

Päivi Hämäläinen, Sanna Anttila

**ONNISTUNEEN TYÖTERVEYS- JA TYÖTURVALLISUUSJOHTAMISEN
SISÄLTÖ JA KÄYTÄNNÖT**
Seurantatutkimus

Tiivistelmä

Turvallisuus on noussut 2000-luvun alussa useiden yritysten keskeiseksi vaatimukseksi ja turvallisuusjohtamisen käsite on laajentunut käsittämään koko yritysturvallisuuden kenttää. Onnistuneen ja tehokkaan työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen taustalla on pitkäjänteinen vuosien mittainen panostaminen työturvallisuuteen. Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen on jokapäiväistä toimintaa yhteistyössä johdon ja henkilöstön kanssa. Onnistuessaan se paitsi vähentää työtapaturmien ja onnettomuuksien määrää, myös parantaa tuottavuutta ja työilmapiiriä.

Tämä tutkimus on seurantatutkimus, joka toteutettiin lähes samanmuotoisena ensimmäisen kerran vuonna 2000. Tutkimuksella halutaan selvittää tekijöitä, jotka kuuluvat hyvään turvallisuuden johtamiseen sekä lisäksi tarkastella yritysten turvallisuuskäytänteissä ja/tai niiden sisällössä tapahtuneita muutoksia. Tavoitteena on tarkastella uudistuneiden työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain vaikutuksia turvallisuusjohtamiseen.

Tutkimuksessa tehtiin yhteensä kahdeksantoista asiantuntija- ja yrityshaastattelua samalla haastattelulomakkeella kuin ensimmäisessä tutkimuksessa. Mukana olevat asiantuntijat olivat tutkimus- ja vakuutuslaitoksista sekä viranomaiset Hämeen ja Uudenmaan työsuojelupiireistä sekä TUKES:sta. Yritykset olivat pääsääntöisesti samoja kuin aikaisemmassa tutkimuksessa.

Vuoden 2000 tutkimuksessa havaittiin useissa yrityksissä puutteita työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen organisoinnissa ja siihen kohdistuvissa asenteissa. Seurantatutkimuksen tulosten perusteella työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen on viety päivittäisjohtamiseen, eikä sitä eroteta enää muusta johtamisesta. Haastattelutulosten perusteella riskien arvioinnista on tullut yrityksissä rutiinia ja siihen on olemassa selvät toimintatavat. Lisäksi mittaamisesta ja seurannasta on tullut keskeinen työkalu työturvallisuuden kehittämisessä. Seurantatutkimuksen tulosten perusteella yritysten edustajien käsitykset olivat edelleen lähentyneet asiantuntijoiden käsityksiä eikä varsinaisia mielipide-eroja enää löytynyt. Hyvän työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen keskeisiksi elementeiksi nähtiin turvallisuuspolitiikan luominen, toimintavelvoitteiden- ja valtuuksien määrittäminen, riskien arviointi, mittaaminen ja seuranta sekä osaamisen varmistaminen ja keskinäinen vuorovaikutus.

Uudistuneiden työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain vaikutukset haastateltaviin yrityksiin ovat jääneet vähäisiksi, johtuen lähinnä siitä, että yrityksissä noudatettiin jo aiemmin uusien lakien sisältämiä vaatimuksia.

Abstract

The importance of occupational health and safety has increased in Finland. In many companies one central goal is a good level of safety and health. Successful and effective occupational health and safety activities at a company level have demanded persistent long-lasting work. Occupational health and safety work is everyday work together with management and employees. Successful occupational health and safety work has decreased the number of occupational accidents, but also improved productivity and safety climate.

This research project is an update of a study which was previously done in 2000. The aim of both studies was the same: to identify factors that are part of successful occupational health and safety management. The second aim of the update study was to review and compare the changes that have occurred during seven years. The laws Occupational Safety and Health Act (2002) and Occupational Health Care Act (2001) were renewed after the first study. The third aim was to find out how these new acts have affected occupational health and safety work in companies.

The study method was nine interviews for experts in the field of occupational safety and health and nine interviews for companies, which are active in occupational safety and health work. Except for two, the companies were the same as in the first study.

Results from the first study show that many companies have weaknesses in organizing occupational health and safety activities and also in attitudes. Update study shows that occupational health and safety work has become everyday work and it is not anymore differentiated from other management like quality management. Risk assessment has become routine and a systematic mode of action. Measurement and follow-up procedures are very important and interviewees see them as a central method to improve occupational health and safety. All in all, experts and representatives of companies agreed on most issues handled. The main elements of a good occupational safety management system are a safety policy, defined obligations and responsibilities, risk assessment, measurement and follow-up as well as education and interaction.

Effects of renewed acts of Occupational Safety and Health and Occupational Health Care were slight, because companies interviewed in the study already followed requirements of the renewed acts.

Sisällys

Tiivistelmä.....	2
Abstract	3
Sisällys	4
1. Johdanto	5
2. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen kehys	6
2.1 Peruskäsitteitä.....	6
2.2 Turvallisuusjohtamisen käsite	8
2.3 Turvallisuusjohtamisen sisältö ja rakenne.....	8
2.3.1 Turvallisuusjohtamisen osatekijöitä.....	10
2.3.2 Uusia näkökulmia 2000-luvun turvallisuusjohtamisessa	19
2.4 Lainsäädäntö.....	21
2.5 Standardit	24
3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät	26
3.1 Tulosten käsittely	27
4. Tulokset.....	28
4.1 Lainsäädännön tulkinta	28
4.2 Haastattelut.....	28
5. Hyvät turvallisuusjohtamiskäytännöt.....	38
5.1 Turvallisuusjohtamisen käsite ja asema	38
5.2 Kohti onnistunutta turvallisuusjohtamista.....	39
5.2.1 Turvallisuuden johtaminen.....	40
5.2.2 Turvallisuuden organisointi.....	41
5.2.3 Riskien arviointi	43
5.2.4 Turvallisuuden mittaaminen.....	44
5.2.5 Muut onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat tekijät.....	44
5.3 Keinot onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen.....	45
5.4 Yritysten turvallisuusjohtamisen taso ja muutos.....	46
5.4.1 Tapaturmalukujen kehittyminen	49
6. Päätelmät ja suositukset	50
6.1 Tärkeimmät tulokset.....	50
6.2 Tavoitteiden saavuttaminen.....	51
6.3 Jatkotoimenpiteet	52
Lähteet.....	53

1. Johdanto

Turvallisuus on noussut 2000-luvun alussa useiden yritysten keskeiseksi vaatimukseksi. Turvallisuus sanana myy osittain myös yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Ihmiset kokevat epävarmuuden lisääntyneen. Myös turvallisuusjohtamisen käsite on laajentunut. 1990-luvulla turvallisuusjohtamisella tarkoitettiin lähinnä työterveys- ja työturvallisuusjohtamista, mutta nykyään turvallisuusjohtamisella usein ymmärretään koko yritysturvallisuuden kenttä henkilö-, rikos- ja toimitilaturvallisuudesta aina ympäristö- ja ulkomaan-toimintojen turvallisuuteen. Myös yritysten käytössä yleistyneet turvallisuusjohtamisjärjestelmien ohjeistukset ovat ottaneet käyttöön termin työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen.

Tämä tutkimus on Sosiaali- ja terveysministeriön Työsuojeluosaston tilaama selvitys onnistuneista työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen käytännöistä ja sisällöstä. Tutkimus on seurantatutkimus, joka toteutettiin lähes samanmuotoisena ensimmäisen kerran vuonna 2000. Tutkimuksella halutaan selvittää tekijöitä, jotka kuuluvat hyvään turvallisuuden johtamiseen, mutta myös tarkastella käytänteissä ja/tai sisällössä tapahtuneita muutoksia. Tarkastelun kohteena ovat sekä osallistuneiden yritysten turvallisuusjohtamiskäytäntöjen että asiantuntijoiden vaatimusten muutokset. Tutkimuksen tavoitteena on myös päivittää ajantasalle turvallisuusjohtamista koskeva teoria ja lainsäädäntö.

Vuoden 2000 tutkimuksessa havaittiin useissa yrityksissä puutteita turvallisuusjohtamisen organisoinnissa ja turvallisuusjohtamiseen kohdistuvissa asenteissa. Seurantatutkimuksessa saatujen tulosten avulla voidaan tarkastella, ovatko turvallisuusasenteet yrityksissä muuttuneet ja ovatko yritykset onnistuneet sitoutumaan turvallisuuden kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Vuonna 2000 monissa yrityksissä pidettiin tavoitteena esimerkiksi 0-tapaturmaa, mutta keinot tavoitteeseen pääsemiseksi olivat epäselviä. Pienissä yrityksissä saattaa tällaisissa tilanteissa olla usein kyse tiedon ja taidon puutteesta. Seurantatutkimuksessa on siten myös tarkoituksena selvittää, ovatko yritykset pystyneet saavuttamaan turvallisuuteen liittyvät tavoitteitaansa ja millä keinoin tässä on onnistuttu. Myös mikäli tavoitteisiin ei ole päästy, on niiden syiden selvittäminen erittäin tärkeää. Vuoden 2000 jälkeen turvallisuuskoulutus ja -tiedotus on monilla aloilla lisääntynyt, joten tässä tutkimuksessa odotetaan löytyvän kehitystä myös kohdeyrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena on saada selkeästi esille yritysten käsitys siitä, mitä turvallisuusjohtaminen on: onko se osa muuta johtamista, jota käytetään apuna kokonaisvaltaisessa turvallisuuden organisoinnissa, hallinnassa ja kehittämisessä vai ymmärretäänkö turvallisuusjohtaminen lähinnä tapaturmariskien vähentämisen keinona.

Koska turvallisuusjohtamiselle ei ole yhtenäistä määritelmää ja turvallisuusjohtaminen on käsitteenä melko laaja, auttaa tämä tutkimus selkeyttämään käsitystä hyvästä työterveys- ja työturvallisuusjohtamisesta. Tutkimuksen avulla yritykset voivat tunnistaa omasta toiminnastaan hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvia tekijöitä, sekä pohtia parannettavia osa-alueita.

Työturvallisuuden parissa työskentelevät viranomaiset saavat tutkimuksesta myös tietoa turvallisuusjohtamisesta.

Tutkimuksen tavoitteena on:

- selvittää erilaisia käytäntöjä ja sisältöjä, joita vaaditaan hyvään turvallisuusjohtamiseen,
- selvittää ja verrata vuosina 2000-2007 tapahtuneita muutoksia yritysten ja organisaatioiden turvallisuusjohtamisessa,
- päivittää turvallisuusjohtamisen teoria ja
- tarkastella uudistuneiden työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain vaikutuksia turvallisuusjohtamiseen ja selvittää, pitävätkö nämä lait sisällään myös onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvia käytänteitä.

Tutkimusaineiston keruu tehdään edellisessä tutkimuksessa luodulla haastattelumallilla. Tavoitteena on haastatella samat kaksikymmentä (20) yritystä, organisaatiota ja asiantuntijaa kuin edellisessä tutkimuksessa.

Haastattelujen perusteella laaditaan raportti, jossa kuvataan, millaisia onnistuneita turvallisuusjohtamiseen sisältyviä työsuojelun käytäntöjä ja osajärjestelmiä yrityksissä on käytössä. Raportissa kuvataan myös, miten turvallisuusjohtaminen on muuttunut kohdeyrityksissä ja miten asiantuntijanäkemykset onnistuneesta turvallisuusjohtamisesta ovat muuttuneet vuoden 2000 tutkimuksen jälkeen. Näiden tietojen perusteella voidaan tarkastella kohdeyritysten turvallisuusjohtamisen tasoa. Tarvittaessa toteutetaan aikaisemman tutkimuksen tulosten perusteella toteutetun esitteen päivitys. Tutkimus aloitettiin huhtikuussa 2007 ja se päättyi joulukuussa 2007.

2. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen kehys

Tässä raportissa käytetään yleisesti termiä turvallisuusjohtaminen, joka kuitenkin tarkoittaa työterveys- ja työturvallisuusjohtamista. Myös termi turvallisuus viittaa lähinnä työterveyteen ja työturvallisuuteen. Työssä ei käsitellä muita yritysturvallisuuden osa-alueita, jotka Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan (2005) mukaan ovat: henkilö-, rikos-, tieto-, ympäristö-, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, pelastustoiminta, tuotannon ja toiminnan turvallisuus, työturvallisuus, ulkomaantoimintojen turvallisuus sekä valmiussuunnittelu.

2.1 Peruskäsitteitä

Vaara on tekijä tai tilanne, jossa on kuoleman, henkilövahingon, terveyden heikentymisen tai näiden yhdistelmien mahdollisuus (BS 8800:2004).

Tapaturma on ei-toivottu, odottamaton tapahtuma, joka aiheuttaa kuoleman, terveyden heikentymisen tai vamman (BS 8800:2004).

Johtamisjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu politiikasta, päämääristä ja toimenpiteistä, joiden avulla asioita toteutetaan ja parannetaan jatkuvasti (BS 8800:2004).

Riski kuvaa määritellyn vaarallisen tapahtuman todennäköisyyden ja seuraamusten yhdistelmää (BS 8800:2004).

Riskien arviointi tarkoittaa vaarojen tunnistamista ja niiden turvallisuudelle ja terveydelle aiheuttaman riskin merkityksen arviointia (BS 8800:2004).

Riskienhallinta on järjestelmällistä toimintaa, joka sisältää riskien arvioinnin sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja korjaavat toimenpiteet (Työsuojelusanasto 2006).

Turvallisuusilmapiiri kuvaa työntekijöiden havaintoja yrityksensä suhtautumisesta työturvallisuuteen (Salminen 2007). Turvallisuusilmapiirin määritelmästä ei vallitse tutkijoiden keskuudessa yksimielisyyttä.

Turvallisuuskulttuuri koostuu yksilön ja organisaation arvoista, asenteista ja käyttäytymismalleista, jotka määrittelevät organisaation sitoutumisen ja lähestymistavan turvallisuuteen ja terveyteen liittyvissä asioissa (BS 8800:2004).

Työsuojelun toimintaohjelma on ohjelma, joka sisältää työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Sen tarkoituksena on edistää työpaikan turvallisuutta ja terveyttä sekä työntekijöiden työkykyä. (Työturvallisuuslaki 2002)

Työsuojelupäällikkö on työnantaja tai työnantajan nimeämä henkilö, joka edustaa työnantajaa työsuojelun yhteistoiminnassa ja vastaa työpaikalla työsuojelun yhteistoiminnasta (Työsuojelusanasto 2006).

Työsuojeluvaltuutettu on työntekijöiden valitsema edustaja, joka edustaa heitä työsuojelun yhteistoiminnassa sekä suhteessa työsuojeluviranomaisiin (Työsuojelusanasto 2006)

Auditointi on järjestelmällinen ja itsenäinen prosessi, jonka avulla kerätään näyttöä, jota arvioidaan prosessin aikana objektiivisesti ja sen avulla määritetään, miten hyvin määritellyt vaatimukset täyttyvät (BS 8800:2004).

Työhyvinvointi (laajasti) tarkoittaa työntekijän fyysistä ja psyykkistä olotilaa, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen (Työsuojelusanasto 2006).

2.2 Turvallisuusjohtamisen käsite

Turvallisuusjohtamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan määritelmiä löytyy useita erilaisia. Turvallisuusjohtamisesta on olemassa useita kirjoja, mutta niissä ei ole yleensä annettu suoraan lyhyttä yleistä määritelmää turvallisuusjohtamiselle. Kirjallisuudessa on lähinnä kuvattu turvallisuusjohtamisen sisältöä ja turvallisuusjohtamisjärjestelmiä.

Levän väitöskirja (2003) osoittaa, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän käsite ei ole viime vuosina olennaisesti muuttunut. Hän käyttää väitöskirjassaan Booth ja Leen (1995), Visserin (1996) ja Petersenin (2000) mukaista määritelmää, jonka mukaan turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojelua sekä turvallisuuden tavoitteellista kehittämistä (Levä 2003).

Lanne (2007) määrittelee väitöskirjassaan turvallisuusjohtamisen organisoiduksi ja järjestelmälliseksi johtamiseksi, jolla pyritään ennaltaehkäisemään ihmisiä, ympäristöä, omaisuutta, tietoa tai mainetta vahingoittavia tapahtumia. Turvallisuusjohtaminen on jatkuvaa toimintaa ja se on kiinteä osa organisaation normaalia johtamisprosessia. (Lanne 2007) Muita kirjallisuudessa esiintyneitä määritelmiä on esitetty seuraavassa:

- Työsuojelusanaston (2006) mukaan turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyvät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen.
- Turvallisuusjohtaminen on järjestelmällistä työntekijöiden toiminnan, koneiden toiminnan ja fyysisen työympäristön hallintaa. Hallinta sisältää sekä ennaltaehkäisyä että eiturvallisten tilanteiden ja olosuhteiden korjaamisen (Kuusisto 2000; teoksesta Heinrich ym. 1980) (käännös tutkijan).
- Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan yrityksen tapaa johtaa turvallisuutta eli turvallisuuteen liittyviä menettelytapoja ja järjestelmiä (Mikkonen 1998).
- Turvallisuusjohtaminen käsittää sekä turvallisuuden valmistamiseen vaadittavan järjestelmän rakentamisen että järjestelmän ylläpidon (Ruuhilehto ja Kuusisto 1998).
- Kokonaisvaltainen turvallisuusjohtaminen on jatkuvaa työn, työolojen, työympäristön sekä ympäristöasioiden kehittämistä. Tavoitteena on terveellinen, turvallinen ja ympäristöystävällinen työnteko sekä tuotanto- ja palvelutoiminta. Turvallisuusjohtaminen on jatkuvaa, tulostavoitteista toimintaa. Se on prosessi, josta parhaimmillaan muodostuu keskeinen osa työpaikan jokapäiväistä kehittämistoimintaa. (Kohti 0-tapaturmaa 2000)
- Turvallisuusjohtaminen tarkoittaa yritysturvallisuuden osa-alueiden hallintaa (Miettinen 2002; Kerko 2001).

2.3 Turvallisuusjohtamisen sisältö ja rakenne

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, löytyy turvallisuusjohtamiselle edelleen useita erilaisia määritelmiä. Turvallisuusjohtamisen rakenne saattaa vaihdella, mutta sisältö on usein melko samanlainen ja siitä on useimmiten löydettävissä tiettyjä tunnuspiirteitä. Käytännön

keinot ja toteutustavat turvallisuusasioiden eteenpäin viemiseksi voivat eri organisaatioissa olla kuitenkin hyvinkin erilaiset. Yleinen käsitys on, että turvallisuusjohtaminen koostuu asijaohjauksesta (management) ja henkilöstöjohtamisesta (leadership). Aikaisemmin turvallisuusjohtaminen on mielletty pitkälti pelkäsi asioiden johtamiseksi, mutta vähitellen on alettu ymmärtää myös henkilöstöjohtamisen merkitys osana turvallisuusjohtamista. Oleellista on, että turvallisuusjohtaminen on jatkuvaa toimintaa ja se on integroituna yrityksen muuhun johtamiseen.

Turvallisuusjohtamisessa päätavoite oli pitkään lähinnä tapaturmien ja onnettomuuksien ehkäiseminen. Useat yritykset ovat kuitenkin oivaltaneet, että hyvällä turvallisuusjohtamisella on myös paljon muita vaikutuksia, kuten johdon ja henkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan ja turvallisiin toimintatapoihin, henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen ja työilmapiirin parantuminen (Torp ja Moen 2005). Tapaturmien syynä ovat useimmiten organisaation toimintatavat sekä eri organisaatiotasolla tehdyt päätökset (Simola 2005). Tapaturmien todellinen taustatekijä löytyy yhä useammin johtamisessa esiintyvistä puutteista, vaikka välitön tapaturman aiheuttaja olisikin ollut työntekijän sen hetkinen toiminta. Turvallisuusjohtamisessa on yhä enemmän panostettava vaarallisten toimintatapojen taustalla vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja koko johtamisjärjestelmään (Lanne 2007, Levä 2003, Reason 1997).

Onnistuneen ja hyvän turvallisuusjohtamisen kehitykseen ovat vaikuttaneet yhteiskunnassa ja teollisuudessa tapahtuneet muutokset. Järjestelmät ovat koko ajan monimutkaistuneet ja lainsäädäntö on tiukentunut. Organisaation turvallisuuskulttuurista riippuu, miten organisaatio suhtautuu turvallisuusasioihin. Kulttuuri heijastuu kaikkialle yritykseen ja vääränlaisen turvallisuuskulttuurin seuraukset ilmenevät vaarantavien tekojen todennäköisyyttä edistävinä tekijöinä kuten aikapaineena, puutteellisina välineinä jne. Ne yhdistyvät inhimilliseen taipumukseen tehdä virheitä ja vaarantavia tekoja. Johdon rooli on avainasemassa turvallisuuskulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. (van Vuuren 1999, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998, Reason 1997)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän pitää käsitellä fyysisen työympäristön ja johtamisen ohella myös ihmisten käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmät ovat saaneet kritiikkiä siitä, että niiden kehittäminen on painottunut liikaa turvallisuuden organisointiin ja menettelytapoihin, kuten sääntöihin, politiikkoihin ja suunnitelmiin. Johtamisen laatu vaikuttaa suuresti henkilöstön turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Johto ja johtamistavat ovat avainasemassa organisaation turvallisuuskulttuurin muokkautumisessa (Westrum 2004). Menestyksekkään turvallisuusjohtamisen edellytyksenä on johdon vahva sitoutuminen turvallisuuteen, mikä ilmenee johdon osallistumisena sekä vuorovaikutuksena ja avoimuutena työntekijöitä ja työnjohtoa kohtaan. (Levä 2003, Hämäläinen ja Lanne 2001)

2.3.1 Turvallisuusjohtamisen osatekijöitä

Turvallisuuspolitiikka ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Yrityksen turvallisuuspolitiikasta tulee näkyä yrityksen sitoutuminen turvallisuusasioihin. Poliitiikan tulee edistää yrityksen kulttuurin, asenteiden ja uskomuksien kehittymistä sekä tukea tavoitetta turvallisuuden jatkuvasta parantamisesta. Standardit korostavat, että yrityksen turvallisuuspolitiikan tulee olla organisaation ylimmän johdon määrittelemä, dokumentoitu ja vahvistama. Poliitiikassa tulee sitoutua siihen, että turvallisuus on keskeinen osa kaikkia organisaation toimintoja. Tärkeää on myös se, että turvallisuuspolitiikka ymmärretään, toimeenpannaan ja sitä ylläpidetään kaikilla organisaatiotasolla ja lisäksi varmistetaan henkilöstön osallistuminen. (BS 8800:2004, Santonen 1997)

Erityisen tärkeää on, että turvallisuuspolitiikka integroidaan muuhun yrityksen toimintaan. Tällä tavoin voidaan varmistaa, ettei turvallisuuspolitiikka ole ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Turvallisuuspolitiikan tavoitteet pohjautuvat yrityksen yleisiin arvoihin, visioihin ja strategiaan. (BS 8800:2004, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998)

Pienen yrityksen turvallisuuspolitiikaksi useimmiten riittää, että johto on sisäistänyt turvallisuus-, terveys- ja ympäristöasioiden merkityksen. Virallista ja laajaa politiikan määrittelyä ei välttämättä tarvita. Poliitiikan onkin aina oltava sovelias juuri kyseessä olevaan yritykseen. (Torp ja Moen 2005, Rissa 1999, Warning 1996)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä toimii yrityksen turvallisuusjohtamisen työkaluna. Järjestelmämalleja on useita, mutta käytetyin järjestelmä ainakin Euroopassa on brittiläiseen standardiin perustuva Ohje työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmistä BS 8800. Järjestelmän avulla pyritään pitämään yrityksen turvallisuustaso hyväksytyllä tasolla sekä saavuttamaan asetetut päämäärät ja tavoitteet. Yrityksen turvallisuustoimintaa ohjaavat lakisääteiset velvoitteet, joilla pyritään tietyn minimitason saavuttamiseen. Tämän vuoksi turvallisuustoiminnan menestyksellä toiminta vaatii organisaatiota, joka pystyy seuraamaan ja soveltamaan uusia työturvallisuus- ja työsuojelumääräyksiä. (BS 8800:2004)

Yritys voi toteuttaa turvallisuusasioiden hallinnan yleisten turvallisuusjohtamisoppien tai jonkin standardoidun järjestelmän mukaisesti. Turvallisuusjohtamisstandardit voidaan katsoa erilaisiksi turvallisuusjohtamisjärjestelmiksi. Eri turvallisuusjohtamisstandardit noudattavat hyvin pitkälle samantyyppistä perusrakennetta ja sisältöä (Santonen 1997). Niiden rakentamiseen kuuluvat tyypillisesti seuraavat osatekijät: politiikka, organisointi, suunnittelu ja toimeenpano, toiminnan mittaaminen, auditointi ja säännölliset toiminnan tilannetarkastukset. Standardeissa organisointiin, suunnitteluun ja toimeenpanoon kuuluvat seuraavat asiat: johdon sitoutuminen, vastuut ja valtuudet, resurssit, pätevyys ja koulutus, tiedonkulku, dokumentointi ja tiedostot, suunnittelu, riskien arviointi ja hallinta, lakisääteiset ja muut vaatimukset sekä turvallisuusjohtamisjärjestelyt. (BS 8800:2004, Santonen 1997)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on rakennettava yksilöllisesti yrityksen koon ja tarpeiden mukaan. Pienissä yrityksissä riittää yksinkertaisempi järjestelmä, koska niiden organisaatio-rakenne ei vaadi niin laajaa järjestelmää kuin isoissa yrityksissä. Pienten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin on suunniteltu omia järjestelmiä. Niiden turvallisuusjohtamisjärjestelmä voi rakentua esimerkiksi toimintatavasta, suunnittelusta, toimeenpanosta, mittaamisesta ja tarkkailusta sekä toiminnan arvioinnista. Suunnitteluun on sisällytetty riskien arviointi ja hallinta, lainsäädännölliset ja muut ulkoiset vaatimukset sekä päämäärät ja tavoitteet. Toimeenpanon alle puolestaan on sisällytetty järjestelmän rakenne, vastuut, koulutus ja pätevyys, tiedonkulku, dokumentointi, toiminnan ja muutosten hallinta sekä valmius hätä- ja poikkeustilanteisiin. Näitä tekijöitä voidaan arvioida tarkastuslistatyypin lomakkeen avulla. (Torp ja Moen 2005, Liuhamo 1998)

Turvallisuus osana muuta toimintaa

Turvallisuusjohtamisjärjestelmät voidaan nähdä osana integroitunutta kokonaisuutta yhdessä ympäristö- ja laatujohtamisjärjestelmien kanssa. Ympäristö-, turvallisuus- ja laatujohtamisjärjestelmien integroituun kokonaisuuteen sisältyy jatkuvan parantamisen käsite olennaisena osana. Näkemyksen myötä turvallisuus nähdään osana tuotannollista toimintaa, mikä on välttämätöntä, jotta voidaan vaikuttaa teknisiin ja työympäristöön liittyviin ongelmiin. (Taylor ja Wright 2003) Simola (2005) esittää väitöstutkimuksessaan näkemyksen nykyajan ideaalisesta johtamistoiminnasta, jossa oleellista on, että jokainen tuotantolinjan työntekijä hallitsee omalta osaltaan tehtävänsä liittyvät turvallisuus-, ympäristö- ja laatuasiat.

Tarkasteltaessa laatu-, turvallisuus- ja ympäristöjärjestelmien osatekijöitä, voidaan niistä löytää monia yhtäläisyyksiä. Yleisellä tasolla kaikki järjestelmät pyrkivät riskien laaja-alaiseen tarkasteluun ja ongelmien ennaltaehkäisyyn. Integroidun johtamisjärjestelmän vahvuuksina nähdään toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu sekä kehittämiskohteiden valinta siten, että samanaikaisesti huomioidaan ratkaisujen laatu-, turvallisuus- ja ympäristövaikutukset. Hyötynä järjestelmien integroinnista nähdään prosessin jatkuvuus, tuoton kasvu, uudet mahdollisuudet liiketoiminnassa, houkuttelevuus työmarkkinoilla sekä puhtaampi, terveellisempi ja turvallisempi tuotantoprosessi. Integroinnin on nähty myös lisäävän kommunikointia ja yhteistyötä. (Lanne 2007, Zwetsloot ja Bos 1998)

Toisaalta laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmien integroiminen saattaa tuoda mukanaan myös omat haasteensa, esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitystä ei järjestelmissä aina huomioida tarpeeksi. (Burström von Malmberg 2002)

Tavoitteet ja sitoutuminen

Yrityksen turvallisuustoiminnan keskeisenä ajatuksena on turvallisuustoiminnan kokonaisvaltainen ja jatkuva kehittäminen sekä turvallisuuteen rohkaisevan yrityskulttuurin luominen. Yrityksen tulee määritellä ja asettaa toimintatapaansa yhtyvät päämäärät sekä selvästi määritetyt ja ajoitetut välitavoitteet. Tässä yhteydessä tapahtuu myös resurssien suunnittelu. Tavoitteiden ja päämäärien suunnittelemisessa apuna toimii alkutilanteen kartoitus ja

tulosindikaattorien avulla nähdään, ovatko saadut tulokset haluttujen päämäärien mukaisia. Tavoitteet on myös tärkeää kirjata ja tiedottaa työpaikan henkilöstölle ja tarvittaessa sidosryhmille. Kaikkien tulisi tietää mitä, missä, milloin ja miksi ollaan tekemässä. Tässä yhteydessä pitää tarkistaa, että yrityksen toimintaa koskevat, turvallisuuteen liittyvät lainsäädännölliset vaatimukset on tunnistettu ja saatettu asianomaisten tietoon sekä niiden noudattamista valvotaan. Lakien noudattamiseksi tulee säädöksistä ja niissä tapahtuneista muutoksista pitää kirjaa. (BS 8800:2004, Vredenburg 2002, Kohti 0-tapaturmaa 2000, Liuhamo 1998)

Sitoutuminen tarkoittaa sekä johdon että työntekijöiden sitoutumista yrityksen turvallisuus- päämäärien ja -tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstön sitoutuminen uuteen turvallisuuskulttuuriin tapahtuu vähitellen oppimisen ja saavutettujen tulosten perusteella. Henkilöstö on saatava aidosti innostumaan organisaation kehittämisestä, jotta organisaatiossa saadaan aikaan todellista sitoutumista ja konkreettisia tuloksia. Henkilöstön sitoutuminen on mahdollista vain, jos se saa riittävästi tietoa ja se koetaan tärkeäksi. Henkilöstö on tärkeä ottaa mukaan päätösten tekoon. (Simola 2005, Vredenburg 2002, Kohti 0-tapaturmaa 2000)

Johdon näkyvä omakohtainen sitoutuminen turvallisuusasioihin on tärkein edellytys sille, että tuloksia saadaan aikaan. Työnantajan sitoutuminen turvallisuuden parantamiseksi ja tämän osoittaminen teoilla nähdään erittäin tärkeäksi tekijäksi positiivisen turvallisuuskulttuurin saavuttamisen ja ylläpitämisen kannalta. Keinoja turvallisuuskulttuurin luomiseen ja henkilöstön motivointiin ovat esimerkiksi johdon ja esimiesten oma esimerkki, turvallisuusasioiden säännöllinen käsittely, jatkuva turvallisuuskoulutus, työntekijöiden opastus ja perehdyttäminen, tiedonkulun kehittäminen, turvallisuustoimintaa koskevan palautteen anto sekä myönteinen suhtautuminen turvallisuuteen, työterveyteen ja ympäristönsuojeluun. Turvallisuuskoulutus etenkin on tärkeässä asemassa, mutta se ei kuitenkaan yksinään riitä. (Abudayyeh et al. 2006, Westrum 2004, Vredenburg 2002, Kohti 0-tapaturmaa 2000, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998).

Turvallisuuskulttuuri ja –ilmapiiri (vuorovaikutus)

Turvallisuuskulttuuri määritellään usein yrityksen tavaksi toimia turvallisuusasioissa. Turvallisuuskulttuuri muodostuu toimintaa ohjaavista arvoista, asenteista ja uskomuksista (BS 8800:2004) sekä lisäksi yhteisöjen, organisaatioiden ja yksilöiden näkyvästä toiminnasta turvallisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Kulttuurin muokkaaminen on hidasta, mutta se on täysin mahdollista vahvan ja esimerkillisen johdon avulla. Turvallisuuskulttuuri integroidaan hyvin läheisesti organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Hopkins (2006) ei halua erotella turvallisuuskulttuurin ja –ilmapiirin käsitteitä, vaan käsittelee ternejä synonyymeina. Menettelytavat, joilla organisaatio säätelee ihmisen työskentelyedellytyksiä ja toimintaympäristöä tuotannollisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat samoja, joilla varmistetaan myös tuotannon turvallisuus. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis turvallisuuskulttuuriin, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden turvallisuustietoon ja motivaatioon sekä tätä kautta myös

turvallisuuskäyttäytymiseen. (Lanne 2007, Hopkins 2006, Neal et al. 2000, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998)

Hyvää turvallisuuskulttuuria kuvaavat muun muassa seuraavat indikaattorit: yrityksessä on määritelty turvallisuuspolitiikka ja asetettu turvallisuuteen liittyvät tavoitteet, yrityksessä on politiikan mukainen toimintasuunnitelma, ylin johto on sitoutunut turvallisuustoimintaan ja vastuut ovat organisaatiossa kaikille selvät. Lisäksi henkilöstö on perehdytetty työhönsä ja organisaatiossa toteutetaan toimivaa riskienarviointia ja ilmapiiri on avoin. Yritys myös auditoi säännöllisesti turvallisuusjohtamisjärjestelmänsä. (Hale 2000, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998)

Turvallisuusilmapiiri kuvaa työntekijöiden tietoisuutta, asenteita ja uskomuksia riskeistä ja turvallisuudesta. Hyvä turvallisuusilmapiiri vähentää tapaturmien määrää (Mearns et al. 2003). Turvallisuusilmapiiri on turvallisuuskulttuurin ilmenemismuoto ja turvallisuusilmapiirimittausten avulla saadaan tietoa myös turvallisuuskulttuurista. Turvallisuusilmapiiriin voidaan ajatella liittyvän henkilön yksilöllisiin ominaisuuksiin ja havaintoihin työympäristöstään. Yksilön havainnot puolestaan liittyvät sellaisiin työympäristön piirteisiin, joilla on konkreettista merkitystä yksilön työkokemuksiin. (Mearns et al. 2003, Mearns ja Flin 1999, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998)

Turvallisuusilmapiiriin vaikuttavat johdon asenne ja toiminta turvallisuusasioita kohtaan, riskitaso, työtahdin vaikutukset, työturvallisuusorganisaation asema ja arvo, turvallisuuskoulutuksen merkitys, toiminnan sosiaalinen arvo sekä etenemismahdollisuudet. Turvallisuuskulttuuri- ja -ilmapiiritehtävien kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden toimintatapoihin. (Hopkins 2006, Ruuhilehto ja Vilppola 2000, Reason 1997)

Toimintavelvollisuudet

Yrityksen tulee määritellä velvollisuuksien ja vastuiden jakaantuminen johtamisrakenteessa ja varmistaa, että henkilöllä on riittävät valtuudet ja resurssit velvoitteidensa suorittamiseen. Vastuiden tulee olla kaikille työntekijöille selvät. Lisäksi on huomioitava, että työtehtäviin kuuluvien vastuiden lisäksi jokaisella työntekijällä on yleinen vastuu huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Toimeenpanovalta turvallisuusasioissa on yrityksen linjajohdolla. Linjajohdon tukena työturvallisuusasioissa toimii yrityksen työsuojeluorganisaatio sekä työsuojeluviranomaiset. Linjassa toimintavelvoitteiden määrittely tapahtuu esimiesten ja alaisten yhteistyönä. Jokaiselle määritetään turvallisuuden varmistamiseen liittyvät tehtävät. Lopullinen kokonaisvastuu työpaikan turvallisuudesta on kuitenkin aina työnantajalla ja ylimmällä johdolla. (Työsuojelun valvonta 2007, BS 8800:2004, Työturvallisuuslaki 2002, Liuhamo 1998, Ruuhilehto ja Kuusisto 1998)

Organisaation kaikilla tasoilla ihmisten on oltava: 1) vastuussa johtamiensa ihmisten, omasta ja työtovereidensa terveydestä ja turvallisuudesta, 2) tietoisia vastuustaan ja niiden ihmisten terveydestä ja turvallisuudesta, joihin heidän valvonnassaan olevat toiminnot saattavat

vaikuttaa, 3) tietoisia siitä, miten heidän toimintansa tai toimimatta jättämisensä voi vaikuttaa työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän tehokkuuteen. Jotta työsuojelutehtävien hoito olisi yrityksessä asianmukaista, on johdon nimettävä linjaorganisaation esimiesten työsuojeluvastuut esimerkiksi kunnossapidossa, korjauksessa ja uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Työsuojelun tarpeellisesta valvonnasta on myös huolehdittava. (Työsuojelun valvonta 2007, Liuhamo 1998)

Dokumentointi ja tiedottaminen

Sekä laatu- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä vaativat dokumentointia. Turvallisuuden kannalta dokumentointi selkeyttää ennen kaikkea toimintavelvoitteita, toimintaa valmistusprosessissa, vaatimustenmukaisuuden täyttymistä ja poikkeamien hallintaa. Se on tärkeää myös työterveys- ja turvallisuusjohtamistiedon keräämisen ja säilyttämisen kannalta. (BS 8800:2004, Liuhamo 1998)

Yritys määrittelee dokumentoitavat asiat sekä päivittää prosessit ja menettelytavat tarpeen mukaan. Yrityksen tulee säilyttää tallenteita, joista ilmenee toimintatavan sekä lakisääteisten ja muiden vaatimusten noudattaminen. Lisäksi täytyy varmistaa, että riittävä tarpeiden mukainen dokumentaatio on saatavilla turvallisuussuunnitelmien toteuttamiseksi. Dokumenttien on oltava selkeitä ja luettavia, helposti saatavissa ja tunnistettavissa, säännöllisesti tarkistettuja, päivitettyjä ja tarvittaessa korjattuja sekä asianmukaisesti säilytettyjä määrätyn ajan. (BS 8800:2004, Liuhamo 1998, Santonen 1997)

Tehokas kaksisuuntainen tiedonvälitys johdon ja työntekijöiden välillä sekä säännöllinen raportointi ovat oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Tiedon tarjoaminen yrityksen työntekijöille ja muille sidosryhmille palvelee yritystä henkilökunnan motivoinnissa ja pyrkimyksessä parempaan turvallisuuskulttuuriin. Organisaation tulee luoda ja ylläpitää järjestelyitä, joilla toteutetaan tehokas ja avoin tiedonkulku sekä työntekijöiden osallistuminen ja näkökantojen huomiointi. Motivoiva viestintä onnistuu parhaiten, kun käytetään mahdollisimman monia tiedotuskanavia. Nämä tiedotuskanavat kannattaa aina valita työpaikan olosuhteiden mukaan. On kuitenkin muistettava, että tiedottamisen on oltava jatkuvaa ja monipuolista. (Abudayyeh et al. 2006, BS 8800:2004, Liuhamo 1998)

Perehdytys, työnopastus ja koulutus

Yrityksen tulee varmistaa henkilöstön osaamisesta ja järjestää asianmukaista koulutusta kaikilla organisaatiotasoilla. Turvallisuuskoulutus antaa työntekijöille tietoa turvallisista ja terveellisistä työtavoista sekä vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja turvallisia toimintatapoja organisaatiossa. Koulutuksen avulla työntekijät osaavat tunnistaa vaaroja ja arvioida niistä aiheutuvien riskien mahdollisia seurauksia. Työntekijöiden perehdyttäminen on aina työnantajan vastuulla. Yleisesti turvallisuuskoulutuksen tulee sisältää tietoa yrityksen toimintatavoista, työoloista ja työprosesseista, turvallisuustoiminnan organisoinnista, turvallisista menettelytavoista, koneiden ja laitteiden turvallisuusmääräyksistä, työn erityisistä vaaroista ja riskien hallintamenetelmistä, työsuojelulainsäädännöstä sekä häiriö- ja hätätilanteista. Pereh-

dyttämisen tarkoituksena on lisäksi saada aikaan myönteistä asennetta turvallista toimintaa kohtaan. (Työsuojelun valvonta 2007, Vredenburg 2002, Liuhamo 1998)

Perehdytysvaatimuksia kohdistuu ainakin seuraaviin tapauksiin: uusien työntekijöiden tuleminen yhtiöön/osastolle, työntekijän muuttaminen eri työpisteeseen, uusien järjestelmien tai teknologian käyttöönotto. Lisäksi lakisääteiset vaatimukset, tiedon ja taidon kertaaminen, auditointien ja onnettomuuksien syiden evaluointi sekä työkohtaisen riskienarvioinnin toteuttaminen edellyttävät perehdyttämistä. Uusille työntekijöillä tulisi olla aina henkilökohtainen opastaja. Kouluttamisen tulee yleisesti olla järjestelmällistä, suunniteltua ja mahdollisimman kattavaa. Koulutuksessa on käsiteltävä turvallisia toimintatapoja ja koulutuksen on oltava tehokasta, jotta siellä opitut toimintatavat säilyvät työntekijöillä myös koulutuksen jälkeen. (Vredenburg 2002, Liuhamo 1998)

Muutokset ja hätätilanteet

Väliaikaiset tai pysyvät henkilökuntaa, toimitiloja, prosesseja tai toimintatapoja koskevat muutokset pitää suunnitella ja hallita. Tähän tulee sisältyä ehdotetun muutoksen ja sen käyttöönoton tunnistaminen ja dokumentoiminen, tiedotus- ja koulutusvaatimukset, hyväksymiskriteerit ja toimenpiteet riitatilanteessa sekä toimivallan muutoksen tekeminen hyväksyttäväksi. (Asetus 59/99, Liuhamo 1998)

Organisaation tulee toteuttaa järjestelyt, joilla luodaan valmiussuunnitelmat ennakoitavissa olevien hätätilanteiden varalle ja niiden vaikutusten lieventämiseksi. Yrityksen tulee tehdä toimenpidesuunnitelmat hätä- ja poikkeustilanteiden varalle. Suunnitelmat sisältävät esimerkiksi: varoitus- ja hälytysjärjestelmän asennuksen ja säännöllisen toimintakunnon tarkistamisen, poikkeustilanteiden vastuunjaon ja listan avainhenkilöistä, sisäisen ja ulkoisen tiedonvälityksen, henkilökunnan koulutus- ja harjoitustilaisuudet sekä ensiapu-, pelastus- ja sammuusmateriaalin hankkimisen ja säilyttämisen. (Levä 2003, Työturvallisuuslaki-soveltamisopas 2003, Asetus 59/99, Liuhamo 1998)

Onnettomuuksien tehokas ennalta ehkäisy edellyttää sattuneiden onnettomuuksien tai vakavien tapaturmien perusteellista tutkimista ja tutkimuksella saadun tiedon laajaa hyödyntämistä valvonnassa, viestinnässä ja kehittämisessä. Onnettomuustutkinnan tavoitteena on selvittää: tapahtumien kulku ja tapahtumaketjut, toimintaolosuhteet, syyt (voivat olla teknisiä, organisaatioon, ihmisten toimintaan ja/tai toimintaolosuhteisiin liittyviä), lainsäädännön vaatimusten noudattaminen, seuraukset sekä keinot vastaavien onnettomuuksien ehkäisemiseksi. (Työsuojelun valvonta 2007, Onnettomuustutkinnan käsikirja 2000, Tapaturman tutkiminen 1995)

Henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen

Tyky-käsite kattaa koko työsuojelutoiminnan ja on kokonaisvaltainen järjestelmä. Työkykyä ylläpitävä toiminta on yhteistoiminnassa toteutettua työn, työympäristön, työyhteisön ja yksilöiden toimintaan kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista kehittämistä (Työterveys-

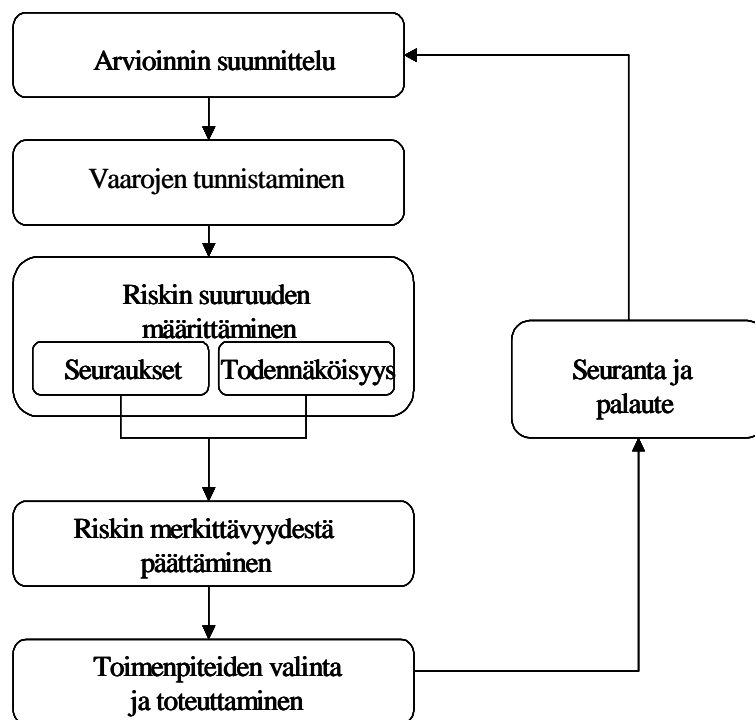
huoltolaki (2001/1383). Tällä toiminnalla pidetään huolta tärkeimmän ja arvokkaimman tuotantovälineen –ihmisen- terveydestä. Se on parhaimmillaan keino parantaa sekä toimintojen laatua että tuottavuutta. Työterveys edellyttää koko työyhteisön kehittämistä. Uusi työturvallisuuslaki (738/2002) korostaa erityisesti työyhteisön henkisen terveyden ylläpitämistä ja kehittämistä. (Koskinen ja Mironen 2003, Lahtinen ja Moisio 1998)

Työterveyshuollon vaikuttavampi osallistuminen työpaikan ja henkilöstön voimavarojen kehittämiseen on noussut entistä enemmän esiin. Työelämä muuttuu koko ajan nopealla vauhdilla ja työn vaatimukset lisääntyvät. Työterveyshuollon tehtävänä on työkyvyn ylläpito ja edistäminen. Organisaatioiden johdon näkökulmasta terveyden huononemisesta työssä seuraa monenlaisia toiminnan ongelmia: virheitä ja vahinkoja, huonoa keskittymiskykyä ja jaksamista, häiriöitä ihmisten välisessä yhteistyössä ja tietenkin poissaolojen aiheuttamia kustannuksia ja katkoksia prosessille. Ennakoivan toimintakulttuurin yleistyessä työterveyshuolto lähentyy organisaatioiden päivittäistä kehittämistä ja työpaikkaselvitysrutiinien merkitys pienenee. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2004, Lahtinen ja Moisio 1998)

Riskien arviointi

Riskien arviointi on ennakoivaa työsuojelua. Sen kaksi peruskäsitettä ovat *vaara* ja *riski*.

Riskien arviointi on työssä esiintyvien vaarojen tunnistamista, vaarojen aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä ja riskien merkityksen arviointia. Siinä tarkastellaan sekä aikaisemmin sattuneita tapaturmia ja onnettomuuksia että toteutumattomia riskejä tai riskejä, jotka eivät ole aiheuttaneet vahinkoa. Riskien arvioinnin avulla voidaan toiminnassa olevat riskit havaita ajoissa. Riskien arviointi on systemaattinen prosessi, joka etenee vaiheittain (kuva 1). (Riskien arviointi 2006, BS 8800:2004, Murtonen 2000)



Kuva 1. Riskin arvioinnin vaiheet (Riskin arviointi 2006).

Riskienarviointiprosessi koostuu arvioinnin suunnittelusta, vaarojen tunnistamisesta sekä riskin suuruuden ja merkittävyyden määrittämisestä (kuva 1). Vaarasta aiheutuvaa riskiä ei tarvitse erikseen arvioida, mikäli vaara on helposti poistettavissa. Riskien arvioinnin viimeisenä vaiheena on riskin merkittävyydestä päättäminen. Kun sitä täydennetään toimenpiteiden valinnalla ja toteuttamisella sekä seurannalla ja palautteella puhutaan jo riskienhallinnasta. Riskienhallinta tarkoittaa laajasti ajateltuna kaikkea toimintaa, joka pyrkii pitämään riskit hyväksyttävällä tasolla. Varsinaisesta riskienhallinnasta on kuitenkin kyse vasta sitten, kun riskejä tarkastellaan ja toimenpiteitä suoritetaan systemaattisesti, jatkuvasti ja pitkäjänteisesti. Työsuojelusanaston (2006) mukaan riskienhallinta on järjestelmällistä toimintaa, joka sisältää riskien arvioinnin sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelun, toteutuksen, seurannan sekä korjaavat toimenpiteet. Yksittäistä riskianalyysia ja siihen liittyviä toimenpiteitä ei vielä voida pitää osoituksena varsinaisesta riskienhallinnasta. (Murtonen 2003)

Riskienhallinta on luonteeltaan kehämäinen. Toteutetut toimenpiteet vaikuttavat aina järjestelmään, joten tilanne on arvioitava aika-ajoin uudelleen eikä kerran tehtyä riskianalyysia voida suoraan käyttää. Tärkeää on varmistaa myös, ettei tiettyä riskiä alentavan toimenpiteen toteuttaminen pahenna jotakin toista riskiä. (Murtonen 2003)

Mittaaminen ja seuranta

Toiminnan mittaaminen on keskeinen tapa tuottaa tietoa terveys- ja turvallisuusjohtamisen tehokkuudesta ja toimivuudesta. Mittaamalla turvallisuuteen liittyviä tekijöitä voidaan selvittää, onko organisaatio matkalla kohti tavoitteitaan, ovatko laaditut suunnitelmat toteutuneet ja ovatko tehdyt hallintotoimet tehokkaita ja riittäviä. Mittaaminen tukee ja antaa tietoa yrityksen turvallisen toiminnan tasosta. Mittaamisella voidaan myös tarkistaa, että yrityksellä on menetelmät riskien hallitsemiseksi. Lisäksi voidaan nähdä parannuksia vaativat kohteet, oppia johtamisjärjestelmän puutteista ja antaa palautetta sekä saada ylipäättänsä luotettavaa tietoa päätöksentekoa varten. (BS 8800:2004, Virta 2003, Lahtinen ja Moisio 1998, Liuhamo 1998)

Yrityksillä on käytössään usein paljon erilaisia mittareita, joilla turvallisuutta mitataan. Henttonen (2000) on tutkinut yrityksessä käytössä olevia mittareita ja ehdottanut niille kuvan 2 mukaista jaottelua. Turvallisuuden mittaaminen tapahtuu usein nelijakoisena sisältäen tekniset järjestelmät, turvallisuuskulttuurin, johtamisjärjestelmät ja menettelytavat sekä ei-toivotut tapahtumat. Jokaisella yrityksellä on omat tarpeensa, eikä mittareita ole mielekäästä kopiaida muilta. (Henttonen 2000)



Kuva 2. Erilaisia mittareita eri turvallisuustoiminnan mittaamisen alueille (Henttonen 2000).

Mittaamisessa on tärkeää, että mitataan vain sellaisia asioita, joilla on arvoa. Pelkkä mittaaminen ei riitä, vaan mittaustuloksia on analysoitava ja niitä on hyödynnettävä tavoitteiden asettamisessa. Mittaustulosten analysointivaihetta ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä on korostettava, koska mittaamisen tarkoituksena on tuottaa yrityksen toimintaa ohjaavia eikä toimintaa seuraavia parametrejä. Mittareiden luominen toimii myös samalla oppimisprosessina, jonka myötä yrityksen tavoitteet ja strategia selkeytyvät. (Kankkunen et al. 2005)

Tehokas turvallisuuden mittaaminen edellyttää sekä ennakoivien että reagoivien mittareiden käyttöä. Yrityksellä tulee olla lisäksi sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, jotta yritys saa mahdollisimman monipuolista tietoa toiminnastaan. Tärkeää on kiinnittää huomiota vaarallisiin toimintatapoihin ja vahingon syntymiselle alttiisiin oloihin. Mittaamisen jatkuva parantaminen tarkoittaa suuntaa, jossa riippuvuus jälkikäteisestä mittaustiedosta vähenee. Yrityksissä, joissa toteutetaan sekä ennakoivaa että reagoivaa toimintaa, on havaittu selkeästi alhaisempia tapaturmalukuja kuin yrityksissä, jotka käyttävät ainoastaan reagoivia mittareita. (BS 8800 2004, Vredenburg 2002, Henttonen 2000, Liuhamo 1998, Reason 1997, van Steen 1996)

Yrityksessä tehtävän päivittäisen tarkkailun lisäksi on tarpeen ajoittain tarkastella turvallisuustoimintaa systemaattisemmin. Yrityksen sisäiset auditoinnit kohdistuvat järjestelmän toimivuuteen, organisaation toimintaan, menettelyohjeisiin, henkilöstöresursseihin, työalueisiin, prosessiin, tuotannossa oleviin tuotteisiin ja dokumentointiin. Järjestelmän ajoittaisilla auditoinneilla voidaan siis todeta turvallisuustoiminnan toimeenpanon ja ylläpidon onnistuminen sekä järjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Auditoinnin toteuttaa pätevä ja auditoitavasta kohteesta riippumaton henkilö. Auditoinnin tulee olla perusteellinen

ja siinä tulee käyttää johdonmukaisia menettelytapoja. Auditoinnit voivat olla laaja-alaisia tai keskittyä tiettyyn aiheeseen olosuhteista riippuen. Auditoinnit kannattaa räätälöidä yrityksen kokoon ja vaarojen luonteeseen nähden. (BS 8800:2004, Kuusisto 2000, Liuhamo 1998)

Benchmarking

Termillä tarkoitetaan toisten organisaatioiden hyvistä käytännöistä oppimista. Seuraamalla muiden organisaatioiden hyviä keinoja ja toteutustapoja turvallisuuden kehittämisessä, organisaatiolla on mahdollisuus oppia ja parantaa myös omaa turvallisuustoimintaansa. (Lahtinen ja Moisio 1998)

Jatkuva kehittäminen

Yrityksen turvallisuustoiminnan keskeisenä ajatuksena on turvallisuustoiminnan kokonaisvaltainen ja jatkuva kehittäminen sekä turvallisuuteen rohkaisevan yrityskulttuurin luominen. Jatkuva kehittäminen on sekä järjestelmien toimivuuden parantamista että olosuhteiden ja ihmisten hyvinvoinnin parantamista. Parannetaan sekä laitteita ja tekniikkaa että toimintatapoja. Turvallisuuden, työterveyden ja ympäristöasioiden yhtenäinen hallinta on osa koko yrityksen toiminnan jatkuvaa parantamista. Yrityksen koko henkilöstö pyrkii jatkuvasti tunnistamaan nykyisiä toiminnan riskejä, varautumaan niihin ja etsimään keinoja, joilla toimintaa voidaan muuttaa parempaan suuntaan. (BS 8800:2004, Liuhamo 1998)

Myös työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää jatkuvaa työympäristön kehittämistä. Laki edellyttää, että työpaikoilla periaatteena tulee olla vaarojen torjunta ennakolta niiden syntyvaiheessa sekä vaarallisten olosuhteiden ja tekijöiden korvaaminen vaarattomilla tai vähemmän vaarallisilla tekijöillä. Lisäksi tekniikan kehityksen huomioiminen sekä yleisesti vaikuttavien työsuojelutoimenpiteiden ensisijaisuus yksilöllisiin toimenpiteisiin verrattuna on tärkeää, jotta lain vaatimus toiminnan jatkuvasta kehittämisestä tulee huomioitua. (Työturvallisuuslaki 2002)

2.3.2 Uusia näkökulmia 2000-luvun turvallisuusjohtamisessa

Resilienssi

Alkujaan resilienssi-käsite on tarkoittanut ekologisten systeemien ominaisuutta ja sillä on kuvattu eläin- ja muiden populaatioiden sopeutumiskykyä ympäristön muuttuessa (Folke 2006). Tarkemmin sanottuna resilienssi tarkoittaa ekologisten järjestelmien sinnikkyyttä ja kykyä sopeutua muutokseen niin, että järjestelmän toimintakyky säilyy (Holling 1973).

Teknitaloudellisesti resilienssi on uusi suuntaus eikä teknitaloudellisen alan kirjallisuudessa ole vielä olemassa resilienssille yksikäsitteistä määritelmää. Resilienssistä voidaan käyttää suomeksi termiä kimmoisuus, joka tarkoittaa organisaation nopeaa kykyä palautua ennalleen muutostilanteen jälkeen (Saari 2007). Resilienssi ymmärretään yleisesti organisaatioiden kykyä selviytyä toiminnan häiriöistä, kykyä sopeutua muutokseen ja kykyä palata normaaliin tilaan. Organisaatio palaa häiriötilan jälkeen normaaliin tilaan, mutta tämä tila ei välttämättä

ole sama tila kuin missä organisaatio ennen häiriötä oli. Organisaatiolla tulee olla kyky tunnistaa olennainen tieto muun tiedon joukosta sekä hyvä tilannetietoisuus. Tilannetietoisuudella tarkoitetaan oikeanlaista resurssien hyödyntämistä sen hetkinen tilanne huomioiden. Yritysorganisatorinen resilienssi pyrkii ottamaan huomioon myös tilanteeseen vaikuttavat inhimilliset tekijät. (Hollnagel et al. 2006)

Osaksi turvallisuusajattelua resilienssi-käsite on tullut vasta 2000-luvulla. Turvallisuusjohtamisen näkökulmasta resilienssitutkimuksia on tehty vielä toistaiseksi hyvin vähän. Turvallisuusjohtamisessa resilienssi kuvaa organisaation kykyä ehkäistä tapaturmia ja vaaraa aiheuttavien tekijöiden syntymistä. Vaarat ja haitat nähdään normaalin toiminnan vaihteluina ja niihin varaudutaan hyvällä suunnittelulla. Oleellista on, että yritys ymmärtää, mihin asioihin sen resilienssi-, luotettavuus- ja turvallisuustaso perustuu. (Hollnagel et al. 2006) Kaikella toiminnalla on olemassa tietty raja-arvo, jonka ylittyessä toiminta ei enää palaudu itsestään normaaliksi. Toisin sanoen raja-arvo osoittaa, kuinka kauaksi järjestelmä voi etäännyä normaalista tilastaan niin, että se kykenee sen jälkeen vielä palautumaan ennalleen. (Palukka 2007)

Turvallisuusviestintä (kriisitilanteissa)

Turvallisuusviestintä on osa yrityksen kokonaisviestintää. Turvallisuusviestinnässä on kysymys eri tilanteiden ennakoinnista ja niihin varautumisesta. Turvallisuusviestinnän kohde-ryhmänä ovat yrityksen henkilöstö, viranomaiset, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja asiantuntijat. Lisäksi naapurit, yhteiskunnan instituutiot, media, potentiaaliset tulevat työntekijät, omistajat ja sijoittajat sekä suuri yleisö ovat yrityksen turvallisuusviestinnän kohteena. Omalle henkilöstölleen yritys voi viestiä turvallisuutta noudattamalla lakeja ja normeja, esimiesten esimerkillisellä toiminnalla, virallisilla riskianalyseillä, tarkastuksilla ja turvallisuuskiertoilla, yleisellä järjestyksellä ja siisteydellä sekä poikkeamien raportoinnilla ja niihin puuttumisella. Ulkoisen turvallisuusviestinnän tulee olla vastaanottajille räätälöityä, realistista, selkeää ja asiantuntevaa ilman spekulointia. Turvallisuusviestinnässä vastuu on yleensä linjajohdolla tai paikallisilla alan asiantuntijoilla. (Savolainen 2007)

Median vaikutus suuren yleisön näkemyksiin ja mielipiteisiin on todella merkittävä. Media on nopea: toimittajat ovat aina ensimmäisenä paikalla, ja se on otettava viestinnässä huomioon. Yrityksen on tarpeellista seurata jatkuvasti median tiedotuksia, koska yritykselle on tärkeää olla tietoinen oman yrityksensä julkisten tietojen oikeellisuudesta. Hyvin hoidettu tiedottaminen voi vaikuttaa yrityskuvaan jopa niin, että yrityskuva paranee tiedottamisen myötä. (Savolainen 2007)

Turvallisuus ja tuottavuus

Turvallisuuden hallinnan ja turvallisen toiminnan vaikutuksista yrityksen tuottavuuteen on alettu puhua yhä enemmän. Turvallisuuden tasolla on selkeä yhteys yrityksen toiminnan sujuvuuteen ja häiriöttömyyteen ja tätä kautta myös yrityksen tuottavuuteen. Kun yrityksen johto on sitoutunut turvallisuusajatteluun, yritys tekee investointeja turvallisuuden eteen, esimer-

kiksi kouluttamalla henkilöstöä toimimaan turvallisesti. Turvallisuuden eteen tehdyt toimenpiteet vähentävät työterveys- ja turvallisuusriskejä, ehkäisevät työprosessissa esiintyviä häiriöitä sekä motivoivat henkilöstöä ja kehittävät henkilöstön taitoja. (Aaltonen 2007)

Työturvallisuutta ja –terveyttä koskevien toimenpiteiden kautta yrityksen onnettomuuksien ja vahinkojen määrä pienenee, mikä vähentää vahingonkorvausten, oikeudenkäyntikulujen, poissaolojen ja terveydenhoitokulujen määrää. Kokonaisuudessaan turvallisessa työympäristössä on parempi tuottavuus, tehokkuus, laatu sekä yrityskuva ja kyky innovatiivisuuteen. Lopullisena talousvaikutuksena turvallisuuteen panostaminen saa aikaan yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden paranemista. EU:n uudessa työsuojelustrategiassa 2007-2012 painotetaan työsuojelun taloudellisia vaikutuksia. Yrityksen tuottavuutta alentavat muun muassa riitaisa ilmapiiri, runsaat poissaolot, työtapaturmat, suuri henkilöstön vaihtuvuus ja yleinen työpaikan epäjärjestys. (Aaltonen 2007; Vredenburg 2002)

2.4 Lainsäädäntö

Muutokset työturvallisuuslaissa (738/2002)

Uudistettu työturvallisuuslaki (738/2002) astui voimaan vuoden 2003 alusta. Edellinen työturvallisuuslaki oli vuodelta 1958. Lakien muutokset näkyvät tyypillisesti vasta pidemmällä ajalla työpaikkojen toimintatavoissa. Uudistettu työturvallisuuslaki on otettu huomioon melko hyvin työpaikkojen turvallisuustyössä. Lain muutokset ovat saaneet aikaan työturvallisuuden toimintakentän laajentumisen ja muutosten myötä työpaikat ovat saaneet kannustusta uusien työsuojelukysymysten huomiointiin. (Salminen et al. 2007) Uudistettu työturvallisuuslaki edellyttää käytännössä yritykseltä laajaa turvallisuusjohtamista, joka kattaa koko yrityksen toiminnan (Koskinen ja Mironen 2003).

Uudistunut työturvallisuuslaki (738/2002) on rakenteeltaan aiempaa lakia selkeämpi. Uudistuneen lain sisällössä keskeisimpiä muutoksia ovat henkisen hyvinvoinnin korostaminen sekä selkeämmät vaatimukset ergonomian, väkivallan uhan, epäasiallisen kohtelun ja yksintyöskentelyn osalta. Työturvallisuuslaki (738/2002) ei kiellä yksintyöskentelyä, mutta asettaa sille erityisiä vaatimuksia siitä, että yksin työtä tekevän työntekijän turvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Uudistetussa laissa on lisäksi veloitettu työntekijöitä välttämään muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja epäasiallista kohtelua. Työnantajan on seurattava, että työpaikalla ei kiusata ketään ja ryhdyttävä toimiin, jos kiusaamista esiintyy. (Työturvallisuus 2007, Koskinen ja Mironen 2003)

Yhteisen työpaikan velvollisuudet ja vastuut on myös määritelty nykyisessä laissa aiempaa tarkemmin. Uuden lain myötä yhteisen työpaikan käsite laajeni tarkoittamaan rakennustyömaiden lisäksi myös esimerkiksi teollisuushalleja tai kauppakeskuksia. Yhteisiä työpaikkoja voi olla missä vain alasta riippumatta. Työturvallisuuslaki (738/2002) selkiyttää työnantajan vastuuta ja edellyttää työnantajalta turvallisuusjohtamisen sisäistämistä osaksi toimintaa (Koskinen ja Mironen 2003). Työnantajan on otettava työturvallisuus huomioon

kaikenlaisessa töiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Uuden työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on esimerkiksi velvollisuus seurata työssä kuormittumista ja työntekijöiden jaksamista. Turvallisuusjohtamiseen sisältyy sama vaatimus: työt on mitoitettava niin, että työntekijän fyysiset ja psyykkiset voimavarat kuormittuvat oikein. Työnantajan on huolehdittava siitä, että henkilöresurssit vastaavat työn määrää. Työntekijän on puolestaan noudatettava työssä riittävää varovaisuutta ja ilmoitettava, jos hän havaitsee työ- tai suojavälineissä puutteita. (Työturvallisuus 2007, Koskinen ja Mironen 2003, Työturvallisuuslaki -soveltamisopas 2002)

Muutokset työterveyshuoltolaissa (2001/1383)

Työterveyshuoltolaki uudistettiin vuonna 2001 ja uudistettu työterveyshuoltolaki (1383/2001) tuli voimaan vuoden 2002 alusta. Uudistetun lain tarkoituksena on, että se vastaa edellistä työterveyshuoltolakia paremmin työn ja työolosuhteiden tarpeita. Laki korostaa aiempaa selkeämmin työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn panostamisen tärkeyttä koko työuran ajan. Lisäksi laki painottaa työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välisen yhteistyön merkitystä. Uudessa laissa on myös huomioitu uuden perustuslain sekä henkilö- ja julkisuuslainsäädännön uusimisesta syntyneet tarpeet. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2004; Työterveyshuoltolaki -opas työterveyshuoltolain soveltajille 2004)

Turvallisuusjohtaminen lainsäädännössä

Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajalta käytännössä koko työpaikan kattavaa turvallisuusjohtamista. Uuden lain tarkoituksena on saada toteutettua kaikille työpaikoille suunnitelmallisen, järjestelmällisen yhteistoiminnallisen ja todennettavan turvallisuusjohtamisen toimintaperiaatteet. Turvallisuusajattelun on tarkoitus olla luonteva osa yrityksen toimintaa. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajalta turvallisuusjohtamisen toimintatapojen sisäistämistä osaksi yrityksen toimintaa. (Työturvallisuus 2007, Koskinen ja Mironen 2003)

Keskeisin yhteinen edellytys työturvallisuuslailla ja turvallisuusjohtamisen toimintatavoilla on työsuojelun toimintaohjelman periaate. Työsuojelun toimintaohjelma tehostaa ennakoivaa työsuojelua ja parantaa suunnitelmallisesti työoloja työpaikan omien edellytysten mukaan. Työsuojelun toimintaohjelma edellyttää työn vaarojen selvittämistä ja niiden merkityksen eli niistä aiheutuvien riskien arviointia. Lisäksi riskienarviointi on tärkeä osa turvallisuusjohtamista. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on, että tunnistetut haitat ja vaarat poistetaan kokonaan ja välittömästi. Työolojen kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset täytyy kirjata työsuojelun toimintaohjelmaan. Ne arvioidaan käyttämällä riskienarviointimenetelmiä. (Koskinen ja Mironen 2003, Työturvallisuuslaki -soveltamisopas 2002)

Riskienarvioinnin tuloksista voidaan päätellä kehittämiskohteet ja painopisteet, jotka muokataan yrityksen toiminnan tavoitteiksi. Johto ja henkilökunta sitoutuvat ohjelman toimintaperiaatteisiin, jolloin työsuojelusta tulee osa jokapäiväistä toimintaa. Henkilöstön sitoutumista lisää osallistuminen ohjelman laadintaan. Ohjelman toteutusta tulee myös seurata ja muutos-

tilanteissa sisältö tulee tarkistaa. Ohjelmassa nimetään usein henkilöt, jotka vastaavat sen toteuttamisesta eri tasoilla. Samanlaista toimintaa edellyttää myös laadukas turvallisuusjohtaminen. (Koskinen ja Mironen 2003)

Muita tavoitteita yritykselle turvallisuusjohtamisessa ovat esimerkiksi työntekijän fyysisen ja henkisen kuormituksen vähentäminen, työntekijöiden keskinäinen sekä työnantajan kanssa tapahtuva yhteistyö sekä tiedottaminen turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista. Lisäksi työmenetelmien, työympäristön sekä koneiden suunnittelussa syntyvien mahdollisten haittojen ennakoiminen on yksi turvallisuusjohtamisen tavoite. Näitä samoja asioita edellyttää uudistettu työturvallisuuslaki (738/2002). Toiminnallisuuteen liittyviä tehtäviä velvoitteiden noudattamiseksi ovat esimerkiksi järjestys ja siisteys, henkilösuojaimien hankinta, palotorjuntatoimet, vaaran arviointi, ohjeet ja harjoitukset suuronnettomuusvaarojen varalle, työntekijöiden ohjaus ja perehdyttäminen sekä ohjeet. Näistä kaikista on säädetty työturvallisuuslaissa. (Työturvallisuus 2007, Koskinen ja Mironen 2003, Työturvallisuuslaki 2002)

Työterveyshuoltolaki (1383/ 2001) puolestaan määrää, että yrityksen on järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuollon tehtävänä on muun muassa työstä ja työpaikan olosuhteista johtuvien työntekijän terveyden vaarojen ja haittojen selvittäminen. Selvitys on tarpeen työmenetelmiä ja työtiloja suunniteltaessa, uutta työtä aloitettaessa tai muulloin, kun arviointi nähdään tarpeelliseksi. Selvitys tapahtuu työpaikkakäyntien tai muiden vastaavien työterveyshuollon toimenpiteiden avulla. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2004, Työterveyshuoltolaki 2001)

Työterveyshuollon tehtävänä on myös tiedottaa työntekijöitä vaaroista ja antaa heille tarpeellista ohjausta. Työterveyshuolto osallistuu myös työkykyä ylläpitävään toimintaan ja ensiavun järjestämiseen. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen edellytyksenä on, että työnantaja hyödyntää asiantuntijoita (työterveyshuollon henkilöstöä) töiden mitoittamisessa sekä työntekijöiden henkisen ja fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä. Uudistettu työterveyshuoltolaki (1383/2001) korostaa työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistoiminnan merkitystä. Lopullinen vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista on kuitenkin työnantajalla ja yrityksen johdolla. Työterveyshuollon rooli turvallisuusjohtamisessa on tiedontuottajan ja -jakajan rooli. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2004, Työterveyshuoltolaki 2001)

Varsinaisia turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimuksia esitetään myös asetuksessa vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista (59/99) eli ns. Seveso II direktiivissä, joka puuttuu ihmisen toimintaan ja organisatorisiin taustatekijöihin. Tämä asetus toimii ympäristön ja työsuojelun rajapinnassa. Asetus kytketään työturvallisuuslakiin valtioneuvoston päätöksellä työntekijöille aiheutuvan suuronnettomuusvaaran torjunnasta (922/99). Tärkeimpinä uusina asioina asetus on tuonut turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimuksen turvallisuusselvityksen piiriin kuuluville yrityksille. Turvallisuusselvitystä edellytetään yrityksiltä, joiden kemikaalimäärät ovat suuret tai joissa käsitellään tai varastoidaan huomattava määrä vaarallisia kemikaaleja. Turvallisuusselvitys sisältää kuvauksen tuotantolaitok-

sesta ja sen ympäristöstä, tuotantolaitoksen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä, toimintaan liittyvistä vaaroista ja niiden hallinnasta sekä pelastustoimenpiteistä onnettomuuksien rajaamiseksi.

Toimintaperiaateasiakirja on kirjallinen selvitys, jossa toiminnanharjoittaja selostaa yrityksessä käytettävän turvallisuusjohtamisjärjestelmän sekä toimintaperiaatteensa suuronnettomuuksien ehkäisemiseksi. Yrityksen tulee kemikaalien määrästä riippuen tehdä kemikaaleihin liittyvästä toiminnastaan joko turvallisuus selvitys tai toimintaperiaateasiakirja. Lisäksi vaarallisten kemikaalien laajamittaista teollista käsittelyä ja varastointia harjoittavien toiminnanharjoittajien tulee laatia sisäinen pelastussuunnitelma. Siinä tulee esittää yrityksen sisällä onnettomuustilanteessa suoritettavat toimenpiteet. Toiminnanharjoittajan sijaintipaikkakunta on puolestaan velvollinen laatimaan ulkoisen pelastussuunnitelman laitoksille, jotka ovat laatineet turvallisuus selvityksen. (Levä 2003, Asetus 59/99)

Turvallisuusjohtamisen elementtejä löytyy myös ydinvoimalaitosten turvallisuutta koskevissa yleisissä valtioneuvoston päätöksessä annetuissa määräyksissä (1991). Kyseinen päätös toteaa, että ydinvoimalaitosta suunniteltaessa, rakennettaessa ja käytettäessä on ylläpidettävä kehittyntä turvallisuuskulttuuria, joka perustuu asianomaisten organisaatioiden johdon turvallisuutta korostavaan asenteeseen ja henkilöstön motivointiin vastuuntuntoiseen työskentelyyn. Tämä edellyttää hyvin järjestettyjä työolosuhteita ja avointa työilmapiiriä sekä valppauden ja aloitteellisuuden edistämistä turvallisuutta vaarantavien tekijöiden havaitsemiseksi ja poistamiseksi. Lisäksi päätöksessä mainitaan esimerkiksi henkilökunnan pätevyys ja koulutus sekä turvallisuustutkimuksien järjestelmällinen seuranta ja arviointi.

2.5 Standardit

Monissa maissa löytyy omia kansallisia standardeja työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamiseksi. Näistä tunnetuin on ehkäpä Brittiläinen BS 8800 Occupational health and safety management systems, joka pohjalta on tehty OHSAS 18001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät -spesifikaatio, joka lienee ainakin Suomessa käytetyin. Myös Yhdysvalloissa on oma kansallinen standardi ANSI/AIHA Z10-2005 Occupational Health and Safety Management Systems. Kansainvälistä ISO standardia ei turvallisuusjohtamisesta ole tehty. Kansainvälinen työterveysjärjestö ILO on julkaissut oman ohjeituksensa ILO-OSH 2001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmiä koskevia ohjeita –mallin turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamiseksi. ILO:n järjestelmää voidaan käyttää myös maiden tai valtioiden TTT-järjestelmien kansallisten puitteiden luomisessa.

Kaikki mallit ovat hyvin samanlaisia perustuen jatkuvaan parantamiseen. Seuraavassa on vertailtu OHSAS 18001 ja ILO-OSH 2001 –järjestelmiä toisiinsa.

- Työntekijöiden osallistumista ei kummassakaan painoteta kovinkaan vahvasti, eikä sitä pidetä pakollisena.

- ILO suosittelee ehkäiseviä ja edistäviä TTT-ohjelmia. OHSAS edellyttää TTT-ohjelmia, jos riskien arvioinnin tulokset niin vaativat.
- ILO asettaa koulutukselle enemmän vaatimuksia ja koulutuksen pitäisi tapahtua työajalla.
- ILO luettelee tarkemmin, miten vaaroja voi poistaa.
- ILO:n ohjeessa terveyttä ja turvallisuutta koskevat asiat pitää sisällyttää osto- ja leasing-asiakirjoihin. OHSAS:n mukaan ne pitää ilmoittaa toimittajalle.
- ILO haluaa, että kansalliset lait ja asetukset yksilöidään ennen hankintatointa. OHSAS:n mukaan ne tunnistetaan riskienarviointiprosessin aikana.
- ILO vaatii, että työterveyttä ja turvallisuutta koskevia vaatimuksia sovelletaan sopimus-kumppaneihin. OHSAS ei määrittele asiaa selvästi.
- OHSAS edellyttää korjaavien tai ehkäisevien toimenpiteiden tarkastamista ennen niiden toteuttamista, ILO:n ohje edellyttää sitä vasta toteuttamisen jälkeen.
- ILO:n ohjeissa suositellaan neuvotteluja auditoijien valintaa tehtäessä. OHSAS vaatii, että auditoijat ovat puolueettomia ja objektiivisia.
- Jatkuva parantaminen on OHSAS:ssa sisällytetty jokaiseen kohtaan.

Eri toimialoille löytyy useita turvallisuusjohtamisjärjestelmiä, joita kyseisen toimialan edustajat vaativat sopimuskumppaneiltaan. Myös julkisten organisaatioiden turvallisuusjohtamisjärjestelmät ovat yleistyneet lainsäädännön tiukentumisen myötä. Esimerkiksi rautateitä koskee Rautatielaki 29.6.2006/555, joka pohjautuu EU:n direktiiveihin. Laissa edellytetään sekä rautateiden infrastruktuurin haltijoilta että toimijoilta turvallisuusjohtamisjärjestelmää.

3. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimusaineisto kerättiin haastatelluista 18 yrityksestä tai organisaatiosta, joista yhdeksän oli asiantuntijaorganisaatiota ja yhdeksän yritys- ja kaupunkiorganisaatiota (taulukko 1). Aineiston keruu tehtiin liitteessä 1 olevalla haastattelulomakkeella, joka on muutamaa poikkeusta lukuunottamatta sama kuin vuonna 2000 toteutetussa tutkimuksessa. Turvallisuuden mittaaminen pidettiin yleisemmällä tasolla verrattuna edelliseen tutkimukseen. Yksittäisiin mittareihin, joita yrityksessä on käytössä, ei menty. Lisäksi yhteenvedossa pyydettiin vastaajia arvioimaan työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain vaikutuksia yrityksen toimintaan. Nämä uudistuneet lait otettiin käyttöön tehtyjen tutkimusten välissä. Haastattelulomake haluttiin pitää samana, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia.

Taulukko 1. Haastatellut yritykset ja asiantuntijat

Haastatellut yritykset	Haastatellut asiantuntijat
Aker Yards Suomi, Turun telakka Petri Moisio Ari Rajamäki	Hämeen työsuojelupiiri, Tampere Hannu Mäkinen
Finnish Chemicals, Äetsä Hannu Hilden Kari Neero	IF vahinkovakuutusyhtiö Oy, Helsinki Jaana Salo
HL Eriste Oy, Tampere Jukka Kronholm Kalevi Kronholm Matti Peräkorpi	TUKES, Helsinki Leena Ahonen
M-Real Oyj Takon kartonkitehdas, Tampere Pasi Pekkanen Markku Saarilahti Ilkka Rosendal Timo Yli-Hietanen	Työterveyslaitos, Tampere Jorma Lappalainen
Nesteoil, Porvoo Ilkka Sorsa	Työturvallisuuskeskus, Helsinki Markku Winell
Saint-Gobain Isover Oy, Hyvinkää Eero Korpio Reijo Puranen	Uudenmaan työsuojelupiiri Markku Marjamäki
Salon kaupunki Elise Lehikoinen Tiina Tulonen	VTT, Tampere Mervi Murtonen
Tampereen kaupunki Kari Parikka Timo Välimäki	Yrittäjien Fennia, Helsinki Pekka Koskipää
YIT-Rakennus Oy, Helsinki Esko Apell Seppo Kumpulainen	3T-ratkaisut, Kerava Heikki Laitinen

Haastattelujen määrä väheni molemmissa ryhmissä siitä syystä, että yrityksestä tai organisaatiosta ei tavoitettu henkilöä, joka vastaa yrityksen tai organisaation työturvallisuudesta. Asiantuntijahaastatelluista jäi pois yksi, koska häntä ei tavoitettu sekä yksi päällekkäisyyksien ja työkiireiden vuoksi.

Haastateltavat asiantuntija- ja yritystahot pyrittiin pitämään samoina kuin vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessa, mutta joitakin muutoksia oli tapahtunut lähinnä henkilövaihdosten vuoksi. Asiantuntijatahoista haastattelun ulkopuolelle jäivät Keski-Suomen sekä Turun ja Porin työsuojelupiirit. Uutena asiantuntijatahona mukaan tuli 3T-Ratkaisut. Teollisuusvakuutus ei enää toimi tämän nimisenä vaan kuuluu osana IF vahinkovakuutusyhtiöön. Haastatellut asiantuntijat olivat pääsääntöisesti vaihtuneet. Haastatelluista yrityksistä jäi pois Kiilto Oy ja Kemira GrowHow (entinen Kemira Agro Oy). Technip Offshore Finland Oy:ssä (entinen Akermar) oli haastatteluja sovittaessa juuri vaihtumassa turvallisuuspäällikkö, joten sen tilalle tuli Aker Yards Suomi Turun telakka. Uutena yrityksenä mukaan tuli myös NesteOil Oyj Porvoon jalostamo. Samoin kuin asiantuntijahaastateltavien kohdalla, niin myös yrityshaastattelujen haastateltavat henkilöt olivat pääsääntöisesti vaihtuneet.

Asiantuntijahaastattelut teki kahta lukuunottamatta tutkija yksin, kun taas kaikki yrityshaastattelut tehtiin tutkijan ja tutkimusapulaisen yhteistyönä. Tutkija teki aina varsinaisen haastattelun ja tutkimusapulainen kirjasi vastaukset ylös ja teki tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä. Valitusta asiantuntijaorganisaatiosta mukana haastattelussa oli aina yksi henkilö. Yrityksestä yhtä poikkeusta lukuunottamatta haastattelutilanteessa mukana olivat vähintään työsuojeluvaltuutettu ja johdosta henkilö, joka tuntee yrityksen turvallisuusasiat. Tämä ei välttämättä kaikissa tapauksissa ollut työsuojelupäällikkö. Yrityksissä henkilöt haastateltiin samanaikaisesti, eikä kysymyksiä erityisesti kohdistettu erikseen vastaajille. Oletuksena oli, että haastatellut yritykset olivat onnistuneita turvallisuusjohtamisessaan, jolloin pystytään keskustelemaan avoimesti saman pöydän ääressä. Haastatteluista 14 tehtiin kesäkuussa 2007 ja loput neljä haastattelua elokuussa 2007.

3.1 Tulosten käsittely

Haastattelujen tulokset puretaan siten, että saadut vastaukset yhdistetään. Yritysten antamat tiedot eivät erotu tulosten käsittelyssä. Samoin asiantuntijoiden kommentit on yhdistetty. Haastattelujen perusteella saatiin kuva organisaatioiden turvallisuustasosta, jota on havainnollistettu kuvaajan avulla.

Haastattelutilanteessa kaikille haastateltaville henkilöille esitettiin kysymykset samalla tavalla. Kysymyksiä tarkennettiin vain siinä tapauksessa, että haastateltava ei päässyt siihen muutoin käsiksi. Lisäksi kysymystä ei yleensä jatkettu, vaan tyydyttiin siihen vastaukseen, mikä ensimmäisenä saatiin. Purettaessa haastatteluja pyrittiin niin suureen objektiivisuuteen kuin mahdollista. Haastattelut kirjattiin ylös niin todellisina kuin vastaajat ne antoivat, mutta purettaessa vastuksia on tutkija yhdistänyt omasta mielestään mahdollisimman totuudenmukaisesti samantyylliset vastaukset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Vastauksien yhteenvedoissa on huomioitu vain ne vastaukset, jotka ovat saaneet useimpien asiantuntijoiden kesken samansuuntaisen kannanoton. Yksittäisiä kommentteja ei ole tuotu tekstiin elleivät ne poikkea merkittävästi yleisestä linjasta.

4. Tulokset

4.1 Lainsäädännön tulkinta

Työturvallisuuslaki (738/2002) ja työterveyshuoltolaki (1383/2001) eivät kumpikaan sisällä terminä turvallisuusjohtamista tai turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Molemmat lait sisältävät kuitenkin samoja vaatimuksia kuin mitä edellytetään onnistuneelta turvallisuusjohtamiselta.

Työturvallisuuslain (738/2002) vaatimukset muodostavat onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle hyvät lähtökohdat. Lain vaatimukset asettavat kuitenkin vain vähimmäistason turvallisuusasioiden toteuttamiselle. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen aikaansaamiseksi on huomioitava myös velvoitteita ja vaatimuksia, joita ei työturvallisuuslakiin suoraan ole sisällytetty. Tällaisia ovat esimerkiksi turvallisuuden johtaminen ja mittaaminen. Työturvallisuuslaki ei myöskään kerro selkeästi, miten sen vaatimukset on toteutettava. Onnistuneessa turvallisuusjohtamisessa edellytysten toteuttamistapa on oleellisessa asemassa.

Uudistettu työturvallisuuslaki (738/2002) korostaa henkistä hyvinvointia työpaikoilla edellistä lakia enemmän. Uudistetussa työturvallisuuslaissa on myös ergonomian, väkivallan uhan sekä yksintyöskentelyn osalta enemmän vaatimuksia. Yhteisen työpaikan velvollisuudet on myös esitetty aiempaa selkeämmin.

4.2 Haastattelut

Turvallisuuden johtaminen

Turvallisuuspolitiikka: Pitääkö turvallisuuspolitiikka olla? Millainen turvallisuuspolitiikan pitää olla?

Yritysten tilanne/taso

Kaikkien haastateltavien mielestä turvallisuuspolitiikan luominen ja olemassaolo on välttämätön ja kaikissa yrityksissä oli turvallisuuspäällikkö. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki myös mainitsivat, että sen tulee sisältää konkreettiset päämäärät tai tavoitteet.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kaikki asiantuntijat edellyttivät kirjallisen turvallisuuspolitiikan olemassaoloa sisältäen selvästi yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Lisäksi seitsemän asiantuntijaa korosti erikseen politiikan konkreettisuutta eli se pitää pystyä jalkauttamaan toimintaan. Viiden asiantuntijan mielestä politiikassa tulee näkyä selvästi myös yritysjohtajan asema. Toisaalta viisi asiantuntijaa korosti, ettei ole olemassa yhtä määrättyä mallia turvallisuuspolitiikalle.

Järjestelmä/ohjelma turvallisuuden noudattamiseksi:

Miten varmistetaan, että turvallisuuspolitiikkaa noudatetaan ja turvallisuutta johdetaan?

Yritysten tilanne/taso

Seitsemän haastateltavaa sanoi, että varmistus tapahtuu seurantajärjestelmän avulla. Kolme vastaajaa mainitsi, että erilaisten yrityksessä toimivien ryhmien kautta viedään turvallisuutta eteenpäin. Lisäksi kaksi vastaajaa korosti

Asiantuntijoiden vaatima taso

Turvallisuuspolitiikan noudattaminen vaatii seitsemän asiantuntijan mukaan selvät mitattavissa olevat tavoitteet. Tavoitteita seurataan ja tehdään korjaavat toimenpiteet. Lisäksi viisi vastaajaa korosti edelleen johdon

koulutuksen ja kommunikoinnin merkitystä.

sitoutumista. Toiminnan tulee olla tavoitteellista.

Johdon sitoutuminen: Kuinka ylimmän johdon sitoutuminen näkyy?

Yritysten tilanne/taso

Johdon sitoutuminen näkyy viidessä yrityksistä osallistumisena ja näkymisenä kentällä. Kuusi vastaajaa sanoin, että sitoutuminen tulisi näkyä puheissa ja johdon kokouksissa. Neljä vastaajaa kertoi, ettei johto silti näy vielä tarpeeksi työntekijöiden keskuudessa.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Johdon sitoutuminen näkyy, jos se on tuotu julki ja on näkyvää. Asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että johdon erilaisten tekojen ja valintojen kautta sitoutuminen konkretisoituu työntekijöille. Neljä asiantuntijaa korosti erikseen, etteivät johdon teot saa olla ristiriidassa sovittujen periaatteiden kanssa.

"Kokemuksesta tiedän, että huonosti näkyy."

Asetetut päämäärät, tavoitteet ja aikataulu sekä näiden seuranta: Pitääkö yritykselle asettaa päämäärät? Mitä saavutetaan päämäärien asettamisella ja seurannalla?

Yritysten tilanne/taso

Kaikkien vastaajien mielestä päämäärät pitää ehdottomasti olla määritelty ja kaikissa ne olivat. Suurin hyöty niiden asettamisesta on, että turvallisuustaso nousee niihin pyrittäessä (6 mainintaa).

"Ilman päämääriä, mitään ei tapahdu"

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kaikki asiantuntijat vaativat selkeät päämäärät. Lisäksi asiantuntijat korostivat seuraavia asioita: konkreettisia ja tavoitettavissa olevia päämääriä (3 mainintaa), jotka kohdentavat toimintaa ja auttavat töiden hallinnassa (3 mainintaa), lisäksi tulee seurata, saavutetaanko tavoitteet (5 mainintaa). Lisäksi kolme asiantuntijaa huomautti, ettei pelkällä päämäärien ja tavoitteiden asettamisella saavuteta yksistään mitään.

"Ei voi johtaa ilman päämääriä."

Henkilöstön sitoutuminen: Mitä on henkilöstön sitouttaminen? Mitä siihen vaaditaan?

Yritysten tilanne/taso

Henkilöstön sitoutumista turvallisuustyöhön pidettiin haasteellisena, mutta kolmessa yrityksessä oltiin sitä mieltä, että henkilökunta on jo aika hyvin sitoutunut. Eniten vastaajat korostivat työnjohdon tai keskijohdon sitoutumisen merkitystä (7 mainintaa). Lisäksi viisi vastaajaa uskoi koulutuksen auttavan sitoutumiseen ja neljä vastaajaa vastaavasti myös keskustelun/yhteistyön työntekijöiden kanssa.

"Henkilöstö arvostaa sitä, mitä ylinjohto arvostaa."

Asiantuntijoiden vaatima taso

Pääasiallinen vaatimus, jotta henkilöstö sitoutuu, on ylimmän johdon selkeä toiminta ja kanta turvallisuuden hyväksi (8 mainintaa). Muut vastaukset hajosivat yksittäisiksi kommentteiksi.

Vuorovaikutus työntekijöiden, työnjohdon ja johdon välillä: Koska vuorovaikutus toimii yrityksessä? Miten hyvä vuorovaikutus näkyy yrityksessä

Yritysten tilanne/taso

Seitsemän yrityksen edustajaa oli sitä mieltä, että hyvä vuorovaikutus yrityksessä näkyy eri organisaatioryhmien välisenä keskusteluna.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kahdeksan asiantuntijan mielestä vuorovaikutus toimii, kun eri henkilöstöryhmien välillä vallitsee luottamus, joka ilmenee

Asioita ei peitellä ja niistä voidaan keskustella. *"Me arvostetaan sitä, jos työntekijä tulee juttelemaan oma-aloitteisesti."*

avoimuutena. Yrityksessä voidaan keskustella vaikeistakin asioista. Kolme asiantuntijaa huomautti, että hyvän vuorovaikutuksen aistii.

Sidosryhmävaatimukset: Asettavatko sidosryhmät vaatimuksia?

Yritysten tilanne/taso

Viiden vastaajan mielestä sidosryhmät eivät vielä laajasti aseta vaatimuksia, mutta selvää kiinnostusta asian suhteen on ja kiinnostus näyttäisi olevan lisääntymässä. Tämä oli kuitenkin selkeästi myös alakohtaista, sillä kolmessa yrityksessä jo nyt erilaiset sidosryhmät asettavat vaatimuksia. Vastaajien mielestä viranomaiset asettavat eniten vaatimuksia.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että eri sidosryhmiltä tulee vaatimuksia, mutta he eivät olleet yhtä mieltä siitä, onko sidosryhmävaatimuksia vähän vai paljon. Kuitenkin se näyttäisi vastaajien mielestä olevan lisääntymässä.

"Siitä puhutaan enemmän, kuin todellisuudessa vaaditaan"

Turvallisuusjohtaminen osana muuta yritystoiminnan osa-alueiden johtamista: Onko turvallisuusjohtaminen yhtä tärkeää kuin muut yritystoiminnan johtamisen alueet? Mistä syystä?

Yritysten tilanne/taso

Kaikkien vastaajien mielestä on yhtä tärkeää, koska turvallisuusasiat vaikuttavat yleensä kaikkeen muuhun toimintaan (6 mainintaa) eli johtaminen on kokonaisuus, josta ei voi erottaa erikseen turvallisuutta.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Seitsemän asiantuntijaa näki turvallisuusjohtamisen yhtä tärkeäksi kuin muun johtamisen. Toisaalta asiantuntijat eivät nimenneet yhtenäistä syytä mielipiteelleen.

"Turvallisuusjohtaminen ei ole lyhyellä aikavälillä samassa asemassa kuin talouden johtaminen, mutta pitkällä aikavälillä se tuo etuja. On myös imagokysymys: tapaturmat lehdissä."

Turvallisuuden organisointi

Vastuut ja valtuudet: Miten vastuut ja valtuudet tulee määrittää?

Yritysten tilanne/taso

Kuudessa yrityksessä oltiin sitä mieltä, että vastuut ja valtuudet ovat hyvin selvillä kaikilla henkilöstöryhmillä ja ne on määritelty työnkuviissa. Kolmessa yrityksessä kerrottiin, että jokainen tietää periaatteessa vastuunsa, mutta asiaa ei ole vielä sisäistetty.

"Jos on jaettu vastuu, se tarkoittaa, että kukaan ei todellisuudessa ota vastuuta."

Asiantuntijoiden vaatima taso

Yrityksessä tulee olla kirjalliset työn kuvaukset ja niiden yhteydessä myös määritelty turvallisuusvastuut ja valtuudet (8 mainintaa), jotka kulkevat käsi kädessä (5 mainintaa).

"Ongelmana on, että näitä ei ole määritelty ollenkaan."

"Hyvä on, että linja on vastuussa, mutta heidän täytyy myös ymmärtää, mitä se tarkoittaa."

Resurssit: Missä vaiheessa turvallisuuteen pitää antaa resurssit? Mitkä resurssit tulee olla käytettävissä?

Yritysten tilanne/taso

Tärkeimmäksi resurssiksi yrityksissä nousi henkilöt (7 mainintaa). Tällä tarkoitettiin yleensä sekä erilaista henkilöstöresurssia työturvallisuuteen että aikaa hoitaa

Asiantuntijoiden vaatima taso

Seitsemän asiantuntijaa korosti, ettei tarvita erillisiä resursseja, vaan turvallisuusasiat pitää olla päivittäisjohtamisessa ja siellä käytössä. Tärkeimmäksi resurssiksi nousivat henkilöt ja

turvallisuusasioita. Lisäksi koulutus nähtiin tärkeänä resurssina, johon tulisi panostaa (5 mainintaa). Neljä vastaajaa korosti, että turvallisuuteen pitää olla resurssit aina käytössä, niistä ei erikseen tarvitse budjetoida.

heille annettu aika (5 vastausta). Kuusi asiantuntijaa edellytti, että suunnitteluvaiheessa katsotaan myös turvallisuuteen liittyvät vaatimukset ja resursoidaan ne.

”Ymmärrettäisiin se, ettei hyvä turvallisuus synny itsestään.”

Dokumentointi: Miksi dokumentointia tarvitaan? Mitä dokumentointia tarvitaan?

Yritysten tilanne/taso

Seitsemässä yrityksessä dokumentoidaan lainsäädännön edellyttämien dokumenttien lisäksi yrityksen määrittelemät muut dokumentit. Laajuus riippui selvästi yrityksestä. Kahdessa yrityksessä dokumentointi on vastaajien mielestä vielä huonosti hoidettu, mutta muutosta parempaan on tapahtunut.

”Dokumentit ovat kaikki kaikessa.”

Asiantuntijoiden vaatima taso

Asiantuntijat eivät niinkään lähteneet nimeämään, mitä dokumentointia tarvitaan vaan yrittivät painottaa, että dokumentoinnissa pitää huomioida oleelliset turvallisuuteen vaikuttavat asiat. Dokumentointia tarvitaan erityisesti seurannan ja muutosten osalta (4 mainintaa).

”Muisti siitä, mitä on tapahtunut.”

Koulutus, tietoisuus ja pätevyys: Ketkä koulutetaan? Mihin kouluttaminen vaikuttaa?

Yritysten tilanne/taso

Kahdeksan vastaajaa kertoi, että kaikki työntekijäryhmät koulutetaan jollakin tasolla tai ainakin niin pitäisi olla. Vain yhdessä yrityksessä mainittiin, ettei koulutusta vielä ole kovinkaan paljon. Koulutuksen uskottiin vaikuttavan eniten työntekijöihin tietoihin ja taitoihin turvallisuudesta (6 mainintaa). Vain kaksi vastaajaa mainitsi erikseen asenteisiin vaikuttamisen. Yhdessä yrityksessä koulutuksen etuna nähtiin paremminkin tietojen saaminen työntekijöiden asenteista koulutuksen aikana.

”Jokaisessa meissä asuu pieni koheltaja.”

Asiantuntijoiden vaatima taso

Asiantuntijat näkevät koulutuksen hyvin keskeisenä. Kaikki tulee kouluttaa, mutta eri tavoin eri ryhmille (7 mainintaa). Asiantuntijat näkivät kouluttamisen vaikuttavan lähinnä työntekijöiden tietoisuuden, taitojen ja vastuullisuuden kasvuun (8 mainintaa). Vain kolme asiantuntijaa uskoi kouluttamisen vaikuttavan asenteisiin.

”Joskus tuntuu, että ei mihinkään.”

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen: Miten uudet työntekijät perehdytetään? Minkä vuoksi he perehdytetään?

Yritysten tilanne/taso

Kahdeksalla yrityksellä perehdytykseen on järjestelmä, joka yleensä jakautui yleisperhdytykseen ja työtehtävä- tai kohdeperhdytykseen. Suurimmiksi hyödyiksi mainittiin vahinkojen ja vaaratilanteiden tunnistaminen ja ehkäiseminen sekä osaamisen varmistaminen (molemmissa 4 mainintaa). Vain yksi yritys kertoi, että tällä hetkellä heidän perehdytyksensä on kehnoa.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kaikki asiantuntijat ajattelivat, että yrityksellä tulee olla perehdytysohjelma, jossa on erikseen yleinen perehdytys ja tehtäväkohtainen perehdytys. Kahdeksan asiantuntijaa oli myös sitä mieltä, että perehdytystä tarvitaan jotta uudet työntekijät oppisivat tekemään työn turvallisesti ja ymmärtävät työnsä vaarat. Lisäksi neljä vastaajaa huomautti, että perehdytyksen avulla työntekijä pääsee nopeammin töihin käsiksi ja työ on tuloksellisempaa.

Aliurakoitsijoiden perehdyttäminen: Miten aliurakoitsijat perehdytetään?

Yritysten tilanne/taso

Kolmessa yrityksessä aliurakoitsijat perehdytetään vastaavasti kuin omat työntekijät ja vastaavasti kolmessa yrityksessä annetaan kaikille aliurakoitsijoille perusperehdytys. Kahdessa yrityksessä perehdytystä ei anneta. Neljä vastaajaa mainitsi erikseen, että aliurakoitsijoilta vaaditaan työturvallisuuskortti.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Asiantuntijoiden mielipiteet jakautuvat tässä kahtia. Viisi asiantuntijaa oli sitä mieltä, että myös aliurakoitsijoiden tulee saada tehtäväkohtainen perehdytys. Kolme vastaajaa halusi, että perehdytys tehdään yhdessä urakoitsijan ja isäntäyrityksen kanssa.

Urakoitsijoiden valinta: Miten urakoitsijoiden turvallisuustoiminta huomioidaan urakoitsijaa valitessa?

Yritysten tilanne/taso

Kolmessa yrityksessä turvallisuusasiat ovat sopimusjärjestelmässä kriteerinä. Viidessä yrityksessä se ei vielä ole mukana, mutta yhteen oli tulossa. Kolmessa yrityksessä tehdään urakoitsijoiden seuranta ja urakoitsija laitetaan tarvittaessa pois.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kahdeksan asiantuntijan mielestä urakoitsijan valinnan yhtenä kriteerinä tulee olla myös turvallisuusasiat. Lisäksi yritysten tulee auditoida urakoitsijaa (5 mainintaa).

Tiedottaminen: Miten varmistetaan turvallisuustiedon kulkeminen pysty- ja vaakasunnassa?

Yritysten tilanne/taso

Yrityksillä näytti olevan ainakin periaatetasolla sovittuna, miten turvallisuusasioita käsitellään. Viidessä yrityksessä koettiin, että luotu järjestelmä on hyvä ja tiedotus toimii. Keinoina käytettiin sisäistä lehteä, aamu- ja viikkopalavereita tai muita vastaavia kokouksia. Vain yhdessä yrityksessä oltiin sitä mieltä, että luotu järjestelmä ei toimi ollenkaan tai erittäin puutteellisesti.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Seitsemän asiantuntijan mielestä yrityksillä pitäisi olla pysyvä järjestelmä tiedottamista varten. Järjestelmä on yritysriippuvainen, mutta siinä tulisi olla erilaisia tasoja. Kolme asiantuntijaa huomautti, että tiedottaminen on helppoa, mutta se kuinka asia ymmärretään ja omaksutaan, on jo vaikeampi kysymys.

Lainsäädännön: Koska tulee seurata lainsäädäntöä?

Yritysten tilanne/taso

Kaikissa yrityksessä kerrottiin, että lainsäädäntöä pyritään seuraamaan aina, mutta kaikilla aktiiviseen seuraamiseen ei ollut aikaa. He myös kertoivat, että yritykseen on luotu järjestelmiä, joiden avulla lainsäädännön muutoksista saadaan tietoa ja myös ammattijärjestöt lähettävät hyvin tietoa valtuutetuille (7 mainintaa).

Asiantuntijoiden vaatima taso

Lainsäädäntöä tulee seurata aina (kaikki asiantuntijat), mutta sen seuraamiseen tarvitaan helpompia keinoja (2 mainintaa). Yksittäisiä mainintoja tuli seuraavasti:

- pienten yritysten vaikea seurata
- järjestäytymätön työnantaja ei saa tietoa
- viranomaiset voisivat aktivoitua

Alan tutkimustiedon seuraaminen: Kuinka oleellista on seurata turvallisuustutkimusta, joka soveltuu alalle?

Yritysten tilanne/taso

Kaikkien yritysten mielestä on hyvä olla tietoinen heille sopivasta meneillään olevasta tutkimuksesta. Lähes kaikki yritykset ovat olleet myös erilaisissa tutkimusprojekteissa mukana.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Viisi asiantuntijaa sanoi, että tutkimustietoa voisi seurata, jos tietoa muutettaisiin paremmin yrityksille soveltuvaksi. Tutkimusraportit eivät yleensä palvele yrityksiä.

Sisäiset menettelytavat/ohjeet: Miksi sisäiset menettelytavat tai ohjeet pitää olla? Milloin tarvitaan työpisteittäin/työtehtävittäin sisäisiä ohjeita? Milloin tarvitaan erillisiä huolto- ja kunnossapidon ohjeita?

Yritysten tilanne/taso

Yritykset olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että sisäiset ohjeet tarvitaan yhteisten pelisääntöjen tai toimintaperiaatteiden noudattamiseksi (7 mainintaa) ja työpisteittäin tai kohteittain tarvitaan ohjeet, koska työt vaihtelevat (8 mainintaa). Ohjeiden suurin vaikutus vastaajien mielestä oli turvallisten toimintatapojen varmistaminen (6 mainintaa). Kaikki yritykset olivat sitä mieltä, että huolto- ja kunnossapitotöille tarvitaan ohjeet, jotka ovat kuitenkin täysin riippuvaisia toimialasta ja yrityksestä.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Tässä seitsemän asiantuntijaa oli sitä mieltä, että sisäisiä ohjeita tarvitaan nimenomaan siihen, että kaikki tietävät yhteiset pelisäännöt. Ohjeitten tarve työpisteittäin riippuu työpisteestä (7 mainintaa). Mitä vaativampi tai vaarallisempi työ on, sitä tarkemmat ohjeet.

Erillisiä huolto- ja kunnossapidon ohjeita tarvitaan viiden asiantuntijan mielestä aina, koska huolto- ja kunnossapitotyöt ovat poikkeustilanteita. Loput neljä asiantuntijaa olivat sitä mieltä, että erityisesti ne työt ohjeistetaan, joista on joko vaaraa työntekijälle tai muille.

”Ohjeilla yritetään korjata huonoa johtamista. Kaikkea ei voi kirjoittaa paperille.”

Muutosten hallinta: Mikä on sellainen muutos, johon kannattaa varautua?

Yritysten tilanne/taso

Oikeastaan kaikki vastaajat jollakin tapaa sanoivat, että toiminta on jatkuvaa muutosta. Työelämän muutokset mainitsivat monet vähän eri painotuksin (6 mainintaa). Ne koskivat kulttuurien kohtaamista ulkomaisten työntekijöiden myötä, ikääntymistä ja työvoiman vähenemistä. Lisäksi lähes kaikki vastaajat toivat erilaisia 'perinteisiä' muutoskohteita, joihin täytyy varautua, kuten organisaatiomuutokset, layoutmuutokset ja muutokset koneissa ja laitteissa.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Tämä kysymys koettiin vastaajien keskuudessa hankalaksi ja tavallaan 'vanhanaikaiseksi' (tutkijan tulkinta). Asiantuntijoiden mielestä nykyinen työelämä on jatkuvaa muutosta ja kaikkeen ei aina voi varautua. Jos asiaa tarkastellaan puhtaasti suppeasta työturvallisuuskäsitelmästä, tehdään muutostilanteissa vaaran tunnistaminen ja riskien arviointi uudestaan. Isoimpia muutoksia joihin yritysten tulisi varautua, on ennakoiminen vähentyvään työvoimaan ja työvoiman saantiin.

Onnettomuudet, valmius ja toimiminen hätätilanteissa: Miten varaudutaan onnettomuuksiin? Milloin varaudutaan?

Yritysten tilanne/taso

Yritykset varautuvat onnettomuuksiin erilaisilla suunnitelmilla ja toimintaohjeilla. He korostivat myös harjoittelun merkitystä. Lisäksi kuusi vastaajaa painotti ennakoivaan otetta, koko aina täytyy olla selvillä, mitä tapahtuu.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kahdeksan asiantuntijaa ensisijaisesti keskittyisi ennaltaehkäisemiseen, mutta kaikki asiantuntijat toki vaativat, että yrityksellä tulee olla pelastussuunnitelma. Toimintatavat tulee löytyä myös pienempien onnettomuuksien varalle (tapaturmat, sairaudet) (5 mainintaa).

Ihmisen ja työn vaatimusten yhteensovittaminen: Miten huomioidaan ihmisten ja työn yhteensovittaminen?

Yritysten tilanne/taso

Yritykset pyrkivät huomioimaan työntekijät ja

Asiantuntijoiden vaatima taso

Tämä kysymys koettiin hankalaksi. Yhtään

heidän tekemänsä työt (6 mainintaa), mutta totesivat myös sen olevan vaikeaa. Kolmessa yrityksessä mainittiin, että korvaavaa työtä tai uudelleen koulutusta pyritään järjestämään.

yhtenäistä vastausta ei tullut, mutta vastaajat toivat esille uusille työntekijöille tehtävät työhöntulotarkastukset sekä soveltuvuuden arvioinnin. Lisäksi todettiin, että työn pitäisi olla ihmistä varten eikä toisinpäin, kuten tällä hetkellä tuntuu olevan. Tähän liittyvinä kysymyksinä nousi eteen myös ikääntyminen ja vuokratyövoiman käyttö. Muutaman vastaajan mielestä yrityksellä tulee olla jonkinlainen toimintaohjelma: suunnittelu, töiden järjestelyt ja seuranta. Usean vastaajan mielestä ihmisten ja työn yhteensovittaminen on kasvava ongelma.

Työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpito: Kuinka varmistetaan henkisen terveyden ylläpito?

Yritysten tilanne/taso

Tämä koettiin myös aika vaikeaksi. Yritykset käyttivät erilaisiin tilanteisiin (kiusaaminen, häirintä jne.) tehtyjä toimintamalleja. Neljä yritystä korosti myös työterveyshuollon merkitystä.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Myös tämä kohta oli usean vastaajan mielestä hankala ja yhtenäistä vastausta ei tullut. Neljä asiantuntijaa kuitenkin korosti tässä yhteydessä johtamisen merkitystä. Lisäksi muutama vastaaja (3 mainintaa) ehdotti toimintamallia: varhaisen puuttumisen malli, säännölliset kehityskeskustelut ja terveydenhuollon tarkastukset.

Riskien arviointi

Yritysten tilanne/taso

Kaikissa yrityksissä riskien arviointi oli itsestään selvä prosessi ja riskejä arvioitiin. Kolme vastaajaa kuitenkin totesi, että heillä on vielä puutteellinen riskien arviointi järjestelmä. Viisi vastaajaa myös kertoi, että muutostilanteissa yrityksessä uusitaan aina riskien arviointi.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kaikkien asiantuntijoiden mielestä riskien arviointi on oleellinen osa turvallisuusjohtamista, eikä kukaan lähtenyt nimeämään yksittäistä menetelmää. Oleellinen asia riskien arvioinnissa on, että sillä tulee olla ohjaava vaikutus toimintaan (7 mainintaa). Lisäksi viisi asiantuntijaa korosti, että mallin tulee olla sellainen joka oikeasti tunnistaa vaarat. Yhtä monta asiantuntijaa korosti vielä sitä, että arviointiryhmässä tulee olla henkilöitä joiden työtä arvioidaan.

Turvallisuuden mittaaminen

Mitä yrityksen tulee mitata? Miten yrityksen tulee mitata toimintaansa?

Yritysten tilanne/taso

Kaikissa yrityksissä on perinteiset mittarit käytössä (tapaturmat, ammattitaudit, sairauspoissaolot, läheltä piti), mutta he korostivat eniten tapaturmien seurannan tärkeyttä. Mittariston tulee olla kuitenkin yritykseen sopiva sisältäen erilaisia reagoivia ja ennakoivia mittareita (6 mainintaa). Lisäksi

Asiantuntijoiden vaatima taso

Myös mittaamisen kohdalla asiantuntijat eivät lähteneet luettelemaan erilaisia mittareita, vaan edellyttivät, että yrityksillä on tietty mittaristo käytössä. Seitsemän asiantuntijaa mainitsi erikseen, että perinteiset mittarit (tapaturmat, ammattitaudit, sairauspoissaolot, läheltä piti) pitää olla ja kahdeksan vastaajaa mainitsi

vastaajat korostivat mittaustulosten vertailtavuutta eli joka vuosi ei voi uusia mittareita (6 mainintaa).

erikseen niiden lisäksi erilaiset ennakoivat mittarit yrityksestä ja toimialasta riippuen. Muut mittaamiseen liittyvät kommentit olivat lähinnä yksittäisiä.

Muut onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat tekijät

Työterveyshuollon asiantuntemuksen käyttö: Miten työterveyshuoltoa hyödynnetään yrityksessä?

Yritysten tilanne/taso

Viisi yritystä on jatkuvasti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, mutta työterveyshuollon hyödyntäminen nähtiin lähinnä työpaikkaselvitysten tekemisenä (4 mainintaa). Työterveyshuoltoa hyödynnettiin myös riskien arvioinnissa (4 mainintaa) sekä työntekijöiden henkisen ja fyysisen terveyden ylläpidossa (3 mainintaa). Kolme vastaajaa oli myös sitä mieltä, että työterveyshuolto ei ainakaan heidän kohdallaan ole tarpeeksi pätevä.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Seitsemän vastaajaa on sitä mieltä, että työterveyshuoltoa ei osata käyttää ennakoivassa mielessä kuten kuuluisi. Kuuden asiantuntijan mielestä työterveyshuollon asiantuntemusta pitäisi käyttää heidän omaamisalueen päätöksenteossa nykyistä enemmän.

Benchmark: Käytetäänkö vertailua? Mikä on siitä saatava hyöty?

Yritysten tilanne/taso

Kuudessa yrityksessä vertailu tapahtuu lähinnä seuraamalla alan tapaturmalukuja. Kahdeksan vastaajaa kuitenkin oli sitä mieltä, että vertailun suurin hyöty tulee siitä, että näkee toisten yritysten turvallisuustason ja –toiminnan ja sitä kautta oppii uutta. Vain kahdessa yrityksessä vertailua käytettiin aktiivisesti ja niin paljon kuin mahdollista. Kahdessa yrityksessä myös konsernin sisällä tapahtuu jatkuvaa vertailua.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kuusi asiantuntijaa näki, että yhä lisääntyvää halukkuutta benchmarktoimintaan on myös turvallisuusnäkökulmasta, mutta se ei ole vielä laajasti toteutunut. Parhaiten he näkivät vertailun onnistuneen konsernin sisällä (5 mainintaa). Hyödyksi kahdeksan asiantuntijaa mainitsi lähinnä hyvien käytäntöjen löytymisen ja sitä kautta resurssien säästämisen.

Yhteistoiminta yhteisissä työkohteissa: Kuinka varmistetaan, että yhteisissä työkohteissa turvallisuusasiat huomioidaan?

Yritysten tilanne/taso

Neljä yritystä pitää toimittajiensa kanssa säännöllisesti palavereita. Kolmessa yrityksessä korostettiin puuttumisen tärkeyttä. Kahdessa yrityksessä kerrottiin, että yhteistoiminta vielä puuttuu. Vain yhdessä yrityksessä toimittajien työntekijöitä pidetään kuin omia työntekijöitä ja samoin yhdessä yrityksessä pidetään toimittajien kanssa yhteiset riskienarvioinnit.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kuusi asiantuntijaa mainitsi yhteiset pelisäännöt ja niistä kiinni pitämisen. Lisäksi viisi asiantuntijaa korosti isäntä- tai tilaajayrityksen vastuuta turvallisuudesta. Heidän pitää nähdä turvallisuus tärkeänä, jotta se välittyy urakoitsijoille.

Työntekijöiden velvoitteet: Miten on varmistettu, että työntekijät hoitavat omat velvoitteensa?

Yritysten tilanne/taso

Seitsemän vastaajaa uskoi, että valvonnan, puuttumisen ja palkitsemisen avulla työntekijät

Asiantuntijoiden vaatima taso

Viisi asiantuntijaa mainitsi erikseen hyvän työnjohdon ja johtamisen merkityksen. Toisaalta

hoitavat velvoitteensa. Neljä vastaajaa korosti työnjohdon merkitystä työntekijöiden turvallisuusvelvoitteiden noudattamisen suhteen. Kahdessa yrityksessä uskottiin, että opastuksen ja ohjeistuksen avulla päästään hyviin tuloksiin. Myös tiedottaminen turvallisuusasioista lisää työntekijöiden omien velvoitteiden hoitamista (3 mainintaa).

"Turvallisuuden pitäisi olla itsestäänselvyys, ei palkittava asia."

he korostivat myös seurantaa ja tarvittaessa puuttumista pelisäännöistä poikkeaviin toimintatapoihin (6 mainintaa). Kolme asiantuntijaa oli sitä mieltä, että vielääkään ei uskalleta puuttua väärin toimintatapoihin.

Vapaa-ajan toiminta: Pitääkö yrityksen panostaa henkilöstön vapaa-aikaan? Mikä on siitä saatava hyöty? Pitääkö vapaa-ajan tapaturmat tutkia?

Yritysten tilanne/taso

Missään yrityksessä ei tutkittu vapaa-ajan tapaturmia, eikä sitä koettu ainakaan vielä mahdolliseksi. Yhteinen vapaa-ajan toiminta sitä vastoin nähtiin kahdeksassa yrityksessä tärkeäksi, mutta vain neljän yrityksen mielestä se on ehdottoman tärkeää ja kahden mielestä enää toissijainen asia: ihmiset eivät lähde isolla joukolla mukaan. Hyötynä nähtiin fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpito (4 mainintaa).

"Ei missään tapauksessa huono asia."

Asiantuntijoiden vaatima taso

Neljän vastaajan mielestä yritysten ei pidä lähteä tutkimaan vapaa-ajan tapaturmia ja kaksi vastaaja näki, että siitä ei ole haittaa, mikäli se tehdään oikein. Kuusi asiantuntijaa oli sitä mieltä, että ei yrityksen tarvitse panostaa työntekijöiden vapaa-aikaan, mutta ei siitä varmaan haittaa ole. He perustelivat päätöstään sillä, että yleensä yritysten tarjoamia mahdollisuuksia käyttävät ne, jotka käyttäisivät niitä muutenkin. Täytyisi löytää uusia keinoja panostamiseen. Loput kolme asiantuntijaa olivat taas sen kannalla, että kannattaa panostaa. Panostaminen sitouttaa yritykseen.

Sertifiointi: Mitä on sertifioitu? Minkä vuoksi on sertifioitu?

Yritysten tilanne/taso

Kolmella yrityksellä oli sertifioitu järjestelmä, mutta kaikissa pääsääntöisesti koettiin, että pitäisi olla jonkinlainen järjestelmä antamaan ryhtiä toiminnalle, koska järjestelmässä on määritelty periaatteet. Vain kahden vastaajan mielestä pitää ehdottomasti olla sertifioitu järjestelmä, jota ulkopuolinen riippumaton taho valvoo.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Pääsääntöisesti asiantuntijat olivat sitä mieltä, että mitään sertifioitua järjestelmää ei tarvita. Jonkinlainen 'järjestelmä' tai toimintamalli pitää olla. Pienet yritykset pystyvät hyvin toimimaan työturvallisuuslain kautta.

Yhteenveto

Miten uudistunut työturvallisuuslaki on vaikuttanut yrityksen toimintaan?

Yritysten tilanne/taso

Seitsemässä yrityksessä uudistuneen työturvallisuuslain ei nähty vaikuttaneen juurikaan yrityksen toimintaan. He toimivat paljon tiukemmalla tasolla kuin laki edellyttää ennestään. Muutoksia tai asioita, joihin laki on vaikuttanut, olivat syrjinnän ja kiusaamisen

Asiantuntijoiden vaatima taso

Vain yksi asiantuntija oli sitä mieltä, että ei juuri vaikuttanut yritysten toimintaan muuta kuin henkisen työsuojelun kautta. Muut kahdeksan asiantuntijaa oli sitä mieltä, että on vaikuttanut. Laki on selkeyttänyt työturvallisuutta ja on ohjaavampi sekä lisää suunnitelmallisuutta. Se

esilletulo ja tietoisuus, ettei huonoa kohtelu tarvitse sietää.

myös ohjaa kokonaisuuteen eikä yksittäisiin tekijöihin.

”Todella onnistunut lanseeraus.”

Miten uudistunut työterveyshuoltolaki on vaikuttanut yrityksen toimintaan?

Yritysten tilanne/taso

Kahdeksan vastaajaa ei nähnyt lain vaikuttaneen mitenkään. Vain yhdessä yrityksessä koettiin, että johto on aktivoitunut lain myötä.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Kukaan vastaajista ei nähnyt uudistuneen työterveyshuoltolain vaikuttaneen yrityksen toimintaan.

Mitä on turvallisuuden jatkuva kehittäminen?

Yritysten tilanne/taso

Yhtään yhteneväistä vastausta ei tullut, mutta suunnilleen vastaajat olivat sitä mieltä, että turvallisuuden jatkuva kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa työtä turvallisuuden eteen. Noudattaa tuttua ympyrää: suunnittelet, toteutat, seuraat ja korjaat (6 mainintaa). Lisäksi neljä vastaajaa painotti tavoitteiden asettamisen tärkeyttä ja niiden seuraamista. Muut vastaukset olivat yksittäisiä.

Asiantuntijoiden vaatima taso

Yhtään yhteneväistä vastausta tähän ei saatu. Monien asiantuntijoiden vastauksissa tuli kuitenkin esille samansuuntaisia ajatuksia: toiminnan suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja seuranta (4 mainintaa). Turvallisuustyössä ei voi herpaantua, vaan se on päivittäistä toimintaa (3 mainintaa).

”Turvallisuustyö on puurtamista”

Mitä turvallisuusjohtaminen on?

Yritysten tilanne/taso

Kuuden vastaajan mielestä turvallisuusjohtaminen on osa koko organisaation toimintaa, joka nivoutuu muun johtamisen sisälle, eikä sitä saa irrottaa erilleen. Se on neljän vastaajan mielestä myös keino päämäärien toteuttamiseksi. Myös tässä muut vastaukset olivat yksittäisiä.

”Turvallisuusjohtamisen pitää kestää päivänvalo.”

Asiantuntijoiden vaatima taso

Viisi asiantuntijaa korosti, ettei turvallisuusjohtaminen ole erillistä, irrallista johtamista muista johtamisen osa-alueista. Johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista sisältäen turvallisuusjohtamisen. Loput neljä asiantuntijaa korostivat enemmän turvallisuusjohtamisen luonnetta, jolla pitäisi pystyä huomioimaan työpaikan olosuhteen niin, että voidaan työskennellä turvallisesti ja terveellisesti.

5. Hyvät turvallisuusjohtamiskäytännöt

5.1 Turvallisuusjohtamisen käsite ja asema

Turvallisuusjohtamiselle ei edelleen ole yhtä yhtenäistä määritelmää, mutta löydetty määritelmät tukevat toisiaan. Myös nyt tehtyjen haastattelujen perusteella sekä yritysten edustajien että asiantuntijoiden mielipiteet turvallisuusjohtamisesta kokonaisuutena olivat samansuuntaiset. Edellisessä tutkimuksessa yritysten edustajien käsitys turvallisuusjohtamisen määritelmästä poikkesi vielä selvästi asiantuntijoiden ja kirjallisuuden määrittelyistä. Nyt suurin osa vastaajista piti turvallisuusjohtamista kiinteänä osana yrityksen muuta johtamista eikä sille osattu antaa yksittäistä määritelmää. Turvallisuusjohtaminen koettiin vähintäänkin yhtä tärkeäksi kuin muut johtamisen osa-alueet ja joissakin yrityksissä jopa tärkeimmäksi.

Nyt tehdyssä tutkimuksessa, samoin kuin edellisessä tutkimuksessa, haastateltavat henkilöt eivät sisällyttäneet mainitsemaansa turvallisuusjohtamisen määritelmään keinoja, joilla onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen päästään. Jokaisen yrityksen tai organisaation täytyy löytää itse oman yrityksensä kulttuuriin sopivat menettelytavat, niitä ei voi etukäteen määrittellä. Uudessa työturvallisuuslaissa ei myöskään anneta määritelmää turvallisuusjohtamiselle, mutta sen sijaan se sisältää selkeän päämäärän turvallisuuden jatkuvaan parantamiseen. Työturvallisuuslain (738/2002) pykälän 8 momentissa 1 todetaan: *”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.”* Jotta tämä velvoite tulee täytettyä, tulee yritysten ja organisaatioiden jatkuvasti seurata ja tarkkailla työympäristöä, joka oli yksi keskeinen vaatimus, jonka haastateltavat henkilöt asettivat onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrateginen päätavoite on vaikuttaa työoloihin siten, että työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä ylläpidetään ja edistetään. Tavoitteena on myös tapaturmien ja ammattitautien ehkäisy sekä työn hallinta. Näihin tavoitteisiin uskotaan osaltaan päästävän edistämällä työpaikkojen turvallisuus-kulttuuria ja turvallisuusjohtamista. (STM/TSO 1998) Myös haastateltujen asiantuntijoiden ja yritysten edustajien mielestä, turvallisuusjohtaminen on keskeinen menettely onnistuneeseen turvallisuuteen pääsemiseksi.

Edellisessä tutkimuksessa luotiin kolme erilaista määritelmää turvallisuusjohtamiselle nojautuen silloiseen työturvallisuuslakiin ja Sosiaali- ja terveysministeriön strategiaan. Seurantatutkimuksessa saatujen tulosten perusteella näitä määritelmiä ei ole tarpeen muuttaa.

Yrityksen johtamisen yhtenä osa-alueena on turvallisuusjohtaminen, jonka tavoitteena on varmistaa työntekijöiden turvallisuus ja terveys.

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista johtamista. Sen avulla pystytään hallitsemaan työyhteisön työterveys- ja turvallisuusriskejä.

Turvallisuusjohtaminen on systemaattista jatkuvaa toimintaa. Sen tavoitteena on varmistaa yhteistyössä henkilöstön kanssa tuottava, turvallinen ja terveellinen työpaikka.

5.2 Kohti onnistunutta turvallisuusjohtamista

Haastattelujen perusteella voidaan todeta että yritysten edustajien ja asiantuntijoiden mielipiteet keinoista, joilla onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen päästään ovat lähellä toisiaan. Yhtään selvästi poikkeavaa kantaa ei tullut. Selvin ero näiden kahden vastaajaryhmän välillä tuli lähinnä siinä, kuinka uusi työturvallisuuslaki on vaikuttanut yrityksen toimintaan. Asiantuntijat näkivät lain merkityksen suurempana kuin yritysten edustajat omassa yrityksessään. Syynä tähän on varmasti se, että asiantuntijat peilaavat uudistuneen työturvallisuuslain vaikutusta koko työelämään ja yrityksiin, joiden kanssa he ovat tekemisissä, kun taas yritykset kohdistavat sen omaan toimintaansa. Yritysten valinta tutkimukseen tukee myös tätä päätelmää. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen perusedellytys on, että yritystä koskeva lainsäädäntö tunnetaan ja lain asettamat velvoitteet on hoidettu. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tai organisaatioissa uusi laki tunnettiin. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki olivat jo ennen lain voimaantuloa pääsääntöisesti huomioineet siinä vaadittavat asiat omassa toiminnassaan.

Ensimmäisessä haastattelututkimuksessa yritysten edustajien ja asiantuntijoiden käsitykset siitä, kuinka onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen päästään olivat myös samansuuntaiset, mutta eroja löytyi silti enemmän kuin nyt tehdyssä seurantatutkimuksessa. Tämä vahvistaa edelleen käsitystä siitä, että niillä yrityksillä, joilla turvallisuusjohtaminen on osa muuta johtamista, myös turvallisuustieto ja keinot turvallisuuden kehittämiseksi ovat olemassa ja ne vastaavat tämän hetkistä teoreettista tietoa. Toisaalta se kertoo myös siitä, että yritykset ovat edelleen jatkaneet työturvallisuustyötä ja näiden vuosien aikana tiedot ja taidot ovat lisääntyneet. Ensimmäisessä tehdyssä tutkimuksessa useat yritykset olivat vasta muutamaan vuoteen aiemmin aloittaneet turvallisuustyönsä.

Haastattelujen aikana painottui edelleen, kuten ensimmäisessäkin tutkimuksessa, koulutuksen merkitys turvallisuustyössä. Koulutuksella ei silti enää ajateltu suoraan voitavan vaikuttaa asenteisiin, vaan lähinnä työntekijän tietoihin ja taitoihin. Sekä asiantuntijat että yritysten edustajat ovat ymmärtäneet, että suoraan asenteisiin vaikuttaminen on vaikeaa, mutta jatkuvalla koulutuksella ja johdon antamalla esimerkillä siihen voidaan lopulta päästä.

Toinen asia mikä selvästi tuli esille useammassa kohtaa haastattelun aikana oli seuranta ja mittaaminen. Sekä yritysten edustajat että asiantuntijat saattoivat useassa vaiheessa haastattelun aikana korostaa mittaamisen ja varsinkin seurannan merkitystä, jotta nähdään mihin päin tulokset ovat menossa. Ensimmäisessä haastattelututkimuksessa yrityksillä oli käytössä paljon erilaisia mittareita ja periaatteessa erilaisia turvallisuuden tunnuslukuja seurattiin pääsääntöisesti kattavasti, mutta tuloksia ei vielä osattu käyttää oppimisprosessissa. Riskien arviointi, joka ensimmäisessä tutkimuksessa painottui vastaajien keskuudessa, ei enää korostunut. Riskien arvioinnista on tullut osa yritysten normaalia työturvallisuustoimintaa.

5.2.1 Turvallisuuden johtaminen

Turvallisuuden johtaminen on osa muuta johtamista eikä sitä ole tarkoituksenmukaista irrottaa muusta johtamisesta. Turvallisuutta pitää johtaa konkreettisen turvallisuuspolitiikan kautta, jotta se voidaan viedä osaksi päivittäisjohtamista. Päämäärien tulee oikeasti olla saavutettavissa olevia, vaikka päämäärään pääseminen veisikin aikaa. Vaikka molemmat vastaajaryhmät näkivät ylimmän johdon roolin merkittävänä, eivät yritysten edustajat silti korostaneet sen näkyvyyttä turvallisuuspolitiikassa kuten asiantuntijat. Jotta turvallisuuspolitiikkaa noudatetaan ja turvallisuutta johdetaan, tulee yrityksellä olla seuranta-järjestelmä toiminnan arvioimiseksi.

Johdon sitoutumisen tulisi näkyä selkeästi molempien vastaajaryhmien mielestä puheissa ja teoissa. Neljässä haastatellussa yrityksessä koettiin, ettei johto näy vielä tarpeeksi työntekijöiden keskuudessa, vaikka se periaatetasolla on sitoutunut turvallisuusjohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tämä tekijä voi olla kuitenkin se viimeinen este työntekijöiden lopulliselle sitoutumiselle. Henkilöstön sitouttaminen koettiin haasteelliseksi yrityksissä. Sitoutumisen keskeisenä edellytyksenä nähtiin olevan keski- ja työnjohdon sitoutuminen. Yritysten edustajat eivät korostaneet tässä ylimmän johdon asemaa kuten asiantuntijat.

Hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluu myös hyvä ja toimiva vuorovaikutus eri organisaatio- ja toimintaryhmien välillä. Vuorovaikutus toimii molempien vastaajaryhmien mielestä silloin, kun erilaisista asioista pystytään avoimesti keskustelemaan. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on myös lisääntynyt ensimmäisen tutkimuksen ja nyt tehdyn seurantatutkimuksen tulosten perusteella. Sidoryhmät eivät kuitenkaan edelleenkään aseta laajoja vaatimuksia, mutta selvää kiinnostusta siihen suuntaan on ja vaatimukset näyttäisivät molempien vastaajaryhmien mielestä olevan lisääntymässä.

Verrattaessa tuloksia ensimmäisen tutkimuksen tuloksiin ei eroa juuri huomaa. Suurin ero liittyy resurssien antamiseen, jota asiantuntijat pitivät yhtenä sitoutumisen osoituksena. Nyt sitä ei tuotu kummassakaan vastaajaryhmässä esille.

5.2.2 Turvallisuuden organisointi

Turvallisuuden organisointi oli selkiytynyt yrityksissä tehtyjen tutkimusten välisenä aikana. Asiantuntijoiden vaatima taso ja haastatelluissa yrityksissä tällä hetkellä oleva taso olivat lähentyneet toisiaan, kun ensimmäisessä tutkimuksessa yrityksissä käytössä olevat menetelmät jäivät vielä alle asiantuntijoiden vaatiman tason. Tämä tulos osaltaan varmistaa sitä, että turvallisuuden eteen on edelleen tehty töitä yrityksissä ja mahdollisesti yrityksissä on tapahtunut asennemuutosta turvallisuuden eduksi.

Aikaisemmin ongelmalliseksi koettu toimintavelvoitteiden ja velvollisuuksien määrittäminen oli selkeytynyt. Kuudessa yrityksessä oltiin sitä mieltä, että vastuu ja velvollisuudet ovat hyvin selvillä ja ne on määritelty kirjallisesti työnkuvissa, kuten kaikki asiantuntijat edellyttivät. Tämä viittaa myös siihen, että yrityksissä on menty eteenpäin työturvallisuudessa ja varsinkin keski- tai linjajohto on saatu sitoutumaan turvallisuutta edistävään työhön, mikä usein on koettu ongelmalliseksi. Aikaisemminkin linjajohdon työnkuvauksissa on saattanut olla omalla toimialueellaan turvallisuudesta huolehtiminen, mutta linjajohdolla ei ole ollut tietoa ja konkreettisia työkaluja turvallisuuden hoitamiseen. Myös henkilöresurssien saaminen oli parantunut ja se koettiin molemmissa vastaajaryhmässä tärkeimmäksi turvallisuuden resurssiksi. Erillistä turvallisuusbudjettia ei kaivattu vaan turvallisuudelle tulee tarvittaessa löytyä rahaa. Tämä viittaisi siihen, että turvallisuustyö on siirretty tai se on siirtynyt linja- ja työnjohdon vastuulle ja yrityksen työturvallisuudesta vastaavia henkilöitä käytetään lähinnä asiantuntijoina.

Kahdeksassa yrityksessä koulutetaan kaikkia työntekijöitä jollakin tasolla riippuen toimenkuvasta. Tämä vastaa asiantuntijoiden vaatimaa tasoa ja on varmasti osaltaan parantanut linja- ja työnjohdon sitoutumista. Ensimmäiseen tutkimukseen verrattaessa koulutustilanne on muuttunut. Silloin myös yritykset olivat sitä mieltä, että kaikkia pitää kouluttaa, mutta sitä ei systemaattisesti tapahtunut. Seurantatutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikkia henkilöstöryhmiä ja -tasoja koulutetaan työturvallisuuden suhteen, joskin eri tavoin. Myös usko siihen, että koulutuksen avulla voidaan muuttaa työntekijöiden asennetta työturvallisuuden suhteen, on muuttunut. Seurantatutkimuksen perusteella näyttää siltä, että yritykset ovat ymmärtäneet asennemuutokseen tarvittavan muutakin kuin koulutusta. Koulutusta käytettiin tietojen ja taitojen lisäämiseen ja ajan myötä toivottiin myös asenteiden muuttuvan. Sitoutumiseen ja asennemuutokseen tarvitaan eniten johdon osallistumista ja todellista sitoutumista siten, että puheet ja teot vastaavat toisiaan. Koulutus toimii apuna tässä.

Yhtä lukuun ottamatta kaikilla haastatelluilla yrityksillä on perehdytysohjelma ja sen arvioitiin toimivan. Suurimpina etuina perehdytykselle nähtiin osaamisen varmistaminen ja samalla työtehtävien ja työpaikan vaarojen ymmärtäminen. Nämä olivat niitä tekijöitä, joita myös asiantuntijat korostivat. Aliurakoitsijoiden perehdytyksen suhteen sekä yritysten käytännöt että asiantuntijoiden mielipiteet jakautuivat kahtia. Osassa yrityksistä perehdytys jäi alihankkijan hoidettavaksi, kun taas toisissa se kuului ilman muuta tilaajan hoidettavaksi.

Kuitenkin vain yksi asiantuntija arvioi, että yleisesti perehdyttäminen hoidetaan huonosti. Asiantuntijat olivat myös sitä mieltä, että jo urakoitsijaa valittaessa tulee turvallisuusasioiden olla yhtenä valintakriteerinä. Haastatelluissa yrityksissä näin ei kuitenkaan vielä ollut, vaan vain kolmessa yrityksessä turvallisuus on yhtenä kriteerinä. Siitä huolimatta tämä on myös muuttunut ensimmäisen tutkimuksen ja seuranta-tutkimuksen välisenä aikana. 2000-luvun alussa vain yhdessä yrityksessä turvallisuusasiat huomioitiin urakoitsijaa valittaessa. Samoin tietoisuus tai vaatimus niiden sisällyttämisestä näyttää olevan kasvamassa.

Seuranta-tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että turvallisuudesta tiedottaminen on kehittynyt ja ainakaan sitä ei enää koettu ongelmalliseksi kuten ensimmäisessä tutkimuksessa. Yrityksillä on erilaisia keinoja ja tapoja hoitaa tiedottamista, kuten asiantuntijat edellyttivät. Turvallisuustiedottaminen näyttää olevan sidoksissa yleiseen vuorovaikutukseen yrityksessä. Turvallisuusasioiden jatkuva kehittäminen osaltaan auttaa turvallisuustiedottamista.

Yritykset pyrkivät seuraamaan lainsäädäntöä ja lähes kaikissa yrityksissä on luotu järjestelmä lainsäädännön seuraamiseksi. Aktiiviseen seurantaan ei kuitenkaan jää aikaa. Silti yritykset arvioivat, että ovat hyvin perillä työturvallisuuteen liittyvästä lainsäädännöstä. Yritysten edustajien mielestä on myös hyvä olla perillä yritykselle soveltuvasta turvallisuus-tutkimuksesta ja yritykset olivat itse mukana tällaisissa tutkimuksissa. Asiantuntijat arvelivat, että yritykset eivät pysty seuraamaan turvallisuustutkimusta, koska tutkimustieto esitetään liian teoreettisesti. Näyttäisi kuitenkin siltä, että yritykset pystyvät niin halutessaan löytämään ja käyttämään tutkimustietoa hyväksi. Ensimmäisen tutkimusten tulosten perusteella yritykset eivät käyttäneet tutkimustietoa laajemmin hyväksi, eivätkä he seuranneet tutkimusta. Kasvanut kiinnostus turvallisuutta kohtaan samoin kuin internetin tuottama tieto, ovat osaltaan edesauttaneet tutkimustiedon hyödynnettävyyttä.

Erilaiset sisäiset ohjeet, erityisesti 'yhteiset pelisäännöt', tarvitaan sekä yritysten edustajien että asiantuntijoiden mielestä. Sitä kautta varmistetaan, että kaikki toimivat sovitulla tavalla. Näyttäisi siltä, että haastatelluissa yrityksissä ymmärretään, että ohjeita ei voi olla kaikista tilanteista, vaan työntekijöiden täytyy yhteisten pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden kautta ymmärtää, miten yrityksessä toimitaan. Sekä yritysten edustajat että asiantuntijat vaativat kuitenkin kaikille vaarallisille ja poikkeaville töille ohjeet. Näin myös huolto- ja kunnossapitotöille, joiden ohjeistus riippuu työn luonteesta.

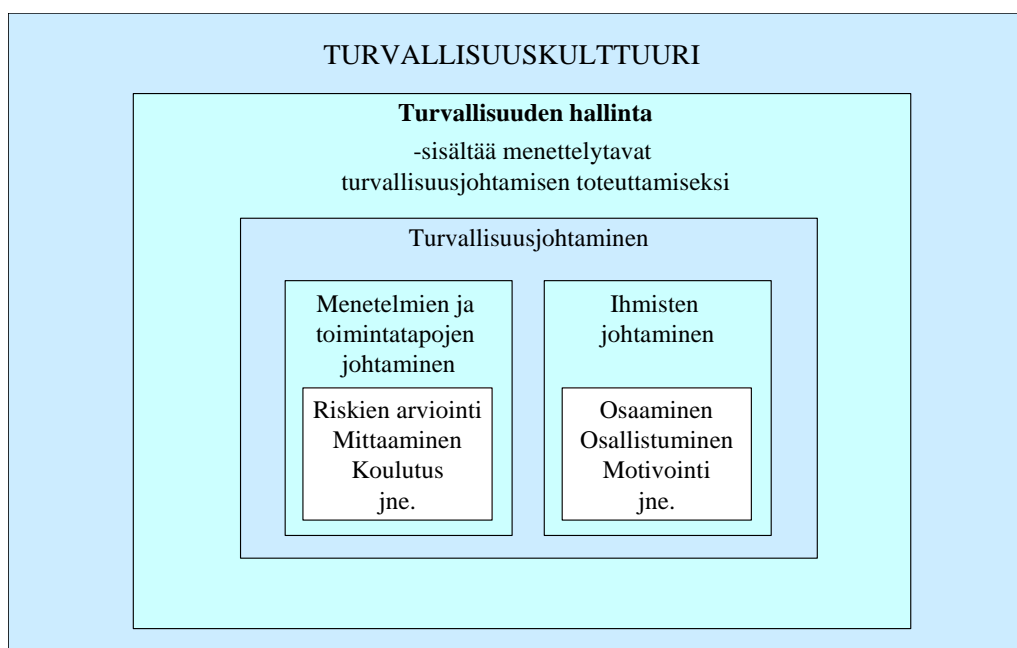
Muutoksen hallinta on kokenut suuren muutoksen ensimmäisen tutkimuksen ja seuranta-tutkimuksen välillä. Kun ensimmäisessä tutkimuksessa yritysten edustajat puhuivat lähinnä konkreettisista muutoksista ja rajasivat organisatoriset muutokset pois käsittelystä, niin nyt toiminta nähtiin oikeastaan jatkuvan muutoksen alaisena. Erityisesti ikääntyminen, työvoiman saatavuus ja vierastyövoiman käyttö ovat tilanteita, joihin pitää varautua. Perinteisten muutosten (esim. organisaatiomuutokset, layout-muutokset, kone- ja laitemuutokset) täytyy olla hallinnassa. Asiantuntijoiden vastaukset olivat samansuuntaiset.

Onnettomuuksiin, myös tapaturmiin, varautuminen on itsestään selvää työpaikoilla. Molemmat vastaajaryhmät painottivat ennakoivaa otetta. Edelleen vaikeaksi koettiin molempien vastaajaryhmien keskuudessa ihmisen ja työn vaatimusten yhteensovittaminen sekä työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpito. Yrityksillä ei ole vielä selvästi olemassa toimintamalleja, joiden perusteella toimitaan, mutta muutosta siihen suuntaan on tapahtunut. Molemmat vastaajaryhmät painottivat tässä kohtaa työterveyshuollon merkitystä. Muutaman asiantuntijan ehdottama varhaisen puuttumisen malli tulisi ottaa käyttöön työpaikoilla. Se voitaisiin tehdä yhdessä työterveyshuollon kanssa, mutta sitä ei saa jättää kokonaan työterveyshuollon vastuulle.

5.2.3 Riskien arviointi

Riskien arviointi on edelleen keskeinen turvallisuusjohtamisen elementti. Kaikissa yrityksissä riskien arviointi oli käytössä oleva menetelmä, joka näytti olevan jo rutiinia. Kolmessa yrityksessä kuitenkin arvioitiin järjestelmän olevan vielä puutteellinen. Kattava riskien arviointi suoritettiin useassa yrityksessä tietyin väliajoin, mutta ei välttämättä vuosittain. Asiantuntijat korostivat riskien arvioinnin ohjaavaa vaikutusta toimintaan, mutta kumpikaan vastaajaryhmä ei lähtenyt nimeämään eikä luettelemaan riskien arvioinnin prosessia.

Yksikään vastaaja yrityksistä ei enää sekoittanut riskien arvioinnin ja turvallisuusjohtamisen käsitettä, kuten ensimmäisessä tutkimuksessa. Riskienarviointi nähtiin tärkeänä ohjaavana työkaluna, mutta ei ainoana. Sen merkitystä ei korostettu haastattelun aikana kuten ensimmäisellä kerralla. Siten näyttäisi siltä, että riskienarviointi on yritysten näkökulmasta selkiytännyt asemansa turvallisuusjohtamisen työkaluna kuvan 3 osoittamalla tavalla.



Kuva 3. Turvallisuuden hallinta

Turvallisuusjohtaminen koostuu menetelmien ja toimintatapojen johtamisesta (asiajohtaminen) sekä ihmisten johtamisesta. Riskienarviointi on yksi osa menetelmien ja toimintatapojen johtamista. Perinteisesti on keskitytty lähinnä menetelmien ja toimintatapojen johtamiseen. Ihmisten johtamisen merkitys myös turvallisuusjohtamisessa on kasvanut, kuten ensimmäisessä tutkimuksessa arvioitiin käyvän. Kahdessa yrityksessä erikseen mainittiin, että helpot asiat on jo laitettu kuntoon ja heidän täytyy tulevaisuudessa yhä enemmän keskittyä ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamiseen kuuluvat työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpitämisen lisäksi myös esimerkiksi johdon kierrokset työntekijöiden keskuudessa ja heidän kanssaan käydyt keskustelut.

Toisaalta Lanne (2007) väitöskirjassaan esittää, että ei ole tarkoituksenmukaista asettaa kumpaakaan käsitettä toisen edelle. Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ovat molemmat keskeisiä työkaluja pyrittäessä onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen ja kumpikin käsite on laajentunut tarkoittamaan suunnitelmallista ja jatkuvaa prosessia. (Lanne 2007)

5.2.4 Turvallisuuden mittaaminen

Turvallisuuden mittaaminen on selvästi vakiinnuttanut asemansa lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Mittaaminen ja seuranta olivat nousseet keskeisiksi vaatimuksiksi hyvän turvallisuuden saavuttamiseksi työpaikoilla. Yritysten edustajat samoin kuin asiantuntijat eivät halunneet luetella yksittäisiä mittareita vastauksessaan, mutta pääsääntöisesti molemmat vastaajaryhmät korostivat perinteisten mittareiden olemassaolon tärkeyttä. Tärkeintä on, että yritys valitsee sopivasti sekä ennakoivia että reagoivia mittareita käyttöönsä riippuen yrityksen toimialasta ja koosta. Yritysten edustajat korostivat myös mittaustulosten vertailtavuuden tärkeyttä, joten mittareita ei saa vaihtaa liian usein. Saadut tulokset viittaavat siihen, että yrityksissä on ymmärretty mittaamisesta saatava hyöty toiminnan kehittämisen apuna. Sen avulla pystytään osaltaan varmistamaan turvallisuuden jatkuva kehittyminen.

5.2.5 Muut onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat tekijät

Työterveyshuollon rooli ei tulosten perusteella ole kovin merkittävä useimmissa haastatelluissa yrityksissä, vaikka sen kanssa tehtäisiin jatkuvaa yhteistyötä. Näyttäisi siltä, että siltä odotetaan lähinnä työpaikkaselvitysten tekoa ja henkisen ja fyysisen terveyden ylläpitoa ja edistämistä. Asiantuntijoiden käsitykset tukivat tulosta. Tässä näyttäisi olevan muutos ensimmäisen tutkimuksen tuloksiin verrattuna. Silloin yritykset ainakin omasta mielestään käyttivät hyvin työterveyshuoltoa. Saattaa olla, että edelleen työterveyshuoltoa hyödynnetään vastaavalla tavalla, mutta työterveyshuollon asiantuntemus ei enää riitä yhä vaativampiin työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen menetelmiin. Toisaalta tulee myös miettiä, mikä on työterveyshuollon rooli uudistuvassa turvallisuusjohtamisessa. Kuitenkin huolestuttavaa on, että kolmen yrityksen mielestä työterveyshuolto ei ole tarpeeksi pätevä.

Työntekijöiden odotetaan toimivan sovittujen ohjeiden mukaisesti ja noudattavan ohjeita. Kun 2000-luvun alussa haastatelluissa kohteissa ei vielä juurikaan puututtu työntekijöiden toimintaan, on käytäntö kokonaan muuttunut seitsemän vuoden aikana. Ainakin seitsemässä yrityksessä työntekijöiden toimintaan tarvittaessa puututtiin, mikäli he toimivat turvallisuusperiaatteiden vastaisesti. Muutamassa yrityksessä kerrottiin, että heidän ei enää tarvitse valvoa työntekijöitä. Työntekijät ovat sitoutuneet niin hyvin turvallisuuteen, että harvoin tapahtuu rikkeitä ja he valvovat itse itseään ja toisiaan. Ainakaan haastatelluissa yrityksissä eivät asiantuntijoiden kokemukset vastaa käytäntöä, vaan puutteisiin uskallettiin puuttua lähes kaikissa yrityksissä. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiantuntijat peilaavat vastauksissaan koko Suomen yrityskenttää.

5.3 Keinot onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen

Ensimmäisessä tehdyssä tutkimuksessa tulosten perusteella löydettiin tietyt vaatimukset hyvälle turvallisuusjohtamiselle (kuva 4). Tehdyn seurantatutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että edelleen samat vaatimukset pätevät. Lähes kaikki haastatellut yritykset olivat toki menneet eteenpäin työterveyden- ja työturvallisuuden kehittämisessä, mutta edelleen keskeisinä ovat samat tekijät. Turvallisuuspolitiikka pitää olla ja verrattaessa ensimmäiseen tutkimukseen, nyt korostettiin vielä enemmän turvallisuuspolitiikassa päämäärien ja tavoitteiden näkyvyyttä ja konkreettisuutta. Johdon asema nähtiin edelleen yhtenä keskeisimpänä tekijänä onnistuneen turvallisuusjohtamisen saavuttamiseksi. Henkilöstön sitoutuminen vaatii johdon esimerkkiä ja aitoa osallistumista.

Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • sisältää päämäärät ja tavoitteet • näkyy johdon sitoutuminen • näkyy henkilöstön merkitys työturvallisuuden toteuttamisessa
Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmällisten toimintatapojen luominen • toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen • linjaesimiesten resurssien varmistaminen
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • riskien arviointi • osaamisen varmistaminen • mittaaminen ja seuranta • vuorovaikutus

Kuva 4. Onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat käytännöt.

Turvallisuuspolitiikan lisäksi toinen keskeinen vaatimus onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle on työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen organisointi. Edelleen sekä yritysten edustajat että asiantuntijat olivat sitä mieltä, että yrityksillä tulee olla systemaattinen ohjelma tai järjestelmä työterveyden ja työturvallisuuden ylläpitämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Sertifioitu järjestelmää ei välttämättä tarvita ja pienet yritykset pystyvät toimimaan hyvin työturvallisuuslaissa vaadittavan työsuojelun toimintaohjelman kautta. Seurantatutkimuksen tulokset näyttävät osoittavan, että toimintavastuiden ja -velvollisuuksien määrittäminen sekä linjaesimiesten resurssien varmistaminen yhdessä koulutuksen kanssa vahvistavat sitoutumista turvallisuustyöhön. Yrityksen turvallisuushenkilöstön rooli ymmärretään olevan asiantuntijan rooli eikä odoteta heidän hoitavan kaikkea turvallisuuteen liittyvää työtä.

Kolmas onnistuneeseen työterveys- ja työturvallisuusjohtamiseen kuuluva osa-alue ovat menetelmät johtamisen varmistamiseksi. Keskeisiä turvallisuusjohtamisen menetelmiä ovat riskien arviointi, osaamisen varmistaminen koulutuksen, opastuksen ja ohjauksen avulla, mittaaminen ja seuranta sekä vuorovaikutus. Ensimmäisen tutkimuksen perusteella vuorovaikutuksen tilalla oli tiedotus, joka on edelleen tärkeää. Sitä voidaan kuitenkin pitää osana toimivaa ja molemminpuolista johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Toimivan vuorovaikutuksen avulla saavutetaan keskinäinen luottamus ja sen avulla johto pystyy motivoimaan työntekijöitä.

Sekä aikaisemmin saadut tulokset että seurantatutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset kuin mitä Levä (2003) on väitöskirjassaan esittänyt. Tehokkaaseen turvallisuusjohtamisjärjestelmään vaaditaan mm. johdon osallistumista ja koulutusta, asetettuja päämääriä ja toimintaperiaatteita, suunnittelua ja toteutusta, henkilöstön osallistumista ja sisäistä arviointia. Levä (2003) kuitenkin muistuttaa, että toimivan turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittäminen vie vuosia, joten sitä on suositeltavaa tukea koko ajan viestinnällä ja koulutuksella.

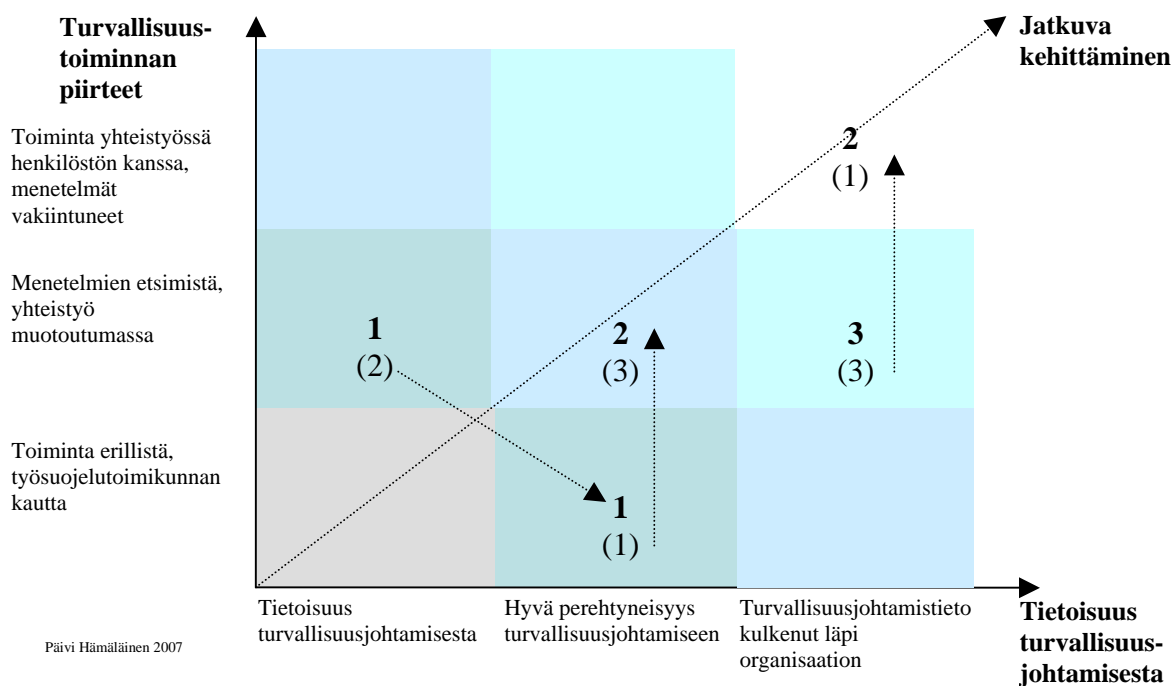
5.4 Yritysten turvallisuusjohtamisen taso ja muutos

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös haastateltujen yritysten turvallisuusjohtamisen tasoa, joka on määritelty edellisessä tutkimuksessa luodun matriisin avulla (kuva 5). Matriisi ei välttämättä sovellu käytettäväksi yrityksiin tai organisaatioihin, joissa turvallisuuteen ei ole panostettu. Se on luotu tutkimuksen alkuoletuksen pohjalta eli yrityksessä on tehty jatkuvaa työtä turvallisuuden kehittämiseksi ja parantamiseksi. Matriisin x-akselilla tarkastellaan tietoisuutta turvallisuusjohtamisesta koko yritys- tai organisaatiotasolla. Jotta yritys tai organisaatio voidaan sijoittaa ylimpään luokkaan, pitäisi koko henkilökunnan olla tietoisia turvallisuusjohtamisen keskeisistä elementeistä ja asioista, jotka siihen vaikuttavat. Matriisin y-akselilla kuvataan turvallisuustoiminnan piirteitä. Myös tässä ylimpään luokkaan sijoittaminen vaatii johdon ja henkilöstön saumatonta yhteistyötä ja menetelmien ja erilaisten toimintatapojen aktiivista käyttöä ja vakiintumista.



Kuva 5. Turvallisuusjohtamisen tietoisuuden ja toiminnan tason riippuvuus toisistaan.

Haastattelussa saatujen tulosten perusteella haastateltavat yhdeksän yritystä sijoitettiin turvallisuusjohtamisen tietoisuuden ja toiminnan tason -matriisiin (kuva 6). Numerot tarkoittavat yritysten lukumäärää kyseisellä tasolla. Tummennettu luku kuvaa seuranta-tutkimuksen perusteella tehtyjä arviointeja ja sulkeissa oleva luku vuonna 2000 tehtyjä arviointeja. Nuolen suunta kuvaa niiden yritysten tason muutosta, jotka ovat olleet mukana molemmissa tutkimuksissa. Yritysten sijoittamisen kuvaan tekivät yhdessä tutkija ja tutkimusapulainen. Yritysten toimialat ja yrityskoko vaihtelivat huomattavasti ja myös se pyrittiin huomioimaan yrityksen tasoa valittaessa.



Kuva 6. Haastateltujen organisaatioiden turvallisuusjohtamistietoisuuden ja -toiminnan välinen suhde.

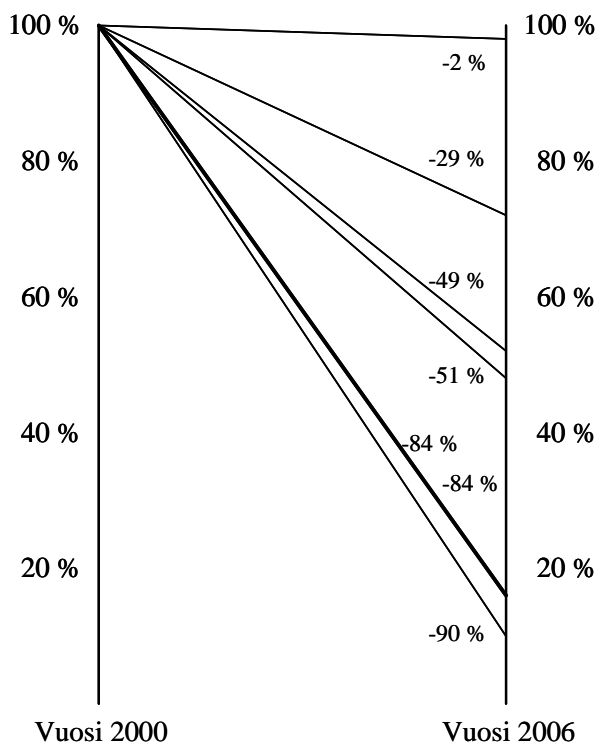
Kuten voidaan todeta, ei muutosta tasoluokituksen perusteella ole juurikaan yrityksissä tapahtunut. Nuolet kuvaavat tapahtunutta muutosta ja haastattelujen perusteella vain kolmessa yrityksessä olisi tapahtunut tason muutos ja loput pysyneet samassa tasossa. Kahdelle uudelle mukana olleelle yritykselle ei tietenkään voitu vielä saada tasomuutosta näkyviin. Tulos ei silti tarkoita välttämättä sitä, ettei yrityksissä ole edelleen tehty turvallisuustyötä ja turvallisuus mennyt eteenpäin. Osaltaan se kertoo siitä, että turvallisuustietoisuuden ja turvallisuustoiminnan saattaminen koko henkilöstön aktiiviseen käyttöön on vaikeaa ja vaatii aikaa toteutuakseen (Levä 2003).

Myös haastattelun tulokset osoittivat, että yritykset ovat vakiinnuttaneet monia menetelmiä käytäntöön ja yritysten edustajien ja asiantuntijoiden mielipiteet lähentyneet toisiaan. Tämä viittaa siihen, että yrityksissä on menty työturvallisuudessa eteenpäin, vaikka se ei tasoluokituksessa niin selkeästi näkyisi.

Yritykset ovat myös hyvin erilaisia toimialoiltaan ja menetelmät onnistuneen turvallisuusjohtamisen saavuttamiseksi ovat erilaisia. Esimerkiksi ylimpään tasoluokkaan sijoitetut kaksi yritystä poikkeavat toisistaan huomattavasti, samoin keinot siitä, miten sille tasolle on päästy. Toinen yritys on noudattanut tiukempaa ja ehkäpä autoritäärisempää johtamistapaa kuin toinen yritys, mutta molemmissa johto oli erittäin hyvin sitoutunut turvallisuustoimintaa ja edellytti itseltään samoja toimintaperiaatteita. Johto käy myös aktiivisesti kentällä.

5.4.1 Tapaturmalukujen kehittyminen

Yrityksiltä pyydettiin myös tiedot tapaturmien määrästä vuonna 2000 ja 2006. Tiedot saatiin seitsemästä yrityksestä (kuva 7). Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, koska viidestä yrityksestä tiedot on saatu tapaturmataajuutena eli tapaturmat miljoonaa työtuntia kohden ja kahdesta muusta organisaatiosta lukumääränä tai toisenlaisena suhdelukuna. Jokaisen yrityksen lähtötasoksi on otettu vuosi 2000 eli 100% ja kuvassa näkyy muutos prosentteina.



Kuva 7. Työtapaturmien muutos prosentteina vuodesta 2000 vuoteen 2006.

Kaikissa yrityksissä tapaturmat olivat vähentyneet ja kahdessa yrityksessä ne olivat vähentyneet kuudessa vuodessa 84 prosenttia vuoden 2000 tasosta. Vain yhdessä yrityksessä tapaturmien määrät ovat pysyneet suunnilleen samana. Näyttää kuitenkin selvästi siltä, että näissä yrityksissä, joissa turvallisuuden eteen tehdään työtä, myös työtapaturmat vähenevät, vaikka valtakunnallisesti työtapaturmien lukumäärät ovat nousussa (TVL 2007).

6. Päätelmät ja suositukset

6.1 Tärkeimmät tulokset

Turvallisuusjohtamiselle on vaikea löytää yhtenäistä määritelmää, mutta yleisesti löydetty määritelmät sisältävät ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden johtamisesta. Turvallisuusjohtamisen käsite on myös laajentunut käsittämään koko yritysturvallisuuden kenttää, kun se aikaisemmin tarkoitti lähinnä työterveys- ja työturvallisuusjohtamista. Tämän tutkimuksen tulokset käsittelevät työterveys- ja työturvallisuusjohtamista.

Uudistettu työturvallisuuslaki ei edelleen velvoita yrityksiltä suoraan turvallisuusjohtamisjärjestelmää, mutta käytännössä laki sisältää keskeisiä turvallisuusjohtamisen menetelmiä. Tällaisia ovat esimerkiksi vaatimus vaarojen tunnistamisesta ja poistamisesta tai pienentämisestä, työpaikan vaarojen seuranta, työntekijöiden perehdytys ja opastus. Vaikka turvallisuusjohtaminen sanana puuttuu uudistetusta työturvallisuuslaista, on lain henki turvallisuusjohtamismyönteinen.

Tämä tutkimus on lähes samanlaisena toteutettu seurantatutkimus kuin vuonna 2000 tehty Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt –tutkimus (Hämäläinen ja Lanne 2001). Seurantatutkimus osoitti, että työpaikat, jotka pyrkivät jatkuvaan turvallisuuden parantamiseen, ovat myös pystyneet laskemaan työtapaturmiaan ja viemään työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen avulla työturvallisuutta eteenpäin. Tämä näkyy työtapaturmien laskun lisäksi siinä, että turvallisuusjohtamisen tietyistä käytänteistä on tullut päivittäistä normaalia rutiinia työpaikoilla. Tällaisia olivat esimerkiksi riskien arviointi ja mittaaminen. Samoin mittaamisesta saatuja tuloksia osataan paremmin hyödyntää oppimisprosessissa kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Toimintavastuiden ja -velvollisuuksien ymmärtäminen ja sisäistäminen linjajohdossa on selkiytynyt ja useimmissa haastatelluissa kohteissa linjajohdon arveltiin olevan sitoutunut turvallisuustyöhön. Turvallisuusjohtaminen on osattu viedä päivittäisjohtamiseen ja sitä ei enää pidetty erillisenä vaan osana muuta yrityksen johtamista.

Haastateltujen yritysten edustajat olivat asiantuntijoiden kanssa lähes yhtä mieltä turvallisuusjohtamisesta ja sen käytännöistä. Tulos oli samanlainen kuin vuonna 2000 valmistuneessa tutkimuksessa. Seurantatutkimuksessa yritysten edustajien käsitykset olivat edelleen lähentyneet asiantuntijoiden käsityksiä eikä varsinaisia mielipide-eroja enää löytynyt. Näyttää siltä, että yritykset, jotka panostavat työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen, löytävät ja omaksuvat vaadittavan tiedon ja seuraavat uutta tulevaa tietoa. Tästä ei voida kuitenkaan vetää yleisesti sitä johtopäätelmää, että Suomessa yritykset hoitavat työturvallisuuteen liittyvät asiat velvoitteena, mutta tulokset kertovat sen, että ne yritykset jotka todella panostavat turvallisuuteen, saavat myös tuloksia aikaan.

Ensimmäisessä tutkimuksessa saadut käytännöt onnistuneen turvallisuusjohtamisen saavuttamiseksi näyttävät edelleen olevat samat (kuva 4). Täytyy kuitenkin muistaa, että

siihen on koottuna vain ne käytännöt, jotka näyttävät olevan ehdoton vaatimus onnistuneelle turvallisuusjohtamiselle. Useimmissa nyt haastatelluissa yrityksissä turvallisuusjohtamisen sisältö on paljon laajempi ja menetelmät moninaisemmat.

6.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Turvallisuusjohtamisen sisältö ja menetelmät olivat samansuuntaiset yrityksissä, mutta keinot asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi vaihtelivat. Voidaan kuitenkin löytää keskeiset pääelementit, jotka tarvitaan, että onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen päästään. Nämä elementit eivät ole muuttuneet seurantatutkimuksen tulosten perusteella, vaan edelleen turvallisuuspolitiikan, turvallisuuden organisoinnin ja erilaisten menetelmien kautta uskotaan pääsevän onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen.

Yritysten turvallisuusjohtaminen oli mennyt eteenpäin ja turvallisuusjohtaminen oli haastatelluissa yrityksissä ainakin osittain kytketty muun johtamisen rinnalle. Samoin erilaisia käytänteitä oli viety päivittäisjohtamisen osaksi. Kaikissa yrityksissä työtapaturmien määrät olivat laskeneet ja eräässä yrityksissä oli saavutettu ja osassa päästy hyvin lähelle 0-tapaturmaa –tavoitetta. Yrityksessä, jossa 0-tapaturmaa oli saavutettu, tapaturmattomat päivät jakautuivat kahdelle kalenterivuodelle muodostaen yhteensä yhtenäisen vuoden pituisen tapaturmattoman jakson.

Turvallisuusjohtamisen teoria on pysynyt lähes samansuuntaisena tutkimuksen välisenä aikana. Turvallisuusjohtamisen käsite on laajentunut ja riskienhallinnan merkitys turvallisuusjohtamisessa on ymmärretty. Tämä ei silti tarkoita sitä, ettei turvallisuusjohtaminen ja siihen liittyvä tutkimus olisi mennyt eteenpäin. Turvallisuusjohtaminen on pitkään jaettu asiajohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Näistä on keskitytty lähinnä asiajohtamiseen ihmisten johtamisen jäädessä vähemmälle. Ihmisten johtaminen on saamassa yhä enemmän jalansijaa, eikä sitä enää pitäisi erottaa asiajohtamisesta.

Uudistuneiden työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain vaikutukset haastateltaviin yrityksiin ovat jääneet vähäisiksi, johtuen lähinnä siitä, että yrityksissä noudatettiin jo uusien lakien asettamia vaatimuksia. Asiantuntijoiden mielestä uudistetun työterveyshuoltolain vaikutukset ovat olleet vähäiset, mutta uusitulla työturvallisuuslailla on ollut merkitystä yritysten työturvallisuuden kehittämisessä ja tietoisuuden lisääntymisessä. Tämä tutkimus ei pysty vastaamaan kuin näiden yritysten kohdalla uudistettujen lakien tuomaan vaikutukseen, eikä siitä voida vetää johtopäätöstä laajemmalle. Valitut yritykset edustavat pientä osaa suomalaisesta yrityskentästä ja siinäkin ne edustavat yrityksiä, jotka panostavat turvallisuuden jatkuvaa kehittämiseen. Niiden omat sisäiset vaatimukset ovat paljon korkeammat kuin työturvallisuuslaki edellyttää.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Turvallisuusjohtaminen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista turvallisuuden kehittämiseen. Sen onnistumisen edellytys on koko yrityksen henkilöstön aito sitoutuminen turvallisuusajatteluun, joka se lähtee liikkeelle johdon sitoutumisesta ja osallistumisesta. Lisäksi yritysten täytyy ymmärtää linjajohdon asema turvallisuustyön eteenpäin viemisessä. Linjajohdon täytyy saada selkeät toimenkuvat, mistä he ovat vastuussa. He tarvitsevat myös koulutusta turvallisuusjohtamisen molemmista osa-alueista. Turvallisuusjohtamisen menettelyjen vieminen päivittäisjohtamiseen jää yleensä linjajohdon vastuulle.

Turvallisuusjohtamisen tulisi pystyä yhä enemmän siirtymään yhtenäiseen johtamisajatteluun, jossa asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa eikä niitä eroteta toisistaan. Osassa yrityksistä näin jo osittain tapahtui ja varsinkin suuntaus johdon jalkautumisesta kentälle ja linjajohdon rooli turvallisuustyössä vahvistavat molempien johtamisen osa-alueiden kytkeytymistä toisiinsa.

Työterveyshuollon rooli tarvitsee selkeytystä. Yrityksissä, joissa työturvallisuus on yksi keskeinen johtamisen osa-alue, koetaan, ettei työterveyshuolto nykyisellään välttämättä pysty vastaamaan yrityksen asettamiin haasteisiin. Työterveyshuollon toiminta sinällään on yritysten mielestä kiitettävää, mutta ennakoiva ote työterveyteen ja työturvallisuuteen puuttuu.

Lähteet

Aaltonen, M. Turvallisuuden tuottavuusvaikutukset. Seminaariesitys. Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuustekniikan jatko-opintoseminaari 2.11.2007.

Abudayyeh, O. Fredericks, T. Butt S., E., Shaar A. 2006. An investigation of management's commitment to construction safety. *International Journal of Project Management* 24, pp. 167-174.

ANSI/AIHA 2005. Occupational Health and Safety Management Systems. Virginia, American Industrial Hygiene Association. 60 p.

Asetus vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista 29.1.1999/59. Työpaikan lakikirja 2000, Helsinki, Oy Edita Ab. 807 s.

BS 8800. 2004. Occupational health and safety management systems – Guide. London, British Standards Institution. 70 s.

Booth, R.T., Lee, T.R. 1995. The role of human factors and safety culture in safety management. *Process Industry Mechanical Engineers* 209, s. 393-400.

Burström von Malmberg, F. 2002. Environmental management systems, communicative action and organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, 11, pp. 312-323.

Folke, C. 2006. Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16, 3, pp. 253-267.

Henttonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu. Diplomityö. 99 s.

Holling, C.S. 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, pp. 1-23.

Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N. (eds.). 2006. Resilience Engineering. Concepts and Precepts. Burlington, Ashgate Publishing Company. 397 p.

Hopkins, A. 2006. Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science* 44, pp. 875-889.

Hämäläinen, P., Lanne, M. 2001. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Tampere, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelujulkaisu 54. 84 s.

ILO-OSH 2001 Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmiä koskevia ohjeita. Tampere, Sosiaali- ja terveysministeriö. 26 s.

Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 253 s.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo, PS-kustannus. 368 s.

Kohti 0-tapaturmaa –Työtapaturmien torjunnan toimintapoliittinen muistio. 2000. Tampere, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojelujulkaisuja 36. 47 s.

Koskinen, T., Mironen, A. 2003. Turvallinen ja terveellinen työpaikka on jokaisen oikeus. Uusi työturvallisuuslaki. SAK. Valkealan Painokarelia. 82 s.

Kuusisto, A. Safety management systems 2000, Audit tools and reliability of auditing. Espoo, VTT Technical Research Centre of Finland. 174 p.

Lahtinen, K., Moisio, J. 1998. Laatu, turvallisuus ja ympäristöjohtaminen, suuntaviivat ja järjestelmämallit. Tampere, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. 57 s.

Liuhamo, M. 1998. Turvallisuuden johtaminen pk-yrityksessä. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu. Diplomityö. 83 s.

Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. VTT, Tampere. Väitöskirja. 118 s.

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Turvatekniikan keskus, Helsinki. Väitöskirja. 163 s.

Mearns, K., Flin, R. 1999. Assessing the State of Organizational Safety -Culture or Climate? Current Psychology 18, pp. 5-13.

Mearns, K., Whitaker, S., Flin, R. 2003. Safety climate, safety management practices and safety performance in offshore environments. Safety Science 41, 8, pp. 641-680.

Miettinen, J.E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 310 s.

Mikkonen, P. 1998. Työkyvyn selvitysmalli pk-yrityksille. [CD-ROM] Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu, turvallisuustekniikka.

Murtonen, M. Riskien arviointi työpaikalla. Työkirja . Sosiaali- ja terveysministeriö. Tampere 2003.

Neal, A. Griffin, M.A., Fart, P.M. 2000. The Impact of organizational climate on safety climate and individual behaviour. Safety Science 34, 1-3, pp.99-109.

OHSAS 18001:fi. 2003. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Spesifikaatio. Helsinki, Suomen Standardoimisliitto SFS. 22 s.

Onnettomuustutkinnan käsikirja. 2000. Helsinki, Turvatekniikan keskus. Osa I-III.

Palukka, P. Mistä resilienssitekniikka on saanut alkunsa? Resilienssyöpäpäivä 19.3.2007. Seminaariesitys.

Petersen, D. 2000. Safety Management 2000. Professional Safety 1, s. 16-19.

Rautatielaki 29.6.2006/555

Reason, J. 1997. Managing the Risk of Organizational Accidents. Aldershot. Ashgate. 252 p.

Riskin arviointi. 2006. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 14. Tampere, Työsuojeluhallinto. 11 s.

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

Ruuhilehto, K., Kuusisto, A. 1998. Turvallisuuskulttuuri –mitä se on? Turvatekniikan keskus, julkaisu 3/1998. Helsinki. 83 s.

Saari, J. Seminaariesitys. Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuustekniikan jatko-opintoseminaari 2.11.2007.

Salminen, S. Inhimilliset tekijät työtapa-urmissa (Human Factors –näkökulma) [www-dokumentti]. Työterveyslaitos, 9.5.2007. [viitattu 26.11.2007]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tapaturmat/Tiedonlahteet/Human+factors.htm>

Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J., Saari, J. Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 4. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö. 87 s.

Santonen, M. 1997. Turvallisuusjohtamisstandardien vertailu. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Turvallisuustekniikka (julkaisematon). 21 s.

Savolainen, K. Kemianteollisuuden kriisiviestintä. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto, luento 19.11.2007.

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

STM/TSO. 23.4.1998. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan työsuojelustrategia. [www-dokumentti]. Viitattu 29.11.2007. Saatavissa: http://fi.osha.europa.eu/systems/strategies/stm/ts_strategia.stm

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

Torp, S., Moen, B.E. 2005. The effects of occupational health and safety management on work environment and health: A prospective study. Applied Ergonomics 37, pp. 775-783.

Tapaturman tutkiminen. Opetusvihko tapaturmatutkimusmallin käyttöön. 1995. Helsinki, Työturvallisuuskeskus. 31 s.

TVL. 2007. Työtapaturmat ja ammattitaudit, Tilastovuodet 1996-2005. Helsinki, Tapaturmavakuutuslaitosten liitto. 51 s.

Työsuojelun valvonta. Ohjeita ja neuvoja työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta annetun lain 44/2006 soveltamisesta. 2007. 3. korjattu painos. Tampere, Työterveyslaitos. 120 s.

Työsuojelusanasto. 2006. Helsinki, Työterveyslaitos. 306 s.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyshuoltolaki -Opas työterveyshuoltolain soveltajille. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:12. Helsinki 2004.

Työturvallisuus [www-dokumentti]. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. 24.1.2007. Viitattu 16.11.2007. Saatavissa: <http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=29913&sl2=8&sl3=8>.

Työturvallisuuslaki 738/2002

Työturvallisuuslaki –soveltamisopas. 2003. Helsinki, Työterveyslaitos. 128 s.

Van Vuuren, W. 1999. Organisational Failure: Lessons from industry applied in medical domain. *Safety Science* 33, p. 13-29.

Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2015 –työterveyshuollon kehittämissuunnitelmat. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki 2004. 136 s.

Vredenburg, A. G. 2002. Organizational safety: Which management practices are most effective in reducing employee injury rates? *Journal of Safety Research* 33, pp. 259-276.

Virta, H. 2003. Työturvallisuustieto organisaation toiminnanhallintajärjestelmässä. Tampere, Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. 92 s.

Visser, J.P. 1996. Developments in HSE Management in Oil and Gas Exploration and Production. Teoksessa Hale, A., Baram, M. (toim.) 1998. *Safety Management. The Challenge of Change*. Netherlands: Pergamon, s. 43-66.

Warning, A. 1996. *Safety Management Systems*. London, Chapman & Hall. 241 s.

Westrum, R. 2004. A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care* 13, pp. ii22-ii27.

Yritysturvallisuuden neuvottelukunta. 2005. [www-dokumentti]. Viitattu 8.1.2008.
Saatavissa: <http://www.ek.fi/ytnk/yritysturvallisuus/index.php>

Zwetsloot, G., Bos, J. 1998. *Design for Sustainable Development, Environmental Management and Safety and Health*. Dypin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 72 p.

Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt

Organisaatio:

Henkilö:

Aika:

1. Turvallisuuden johtaminenA. Turvallisuuspolitiikka

1. Pitääkö turvallisuuspolitiikka olla?

2. Millainen turvallisuuspolitiikan pitää olla?

B. Järjestelmä/ohjelma turvallisuuden noudattamiseksi

Miten varmistetaan, että turvallisuuspolitiikkaa noudatetaan ja turvallisuutta johdetaan?

C. Johdon sitoutuminen

Kuinka ylimmän johdon sitoutuminen näkyy?

D. Asetetut päämäärät, tavoitteet ja aikataulut sekä näiden seuranta

1. Pitääkö turvallisuudelle asettaa päämäärät?

2. Mitä saavutetaan päämäärien asettamisella ja seurannalla?

E. Henkilöstön sitouttaminen

1. Mitä on henkilöstön sitouttaminen? (linjajohdon rooli)

2. Mitä siihen vaaditaan?

F. Vuorovaikutus työntekijöiden, työnjohdon ja johdon välillä

1. Koska vuorovaikutus toimii yrityksessä?

2. Miten hyvä vuorovaikutus näkyy yrityksessä?

G. Sidosryhmävaatimukset

Asettaako sidosryhmät vaatimuksia ?

H. Turvallisuusjohtaminen osana muuta yritystoiminnan osa-alueiden johtamista

1. Onko turvallisuustoiminta yhtä tärkeää kuin muut yritystoiminnan johtamisen alueet?

2. Mistä syystä?

2. Turvallisuustoiminnan organisointiA. Vastuut ja valtuudet

Miten vastuut ja valtuudet tulee määrittää? (tietääkö linja olevansa vastuussa?)

B. Resurssit

1. Missä vaiheessa turvallisuuteen pitää antaa resurssit?

2. Mitkä resurssit tulee olla käytettävissä?

C. Dokumentointi

Mitä dokumentointia tarvitaan?

D. Koulutus, tietoisuus ja pätevyys

1. Ketkä koulutetaan?

2. Mihin kouluttaminen vaikuttaa?

E. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

1. Miten uudet työntekijät perehdytetään?

2. Minkä vuoksi he perehdytetään?

3. Miten aliurakoitsijat perehdyttää?

F. Urakoitsijoiden valinta

Miten urakoitsijoiden turvallisuustoiminta huomioidaan urakoitsijaa valitessa?

G. Tiedottaminen

Miten turvallisuustieto kulkee pysty- ja vaakasuunnassa?

H. Lainsäädännön seuraaminen

Koska tulee seurata lainsäädäntöä?

I. Alan tutkimustiedon seuraaminen

Kuinka oleellista on seurata turvallisuustutkimusta, joka soveltuu alalle?

J. Sisäiset menettelytavat/ohjeet

1. Miksi sisäiset menettelytavat tai ohjeet pitää olla?

2. Milloin tarvitaan työpisteittäin sisäisiä ohjeita?

3. Milloin tarvitaan erillisiä huolto- ja kunnossapitotöiden ohjeita?

K. Muutosten hallinta

Mikä on sellainen muutos, johon kannattaa varautua?

L. Onnettomuudet, valmius ja toimiminen hätätilanteissa

1. Miten varaudutaan onnettomuuksiin?

2. Milloin varaudutaan?

M. Ihmisten ja työn vaatimusten yhteensovittaminen

Miten huomioidaan ihmisten ja työn yhteensovittaminen?

N. Työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpito

Kuinka varmistetaan henkisen terveyden ylläpito?

3. Riskien arviointiA. Riskienarviointi prosessi

4. Turvallisuuden mittaaminen

A 1. Mitä yrityksen tulee mitata?

A 2. Miten yrityksen tulee mitata toimintaansa?

5. Muut onnistuneeseen turvallisuusjohtamiseen kuuluvat tekijät

A. Työterveyshuollon asiantuntemuksen käyttö

1. Miten työterveyshuoltoa hyödynnetään yrityksessä?

2. Miten työterveyshuoltoa kuuluu hyödyntää yrityksessä?

B. Benchmark

1. Käytetäänkö vertailua?

2. Mikä on siitä saatava hyöty?

C. Yhteistoiminta yhteisissä työkohteissa

Kuinka varmistetaan, että yhteisissä työkohteissa turvallisuusasiat huomioidaan?

D. Työntekijöiden velvoitteet

Miten on varmistettu, että työntekijät hoitavat omat velvoitteensa?

E. Vapaa-ajan toiminta

Pitääkö yrityksen tutkia vapaa-ajan tapaturmat?

1. Pitääkö yrityksen panostaa henkilöstön vapaa-aikaan?

2. Mikä on siitä saatava hyöty?

F. Yritykseltä

Tarvitseeko yritys turvallisuusjohtamisjärjestelmän?

6. Yhteenveto

A. Miten uudistunut työturvallisuuslaki on vaikuttanut yrityksen toimintaan?

B. Miten uudistunut työterveyshuoltolaki on vaikuttanut toimintaan?

C. Mitä on turvallisuuden jatkuva kehittäminen?

D. Mitä turvallisuusjohtaminen on?

LIITE 2

Taulukossa 1 on selvitetty haastattelumallin sisällöt, jotka täyttyvät myös työturvallisuuslaissa ja kerrottu, miten lakia on tässä yhteydessä tulkittu.

Taulukko 1. Turvallisuusjohtamisen vaatimusten ja työturvallisuuslain (738/2002) vaatimusten yhtenevyys.

Turvallisuusjohtamisen sisältövaatimus	Työturvallisuuslain vastaavuus
Yrityksellä on johdon allekirjoittama turvallisuuspolitiikka, joka antaa raamit yrityksen turvallisuustoiminnalle	Tämä tulee esiin lain pykälässä 9§, jossa edellytetään työsuojelun toimintaohjelmaa.
Yrityksellä on selvä systemaattinen ohjelma, jonka avulla se johtaa turvallisuustoimintaa; ohjelma perustuu yrityksen turvallisuuspolitiikkaan	Pykälässä 9§ velvoitetaan tekemään työsuojelun toimintaohjelma. Työsuojelun toimintaohjelman avulla edistetään työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä sekä ohjataan työntekijän työkyvyn ylläpitämistä. Ohjelman avulla yritys johtaa turvallisuustoimintaansa.
Ylin johto johtaa turvallisuutta; sitoutuminen näkyy ylimmän johdon osallistumisena ja turvallisuusasioita käsitellään johtoryhmissä	Laki asettaa työntajalle/ ylimmälle johdolle vastuun turvallisuuden johtamisesta. Työnantajalla on huolehtimisvelvoite (8§) sekä vastuu työolojen ja toimintatapojen turvallisuudesta. Lisäksi laki velvoittaa työnantajaa osallistumaan yhteistoimintaan työntekijöiden kanssa (17§).
Turvallisuustoiminnalle on asetettu selkeät päämäärät aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen; päämäärien toteutumista seurataan	Laissa työsuojelun toimintaohjelman kohdalla edellytetään, että ohjelma kattaa työolojen kehittämistarpeet (9§). Kehittämistarpeet huomioiden tulee toiminnalle asettaa päämäärät. Laki edellyttää myös oikeanlaista valintaa kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa (8§). Lisäksi laki edellyttää, että työntaja seuraa kehittämistoimenpiteiden eli päämäärien vaikutusta työturvallisuuteen (8§).
Henkilöstö sitoutetaan turvallisuustyöhön; heidät otetaan mukaan työryhmiin	Laissa esiintyvä yhteistoimintavelvoite (17§) edellyttää henkilöstön sitouttamista sekä mukaan ottamista turvallisuustyöhön. Henkilöstöä on tiedotettava työturvallisuuteen ja työolosuhteisiin liittyvistä suunnitelmista, arvioinneista ja selvityksistä (17§).
Yrityksessä on avoin ilmapiiri joka tasolla ja eri henkilöstöryhmien välillä vallitsee vuorovaikutus	Laissa velvoitetaan selkeästi yhteistoimintaan työntekijöiden kanssa. Lisäksi työntekijöitä on tiedotettava turvallisuuteen liittyvistä asioista ja työntekijöillä on oikeus tehdä ehdotuksia turvallisuusasioihin liittyen. Työnantajan on annettava palautetta ehdotuksista. (17§)

<p>Vastuut ja valtuudet ovat selvät työpaikalla; ylimmän johdon, keskijohdon ja työnjohdon työkuvat ovat selvät ja vuoropuhelua tapahtuu</p>	<p>Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta ja työntekijöiltä yhteistoimintaa (17§) sekä velvoittaa työnantajan perehdyttämään ja opastamaan työntekijänsä (14§). Perehdytyksen ja yhteistoiminnan toteutuessa tulevat vastuut ja valtuudet selväksi. Yhteisen työpaikan vastuista on erikseen säädetty työturvallisuuslain 6. luvussa.</p>
<p>Esimiehet ovat saaneet koulutusta turvallisuuden johtamiseen ja työntekijät on koulutettu työhönsä</p>	<p>Laissa määrätään, että työnantajan on riittävästi perehdytettävä ja ohjattava työntekijöitä turvalliseen työntekoon sekä kerrottava työpaikan mahdollisista vaaroista sekä opastettava poikkeustilanteissa toimimiseen. Ohjausta ja perehdytystä on täydennettävä tarvittaessa. (14§)</p>
<p>Uudet työntekijät perehdytetään aina töihinsä; heille jaetaan turvallisuutta käsittelevä materiaali</p>	<p>Uudet työntekijät on perehdytettävä työhön, turvallisiin työtapoihin sekä työn vaaratekijöihin, jotta heillä olisi riittävät tiedot ja taidot työn suorittamiseen (14§). Yrityksillä tulisi olla menettelytapa uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi, koska perehdytys on lakisääteistä.</p>
<p>Aliurakoitsijoiden opastus suoritetaan kuten omalle työntekijälle; toteutetaan seuranta</p>	<p>Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan on varmistettava, että työpaikan ulkopuolisella työnantajalla ja hänen työntekijöillään on tarpeelliset tiedot yhteisen työpaikan vaaratekijöistä sekä työpaikan turvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. (50§) Laki edellyttää yhteisen työpaikan työnantajilta ja itsenäisiltä työnsuorittajilta yhteistoimintaa sekä tiedottamista työntekijöiden turvallisuuteen liittyvissä asioissa. (51§)</p>
<p>Tehokas tiedonkulku pysty- ja vaakasuunnassa, säännöllinen raportointi, sovitut menettelytavat, varmistetaan tiedon kulminen sovitulla tavalla, säännölliset kokoukset ja määrätty henkilöt</p>	<p>Tiedottamista ja yhteistoimintaa koskevassa pykälässä (17§) veloitetaan työnantajan tiedottamaan turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavista asioista sekä käsittelemään niitä yhdessä työntekijöiden kanssa.</p>
<p>Työpaikalta löytyy työpisteittäin menettelytavat/ohjeet töiden suorittamiseksi oikein ja turvallisesti; ohjeet päivitetään säännöllisin väliajoin</p>	<p>Laissa edellytetään, että hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteiden ja -välineiden käytöstä on annettava tarpeelliset ohjeet. Ohjeiden on oltava tarvittaessa työntekijöiden nähtävillä. (45§)</p>
<p>Yrityksessä seurataan heitä koskevaa lainsäädäntöä</p>	<p>Tämä on yleistulkinta eli lakia tulee aina noudattaa, joten sitä ja siinä tapahtuvia muutoksia tulee myös seurata.</p>
<p>Työpaikalla oleviin tehtäviin muutoksiin on menettelytavat (koulutus, asiakirjojen ja ohjeiden päivitys, riskien arvioinnit). Ennakoiva suunnittelu.</p>	<p>Lain pykälässä 43§ tuodaan esille muutostilanteet ja niihin liittyvät menettelytavat: koneiden, työvälineiden ja laitteiden oikea asennus ja toimintakunto on tarkistettava</p>

	<p>aina muutostilanteiden jälkeen. (43§) Laissa mainitaan myös, että selvitys työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä on päivitettävä aina olosuhteiden olennaisesti muuttuessa. (10§) Laki edellyttää työnantajalta työympäristön ja työn ennakoivaa suunnittelua (12§,13§).</p>
<p>Huolto- ja kunnossapitotöille on ohjeet joita noudatetaan; sisältää aikataulut, valtuudet ja menettelytavat poikkeavissa olosuhteissa</p>	<p>Lain mukaan koneita, työvälineitä ja muita laitteita on käytettävä, hoidettava, puhdistettava ja huollettava asianmukaisesti. Huolto-, säätö-, korjaus-, puhdistus-, häiriö- ja poikkeustilanteisiin on varauduttava niin, että ne eivät aiheuta vaaraa tai haittaa työntekijän terveydelle. (41§) Pykälässä 14 momentissa 3 edellytetään, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta siitä, miten säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöitä tehdessä toimitaan. Työnantaja syyllistyy työturvallisuusrikkomukseen, jos hän ei anna työntekijöille työssä tarvittavia käyttö-, huolto- tai muita vastaavia ohjeita (63§).</p>
<p>Suuronnettomuuksien varalle on menettelytavat, ympäristön ja ulkopuolisten turvallisuus on huomioitu</p>	<p>Suuronnettomuuksien varalle on oltava menettelytavat ja työntekijöiden on oltava tietoisia näistä menettelytavoista. Lisäksi suuronnettomuuden vaaran torjumiseen on annettava tarpeellista opetusta ja ohjausta. (44§)</p>
<p>Työt on mitoitettu jokaiselle henkilölle siten, että henkilön fyysiset ja psyykkiset voimavarat kuormittuvat oikein; henkilöstön kanssa käydään kehityskeskusteluja</p>	<p>Lain pykälässä 13§ edellytetään, että työn suunnittelussa ja mitoituksessa huomioidaan työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset. Työn kuormitustekijöistä aiheutuvia haittoja työntekijälle tulee pyrkiä välttämään ja vähentämään.</p> <p>Lisäksi lain pykälässä 10§ määrätään, että työnantajan on arvioitava työntekijöihin kohdistuvat haitta- ja vaaratekijät niin, että hän huomioi arvioinnissa työntekijöiden iän, sukupuolen, ammattitaidon ja muut henkilökohtaiset edellytykset. Laki myös edellyttää, että työpisteen rakenteen ja työvälineiden valinnassa ja mitoituksessa on huomioitava työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. (23§)</p>
<p>Työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpitoon tähtäävä toiminta yrityksessä, sosiaalisten suhteiden ylläpito ja kehittäminen</p>	<p>Työntekijän henkiset ominaisuudet tulee ottaa huomioon työn suunnittelussa ja mitoituksessa (13§). Työnantajan huolehtimisvelvoite edellyttää, että hän huomioi työpaikan toiminnassa työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset (8§).</p>

<p>Vaarojen tunnistaminen, riskin suuruuden määrittäminen. Toimenpiteiden valinta poista--->pienennä--->suojaa periaatteella kustannustehokkaasti, toteuttamissuunnitelmat toimenpidejärjestys, aikataulut, vastuhenkilöt, resurssit), konkreettisten muutostoimenpiteiden toteuttaminen</p>	<p>Työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työpaikan haitta- ja vaaratekijät sekä arvioitava niiden vaikutukset työntekijöille (10§). Laki määrää, että työpaikan vaara- ja haittatekijöiden syntyminen on estettävä, jo olemassa olevat vaara- ja haittatekijät poistettava tai ne on vähintäänkin korvattava vähemmän haitallisilla ja vaarallisilla tekijöillä (8§). Riskien arviointia edellytetään jo suunnitteluvaiheessa (12§).</p>
<p>Turvallisuuden mittaaminen Reagoiva ja ennakoiva mittaaminen</p>	<p>Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työpaikan turvallisuutta (8§). Mittaamiselle on asetettu vaatimuksia kemiallisten, fysikaalisten ja biologisten tekijöiden yhteydessä (38–40§). Myös laissa edellytettävät työpaikan siivous ja järjestys ovat mitattavia asioita työpaikalla (36§) sekä henkilökohtaisten suojavälineiden hankinta (15§).</p>
<p>Työterveyshuollon asiantuntemusta käytetään työpaikalla; heidän asiantuntemustaan pyydetään riskien arviointiin, muutostilanteisiin, työhygieeniin mittauksiin, ergonomisiin selvityksiin jne</p>	<p>Työterveyshuollon ammattilaisten ja asiantuntijoiden hyödyntämisestä on säädetty työterveyshuoltolaissa 1383/ 2001.</p>
<p>Eri työnantajien ja työntekijöiden yhteistoiminta yhteisissä työkohteissa. Työntekijöiden turvallisuus ei saa vaarantua.</p>	<p>Pykälä 17§ velvoittaa työnantajaa ja työntekijöitä toimimaan yhteistyössä työpaikalla. Pykälässä 49§ velvoitetaan yhteisen työpaikan työnantajat ja itsenäisiä työsuorittajia toimimaan yhteistyössä ja huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta.</p>
<p>Työntekijöiden on huolehdittava omasta ja muiden turvallisuudesta ohjeiden mukaan; ilmoitusvelvollisuus puutteista ja vioista</p>	<p>Laki edellyttää, että työntekijän on käytettävissä olevin keinoin sekä oman kokemuksensa, saamansa opetuksen ja ammattitaitonsa mukaan huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla (18§). Lisäksi työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työnantajalle työpaikalla havaitsemistaan turvallisuuteen liittyvistä vioista ja puutteista (19§).</p>

Työterveyshuoltolaki keskittyy lähinnä yksilön terveyteen ja hyvinvointiin, joten sen asettamat vaatimukset turvallisuusjohtamiselle ovat vähäiset.

Taulukko 1. Turvallisuusjohtamisen vaatimusten ja työterveyshuoltolain (1383/2001) vaatimusten yhtenevyys.

Turvallisuusjohtamisen sisältövaatimus	Työterveyshuoltolain vastaavuus
Yrityksessä on avoin ilmapiiri joka tasolla ja eri henkilöstöryhmien välillä vallitsee vuorovaikutus, työntekijöiden osallistuminen	<p>Työterveyshuoltolain (1383/2001) pykälässä 8 veloitetaan työnantajaa toimimaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa työterveyshuoltoon liittyvissä päätöksissä. Työntekijöiden tulee saada riittävän ajoissa asioiden käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot.</p> <p>Työterveyshuoltoon olennaisesti vaikuttavat päätökset on käsiteltävä työsuojelutoimikunnassa tai työsuojeluvalluutetun tai yrityksen henkilöstön kanssa. Työntekijöillä on oikeus tehdä ehdotuksia työpaikan työterveyshuollon kehittämiseksi.</p>
Esimiehet ovat saaneet koulutusta turvallisuuden johtamiseen ja työntekijät on koulutettu työhönsä	<p>Johdon, linjajohdon ja henkilöstöhallinnon tulee osallistua työpaikan työolojen ja työn terveellisyys- ja turvallisuuden selvittämiseen, arviointiin ja kehittämiseen yhdessä työterveyshuollon kanssa. (12§)</p> <p>Osallistuminen on osa turvallisuuden johtamista.</p> <p>Työntekijöiden tulee saada riittävät tiedot työpaikan työoloista ja työterveyshuoltoon liittyvistä asioista, jotta työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työterveyshuollon kehittämiseen ja muihin työterveyshuoltoon liittyviin päätöksiin. (8§)</p> <p>Myös yrityksen käyttämän työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden on osallistuttava ammattitaitoaan ylläpitävään täydennyskoulutukseen vähintään kolmen vuoden välein. (5§)</p>
Uudet työntekijät perehdytetään aina töihinsä; heille jaetaan turvallisuutta käsittelevä materiaali	<p>Työntekijöille annetaan työkuormituksestaan selvitys, mikäli työntekijä perustellusta syystä niin haluaa. (12§3mom.)</p> <p>Työntekijöiden tulee saada työterveyshuollolta tarpeelliset tiedot työpaikalla</p>

	<p>esiintyvistä vaaroista ja haitoista sekä niihin liittyvistä torjuntakeinoista. Työntekijöillä on oikeus saada tietoa myös terveystarkastuksista ja muusta työterveyshuollon sisällöstä. (17§)</p>
<p>Tehokas tiedonkulku pysty- ja vaaka-suunnassa, säännöllinen raportointi, sovitut menettelytavat, varmistetaan tiedon kulkeminen sovitulla tavalla, säännölliset kokoukset ja määrätty henkilöt</p>	<p>Työntekijöiden ja työnantajan tulee saada työterveyshuollolta tarpeellisia tietoja työpaikalla esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista sekä niihin liittyvistä torjuntakeinoista. Työntekijöillä on oikeus saada tietoa terveystarkastuksista ja muusta työterveyshuollon sisällöstä. (17§)</p> <p>Myös työnantajan ja työntekijän on annettava työterveyshuollolle tarvittavat tiedot työpaikan vaaratekijöistä sekä muista tekijöistä, joilla on vaikutusta työpaikan terveydellisten haittojen tai arvioinnissa ja ehkäisemisessä. (15-16§)</p> <p>Työnantajan on pidettävä työterveyshuoltolaki sekä työterveyshuollon järjestämistä koskeva sopimus tai kuvaus itse järjestämästään työterveyshuollosta työntekijöiden nähtävillä työpaikalla. Lisäksi myös työpaikkaselvityksen on oltava nähtävillä. (25§)</p>
<p>Työt on mitoitettu jokaiselle henkilölle siten, että henkilön fyysiset ja psyykkiset voimavarat kuormittuvat oikein; henkilöstön kanssa käydään kehityskeskusteluja</p>	<p>Työterveyshuollon tehtävä on tarvittaessa tehdä ehdotuksia työn sopeuttamisesta työntekijän edellytyksiin. Työterveyshuolto myös seuraa, että ehdotuksiin vastataan toimenpitein. (12§3mom.)</p> <p>Työterveyshuoltolaki edellyttää lisäksi, että vajaakuntoisen työntekijän kohdalla hänen työssä selviytymistään seurataan ja edistetään hänen terveydelliset edellytyksensä huomioiden. Työntekijälle tulee antaa myös neuvoja kuntoutukseen liittyen. (12§5mom.)</p> <p>Mikäli työntekijällä on ilmeinen alttius saada työstä vaaraa terveydelleen henkilökohtaisten terveydellisten ominaisuuksien takia, työntekijää ei saa käyttää tällaiseen työhön. (10§)</p>
<p>Työkyvyn ja henkisen terveyden ylläpitoon tähtäävä toiminta yrityksessä, sosiaalisten suhteiden ylläpito ja kehittäminen</p>	<p>Työterveyshuollon tehtävänä on toimia työnantajan apuna työkykyä ylläpitävien ja edistävien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (12§8mom.)</p>

<p>Vaarojen tunnistaminen, riskin suuruuden määrittäminen</p>	<p>Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, johon sisältyvät työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Suunnitelmassa on huomioitava työn vaikutukset työntekijöiden terveydelle. (11§)</p> <p>Työnantajan tulee antaa työterveyshuollon ammattihenkilöille ja asiantuntijoille tietoa työpaikan työstä, työjärjestelyistä, ammattitaudeista, tapaturmista, työpaikan olosuhteista ja muista niihin verrattavista tekijöistä, joita tarvitaan työstä aiheutuvan terveydellisen vaaran tai haitan arvioinnissa ja ehkäisemisessä. (15§)</p>
<p>Työterveyshuollon asiantuntemusta käytetään työpaikalla; heidän asiantuntemustaan pyydetään riskien arviointiin, muutostilanteisiin, työhygieenisiin mittauksiin, ergonomisiin selvityksiin jne.</p>	<p>Tämä on koko lain yleinen tarkoitus. Laki edellyttää työnantajaa järjestämään työterveyshuollon työpaikalla.</p> <p>Laki edellyttää lisäksi työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyötä eli työterveyshuollon asiantuntemuksen käyttöä työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyssä, työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden edistämässä sekä työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisessä työuran eri vaiheissa. (1§)</p>