LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Teknillinen tiedekunta
LUT Kone

Eliel Kouvalainen

TURVALLISUUSJOHTAMISEN VAIKUTUKSET TURVALLISUUSKULTTUURIIN JA TYÖTURVALLISUUTEEN

Työn tarkastajat: Professori Juha Varis
TkT Mika Lohtander

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Teknillinen tiedekunta
LUT KONE

Eliel Kouvalainen

Turvallisuusjohtamisen vaikutukset turvallisuuskulttuuriin ja työturvallisuuteen

Diplomityö

2014

80 sivua, 24 kuvaa, 3 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Juha Varis
TkT Mika Lohtander

Hakusanat: turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri

Tämän diplomityön tavoitteena oli selvittää Metso Automationin Hakkilan tehtaan turvallisuuskulttuuri, päivittäisjohtamisen nykytilanne ja työtapaturmien kustannusseuraukset. Turvallisuuskulttuuri selvitettiin kyselylomakkeen avulla. Kysely tehtiin työntekijöille, työnjohtajille ja tehdaspäälliköille. Päivittäisjohtamisen nykytila selvitettiin osallistumalla päivittäisjohtamistilanteisiin ja erilaisiin kokouksiin. Turvallisuuskulttuurikyselyn perusteella kulttuuri vaihtelee eri puolilla tehdasta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että turvallisuuskulttuuri ei näy vielä tarpeeksi tekoina. Päivittäisjohtamisen taso vaihtelee eri puolilla tehdasta esimiehestä riippuen. Päälliköt sekä tehtaanjohto eivät käsittele turvallisuusjohtamista kovinkaan syvällisesti kokouksissaan. Tutkimuksen perusteella tapaturmien kustannusseuraukset voivat nousta suuriksi riippuen tapaturman yksityiskohdista.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
Faculty of Technology
LUT KONE

Eliel Kouvalainen

How safety management effects to safety culture and work safety

Master's thesis

2014

80 pages, 24 figures, 3 tables ja 4 appendices

Examiners: Professor Juha Varis
D. Sc. Mika Lohtander

Keywords: safety management, safety culture

The objective of this Master's thesis was to find out the current safety culture, the situation of the daily management and the cost range of accidents. The safety culture was solved by a questionnaire. The questionnaire was made to workers, supervisors and managers. The situation of daily management was solved by listening different kind of management occasions. The results of the questionnaires were varying and the main conclusion is that the safety culture is very different around the factory. The situation of the daily management is quite the same. The daily management is very depending on the supervisor's own attitudes towards the daily management. The managers of the factory don't deal very much with safety issues during their meetings. The costs of different accidents are very varying and the cost itself depends very much of the details of the accident.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Metso Automationille. Työn ohjaajina Metsolla toimivat Operational Excellence Manager Tapani Suominen ja työsuojelupäällikkö Ari Salminen. Haluan kiittää heitä molempia saamastani tuesta. Erityisesti haluan kiittää Ari Salmista, jolta sain koko työn ajan arvokkaita näkemyksiä, neuvoja ja opastusta. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tarkastajina toimivat professori Juha Varis ja tekniikan tohtori Mika Lohtander. Kiitokset myös heille.

Tämän diplomityön myötä päättyy valitettavasti myös oma opiskeluaikani, joka oli ajanjaksona yksi elämäni parhaimmista. Haluan kiittää kaikkia opiskelutovereitani Lappeenrannassa railakkaasta opiskelijaelämästä sekä unohtumattomista kokemuksista ja tapahtumista. He tekivät opiskeluajastani ikimuistoisen kokemuksen, jota tulen kaiholla muistelemaan.

Haluan lausua kiitokset myös perheelleni, joka tuki ja kannusti minua koko opiskeluaikani. Lopuksi haluan kiittää avopuolisoani Meriä, joka tuki minua niin opinnoissani kuin tässä diplomityössä.

Eliel Kouvalainen
Helsingissä 11.3.2014

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
ALKUSANAT
SISÄLLYSLUETTELO
SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

1 JOHDANTO 8
1.1 Työn tavoite 8
1.2 Työn rajaus 9
1.3 Tutkimusmenetelmät 9
1.4 Metso Automation Hakkila 9
2 ESIMIEHEN KEINOT TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMISESSÄ 11
2.1 Esimiehen johtamisen työkalut 12
2.2 Esimiehen muut työkalut 15
2.3 Esimiehen vastuu ja seuraukset 17
3 TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN 18
3.1 Johtamisjärjestelmälähtöinen kehittämistapa 19
3.2 Käyttäytymislähtöinen kehittämistapa 20
3.3 Kulttuurilähtöinen kehittämistapa 21
3.4 Turvallisuuskulttuurin kehittämisen käytännön työkalut 22
4 MUUTOSJOHTAMINEN 29
4.1 Muutosprosessi 32
4.2 Muutosjohtamisen haasteita 36
4.3 Tunteiden johtaminen osana muutosjohtamista 40
4.4 Johtamisen johtaminen 43
5 TULOKSET 45
5.1 Turvallisuuskulttuuriselvityksen tulokset 45
5.2 Tulokset tehtaan johtamisesta 51

5.2.1 Työnjohdon päivittäisjohtamisväline +QDIP 52
5.2.2 Päälliköiden viikkopalaveri 55
5.2.3 Johtoryhmän kuukausipalaverit 56
5.2.4 Työntekijöiden työsuojeluorganisaation palaverit 56
5.2.5 Työsuojelutoimikunnan kokoukset 56
5.3 Työtapaturmien taloudelliset vaikutukset 57
5.3.1 Tapaturmatuntien kehitys 2011-2013 57
5.3.2 Esimerkkitapaukset 58
6 TULOSTEN ANALYSOINTI 61
6.1 Nykytilanteen heikkoudet 61
6.2 Nykytilanteen vahvuudet 64
6.3 Turvallisuuskulttuurin nykytilan arviointi 65
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 66
8 JATKOKEHITYSKOHTEET 69
9 YHTEENVETO 73
LÄHTEET 74
LIITTEET 77

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

+QDIP	Päivittäisjohtamisväline, joka käsittää viisi osa-aluetta. + (turvallisuus), Q(laatu), D(toimitus), I(varasto) ja P(tuottavuus).

1 JOHDANTO

Turvallisuusjohtaminen mielletään usein muusta toiminnasta erilliseksi osa-alueeksi, vaikka sen tulisi liittyä jokaiseen tehtaassa työskentelevään ihmiseen tehtävästä riippumatta. Usein juuri ihmisten omat asenteet ja ennakkoluulot ovat tuloksekkaan turvallisuustoiminnan esteenä. Vallitsevaan turvallisuuskulttuuriin on aina suhtauduttava vakavuudella ja on erityisen tärkeää ymmärtää sen vaikutus tapaturmiin. Menestyvässä ja kustannustehokkaassa yrityksessä ymmärretään, että tapaturmien vaikutukset saattavat olla taloudellisesti mittavia ja siksi turvallisuustoimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Tässä diplomityössä paneudutaan Metso Automationin Hakkilan tehtaan turvallisuuskulttuuriin ja sitä kautta tapaturmakustannuksiin.

1.1 Työn tavoite

Työn ensisijainen tavoite on selvittää Metso Automationin Hakkilan tehtaan turvallisuuskulttuurin ja johtamisen nykytilanne. Toissijaisena tavoitteena on selvittää suuruusluokka työtapaturmien kustannuksille.

Työn tavoitteet voidaan jakaa teorian ja käytännön tavoitteisiin. Teoriaosuudessa on tavoitteena käsitellä suoraan käytännön johtamista sen sijaan, että lähdettäisiin tarkastelemaan esimerkiksi turvallisuusjohtamista kokonaisuutena. Teoriaosuuden avulla etsitään vastauksia seuraaviin alikysymyksiin:

- Mitkä ovat esimiehen keinot, joilla voidaan vaikuttaa työturvallisuuteen?
- Mitä ihmisten ajattelutapoihin vaikuttavia käytännön menetelmiä päivittäisjohtamisessa on?
- Kuinka turvallisuuskulttuuria voidaan muuttaa?

Työn käytännön osuudessa on tarkoituksena selvittää:

- Metso Automationin Hakkilan tehtaan turvallisuuskulttuuri
- Metso Automationin Hakkilan tehtaan päivittäisjohtamisen nykytilanne
- Työtapaturmien taloudellisten seurausten suuruusluokka

1.2 Työn rajaus

Työ rajataan siten, että teoriaosuudessa käsitellään suoraan Metso Automation kannalta oleellisia osa-alueita. Teoriaosuudessa ei siis käsitellä yleisellä tasolla turvallisuusjohtamista, turvallisuuskulttuuria ja työturvallisuutta, vaan keskitytään suoraan päivittäisjohtamisen käytännön menetelmiin. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusta ja tutkimuksessa selvitetään ainoastaan Metso Automationin Helsingin tehtaan turvallisuuskulttuuria. Tutkimuksen piiriin kuuluvat alueella toimivat alihankkijat.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Turvallisuuskulttuuri selvitetään kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää, mitä tehtaan työntekijät todellisesti ajattelevat turvallisuusasioista. Selvitys suoritetaan tehtaalla osastoittain ja jokaiselta osastolta haastatellaan osaston päällikkö, työnjohtajat sekä kunkin työnjohtajan työntekijöitä 2-4 kappaletta. Turvallisuuskulttuuriselvityksen piiriin kuuluivat myös alueella toimivat alihankkijat. Haastateltavia päälliköitä on 11, työnjohtajia 21 ja työntekijöitä 82. Kyselylomakepohjat on esitetty liitteissä I-III. Ennen kyselylomakkeen täyttämistä suoritetaan pienimuotoinen turvallisuuteen liittyvä keskustelu työnjohtajan kanssa. Työntekijöiden kanssa samantyyppinen keskustelu suoritetaan lomakkeen täyttämisen jälkeen työnjohtajan poissa ollessa. Keskusteluiden tarkoituksena on saada niin sanottua hiljaista tietoa ja ajatuksia tehtaan turvallisuuskäytäntöjen nykytilasta.

Tehtaan päivittäisjohtamisen nykytilanne selvitetään olemalla läsnä työnjohtajien +QDIP-palavereissa. Lisäksi ollaan läsnä päälliköiden viikkopalaverissa sekä työsuojelutoimikunnan ja johtoryhmän kokouksessa. Tämän lisäksi selvitetään haastattelemalla tehtaan työntekijöiden työsuojeluhenkilöstön sisäinen toiminta.

1.4 Metso Automation Hakkila

Metso Automation valmistaa globaaleille markkinoille erilaisia venttiiliratkaisuja. Valmistettavat tuotteet Hakkilan tehtaan osalta ovat melkein kaikki asiakaskohtaisia, joten valmistussarjat ovat melko pieniä. Tämä tuo omat haasteensa tehtaalle niin turvallisuuden kuin tuotannonkin näkökulmasta. Asiakkaat ovat pääosin prosessiteollisuudessa eri puolelta maailmaa. Suuruusluokan hahmottamiseksi Automaatio-segmentti muodosti vuonna 2013 noin 22 prosenttia uudistuneen Metson liikevaihdosta (Metson tilinpäätöstiedote 2013, s. 27). Uudistumisella tarkoitetaan vuoden 2014 alussa tapahtunutta jakautumista, jossa Metso jakaantui uudeksi Metsoksi ja Valmetiksi.

Hakkilan tehdas on nykyisissä tiloissaan melko uusi. Tuotanto siirrettiin nykyisiin tiloihin muutama vuosi sitten Roihupellosta. Roihupellon tehtaalla suhtautuminen turvallisuuteen ei ollut nykyisellä tasollaan ja tehtaan turvallisuustavat päätettiin muuttaa muuton yhteydessä. Muuton jälkeen suhtautuminen turvallisuuteen liittyviin asioihin kasvoi siis merkittävästi ja nopeasti.

2 ESIMIEHEN KEINOT TYÖTURVALLISUUDEN KEHITTÄMISESSÄ

Esimiestoimintaa ei voi missään olosuhteissa aliarvioida, koska sillä on kauaskantoiset vaikutukset yrityksen lattiatason toimintaan. Esimies voi omalla toiminnallaan, joko suoraan tai välillisesti, vahingossa tai tarkoituksella, antaa esimerkiksi täysin turvallisuusasioista piittaamattoman kuvan. Tällöin esimiehen alaiset saattavat omaksua huonot ajattelu- ja toimintatavat. Erityisesti työturvallisuuteen liittyvissä asioissa esimies on kriittisessä asemassa. Esimerkiksi Laitinen, Simola ja Vuorinen (2013, s. 234) ovat todenneet seuraavaa:

> *”Esimiestyö korostuu erityisesti työturvallisuuden ja –terveyden johtamisessa, sillä vastuuta siitä ei voi siirtää muille”*

Esimies on tärkeä linkki ylemmän johdon ja rivityöntekijän välillä. Esimies toimii lähellä työtä suorittavia henkilöitä ja hänellä on siten erinomainen paikka seurata alaistensa työntekoa, motivaatiota ja osaamista. Esimies tarkkailee työryhmäänsä kokonaisena ja huolehti siitä, että edellytykset työn suorittamiselle ovat olemassa. Esimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa töiden jakamista, resurssien varmistamista sekä työsuhdeasioista ja työympäristöstä huolehtimista. Jokaisen esimiehen työnkuvaan kuuluu myös työturvallisuudesta huolehtiminen. Ilman esimiehen sitoutumista turvallisuuteen eivät alaisetkaan voi omaksua turvallisuuskriittistä ajattelutapaa. (Laitinen et al., 2013, s. 239.) Esimies on siten eturintamassa luomassa työpaikalle tietynlaista kulttuuria ja antamassa työntekijöille suuntaviivoja, joita noudattamalla voidaan kehittyä suotuisaan suuntaan (Moisalo, 2010, s. 51).

Laitinen et al. (2013, s. 240) esittävät esimiehen roolit kuvan 1 mukaisesti. Kuvassa esimiehen roolit on jaettu kolmeen päävälinealueeseen, jotka jakaantuvat edelleen alarooleihin.

TIEDOLLA OHJAAMINEN	**1. TIEDON HAKIJA JA ANALYSOIJA (monitor)** Omaa yksikköä koskevien viranomaisten määräysten ja teknisen kehityksen seuraaminen sekä oman yksikön fyysisten ja psykososiaalisten työolosuhteiden seuraaminen ja arviointi **2. TIEDON VALITTAJA (disseminator)** Organisaation arvojen ja tavoitteiden sekä itse työtä koskevan tiedon välittäminen omalle yksikölle; omaa yksikköä koskevien tietojen vieminen ylös- ja sivullepäin organisaatiossa **3. PUOLESTAPUHUJA (spokesperson)** Oman yksikön puolesta puhuminen ja kehitysasioiden vieminen ylöspäin, kun omat valtuudet eivät riitä
IHMISTEN JOHTAMINEN	4. **SUUNNAN NÄYTTÄJÄ (figurehead)** Hyvän esimerkin näyttäminen arvopohjaisella käyttäytymisellä; hyvän turvallisuuskulttuurin rakentaminen **5. VALMENTAJA (leader)** Oman yksikön henkilöstön turvallisuudesta, hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen valmentamisen keinoin **6. VERKOSTON RAKENTAJA (liaison)** Tiedonvaihdon ja yhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen kollegoiden ja työpaikan työsuojelun ja työterveyden asiantuntijoiden kanssa
TOIMINNAN OHJAAMINEN	**7. TEHOKKUUDEN EDISTÄMINEN (entrepeneur)** Oman yksikön tuloksellisuudesta sekä fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön kehittämisestä ja henkilöstön oppimisesta huolehtiminen kaikkia valtuuksia käyttäen; työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen **8. ONGELMIEN KÄSITTELIJÄ (disturbance handler)** Häiriöiden ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä tiimin kanssa; henkilöstön ristiriitojen ratkaisemisessa auttaminen ja tukeminen **9. RESURSSIEN JAKAJA (resource allocator)** Töiden ja resurssien oikeudenmukaisen jakamisen varmistaminen; huolehtiminen siitä, että kenenkään työkuormitus ei ole liiallinen työkykyyn nähden **10. NEUVOTTELIJA (negotiator)** Työehdoista, työajoista ja ylitöistä neuvotteleminen henkilöstön ja sen edustajien kanssa

Kuva 1. Esimiehen roolit (Laitinen et al., 2009, s. 292).

2.1 Esimiehen johtamisen työkalut

Ensimmäisenä johtamisvälineenä työturvallisuuden kehittämisessä esimiehellä on toimia tiedon hakijana ja analysoijana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee jatkuvasti seurata voimassa olevia turvallisuussäädöksiä ja –vaatimuksia. Hyvänä apuna tässä toimii yrityksen työsuojeluhenkilöstö, joka omalta osaltaan pyrkii helpottamaan uusien säädöksien omaksumista. Toisaalta on myös tarpeellista pysyä mukana tuotantotapojen ja tuotantolaitteiden kehityksessä. Uudet työmenetelmät tuovat mukanaan aina muutoksia ja esimiehen on pysyttävä kehityksessä mukana, mielellään jopa edellä. Tekniikan kehittyessä esimies joutuu varmistamaan alaistensa mahdollisuuden turvalliseen työskentelyyn. Vaaratilanteiden analysointi ja mahdollisten vaaranpaikkojen havainnointi on tärkeässä roolissa. Esimiehen tulee myös havainnoida työympäristöä, työtapoja ja työyhteisön tilaa pystyäkseen johtamaan tehokkaasti. (Laitinen et al., 2013, s. 240-241.)

Tiedonvälittäjänä esimies toimii linkkinä omien alaistensa ja esimiestensä välissä. Hänen tulee välittää tarpeelliset tiedot johdon päättämistä turvallisuusasioista. Näitä asioita ovat esimerkiksi organisaation turvallisuusstrategia, työturvallisuuden ja –terveyden tavoitteet, turvallisuutta koskevat suunnitelmat ja ohjeistukset, tulokset riskiarvioinneista, toiminta hätätilanteissa ja muu tarpeellinen informaatio, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista töihinsä. Esimiehen on oltava tarkkana välittäessään tietoa, jotta tieto ei vääristy. Vääristyneen tiedon siirtyminen alaisille aiheuttaa tulevaisuudessa ongelmia ja esimies voi joutua mahdollisesti syytösten kohteeksi, jos hänen alaisensa ovat jääneet tärkeistä tiedoista paitsi. Esimies voi välittää tietoa esimerkiksi kokouksissa, sähköpostitse, normaalin kanssakäymisen ohella, tiedotteina tai yrityksen tietojärjestelmien avulla. (Laitinen et al., 2013, s. 242.)

Työturvallisuusasioiden kehittämisen kannalta esimiehen toiminta oman vastuualueensa puolestapuhujana korostuu. Pitämällä omat esimiehensä ajan tasalla siitä, mitä esimiehen omassa yksikössä tapahtuu, mahdollistuu muutoksien toimeenpanokin helpommin. Kun esimies esittää omat valtuudet ylittävän työsuojeluhankinnan esimiehelleen, siirtyy juridinen vastuu samalla eteenpäin. Osallistuessaan aktiivisesti esimerkiksi koko tehtaan työturvallisuushankkeisiin ilmaantuu esimiehelle mahdollisuus myös oman vastuualueensa kehittämiseen. (Laitinen et al., 2013, s. 244.)

Esimies toimii yksikkönsä suunnannäyttäjänä jatkuvasti. Omalla toiminnallaan ja asenteillaan hän siirtää toimintamallejaan alaisilleen. Siksi esimiehen tulee olla erityisen esimerkillinen turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Alaiset eivät opi pitämään turvallisuusajattelua osana työnkuvaansa, jos heidän esimiehensäkään ei sitä tee. Esimiehen tulee jatkuvasti kyseenalaistaa myös totuttuja toimintamalleja, jotta hänen alaisensakin pysyvät virkeinä ja uskaltavat tuoda omia näkemyksiään esille. Esimiehen tulee tuoda yrityksen turvallisuusvisio selvästi ja näkyvästi alaistensa tietoon, jotta nämä sisäistävät sen. Jos esimies toimii suunnannäyttäjänä väärin, menettävät alaisetkin usein kiinnostuksen turvallisuuden kehittämistä kohtaan. (Laitinen et al., 2013, s. 245.)

Esimiehen toimiessa valmentajana tavoitteena ovat ihmisten henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen sekä motivointi. Valmentajan pääasiallinen tehtävä on tukea työntekijää oppimisprosessin ajan, ei opettaa yksityiskohtaisesti. Valmentajana esimies luo vastuualueelleen organisaation arvoihin perustuvat päämäärät ja varmistaa henkilöstön sitoutumisen niihin. Tämä on erityisen tärkeää juuri turvallisuusjohtamisessa. Valmentaja pyrkii myös jatkuvasti kehittämään henkilöstönsä ammatillisia ja henkisiä vaatimuksia.

Henkilöstön kehittämistä voidaan suorittaa esimerkiksi käyttäen koulutuksellisia menetelmiä sekä tilanteeseen sopivaa oikeaa johtamistapaa. Valmentajana esimiehen tulee kiinnittää huomiota ryhmänsä jäsenten tasapuoliseen kohteluun. Kaikkien työntekijöiden kanssa tulee olla tasapuolisessa vuorovaikutussuhteessa, jotta kaikilla olisi tasaveroiset mahdollisuudet kehittyä. Suosikkien pitäminen vahvistaa ryhmänjäsenten eriarvoistumista ja luo ongelmia tulevaisuudessa. (Laitinen et al., 2013, s. 245-246.)

Esimiehet luovat työuriensa aikana runsaasti yhteyksiä oman organisaationsa sisällä, kuten myös organisaationsa ulkopuolelle. Esimerkiksi yhteisellä työpaikalla suhteita tulee miltei väkisin luotua alihankkijoihin. Verkoston rakentajana esimies edustaa aina organisaatiotaan ulospäin sekä pyrkii edistämään oman yksikkönsä tarpeita ja etuja. (Laitinen et al., 2013, s. 248.) Suhteiden luominen erilaisiin tahoihin auttaa usein ymmärtämään oman organisaation toimintaa erilaisista näkökulmista ja antaa siten arvokasta tietoa oman toiminnan kehittämiseksi. Esimerkiksi eri yritysten turvallisuuspäälliköiden väliset verkostot edesauttavat molempien yritysten turvallisuusasioiden kehittämistä. Henkilöt voivat toimia myös vertaistukena toisilleen.

Esimies on tärkein henkilö oman yksikkönsä tehokkuuden edistäjänä. Jos esimies ei työskentele aktiivisesti turvallisuuden edistämiseksi, ei muutoksia tapahdu. Yleisesti laadittuja pelisääntöjä tulee noudattaa, muuten turvallisuuden kehittämisessä kohdataan suuria ongelmia. Tehokkuuden edistäjänä esimies luo edellytykset johdon tekemille päätöksille ja varmistaa, että muutokset toteutetaan tehokkaasti. Toiminnan toteutumisen kannalta on kriittistä, että esimies saa tarpeeksi informaatiota ylemmiltä esimiehiltä. (Laitinen et al., 2013, s. 249.)

Esimies kohtaa työtehtävissään runsaasti erilaisia ongelmia, jotka voivat liittyä tuotantoon, alaisiin tai valmiisiin tuotteisiin. Suurin ja tärkein haaste esimiehelle on puuttua vääriin ja vaarallisiin työtapoihin, turvallisuussääntöjen vastaiseen toimintaan sekä huonoihin tuloksiin. Varsinkin turvallisuusongelmien laiminlyönti kostautuu tulevaisuudessa. Turvattomien työmenetelmien johdosta syntyy väistämättä onnettomuuksia. (Laitinen et al., 2013, s. 250.)

Esimies vastaa yksikkönsä resursseista, joita ovat esimerkiksi ihmiset, koneet, laitteet ja materiaalit. Resurssien jakajana esimiehen tulee ennakoida turvallisuusongelmia. Esimiehen tulee suunnitella etukäteen varamiehet, jos työntekijöitä joutuu sairaslomalle. Varamiesten lisäksi tulee olla olemassa suunnitelma, kuinka normaalista työmäärästä selvitään silloin kun useat työntekijät joutuvat sairaslomalle. Resurssien hallinnassa pääosaa näyttelee siis

ennakoiva turvallisuustyöskentely ja turvallisuustapaturmiin varautuminen. (Laitinen et al., 2013, s. 253.)

Esimiestoiminnassa korostuu neuvotteluvalmius. Esimiehen tulee pystyä keskustelemaan esimerkiksi työsuojeluhenkilökunnan kanssa, kun keskustelun kohteena ovat vaikkapa työsuhdeasiat. Näissä keskusteluissa korostuu työehtojen ja työsuojelumääräysten tunteminen. Ilman kyseisten ehtojen ja määräysten tuntemista neuvotteluista on vaikea saada irti esimiehelle tarpeellista informaatiota. (Laitinen et al., 2013, s. 253.)

2.2 Esimiehen muut työkalut

Esimiehellä on käytössään lukematon määrä erilaisia työkaluja, joilla saada ryhmänsä työskentelemään määrätietoisesti tavoitetta kohti. Tässä kappaleessa käsitellään yleisesti muutamia työkaluja, joiden avulla esimies pystyy johtamaan ja vaikuttamaan työpaikalla tehokkaammin.

Esimiehen tarkoituksena on saada alaisensa työskentelemään jotain päämäärää kohti. Esimiehen on tärkeä huomata, että hän johtaa toimintaa – ei tee itse. Erilaisten käytännön työkalujen avulla esimies pystyy tehokkaasti ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. (Moisalo, 2010, s. 51.) Tässä kappaleessa käydään läpi muutamia käytännön työkaluja.

Varsinkin uuden kulttuurin luomisessa esimiehen oma käyttäytyminen on suurennuslasin alla. Alaiset kiinnittävät yhtä paljon huomiota esimiehen käyttäytymiseen kuin puheeseen (Schein, 2009, s. 113). Asioita, joihin alaiset Scheinin (2009, s.113) mukaan kiinnittävät paljon huomiota ovat:

1) Mihin esimies kiinnittää huomiota?
2) Mitä esimies mittaa?
3) Mistä esimies harmistuu?
4) Mistä esimies palkitsee?
5) Mistä esimies rankaisee?

Alaiset myös tarkkailevat esimiestään, kun uusia normeja on työpaikalla säädetty. Jos johtaja ei itse käyttäydy vallitsevien normien mukaisesti, niin miksi alaisetkaan käyttäytyisivät? (Moisalo, 2010, s. 46.) Esimerkillä johtaminen on kenties yksi tehokkaimmista ja yksinkertaisimmista tavoista johtaa, ja sen tulisi olla jokaisella työpaikalla itseisarvo.

Nykytekniikan avulla on mahdollista johtaa yhä enemmän ja enemmän omalta työpisteeltä esimerkiksi sähköpostin tai kännykän välityksellä. Edellä mainittu johtamistapa on kuitenkin hyvin vaillinainen verrattuna siihen, että esimies olisi fyysisesti läsnä. Esimiehen on tärkeä näkyä alaistensa työpisteillä, vaikka varsinaista asiaa ei välttämättä olisikaan. Fyysinen läsnäolo koetaan alaisten keskuudessa positiivisena asiana ja sillä osoitetaan yleisen kiinnostuksen lisäksi, että alaisen työpanostusta arvostetaan. Työpanostuksen arvostamisen lisäksi läsnäoleva johtaja kohottaa alaistensa mielentilaa ja motivaatiota. Usein syynä näkymättömyydelle esitetään kiire. Kuitenkin omat arvot, valinnat ja arvostukset ovat todellisia taustatekijöitä. (Moisalo, 2010, s. 47.)

Esimiehen oma johtamisfilosofia määrittää käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa. Johtamisfilosofian omaavat esimiehet toimivat kaikissa tilanteissa saman periaatteen mukaisesti. Usein esimies joutuu esimerkiksi tilanteisiin, joissa henkilöstön ja yrityksen edut ovat ristiriidassa. Jos tällaisia tilanteita on useita, ja välillä päätökset ovat henkilöstön ja välillä yrityksen, niin alaisille muodostuu kysymysmerkiksi se, kenen hyväksi esimies toimii. (Moisalo, 2010, s. 49.) Oman johtamisfilosofian määrittämiseksi esimies voisi Moisalon (2010, s. 50) mukaan pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä:

1) Teenkö kaikki johdon pyytämät asiat mukisematta?
2) Haluanko sitoutua työryhmääni vai pidänkö työryhmääni vain välivaiheena urallani?
3) Kuinka paljon haluan toimia hyvän kulttuurin edistämiseksi?
4) Mitkä ovat minulle keskeisimmät arvot elämässä ja työssä?

Vapaamuotoisissa palavereissa esimies pääsee sisälle alaistensa työmaailmaan ja saa helposti kuvan vallitsevasta ilmapiiristä. Esimies on tärkeässä roolissa kuuntelijana, koska hänelle alaiset uskaltavat mahdollisesti avautua ongelmakohdista. Jos esimies ei pääse tarpeeksi kuuntelemaan ja sovittelemaan alaistensa pulmia, saattavat pienet asiat muodostua isoiksi alaisten keskuudessa. Kiukku pienestä ja mitättömästä asiasta saattaa paisua alaisten mielissä niin pahasti, että syntyy vihaa ja katkeruutta työpaikkaa ja pahimmillaan esimiestäkin kohtaan. (Moisalo, 2010, s. 54.)

2.3 Esimiehen vastuu ja seuraukset

Rikoslain luvussa 47 määritellään työturvallisuusrikos. Työnjohtotasolla esimiesten on syytä tietää, että tietynlainen toiminta voi aiheuttaa juridisia seurauksia. Rikoslain (578/1995) luvun 47 mukaan

> *”Työnantaja tai tämän edustaja, joka tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttaa työturvallisuusmääräysten vastaisen puutteellisuuden tai epäkohdan taikka mahdollistaa työturvallisuusmääräysten vastaisen tilan jatkumisen laiminlyömällä... on tuomittava työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi.”*

Tämän perusteella jokaisen esimiehen tulisi suhtautua vastuualueensa työturvallisuusasetusten noudattamiseen erittäin vakavasti. Jos työnjohtaja esimerkiksi havaitsee päivittäin alaisensa laiminlyövän esimerkiksi suojakenkäpakkoa ja sallii tämän jatkuvan, on hän rikkonut toiminnallaan lakia.

Laitisen et al. (2009, s. 247) mukaan oikeudessa tapaukset punnitaan aina syytetyn tehtävien ja vastuiden mukaisesti. Syyllisyyttä puntaroidessa kiinnitetään huomio siihen, olisiko syytetyn pitänyt tietää epäkohdista ja olisiko hänen tehtäviinsä kuulunut huolehtia ongelman poistamisesta. Useimmiten oikeudessa annetut tuomiot työturvallisuusrikoksista painottuvat keskitason ja ylimpään johtoon. (Laitinen et al., 2009, s. 247.)

3 TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Yrityksen turvallisuuskulttuuria tulee kehittää jatkuvasti riippumatta siitä, millainen turvallisuuskulttuuri yrityksessä vallitsee. Kuten kaikissa muissakin kehittämistoimissa, tulee turvallisuuskulttuurin kehitys nähdä jatkuvana prosessina. (Rissa, 1999, s. 108.) Olennainen osa on ymmärtää nykyisen turvallisuuskulttuurin taustoja. Jos yrityksen turvallisuuskulttuurin menneisyyttä ei ymmärrä, on vaikeaa saada aikaan pysyviä muutoksia. (Mattila, 2007, s. 47-48.) Mattila (2007, s. 35) pukee turvallisuuskulttuurin sanoiksi seuraavasti:

> *”Kulttuuri on opittua ja siksi myös muutettavissa, vaikka sitä ei suoraviivaisesti voikaan komentaa.”*

Työsuojelutoimikunta vaikuttaa osaltaan työpaikan turvallisuuskulttuuriin. Työsuojelutoimikunta voi päätöksillään ja toiminnallaan joko edistää tai huonontaa vallitsevaa turvallisuuskulttuuria.

Työsuojelutoimikunta tai joku muu vastaava yhteistoimintaelin tulee perustaa työpaikoilla, joilla työskentelee vähintään 20 työntekijää. Työsuojelutoimikuntaan kuuluu työntekijöiden ja työnantajien edustajia ja toimikunta on koossa kahden vuoden ajan. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.)

Työsuojelupäällikkö toimii työpaikalla työnantajan edustajana. Työsuojelupäällikön lakisääteisiin tehtäviin kuuluu yhteistoiminnan lisäksi työnantajan ja linjaesimiesten avustaminen työsuojelua koskevissa asioissa. Työsuojelupäälliköllä ei ole juridista vastuuta työolosuhteista. Työsuojelupäällikön tehtävään ei vaadita mitään tiettyä koulutusta, vaan edellytyksenä on ennemminkin pätevyys yhteistoimintatehtävään ja perehtyneisyys turvallisuussäädöksiin. (Laitinen et al., 2009, s. 121.)

Työsuojeluvaltuutettu valitaan vaaleilla työntekijöiden keskuudesta. Varsinaisen valtuutetun lisäksi valitaan kaksi varavaltuutettua. Toimihenkilöillä on myös oikeus valita keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu sekä varavaltuutettu. Työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu perehtyä työpaikkansa työturvallisuusasioihin ja työsuojelusäännöksiin. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu erilaisiin tarkastuksiin ja pyrkii myös omalla toiminnallaan kehittämään työturvallisuusasioita. Työsuojeluvaltuutetulla on oikeus saada työnantajalta työturvallisuutta

koskevia tietoja ja asiakirjoja ja tämän lisäksi hänellä on irtisanomissuoja. (Laitinen et al., 2009, s. 121.)

Vaalit ovat turvallisuuskulttuurin osalta myös tärkeässä asemassa. On tärkeää ymmärtää, että vaaleilla voidaan valita kenet tahansa. Turvallisuudesta piittaamattoman henkilön valinta voi johtaa turvallisuusajattelun vähenemiseen ja tämä voi johtaa turvallisuuden vähättelyyn.

Turvallisuuskulttuurin kehittämistavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka Ruuhilehdon ja Vilppolan (2000, s. 31-32) mukaan ovat:

- Johtamisjärjestelmälähtöinen kehittämistapa
- Käyttäytymislähtöinen kehittämistapa
- Kulttuurilähtöinen kehittämistapa

3.1 Johtamisjärjestelmälähtöinen kehittämistapa

Johtamisjärjestelmälähtöisen kehittämistavan perusidea on pyrkiä yksilöllisten tapaturmien ehkäisemisen sijaan ehkäisemään organisatorisia tapaturmia. Perusteena tälle toimintatavalle on se, että yksilölliset onnettomuudet ovat usein yhden henkilön tapaturmia, kuten esimerkiksi liukastuminen. Organisatoristen tapaturmien taustalta taas on löydettävissä selkeitä johtamisjärjestelmäpuutteita, vaikka tapaturman syynä saattaakin olla inhimillinen virhe. Johtamisjärjestelmälähtöisen kehittämistavan tavoitteena on luoda turvallisuuskulttuuri, jossa organisatoristen tapaturmien syntyminen on estetty. Vaikuttamalla organisaation näkyviin ja konkreettisiin osiin voidaan vaikuttaa välillisesti kulttuurin alempiin kerroksiin, joita ovat esimerkiksi asenteet ja arvot. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 32.)

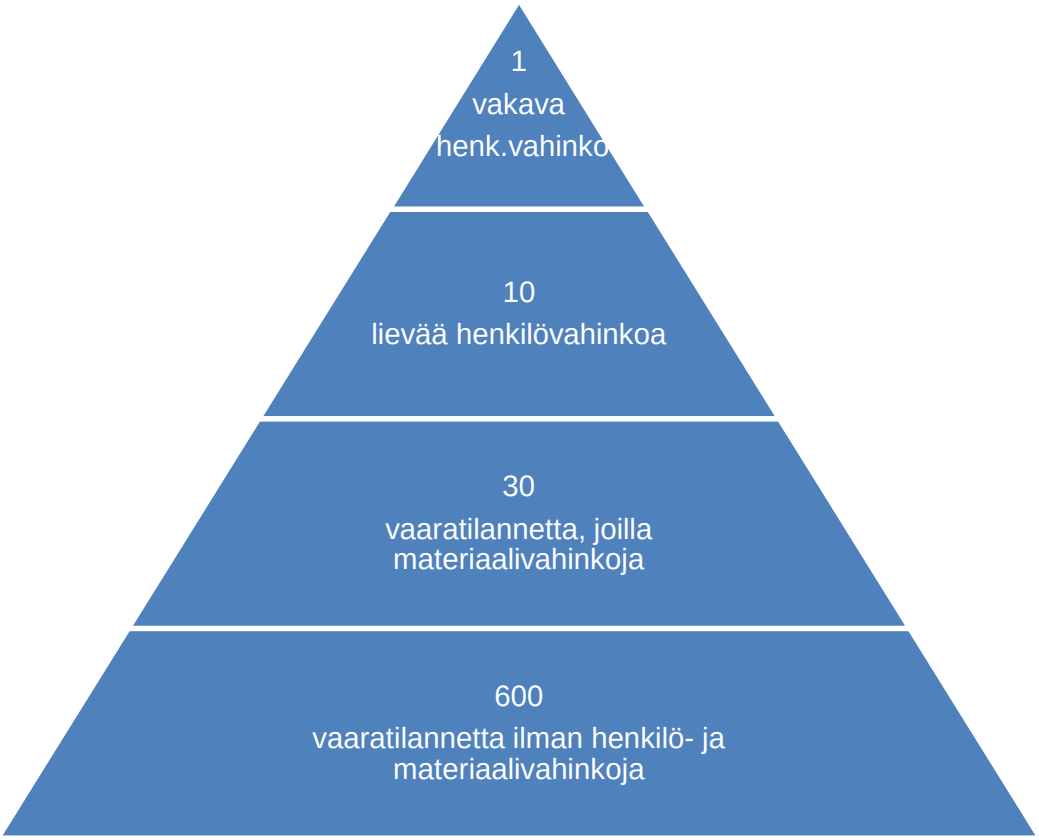
Kehittämistavan lähtökohta on se, että keskitytään turvallisuuden negatiivisten kasvojen eli onnettomuuksien sijaan turvallisuuden positiivisiin kasvoihin. On kuitenkin huomattava, että positiiviset kasvot eivät näy samoin kuin negatiiviset kasvot. Kun ei ole tapaturmia tai läheltä piti –tilanteita, ei ole mitään mikä konkreettisesti näkyisi. Tapaturmien pelkäämistä ei kuitenkaan tule lopettaa. Jotta organisaatio pysyisi valppaana ja tietoisena riskeistä, tulee luoda kulttuuri, jossa tiedetään missä mennään. Kun tiedetään missä mennään, tiedetään myös mihin asti ei saada mennä. Näin voidaan välttää riskejä. Esimiesten rooli on tässä kehittämistavassa tärkeä, koska heidän tulee jatkuvasti olla ajan tasalla ihmisistä, tekniikasta, organisaatiosta ja ympäristöstä, jotka kaikki vaikuttavat turvallisuuteen. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 32.)

Tämän kehittämistavan alku ja juuri on ylimmän johdon sitoutuminen. Ilman johdon suomia edellytyksiä ja menettelytapoja kehitys pysähtyy ja on tuomittu epäonnistumaan. Johdon tulee myös jatkuvasti osoittaa mielenkiintonsa asiaa kohtaan seuraamalla ja odottamalla tuloksia. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 33.)

3.2 Käyttäytymislähtöinen kehittämistapa

Käyttäytymislähtöisessä kehittämistavassa ihmisten tapa toimia on pääkiinnostuksen kohteena. Ihmisten käyttäytymistä muuttamalla muutetaan välillisesti myös asenteita ja suhtautumisia turvallisuusmääräyksiin. Menetelminä käyttäytymislähtöisessä kehittämistavassa ovat erilaiset palaute- ja kannustusmenettelyt. Ihmisten toimintatapojen lisäksi tarkastellaan myös järjestelmätason tekijöitä, koska käyttäytymismuutoksia on vaikeaa saada aikaan jos työn edellytykset ja olosuhteet ole kunnossa. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 34.)

Käyttäytymislähtöisen kehittämistavan perusajatuksena on se, että ei-turvalliset toimintatavat tulee tunnistaa ja poistaa (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 34). Ajatus pohjautuu Heinrichin pyramidimalliin, jossa esitetään pyramidin muodossa läheltä piti –tilanteiden, tapahtumien ja tapaturmien esiintymisen yhteys (Oedewald & Reiman, 2008, s. 194). Kuvassa 2 on esitetty tapaturmapyramidi, joka pohjautuu Heinrichin pyramidimalliin.



Kuva 2. Tapaturmapyramidi (Työturvallisuuskeskus, 2003, s. 11).

Kuvasta 2 havaitaan, että yhtä vakavaa loukkaantumista vastaan tapahtuu erittäin suuri määrä läheltä piti –tapahtumia. Käyttäytymislähtöisessä kehittämistavassa pyritään juurikin minimoimaan näitä tapahtumia, koska vakavat loukkaantumiset ovat seurausta vaarallisista tilanteista. Pyramidi esitetään usein kuten kuvassa 2, mutta kuvan kääntäminen ylösalaisin havainnollistaa tilannetta entisestään. Kun niin sanotun suppilon yläosasta poistetaan mahdolliset ei-turvalliset tapahtumat, ei suppilon alaosaan jää niin paljon mahdollisia loukkaantumisia. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 34.)

3.3 Kulttuurilähtöinen kehittämistapa

Kulttuurilähtöisessä kehittämistavassa on elementtejä jo mainituista kehittämistavoista. Kulttuurilähtöinen kehittämistapa on pitkä prosessi ja kehittämistavat ovat aina yksilöllisiä ja yrityskohtaisia. Kuitenkin on olemassa yleinen periaate, jota jokainen kulttuurilähtöinen kehittämistapa noudattaa. Kuvan 3 mukaisesti alkusysäys tulee esimerkiksi johdolta. Tämän jälkeen visioidaan, mitataan, laaditaan toimintasuunnitelma ja toteutetaan se. Lopuksi mitataan tuloksia ja seurataan tilannetta. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 37-38.)

1 Päätös muutokseen ryhtymisestä. Päätöksestä tiedottaminen	• Ylimmän johdon tehtävä • Perustellaan, miksi muutokseen ryhdytään • Osoitetaan, mitä hyötyä muutoksesta on henkilöstölle ja koko yritykselle
2 Halutun lopputuloksen visiointi	• Johto asettaa suuntaa antavia tavoitteita • Johdon sitoutuminen ilmaistaan näkyvästi kaikilla tasoilla
3 Nykyisen kulttuurin mittaaminen ja arviointi	• Henkilöstön näkemykset turvallisuuden tilasta ja asioiden hoitamisesta selvitetään • Selvityksen tulokset tiedotetaan
4 Toimintasuunnitelman laatiminen	• Perustuu tehdylle selvitykselle, jonka perusteella tunnistetaan kriittiset alueet ja priorisoidaan toimenpiteet • Tunnistetaan tavoitteiden toteutumisen esteet ja laaditaan strategiat niiden eliminoimiseksi
5 Toimintasuunnitelman toteuttaminen	• Käytetään monenlaisia, toisiaan tukevia toimintatapoja • Toiminta resursoidaan ja siitä tiedotetaan • Osoitetaan näkyvästi, että johto tukee ja seuraa toimintaa
6 Tulosten mittaaminen ja jatkuva seuranta	• Johto seuraa säännöllisesti edistymistä • Suunnitelmaa ja toimenpiteitä muutetaan, elleivät tulokset ole tavoitteen suuntaisia

Kuva 3. Kulttuurilähtöisen kehittämistavan vaiheet (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 38).

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on otettava huomioon projektin pitkä aikaväli. Kulttuurin muutos on hidasta ja aikaa vievää, joten projekti tulee suunnitella kunnolla ja vastuuhenkilöt määrittää. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii henkilöstöltä kärsivällisyyttä ja malttia toteutuakseen. (Ruuhilehto & Vilppola, 2000, s. 37.)

3.4 Turvallisuuskulttuurin kehittämisen käytännön työkalut

Tässä kappaleessa on tarkoituksena kuvata keinoja, joilla voidaan vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin työpaikalla. Näitä keinoja ovat perehdytys ja työhönopastus, työn vaarojen selvitys, tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkiminen ja turvallisuustuokiot.

Perehdyttäminen on Suomessa lakisääteinen velvollisuus, joka koskee jokaista työnantajaa alasta tai yrityksen koosta riippumatta (Laitinen et al., 2013, s. 308). Työnantaja on siten aina velvollinen antamaan uudelle tai siirtyvälle työntekijälle tarpeellisen perehdytyksen turvallisen työn suorittamiseksi. (Työturvallisuuskeskus, 2003, s. 6) Suomen uuden työturvallisuuslain mukaan (Työturvallisuuslaki 738/2002):

> *”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 sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista”*

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että uudelle työntekijälle opetetaan talon tavat, toimintakäytännöt, työtoverit, työnkuva ja työhön liittyvät odotukset. Työhönopastuksella taas tarkoitetaan fyysisesti työn opettamista. Molemmat vaiheet kuuluvat perehdytykseen. Menestyksekkään perehdytysprosessin perusteella työntekijällä on edellytykset suorittaa työnsä oikein ja turvallisesti. Perehdytyksestä vastaa aina esimies, mutta itse perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi kokenut työntekijä. (Laitinen et al., 2013, s. 308.) Perehdyttäjäksi on valittava henkilö, joka on omaksunut yrityksen turvallisuuskäytännöt ja –kulttuurin, koska uusi työntekijä erittäin todennäköisesti omaksuu perehdyttäjältä toimintatavat (Penttinen & Mäntynen, 2009, s. 5).

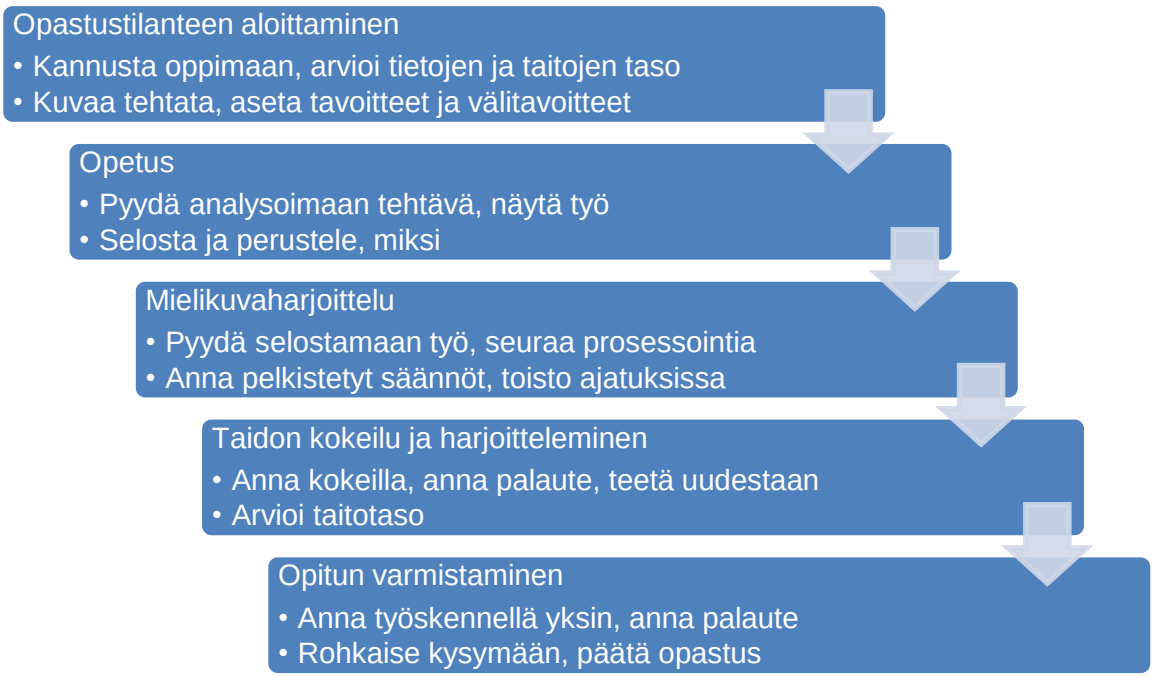
Pieleen mennyt perehdytys aiheuttaa yritykselle ja esimiehelle ongelmia tulevaisuudessa. Väärien työtapojen omaksuminen ja työntekijän integroitumisen epäonnistuminen voivat aiheuttaa muun muassa työtapaturmia. Onnistuneen perehdytyksen edellytykset Moisalon (2010, s. 103-105) mukaan ovat:

1) Perehdyttäjän täytyy olla ammattitaitoinen ja motivoitunut.
2) Kirjallisen perehdytysjärjestelmän tulee olla kunnossa ja testattu.
3) Esimiehen tulee olla aktiivisesti tilanteesta selvillä, etenkin jos hän ei itse ole perehdyttäjä.
4) Perehdytettävä on saatava aktiivisesti osallistumaan perehdytysprosessiin.
5) Työtoverit tulee integroida perehdytysprosessiin.
6) Esimiehen ja perehdyttäjän on varattava riittävästi aikaa etenkin ensimmäisenä työpäivänä.
7) Ensimmäisten työpäivien ajaksi on järjestettävä mielekästä ohjelmaa perehdytettävälle.
8) Palaute kerättävä perehdytettävältä jälkikäteen.

Työhönopastus on myös turvallisuustoiminnan esittelemistä perehdytettävälle. Perehdytyksen aikana perehdytettävän tulisi omaksua yrityksen turvallisuuskäytännöt ja oppia oman työ vaaranpaikat. Myös lakisääteiset turvallisuusasiat on tuotava

perehdytettävälle selkeästi esille. Työn vaarallisuusasteesta riippuen perehdytyksenkin tasoa on nostettava. (Laitinen et al., 2013, s. 308.)

Työhönopastukseen ja suunnitteluun on olemassa runsaasti erilaisia menetelmiä. Yksi käytetyimmistä on viiden askeleen menetelmä. Menetelmä on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Viiden askeleen menetelmä Penttistä ja Mäntystä mukaillen (2009, s. 6).

Työn vaarojen selvittäminen on turvallisuustyöskentelyn peruspilareita. Ilman vaarojen selvittämistä ei voida tehokkaasti ennaltaehkäistä tapaturmia. Vaarojen selvittäminen on lakisääteistä perehdytyksen ohella ja siihen tulee suhtautua vakavasti. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan

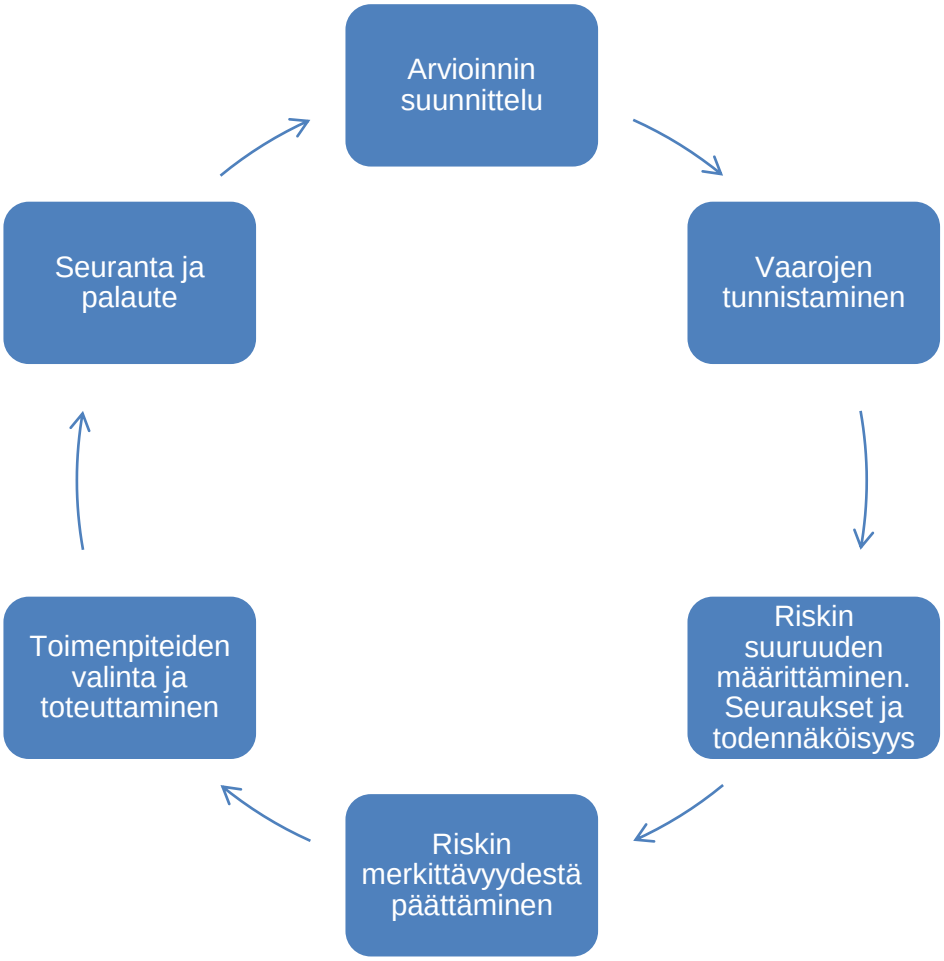
> *”Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, milloin niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle.”*

Työn vaaroja selvitetään turvallisuusanalyysien avulla. Osa turvallisuusanalyyseistä on tarkoitettu karkeaan selvitykseen ja osa yksittäisten kohteiden tarkempaan analysointiin.

Tämän lisäksi on olemassa myös menetelmiä, jotka soveltuvat esimerkiksi laitteiden tai ihmisen toiminnan analysointiin. (Laitinen et al., 2013, s. 296.)

Vaarojenselvitysprosessiin osallistuu yleensä selvitysalueen työntekijät, työntekijöiden esimies, mahdollisesti ulkopuolinen asiantuntija, työterveyshuollon edustaja ja työsuojelutoimikunnan edustaja (Laitinen et al., 2013, s. 299). On tärkeää, että selvitysalueen työntekijät ovat prosessissa mukana, koska he osaavat tuoda ilmi omia näkemyksiään mahdollisista vaaroista. Osallistumisen avulla heidän turvallisuustietämyksensä ja motivaationsa myös lisääntyy (Laitinen et al., 2013, s. 216).

Vaarojen selvitystä ja arviointia voidaan havainnollistaa kuvan 5 avulla



Kuva 5. Vaarojen selvityksen ja arvioinnin vaiheet Työsuojelu.fi:n kuvaa mukaillen (2004, s. 1).

Kuvan 5 mukaisesti arviointiprosessi lähtee liikkeelle arvioinnin suunnittelusta. Suunnitteluvaiheessa kerätään informaatiota vaarojen tunnistusta varten. Informaationa voidaan käyttää esimerkiksi jo tehtyjä vaara-arviointeja ja raportteja. Informaation keräämisen jälkeen päätetään yksityiskohtaisemmin selvitettävä alue. Alue voi olla esimerkiksi yksi osasto, osaston osa-alue tai yksittäinen työpiste. Vaarojen tunnistusvaiheessa pyritään selvittämään kaikki mahdolliset vaaratekijät tutkittavalta alueelta. Vaaratekijöitä voivat esimerkiksi olla tapaturmavaarat, erilaiset biologiset, fysikaaliset ja kemialliset vaarat sekä henkinen kuormitus. Vaaratilannekartoituksessa pitää ottaa myös huomioon normaalista poikkeavat tilanteet, kuten huolto- ja hätätilanteet. (Työsuojelu.fi, 2004, s. 1.)

Vaaratilannekartoituksen jälkeen seuraa riskiarviointi. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi kuvan 6 mukaisella tavalla.

Esiintyminen	Vähäiset seuraukset	Haitalliset seuraukset	Vakavat seuraukset
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön Ei toimenpiteitä	2. Vähäinen riski Seuranta	3. Kohtalainen riski Toimenpiteitä tarvitaan
Mahdollinen	2. Vähäinen riski Seuranta	3. Kohtalainen riski Toimenpiteitä tarvitaan	4. Merkittävä riski Toimenpiteet välttämättömiä
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski Toimenpiteitä tarvitaan	4. Merkittävä riski Toimenpiteet välttämättömiä	5. Sietämätön riski välittömät toimenpiteet

Kuva 6. Riskinarviointikaavio Työsuojelu.fi:tä mukaillen (2004, s. 1).

Esimerkiksi kuvan 6 tapauksessa arvioidaan ensin pystyakselille tapahtuman esiintymisen todennäköisyys, jonka jälkeen määritetään vaaratilanteen seuraukset vaaka-akselille. Näiden arvojen perusteella saadaan määritettyä kuvan mukaisesti riskin taso ja tehtävät toimenpiteet.

Vakuutuslaitokselle tehtävää ilmoitusta varten tapaturmat tulee raportoida ja tutkia. On tärkeää, että tutkinnan suorittavat ihmiset omaavat tarvittavat perustiedot tapaturman syntyyn vaikuttavista tekijöistä. Välttämätöntä on myös tietää työolosuhteet, jossa tapaturma tapahtui. Tutkintaprosessiin osallistuu tapaturmaa kohdanneen työntekijän esimies, työsuojelupäällikkö ja työntekijöiden edustaja. Tarvittavien haastatteluiden ja tapaturmapaikan tutkimisen jälkeen arvioidaan tilanteen potentiaalinen vakavuus, pyritään löytämään tekniset ja inhimilliset syytekijät sekä taustalla olevat organisatoriset syytekijät ja lopuksi määritetään korjaavat toimenpiteet. (Laitinen et al., 2013, s. 303.)

Tapaturman vakavuuden luokittelua varten on järkevää jakaa tapaturmat kolmeen vakavuusluokkaan. Vakavuusluokat ovat kuvan 7 mukaan kriittinen, haitallinen ja lievä. Kriittisiä tapauksia varten on hyvä perustaa oma työryhmänsä, mutta muita tapauksia varten riittää lähiesimies ja ilmoituksen tekijä sekä mahdollisesti työsuojeluorganisaation jäsen. (Laitinen et al., 2013, s. 305).

Luokka	Kuvaus mahdollisista vahingoista	Esimerkkejä
1. Kriittinen	• Hengen menetys, pysyvä vamma tai sairaus • Vakava ympäristövahinko • Suuri aineellinen vahinko	• Kallon, rintakehän tai lantion murtuma, sisäelinvamma, sormen menetys, näön menetys, laaja kolmannen asteen palovamma, melun aiheuttama kuulon alenema, astma, pysyvään työkyvyttömyyteen johtava sairaus, hengenvaarallinen sairaus • Tulipalo, räjähdys • Vakava kaasu- tai nestepäästö ympäristöön • Aineelliset vahingot yli 100 000 euroa
2. Haitallinen	• Ohimenevä vamma tai sairaus, vähintään 4 päivän työkyvyttömyys • Rajattu ympäristövahinko • Keskisuuri aineellinen vahinko	• Käden tai jalan isojen luiden murtuma, ranneluiden murtuma, nilkkaluiden, sormen, ranteen murtuma, nilkan venähdys, ärsytysihottuma, yläraajan rasitusvamma, lievä työuupumus • Haitallinen päästö ympäristöön, lupaehtojen ylitys • Aineellinen vahinko yli 10 000 euroa
3. Lievä	• Lievä vamma, alle 4 päivän työkyvyttömyys • Pieni ympäristövahinko • Pieni aineellinen vahinko	• Haava, ruhje, roska silmään, ensimmäisen asteen palovamma, nopeasti ohimenevät ärsytysoireet, epämukava olo • Pieni päästö ympäristöön

Kuva 7. Tapaturman vakavuuden luokitukset Laitista et al. mukaillen (2009, s. 373).

Tapaturmien tutkinnassa tärkeässä roolissa on syytekijöiden löytäminen. Tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää eri tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tapaturman syntymiseen. Kuvan 8 mukaisesti syytekijät voidaan jakaa teknisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin syytekijöihin. Teknisiä tekijöitä ovat esimerkiksi puutteet työlaitteiden suojaimissa, yleinen epäjärjestys, korroosio tai väsyminen. Inhimillisiä syytekijöitä ovat esimerkiksi tiedonpuute, väärät työtavat

tai unohtaminen. (Laitinen et al., 2013, s. 305-306.) Esimiesten suurimmat haasteet ovat nimenomaan inhimillisten syytekijöiden eliminoimisessa. Organisatorisia tekijöitä ovat kaikenlaiset puutteet organisaation toiminnassa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi puutteet suunnittelussa tai työhönopastuksessa. (Laitinen et al., 2013, s. 306.)

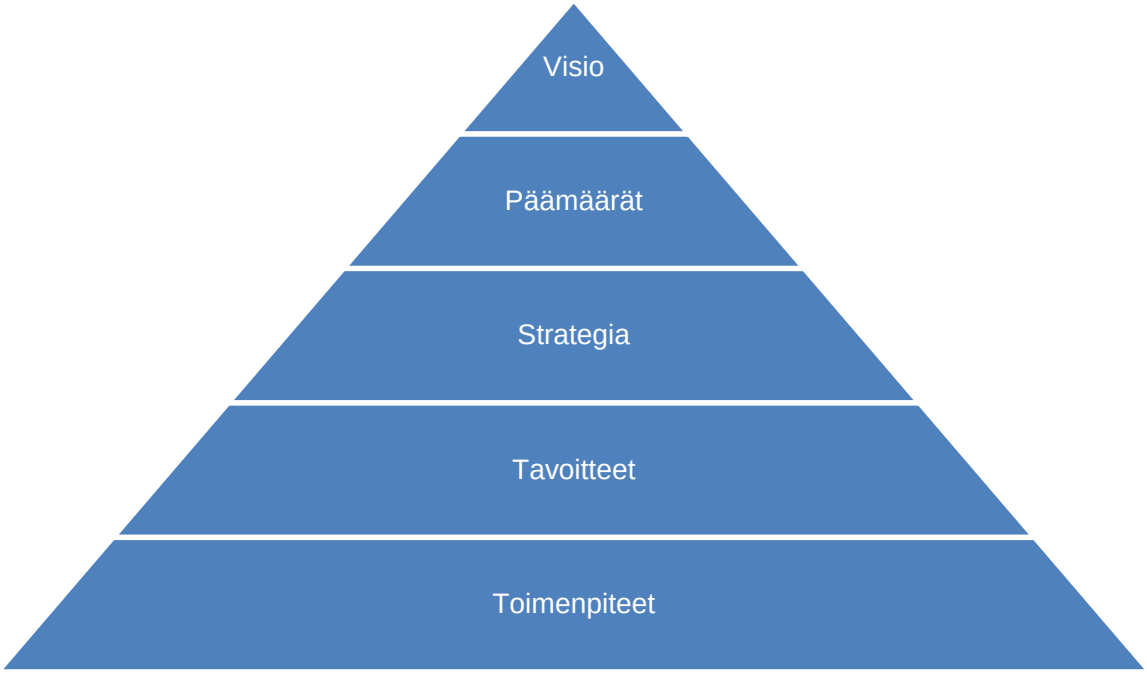
Kuva 8. Vaaratilanteen syytekijät Laitista et al. mukaillen (2009, s. 374).

Turvallisuustuokiot ovat työpaikan epävirallisia työturvallisuutta käsitteleviä tapahtumia. Turvallisuustuokioista ei ole tapana tehdä erillisiä raportteja, mutta yleensä aihe ja läsnäolijat kirjataan ylös. Turvallisuustuokioiden kesto on noin 15 minuuttia, joten aiheen on oltava sen mukainen. Yleensä aihe käsittelee jotain pienehköä ongelmaa työntekijöiden työympäristössä. Turvallisuustuokioissa oleellista on kaikkien työntekijöiden mukaan saaminen ja aiheen järkevyys. Tuokion pitopaikaksi käy esimerkiksi luonnollinen työympäristö tai vaikka ruokala. (Laitinen et al., 2013, s. 310.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtaminen kytkeytyy läheisesti turvallisuusjohtamiseen ja sen kehittämiseen. Muutosjohtaminen tarkoittaa johtamista muutosprosessin aikana ja sen merkitys muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää tiedostaa organisaatiossa. Muutoksen johtamisen taito on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä (Salminen, 2011, s.139).

Vision avulla yrityksessä asetetaan tavoitetila, johon pyritään. Muutosprosessia ajatellen visio on tärkeässä näkökulmassa, koska vision perusteella tehdään tulevia päätöksiä. Vision tulee olla tarpeeksi yksinkertainen, konkreettinen ja helposti ymmärrettävä. (Salminen, 2008, s. 78-79.) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi vision tulee olla sellainen, josta on helppo muodostaa hyvä ja intohimoinen kuva. Tärkeää on myös se, että visioita on vain yksi. (Jaakkola & Kataja & Liukkonen, 2006, s. 208.) Visio on muutosprosessia ajatellen kaiken alku ja juuri, kuten kuva 9 esittää.



Kuva 9. Visio osana kokonaisuutta Salmisen kuvaa mukaillen (2008, s. 79).

Vision merkitystä muutosjohtamisessa ei ole vielä tiedostettu kovinkaan laajasti. Usein visiojohtamista vierastetaan ja visiointi itsessään on osa byrokraattista pakkotyötä. Kuitenkin on tutkittu, että menestyksekkäät johtajat käyttävät visiointia aktiivisesti. (Salminen, 2008, s. 209-210.) Jaakkola, Kataja ja Liukkonen (2006, s. 41) toteavat muun muassa seuraavasti

> ”Moderni johtaminen perustuu visiointiin ja työn merkityksen esiin nostamiseen.”

Hyvä visio aikaansaa organisaatiossa positiivista muutosenergiaa ja visiolla johtamisella tarkoitetaan nimenomaan tämän positiivisen muutosenergian hyödyntämistä (Salminen, 2008, s. 209-210). Johtamisen avulla visio saadaan elämään organisaatiossa, kun taas ilman vision johtamista visio jää usein pelkäksi sanahelinäksi. Visiojohtamisen haasteena on saada ihmiset ymmärtämään itse visio ja saada heidät sitoutumaan siihen. Esimiesten tulee aktiivisesti tuoda visiota esille, jotta visio saa tilaisuuden juurtua työntekijöiden ajatuksiin. (Jaakkola et al., 2006, s. 42.)

Yrityksen johtohenkilöiden sitoutuminen muutosprosessiin on avain muutokseen. Usein toimitusjohtajan sitoutumattomuus on epäonnistuneiden muutosprojektien taustalla. Toimitusjohtajaan saattaa kohdistua esimerkiksi ulkoisia paineita muutosprosessin käynnistämiseksi, jolloin hän ei itse henkilökohtaisella tasolla ole sitoutunut muutosprosessiin. Toimitusjohtajan ohella tulee myös muun johtoryhmän olla sitoutuneita muutoksen läpivientiin. Johtoryhmän jäsenten ei tule vain yksipuolisesti hyväksyä toimitusjohtajan ajatuksia, vaan sen tulee toimia aktiivisesti toimitusjohtajan kannustajana muutosprosessissa. Koko johtoryhmän sitoutumiseen vaikuttaa se, kuinka paljon koko johtoryhmä on saanut osallistua muutosstrategian suunnitteluun. Tasapuolinen suunnittelutyö takaa sen, että ryhmän jäsenet ovat henkisesti samalla tavalla mukana. (Salminen, 2008, s.41-42.) Salmisen (2008, s.44) tiivistää johdon merkityksen seuraavasti:

> *”On selvää, ettei mittavaa strategian implementointiprosessia kannata aloittaa, ellei johto ole kokonaisuutena sitoutunut sen toteutukseen.”*

Johtoryhmän haasteena on eliminoida oma passiivisuutensa muutosprosessin aikana. Useat muutosprosessit kaatuvat nimenomaan johdon passiivisuuteen. Passiivisuuden aiheuttaa usein se, että aluksi hienolta tuntunut suunnitelma alkaa menettää hohtoaan ongelmien ilmaantuessa. Usein juuri käytännöntason toimenpiteet muodostuvat vaikeaksi toteuttaa. Passiivisuuden ohella toinen johtoryhmän haaste on se, että muutosprosessin aikana johtoryhmän sisäinen vertaistuki ja kannustus vähenee. Muutosprosessi ikään kuin unohtuu muiden asioiden tieltä. Muutosprosessin aikana johto ei saa unohtaa pohtia muutosprosessin tilaa. Muutosprosessiin liittyvien asioiden käsittelyä johtoryhmässä ei pitäisi unohtaa. (Salminen, 2008, s.43.) Asioiden käsittelyn ei tule aina tarkoittaa sitä, että palavereissa vain

myötäillään muiden päätöksiä. Erilaiset näkökulmat ja valinnat auttavat yhteisen näkökulman muodostumisessa. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59.)

Johdon päätöksien tulee välittyä koko organisaation läpi. Tässä vaiheessa tärkeään rooliin joutuu viestintä muutosprosessin aikana. Ilman johdon päätöksien välittämistä organisaatio ei voi muuttua. Koko muutosprosessi on siis lähtöisin johdosta, joten johdon roolia ei tule väheksyä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59.)

Muutoksen toteutuminen edellyttää sitä, että edellytykset muutokselle ovat olemassa. Muutoksen yhteydessä edellytyksiä kutsutaan usein muutosenergiaksi, joka tarkoittaa tunnetasolla organisaation ihmisten onnistumiskokemuksia ja innostumista. Ilman kunnollisia edellytyksiä muutosprosessi jää vaillinaiseksi ja pysyvää muutosta ei tapahdu. Johdolla tulee olla riittävästi energialähteitä tarjolla muutosta varten. (Salminen, 2008, s. 182.) Tällaisia energialähteitä ovat esimerkiksi Salmisen (2008, s.182) mukaan:

- Houkutteleva visio
- Muutossuunnitelman selkeys ja ymmärrettävyys
- Taito löytää arjen toiminnasta innostuksenkohteita
- Kyky käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita

Johtamistyön kannalta on kyse resursseista. Aktiivinen johtamisote ja energialähteiden hyödyntäminen kuluttavat paljon esimiesten aikaa. Ei riitä pelkästään, että pystytään tuomaan työntekijöille muutosenergiaa vaan sen lisäksi sitä on kyettävä ohjaamaan oikeaan suuntaan. Esimerkiksi muutosta voidaan kuvitella rakettina, joka ylös päästäkseen tarvitsee polttoainetta. Maan vetovoiman voidaan tässä esimerkiksi ajatella muutosvastarintana. Päästessään kauemmas Maasta raketti tarvitsee ohjausjärjestelmän saavuttaakseen kohteensa. Ohjausjärjestelmää voidaan tässä ajatella muutoksen johtamisena. (Salminen, 2008, s. 182.)

Kuten rakettiesimerkissäkin, muutosenergiaa tarvitaan kaikista eniten muutoksen alkuvaiheessa. Muutoksen alkuvaiheessa ilmenee erilaisia muutosta vastustavia voimia, jotka pitää kyetä voittamaan. Näitä muutoksia vastustavia voimia ovat muutosvastarinnan lisäksi niin sanotut epäviralliset johtajat, jotka pyrkivät kuluttamaan muutosenergiaa, koska kokevat muutoksen heikentävän asemaansa. Tällaiset muutosenergiahävikit johto pystyy eliminoimaan käyttämällä tehokasta viestintää muutokseen liittyen. (Salminen, 2008, s. 183.)

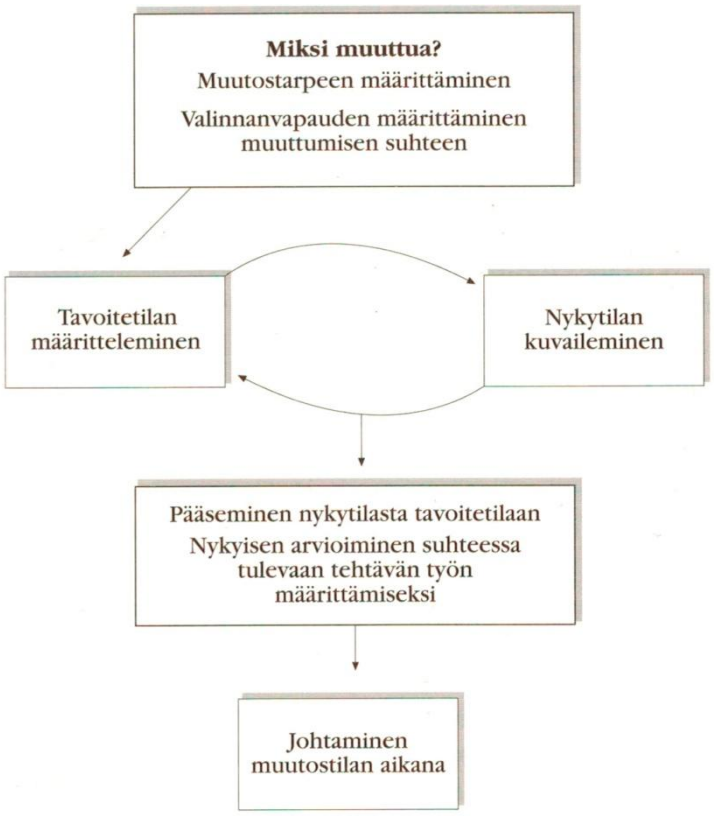
Muutosprosessin kenties tärkein edellytys on, että muutosenergiaa riittää koko prosessin ajaksi. Jos energia loppuu kesken kaiken, eli uhkaa kyllästyminen tai mielenkiinnonpuute, joutuu prosessi vähitellen muiden hankkeiden taakse. Lopulta koko prosessi saattaa jopa pysähtyä. Tämä riski tulee johdon tiedostaa jo ennen muutosprosessin aloittamista. Johdon tulee selvittää itselleen keinot, kuinka varmistaa muutosenergian riittävyys pitkällä aikavälillä. Organisaation muutosenergian hiipuessa johdon tulee ryhtyä aktiivisesti kasvattamaan muutosenergian määrää. Tämä hoidetaan esimerkiksi kirkastamalla tavoitetilaa sekä motivoimalla henkilöstöä näkyvästi. On tärkeää pyrkiä siihen, että muutosenergiaa kohotetaan jatkuvasti, koska silloin organisaation ajatukset pysyvät muutosprosessissa. (Salminen, 2008, s. 258-262.)

Muutosprosessin ollessa ajallisesti pitkä on tärkeää pysyvyyden kannalta saavuttaa niin sanottuja välietappeja. Kuvassa 10 havainnollistetaan välietappeja. Välietappien tavoitteisiin pääseminen tuottaa organisaatioon runsaasti positiivista muutosenergiaa ja vahvistaa motivaatiota. Aina ei kuitenkaan päästä tavoitteisiin. Epäonnistumiset eivät silti aina johda koko muutosprosessin epäonnistumiseen. Epäonnistumiset saattavat jopa kiinteyttää organisaatiota, luoda parempaa yhteishenkeä ja toimia oppimisprosesseina. Koko muutosprosessin onnistumiseksi muutosvauhtia saatetaan jopa rajoittaa. Liian nopea eteneminen ja kehittyminen voi jopa tukahduttaa organisaation. Muutosvauhtia on tarpeen myös hidastaa silloin, jos eri osastoilla muutos on selvästi eri vaiheissa. (Salminen, 2008, s. 262-263.)

Kuva 10. Välietapit nykytilan ja tavoitetilan välissä Kontiaista ja Skyttää mukaillen (2010, s. 147).

4.1 Muutosprosessi

Kuten missä tahansa muussakin prosessissa, muutosprosessikin noudattaa tiettyä kaavaa. Ilman selkeää kuvaa siitä, kuinka muutosprosessi etenee on muutoksen eteenpäinvieminen haastavaa. Schein (2009, s. 149) esittelee muutosprosessin vaiheet kuvan 11 mukaisesti.



Kuva 11. Muutosprosessin etenemiskaavio (Schein, 2009, s. 149).

Kuvan 11 mukaisesti kaiken alku ja juuri on muutoksen tarpeen määritteleminen. Miksi muututaan? Mitä muutoksella saavutetaan? Mattilan (2007, s. 135) mukaan muutostarpeen tunnistamiseen voivat liittyä joko sisäiset tai ulkoiset syyt. Sisäisiä syitä ovat esimerkiksi ongelmat liittyen tuotantoon tai laatuun. Henkilöristiriidat, strategiamuutokset tai johdon vaihtumiset ovat myös osaltaan sisäisiä muutoksia. Ulkoiset syyt tarkoittavat organisaation ulkopuolelta tulevia signaaleja. Näitä signaaleja ovat esimerkiksi muutos kilpailuympäristössä, muutokset lainsäädännössä tai viranomaisvalvonnassa, uusien teknologioiden ilmaantuminen, asiakkaiden tarpeiden tai toiveiden muutokset sekä yleiset suhdannemuutokset. Sisäisten ja ulkoisten syiden välimuotoja tai yhdistelmiä ovat puolestaan fuusiotilanteet ja yrityskaupat. (Mattila, 2007, s. 135.)

Seuraava vaihe on tavoitetilan tai ihannetilan määritteleminen. Määritelmän tulee olla riittävän selkeä ja yksinkertainen. (Schein, 2009, s.150.) Scheinin (2009, s. 150) mukaan tavoitetilan tulisi vastata seuraavaan kysymykseen

> *”Jos on määrä ratkaista liiketoimintaongelma tai saavuttaa tavoittamattomat ihanteet, mitkä ovat ne uudet ajattelu- ja työskentelytavat, joiden avulla näihin päästään”*

Jos ihannetila jätetään liian epäselväksi, tulee se johtamaan myöhemmin siihen, ettei nykyisestä kulttuurista voida päästä ihannetilaan. Tämän takia ihannetilan tulee olla erityisen selkeä, yksinkertainen ja konkreettinen. Täsmällisen määrittelyn avulla ihmisille muodostuu selkeä tulevaisuuden tavoite, ja he ymmärtävät oman roolin toteutuksessa. (Schein, 2009, s.150.)

Ihannetilan selvityksen jälkeen on selvitettävä vallitseva tilanne. Ilman nykytilanteen selvittämistä on vaikea arvioida, kuinka ihannetilaan päästään. Nykytilanteen arvioimisessa kannattaa käyttää mahdollisesti ulkopuolisia henkilöitä, koska he havaitsevat organisaation ominaisuuksia eri tavalla kuin pitkään organisaatiossa töissä olleet. Tässä vaiheessa tulee selvittää aluksi vallitsevan tilanteen ominaisuudet, jotka edistävät ihannetilan saavuttamista ja tämän jälkeen mahdolliset esteet. (Schein, 2009, s.152.)

Seuraavaksi tulee selkeästi verrata vallitsevaa nykytilannetta ja ihannetilannetta. Tässä vaiheessa konkreettinen erittely on hyvä ja yksinkertainen keino. Selkeys ja yksinkertaisuus on edelleen avainasemassa, jotta ero nykytilan ja tavoitteen välillä ymmärretään ja sisäistetään. (Schein, 2009, s.153.)

Kun erot on tunnistettu, muutosryhmä pääsee selvittämään tilanteeseen sopivaa muutostapaa. Tähän vaiheeseen ei ole olemassa valmiita malleja, vaan muutosryhmän tulee käyttää hyväksi omia suunnittelutaitoja ja mahdollisesti palkata ulkopuolisia konsultteja. Tässä vaiheessa muutosryhmän rooli tulee muuttumaan alkuperäisestä muutosryhmästä ohjausryhmäksi, joka käynnistää uusia ryhmiä ja joka johtaa toimintaa enemmän kokonaisuutena. (Schein, 2009, s.154.)

Yksi tunnetuimmista muutosprosesseista on John P. Kotterin kehittämä kahdeksanvaiheinen toimintatapa. Kuvassa 12 on esitetty Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.

1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	• Markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkiminen • (Mahdollisten) kriisien ja merkittävien mahdollisuuksien määrittäminen
2 Ohjaavan tiimin perustaminen	• Riittävän vahva ryhmä, joka pystyy ohjaamaan muutosta • Ryhmän saaminen tekemään työtä tiiminä
3 Vision ja strategian laatiminen	• Vision laatiminen muutoshankkeen ohjenuoraksi • Vision toteuttamisen varmistavien strategioiden laatiminen
4 Muutosvisiosta viestiminen	• Kaikkien mahdollisten keinojen käyttäminen, jotta uudesta visiosta ja strategioista voidaan viestiä tehokkaasti • Ohjaava tiimi näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan
5 Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	• Esteistä irtautuminen • Muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttaminen • Riskien ottamisen sekä uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden kannustaminen
6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	• Näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnitteleminen • Näiden hyötyjen toteuttaminen • Voitot mahdollistaneiden ihmisten näkyvä palkitseminen
7 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	• Uskottavuuden tähdentäminen kaikkien muutosvision kanssa yhteensopimattomien järjestelmien, rakenteiden ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi. • Muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytointi, ylentäminen ja kehittäminen • Prosessien elävöittäminen uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla
8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	• Parempien suoritusten aikaansaaminen asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella • Uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välisten yhteyksien esiintuominen • Johtajuuden kehittämisen ja seuraajien löytymien varmistavien keinojen kehittäminen

Kuva 12. Kotterin kahdeksanvaiheista prosessia mukaillen (Kotter, 1996, s.18).

Prosessi voidaan tulkinnallisesti jakaa kolmeen osa-alueeseen. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykyisestä tilanteesta poispääsemiseen, vaiheet 5-7 pitävät sisällään uusien toimintatapojen käyttöönoton ja viimeisessä vaiheessa on tarkoituksena iskostaa saavutetut muutokset yrityksen kulttuuriin. (Kotter, 1996, s.19.)

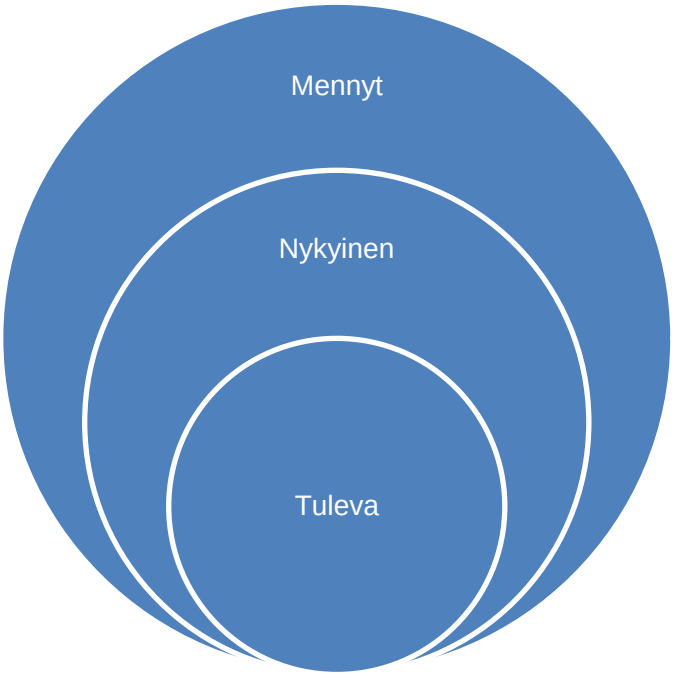
Pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi tulee kaikki kahdeksan vaihetta käydä läpi. Usein organisaatioiden muutosprosesseissa keskitytään vain vaiheisiin 5, 6 ja 7, jolloin kokonaisvaltainen muutos jää toteutumatta. Toinen virhe on kahlata kaikki kahdeksan vaihetta läpi liian nopeasti. Tällöin muutostyötä ei saada kunnollisesti vietyä läpi. Kolmas yleinen virhe on viimeisen vaiheen väheksyminen. Tämän seurauksena muutoksen välttämättömyyden tunne häviää tai muutosta ohjaava tiimi hajoaa. Siten kaikki prosessin

vaiheet ovat yhtä tärkeitä ja jopa yhden niistä puuttuessa muodostuu muutosprosessin toteutumisen kannalta ongelmia ja esteitä. (Kotter, 1996, s.19.)

4.2 Muutosjohtamisen haasteita

Muutosjohtaminen on johtamisen näkökulmasta täynnä haasteita. Muutosta johdettaessa tulee aina ennalta arvaamattomia ongelmia, eikä ikinä voida varmasti ennustaa esimerkiksi henkilöstön reagointia. Tässä alaotsikossa käsiteltäviä haasteita ovat organisaation menneisyys, ihmisten johtaminen sekä muutosvastarinta.

Organisaation nykytila on aina seurausta menneestä. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän asenteet muutosta kohtaan ovat peräisin hänen aiemmista muutoskokemuksistaan. Jos aikaisemmat muutosprosessit ovat esimerkiksi olleet erityisen raskaita tai mutkikkaita, muistuu se mieleen välittömästi uuden muutosprosessin alkaessa. Mennyt on siis ratkaisevassa asemassa organisaation tulevaisuuden kannalta ja siihen tulee suhtautua haasteena. (Mattila, 2007, s. 49-50.) Menneen yhteyttä organisaation nykytilaan kuvaa kuva 13.



Kuva 13. Menneen yhteys nykyisyyteen ja tulevaan Mattilaa mukaillen (2007, s.50).

Kuvasta 13 havaitaan, että nykyisyys ja tulevaisuus rakentuvat menneen pohjalle. Tämä on nimenomaan tärkeää ymmärtää muutosprosessissa, koska muutosta tehtäessä tulee

ymmärtää miksi nykytilanne on sellainen kuin se on. Vasta tämän jälkeen voidaan ymmärtää esimerkiksi muutosvastarintaa ja sen syitä.

Muutoksesta puhuttaessa tulee usein ilmi asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan kuvan 14 mukaisesti asioiden suunnittelua ja budjetointia, organisointia ja valvontaa. (Kotter, 1996, s.22-23.) Lisäksi sillä tarkoitetaan esimerkiksi myös työn tavoitteiden asettamista, työhönopastusta ja työtuntien seuraamista (Pentikäinen, 2009, s.14). Ihmisten johtamisella tarkoitetaan suunnan näyttämistä, ihmisten koordinointia, kannustamista, palautteen antamista ja kouluttamista ja valmentamista (Kotter, 1996, s.22-23; Pentikäinen, 2009, s.14).

ASIOIDEN JOHTAMINEN	IHMISTEN JOHTAMINEN
• Suunnittelu ja budjetointi Yksityiskohtaisten vaiheiden ja aikataulujen määrittäminen tarvittavien tulosten saavuttamiseksi sekä tarvittavien resurssien varaaminen, jotta ne saavutetaan. • Organisointi ja miehitys Jonkinlaisen rakenteen määrittäminen suunniteltujen vaatimusten täyttämiseksi, rakenteen miehittäminen yksilöillä, vallan ja vastuun delegointi suunnitelman toteuttamiseksi, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen määrittäminen ihmisten työskentelyn tueksi sekä toteuttamisen seurantaa helpottavien menetelmien tai järjestelmien kehittäminen. • Valvonta ja ongelmanratkaisu Tulosten seuranta, poikkeamien määrittäminen sekä suunnittelu ja organisointi ongelmien ratkaisemiseksi.	• Suunnan näyttäminen Tulevaisuutta – usein hyvinkin kaukaista tulevaisuutta – koskevan vision laatiminen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen. • Ihmisten koordinointi Suuntaviivoista kertominen sekä sanoin että teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä saatetaan tarvita, jotta pystytään muodostamaan sellaisia tiimejä ja yhteenliittoumia, jotka ymmärtävät vision ja strategiat ja hyväksyvät ne oikeiksi. • Kannustaminen ja inspirointi Ihmisten kannustaminen, jotta he voittavat suuret yrityspolitiikkaan, byrokratiaan ja resursseihin liittyvät muutosten esteet inhimillisten, mutta usein vielä täyttämättömien perustarpeiden tyydyttämiseksi.
Tuloksena on jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia (esimerkiksi asiakkaat odottavat ajallaan tulevia toimituksia ja osakkaat budjetissa pysymistä).	Tuloksena on usein hämmästyttävän suuriakin muutoksia sekä kyky aikaansaada hyvin hyödyllisiä muutoksia (esimerkiksi uusia asiakkaiden haluamia tuotteita ja henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uusiminen, joka kohentaa yrityksen kilpailukykyä).

Kuva 14. Asioiden ja ihmisten johtamisen erot (Kotter, 1996, s.22).

Kuvasta 14 on myös mielenkiintoista on havaita, että asioiden ja ihmisten johtamisella saavutetaan erilaisia tuloksia. Suuret muutokset saadaan siis tapahtumaan ihmisten johtamisen kautta. Nykyajan muutosprosesseissa ongelmana on se, että keskitytään liiaksi

asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen kustannuksella (Kotter, 1996, s.23). Pentikäisen (2009, s.15) mukaan syy tähän on se, että ihmisten johtaminen on alanaan varsin uusi: esimerkiksi Suomessa ihmisten johtaminen käsitteenä alkoi esiintyä useammin vasta 1970-luvulla. Kuitenkin Schein (1969, s.91) totesi jo 1960-luvulla, että esimiesten toimiessa tuotantokeskeisesti, muodostuu tuottavuus alhaisemmaksi kuin tilanteessa, jossa esimies toimi työntekijäkeskeisesti. Linkki tuottavuuden ja ihmisten johtamisen välillä on siis ollut tiedossa jo muutamia vuosikymmeniä.

Kotter (1996, s.23) arvioi, että muutoshankkeissa onnistuminen edellyttäisi 70-90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30-prosenttisesti asioiden johtamista. Kotter (1996, s.25) pukee johtamistapojen välisten suhteiden vaikutukset sanoiksi seuraavasti

> *”Kun muutoshankkeessa on liiaksi asioiden johtamista ja liian vähän ihmisten johtamista, hanke etenee pikemminkin huovaten kuin soutaen.”*

Kuitenkin sekä asioiden että ihmisten johtaminen on tärkeää muutosprosessin onnistumisen kannalta. Jos asioita ei johdeta, saattaa prosessi riistäytyä käsistä. Selvästi suurempana haasteena näistä kahdesta kuitenkin on ihmisten johtaminen. Ilman ihmisten johtamista ei päästä eroon muutoshaluttomuudesta, koska ainoastaan ihmisiä johtamalla voidaan saada ihminen motivoitumaan ja muuttamaan toimintatapojaan. (Kotter, 1996, s.26.)

Ihmisten johtaminen on onnistuneen muutoksen johtamisen perusta (Juuti & Virtanen, 2009, s. 140). Ihmisten johtamisen hankaluus piilee siinä, että on vaikeaa tarttua ihmisten todellisuuteen ja muokata siitä visio, joka yhdistää ihmisten toiveet. Johtamisesta on aina helpompaa puhua kuin toteuttaa sitä. Muutosprosessi, joka saa alkunsa teoreettisista laskelmista ja on siten mahdollisesti liian etäällä ihmisten kokemusmaailmasta, on tuomittu epäonnistumaan. Hyvänä esimerkkinä on antaa visio, jolla ei ole mitään tekemistä ihmisten todellisuuden kanssa. (Juuti & Virtanen, 2009, 145-146.) Juuti ja Virtanen (2009. s.146) esittävät seuraavat neljä haastetta ihmisen johtamisessa muutostilanteessa

1) Ihmisten johtamisessa esimiehen tulee laittaa itsensä likoon. Muutosprosessissa myös esimiehen tulee olla valmis muutokselle. Esimies ei voi antaa persoonaansa muiden käyttöön muuttumatta ja pysymällä etäisenä.
2) Ihmisten johtajana esimies antaa oman persoonansa muiden käyttöön. Esimies joutuu olemaan herkkä muiden viesteille ja tunteille. Hän joutuu

ottamaan riskin, että hänen tunteitaan muokkaavat ihmiset eivät välttämättä ole hänen mieleensä.

3) Muutoksen johtajan tulee edustaa myös ulkopuolista maailmaa. Hänen tulee pystyä viestimään ulkoisen todellisuuden tilaa omalla kielellä.
4) Esimiehen tulee kyetä elämään siellä missä työt tehdään. Kaukaa johtaminen ei tule onnistumaan. Tärkeää on ymmärtää, että seuraava huonekin saattaa olla liian kaukana. Esimiehen tulee vedota tunteisiin ja innostaa ihmisiä.

Muutosvastarintaa on ollut olemassa koko ihmiskunnan olemassaolon ajan. Esimerkiksi alkuihmiselle muutokset edustivat pääsääntöisesti uhkaa: äkilliset muutokset säässä, äänet kodin ulkopuolella tai kumppanin pitenevät metsästysreissut koettiin muutoksina ja niistä aiheutui lähes väistämättä jonkinasteista muutosvastarintaa. Nykyään muutosvastarinta tarkoittaa edellä mainittujen seikkojen sijasta pelkoa oman työpaikan ja toimeentulon säilyvyydestä. Muutosvastarintaa ei tule ajatella ainoastaan negatiivisena asiana, koska usein terve kriittisyys ja siitä aiheutuva muutosvastarinta palvelevat oikein hyödynnettynä organisaatiota suuresti. (Erämetsä, 2003, s. 98-99.) Erämetsä (2003, s.99) kuvaa muutosvastarintaa osana muutosprosessia seuraavasti

> *”Muutosta on ajateltava prosessina, ja muutosvastarinnan tehtävä on rikastaa ja jalostaa prosessista parempi ja oikeampaan osuva.”*

Vaikka muutosvastarinta ei itsessään ole kielteinen ilmiö, vaan osa terveen ihmisen toimintatapaa, suhtaudutaan usein yrityksissä kuitenkin asiaan negatiivisesti ja koko muutosvastarinnan olemassaolo pyritään kieltämään. Tästä aiheutuu se seuraus, että muutosvastarinta jää pinnan alle kytemään ja se saattaa ilmaantua pinnalle vielä vuosienkin kuluttua. Tämän perusteella muutosvastarinta tulee aina hyväksyä ja käsitellä. (Salminen, 2011, s. 149.) On tärkeää kuunnella alaisten mielipiteitä muutoksesta. Kuuntelemisen avulla esimies osoittaa kiinnostuksensa alaistensa huolia kohtaan ja siten myös yksilö tai yhteisö kokee tulleensa kuulluksi. Kun yhteisö tietää, että sen mielipiteitä kuunnellaan, pienenee myös muutosvastarinta. Muutosvastarinnan kuulemisen avulla voidaan saada myös uusia näkemyksiä, joita ei ole aikaisemmin tiedostettu. (Lahtiluoma & Silander & Turunen & Wiman, 2008, s.106.)

Muutosvastarintaa esiintyy sekä aktiivisena että passiivisena. Aktiivisella muutosvastarinnalla tarkoitetaan sitä, että muutosta vastaan oleva henkilö tuo mielipiteensä selvästi ja avoimesti

esille. Usein juuri aktiivinen muutosvastarinta on organisaation kannalta rakentavaa, koska siihen pystytään siten suhtautumaan ja reagoimaan. Tosin joskus aktiivinen muutosvastarinta saattaa olla myös negatiivista ja se saattaa purkautua esimerkiksi muutosta estävien tekojen kautta. Passiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että muutosprosessiin ei sitouduta mitenkään ja että muutosprosessin tavoitteiden saavuttamiseksi ei tehdä mitään. Passiivinen muutosvastarinta on hankalampaa tunnistaa kuin aktiivinen, koska se ei purkaudu tekojen kautta välittömästi. Esimerkiksi esimies saattaa luulla alaistensa kannattavan muutosprosessia, koska julkituotua vastarintaa ei ole olemassa. On siis hyvä ymmärtää, että avoin vastustus ei ole ainoa tapa harjoittaa muutosvastarintaa. (Salminen, 2011, s. 150.)

Yleisesti muutosvastarinnan aiheuttajina pidetään alempaa työnjohtoa ja työntekijöitä. Tämä on osaltaan totta, mutta harvemmin ymmärretään tai tiedostetaan tähän johtaneita syitä. Muutosprosessi saa alkunsa ylimmässä johdossa ja kun päätökset on tehty, siirtyy tieto tulevasta muutoksesta keskijohdolle. Keskijohto omaksuu tietoja oman aikansa ennen tiedon siirtämistä työnjohtajille. Työnjohtajien saadessa tiedon kuluu jälleen aikaa siihen, että varsinaiset työntekijät saavat tiedon tulevasta muutoksesta. Varsinaisten työntekijöiden saadessa tiedon on kulunut jo runsaasti aikaa siitä kun ylin johto antoi tietoa omalta osaltaan eteenpäin. Aikaa on kulunut jo sen verran, että muutoksia odotetaan jo toteutettavan ja siten työntekijät eivät saa aikaa sulatella saamaansa tietoa. Tämä johtaa siihen, että ilmaantuu erilaisia vasta-argumentteja, jotka tulkitaan automaattisesti muutosvastarinnaksi ylemmillä tahoilla. On tärkeää tiedostaa, että työntekijöidenkin tulee saada sulatella tulevaa muutosta ennen varsinaisten muutoksien toteutusta. (Mattila, 2007, s. 20-22.)

4.3 Tunteiden johtaminen osana muutosjohtamista

Tunnejohtamisen juuret ovat joukkueurheilussa, jossa tiimihengen saavuttaminen on edellytys menestykselle. Voittaminen voi olla hyvinkin pienestä kiinni, ja siksi on tärkeää, että latautuminen suoritukseen on oikea. Usein yrityksiin pyydetään urheiluvalmentajia luennoimaan aiheesta, mutta valitettavan usein luentoihin ei suhtauduta riittävällä vakavuudella. (Salminen, 2011, s.109.) Yleinen perustelu luentojen vähättelylle on se, että johtamistilanteet ovat niin erilaisia. Mutta eikö johtamisen perusidea ole kuitenkin sama riippumatta siitä toteutetaanko sitä joukkueurheilussa vai yritystoiminnassa? (Salminen, 2008, s.240.)

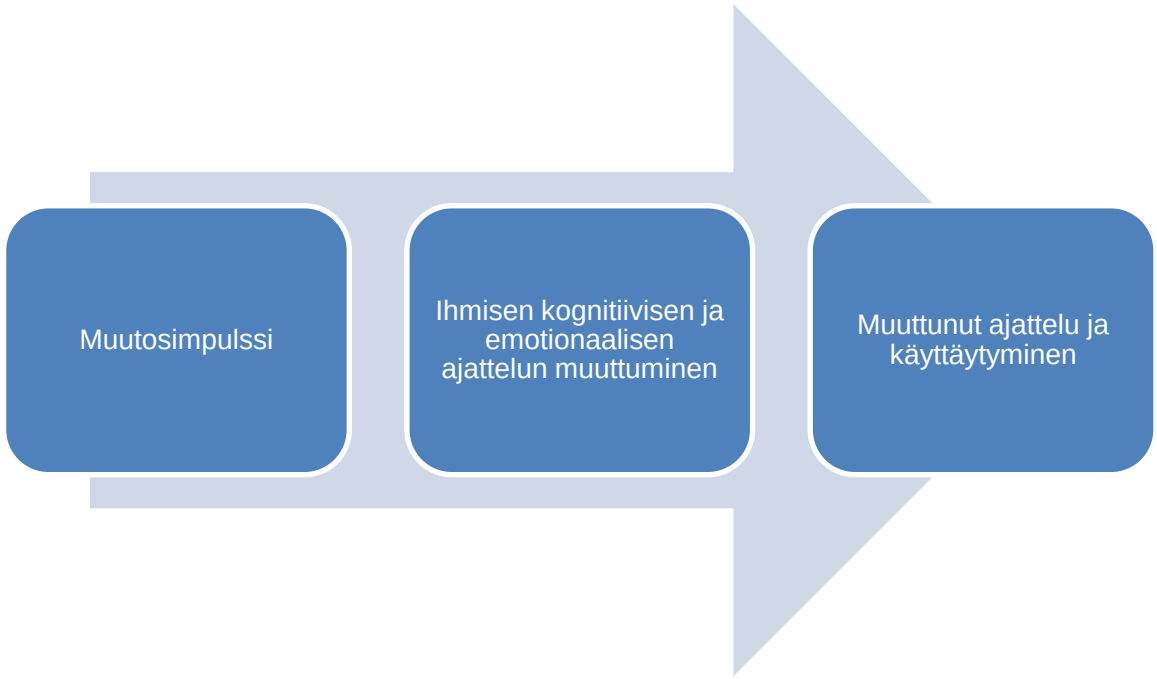
Tunnejohtaminen tarkoittaa strategian kannalta myönteisen tunteiden vahvistamista ja kielteisten lieventämistä. Kysymyksessä on siis taito päästä sanattomaan vuorovaikutukseen

alaisten kanssa. Esimiehen on pystyttävä ohjaamaan erilaisia ihmisiä parhaan lopputuloksen saamiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisia lähestymistapoja tunnejohtamisen suunnalta. Suurin osa tunnejohtamisesta on kuitenkin arkista työtä ja tekojen kautta johtamista. Tunteiden johtaminen muutostilanteessa perustuu siihen, että muutostilanteissa alaiset tarkkailevat esimiestään tarkasti. (Salminen, 2008, s. 190-191.)

Tunteet vaikuttavat organisaation tuotoksiin voimakkaasti ja siksi tunnejohtaminen tulee ottaa huomioon muutostilanteissa. Jos tunteita ajatellaan organisaation voimavarana, niin sen vaikutusta ei voi väheksyä. On selvää, että motivoitunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja tuottoisasti. Tunnejohtaminen pyrkii nimenomaan johtamaan alaisia oikeaan suuntaan tunteita apuna käyttäen ja tunteisiin vaikuttaen. (Salminen, 2001, s.168-169.) Salminen (2008, s. 190) kiteyttää tunnejohtamisen seuraavasti

> *”Tunnejohtamisessa on pohjimmiltaan kyse taidosta päästä aitoon vuorovaikutukseen johdettaviensa kanssa.”*

Ilman tunnetta ihminen ei pysty sisäistämään asiaa lopullisesti. Kuten kuvassa 15 esitetään, muuttunut ajattelu edellyttää sekä kognitiivisen että emotionaalisen ajattelun muuttumista. (Salminen, 2001, s.168-169.)



Kuva 15. Kognitiivinen ja emotionaalinen ajattelu muutoksentekijöinä Salmista mukaillen (2001, s. 169).

Jokainen esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan organisaationsa tunneilmapiiriin. On tärkeä tiedostaa oman vaikutuksen seuraukset, sillä esimies johtaa aina alaistensa tunteita – joko sen tiedostaen tai tiedostamatta. Esimiehen tulee ymmärtää ihmisen mielen toimintaa muutostilanteissa pystyäkseen johtamaan tehokkaasti. Jos esimies ei ymmärrä tunteiden johtamisen merkitystä, muodostuu johtaminen vaikeaksi ja sattumanvaraiseksi. (Salminen, 2008, s. 189.) Salmisen (2008, s.189) mukaan ihmisen mieli noudattaa aina seuraavia vaiheita muutoksen käsittelyssä:

1) Tiedostamattomuus. Ihminen ei vielä tiedosta muutostarvetta.
2) Muutosta tukevan informaation tiedostaminen.
3) Älyllinen ymmärtäminen. Ihminen ymmärtää muutosta tukevat faktat.
4) Rationaalinen hyväksyminen. Ihminen hyväksyy muutoksen tietoisesti.
5) Emotionaalinen hyväksyminen. Hyväksyminen syvenee tunnetasolle.
6) Henkilökohtainen näkemys. Muutoksesta on tullut henkilökohtainen mielipide.
7) Asennemuutos. Muutos on vaikuttanut ihmisen ajatteluun.
8) Käyttäytymisen muuttuminen.

On tärkeää, että muutosprosessissa käydään jokainen vaihe läpi. Jos vaiheiden yli siirrytään tai muutosprosessi lopetetaan tiettyyn vaiheeseen, ei pysyviä ja haluttuja lopputuloksia saavuteta. Usein kuitenkin muutosprosessit lopetetaan vaiheessa 4, eli rationaalisen hyväksymisen tasolle. Usein esimiehiltä jää huomaamatta se, että asioiden rationaalinen hyväksyminen ei ole sama asia kuin asioiden todellinen sisältäminen. (Salminen, 2008, s. 189-190.)

Esimiehen kannattaa etukäteen miettiä, millaiseen mielikuvaan oma johtaminen johtaa. Mielikuvilla on suuri merkitys ihmisen toiminnan kannalta ja sitä ei pidä väheksyä. Esimerkiksi kieltojen käyttämisen avulla saadaan tuotua esille juuri niitä tekijöitä, joita ei haluta vahvistaa. Jonkun kieltäessä sinua ajattelemasta uhkia, tulevat uhkat mieleesi. Uhkia esille tuotaessa luova ja järkevä ajattelu vaikeutuu. (Åhman, 2012,s. 83)

4.4 Johtamisen johtaminen

Suomalaisissa yrityksissä johtamisen näkökulma ei ole vielä kovinkaan tunnettu. Suomalaisissa yrityksissä on yleistä, että jokainen esimies tekee työtään itsenäisesti ilman oman esimiehensä puuttumista johtamiseen. Tämän toimintatavan ongelmana on se, että huono esimiestoiminta lisääntyy. Jos esimiesten johtamistapoja ei johdeta mitenkään, muodostuu yrityksen sisälle useita erilaisia johtamistapoja. (Salminen, 2008, s. 114.)

Johtamisen johtaminen on yrityksissä ylimmän johdon vastuulla. Johdon tehtävänä on ymmärtää johtamisen tärkeys yrityksen strategian kannalta. On erittäin tärkeää ymmärtää, että johtamistyö vaikuttaa suoraan koko yrityksen toimintaan. (Salminen, 2008, s. 114.) Ylin johto antaa resurssit johtamisen kehittämiseen. Ylimmän johdon haasteeksi muodostuu se, että se sitoutuu johtamisen määrätietoiseen kehittämiseen ja johtamisen johtamiseen. Johdon tulee viestittää selvästi, että organisaatiossa johtaminen on tärkeä asia ja sitä tulee kehittää. Tulee antaa selvät ohjeistukset, kuinka johtamisen kehittäminen otetaan mukaan esimiesten päivittäiseen työskentelyyn. Yksinkertaista johtamisen johtamista on se, että johto vaatii esimiesten pitävän keskenään palavereja, jotka koskevat johtamiseen liittyviä asioita. (Kontiainen & Skyttä, 2010, s. 184-185.)

Ylimmän johdon tulee huolehtia siitä, että esimiehiä valmennetaan oikein. Esimiesten valmennuksessa tärkeään rooliin nousee se, kuka valmentaa. Mikäli yritys päättää käyttää valmentajina ulkopuolista valmennusyritystä, siirtyvät valmennusyrityksen omat arvot suoraan esimiehille. Tärkeää olisi, että valmennus suoritetaan siten, että se perustuu yrityksen strategiaan, arvoihin ja johtamistavoitteisiin. Valmennuksen ollessa samoilla linjoilla yrityksen omien arvojen kanssa muodostuu kaikille esimiehille yhdenmukainen ja yrityksen mukainen johtamistapa. Yhdenmukainen johtamistapa ei ole ainoa oikea ratkaisu, mutta tilanteessa, jossa erilaiset johtamistavat aiheuttavat ongelmia, on se kuitenkin perusteltu. (Salminen, 2008, s. 114-115.)

Organisaation muun toiminnan ohella myös johtamista tulee kehittää. Johtamisen kehittämisen avulla esimiehiä voidaan omien johtamistaitojen kehittämisen lisäksi sosiaalistaa ymmärtämään organisaation kulttuuria ja arvoja. Johtamisen kehittämisellä esimiehiä valmennetaan myös vaativampiin tehtäviin. Usein organisaatioissa on järkevää määrittää strategia johtamisen kehittämiseen. Jotta johtamista voidaan kehittää, tulee ensin pystyä tunnistamaan missä vaiheessa organisaatio on johtamisen kehittämisessä. Johtamisen kehittämisen tilaa voidaan arvioida esimerkiksi Burgoynen kuusivaiheisen mallin avulla. (Juuti, 2011, s.157-158.) Malliin kuusi tasoa ovat (Juuti, 2011, s.158-159):

1) Organisaatiossa ei ole systemaattista johtamisen kehittämistä.
2) Organisaatiossa on käynnissä yksittäisiä johtamisen kehittämisprojekteja.
3) Johtamisen kehittämistä toteutetaan systemaattisesti ja koordinoidusti.
4) Organisaatiossa on strategia johtamisen kehittämiseen.
5) Johtamisen kehittämisen strategia toimii organisaation päämäärien asettamisen apuna.
6) Organisaatiossa johtamisen strategista kehittämistä toteutetaan.

Johtamisen kehittämistoimenpiteitä voidaan jakaa organisaation muodolliseen johtamisen kehittämiseen ja ihmisten omaehtoiseen johtamisen kehittämiseen. Omaehtoisilla tavoilla tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen omalla ajalla tapahtuvaa opiskelua. Muodollisilla tavoilla tarkoitetaan yrityksen järjestämiä koulutustilaisuuksia, arviointeja ja palautteita. Kuitenkin suurin osa johtamisen kehittämisestä tapahtuu kokemuksista oppimalla. (Juuti, 2011, s.160.)

Johtamisen johtamisessa työnjohtajan oma esimies on erittäin merkittävässä asemassa. Työnjohtajan esimiehen toimintatapa vaikuttaa suoraan työnjohtajan ominaisuuksiin. Esimerkiksi esimiehen ollessa huomioonottava tai kannustava, ilmaantuu myös työnjohtajan toimintaan samoja piirteitä. Tämä pätee myös toisinpäin – negatiivinen tai väärä asenne siirtyy samalla tavalla työnjohtajan asenteisiin. Esimiehen lisäksi työnjohtajan ominaisuuksien muovautumiseen vaikuttaa hänen osastonsa kulttuuri. Jos osaston kulttuuri on eri linjoilla työnjohtajan tavoitteiden kanssa, on työnjohtajalla vaikeuksia muuttaa osaston ilmastoa. Vähitellen aluksi innokas työnjohtaja saattaa omaksua vääriä toimintatapoja itselleen ja siten kulttuuri on jälleen lähtöpisteessään. Osaston kulttuurin kannalta tärkeimmässä asemassa on siis koko osaston esimies, ei välttämättä pelkkä työnjohtaja. (Schein, 1969, s.66-67.)

5 TULOKSET

Metso Automationin Hakkilan turvallisuuskulttuuria tarkasteltaessa on syytä huomioida, että Hakkilan tehdas on melko uusi. Tuotanto siirtyi nykyisiin tiloihin vasta muutama vuosi sitten Herttoniemen Roihupellosta tuoden mukanaan myös vanhat ajatusmallit. Tehtaan ollessa Roihupellossa olivat myös yleiset turvallisuuskäytännöt erilaisia. Turvallisuus ei ollut Roihupellossa samassa asemassa kuin Hakkilan tehtaalla ja muutto Hakkilaan toi siten mukanaan runsaasti uusia sääntöjä liittyen turvallisuuskäytäntöihin. Käytäntöjen muuttuessa työntekijöiden ajatusmaailma ei välttämättä muuttunut. Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää ja analysoida nykyinen tehtaalla vallitseva turvallisuuskulttuuri turvallisuuskulttuurikyselyn perusteella.

5.1 Turvallisuuskulttuuriselvityksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään turvallisuuskulttuuriselvityksestä saatuja tuloksia. Tutkimuskysymyksistä saatuja vastauksia vertaillaan keskenään, jotta tehtaalla vallitseva kulttuuri saadaan hahmotettua. Lopuksi esitetään tulokset keskusteluista henkilökunnan kanssa.

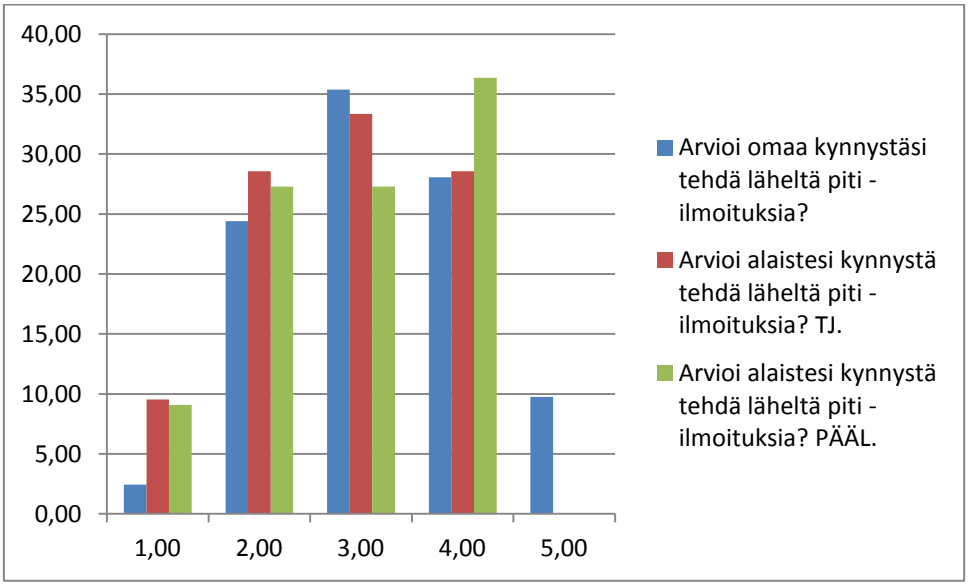
Taulukko 1. Tulosyhteenveto läheltä piti –ilmoituksiin liittyen.

	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
Kuinka tärkeäksi koet turvallisuusasiat?	0,00	0,00	2,44	17,07	80,49
Keskiarvo tehdyistä vaaratilanne/läheltä piti -ilmoituksista			2,00	0,50	0,80

Taulukossa 1 ylimmällä rivillä olevaa vastausasteikkoa 1-5 tulkitaan siten, että numero 5 on ”paras” vastausvaihtoehto ja 1 puolestaan ”huonoin”. Tämän taulukon tarkoituksena on esittää, kuinka tärkeiksi turvallisuusasiat koetaan ja kuinka paljon työntekijät todellisuudessa ovat laatineet läheltä piti –ilmoituksia.

Taulukon 1 perusteella noin 80 prosenttia vastanneista työntekijöistä antoi taulukon ensimmäiselle kysymykselle täydet pisteet. Tämä kertoo sen, että työntekijöiden keskuudessa turvallisuus koetaan tärkeäksi. Kuitenkin taulukon toisella rivillä oleva keskiarvo tehdyistä läheltä piti –ilmoituksista on ristiriidassa rivin 1 väittämän kanssa. Työntekijät, jotka olivat kokeneet turvallisuusasiat kaikkein tärkeimmiksi, olivat tehneet keskimäärin vain 0,8 läheltä piti –ilmoitusta viimeisen vuoden aikana. Mielenkiintoista on myös havaita, että turvallisuusasiat arvosanalla 3 kokeneet, joita oli vain noin 2,5 prosenttia, olivat tehneet keskimäärin 2 läheltä piti –ilmoitusta viimeisen vuoden aikana. Tämä kertoo sen, että

turvallisuus on asiana helppo kokea ja mieltää erittäin tärkeäksi. On kuitenkin syytä muistaa, että asioiden kokeminen ja fyysinen suorittaminen ovat kaksi eri asiaa. Vastauksien vertaaminen tehtyihin ilmoituksiin paljastaa siis tilanteen todellisen luonteen. Asiat kyllä koetaan tärkeiksi, mutta silti läheltä piti –ilmoituksia ei käytännössä tehdä. Turvallisuuskulttuurillisesti ilmaistuna työntekijät ovat omaksuneet työturvallisuuden tärkeäksi osaksi työskentelyä, mutta nykyinen turvallisuuskulttuuri ei pidä vielä sisällään raportointi-innokkuutta. Tässä vaiheessa on myös mainittava, että ilmoitusherkkyys saattoi vaihdella eri esimiesten ryhmien välillä todella paljon. Ilmoituksia eniten tehnyt ryhmä oli viimeisen vuoden aikana tehnyt 10 läheltä piti –ilmoitusta. Joukosta löytyi myös ryhmiä, jotka eivät olleet tehneet viimeisen vuoden aikana yhtäkään ilmoitusta.



Kuva 16. Työntekijöiden ilmoituskynnyksen arviointi.

Kuva 16 esittää työntekijöiden kynnyksen tehdä läheltä piti –ilmoituksia eri henkilöstöryhmien arvioimana. Sininen väri esittää työntekijöiden omat arviot, punainen työnjohdon ja vihreä päälliköiden. Taulukosta on mielenkiintoista havaita, että noin 10 prosenttia työntekijöistä arvioi kynnyksensä erittäin pieneksi. Jos tätä verrataan edellä esitetyn taulukon 1 tietoon siitä, että noin 80 prosenttia pitää turvallisuusasioita erittäin tärkeinä on kyseessä ristiriita. Jos 80 prosenttia työntekijöistä arvioi turvallisuusasiat erittäin tärkeiksi, voidaan pohtia, miksi vain 10 prosenttia pitää raportointikynnystään matalana. Työntekijöistä ja päälliköistä kukaan ei arvioinut työntekijöiden kynnystä arvosanalla 5. Päälliköiden enemmistö antoi arvosanaksi numeron 4, joka käytännössä tarkoittaa melko matalaa kynnystä. Tämä on kiinnostavaa, koska tämän perusteella päällikkötaso arvioi työntekijöiden ilmoituskynnyksen selvästi alhaisemmaksi kuin työnjohto ja työntekijät. Turvallisuuskulttuurin kehittämisen näkökulmasta

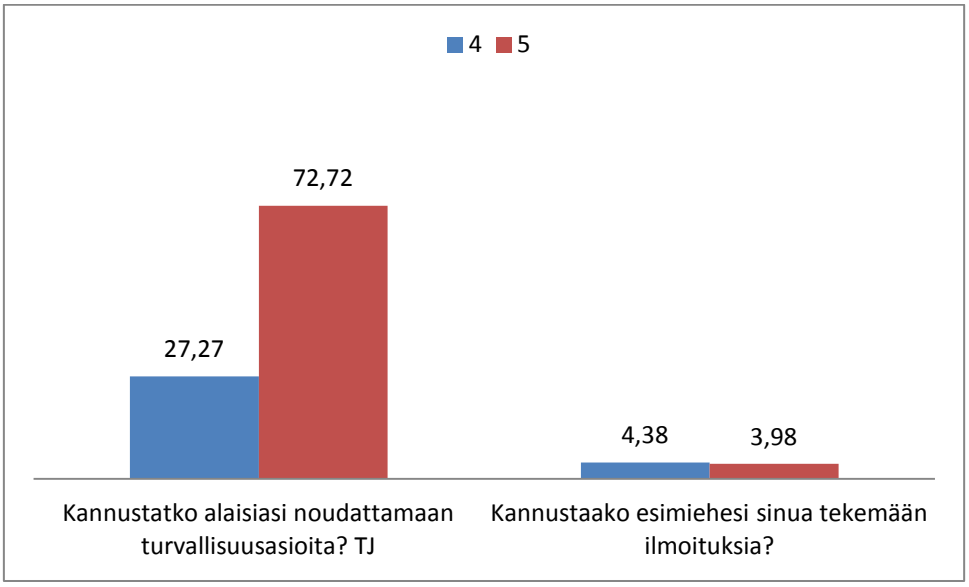
tämä on tärkeä asia huomata. Turvallisuuskulttuuria on vaikeaa kehittää ja viedä eteenpäin, jos päällikkötaso näkee asiat todellisuutta ruusuisempina.

Taulukko 2. Tulokset turvallisuusajattelusta osana työnkuvaa ja esimiehen kannustamisesta.

	1	2	3	4	5
Koetko turvallisuusajattelun olevan osa työnkuvaasi?	0,00	2,44	15,85	45,12	36,59
Kannustaako esimiehesi sinua tekemään ilmoituksia?	3,66	1,22	17,07	37,80	40,24

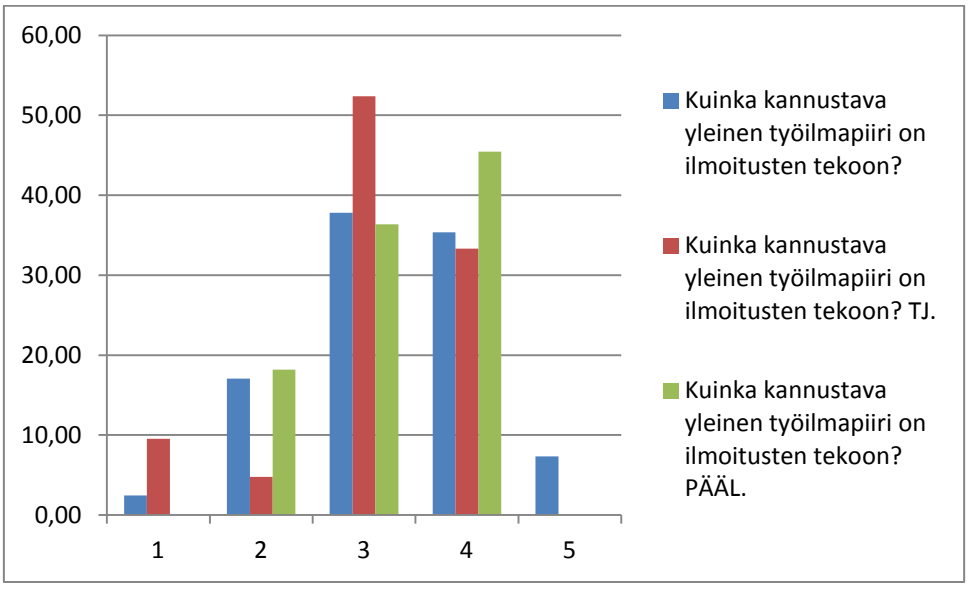
Taulukossa 2 on tarkasteltu yleiseen ilmapiiriin liittyviä kysymyksiä. Hieman yllättävästi turvallisuusajattelun ei koettu liittyvän täydellisesti omaan työnkuvaan. Ainoastaan noin 36 prosenttia antoi arvosanaksi numeron 5 ja 45 prosenttia 4. Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta katsottuna turvallisuusajattelun tulisi liittyä aina työskentelyyn. Nyt se ikäänkuin mielletään hieman työstä erillisesti alueeksi, joka hankaloittaa turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Tosin arvosana 4 ei ole huono, mutta turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta asia on tärkeää tiedostaa. Jälleen tässäkin tapauksessa mielenkiintoista on verrata tätä tietoa taulukon 1 informaatioon, jonka mukaan 80 prosenttia työntekijöistä pitää turvallisuusasioita erittäin tärkeinä. Silti vain noin 36 prosenttia työntekijöistä kokee ristiriitaisesti turvallisuusajattelun olevan täysin osana työnkuvaansa.

Taulukosta 2 selviää myös, kuinka paljon työntekijät kokevat saavansa kannustusta ilmoitusten tekoon. Tutkimuksen perusteella noin 40 prosenttia saa täyttä kannustusta esimieheltään. Noin 17 prosenttia antaa vastaukseksi keskinkertaisen arvosanan 3. Käytännössä suurin osa vastauksista on välillä 3-5, painottuen vastauksille 4 ja 5. Kokonaisuutena kannustusta saadaan, mutta tähänkin vaikuttaa ilmeisesti esimiehen oma suhtautuminen turvallisuusasioihin.



Kuva 17. Esimiehen ja työntekijöiden vastausvertailu.

Kuvasta 17 selviää, että noin 73 prosenttia työnjohtajista on vastannut taulukossa vasemmalla olevaan kysymykseen arvosanalla 5 ja keskimääräisesti arvosanan 5 antaneiden työnjohtajien työntekijät ovat antaneet arvosanan 3,98 taulukossa oikealla esitettyyn kysymykseen. Vastaavasti noin 27 prosenttia työnjohtajista on vastannut kysymykseen arvosanalla 4 ja heidän alaistensa keskimääräiset vastaukset ovat olleet 4,38. Taulukosta voidaan tehdä johtopäätös, että suurin osa työnjohtajista luulee itse kannustavansa alaisiaan maksimaalisesti, mutta työntekijöiden kokemuksien perusteella näin ei ole.



Kuva 18. Tulokset ilmapiirin kannustavuudesta henkilöstöryhmittäin.

Kuva 18 esittää tulokset ilmapiirin kannustavuudesta läheltä piti –ilmoitusten tekemiseen henkilöstöryhmittäin. Taulukkoon 2 verrattuna päällikkö-tason vastaukset pysyivät melko samana ja ovat linjassa keskenään. Enemmän hajontaa ilmenee selvästi työnjohtajien vastauksista. Melkein 10 prosenttia on sitä mieltä, että yleinen työilmapiiri ei kannusta ilmoitusten tekemiseen. Tämän lisäksi selvästi suurin osa työnjohtajista antaa vastaukseksi numeron 3. Työntekijöistä noin 7 prosenttia mieltää ilmapiirin erittäin kannustavaksi ja noin 2 prosenttia ei lainkaan kannustavaksi. Suurin osa työntekijöistä antaa vastaukseksi numeron 3 tai 4, joten työntekijöiden osalta keskimääräiseksi vastaukseksi muodostuu melko kannustava. Tuloksia on kiintoisaa verrata työntekijöiden osalta taulukkoon 2, jossa tarkastellaan esimiehen kannustavuutta. Taulukon 2 perusteella noin 80 prosenttia on ilmoittanut esimiehensä kannustavan melko paljon tai paljon ilmoitusten tekoon. Kuitenkin vain noin 40 prosenttia työntekijöistä arvioi, että yleinen ilmapiiri kannustaa ilmoitusten tekoon. Mistä tämä ero johtuu? Työnjohtajien kannustaessa todistettavasti ilmoitusten tekoon muodostuu mahdolliseksi, että työntekijöiden kesken ei kannustamista välttämättä ole tarpeeksi. Voi myös olla, että osa työntekijöistä jopa viljelee ilmoittamisesta negatiivista kuvaa työtovereilleen.

Taulukko 3. Esimiesarvioinnin tuloksia.

	1	2	3	4	5
Kuinka tärkeäksi työnjohtajasi kokee turvallisuusasiat?	0,00	1,22	4,88	21,95	71,95
Kuinka tärkeäksi työnjohtaja arvioi turvallisuusjohtamisen?	0,00	0,00	0,00	4,76	95,24
Kuinka tärkeäksi muut työnjohtajat kokevat turv. johtamisen?	0,00	0,00	9,52	42,86	47,62
Kuinka tärkeäksi päälliköt kokevat turvallisuusjohtamisen?	0,00	0,00	0,00	9,09	90,91
Kuinka usein työntekijä keskustelee turvallisuudesta esimiehen kanssa?	10,98	24,39	32,93	20,73	10,98

Taulukkoon 3 on koottu tuloksia kysymyksistä, joiden kohteena olivat esimiehet ja päälliköt. Keskimäärin työntekijät arvioivat, että työnjohtaja kokee turvallisuuteen liittyvät asiat tärkeiksi. Kysymykseen vastanneet työntekijät antoivat selvästi eniten ääniä arvosanalle 5. Kuitenkin seuraavaa kysymystä tarkasteltaessa huomataan, että työnjohtajat ovat antaneet itselleen selvästi useammin arvosanan 5 kuin työntekijät. Noin 95 prosenttia työnjohtajista antoi arvosanan 5, kun työntekijöistä noin 71 prosenttia antoi arvosanan 5. Työnjohtajien vertaisarviointi hajaantui selvästi tasaisemmin vastausten 4 ja 5 kesken kuin ensimmäisessä kysymyksessä. Työnjohtajat olivat siis hieman epävarmoja kuinka korkealle turvallisuusasiat arvostetaan työnjohtajien keskuudessa. Kuitenkin peräti 10 prosenttia antoi vastaukseksi arvosanan 3, mikä kertoo, että erilaisia ajatustapoja turvallisuuteen liittyen on olemassa. Päällikkötasolla vastaukset olivat jälleen kerran yksipuolisempia: ainoastaan yksi henkilö antoi arvosanan 4. Alimpana sijaitseva kysymys kuvaa hyvin turvallisuuden

päivittäisjohtamisen nykytilaa. Vastaukset olivat taulukon 3 mukaisesti hajaantuneet melko tasaisesti kaikkien vastausarvosanojen kesken.

Keskustelut työntekijöiden, työnjohtajien ja päälliköiden kanssa antoivat tärkeää tietoa tehtaassa työskentelevien ihmisten ajatuksista. Työntekijät haluavat tehdä työnsä turvallisesti ja välttää vahinkoja. Yleisellä tasolla työntekijät ja työnjohtajat olivat tyytyväisiä siihen, että turvallisuus on nostettu enemmän esille ja siihen panostetaan selvästi. Osalla osastoissa tutkimus herätti selvästi enemmän mielenkiintoa kuin toisissa, ja usein tuloksilla ja mielenkiinnon tasolla oli selvä yhteys. Yleinen ilmapiiri tehtaalla tuntui olevan varsin turvallisuusmyönteinen. Kuitenkin tutkimusta tehtäessä oli havaittavissa, että työntekijöiden ja työnjohtajien joukossa oli tapauksia, joissa selvästi turvallisuutta pidettiin vähempiarvoisempana kuin muualla. Näitä tapauksia oli erittäin vähän, mutta ne erottuivat joukosta selvästi varsinkin keskusteluiden aikana. Toisaalta on mainittava, että myös erittäin turvallisuusvalveutuneita työntekijöitä ja työnjohtajia löytyi. Turvallisuusvalveutuneita työntekijöitä ja työnjohtajia löytyi selvästi enemmän kuin niitä, jotka eivät olleet niin kiinnostuneita turvallisuudesta. Osa työntekijöistä ja työnjohtajista kulutti siis selvästi enemmän aikaa osastonsa turvallisuuden kehittämiseen kuin toiset.

Kaikki haastatellut päälliköt olivat sitä mieltä, että turvallisuuteen liittyvät asiat ovat menneet reilusti muutaman vuoden aikana eteenpäin ja he olivat siihen erittäin tyytyväisiä. Heistä oli hyvä asia, että johto tiedostaa turvallisuuden tärkeyden ja panostaa siihen. Kuitenkin vallitsevaa turvallisuuskulttuuria arvioitiin vielä asiaksi, jota tulisi kehittää. Päälliköitä haastatellessa oli helppo huomata myös heidän sitoutumisensa turvallisuusasioihin. Usein turvallisuuteen liittyvät asiat oli ymmärrettävistä syistä jätetty suurelta osin työnjohtajien harteille, mutta osassa tapauksista päällikkö oli aktiivisesti mukana osastonsa turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Läheltä piti –ilmoitusten tekemisestä keskusteltiin paljon työntekijöiden ja työnjohtajien kanssa. Ilmoitushalukkuus vaihtelee erittäin suuresti eri puolilla tehdasta. Tähän löytyi useita eri syitä keskustelujen ja haastatteluiden perusteella:

1) Eri osastoilla näytti olevan selvästi erilaiset käytännöt ilmoitusten tekemisessä. Osalla osastoista esimies teki kaikki ilmoitukset ja osalla osastoista työntekijät tekivät ne itsenäisesti. Esimiehen tehdessä ilmoitukset alaisten ilmoittamisinto saattoi pienentyä selvästi, koska ei aina tiedetty esimiehen reaktiota ilmoitukseen. Yleisesti myös esimiehen oma asenne ilmoituksia kohtaan välittyi työntekijöillekin.

2) Usein tuli myös ilmi, että ilmoitukset eivät välttämättä johda toimenpiteisiin. Tai jos johtavat, on viive huomattavan suuri. Työntekijöiden huomatessa tämän innokkuus ilmoitusten tekemiseen saattaa laskea. Mikäli aikaisempaa ilmoitusta ei ole noteerattu niin mitä hyötyä on tehdä uusi? Tämä seikka tuli ilmi useilla eri osastoilla.
3) Usein työntekijöiden keskuudessa tuli myös ilmi, että työnjohtajat olivat alaisten silmissä kiireisiä. Jo valmiiksi kiireistä esimiestä ei välttämättä haluta häiritä läheltä piti –ilmoituksilla.
4) Osalla työntekijöistä oli epäselvyyksiä erottaa läheltä piti –tilanne ja tapaturma. Termit sekoittuivat toisiinsa ja saattoivat tuntua hankalilta.
5) Työssä toistuvia pieniä haavereita ei katsota järkeväksi ilmoittaa. Jokaista vasarankolhaisua ei välttämättä haluta ilmoittaa, koska se niin sanotusti kuuluu työnkuvaan ja tekevälle sattuu.
6) Raportointijärjestelmä oli osalle tuttu ja osalle täysin vieras. Tällä on myös vaikutuksensa ilmoitusinnokkuuteen.
7) Osaa työntekijöistä ei yksinkertaisesti kiinnostanut tehdä ilmoituksia. Ilmoitus tehdään vasta vakavan tilanteen sattuessa kohdalle.

Uuden työntekijän perehdyttämisprosessi turvallisuuden suhteen vaihteli myös osastoittain. Osalla osastoista oli käytössä perehdyttämislomake, johon kuuluivat myös turvallisuusasiat. Osalla osastoista työntekijät ja työnjohtajat uskoivat, että esimerkiksi kesätyöntekijät saavat kaiken tarvitsemansa tiedon kesätyöntekijöille pidetyistä luennoista ja jaetuista infopapereista. Kuitenkin esimerkiksi luentojen ajankohta saattoi olla vasta kauan työsuhteen aloittamisen jälkeen. Osalla osastoilla työntekijät uskoivat jopa, että kaikilla kesätyöntekijöillä oli turvallisuuskortti. Työntekijät eivät useissa tapauksissa kertoneet uudelle työntekijälle esimerkiksi mitään vallitsevista ilmoittamis- ja raportointimenetelmistä. Usein ajateltiin, että asiasta mainitaan sitten, kun jotain on jo tapahtunut. Uuden työntekijän turvallisuusperehdytys tuntui muutenkin olevan osassa osastoissa niin sanotusti kuuma peruna työntekijöiden, työnjohtajien ja päälliköiden joukossa. Kukaan ei tuntunut tosiasiassa tietävän kuka hoitaa asian käytännössä. Tähänkin on kuitenkin mainittava, että muutamalla osastolla asia oli hoidettu erittäin määrätietoisesti.

5.2 Tulokset tehtaan johtamisesta

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää kuinka tehdasta käytännössä johdetaan. Selvennyksenä mainittakoon, että työn tavoitteena oli selvittää johtamisen nykytilanne tehtaalla. Tämän vuoksi kappaleessa esitetään kirjalliset havainnot johtamistilaisuuksista. Kuten kulttuuriselvityksessä todettiin, vaihtelevat asenteet turvallisuutta kohtaan eri puolilla

tehdasta. Asenteiden muuttamisessa johtaminen nousee tärkeään rooliin, ja siksi on erityisen tärkeää selvittää, kuinka turvallisuutta todellisuudessa johdetaan.

5.2.1 Työnjohdon päivittäisjohtamisväline +QDIP

+QDIP on yksi tärkeimmistä työnjohtajien päivittäisjohtamisvälineistä. Jos työnjohtajan omat asenteet +QDIP:ä kohtaan ovat negatiiviset, välittyy se suoraan siihen, kuinka tilaisuus hoidetaan. Oma havaintoni tilaisuuksista oli, että työnjohtajien motivaatiossa oli suurta vaihtelua. Tätä väittämää puoltaa myös tieto, että työnjohtajia oli erittäin vaikeaa saada kiinni tähän aiheeseen liittyen. Sähköpostitse tapaamisen sain sovittua ainoastaan neljän työnjohtajan kanssa, kun työnjohtajia on yhteensä seitsemäntoista. Vertailun vuoksi turvallisuuskulttuuriselvitystä varten suurin osa työnjohtajista vastasi muutamassa tunnissa.

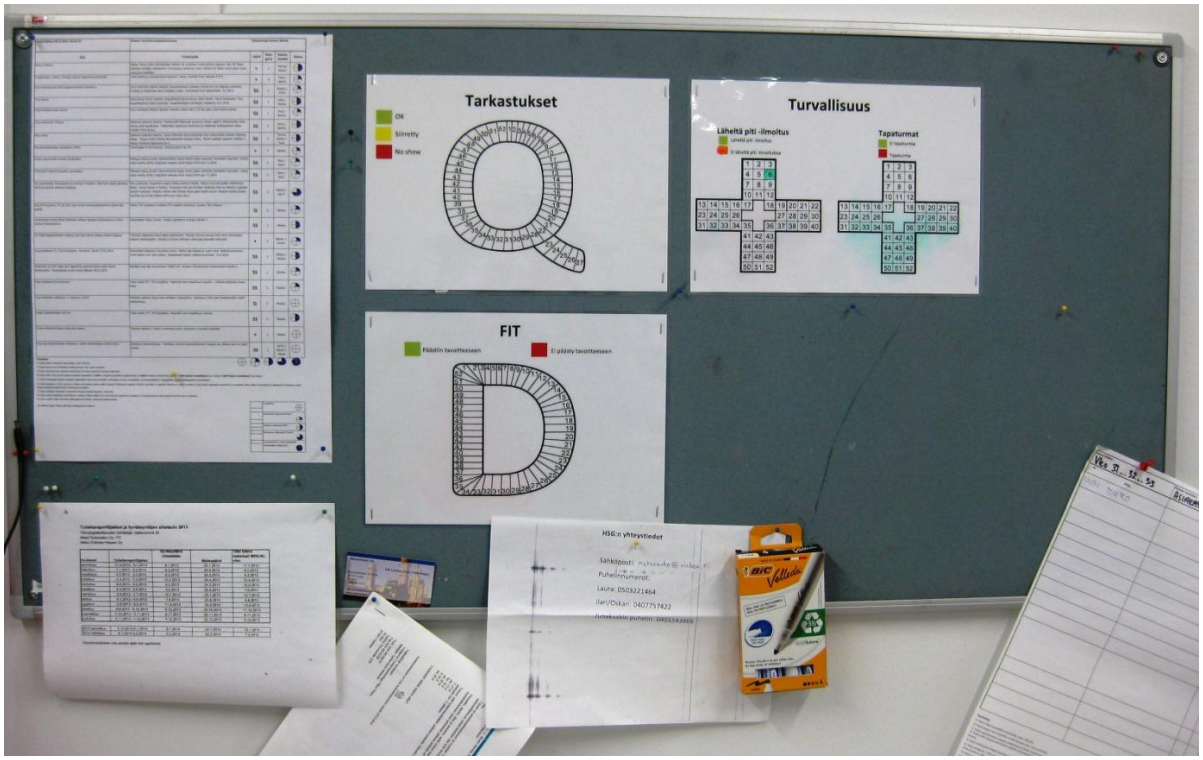
Asenteiden lisäksi vaihtelua oli myös paljon siinä, kuinka usein tilaisuus pidetään. Ohjeistuksena kuului, että tilaisuus suoritetaan jokaisena työpäivänä eli viidesti viikossa. Todellisuudessa kukin työnjohtaja päättää ilmeisesti itsenäisesti tapaamistiheyden. Palavereja pidettiin kerran viikossa, kaksi kertaa viikossa, kahdesta kolmeen kertaan viikossa, neljä kertaa viikossa ja viisi kertaa viikossa. Lisäksi osa esimiehistä ei käytä ollenkaan kyseistä johtamistyökalua. Perusteluina tähän oli muun muassa:

1) Alaisten sijaitseminen eri puolella tehdasta.
2) +QDIP:n sopimattomuus alaisten työnkuvaan.
3) Alaisia sen verran vähän, että kuuntelevat muiden esimiesten tilaisuuksia.
4) Osastolla ei päällikön suostumuksella käytetä +QDIP:ä.

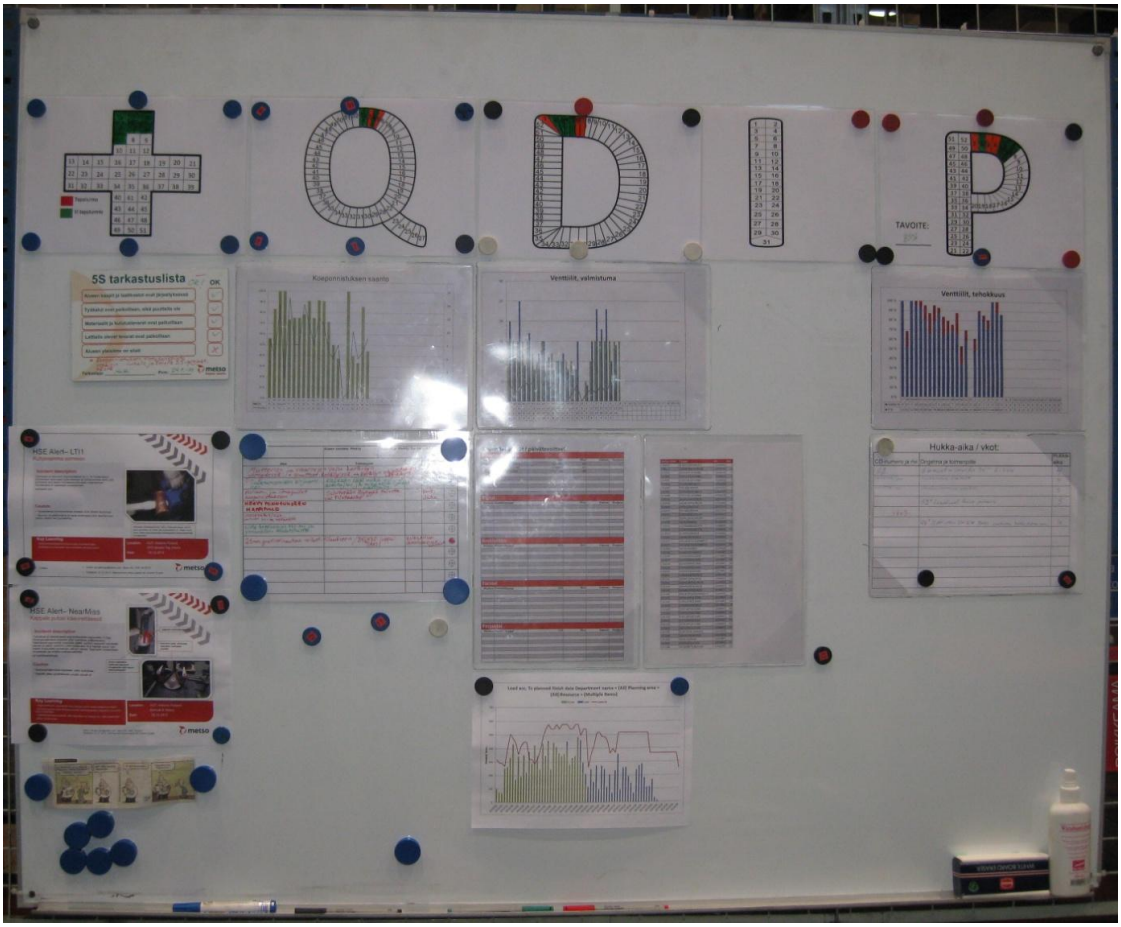
Eräässä osastossa, jossa +QDIP ei ole käytössä, toimii johtamistilaisuutena kahden viikon välein pidettävä kokous. Kokouksessa turvallisuusasiat jäivät erittäin pieneen rooliin. Asia sivuutettiin toteamalla kaiken olevan kunnossa. Kokous jäi myös yleisesti johtamisen näkökulmasta suppeaksi. Kokouksessa käytettiin paljon aikaa erilaisten bonusten ja virkistystoiminnan käsittelyyn. Perusteluna +QDIP:n käyttämättömyydelle oli se, että osaston päällikkö oli todennut +QDIP:n lisäarvoa tuottamattomaksi osaksi päivän toimintaa. Lisäksi sen päivittäinen käyttäminen kuormittaisi sekä työnjohtajia ja työntekijöitä.

Tilaisuuden pitotavat vaihtelivat myös eri työnjohtajien välillä. Pieni osa työnjohtajista piti tilaisuuden enemmän yleispätevänä ilmoitustilaisuutena, mutta suurin osa työnjohtajista piti tilaisuuden käyden läpi järjestelmällisesti +QDIP:n osa-alueita. Suurin osa työnjohtajista jätti kuitenkin tiettyjä kohtia kokonaan käsittelemättä. Tiedusteltuani syytä tähän sain

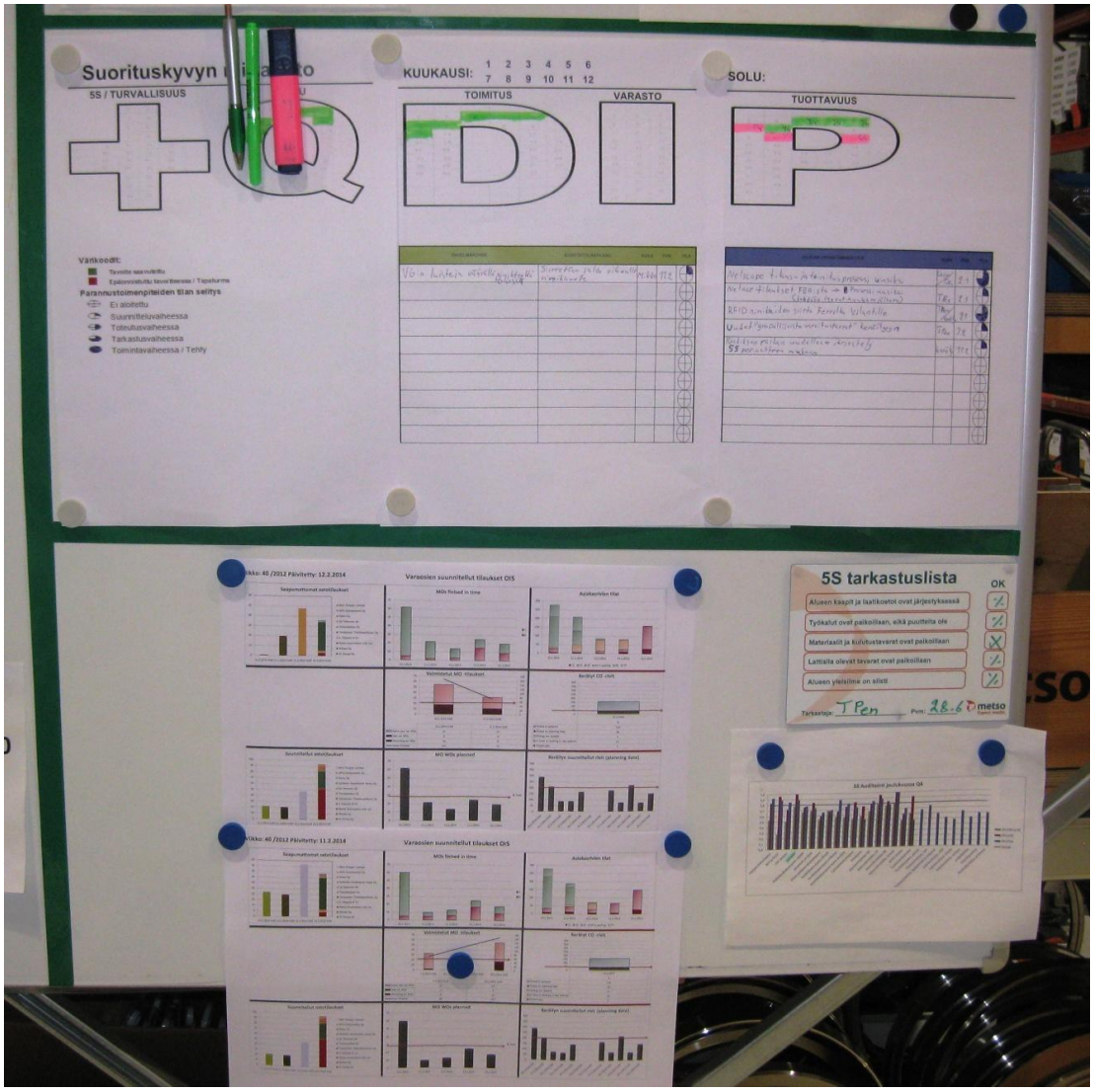
vastaukseksi, että tämä on yleinen ohjeistus tai että ei yksinkertaisesti tiedetä, kuinka tietty kohta tulisi käydä läpi. Tilaisuuden pitotavan ja +QDIP-taulujen välillä oli myös havaittavissa yhteyttä. Ne työnjohtajat, jotka kävivät määrätietoisemmin osa-alueita erikseen läpi, pitivät myös +QDIP tauluistaan parempaa huolta. Tämä näkyi muun muassa siten, että taulut olivat selkeämpiä, ne sisälsivät enemmän lisäinformaatiota ja niissä oli selvästi kerrottu eri osa-alueiden tavoitteet. Tämä selkeytti tilannetta ja taulua paljon, ja uskon sen myös lisäävän työntekijöiden mielenkiintoa +QDIP-käytäntöä kohtaan. Kuvissa 19, 20 ja 21 on esitetty muutamia +QDIP-tauluja tehtaalta. Kuvista huomaa taulujen olevan erilaisia. Kuvat 19 ja 21 edustavat taulujen vähemmistöä. Suurin osa tauluista on kuvan 20 näköisiä. Kuvista havaitaan myös helposti mitä osa-alueita osastolla ei seurata.



Kuva 19. +QDIP-taulu.



Kuva 20. +QDIP-taulu.



Kuva 21. +QDIP-taulu.

5.2.2 Päälliköiden viikkopalaveri

Tehtaan päälliköt kokoontuvat keskenään tiistaisin. Päällikkötason kokoontumiset ovat tehtaan johtamisen kannalta tärkeässä asemassa. Kokouksessa käsiteltävät asiat voivat vaikuttaa lyhyessäkin ajassa tehtaan lattiatasoon, ja siksi on tärkeää, että kokouksessa käsitellään kaikki tehtaan kannalta tärkeät asiat. Palaverissa kukin päällikkö esitteli oman vastuualueensa tilanteen, saadut tilaukset, toteutuneen tuotannon, mahdolliset ongelmat sekä muita tärkeäksi kokemiaan asioita. Osa esimiehistä ilmoitti alueensa ilmoitetut läheltä piti –tapaukset ja yksi päällikkö kertoi osastonsa +QDIP-tilanteesta, mutta muuten turvallisuusasioita ei käsitelty. Turvallisuuden näkökulmasta palaveri jäi erittäin suppeaksi tai miltei olemattomaksi.

5.2.3 Johtoryhmän kuukausipalaverit

Tehtaan johtoryhmä tapaa keskenään kuukausittain. Palaverissa käydään läpi tuotantoon ja tehtaan toimintaan liittyviä yleisiä asioita. Palaverin tarkoituksena on esisijaisesti kehittää ja johtaa johtamista tehtaalla. Palaverissa läpikäytävä esityslista pitää sisällään noin 30 kalvoa, joista vain yksi käsittelee turvallisuutta. Tämä ainoa turvallisuuteen liittyvä kalvo esitteli tehtaan tapaturmataajuutta eli tilastoa jo tapahtuneista asioista. Tapaturmataajuuden lisäsi palaverissa käydään läpi mahdollisesti tapahtuneet HSE Alertit.

5.2.4 Työntekijöiden työsuojeluorganisaation palaverit

Työsuojeluhenkilöstö ei työsuojeluvaltuutetun mukaan pidä säännöllisesti palavereja. Kuitenkin ennen työsuojelutoimikunnan kokousta saattaa ryhmä pitää kokouksen. Ryhmän sisällä asioita hoidetaan käymällä yhdessä työntekijöiden työpisteillä ja käsittelemällä siellä esille tulevia seikkoja. Esiin tulevia seikkoja ovat esimerkiksi nostoliinojen ja muiden nostoapuvälineiden tarkastaminen sekä yleiseen turvallisuuteen liittyvät asiat. Työsuojeluasiamiehet tuovat myös omatoimisesti alueeltaan havaitsemiaan tietoja työsuojeluvaltuutetun tai alueen työnjohtajan tietoon. Työsuojeluvaltuutettu ja työsuojeluasiamies osallistuvat myös alueen +QDIP-palavereihin. Ryhmä on tärkeässä asemassa niin kulttuurin kuin turvallisuusjohtamisenkin näkökulmasta. Heistä kumpuavat asenteet siirtyvät kokonaan tai osittain muille työntekijöille niin hyvässä kuin pahassakin. Siksi on tärkeää että ryhmän jäsenet ymmärtävät oman roolinsa tärkeyden koko tehtaan kannalta ja ovat siten avoimia uusille toimintatavoille ja muutoksille.

5.2.5 Työsuojelutoimikunnan kokoukset

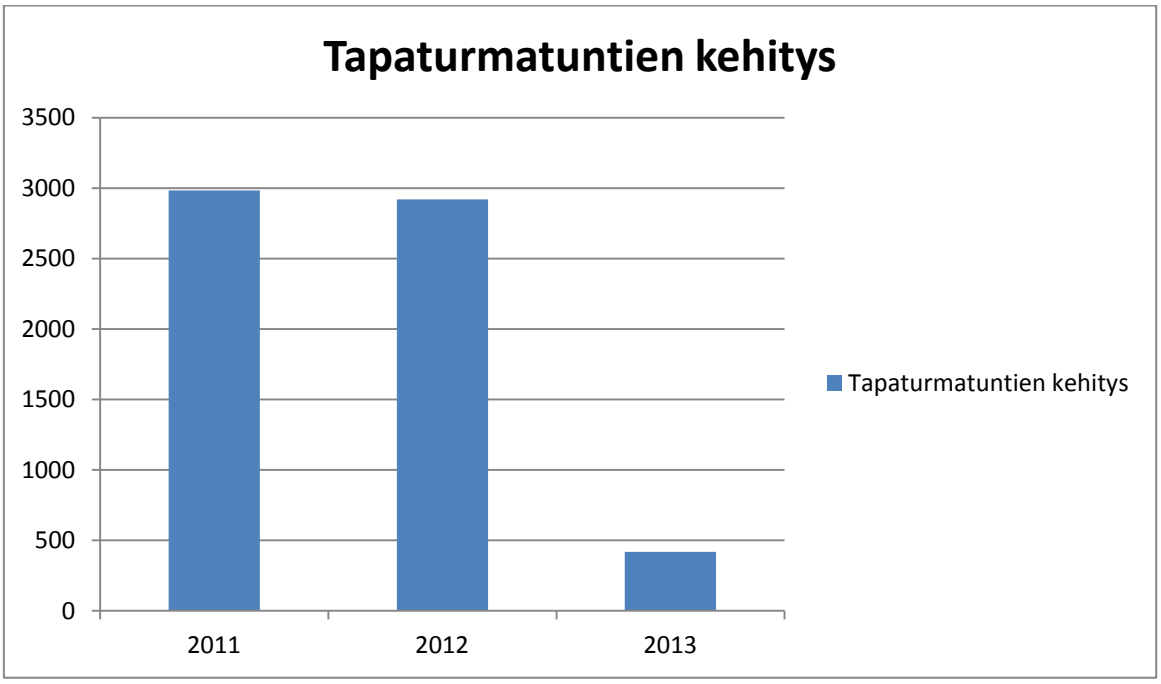
Työsuojelutoimikunta kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Kokouksessa paikalla ovat muun muassa työsuojelupäällikkö, työterveyshoitaja ja –lääkäri, tehtaanjohtaja, työsuojeluvaltuutettu, työsuojeluasiamiehet, alihankkijoiden edustajat sekä HR:n edustaja. Kokouksessa käytiin läpi tavoitteet vuodelle 2014, tarkasteltiin vuoden 2013 saavutuksia sekä keskusteltiin esimerkiksi alihankkijoiden asemasta tehtaalla. Kokous oli itsessään kattava ja työturvallisuuteen liittyviä asioita todella käsiteltiin. Kokous toimi ikään kuin foorumina yhdistäen alihankkijat, työterveysihmiset, työsuojeluihmiset ja tehtaanjohdon. Kokouksessa oli edustettuina kaikki muutosten aikaansaamiseksi tarvittavat henkilöt.

5.3 Työtapaturmien taloudelliset vaikutukset

Tämän kappaleen tarkoituksena on tuoda esille tapaturmien taloudelliset vaikutukset. Aluksi esitetään tapaturmatuntien kehitys Metso Automationin Hakkilan tehtaalla vuodesta 2011 vuoteen 2013. Tämän jälkeen esitetään kolme eri esimerkkitapausta, jotka on saatu tehtaan työsuojelupäälliköltä. Tapaukset eivät ole tapahtuneet Hakkilan tehtaalla. Näissä esimerkkitapauksissa kokonaiskustannukset tapaturmista vaihtelevat hyvin suuresta melko pieneen. Tapausten esittelyn tarkoituksena on havainnollistaa sitä, että tapaturmien taloudelliset seuraukset voivat olla erittäin mittavia.

5.3.1 Tapaturmatuntien kehitys 2011-2013

Kuten aiemmin todettiin, alettiin turvallisuusasioihin kiinnittää enemmän huomiota Hakkilaan muuttamisen jälkeen. Kuva 22 esittää tapaturmatuntien kehityksen vuodesta 2011 vuoteen 2013. Taulukosta huomataan, että merkittävä tapaturmatuntien väheneminen tapahtui vuonna 2013. Yhden vuoden aikana tapaturmatunnit ovat siis kuvan 22 perusteella tippuneet noin 2500 tunnilla. Tämä on merkittävä muutos kohti parempaa. Tämä muutos on aikaansaatu panostamalla enemmän turvallisuuteen, tuomalla turvallisuusajattelua työntekijöille, tekemällä riskiarviointeja sekä sillä, että johto on antanut oman panoksensa turvallisuuden eteenpäinviemiselle.



Kuva 22. Tapaturmatuntien kehitys.

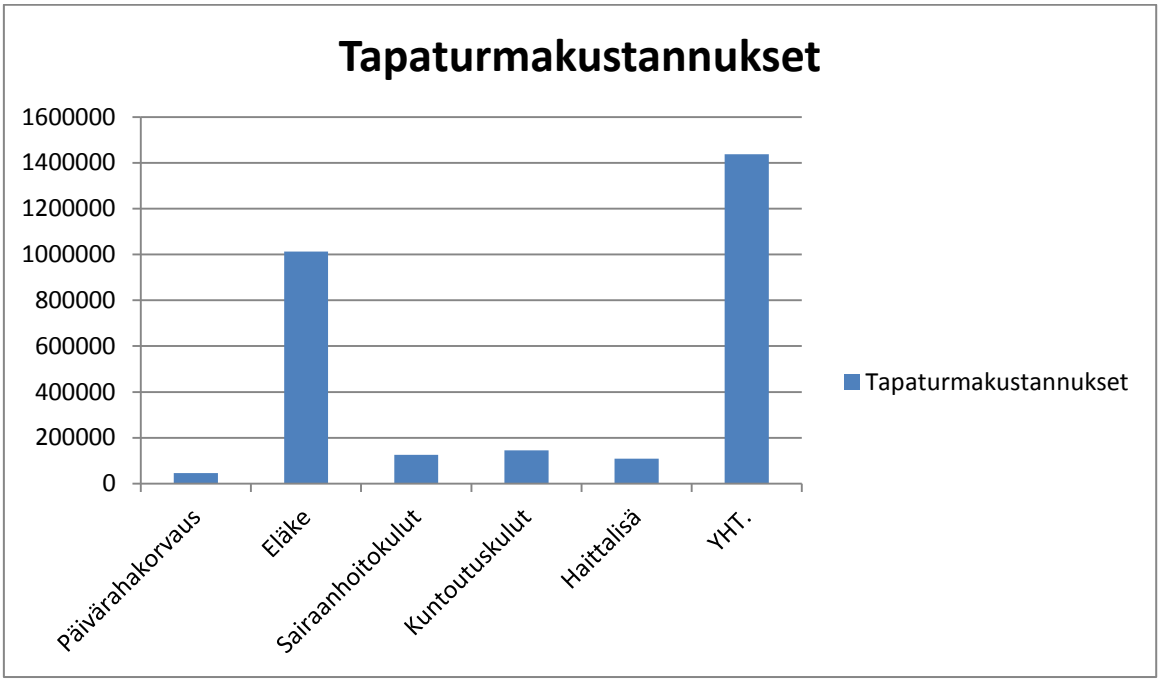
Kuvan 22 tapaturmatunneista ei lasketa erikseen yksittäistä kustannusta vuositasolla, koska materiaalin kerääminen jokaisesta tapaturmasta on erittäin hankalaa. Hakkilan tehtaan osalta

saatavilla oli ainoastaan tapaturmatuntien määrä. Muuta tietoa ei tätä työtä varten ollut saatavilla. Jokaiselta vuodelta voitaisiin tosin laskea suuntaa antava arvio, mutta tällöin tulos olisi enemmän spekulatiivinen kuin totuuteen perustuva. Jokaisesta tapaturmasta tulisi tietää materiaalivahingot sekä muut mahdolliset sivutekijät, jotka omalta osaltaan vaikuttavat kustannusten suuruuteen. Liitteessä IV on esitetty varsin yleisesti käytössä oleva tapaturmalaskuri, jonka avulla voidaan määrittää tarkasti tapaturmasta aiheutuneet kokonaiskustannukset.

5.3.2 Esimerkkitapaukset

Tässä kappaleessa käsiteltävät tapaukset eivät ole tapahtuneet Hakkilan tehtaalla. Esimerkit on poimittu Metson työsuojelupäälliköiden kokouskalvoista ja alla olevat esimerkkitapaukset on valittu niiden kokonaiskustannuksien perusteella. Kappaleen tarkoituksena on esittää, että tapaturman taloudellinen vaikutus voi olla erittäin merkittävä tai vähemmän merkittävä. Joka tapauksessa se tuo kuitenkin ylimääräisen kustannuserän yritykselle, mikä on aina yrityksen kannalta negatiivinen asia.

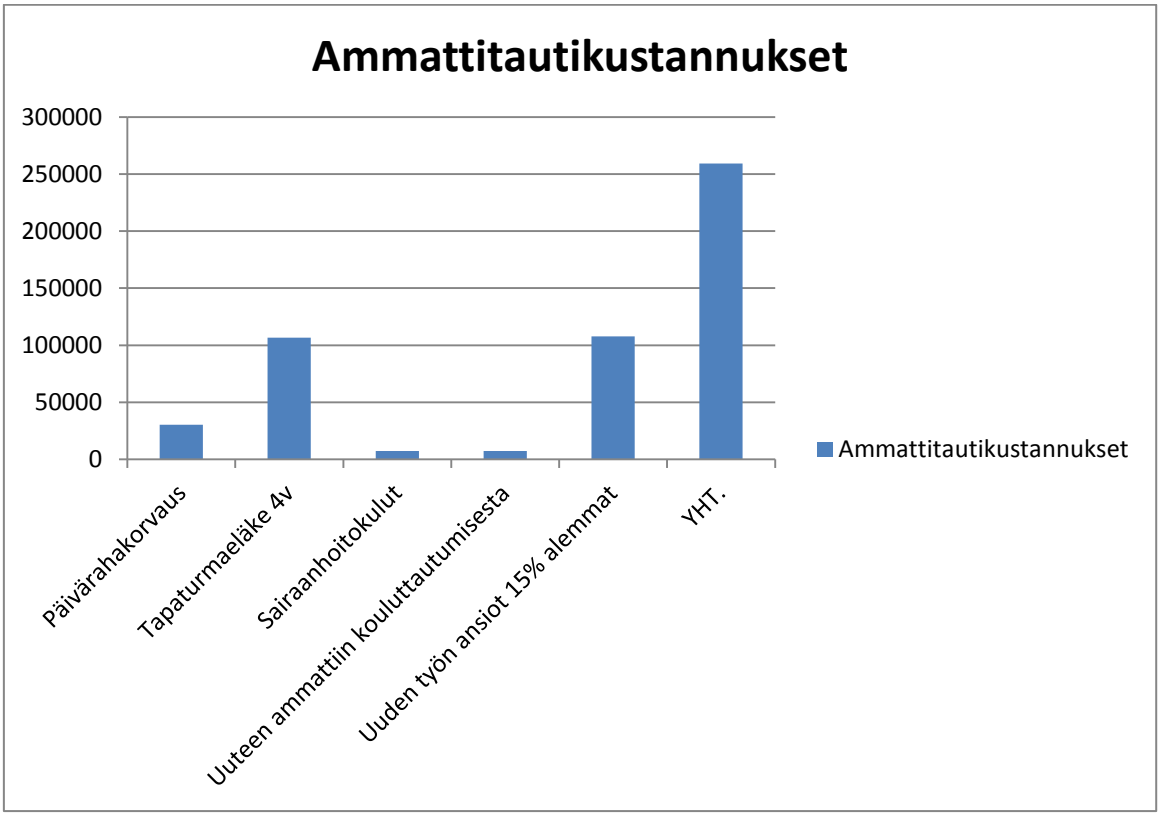
Kuvassa 23 on esitetty putoamistapaturman seuraukset. Tapaturman kohteena oleva henkilön lanneranka murtui, jonka seurauksena oli alaraajahalvaus. Henkilö oli 35-vuotias, joten työvuosia oli vielä runsaasti jäljellä. Tämä näkyy myös taulukon kustannuksissa suurina eläkekorvauksina. Huomattavaa tässä tapauksessa on se, että tapauksen kokonaiskustannus nousee melkein puoleentoista miljoonaan.



Kuva 23. Putoamisesta aiheutuneen lannerangan murtumisen kustannukset (Metso turvallisuuspäälliköiden seminaari – lakisääteinen tapaturmavakuutus ja vakavat tapaturmat).

Pelkästään putoamisesta aiheutuneen tapaturman kustannuksetkin saattavat siis olla erittäin suuria. Tässä tapauksessa ei kuitenkaan ollut ollenkaan aineellisia vahinkoja. Entä jos henkilö olisi saanut samantyyppisen vamman Hakkilan tehtaalla siirrettäessä raskasta kokoonpanoa? Kustannukset olisivat nousseet vielä merkittävästi mahdollisesti rikkoutuneiden komponenttien takia. Lisäksi viiveet toimituksessa olisivat mahdollisesti aiheuttaneet omia lisäkustannuksiaan.

Kuvassa 24 esitetään hitsaushuurujen takia astman saaneen tapauksen tapaturmakustannukset. Tapaus on mielenkiintoinen, koska Hakkilan tehtaalla on myös hitsaustoimintaa. Ammattitautien merkitys on siten myös hyvä ymmärtää etenkin taloudellisten seurauksien kannalta.



Kuva 24. Ammattitaudin kustannukset (Metso turvallisuuspäälliköiden seminaari – lakisääteinen tapaturmavakuutus ja vakavat tapaturmat).

Kyseisessä astmatapauksessa on merkittävää se, että työntekijä ei kykene jatkamaan entisessä tehtävässään. Työntekijä on siten koulutettava uuteen ammattiin, jonka tulot eivät välttämättä ole samat. Uudelleenkoulutus ja uuden työn alhaisempi palkkataso luovat erittäin merkittävän osan tapauksen kustannuksista. Kokonaisuudessaan tapauksen kustannukset ovat noin 260 000 €.

Viimeisenä esimerkkinä on työmatkalla sattunut liukastuminen, joka johti sairaspoissaoloihin. Liukastumisesta johtunut olkapäävamma johti noin neljän kuukauden sairaspoissaoloon ja ansionmenetyksiin. Esimerkistä ei ole saatavilla eriteltyjä lukuja kustannuserittäin, mutta kokonaiskustannukseksi muodostui noin 20 000 €. (Metso turvallisuuspäälliköiden seminaari – lakisääteinen tapaturmavakuutus ja vakavat tapaturmat).

Edellä olevat esimerkit antavat hyvän kuvan siitä, kuinka yksinkertainen putoaminenkin voi aiheuttaa erittäin mittavat kulut yritykselle. Tapauksen kustannuksiin vaikuttaa myös merkittävästi loukkaantuneen henkilön ikä, tapaturman vakavuus ja aineellisten vahinkojen määrä. Selvää on kuitenkin se, että tapaturmatuntien väheneminen pienentää yritykselle aiheutuvia kustannuksia merkittävästi.

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kappaleessa tarkastellaan turvallisuuskulttuuriselvityksen ja johtamisselvityksen tuloksia. Selvyyden vuoksi tulokset eritellään heikkouksiksi ja vahvuuksiksi. Lopuksi tarkoituksena on arvioida tehtaan turvallisuuskulttuurin nykytilanne teoriaan perustuen.

6.1 Nykytilanteen heikkoudet

Tutkimusten perusteella suurin turvallisuuskulttuuriin liittyvä ongelma on tehtaalla vallitseva epäyhtenäinen suhtautuminen turvallisuusasioihin. Esimerkiksi osa työntekijöistä niin sanotusti kapinoi vielä suojalasipakkoa vastaan, kun osa työntekijöistä keskustelee omatoimisesti keskenään nostotyön turvallisuudesta. Eri puolella tehdasta asenteiden ollessa erilaisia muodostuu muutosprosessin johtaminen myös hankalammaksi. Eräs työnjohtaja puki nykytilan sanoiksi seuraavasti

”Turvallisuus pitäisi olla jokaisella osastolla sama.”

Yhtenäisen turvallisuuskulttuurin luomisessa työnjohtajat ja päälliköt ovat avainasemassa. Heidän vastuutaan ei voi ylikorostaa ja heidän tulisi kaikkien suhtautua samoin turvallisuuteen. Vasta heidän suhtautuessa samoin turvallisuuteen on muutos työntekijöiden joukossa mahdollinen. Turvallisuusasenteiden ollessa erilaisia saattavat turvallisuuteen negatiivisesti suhtautuvat tukahduttaa turvallisuusmyönteiset ajatukset.

Turvallisuusajattelu on alkanut selvästi juurtua työntekijöiden mieliin, mutta turvallisuuskulttuurin vieminen loppuun asti on vielä ongelma. Turvallisuus ei näy vielä tarpeeksi tekoina. Vasta kun turvallisuusajattelu näkyy selvästi enemmän tekoina on koko ajatus turvallisuuskulttuurista sisäistetty. Tässä vaiheessa on otettava huomioon, että turvallisuuteen on panostettu vasta lyhyen aikaa ja muutosprosessit vievät oman aikansa.
Työntekijöiden keskuudessa läheltä piti –tapausten ilmoittamisen tärkeyttä ei ehkä täysin ymmärretä. Erityisen hankalana asiana tuntuu olevan ymmärtää, miksi tapauksista, joissa ei sattunut mitään, tulisi ilmoittaa. Lisäksi hankaluuksia saattaa tuottaa myös läheltä piti –tapauksen määrittely. Onko jokainen työssä usein sattuva vasarankolhaisu läheltä piti –tapaus vai ei?

Selvä heikkous on esimiesten vaihteleva suhtautuminen +QDIP:n. Kaikkien tulisi suhtautua käytäntöön samalla vakavuudella osaston työnkuvasta riippumatta. Erityisenä heikkoutena

on se, että osa esimiehistä ei edes pidä +QDIP-palavereja. Lisäksi +QDIP-palavereja pidetään esimiehestä riippuen, joko ohjeistuksen mukaisesti jokaisena työpäivänä tai sitten esimerkiksi vain kerran viikossa. Heikkoudeksi voidaan laskea myös se, että palaverin pitäminen hoituu jokaiselta esimieheltä hieman eri tavalla ja usein osa palaverin sisällöstä ohitetaan suoraan. Yhtenäistä sääntöä tilaisuuden pitämiseen ei siis näyttäisi olevan. Lisäksi +QDIP-taulut tulisi saada yhdenmukaisemmiksi. Nopeasti katsottuna taulut ovat melko samanlaisia, mutta tässä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi tavoitearvot eri osa-alueille tulisi olla selkeästi näkyvissä. Lisäksi kaikissa tauluissa voisi olla selvyyden lisäämiseksi suomennokset kunkin kirjaimen kohdalla. Näin työntekijätkin ymmärtäisivät helpommin kirjainten tarkoituksen. Esimerkiksi eräällä osastolla osaston työsuojeluasiamies ei tiennyt mitä kohta Q tarkoittaa. Tähän tosin saattaa vaikuttaa se, että kohta Q ei ollut käytössä. Kun tehtaalla olevat taulut ovat kaikki yhdenmukaisia, saa esimerkiksi vierailevа henkilö +QDIP-toiminnasta määrätietoisen kuvan. Myös se, että osaa esimiehistä ei tavoitettu ollenkaan asian tiimoilta, kertoo sen, että asia ei välttämättä ole tärkeysjärjestyksen kärkipäässä.

Turvallisuusjohtamisen kannalta päälliköiden viikkopalaverit ovat selvä heikkous. Palaverissa ei käytännössä käsitelty lainkaan tehtaan turvallisuusasioita. Jos tässä kokouksessa ei käsitellä turvallisuuteen liittyviä asioita, niin missä kokouksessa niitä sitten käsitellään? Keskimäärin päälliköt vastasivat kysymykseen ”Koetko turvallisuusjohtamisen olevan osa päivittäistä työnkuvaasi?” arvosanalla neljä. Kyselyn perusteella siis turvallisuus koetaan päivittäiseksi asiaksi. Kokouksen annin perusteella tämä johtopäätös voidaan kuitenkin kumota. Jos turvallisuusjohtamisen koettaisiin olevan osa päivittäistä työnkuvaa, niin mitä luultavimmin aiheelle olisi annettu kokouksessa oma aikansa. Jos turvallisuuden käsittelemiselle ei uhrata aikaa, ei turvallisuuden suhteen motivoituneempi päällikkö välttämättä uskalla tai viitsi tuoda havaitsemiaan asioita esiin. Tämä kertoo hyvin päälliköiden keskuudessa vallitsevasta turvallisuuskulttuurin nykytilasta. Turvallisuusasioiden käsittelyä varten ei tarvitse aina olla paikalla esimerkiksi työsuojelupäällikköä, vaan asioita tulisi voida käsitellä myös omatoimisesti. Turvallisuuteen liittyvät asiat koetaan siis mahdollisesti kuitenkin omasta päätyöstä erilliseksi osa-alueeksi. Päälliköiden tulisi ymmärtää kokouksen merkitys erityisesti turvallisuusjohtamisen kannalta. Jos he kaikki pitäisivät turvallisuusjohtamista yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi tuotannon sujuvuutta, saattaisi muutoksia tulla tehtaalla hyvinkin nopeasti. Päälliköt ovat siten ratkaisevassa asemassa tehtaan turvallisuusjohtamissa ja heidän päätöksillään voitaisiin saada paljon aikaan.

Lisäksi on mainittava, että eräällä osastolla osaston päällikkö oli päättänyt olla ottamatta +QDIP-palavereja käyttöön. Jos osaston päällikkö ei vaadi tilaisuuksia suoritettavan, on

aivan ilmeistä, että kyseistä käytäntöä ei ole otettu käyttöön työnjohtotasolla. Tehtaan yhtenäisen turvallisuustoiminnan kannalta on harmillista, että yhteisistä toimintatavoista voidaan poiketa eri osastoilla päällikön toimesta. Tämä kertoo mielestäni sen, että päällikkö ei ole henkilökohtaisesti sitoutunut turvallisuusjohtamiseen tarpeellisella vakavuudella.

Tehtaan johtoryhmän kokouksessa mahdollisena heikkoutena on, että palaverissa turvallisuuteen liittyvä keskustelu jää hieman pinnalliseksi. Ongelmien juurisyihin ei välttämättä pureuduta kunnolla ja tarkasteltavan asian käsittely voi jäädä puutteelliseksi. Turvallisuusjohtamisen kannalta palaverin anti jää melko suppeaksi. Päivittäisjohtamista tehtaalla ei juurikaan käsitellä eikä nykytilannetta esitetä. Jos tämän tapaisia asioita ei oteta esille edes tämän tason kokouksessa, niin missä ne sitten otetaan esille? Tehtaan johtoryhmän kokouksessa ei tarpeeksi paneuduta siis itse päivittäisjohtamisen tilaan, joten keskustelu jää erittäin helposti suppeaksi.

Työntekijöiden työsuojeluhenkilöstön keskinäinen passiivisuus on selvä heikkous. Työsuojeluhenkilöstön kapasiteetti menee hukkaan, jos toimintaa ei johdeta tehokkaasti. Nykytilanteessa esimerkiksi työsuojeluasiamiesten rooli on melko pieni. Heidät tulisi saada aktiivisemmin mukaan asioiden eteenpäinviemiseen ja kehittämiseen. Tässä vaiheessa tärkeään rooliin nousee työsuojeluvaltuutettu. Hänen tulisi huolehtia, että kaikilla työsuojeluasiamiehillä on selkeä tavoite, jota kohti edetään osastolla yhdessä alueen esimiehen kanssa. Toiminnan kehittämisen kannalta on sääli, että käytettävää kapasiteettia ei käytetä täydellä teholla. Asiamiesten vaikutus saattaa olla muihin työntekijöihin nähden merkittävä ja sen tuoma mahdollisuus tulisi hyödyntää. Työsuojeluhenkilöstön toiminta tulisi myös integroida vielä enemmän osaston toimintaan.

Työsuojelutoimikunnan kokouksessa heikkoutena oli, että siellä käsiteltiin kokoukselle mahdollisesti epäolennaisia asioita. Yksittäisen osaston pulmat esimerkiksi nostolaitteiston rakenteeseen liittyen eivät ole asioita, joita tulee tuoda esille tällaisessa kokouksessa. Asia on tärkeä ja syytä käsitelläkin, mutta asia tulisi hoitaa osastolla esimiesten kanssa. Toimikunnan kokouksessa voitaisiin tyytyä esittämään ongelma ja kuinka se ratkaistiin osastolla esimerkiksi työsuojeluasiamiehen toimesta. Lisäksi työsuojeluvaltuutetun ajoittainen hyökkääminen työnantajaa kohtaan ei ole omiaan luomaan rakentavaa keskustelua osapuolten välille. Jos keskustelun sävy muuttuu liian negatiivissävytteiseksi, ei keskustelu etene välttämättä enää kovin rakentavasti ja asia saattaa jäädä hiertämään osapuolten välille luoden ongelmia pidemmällä aikavälillä. Vaikka jostain asioista ollaan eri mieltä, tulisi kokouksen henki säilyttää mahdollisimman positiivisena.

6.2 Nykytilanteen vahvuudet

Ehdottoman positiivinen asia on, että nykyinen turvallisuuskulttuuri on kehittynyt varsin lyhyessä ajassa. Kehitystä on tapahtunut paljon ja tulee tapahtumaan jatkossakin. Nopeahkoon kehittymiseen liittyy erittäin kiinteästi turvallisuuden jatkuva esilletuominen, jonka takia turvallisuus pysyy varmasti työntekijöiden mielissä jatkuvasti. Johdon sitoutuminen turvallisuusasioihin on myös ollut merkittävässä roolissa turvallisuusaatteen eteenpäinviemisen kannalta. Ilman johdon aitoa sitoutumista turvallisuuteen tämän tapainen muutos olisi ollut mahdoton.

Vaikka edellisessä Heikkoudet –kappaleessa ihmisten erilainen suhtautuminen luokiteltiin heikkoudeksi, on se myös ehdottomasti vahvuus. Niin päälliköistä, työnjohtajista ja työntekijöistäkin löytyy kourallinen erittäin turvallisuusvalveutuneita henkilöitä – usein tosin samalta osastolta. Kuitenkin kun pieni joukko ihmisiä on saatu motivoitumaan turvallisuusasioissa, alkaa ajatus turvallisesta toiminnasta leviämään askel askeleelta. Ilmiötä voi kuvata myös lumipallo –ilmiöksi, jossa aluksi pienestä pallosta kasvaa ajan kuluessa entistä suurempi.

Vahvuutena on mainittava, että osa työnjohdosta on aidosti sitoutuneita +QDIP-palaverien pitämiseen. Asia kiinnostaa aidosti ja työnjohdossa ollaan valmiita uhraamaan aikaa asialle. Useimmat työnjohtajat ovat myös aidosti motivoituneita +QDIP-palaverien pitämiseen ja hoitavat tilaisuuden erittäin asiantuntevasti. Tämä käy ilmi siten, että tauluilla on viimeisimpiä tietoja taulun eri osa-alueissa. Myös se, että työnjohdossa ollaan mietitty kuinka +QDIP-taulua voisi kehittää paremmaksi kertoo siitä, että sitoutuminen on aitoa. Vahvuudeksi on mainittava myös, että +QDIP-käytäntö on ollut käytössä vasta melko lyhyen aikaa. Silti suurin osa työnjohdosta on ottanut sen käyttöönsä ja näin työntekijätkin ovat saaneet havaita sen tuoman lisäarvon tehtaan päivittäiselle toiminnalle.

Työsuojelutoimikunnan toiminnassa on useita vahvuuksia. Kenties isoimpana vahvuutena on, että kokouksella on kaikki edellytykset saavuttaa haluttuja tavoitteita. Paikalla ovat kaikki muutosta varten tärkeät tahot: tehtaanjohto, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, työsuojeluasiamiehet, HR:n edustaja ja alihankkijoiden edustajat. Kokouksessa asetetaan selvät tavoitteet, ja tuloksia mitataan ja dokumentoidaan. Edellytykset menestyksekkäälle toiminnalle ovat siis ehdottomasti olemassa. Lisäksi kokouksen suurena etuna on myös se, että kokouksessa käsiteltävät asiat liittyvät yksinomaan turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Näin turvallisuuden kehittämiseen voidaan keskittyä täysipainoisesti ilman muiden asioiden mahdollisesti häiritsevää vaikutusta.

6.3 Turvallisuuskulttuurin nykytilan arviointi

Tämän tutkimuksen keskeisin tavoite oli selvittää turvallisuuskulttuurin nykytilanne tehtaalla. Kappaleessa 3.3 esitettiin kulttuurilähtöinen kehittämistapa ja kuvassa kolme esitettiin tämän kehittämistavan kuusi vaihetta. Kuvan kolme perusteella voidaan arvioida tehtaan nykytilanne. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä Hakkilan tehdas on vaiheessa kolme. Vaihe kolme käsittää nykyisen kulttuurin selvittämisen ja arvioinnin. Tämä vaihe suoritettiin tutkimuksen aikana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Turvallisuuskulttuuriselvitys antoi arvokasta tietoa tehtaalla työskentelevien asenteista. Yksi tärkeimmistä havainnoista oli, että turvallisuutta pidetään tärkeänä asiana, mutta tehtaalla ei olla vielä siinä vaiheessa, että se näkyisi tarpeeksi tekoina. Esimerkiksi läheltä piti –tilanteiden raportointi-innokkuus kertoo tästä selvästi. Tutkimuksesta saatiin myös selville tehtaalla vallitsevan ilmapiirin kannustavuus läheltä piti –ilmoituksien tekoon. Työnjohtajat kokevat kannustavansa alaisiaan tarpeeksi, mutta työntekijät kokevat kannustamisessa olevan parantamisen varaa. Työntekijät eivät vielä tässä vaiheessa koe, että ilmapiiri tehtaalla olisi täysin kannustava ilmoitusten tekoon.

Työnjohtotasolla suhtautuminen turvallisuuteen vaihtelee selvästi. Työnjohtajien vertaisarvioinnin perusteella osa työnjohtajista suhtautuu turvallisuuteen tarvittavalla vakavuudella ja osa kokee asian vähemmän tärkeäksi. Muutos lähtee miltei aina esimiehistä ja esimiesten omista asenteista. Jos työntekijätasolla huomataan työnjohtajan vähäinen kiinnostus turvallisuutta kohtaan, ei turvallinen ajattelutapa leviä työntekijätasollekaan. Lisäksi mielenkiintoista on myös huomata työntekijöiden kokevan, että työnjohto ei keskustele työntekijöiden kanssa tarpeeksi usein turvallisuusasioista. Tämä seikka on helppo yhdistää kappaleen viisi tuloksiin +QDIP-palavereista. Tämä seikka todistaa myös osaltaan sen, että mikäli +QDIP-palaveri osastolla pidetään ohjeiden mukaisesti, ei siellä välttämättä kuitenkaan huomioida turvallisuutta.

Tehtaalla on suurta vaihtelua asennoitumisessa turvallisuutta kohtaan. Tehtaalla on selvästi esimiehiä ja työntekijöitä, jotka suhtautuvat turvallisuuteen sen ansaitsemalla vakavuudella. Löytyy kuitenkin myös niitä, jotka eivät asiasta kovin paljoa perusta. Ongelmana on siis tehtaan epäyhtenäinen suhtautuminen turvallisuusasioihin. Kyselyn ja keskusteluiden perusteella voi huomata myös, että tehtaan eri osastoilla uuden työntekijän perehdytysprosessi voi vaihdella. Osa osastoista käyttää itse teettämiään lomakkeita, osa luottaa täysin suulliseen opastukseen.

Selvitys tehtaan päivittäisjohtamisen nykytilasta antoi arvokasta tietoa tulevaisuutta varten. Työnjohtajien päivittäisjohtaminen ei ollut kokonaisuudessaan sillä tasolla, jota odotettiin. Työnjohtajien +QDIP-palaverikäytännössä oli erittäin suuria eroja. Tehtaalta löytyi erittäin motivoituneita työnjohtajia, mutta myös työnjohtajia, jotka eivät kyseistä käytäntöä olleet ottaneet käyttöön. Ohjeistuksen mukaan kyseistä johtamistyökalua tulee käyttää päivittäin,

mutta käytännössä työkalu oli esimiehestä riippuen käytössä nollasta viiteen kertaan viikossa. Osa esimiehistä ei siis edes käyttänyt kyseistä työkalua. Tähän syynä on mahdollisesti se, että osa päälliköistä ei vaadi kyseisen johtamistyökalun käyttöä.

Kyseisten +QDIP-palaverin pitämisessä oli myös hieman eroavaisuuksia. Osa hoiti tilanteen erittäin määrätietoisesti, osa hieman haparoiden. Osa esimiehistä tarvitsisi ehkä ohjeistusta siihen, kuinka palaveri tulisi hoitaa. +QDIP-palaverien hoitamisen lisäksi eroavaisuuksia oli myös itse palaverin sisällössä. Osa työnjohtajista jätti kokonaan käymättä läpi kohdat Q ja I. Kohta Q oli kuitenkin useammin käytössä kuin kohta I. Erilaisia perusteluita tähän löytyi runsaasti. Myös turvallisuuteen liittyvän osion läpikäyminen oli erilaista eri työnjohtajilla. Osa työnjohtajista oli laittanut taululle erillisen +-osion läheltä piti -ilmoituksille. Usein tämän ylimääräisen osion ja hyvin hoidetun palaverin välillä oli yhteys. Osa esimiehistä hoiti kyseisen turvallisuusosion käsittelemisen erittäin vaikuttavasti. He käsittelivät esimerkiksi eri puolilla tehdasta sattuneita läheltä piti -ilmoituksia ja pohtivat ryhmässä syitä tilanteeseen. Osa esimiehistä ei käynyt turvallisuusosiota ollenkaan läpi. Lisäksi eri osastoilla +QDIP-taulut poikkesivat jonkin verran toisistaan.

Päälliköiden viikkopalaverissa turvallisuusasioiden läpikäyminen oli erittäin suppeaa. Asia jäi käytännössä täysin huomiotta muutamaa läheltä piti –ilmoitusta lukuun ottamatta. Viikkopalaverissa oli pääsisältönä tuotannolliset seikat ja tehtaan yleinen toiminta. Työntekijöiden työsuojeluorganisaation sisäinen toiminta on hieman puutteellista johtuen määrätiedottomasta johtamistavasta. Ryhmän sisäinen johtaminen ei toimi kovin tehokkaasti, mistä aiheutuu, että ryhmä ei toimi tarvittavalla tehokkuudella. Työsuojeluasiamiesten käyttö turvallisuuskysymyksissä voisi olla myös tehokkaampaa. Tehtaan johtoryhmän kokouksissa turvallisuuteen liittyviä asioita ei oteta kovinkaan paljon esille. Turvallisuusjohtaminen ryhmän osalta on tällä hetkellä tapaturmataajuuden ja HSE-ilmoituksien tarkastelua. Itse johtamisen johtaminen turvallisuuden osalta jää ehkä hieman puutteelliseksi.

Työtapaturmien kustannusten suuruus riippuu hyvin paljon tapaturman yksityiskohdista. Tapaturman kustannuksiin vaikuttavat paljon tapaturman vakavuus, tapaturman kohteena olevan henkilön ikä sekä esimerkiksi materiaalivahingot. Kuitenkin pienistäkin tapaturmista kasaantuu nopeasti erittäin suuri kustannuserä yritykselle. On muistettava, että jokaisen työtapaturman kustannukset ovat tosiasiassa vältettäviä ja turhia ja ne syövät yrityksen kannattavuutta. Työtapaturmien vuosittaisia kustannuksia tarkasteltaessa voidaan havahtua siihen, kuinka suuria työtapaturmien kustannukset todella ovat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Hakkilan tehtaan turvallisuuskulttuuri on etenemässä parempaan suuntaan. Turvallisuuskulttuurin etenemisen kannalta erityisen tärkeää kuitenkin, että turvallisuutta johdetaan jatkuvasti määrätietoisesti. Turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta tulee nyt luoda jatkosuunnitelma kulttuurin edistämistä varten. Nyt saavutetut tulokset tehtaalla on saavutettu muutamassa vuodessa, joten vauhti on ollut nopea. Tästä eteenpäin muutos ei välttämättä ole yhtä nopea, vaan muutosprosessi saattaa välillä hidastua merkittävästi. Pitkällä aikajänteellä työ on tärkeää ja esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua nykyinen tilanne saattaa tuntua oudolta.

8 JATKOKEHITYSKOHTEET

Tässä kappaleessa esitetään erilaisia jatkokehitysehdotuksia tehtaan toimintaan liittyen. On tärkeää ymmärtää jatkotoimenpiteiden tärkeys tehtaan tulevaisuuden kannalta. Asioiden jatkuvan kehityksen avulla tehdas voi saavuttaa tavoitetilansa.

+QDIP tilaisuuden läpikäyminen ei ole eri puolilla tehdasta samanlaista. Olisi tärkeää, että jokainen esimies hoitaisi tilaisuuden samalla tavalla. Alla on esitetty +QDIP tilaisuuden kehitysehdotuksia:

1) Työnjohtajien tulisi saada yhtenäinen koulutus +QDIP tilaisuutta koskien. Koulutuksessa tulisi käydä läpi tarkasti, kuinka tehtaalla tulee tilaisuus hoitaa. Kun koulutus ja selvät ohjeet on annettu, on sovituista pelisäännöistä hankalampi lipsua.
2) Päälliköiden tulisi valvoa työnjohtajiaan. Heidän tulisi esimerkiksi satunnaisesti osallistua tilaisuuksiin ja antaa työnjohtajille palautetta tilaisuuden hoitamisesta.
3) +QDIP-taulut tulisi saada yhdenmukaisiksi. Eräällä esimiehellä oli hyvä tapa pitää erillistä + -merkkiä myös ilmoitetuille läheltä piti –tapauksille. Tämän tavan voisi ottaa käyttöön myös muilla osastoilla.
4) Jokaisella osastolla tulisi käydä jokainen +QDIP:n osa-alue läpi. Nyt ongelmana on ainakin I-kohta, jota varten ei ole selviä ja järkeviä mittareita. Myös Q-kohta on osalla osastoissa ongelmallinen.
5) Jokaisessa taulussa tulisi olla selvästi merkittynä vihreän ja punaisen värin tavoitearvot.
6) Jokaisen esimiehen tulisi pitää osastollaan +QDIP yhtä usein.
7) Jokaisen esimiehen tulisi pitää +QDIP-palaverit. Tästä ei tulisi lipsua.

Päällikkötason kokous on merkittävässä asemassa tehtaan turvallisuusjohtamisen kannalta, ja on tärkeää, että asiaa käsitellään myös siellä. Alla on esitelty muutamia ehdotuksia viikkopalaverin tehostamiseksi turvallisuusjohtamisen suhteen:

1) Toteutuneen tuotannon ja muun tuotantoon liittyvän tiedon esille tuomisen lisäksi tulisi turvallisuusasioille antaa oma tilansa kokouksessa. Ajallisesti sen ei tarvitse olla kovinkaan pitkä, vaan on tärkeää, että asia tulee kuitenkin käytyä läpi.
2) Päälliköt voisivat esimerkiksi liittää omaan selontekoonsa myös turvallisuuteen liittyvät asiat kuten läheltä piti –tilanteet, tapaturmat ja +QDIP-palaverien.
3) Turvallisuudelle tulisi antaa kokouksessa selkeitä tavoitteita ja tavoitteita tulisi seurata ja mitata.
4) Tulisi varmistua siitä, että kaikki päälliköt vaativat työnjohtajiaan noudattamaan +QDIP-palaverikäytäntöä.

Työsuojeluhenkilöstön toimintaa tulee tehostaa tehtaalla. Alla on esitetty muutamia kehitysehdotuksia:

1) Työsuojeluhenkilöstön tulisi kokoontua säännöllisesti ryhmänä. Heidän tulisi luoda ryhmälleen selkeä tavoite ja luoda toimintatavat tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän sisällä tulisi olla selkeä tehtävänjako. Ilman selkeästi osoitettua vastuualuetta ei muutoksia saada aikaan.
2) Ryhmän tulisi tuoda saavuttamiaan tuloksia ja parannuksia tehtaan johdon tai työsuojelupäällikön tietoon. Hyvä paikka tulosten esittelylle olisi esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokous.
3) Työsuojeluasiamiesten tulisi integroitua voimakkaammin osaston johdon kanssa. Yhteistyö osaston esimiehen ja työsuojeluasiamiehen kanssa tuottaisi varmasti tuloksia.
4) Työsuojeluasiamiesten tulisi ymmärtää oman asemansa tuomat vastuut ja velvollisuudet. Heidän roolinsa ympäristön ja kulttuurin kannalta ovat tärkeässä asemassa. Heidän tulisi olla oman alueensa edelläkävijöitä turvallisuusasioissa. Heidän tulisi olla osastollaan se, joka tekee eniten läheltä piti –ilmoituksia, huolehtii näkyvästi muiden turvallisuudesta ja puuttuu välittömästi näkemiinsä turvallisuusrikkomuksiin.

Työsuojelutoimikunnan kokous on erittäin merkittävässä asemassa turvallisuuden eteenpäinviemisessä. Kokouksessa voidaan saavuttaa erittäin tärkeitä tavoitteita, jotka vaikuttavat suoraan toimintaan tehtaan lattiatasolla. Alla on lueteltu muutamia kehitysehdotuksia, joista osa onkin jo osittain käytössä:

1) Toimikunnan tulee luoda selkeä visio, strategia ja tavoitteet esimerkiksi vuositasolla.
2) Tavoitteiden ollessa tiedossa tulee selvästi määritellä vastuuhenkilöt asiaa hoitamaan.
3) Tavoitteiden toteutumista tulee seurata ja mitata.
4) Työsuojeluvaltuutetut ja työsuojeluasiamiehet tulee saada aktiivisemmin tekemään töitä toimikunnan sisällä ja omalla osastollaan.
5) Toimikunta voisi tehdä toiminnastaan näkyvämpää. Siten ihmiset tietäisivät, että työsuojelutoimikunta on paikka, jossa turvallisuusasioita kehitetään. Tämä voisi jopa lisätä työntekijöiden kiinnostusta toimikuntaa kohtaan ja olla siten jopa omalta osaltaan viemässä turvallisuutta eteenpäin.

Tehtaan johtoryhmän tarkoituksena on johtaa ja kehittää johtamista tehtaalla. Alla on esitetty muutamia kehitysehdotuksia kokoukseen liittyen:

1) Palaveria varten tulisi olla enemmän lähtötietoja tehtaan turvallisuustilanteesta. Ilman monipuolisia lähtötietoja on toiminnan kehittäminen ja eteenpäinvieminen haastavaa. Esimerkiksi päivittäisjohtamisen nykytilaa tulisi selvittää, analysoida ja kehittää kokouksessa.
2) Palaverissa voisi mahdollisesti käsitellä +QDIP-palaverien toimivuutta ja ongelmia tehtaalla. Tämä on yksi tärkeimmistä päivittäisjohtamisvälineistä tehtaalla ja johtoryhmän tulisi valvoa järjestelmän toimivuutta.
3) Tapahtuneiden ongelmien juurisyy tulisi selvittää.
4) Palaverissa tulisi ottaa turvallisuusjohtaminen enemmän huomioon. Tulisi ottaa tarkasteluun enemmän turvallisuutta kuvaavia mittareita asioiden kehittämiseksi. Lisämittaristo auttaa myös ymmärtämään tehtaan nykytilaa entistä tehokkaammin. Mittarit tulisi ottaa käyttöön, mutta niitä tulisi myös seurata ja asettaa saadun tiedon perusteella tulevaisuuden tavoitteita. Lisäksi tulee luoda suunnitelma, kuinka tavoitteisiin päästään.

Läheltä piti –tilanteen käsitettä tulisi mahdollisesti selventää. Esimerkiksi +QDIP-taulujen yhteyteen tulisi lisätä oma läheltä piti –tilanteita käsittelevä tietopaketti, josta selviäisi seuraavat asiat:

1) Mikä on/ei ole läheltä piti –tilanne?
2) Miksi ilmoituksia halutaan? Miten ne käytännössä tehdään?

Lisäksi taulun lanseeraamisen yhteydessä voitaisiin aloittaa esimerkiksi läheltä piti –tilanteita käsittelevä kampanja. Hyvistä ilmoituksista voitaisiin palkita esimerkiksi lounaslipulla. Lisäksi esimiesten tulisi varmistaa alaistensa osaaminen ilmoitusten tekemistä varten pitämällä esimerkiksi ohjattuja tilaisuuksia, joissa esitellään ilmoituksen tekemistä.

Tehtaalla tulisi ottaa käyttöön yhtenäinen uuden työntekijän perehdytysprosessi. Perehdytysprosessiin tulisi kuulua esimerkiksi määritetyn perehdytyslomakkeen läpikäyminen, jotta varmistutaan siitä, että kaikki asiat tulee käytyä uuden työntekijän kanssa läpi. Perehdytyslomakkeeseen tulisi sisällyttää tehtaan toimintatavat ja turvallisuusasiat. Esimerkiksi läheltä piti –tilanteen läpikäynti ja opastus ilmoituksen tekemiseen. Perehdytyslomake tulisi läpikäynnin jälkeen palauttaa sekä perehdyttäjän että perehdytettävän allekirjoittamana. Kun kaikilla osastoilla on yhtenäinen ja kaikille selkeä tapa perehdyttää, sujuu perehdytysprosessi nopeammin, tehokkaammin ja antaa uudelle työntekijälle hyvän ja välittävän kuvan työnantajasta.

Turvallisuuskulttuurin edistämiseksi tulee tässä vaiheessa laatia jatkosuunnitelmä tutkimuksen tietoihin perustuen. Turvallisuuskulttuurin kehittymisen kannalta on myös tunnistettava turvallisuusajattelussa muista jälkeen jääneet osastot ja työnjohtajat. Tunnistamisen jälkeen tulisi panostaa työnjohtajien asenteiden muuttamiseen ja asettaa konkreettisia tavoitteita kohti edistyneempää turvallisuusajattelua.

Tapaturmien taloudellisia vaikutuksia tulisi selvittää enemmän Hakkilan tehtaan osalta. Tapaturmat tulisi analysoida erikseen ja tehdä esimerkiksi liitteeseen IV perustuva kustannusarvio. Näin saataisiin kattavasti tilastoitua tapaturmien taloudelliset vaikutukset esimerkiksi vuositasolla. Kun tapaturmien taloudelliset vaikutukset olisi tilastoitu, voitaisiin esimerkiksi johdolle esittää selvästi, kuinka paljon tapaturmat vaikuttavat tehtaan taloudellisiin lukuarvoihin. Kun on mahdollista esittää taloudelliset seuraukset, voidaan turvallisuuden merkitys ymmärtää eri henkilöstöryhmissä myös laajemmin. Tällä voisi olla omalta osaltaan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi tehtaan turvallisuuskulttuuriin.

9 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tehtaalla vallitseva turvallisuuskulttuuri, päivittäisjohtamisen nykytilanne ja tapaturmakustannuksien suuruusluokka. Turvallisuuskulttuuri selvitettiin haastatteluiden ja kyselylomakkeiden avulla ja päivittäisjohtamisen tila selvitettiin osallistumalla erilaisiin kokouksiin ja johtamistilanteisiin. Työtapaturmien kustannuksien suuruusluokka selvitettiin työsuojelupäällikön aineistosta. Työn tavoitteet saavutettiin ja tulokset ovat tärkeitä tehtaan kehittämisen kannalta. On tärkeää suhtautua tutkimuksen tuloksiin rakentavasti, jotta tutkimuksesta mahdollisesti kumpuava keskustelu pysyisi asiallisena. Tämä tutkimus tarjosi vasta tiedon tehtaan nykytilanteesta ja seuraava haaste on ratkaista, kuinka nykytilannetta voidaan kehittää edelleen suotuisaan suuntaan. Tutkimuksessa saatuja tietoja voidaan helposti käyttää pohjatietoina tulevissa projekteissa tehtaalla. Tulevaisuutta ajatellen Hakkilan tehdas on tällä hetkellä tärkeässä murrosvaiheessa. Tästä eteenpäin turvallisuus alkaa joko varmasti kehittyä parempaan suuntaan tai se jää nykypisteeseensä ja saattaa jopa vähitellen heikentyä. Mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ovat siis olemassa, mikäli asiaan tartutaan määrätietoisesti. Toiminnan kehittämisen seurauksena mahdollisuudet ovat melkein rajattomat ja pitkällä aikavälillä Hakkilan tehdas voisi nousta Metson sisällä jopa edelläkävijäksi turvallisuusasioissa. On kuitenkin aina muistettava, että tärkeässä roolissa eivät ole ainoastaan erilaiset tutkimukset vaan konkreettiset teot.

LÄHTEET

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala. 256 s.

Jaakkola, T. & Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Prima Oy, Helsinki. 304 s.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa. 211 s.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu. 172 s.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna. 256 s.

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

Lahtiluoma, S. & Silander, M-L. & Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala. 128 s.

Laitinen, H. & Simola, A. & Vuorinen, M. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Raamatutrükikoda, Tallinna. 493 s.

Laitinen, H. & Simola, A. & Vuorinen, M. 2013. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Raamatutrükikoda, Tallinna. 411 s.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 [Finlexin www-sivuilla]. Päivitetty 18.11.2013, 2013. [viitattu 18.11.2013]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060044#Pid1917933

Metson tilinpäätöstiedote 2013 [verkkodokumentti]. 32 s. Saatavissa PDF-tiedostona: http://www.metso.com/corporation/ir_eng.nsf/WebWID/WTB-140205-2256F-6E5C1/$File/metso_2013_financial_statements_review_fin.pdf

Metso turvallisuuspäälliköiden seminaari – lakisääteinen tapaturmavakuutus ja vakavat tapaturmat. Pohjola vakuutus Oy. Ei julkisesti saatavilla.

Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä, arjen johtaminen. Hansaprint Oy, Vantaa. 205 s.

Oedewald, P. & Reiman, T. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Edita Prima Oy, Helsinki. 475 s.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. WS Bookwell Oy, Juva. 168 s.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [verkkodokumentti]. 2. Painos. Turvallisuuskeskus TTK. 8 s. Saatavissa PDF-tiedostona: http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Rikoslaki 578/1995 [Finlexin www-sivuilla]. Päivitetty 18.11.2013, 2013. [viitattu 18.11.2013]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L44

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 208 s.

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

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 283 s.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki. 295 s.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. Painos. Hansaprint Oy, Vantaa. 289 s.

Schein, E. H. 1969. Organisaatiopsykologia. K. J. Gummerus Oy, Jyväskylä. 179 s.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. 2. Painos. Esa Print Oy, Tampere. 220 s.

Työturvallisuuskeskus. 2003. Työturvallisuus yhteisellä työpaikalla. Nykypaino Oy, Helsinki. 48 s.

Työturvallisuuslaki 738/2002 [Finlexin www-sivuilla]. Päivitetty 13.11.2013, 2013. [viitattu 13.11.2013]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Työsuojelu.fi. 2004. Vaarojen selvittäminen ja arviointi [verkkodokumentti]. Työsuojelu.fi. 4 s. Saatavissa PDF-tiedostona: http://www.tyosuojelu.fi/upload/tutsp-vaarojenselvittaminen.pdf

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy, Helsinki. 328 s.

LIITTEET

Liite I

TYÖNTEKIJÄT

ei tärkeä...tärkeä

1. Kuinka tärkeäksi koet turvallisuusasiat? 1...5
2. Kuinka tärkeäksi työnjohtajasi kokee turvallisuusasiat? 1...5

suuri...pieni

3. Arvioi omaa kynnystäsi tehdä läheltä piti -ilmoituksia? 1...5

ei kannustava...kannustava

4. Kuinka kannustava yleinen työilmapiiri on ilmoitusten tekoon? 1...5
5. Kannustaako esimiehesi sinua tekemään ilmoituksia? 1...5

en puutu...puutun aina

6. Kuinka tehokkaasti puutut näkemiisi turvallisuusrikkeisiin? 1...5

en...kyllä

7. Kannustatko työtovereitasi huomioimaan/noudattaman turvallisuusasioita? 1...5
8. Koetko turvallisuusajattelun olevan osana työnkuvaasi? 1...5

ei usein...usein

9. Kuinka usein keskustelet turvallisuusasioista esimiehesi kanssa? 1...5

Sanalliset vastaukset (lyhyesti!):

10. Montako vaaratilanneilmoitusta/läheltä piti -ilmoitusta olet tehnyt viimeisen vuoden aikana?

11. Kuka mielestäsi vastaa osastosi turvallisuusasioista?

12. Mitä mieltä olet turvallisuusasioiden hoitamisen nykytilanteesta? Tehdäänkö turvallisuusasioista liian suuri numero?

Liite II

TYÖNJOHTAJAT

ei tärkeä...tärkeä

1. Kuinka tärkeäksi arvioit turvallisuusjohtamisen? 1..5
2. Kuinka tärkeäksi alaisesi kokevat turvallisuusjohtamisen? 1...5
3. Kuinka tärkeäksi muut työnjohtajat kokevat turvallisuusjohtamisen? 1...5
4. Kuinka tärkeäksi esimiehesi kokevat turvallisuusjohtamisen? 1...5

suuri...pieni

5. Arvioi alaistesi kynnystä tehdä läheltä piti -ilmoituksia? 1...5

ei kannustava...kannustava

6. Kuinka kannustava ilmapiiri on ilmoitusten tekoon? 1...5

en puutu...puutun aina

7. Kuinka tehokkaasti puutut turvallisuusrikkeisiin? 1...5

en...kyllä

8. Kannustatko alaisiasi huomioimaan/noudattaman turvallisuusasioita? 1...5
9. Koetko turvallisuusjohtamisen olevan osa päivittäistä työnkuvaasi? 1...5
10. Koetko turvallisuuskierrokset tärkeiksi? 1...5

Sanalliset vastaukset (lyhyesti!):

11. Kuinka usein keskustelet turvallisuusasioista alaistesi kanssa yhden viikon aikana?
12. Kuinka hyvin tunnet esimiehen turvallisuusvastuun?
13. Kuka mielestäsi vastaa osastosi turvallisuusasioista?
14. Miten omalta osaltasi johdat turvallisuutta?
15. Montako vaaratilanneilmoitusta olet tehnyt viimeisen vuoden aikana?
16.Mitä mieltä olet turvallisuusasioiden hoitamisen nykytilanteesta? Tehdäänkö turvallisuusasioista liian suuri numero?

Liite III

PÄÄLLIKÖT

ei tärkeä...tärkeä

1. Kuinka tärkeäksi arvioit turvallisuusjohtamisen? 1...5
2. Kuinka tärkeäksi alaisesi kokevat turvallisuusjohtamisen? 1...5

suuri...pieni

3. Arvioi alaistesi kynnystä tehdä läheltä piti -ilmoituksia? 1...5

ei kannustava...kannustava

4. Kuinka kannustava ilmapiiri on ilmoitusten tekoon? 1...5

en puutu...puutun aina

5. Kuinka tehokkaasti puutut turvallisuusrikkeisiin? 1...5

en...kyllä

6. Kannustatko alaisiasi huomioimaan/noudattaman turvallisuusasioita? 1...5
7. Koetko turvallisuusjohtamisen olevan osa päivittäistä työnkuvaasi? 1...5
8. Koetko turvallisuuskierrokset tärkeiksi? 1...5

Sanalliset vastaukset (lyhyesti!):

9. Kuinka usein keskustelet turvallisuusasioista alaistesi kanssa yhden viikon aikana?
10. Kuinka hyvin tunnet esimiehen turvallisuusvastuun?
11. Kuka mielestäsi vastaa osastosi turvallisuusasioista?
12. Miten omalta osaltasi johdat turvallisuutta?
13. Montako vaaratilanneilmoitusta olet tehnyt viimeisen vuoden aikana?
14. Mitä mieltä olet turvallisuusasioiden hoitamisen nykytilanteesta? Tehdäänkö turvallisuusasioista liian suuri numero?

Liite IV

TAPATURMAKUSTANNUSLASKURI

	h	€/h	€
A. TAPATURMAN SUORAT KOKONAISKUSTANNUKSET			
1. Tapaturmapäivän palkkakustannukset			
2. Poissaoloajan palkkakustannukset			
Yhteensä			
B. KORVAUKSET VAKUUTUSLAITOKSELTA			
1. Vakuutuskorvaukset			
Yhteensä			
C. EPÄSUORAT KUSTANNUKSET			
1. Poissaolon korvaaminen			
Tuotannon menetys			
Ylityöt			
Ylikuormitus (muiden)			
Sijaiset			
2. Muut henkilöstökustannukset			
Töiden järjestely			
Tapaturman tutkinta			
Auttaminen, ensiapu, saattaminen			
Raivaus-, korjaus- ja siistimiskustannus			
3. Omaisuuskustannukset			
Raaka-aineet ja puolivalmisteet			
Menetetyt tuotteet			
Työvälineet, koneet ym. käyttöomaisuus			
4. Tuotannon häiriöt ja keskeytyskustannukset			
Tuotannon keskeytys			
Toimitusten myöhästyminen, sopimussakot			
Laatuvaikutukset			
5. Muut kustannukset			
Tapaturman vaikutus vakuutusmaksuihin			
Muu kustannus			
Yhteensä			
Kokonaiskustannus			
Palkkakustannus ilman tapaturmaa			
Nettokustannus			