöstö kaikilla organisaatiotasolla kokee laajalti, etteivät tehdyt riskien arvioinnit ole kunnossa, osoittaa se prosessin olevan vieras. Riskien arviointia ei myöskään ole näkyvillä tehtaan perehdytyslomakkeella. Riskienarviointiprosessi on tehtävä henkilöstölle tutuksi jotta he pystyvät osallistumaan paremmin sen tekemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessin avaamista yksinkertaiselle tasolle, siten että samalla täytetään työturvallisuuslain 18 § vaatimukset. Samassa tilanteessa on kerrottava esimerkein, millaisia seurauksia voi olla, jos riskien arviointeja laiminlyödään ja sen seurauksena tapahtuu tapaturma. Näin pystytään paremmin saamaan henkilöstölle tietoisuuden riskien arviointien merkitys ja toisaalta kustannusvaikutukset käytännön tasolla. Samassa yhteydessä pystytään myös paremmin tuomaan esille ero turvallisuushavainnon ja vaaratilanteen välillä. Esimerkkien tulisi olla sellaisia, että ne palvelevat sekä tuotannossa että muilla osastoilla työskenteleviä.

Koulutuksessa on tuotava esille työturvallisuuslain mukaisesti ne tilanteet, joissa riskien arviointi on tehtävä ja millä tavoin arviointi suoritetaan. Erityishuomioita on kiinnitettävä enemmän muutosten riskien arvioinnille ja muutosten käytännön toteutusprosessille. Oikein tehtynä muutoksista tulee paremmin hallittavia ja muutoksen läpivienti on tehokkaampaa. Osana riskien arviointiprosessia on kokonaisuudessa kuvan 7 eriytettävä viisi eri vaihetta toisistaan. Eriyttämällä vaiheet niihin pystytään keskittymään paremmin ja samalla asioita pystytään tarkastelemaan tehokkaammin unohtamatta mitään havaintoa. Näihin osavaiheisiin on luotava tehdastason ohjeistukset jotta arvioinnit suoritetaan samalla tasolla osastosta riippumatta. Käytännössä tämä vaatii koordinoitua ohjeistusta tukemaan.

Turvallisuuskyselyn vastausten mukaan esimiehet eivät ole riittävästi mukana työnopastuksessa ja esimiesten suhtautumisessa turvallisuuteen nähdään myös selkeästi parannettavaa. Esimiehille olisikin hyvä järjestää oma koulutuksensa riskien arviointiprosessista. Samassa yhteydessä on korostettava ja avattava työturvallisuuslain huolehtimisvelvoitteen merkitystä sekä samaisen lain 14 § mukaista perehdytyksen ja opastuksen merkitystä. Tällä hetkellä on vallalla käsitys, että joka tapauksessa esimies saa tuomion tapaturman sattuessa tai toisaalta kaikkeen ei voi varautua. Näin asia ei kuitenkaan käytännössä ole vaan esimiehen velvollisuus on aktiivisesti edistää turvallisten työtapojen kehittämistä ja toisaalta tarpeen vaatiessa puuttua turvattomiin toimintatapoihin.

Esimiesten on käytettävä nykyistä enemmän aikaa turvallisuustyön johtamiselle. Johtamisessa heidän tulee kyetä tunnistamaan eri vaiheessa työuraa olevat henkilöt ja kohtelemaan työntekijöitä sekä työryhmiä käyttäytymislähtöisestä että kulttuurilähtöisestä näkökulmasta käsin. Lisäksi jatkuvasti mukana on oltava myös johtamisjärjestelmälähtöinen näkökulma. Johtamalla ihmisiä he pystyvät paremmin kantamaan vastuunsa turvallisuudesta sekä kehittämään toimintaa operatiivisesti kokonaisuutena. Käytännössä tämä tarkoittaa turvallisuusasioiden vyöryttämistä työntekijöille jotta nämä asiantuntemuksellaan löytävät parhaita käytännön ratkaisuja turvallisuuden parantamiseksi. Tämä vaatii esimiehiltä ponnistelua ja myönteistä asennoitumista turvallisuudelle. Samalla myös positiivisen palautteen antamisesta sekä positiivisten havaintojen tekemisestä tulee luontainen tapa toimia. Näin toimimalla esimies hyödyntää yksilöiden osaamista mutta samalla johtaa tekemisen ydintä, jonka odotukset, arvot ja normit muokkautuvat muodostaen mahdollisesti uusia, tehokkaampia toimintatapoja. Toimintakulttuurista, ja turvallisuuskulttuurista sen osana, tulee asetetun tavoitteen mukainen.

Tehtaan johdon käynnistäessä kehitysprojekteja tulisi niiden tavoitteisiin ja suunnitelmiin sisällyttää yhdeksi osaksi riskien arviointi. Lähes jokaisella projektilla on vaikutus toimintaan, työtapoihin tai yleensä henkilöstön tekemiseen

ja näin ollen niiden vaikutus on arvioitava. Näin toimimalla johto täyttää toisaalta työturvallisuuslain vaatimukset täyttyvät heti alusta alkaen mutta samalla myös riskejä johdetaan ja niistä tulee paremmin hallittuja. Johto toimii suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä heti projektin alusta alkaen.

11. PEREHDYTYSOHJELMAN KEHITTÄMINEN

Perehdytys ja työnopastus koetaan turvallisuuskyselyn sekä käytyjen turvallisuusvalmennusten mukaan korkeintaan tyydyttäväksi. Lomakkeistoa ja konsernin aineistoa ei koeta omaksi ja ne ovatkin jääneet pääosin taka-alalle. Niiden käyttäminen koetaan myös osin vaikeaksi. Varsinainen perehdytys jää usein hyvin lyhyeksi tai sitä ei ole lainkaan vaan siirrytään suoraan työnopastukseen. Tämä näkyy siten, että perehdytykseen kuuluvat asiat ovat vieraita ja sen merkitystä ei koeta tärkeäksi.

Perehdytyksestä olisi laadittava valmiit runkomallit erikseen uusille henkilöille, tehtaan sisäisille siirroille ja usealla osastolla toimiville. Myös pitkien poissaolojen jälkeiseen paluuseen olisi kuuluttava perehdyttäminen. Näin varmistetaan motivoituneen henkilön paluu ja varmistetaan turvallinen työskentely. Vain näin toimimalla täytetään myös työturvallisuuslain edellytykset. Lisäksi organisaatiossa on hyvä käydä läpi, mitä tarkoitetaan perehdytyksellä ja toisaalta työnopastuksella. Hyvä perehdytys luo pohjan onnistuneelle työnopastukselle ja ne tukevat toisiaan. Hyvä perehdytys kuuluu kaikille ja siihen on syytä panostaa.

Tämän runkomallikokonaisuuden koordinoimiseen tarvitaan yksi vastuhenkilö, joka varmistaa perehdytyspohjien päivittämisen muutostilanteissa. Vastuuhenkilön tulee tuntea toisaalta henkilöstön kehittämisen pelisäännöt mutta myös tehtaan toiminnan muutokset ja niiden vaikutukset perehdytysohjelmaan. Sanoisinkin, että vastuuhenkilön on oltava paikallisesta henkilöstöhallinnosta tai sen välittömästä läheisyydestä.

Perehdytys- ja työnopastusprosessi tulee nähdä kokonaisuutena rekrytoinnin suunnitteluvaiheesta alkaen käsittäen kaikki kuvan 5 mukaiset vaiheet aina työsuhteeseen saakka. Jokaiseen osavaiheeseen on ennalta laadittava suunnitelma

ja nimettävä vastuhenkilö sekä tunnistettava vaiheiden todellinen merkitys ja sen eteen tehtävän työn määrä. Tällaisella toiminnalla toisaalta varmistetaan rekrytoinnin onnistuminen, perehdyttävän ja perehdyttäjän sekä työyhteisön motivaatiotason oikeellisuus mutta myös turvallisen ja luotettavan työnantajamielikuvan synnyttäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa rekrytointiprosessin aloittamista riittävän aikaisessa vaiheessa jotta koko prosessi ehditään viemään läpi riittävän ajoissa ennen tarpeen todellista hetkeä.

Työnantajan tulisi järjestää perehdytys- ja työnopastustoimintaa tekeville henkilöille vuosittain kokoontuminen, jossa aina päivitetään tilanne ja tavoitteet sekä mahdolliset muutokset aiempiin materiaaleihin. Uusille perehdyttäjille tulisi järjestää aina erillinen koulutustilaisuus, jossa kerrotaan perehdytyksen ja työnopastuksen merkitys ja miten ne linkitetään osaksi yhtiön arvoja ja tehtaan tavoitteita.

Uusien esimiesten perehdytykseen tulisi sisällyttää myös koulutus perehdytysprosessiin. He ovat vastuussa esimiehinä prosessin toimivuudesta ja heidän tulee ymmärtää sen merkitys kokonaisuutena. Tämä esimiestoiminta ohjaa tulevaisuuden toimintaa niin työturvallisuuslain, oppimispolun kuin palautteenannonkin osalta ja toimii esimerkkinä toimintatapojen muodostumiselle. Kokonaisuuden kautta muotoutuu esimiehen tapa toimia asia- tai henkilöjohtajana. Esimies pystyy myös paremmin sitouttamaan työryhmänsä tavoitteisiin ja motivoimaan heitä toimimaan parhaalla mahdollisella niin ongelmanratkaisijoina kuin ryhmäytymisen onnistumisen edistäjinä. Tällä vaiheella on iso merkitys tarkasteltaessa yrityksen ja tehtaan toimintakulttuuria.

11.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa organisaatiossa pitää tarkastella rekrytoinnin todellinen tarve ja millaista osaamista rekrytoinnin kautta oikeasti tarvitaan.

Näissä tilanteissa pitää ensin tarkastella sisäisten siirtojen mahdollisuudet ja tunnistaa mihin rekrytointi todellisuudessa kohdistuu. Tämä vaatii myös sisäisten siirtojen ”pankin” perustamisen. Siirtopankin sisällössä tulee käydä ilmi, kuka siirtoa haluaa, millaista osaamista henkilöllä on ja millaisia työtehtäviä henkilö hakee. Näiden tietojen keräämisessä tehtaalla käytössä oleva SAP-järjestelmä on erinomainen työkalu koska kyseiset tiedot ovat jo pitkälti valmiina sen henkilötiedoissa. Tällaisen pankin omistajana eli vastuuhenkilönä voi toimia ainoastaan henkilöstöhallinnossa tai sen läheisyydessä toimiva henkilö. Koska kyseessä on konserniyritys, voivat sisäiset siirrot olla myös yksikkötasoa laajempia; divisioona tai konsernitason siirtoja.

11.2 Rekrytointi- ja haastatteluvaihe

Rekrytointipäätöksen ja -ilmoituksen yhteydessä on selkeästi ilmaistava, millaista osaamista haetaan, jotta oikeantyyppiset henkilöt osaavat hakea tehtävään. Hakuajan aikana rekrytoivan osaston ja rekrytointiin selkeästi liittyvien osastojen tulisi suunnitella haastattelutilanne yhteistyössä. Näin saadaan toisaalta varmistettua, että haastattelussa selvitetään tehtävässä tarvittavia oleellisia asioita, toisaalta myös annettua hakijalle laadukas kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Turvallisuuteen ja toimintatapoihin liittyvät haastattelukysymykset on hyvä laatia yhteistyössä turvallisuusorganisaation kanssa jotta tarvittavat asiat tulee huomioitua riittävän syvällisesti. Johdon on myös hyvä olla laatimassa kysymyksiä jotta varmistetaan linja tulevaisuuden visioiden, tavoitteiden ja rekrytointiprosessin välillä.

11.3 Ennen työsuhteen alkua

Ennen työsuhteen alkua rekrytoivan osaston esimiehen on suunniteltava, mitä kaikkea henkilölle on perehdytettävä, kuka asiat perehdyttää ja missä järjestyksessä. Esimiehen on hyvä käydä näkemystään läpi oman esimiehensä kanssa jotta varmistetaan tehtaan tavoitteet ja toimintamallit laajemmassa mittakaavassa. Tässä suunnittelussa tarvitaan myös perehdytettävän tehtävän sisällön tuntemusta ja näkemystä tulevan tehtävän vastuisiin ja yhteistyörajapintoihin. Jos kyseessä on täysin uusi tehtävä, on nämä vastuut ja velvollisuudet määriteltävä ja kuvattava parhaalla mahdollisella tavalla.

Parhaimmillaan tämä tapahtuu jo ennen kuin haastatteluvaihe on käynnissä. Tätä prosessia ohjaa osin myös se, millainen tausta ja osaaminen valitulla henkilöllä on entuudestaan. Kun esimies on suunnitellut perehdyttävät henkilöt, hänen tulee varmistaa heidän motivaationsa ja ajankäyttönsä perehdytykselle. Näin esimies varmistaa perehdytyksen ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen onnistumisen parhaalla mahdollisella tavalla. Sen kautta myös koko työryhmän toiminta perehdytyksen tukena voimistuu ja se taas tukee tavoiteasetannan toteutumisen parasta mahdollista toteutumista. Tässä yhteydessä esimiehen tulee muistuttaa oppimisen polun merkityksestä koko työryhmälle. Esimiehen suunnitellessa perehdytysjärjestystä hän mahdollistaa samalla koko perehdytyksen jäsentelyn ja syy-yhteyksien helpomman muodostumisen perehdyttävälle.

Esimiehen ja perehdyttäjän velvollisuus on ennen perehdytyksen alkua varmistaa, että suunnitellut kokonaisuudet eivät ole liian isoja suhteessa käytettävään aikaan ja perehdytettävän henkilön vastaanottokykyyn henkilön työhistoriaan verraten. Esimiehen on pystyttävä muuttamaan suunnitelmaa, jos havaitsee aikataulun syystä tai toisesta pettävän koska esimiehen tulee muistaa jokaisen perehdytystilanteen olevan yksilöllinen ja vuorovaikutustaitojen aina muuttuvan tilanteen ja henkilöiden mukaan. Tämä vaatii kokonaisuudelle myös hieman ylimääräistä aikaa.

Esimiehen tulisi myös ottaa vielä yhteyttä tulevaan henkilöön jotta epäselviä asioita ei jää kummallekaan osapuolelle. Esimiehen tulisi tässä yhteydessä varmistaa, että henkilö on suorittanut yhtiön ja tehtaan yleiset turvainfot.

Lisäksi esimiehen tulee jo tässä vaiheessa varmistaa mahdollisten tarvittavien oikeuksien; tietojärjestelmät, ohjelmat ja niin edelleen hankinta. Nämä asiat saattavat viedä paljonkin aikaa koska oikeuksien myöntäminen on useimmissa tapauksissa järjestelmien kautta tapahtuvaa ja näin myös hitaampaa. Tätä työtä helpottaa kun esimies tietää tehtävän sisällön sekä sen vastuut ja velvollisuudet ja on ennalta listannut tarvittavat käyttöoikeudet esimerkiksi tehtäväkuvan yhteyteen. Myös tarvittavien henkilökohtaisten työvälineiden kuten työvaatteet, tietokoneet ja muut oheislaitteet on hyvä olla hankittuna jo hyvissä ajoin ennen työsuhteen ensimmäistä päivää.

11.4 Työsuhteen aloitus

Lähimmän esimiehen tulisi mahdollisimman hyvin pystyä olemaan läsnä aloitustilanteessa. Varsinkin, jos kyseessä on täysin uusi henkilö, esimiehen tulisi aina olla vastaanottamassa henkilö ja näin luomassa luottamusta tulevia päiviä silmälläpitäen. Tällä, ehkä vain muutaman minuutin, hetkellä on yksi suurimmista vaikutuksista siihen, millaisen työnantajamielikuvan henkilö työyhteisöstä saa. Tilanteen pitää kuitenkin olla rauhallinen ja esimiehen olla ystävällinen. Näin perehdyttävälle saadaan luotua turvallinen olo ja hän kokee kuuluvansa yksilönä yhteisöön jo ensimmäisistä minuuteista alkaen.

11.5 Ensimmäinen päivä

Ensimmäisen päivän aikana käydään läpi perusasiat, kuten luovutetaan kulkuavaimet, tietokoneet ja muut työssä tarvittavat välineet ja tunnukset. Lisäksi on hyvä antaa henkilölle muistivihko ja kirjoitusvälineet muistiinpanojen tekemiseen. Henkilölle kerrotaan myös tietokoneen käyttöön liittyvät perusteet ja mistä apua käyttöön voi saada.

Tämän jälkeen käydään tutustumassa työpisteeseen ja tuleviin työkavereihin ja opetellaan turvalliset kulkureitit tehtaan sisällä: Aluksi työpisteestä ruokalaan, sosiaalitoimoihin ja muihin työtehtävissä yleisimmin käytettäviin kohteisiin. Lisäksi on hyvä käydä läpi perehdytysuunnitelmaa jotta perehtyjä saa heti mielikuvan, että häneen panostetaan ja hänestä välitetään. Näin henkilölle ja esimiehelle syntyy yhteinen kuva tehtävästä ja toisaalta esimies on asettanut tavoitteet tehtävälle.

Alkuvaiheessa ei tulisi kuitenkaan yrittää syöttää hirveästi tietoa, sillä vastaanottokyky on tässä vaiheessa hyvin rajallinen uuden tilanteen johdosta ja vaarana on ”tietoähky”. Toisaalta tekemistä pitää olla koko ajan. Päivän päätteeksi on tehtävä vielä varmistus, jäikö henkilölle kysyttävää päivästä ja varmistetaan, että henkilö osaa turvallisen reitin työpaikalta tehtaan portille.

11.6 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon alkupäivinä perehdytettävällä on oltava mahdollisuus vain tarkkailla tulevaa tehtäväänsä. Näin hän saa mielikuvan työpaikan yleisestä toiminnasta ja toisaalta henkilö pystyy havainnoimaan työpaikan mahdollisia vaaroja. Tähän yhteyteen on myös järjestettävä perehdytys tehtaan ja työpisteen vaarojen havainnointi ja riskien arviointiprosessista.

Ensimmäisen viikon aikana on käytävä läpi työtehtävän sisältöä ja sen vaikutuksia kokonaisuuteen. Tässä on pyrittävä johdonmukaisuuteen jotta mielikuva tehtävästä syntyy helposti. Työpaikalla tarvittavien ohjelmien ja tietoverkoston käyttöön on annettava riittävästi perehdytystä jotta henkilö pystyy hyödyntämään niitä myöhemmin kerratessaan asioita. Pelkkä kertaalleen näyttäminen ja toteaminen ”katso täältä” eivät ole riittävä taso. Myös paikallinen terminologia on hyvä tehdä tutuksi.

Varsinaisen perehdytysohjelman lisäksi siirrytään työnopastukseen eli opettelemaan varsinaisen työtehtävän suorittamista. Tämä vaihe on erittäin tärkeä koska perehdytyksen ja toisaalta työnopastuksen yhdistämisellä henkilö saa kuvan kokonaisuudesta ja pystyy yhdistämään eri asioiden vaikutukset toisiinsa. Näin mikään asia ei jää irralliseksi ”kiva tietää” asiaksi.

Perehdyttävällä on oltava aikaa jäsentää asioita riittävästi. Tätä jäsenystä tukevat sekä perehdyttäjät, että työnopastaja. Heidän tehtävänsä on toisaalta kysyä, miten perehdyttävä henkilö on ymmärtänyt asian mutta toisaalta myös tukea kaikin keinoin jäsentämistä antamalla lisätietoja ja kertomalla, miten henkilö pystyy myöhemmin tarkastelemaan jo kerrottua asiaa. Heidän tehtävänsä on myös antaa palautetta suoriutumisesta hampurilaismallia hyödyntäen. Palautteen tulee kohdistua aina suoritukseen ja tehtyihin havaintoihin käyttäytymisessä.

Viikon lopulla on esimiehen hyvä keskustella rauhassa perehdyttävän kanssa tuntemuksista ja kokemuksista ensimmäisen viikon ajalta. Tässä vaiheessa esimiehen on hyvä myös antaa viimeistään palautetta suoriutumisesta. Esimiehen palautteen annossa hampurilaismalli on erittäin tärkeä koska esimies johtajana ja yrityksen edustajana luo myös mielikuvaa työnantajasta ja hänellä on suuri rooli henkilön asenteiden ja käyttäytymisen muokkaajana.

Ensimmäisen viikon asiat on hyvä tehdä aina, on kyseessä täysin uusi tai tehtaan sisäisen siirron kautta tullut henkilö. Näin saadaan varmistettua turvallinen ja tavoitteellinen toiminta. Esimiehen läsnäolo ja kysely viikon aikana esille tulleista asioista pohjustaa myös sisäisissä siirroissa positiivista työnantajamielikuvaa.

11.7 Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen kuukauden aikana on perehdytettävä henkilö ajettava sisään tehtaan toimintatapoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että perehdytysohjelma on saatettava loppuun kuukaudessa. Muuten vaarana on, että jokin asia jää irralliseksi ja perehdytettävä ei ymmärrä sen merkitystä ja vaikutusta omaan tehtäväänsä.

Mitä enemmän perehdytettävä saa palautetta ensimmäisen kuukauden aikana, sitä enemmän hän myös oppii sitä antamaan. Perehdytettävältä on hyvä myös kysyä palautetta. Palautteen vastaanotossa tulee olla avoin koska sen kautta avoimuutta opetetaan myös ”tulokkaalle”. Samalla myös kaikki sopeutuvat uuteen tilanteeseen helpommin ja se taas lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kaikki pystyvät näin oppimaan ja kehittymään perehdytystilanteesta.

Ensimmäisen kuukauden aikana alkaa myös perehdyttävälle muotoutua käsitys toiminnasta ja sen sisällä olevasta hiljaisesta tiedosta. Tämän tiedon käsittelyyn ja uusien käsitysten muodostamiseen on käytävä avointa keskustelua koska sen myötä koko työyhteisön näkemykset syy-yhteyksistä lisääntyvät ja tavoitteellisuus kasvaa. Perehdytys toimii oppimisen polkuna kaikille työyhteisön jäsenille.

Mitä pidemmälle perehdytyksessä ja työnopastuksessa edetään kuukauden aikana, sitä enemmän vastuuta voi siirtää perehdyttävälle. Yleensä ensimmäisen kuukauden lopulla tullaan tilanteeseen, jossa pidetään palautekeskustelu. Tässä keskustelussa on mukana esimies, perehtyjä ja työnopastaja, puhutaan kolmikantakeskustelusta.

Kolmikantakeskustelussa käydään läpi, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet, annetaan palautetta sekä perehtymisestä, että perehdyttämisestä. Jos kuukauden aikana on annettu palautetta hampurilaismallilla, on myös perehtyjä tässä vaiheessa kykenevä sitä käyttämään. Palautteen avulla esimies pystyy kehittämään perehdytysprosessia paremmaksi ja työnopastaja omaa toimintaansa selkeämmäksi. Työnopastaja tuo myös tässä vaiheessa esille, miten hän näkee perehdytettävän tilanteen osaamisen suhteen: Onko henkilö jo valmis ottamaan täysin itsenäisen vastuun työn tekemisestä. Perehdytettävä henkilö antaa myös oman näkemyksensä osaamisestaan. Yhteisessä tarkastelussa varmistetaan myös, onko jokin asia jäänyt epäselväksi, tarvitseeko jotain asiaa vielä kerrata voi onko henkilö valmis ottamaan vastuun omasta työstään. Jos kaikki ovat yhteisesti sitä mieltä, että henkilö on valmis itsenäiseen työskentelyyn, esimies antaa siihen luvan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että annetusta perehdytyksestä ja työnopastuksesta täytetään tehtaalla käytössä olevat dokumentit ja allekirjoitetaan ne kolmikantakeskustelun päätteeksi.

Esimiehen tulee keskustelun päätteeksi varmistaa, että kaikilla on yhteinen näkemys tavoitteista, joita tehtävälle on asetettu ja toisaalta kannustaa kyselemään asioita, jos ne tuntuvat oudoilta tai eivät ole tulleet aiemmin vastaan lainkaan.. Vaikka perehdytys ja työnopastus muodollisesti ovat päättyneet, jatkuu perehtyminen edelleen. Ryhmäytymistä tapahtuu edelleen ja kysymällä ja vastaamalla kaikki kokevat arvostusta ja löytävät paikkansa uudessa ryhmässä. Näin motivaatio kestää yllä ja kaikki ponnistelevat yhteisten tavoitteiden eteen.

11.8 Koeajan päätyminen

Jos henkilölle on määritelty koeaika, on esimiehen johdolla käytävä koeaikakeskustelu ennen sen päättymistä. Tässä keskustelussa tarkastellaan vielä kertaalleen perehdytyksen ja työnopastuksen mutta myös ryhmäytymisen

onnistumista. Tarvittaessa allekirjoitettuja perehdytys- ja työnopastuslomakkeita päivitetään puuttuvilta osin, jos alkuvaiheessa on jotain tehtäväosioita jäänyt opastamatta.

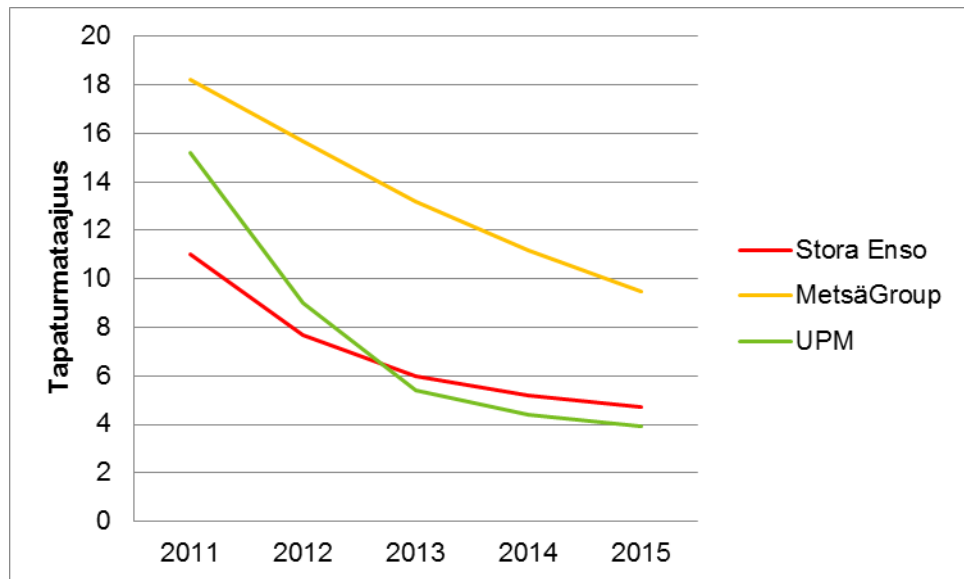
11.9 Työsuhde ja sen päätyminen

Työsuhde voi päättyä jo koeaikana mutta se voi kestää myös vuosia. Esimiehen tulisi pyytää palautetta toiminnasta koko työsuhteen ajan riippumatta sen pituudesta. Esimiehen tulee kyetä myös antamaan palautetta henkilön suoriutumisesta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tällaisen keskustelun on oltava asiallinen ja toista kunnioittava. Esimies voi kirjata palautteet ja liittää ne osaksi henkilön työhistoriatietoja. Kirjauksesta on mainittava henkilölle ja ne on näytettävä hänelle, jos henkilö tätä pyytää.

Pidemmissä työsuhteissa palautekeskustelun on oltava luontainen osa toimintaa, ei ainoastaan kehityskeskusteluissa tapahtuva vuoropuhelu. Organisaatio oppii tällaiseen toimintaan ainoastaan sillä, että palautteen antaminen on osa perehdytystä ja käytännön toimintaa. Perehdytyksen kautta koko organisaatio oppii palautteenannon merkityksen ja motivoituu suoriutumaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Palautteiden tulisi aina liittyä asetettuihin tavoitteisiin, olivatpa tavoitteet sitten tehokkuuteen tai yhteisiin pelisääntöihin liittyviä. Näin palaute kohdistuu aina suoriutumiseen. ”Hyvä jätkä”-palautteella ei ole merkitystä vaan se saattaa aiheuttaa jopa ärtymystä.

12. KILPAILIJAVERTAILU

Vertailtaessa tapaturmataajuutta (LTA1) suomalaisten suurten metsäyhtiöiden välillä, nähdään kaikilla yhtiöillä samankaltainen kehitys. Tapaturmataajuus on laskenut vuosi vuodelta ja kaikkien yhtiöiden vuosikertomuksista on luettavissa turvallisuuden suuresta merkityksestä. Kaikki yhtiöt ilmoittavat tavoitteekseen yksimielisesti 0-työtapaturmaa. Stora Enson vuosikertomuksessa 2015 on hieman muita yhtiöitä enemmän korostettu henkilöstön merkitystä tulevaisuuden rakentajina esimerkiksi innovaatioiden kautta. Kaikki metsäyhtiöt korostavat myös johtajuuden merkitystä ja ovatkin panostaneet erilaisiin esimiesohjelmiin ja esimiestyön laadukkuuden mittaamiseen.



Kuva 21. Tapaturmataajuuden kehitys metsäteollisuusyrityksissä (Stora Enson, UPM:n ja MetsäGroupin vuosikertomukset 2015)

Yhtiöiden toiminnoissa on pieniä sisäisiä eroja sen suhteen, mikä osuus on mekaanisella metsäteollisuudella ja toisaalta kemiallisella metsäteollisuudella. Mekaanisen metsäteollisuuden työtapaturmien määrä on yleisesti suurempi kuin kemiallisessa metsäteollisuudessa.

Kaikilla metsäyhtiöillä on turvallisuustoiminnoissa käytössä verkkosivustojen mukaan havainnointi ja turvallisuuskierrokset. Lisäksi sivuilla mainitaan perehdytyksestä. Miten nämä käytännössä toimivat, ei ole tietoa.

13. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehtaalla on käytössä kattava paketti turvallisuuden työkaluja ja niitä käytetäänkin tehokkaasti. Tehtaan johdon toiminnassa näkyy erinomaisesti sitoutuminen turvallisuuden kehittämiseen. Vastaava sitoutuminen näkyy myös ylemmissä organisaatiotasoissa, divisioonassa ja konsernissa aina toimitusjohtajaa myöten. Vastaavasti sitoutuminen on heijastunut pääasiallisesti koko tehtaan työntekijätasoon. Turvallisuus on aina etusijalla toiminnoissa. Turvallisuuden tunnusluvut osoittavat sitoutumisen kantaneen myös hedelmää. LTA1-luvun pudotessa myös rahallista hyötyä on syntynyt merkittävässä määrin. Osa työkaluista painottaa menneisyyteen katsomista, josta toki on aina opittava. Vaarojen havainnointi ja jopa mielikuvituksen käyttäminen niiden havainnoinnissa on positiivista katsomista tulevaisuuteen.

Ponnistus kohti 0-tapaturmaa tavoitetta kohti tulee sitä vaikeammaksi, mitä lähemmäksi tavoitetta päästään. Tavoite on kuitenkin mahdollista saavuttaa mutta sen saavuttaminen vaatii ”yhä pienempien kivien kääntämistä”. Turvallisuus ei tavoitteen saavuttamisen jälkeenkään ole pysyvää vaan turvallisen työympäristön kehittämiseen on panostettava koko ajan. Tehtaalla on noin tuhat työntekijää ja näin ollen kaksi poissaoloon johtanutta tapaturmaa vuodessa aiheuttaa LTA1-luvuksi lähes yksi. Tämä on laskettu siten, että metsäteollisuudessa vuorotyössä säännöllisiä työtunteja syntyy vuodessa keskimäärin 1700 ja päivätyössä noin 2000. Tarkkaa jakoa henkilömääristä eri työaikamuotojen välillä ei ole tähän työhön selvitetty koska kesälomittajien ja muiden määräaikaisten käyttäminen sekä mahdolliset ylityöt vaikuttavat myös työtuntien määrään.

Turvallisuuden osalta jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti tulisi kuitenkin seurata ja tarkkailla tilannetta laajasti. Organisaatiomuutosten yhteyksissä tämä OHSAS 18001 mukainen seuranta on kuitenkin hieman hämärtynyt. Ehkäpä

sertifikaatin avaaminen osastopäällikkötasolle lisäisi myös ymmärrystä asiasta enemmän. Aiemmin on myös korostettu hyvin voimakkaasti tuotannon merkitystä ja tämä on saattanut aiheuttaa esimiehille ajankäytöllisesti suuntautumisen enemmän prosessitekhniseen johtamiseen kuin henkilöstöjohtamiseen.

Turvallisuuden kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Tehtaalla on henkilöstön vaihtuvuus ollut vuosien ajan erittäin pientä ja tämän seurauksena asenteet ja työskentelytavat ovat juurtuneet hyvin syvälle ihmisten käyttäytymiseen. Esimies- ja päällikkötasossa vaihtuvuutta on kuitenkin tapahtunut. Tässä muutoksessa tieto toiminnasta kokonaisuutena ei välttämättä ole siirtynyt parhaalla mahdollisella tavalla uusille henkilöille, jotka kuitenkin työskentelevät esimiesasemassa.

Käyttäytymismuutosta esimies voi tehdä vain perustelemalla, vakuuttamalla uuden olevan parempi ja toimimalla esimerkkinä. Esimiesten rooli suoraan kenttätöskentelyssä on erittäin suuressa roolissa ja tähän osaan myös tehtaalla tulisi panostaa. Hyvällä esimiestyöllä vaikutetaan erittäin paljon poissaolojen määrään ja ryhmäytymisen onnistumiseen, niin olemassa olevassa organisaatiossa kuin organisaatiomuutoksissakin. Muutosjohtamisvalmiudet ovat näissä tilanteissa tärkeä ominaisuus. Näin turvallisuuden johtamiselle saadaan luotua erinomainen pohja. Turvallisuusjohtaminen ei kuitenkaan saa olla irrallinen asia vaan osa muuta yrityksen operatiivista johtamista tavoitteisiin pyrkien. Turvallisuudesta tulee osa normaalia päätöksentekoprosessia.

Tutkimuksessa saatujen tulosten toimenpidesuosituksina ovat seuraavat

1. Tehtaalla tulisi laatia yhteiset pelisäännöt riskien arviointiprosessille. Kaikille osastoille pitäisi syntyä selkeä käsitys, mitä riskin todennäköisyydellä tarkoitetaan ja mikä riskin vakavuus tällöin voi olla. Tässä yhteydessä voi myös pohtia, miten huomioidaan vaaran laajuus (kuinka moni henkilö joutuu vaaraan riskin toteutuessa) osana riskiluvun muodostamista. Tämän kautta työturvallisuuslain velvoitteet

toteutuvat. Samassa yhteydessä tulisi laatia ohjeistus vaarojen tunnistamisprosessin eri vaiheiden käsittelystä kuvan 7 mukaisesti.

2. Perehdytyksen eri vaiheista tulisi laatia selkeät ohjeistukset ja niiden noudattamista tulisi seurata. Ohjeistus voi olla osa konsernin ohjeistusta mutta tehtaan sisäisten toimintojen tarkastelu tulee myös ottaa huomioon varsinkin riskien arvioinnin osalta ja liikkumiseen liittyvien vaarojen tunnistamiseksi sekä tehtäväkohtaisten vastuiden hallinnoimiseksi. Ohjeistusta tulee päivittää tarvittaessa esimerkiksi muutostilanteissa. Esimiesten perehdytykseen tulisi sisällyttää ehdottomasti opastus yrityksen perehdytysprosessista kokonaisuudessaan.
3. Esimiehille tulisi antaa koulutusta työturvallisuuslaista ja huolehtimisvelvoitteen merkityksestä lain osana. Riskien arvioinnin osalta esimiehet pitää kouluttaa käyttämään yhteisesti sovittuja riskien arvioinnin työkaluja. Koulutuksen tavoitteena tulisi olla tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen työturvallisuuslain sisällöstä mutta myös seuraamuksista, jos lain vaatimuksista tingitään pienessäkin määrässä. Työturvallisuuslain 8 § ja 10 § vaatimukset olisivat paremmin täytettävissä tämän koulutuksen jälkeen.
4. Esimiehille tulisi kouluttaa perehdyttämisen merkitystä osana työturvallisuuslain vaatimusta. Näin perehdyttäminen saa uuden ulottuvuuden perinteisen työnopastuksen rinnalla ja lisäksi. Perehdyttäminen koskee kaikkia organisaatiotasoja ja sen johdosta se on huomioitava myös kaikilla tasoilla. Näin esimiehet, päälliköt ja johtajat pystyvät toimimaan esimerkkinä myös tältä osin. Tämä koulutus luo pohjan työturvallisuuslain kohdille 12–15 §. Toisaalta perehdytyskoulutuksen osana tulee käydä läpi vuorovaikutuksen merkitys osana ryhmäytymistä ja konstruktivisen oppimisen polkua.

5. Työntekijöille tulisi antaa koulutusta työturvallisuuslaista ja työntekijän velvollisuuksista työturvallisuuslain näkökulmasta, jotta tietoisuus työturvallisuuslain 4 luvun vaatimuksista kasvaa. Samassa yhteydessä on toki tuotava esille myös mitä seuraamuksia velvollisuuksien laiminlyönnistä voi seurata. Työntekijöiden koulutuksessa tulisi lisäksi korostaa perehdytyksen ja työnopastuksen tärkeyttä ja oikeutta niiden saamiseen. Koulutuksessa olisi tuotava esille yksilöllisen perehdytyksen ja työnopastuksen merkitystä sekä ympäröivän työryhmän tärkeyttä prosessia tukevana elementtinä.
6. Palautteen antaminen osana toimintaa on myös koulutettava jotta siitä tulee luontainen tapa koko henkilöstölle. Palautteen antamisessa ja toiminnassa yleensäkin on pyrittävä asioiden lähestymiseen positiivisuuden kautta koska tavoitteiden saavuttamiseksi jokainen tekijä tarvitsee oman sisäisen motivaation. Motivaatio taas on

$$\boxed{\text{Työn tärkeys}} \times \boxed{\text{Onnistumisen todennäköisyys}} \times \boxed{\text{Tekemisen ilo}}$$

Mitä paremmin työn tavoitteet ovat tiedossa ja mitä korkeampi on tekemisen ilo, sen todennäköisempää on onnistuminen ja sen kautta motivaation kasvu. Tästä kierteestä tulisi saada jatkuvan kehittymisen malli.

7. Työnantajan tulisi järjestää perehdyttäjille ja työnopastajille vuosittain yhteistapaamisia. Näissä tapaamisissa tarkoituksena ja tavoitteena on luoda yhtenäinen tapa ja käydä läpi tavoitteet ja muutokset toiminnoissa. Perehdyttäjille ja työnopastajille tilaisuus toimii myös motivaatiolähteenä.

8. Turvallisuuskysely tulisi uusia myöhemmässä vaiheessa. Uusiminen tulisi tehdä siinä vaiheessa kun edellä mainittuja toimenpiteitä on tehty. Uusinnan tuloksia tulisi verrata tässä tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin ja laatia niiden pohjalta tarvittavat jatkotoimet.

Koulutuksissa tulisi korosta vaarojen havainnoinnin tärkeyttä ja niiden tunnistamisesta ilmoittamista sekä sen jälkeisen riskien arvioinnin merkitystä työyhteisön omaksi parhaaksi. Näin riskien arviointi saa positiivisen käänteen ja sen tekemiseen on helpompi kaikkien sitoutua. Lakipykälien tuominen esille positiivisena turvallisuusteemana muuttaa ihmisen käyttäytymistä ja asennoitumista. Riittävä ajankäyttö niin riskien arviointiin kuin perehdytykseen luo mielikuvan niin tehtaalla jo työskenteleville kuin uusille henkilöille positiivisesta toiminnasta ja sen avulla muutosvastarintaa aiheuttavat henkilötkin kääntyvät muutosmyönteisiksi.

Perehdyttäminen on yksi työuran tärkeimmistä hetkistä ja siihen kannattaa panostaa kaikissa tehtävämuutostilanteissa. Perehdytys ei saa koskaan olla vain työtehtävän rutiinisuoritukseen pohjautuva läpikäynti. Osana esimiesten esimerkkinä toimimista olisi heidän kyettävä kouluttamaan omat alaisensa turvallisuusajatteluun, kuten esimiehet itse ovat koulutuksen saaneet. Esimiehet on perehdytettävä myös tähän toimintaan. Ainoana poikkeuksena sisällössä voisi olla ainoastaan riskien arviointiprosessin tuominen oman osaston esimerkein ja työtehtävin lähemmäksi, jolloin ymmärrys asioihin helpottuu edelleen. Esimiehen toimiessa kouluttajana hän myös samalla luonnollisella tavalla ottaa vastuun turvallisuusjohtamisesta ja työturvallisuuslain mukaisesta perehdytystyöstä.

Kun toiminnassa on kyse ihmisen toiminnasta, on muistettava, että ihminen tekee päätöksiä sen hetkisellä päätöksentekokyvyllä. Oikeiden päätösten tekemistä on tuettava palautteella. Toisaalta virheitäkin tekemällä oppii. Tällöin positiivisuus löytyy juuri tästä näkökulmasta: henkilö on myöntänyt päätöksentekonsa ja oppinut sen kautta. Jopa mahdolliset järjestyssääntöjen käyttämisetkin ovat osa

positiivisuutta koska niiden avulla pyritään vakavimmalla tavalla ohjaamaan työntekijöitä oikeisiin toimintatapoihin ja turvaamaan heidän turvallinen työympäristönsä. Joskus voi jopa palkita mokan tekemisestä.

14. YHTEENVETO

Stora Enso Imatran tehtailla on edetty systemaattisesti turvallisuuden kehittämisessä. Siitä on osoituksena turvallisuuden tunnuslukujen kehittyminen positiivisella tavalla. Mitä lähemmäs tavoitetta, 0-tapaturmaa, tullaan, sitä vaikeammaksi työ muuttuu ja se vaatii kaikkien osallistumisen ja asenteen muutoksen. Nämä vaativat yhteistä sitoutumista turvalliseen työympäristöön. Kukaan ei varmastikaan halua kenenkään loukkaantuvan tai menettävänsä terveyttään työssä. Esimiesten rooli esimerkkinä korostuu kaikessa toiminnassa, niin turvallisuudessa kuin perehdytyksessäkin.

Turvallisuusjohtaminen ja 0-tapaturmaa-ajattelu koetaan vielä kaukaiseksi asiaksi. Yksilöinä kukaan ei henkilökohtaiseen työtapaturmaan usko mutta ”jollekin niitä vaan sattuu”. Tämä näkemys osoittaa, ettei riskien arviointiprosessia tunneta riittävän hyvin. Tehtaan riskejä ei kaikilta osin tunnisteta. Tämä taas johtuu osin puutteellisesta perehdytyksestä. Perehdytys jää usein lyhyeksi ja sen sisältöä ei varmisteta juuri lainkaan. Toiminta alkaa lähes aina suoraan työnopastuksesta. Toimihenkilöiden osalla toiminta kokonaisuudessaan koetaan vieläkin heikommaksi johtuen osin siitä, että esimiehet ovat toisella paikkakunnalla tai muuten kaukana tehtäväalueesta.

Jatkokehityksessä on nähtävissä kaksi, osin erillistä, polkua: olemassa olevien työntekijöiden perehdyttäminen ja opastaminen käyttämään vaarojen havainnointia sekä riskien arviointia oman työyhteisön kehittämisen työkaluina. Samalla työyhteisön tulee esimiesten tukemana ottaa palautteen antaminen osaksi luontaista työskentelykulttuuria. Toisena polkuna on uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työnopastaminen oikeisiin tehtaan toiminta- ja työskentelytapoihin. Esimiesten tulee varautua työyhteisön henkilömuutoksiin riittävän aikaisessa vaiheessa rekrytoimalla ja perehdyttämällä tulevaisuuden

tekijöitä oikealla tavalla. Kokonaisuudessa palautteen antamisella on suuri merkitys. Kun palautetta opitaan antamaan, sitä myös opitaan vastaanottamaan.

Viime kädessä kaikessa on kuitenkin kyse perehdyttämisestä. Kun asiat perehdytetään kunnolla, ei työntekijöiden tarvitse miettiä palautteen antoa hampurilaismallin avulla vaan se tapahtuu luontaisena toimintatapana, eli toimintakulttuurina joka pitää sisällään myös turvallisuuskulttuurin. Palautteen anto kannustaa työntekijöitä ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden eteen. Samalla myös työnantajakuva paranee ja tehtaan ulkopuolisten ihmisten kiinnostus tehtaasta kasvaa positiivisessa mielessä.

Perehdyttämisen kautta turvallisuus pystytään saamaan tavoitteeseen eli 0-tapaturmaa. Perehdyttämiseen tuleekin panostaa voimakkaasti koska ikärakenteesta johtuen tehtaan henkilöstön vaihtuvuus tulee kasvamaan lähi vuosina ja ennen tätä muutosta ovat perehdytyskonseptit oltava valmiit sekä poisjäävien henkilöiden asenne ja kyky perehdyttää sillä tasolla, että ryhmäytyminen onnistuu luontevasti ja uudet työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon heti ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Yhtenä työkaluna perehdyttämisten osalta tehtaan kannattanee pohtia myös perehdytyspäiväkirjan käyttöönottoa. Työntekijän kirjatessa perehdytetyjä asioita ylös, varmistetaan toisaalta kaikkien tarpeellisten asioiden läpikäynti mutta toisaalta saadaan perehdytysprosessia ja vuorovaikutustaitoja edelleen kehitettyä paremmaksi. Positiivisen palautteen merkitys tässä kokonaisuudessa on luonnollisin osa toimintaa ja sen kautta tulevaisuuden innovaatioiden syntyminen ja kustannusten suuntautuminen oikeisiin kohteisiin tulee luontevaksi osaksi tehtaan toimintaa.

LÄHDELUETTELO

Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S., 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo, Petro Ofsetas Liettua. 208 s.

DuPont. [verkkodokumentti].[viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:
<http://www.dupont.com/products-and-services/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/uses-and-applications/bradley-curve.html>

Etera, 2016. TyEL-vakuutusmaksuopas suuryrityksille 2016 [verkkodokumentti]. [viitattu 20.9.2016]. Saatavissa:
https://www.etera.fi/sitecollectiondocuments/esitteet/etera_tyel_vakuutusmaksu_opas_say.pdf

Juuti, P., 1997. Yrityskulttuurin murros. 3. painos. Oitmäki, Management Institute of Finland. 193 s.

Kauppila R., 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Jyväskylä, PS-Kustannus. 207 s.

Kotter, J.P., 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki, Oy Rastor Ab. 163 s.

Kulmala J., 2016. Työssä, työkyvyttömänä vai työttömänä. Vakavassa työtapaturmassa vahingoittuneiden rekisteriaineistoon perustuva viisivuotisseuranta 2008–2013. Helsinki, Tapaturmavakuutuskeskuksen julkaisu 1/2016. 42s.

Kupias P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki, Oy Yliopistokustannus, HYY-Yhtymä. 186 s.

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

Mertanen V., 2015. Työturvallisuuden perusteet. Tampere, Suomen Yliopistopaino Oy. 160 s.

MetsäGroup, tilinpäätöstiedot 2015. Sustainability report. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:
<http://www.metsagroup.com/en/Documents/Sustainability/Metsa-Group-Sustainability-Report-2015.pdf>

Metsäteollisuus ry. Paperiteollisuuden työntekijöiden sairaus- ja tapaturmapoissaolot. [Verkkodokumentti]. [viitattu 15.9.2016]. Saatavissa: www.metsateollisuus.fi/tilastot/resurssit/50-työmarkkinat/

Oinonen, K. & Aaltonen, M. 2007. Työterveys ja työturvallisuus tuottavuustekijänä: Työtapaturmien aiheuttamat kustannukset -työturvallisuuden merkitys työpaikkojen tuottavuuteen. Tutkimusosio 2. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoturvaluisuus_ja_riskien_hallinta/tapaturmien_ekaisytutkimuksia_tyoturvaluisuudesta/documents/tyotapaturmien_ahieuttamat_kustannukset_tutkimusosio_2.pdf

Pellinen, S & Kuronen J., Työsuojelu-luentomateriaali. 2004

Rissanen M, & Kaseva E., 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. [Verkkodokumentti]. [viitattu 1.10.2016]. Saatavissa: [http://stm.fi/documents/1271139/1332445/menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf](http://stm.fi/documents/1271139/1332445/menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf)

Ruuhilehto, K. & Vilppola, K., 2000. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden edistäminen yrityksessä. Tukes-julkaisu 1/2000. Helsinki, Turvatekniikan keskus. 75 s.

Salminen, J., 2011. Uuden esimiehen käsikirja, 2. painos. Vantaa, Hansaprint Oy. 289 s.

Saloheimo J., 2016. Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeusturva. Helsinki, Talentum Media Oy. 292 s.

Schein, E., 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. (suomentaneet Liljamo, R ja Miettinen, A). Jyväskylä, Weilin + Göös, 356 s.

Stora Enso Imatran tehtaiden intranet-sivusto. 2016

Stora Enso Oyj, tilinpäätöstiedot 2015. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://www.storaenso.com/lang/finland/Pages/press-and-media.aspx>

Tapaturmavakuutuskeskus. [Verkkodokumentti]. [viitattu 29.9.2016] Saatavissa: www.tvk.fi/vakuutus/vakuuttamisvelvollisuus/

Tilastokeskus. Palkansaajien työpaikkatapaturmat. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016] Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/til/ttap/2013/ttap_2013_2015-11-27_kat_001_fi.html

Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6tapaturma-%20ja%20ammattitautilaki>

Työturvallisuuskeskus. perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua digijulkaisu. [Verkkodokumentti]. [viitattu 29.9.2016] Saatavissa: http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 738/2002. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

UPM Oyj, tilinpäätöstiedot 2015. Responsibility. [Verkkodokumentti]. [viitattu 2.10.2016]. Saatavissa: <http://www.upm.com/responsibility/fundamentals/reporting/data/pages/default.aspx>

Vilka, H., 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 188 s.

LIITE 1

TURVALLISUUSVALMENNUS KYSELY

Turvallisuusvalmennuksen avulla haetaan entistä turvallisempaa työpaikkaa.
Vastaamalla voit olla mukana vaikuttamassa turvallisuusvalmennuksen sisältöön.
KIITOS jo etukäteen!

T. TATTI-jengi (Teemu, Soile, Tero, Vesku, Jouko, Maxi, Vesa)

Taustatietoa: Työntekijä ____ Toimihenkilö ____

- Aluepalvelut
- Jalostus (PE2, PE3, PE5)
- Johto, talous, viestintä
- KA1
- KA2, URK, PMK, Säiliöosasto
- KA4 & CTMP
- KA5, Tainio
- Laatupalvelut
- Myynti
- PK6
- Sellu, Kaukopää (Kuorimo, KU1, KL2, KL3, VKA)
- Sellu, Tainio
- Supply Chain
- Voimalaitos
- Ympäristö- ja turvallisuuspalvelut
- Muut IMT SE toiminnot

1. Huolehditaanko mielestäsi osastollasi työpaikkasi järjestyksestä ja työvälineistä?

- harvaa kiinnostaa
- muutama huolehtii
- suurin osa huolehtii
- kaikki huolehtivat

➤ _____

2. Puututaanko työyhteisössäsi turvattomaan käyttäytymiseen ja toimintaan?

- ei koskaan
- harvemmin
- useimmiten
- aina

➤ _____

3. Kuinka esimiehesi suhtautuu turvallisuuteen?

- menee sieltä ”missä aita on matalin”
- hoitaa ”oman tonttinsa”
- huomioi ideat ja ajatukset
- toimii esimerkillisesti ja vie asioita eteenpäin aktiivisesti

➤ _____

4. Onko nykyinen turvallisuuskoulutuksen laatu vastannut odotuksiasi?

(turvallisuuskehityskeskustelut, turvavartit, 4x2h vuosittaista turvallisuuskoulutusta, ensiapukoulutukset jne.)

- ei ole vastannut
- osittain
- hyvin
- erinomaisesti

➤ _____

5. Miten koet vuosittaisen turvallisuusviestinnän määrän?

- liian vähän
- sopivasti
- liikaa

➤ _____

6. Onko mielestäsi osastollasi laaditut turvallisuusohjeet ja riskikartoitukset kunnossa?

- ei ole tiedossa
- paljon korjattavaa
- osittain kunnossa
- kaikki kunnossa



7. Teetkö vaaranarvioinnin poikkeavissa tilanteissa ennen työn aloitusta?

- en juuri koskaan
- silloin kun ehdin
- useimmiten
- joka kerta



8. Kuinka turvallisuusasiat huomioidaan työnopastuksessa?

- ei mitenkään
- pääpiirteittäin ennen työnopastuksen aloitusta
- työnopastuksen aikana eri työvaiheissa
- ohjeistukset käydään yhdessä läpi ja varmistetaan ymmärrys opastuksen aikana sekä sen jälkeen



9. Kuinka koet esimiehesi roolin työnopastuksessa?

- ei mitenkään mukana
- menee sieltä mistä ”aita on matalin”
- pitää aloituspalaverin ja lopetuskeskustelun
- valvoo, opastaa ja tukee kaikessa



10. Onko tekemilläsi turvallisuushavainnoilla ollut vaikutusta turvallisuuteen?

ei koskaan

joskus

yleensä

aina

➤ _____

11. Minkä asian korjaisit osastollasi turvallisuudessa?

➤ _____

12. Lisäkommentit / täydennykset kysymyksiin....

➤ _____

KIITOS VASTAUKSISTA!