

# **Työturvallisuuden organisointi**

## **Luonnonvarakeskuksessa**

**Paikallisesta työsuojelusta organisaation työturvallisuudeksi**

**Aalto Pro TJK 15**

**Kehitysprojektin raportti**

**Emilia Katajajuuri**

**Luonnonvarakeskus**

## Tiivistelmä

Tutkielmassa on tarkasteltu miten valtion tutkimuslaitoksessa työturvallisuusvastuiden (mm. työsuojelu, koordinaatio) sijoittuminen organisaatorakenteessa vaikuttaa organisaation työturvallisuuden toteuttamiseen ja työsuojelun toteutumiseen. Tätä kautta on laadittu suositus työturvallisuuden organisoinnista Luonnonvarakeskuksessa osana viraston johtamisjärjestelmää.

Tutkielmassa on pohdittu myös ylimmän johdon vaikutusta työturvallisuuden onnistumiseen sekä pyritty pohtimaan erilaisia työturvallisuuden onnistumista parantavia tekijöitä. Tällöin myös työsuojelun yhteistoiminnan organisointia on pyritty hahmottamaan uudella tavalla. Luonteeltaan kehitysprojekti on ollut käytännön kokemukseen pohjaava, kuitenkin hyödyntäen teoreettista kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Tutkimusmenetelmänä on Case Study –tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelminä ovat olleet laajat selvitykset nykytilasta, koko organisaatioon tehty riskien ja vaarojen arviointi sekä haastattelut. Käytännön selvityksiä on tuettu etsimällä teoreettista kirjallisuutta tukemaan tehtyjä havaintoja ja suosituksia.

Haasteena 1.1.2015 muodostetussa, neljästä aiemmasta organisaatiosta fuusioidussa Luonnonvarakeskuksessa, joka on valtion tutkimuslaitos, ovat olleet työturvallisuuskäytäntöjen rikkonaisuus ja erilaisuus aiemmasta laitostaustasta, toiminnosta sekä toimipaikasta riippuen. Kokonaisvaltaista työturvallisuuden hallintaa ja kattavaa toimintamallia ei ollut aiempien laitojen osalta siirrettävissä Luonnonvarakeskuksen Fuusioviraston organisaatiossa nimetyt työsuojeluvaltuutetut tekevät työsuojeluvaltuutetun tehtävää oman toimensa ohella eikä heillä ole riittävästi aikaa työsuojelun tukemiselle. Myös laaja-alainen toiminta organisaatiossa (kenttätyöt, laboratorioympäristöt, tuotantotilat, toimistoympäristöt) luo haasteita työsuojeluvaltuutettujen toiminnalle.

Esimiestyössä työturvallisuuden johtaminen ja esimiesvastuu on uusille esimiehille vielä vierasta eikä työturvallisuuden johtamista ole priorisoitu. Tutkielmassa on pohdittu esimiestyön vaikutuksia turvallisuuskulttuuriin. Edelleen myös työturvallisuuskulttuurin vaikutuksia henkilöstön käyttäytymiseen on pyritty kuvailemaan.

Johtopäätöksinä on todettu, että ylimmän johdon sitoutuminen on välttämätöntä organisaation työturvallisuuskulttuurin kehittymiselle. Johdon oma sitoutuminen vaikuttaa siihen, että työturvallisuus nähdään osana jokapäiväistä johtamista ja esimiestyötä, jolla puolestaan on selkeä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja organisaation onnistumiseen. Työturvallisuutta ei tule nähdä vain lakisääteisenä velvollisuutena vaan onnistumisen avaimena organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. On tärkeää luoda selkeät roolitukset työturvallisuuden johtamiseksi.

Suosituksiksi annettiin työturvallisuusvastuiden korostaminen keskijohdon esimiesvastuissa, roolien kirkastaminen, koordinaatiovastuun organisointi osaksi ylimmän johdon toimintaa sekä esimiesten kouluttaminen työturvallisuuskokonaisuuden osalta. Työturvallisuuskulttuurin edistäminen on ehdoton edellytys turvallisuuskokonaisuuden ja koko organisaation onnistumiselle.

## Sisältö

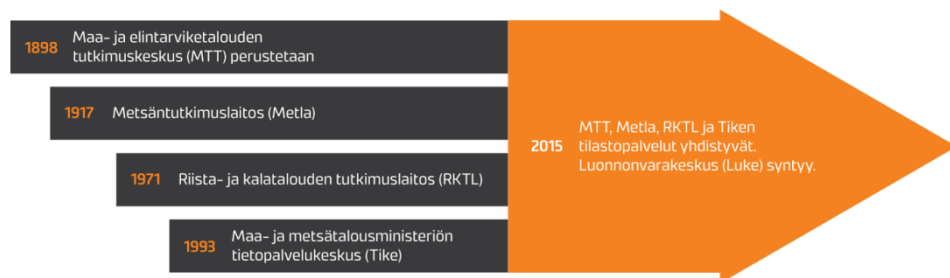
1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkielman tausta ja tarpeet .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3	Luken johtamisjärjestelmä .....	3
1.4	Keskeiset käsitteet .....	4
1.4.1	Turvallisuuskulttuuri .....	4
1.4.2	Turvallisuusjohtaminen .....	5
1.4.3	Turvallisuusasenteet .....	6
1.4.4	Johtamisjärjestelmä .....	6
1.4.5	Työsuojelu .....	7
2	Työturvallisuusjohtaminen .....	8
2.1	Turvallisuusjohtamisen merkitys organisaatiolle .....	8
2.2	Johdon sitoutumisen merkitys .....	9
2.3	Turvallisuusjohdon sijoittuminen organisaatorakenteessa .....	11
2.4	Esimiehen rooli .....	11
2.5	Jokaisen lukelaisen rooli osana työturvallisuuden organisointia ..	13
3	Kehitysprojektin tiedonkeruu ja nykytila-analyysi .....	14
3.1	Kehitysprojektin tiedonkeruu .....	14
3.2	Nykytila-analyysi .....	16
4	Tulokset, johtopäätökset ja suositukset .....	18
	Lähdeluettelo .....	23



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta ja tarpeet

Luonnonvarakeskus perustettiin 1.1.2015. Tutkimuslaitos muodostettiin yhdistämällä neljän aiemman organisaation henkilöstö ja tekeminen yhteen valtion tutkimuslaitokseen. Aloitushetkellä Lukessa oli noin 1850 henkilöä sijoitettuna noin neljällekymmenelle toimipaikalle. Tällä hetkellä (v. 2018) merkittävien valtion budjettirahoitusleikkausten jälkeen, Lukessa työskentelee noin 1400 henkilöä (1300 htv) . Henkilöstö on sijoitettuna kolmellekymmenelle paikkakunnalle.

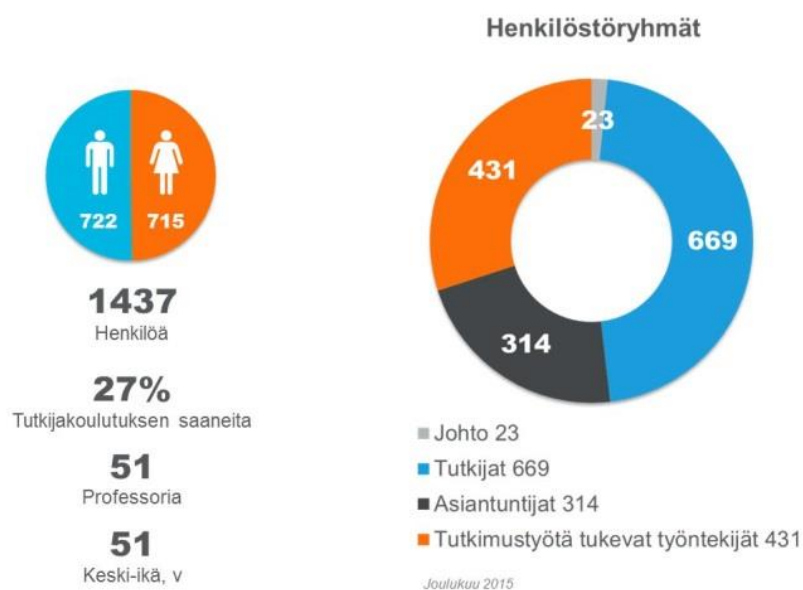


Kuva 3 Luonnonvarakeskuksen historiallinen rakentuminen.

Turvallisuuskäytännöt sekä –johtaminen olivat toimineet Lukea edeltävissä laitoksissa hyvin vaihtelevasti eikä Lukeen ollut siirrettävissä minkään fuusioituneen viraston mallia eikä hyviä käytäntöjä. Myös työsuojelun organisoituminen ja ohjeistus olivat erilaisia taustaorganisaatiosta riippuen.

Keväällä 2017 turvallisuustoimintojen koordinointi ja kehittäminen siirrettiin suoraan pääjohtajan alaisuuteen siten, että näiden toimintojen koordinoinnista vastaa Luken johtava lakimies, joka toimii oman työnsä ohella Luken turvallisuus- ja työsuojelupäällikkönä. Organisoinnin taustalla oli ehdoton tarve saada sekä työsuojelu- että muut turvallisuustoiminnot kehitetyiksi vastaamaan organisaation tarpeita ja luomaan Lukeen vahvaa turvallisuuskulttuuria. Luken erityisyytenä tutkimuslaitoksena on paitsi monipaikkaisuus eli toiminta monessa

toimipaikassa myös lukelaisten työtehtävien moninaisuus; Lukessa tehdään kaikkea käytännön navetta- ja kalanhoitotyöstä akateemiseen tutkimukseen ja tutkimusprofessoreihin saakka kuvan 2 mukaisesti. Tämä aiheuttaa erityistä haastetta turvallisuus- ja työsuojelutoiminnan organisoinnille – myös Luken esimiestyössä. Myös korkea keski-ikä tuotannollisissa toiminnoissa on tekijä, joka tulee osana ikäjohtamista ja turvallisuuden käytäntöjä sekä menettelyitä ottaa huomioon päivittäisessä työssä ja sen suunnittelussa.



Kuva 2 Luonnonvarakeskuksen henkilöstörakenne.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli saada Luken toimiva työturvallisuusvastuiden organisointi 1.1.2018 lähtien. Osana organisointia haluttiin laatia selkeät roolitukset sekä roolien vastuutehtävät.

Luonnonvarakeskuksessa nähtiin, että työsuojelu ja työturvallisuus ovat Luken strategian ja uuden toimintakulttuurin ytimessä olevia tekijöitä. Turvallinen ja terveellinen työpaikka halutaan taata jokaiselle lukelaiselle tehtävästä tai toimipaikasta riippumatta. Tämän varmistamiseksi Lukessa lähdettiin toteuttamaan mittavaa kehitysprojektiä, jonka keskeisiä osa-alueita olivat:

1. nykytilan selvittäminen
2. esimiesten vastuiden tukeminen ml. koulutukset
3. turvallisuus- ja työsuojeluvastuiden selkeyttäminen ja toimintamallin läpivieminen
4. turvallisuuskulttuurin kehittäminen - ohjelma

Tämä TJK 15 –kehitysprojekti kuvaa Case Studyna (tapaustutkimuksena) Luken valintoja, perusteluita ja toimintamallia edellä kuvattujen ydinasioiden osalta.

### **1.3 Luken johtamisjärjestelmä**

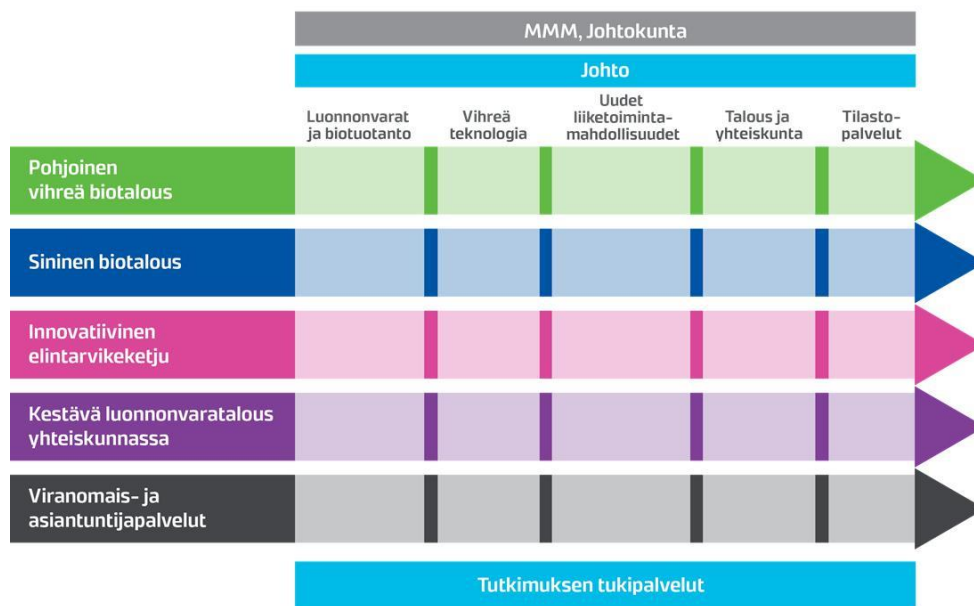
Luken johtaminen perustuu toimintaa ohjaaviin säädöksiin (säädetty laissa (561/2014) ja asetuksessa (715/2014) ja määräyksiin sekä vahvistettuun strategiaan. Toimiva organisaatorakenne ja hyvä hallinto tukevat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Johtamisessa noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä sekä johtamisen eettisiä periaatteita.

Luke toimii maa- ja metsätalousministeriön (MMM) tulosohtauksessa. Strategista johtamista tukee valtioneuvoston asettama johtokunta. Lukea johtaa pääjohtaja. Pääjohtajan apuna toimii strateginen ohjausryhmä ja operatiivisen toiminnan johtoryhmä ja yleisjohto sekä pääjohtajan nimittämät valmisteluryhmät.

Luke on kuvassa 3 kuvatuksi organisoitu matriisiorganisaation mukaisesti, jolloin organisaatiossa yhdistyvät prosessit ja linjaorganisaatio. Luken tulostavoitteet ohjaavat Luken toimintaa. Tutkimus- ja asiakkuusprosessi ja viranomais- ja asiantuntijatehtävien prosessi läpäisevät linjaorganisaation ja määrittävät Luken strategiasta johdetut vaikuttavuustavoitteet. Lisäksi Lukessa toimii Tilastolakiin (23.4.2004/280) perustuva tilastoprosessi.

Lukessa tutkimus toteutetaan temaattisina koko Luken läpäisevinä ohjelmina ja niihin kytkeytyvinä projekteina. Linjaorganisaation toimintayksiköt vastaavat kukin omalta osaltaan strategisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta ja tulossopimuksen mukaisen toiminnan toteutuksesta. *Henkilöstö on sijoitettu linjaorganisaation toimintayksiköihin ja ryhmiin.*

Kuva 3 Luken organisaatio.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

### 1.4.1 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri on käsitteenä ollut käytössä jo lähes kolmen vuosikymmenen ajan. Tšernobylin onnettomuuden yhteydessä raportoitiin ydinvoimalan heikosta turvallisuuskulttuurista eli siitä, että onnettomuudet eivät johdu ainoastaan teknisistä vioista tai yksittäisten ihmisten tekemistä virheistä vaan että onnettomuuksien syntyyn voivat vaikuttaa myös johtamiseen ja organisaation sisäiseen toimintaan ja sosiaalisiin tekijöihin liittyvät seikat (Oedewalt & Reiman 2006).

Nykyisin turvallisuuskulttuurille - tavalle toimia turvallisuusasioissa - on olemassa useita määritelmiä, joista alla muutama esimerkki kuvaamaan kulttuurin pysyvää, vaikeasti muutettavaa ja hidasta muutosta edellyttävää luonnetta.

1. Turvallisuuskulttuuri muodostuu uskomuksista, normeista, asenteista, rooleista sekä sosiaalisista ja teknisistä menettelyistä, jotka liittyvät pyrkimykseen minimoida henkilöstön, asiakkaiden ja yleisön altistumisen vaarallisille ja haitallisille olosuhteille. (Turner, 1989)
2. Hyvän turvallisuuskulttuurin omaavan organisaation ominaispiirteitä ovat keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä, yhteinen käsitys turvalli-



suuden merkityksestä ja luottamus ennaltaehkäisevien toimien tehokkuuteen. (ACSNI, 1993)

Waittisen (TJK 15-kurssilla esitelty ppt- tiedosto) esittelemä kuvassa 4 turvallisuuskulttuurin synnyn kaava kuvaa selkeästi niitä riippuvuussuhteita, joita turvallisuuskulttuurin osatekijöillä on toisiinsa; yhtäkään osa-aluetta ei voi jättää huomiotta (nollaksi) ilman kokonaisuuden tason putoamista selkeästi.



Kuva 4. Waittinen (2011) turvallisuuskulttuurin synnyn kaava

## 1.4.2 Turvallisuusjohtaminen

Työterveys- ja turvallisuusjohtamisesta eli TTT-johtamisesta on useita määritelmiä, joissa kuitenkin yhdistyy ajatus siitä, että turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista ja jatkuvaa turvallisuuden eri osa-alueiden (menetelmät, toimintatavat, ihmiset) johtamista, joka pohjautuu keskeisesti riskien arvioinnille. Alla muutamia turvallisuusjohtamisen määritelmiä:

1. Turvallisuusjohtaminen tarkoittaa työterveys- ja turvallisuusasioiden johtamista, jotka hoidetaan yhtä tehokkaasti ja sitoutuneesti kuin muutkin toiminnot. (Glendon & McKenna, 1995)
2. Turvallisuusjohtaminen on kaikkien työympäristöön ja -kulttuuriin kuuluvien järjestelmien ja niiden osien ymmärtämistä. Turvallisuusjohtaminen käsittelee niin inhimillisiä, kuin teknisiäkin järjestelmien komponentteja. (Cox & Cox, 1996)
3. Turvallisuusjohtaminen on suunnitelmallista ja tuloshakuista toimintaa, jolla pyritään määrätietoisesti vahinkojen ennaltaehkäisyyn ja vahingoista johtuvien menetysten minimointiin. (Liuhamo & Santonen, 2001)
4. Turvallisuusjohtaminen voidaan kuvata myös turvallisuuspolitiikan, turvallisuusjohtamisen organisoinnin ja menetelmien summana (alla kuvassa).

TURVALLISUUSJOHTAMINEN	
Työturvallisuus Työterveys	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sisältää päämäärät</li> <li>• näkyy johdon sitoutuminen</li> <li>• näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa</li> </ul>
Turvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• järjestelmällisten toimintatapojen luominen</li> <li>• toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen</li> <li>• linjaesimiesten resurssien varmistaminen</li> </ul>
Menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskien arviointi</li> <li>• osaamisen varmistaminen</li> <li>• toimenpiteiden toteutus</li> <li>• tiedottaminen</li> <li>• mittaaminen ja seuranta</li> </ul>

Kuva 5. Turvallisuusjohtamisen elementit (Aluehallintovirasto, 2010)

### 1.4.3 Turvallisuusasenteet

Turvallisuuteen liittyvien osa-alueiden kehittämiseksi on tärkeää pohtia organisaation henkilöstön turvallisuusasenteita, koska vain asenteisiin vaikuttamalla voidaan saavuttaa pysyviä tuloksia turvallisuusjohtamisen kokonaisuudessa. Kuten yleisesti tunnetaan, ei asenteisiin vaikuttaminen tai pysyvän muutoksen aikaansaaminen ole helppoa. Pysyvään muutoksen päästään vain mikäli henkilö kokee, että muutoksesta on hänelle hyötyä. (Nenonen, 2003). Tällöin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu; muutoksen merkitystä on käytävä läpi ja vaikutuksista käytävä keskustelua.

### 1.4.4 Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä koostuu kahdesta peruspilarista: 1) organisaatorakenne ja -prosessit sekä 2) henkilöstön suoritukset ja niiden tukeminen. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen, 2002). Hyvä johtamisjärjestelmä parantaa toiminnan tehokkuutta muodostamalla selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välille. Toimiakseen johtamisjärjestelmä määrittelee jokaiselle tehtävälle selkeän roolin ja vastuut. (Niemelä, Pirker, Westerlund, 2008)

### 1.4.5 Työsuojelu

Työsuojeluhallinnon ylläpitämän työsuojelu.fi – sivuston mukaan työsuojelu on lakisääteistä (*Työturvallisuuslaki (738/2002)*) yhteistyötä työpaikoilla. Tällöin yhteistoiminnan avulla ylläpidetään ja parannetaan työturvallisuutta työpaikalla. Lakisääteisen velvollisuuden kautta työnantaja vastaa vaarojen arvioinnista ja työn jatkuvasta tarkkailusta sekä tarvittavista kehittämistoimista. Työsuojelutoiminta perustuu työsuojeluorganisaatioon ja turvallisuuskulttuuriin, joka ilmentää organisaation johdon näkemyksiä turvallisuustyön merkityksestä. Sen toteutuminen ja toteuttaminen käytännön työssä edellyttää kuitenkin koko henkilöstön sitoutumista

*Työturvallisuuslaki (738/2002):*

*2 luku Työnantajan yleiset velvollisuudet*

*4 luku Työntekijän velvollisuudet ja oikeus työstä pidättäytymiseen*

*5 luku Työtä ja työolosuhteita koskevat tarkemmat säännökset*

*6 luku Erityiset työn teettämisen tilanteet (esim. yhteistä työpaikkaa koskevat velvoitteet)*

*7 luku Työn turvallisuuteen vaikuttavien muiden henkilöiden velvollisuudet*

Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan, työntekijöiden ja muiden työturvallisuuteen vaikuttavien tahojen velvollisuudet ja vastuut; työnantajaa koskevassa määrittelyssä todetaan vastuu työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Myös työntekijällä on työturvallisuuteen liittyviä velvollisuuksia, joita ei voida unohtaa paitsi säädös- myös toiminnan kehittämistasolla.

## 2 Työturvallisuusjohtaminen

### 2.1 Turvallisuusjohtamisen merkitys organisaatiolle

Työturvallisuusriskien minimoiminen työssä on tarpeen monesta syystä;

1. Työtapaturmilla on suora yhteys työssä pysymiseen ja työssä jaksamiseen
2. Ovat kalliita sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen
3. Vaikuttavat asiakkaallemme tehdyn työn laatuun ja tasalaatuisuuteen
4. Työtapaturmat ovat usein minimoitavissa, mutta toteutuessaan voivat aiheuttaa pitkiäkin poissaoloja – ja voivat olla jopa hengenvaarallisia

*Taulukko 1. Turvallisuusjohtamisen merkitys organisaatiolle (Repo et al. 2015)*

Ylitöitä, viikonlopputyötä ja epäsäännöllistä työaikaa tekee kuukausittain Suomessa noin 40% palkansaajista.
Arviolta miljoonan työntekijän työpaikka robotisoituu lähivuosien aikana
Työyhteisössä, jossa me- henki vähäinen, terveyden heikkenemisen riski 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna
Työyhteisössä, jossa me- henki vähäinen, masennusoireiden riski 30-50% verrattuna korkean me-hengen työyhteisöön.
Ihmisillä, joilla vähän henk.koht. sosiaalista pääomaa, sairastumisriski peräti 1,8-kert.
Sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin 90 prosenttisesti.
Yhden kiusaamiskokemuksen kustannuksiksi on laskettu 30 000 euroa.
Yksi työtapaturma maksaa työpaikalle keskimäärin 6 000 euroa.
Yksi sairauslomapäivä maksaa työpaikalle keskimäärin 300 euroa.
Työtapaturmiin kuolee Suomessa vuosittain noin 20-30 henkilöä.
Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet aiheuttaa 33,1 %, mielenterveyden häiriöt 15,8 % sairauspoissaoloista
EU:n alueella psykososiaalisten tekijöiden aiheuttamat kustannukset ovat 240 mrd euroa
Masennus on suomalaisten johtava työkyvyttömyyden syy. Keskimääräinen masennuspoissaolo kestää 15viikkoa.

On olennaista, että Lukessa organisaatiota johdetaan siten, että työturvallisuus- ja työsuojeluosaaminen ovat jokaisen esimiehen perusosaamista ja näin ollen myös jokaisen lukelaisen perusoikeuksia organisaatiossa. Tälle hyvälle (turvallisuus)johtamiselle on selkeät perusteet myös taloudellisesta näkökulmasta; työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on vahva korrelaatio.

## 2.2 Johdon sitoutumisen merkitys

Yleisesti todetaan, että hyvän johtamisen perusasioita on, että johto sitoutuu tarkastelun kohteena olevaan asiaan, muutokseen, toteuttamiseen. Näin ollen turvallisuusjohtamisen osalta yleiset johtamisen periaatteet luonnollisesti pätevät. Ylin johto voi toiminnallaan joko rakentaa vahvasti viraston turvallisuus-kulttuuria tai olennaisesti vaikeuttaa kulttuurin syntymistä. Ellei ylin johto toimi turvallisesti ja kulttuuria edistävästi, tuntuvat panostukset turvallisuustoimintaan lähinnä valkopesulta tai päälle liimatuilta kliseiltä.

Turvallisuus tulee nähdä organisaation strategisena tavoitteena ja toimintana, joka onnistuessaan tukee viraston vision toteutumista. Näin ollen johdon sitoutuminen turvallisuuden edistämiseen tulee osana strategisia tavoitteita ja toimeenpanoa, ei erillisenä osana. Jotta turvallisuusjohtaminen voitaisiin parhaalla tavalla integroida kiinteäksi ja olennaiseksi osaksi viraston ydintoiminnan johtamista, on tärkeää, että organisaation johto hyödyntää turvallisuuden asiantuntijoiden osaamista strategisissa päätöksissä. Myös turvallisuusasioiden käsittely säännöllisesti johtoryhmissä voidaan nähdä osoittavan johdon sitoutumista turvallisuuden kokonaisuuteen. (Porvari, 2013 )

Category	Example
Strategic planning	Ensure that OHS issues are integrated into the strategy and decision-making processes (e.g., goals and resources) Initiate OHS programs, campaigns, and cooperation Select qualified middle managers
Monitoring	Oversee the OHS procedures and results (e.g., OHS records and preventive activities)
Exemplariness	Act as a good example Participate in OHS activities (e.g., safety walks and training)
Support	Give resources and support to the middle and frontline managers in their OHS activities
Communication	Communicate actively on OHS issues Keep OHS issues on the agenda in meetings and events

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 2) on huomattavissa ylimmän johdon rooli turvallisuusjohtamisen tehtävien jakautumisen osalta. (Tappura et al, 2016).

Ylin johto varmistaa turvallisuusresurssit osana strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Ylimmän johdon malli hyvänä esimerkkinä turvallisuusasioissa on tärkeä kulttuuritekijä. Myös alla olevan taulukon (Taulukko 3) tehtävät turvallisuusjohtamisessa ovat olennaisen tärkeitä turvallisuuskokonaisuuden kehittämisen osalta: vastuut ja roolit ylimmästä johdosta lähiesimiestyöhön tukevat ja täydentävät toisiaan. (Tappura et al, 2016). On merkittävää, että eri tason turvallisuustoimet ovat synkronisoituja ja toteuttavat samoja tavoitteita – strategisesta suunnittelusta operatiiviseen tekemiseen, toimeenpanoon. Ristiriitaiset tavoitteet ja ohjeistukset ovat ongelmallisia kokonaisuuden ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.

Category	Example
Tactical planning	Recognize the regulatory safety requirement and ensure their fulfillment (e.g., controlling the risks of the work environment) Disseminate organizational safety goals and expectations Select qualified frontline managers
Consistency	Ensure the functioning of the orientation procedure Develop and follow uniform OHS procedures across the organization Encourage safety compliance among subordinate managers
Monitoring	Monitor the safety of work and the work environment Control the compliance with safety procedures Intervene in undesirable activities Remedy or report safety development needs Oversee the realization of corrective actions
Exemplariness	Act according to the safety procedures and instructions Participate in safety activities
Support	Encourage safe behavior Support frontline managers' safety work (e.g., resources, assistance)
Communication	Communicate safety issues Emphasize the importance of safety

## 2.3 Turvallisuusjohdon sijoittuminen organisaatorakenteessa

Turvallisuus ei ole tukipalvelu, jota voidaan erillisenä toimintona järjestää virastossa tai yrityksessä. Turvallisuus on näkökulmana jokaisessa työtehtävässä ja toiminnossa, jota virastossa järjestetään; olennainen osa linjaorganisaation toimintaa. On kuitenkin tärkeää, että turvallisuuden toimintamalleja ja prosesseja kehitetään yhtenäisesti koko organisaatiossa ja näin ollen luodaan puitteita turvalliselle toiminnalle. Näin ollen turvallisuustoimintojen koordinaatio on mahdollista järjestää siten, että se tuottaa sisäisiä turvallisuuspalveluita muulle organisaatiolle ja vastaa virastotason turvallisuudesta. Tällä tavoin järjestettynä turvallisuuden asiantuntijoiden tehtävä on tukea, opastaa ja avustaa linjaorganisaatiota turvallisuustehtävien suorittamisessa. Myös viestintä ja tiedottaminen turvallisuusasioissa voi kuulua turvallisuusjohdon tehtäviin edistäen viraston turvallisuuskulttuurin kehittämistä osaltaan. Koska päällikkövirastossa viraston ylin johtaja lopulta vastaa viraston turvallisuudesta, on tärkeää, että turvallisuusasioista vastataan myös tälle taholle osana riskienhallintaa.

## 2.4 Esimiehen rooli

Turvallinen työympäristö on jokaisen oikeus. Esimiehen tehtävänä on toimia vaarojen ja riskien ennaltaehkäisijänä. Työtapaturmat voivat aiheuttaa työnantajalle suuria kustannuksia ja tapaturmataajuuden pienentämiseen kannattaa taloudellisestikin suunnata merkittävästi voimavaroja.

*Tapaturmataajuutta (=sattuneiden tapaturmien ja tehtyjen työtuntien suhde, joka lasketaan miljoonaa työtuntia kohden) on onnistuttu vähentämään esim. säännöllisillä tietoiskuilla, hyvällä perehdyttämällä, jatkuvalla tapaturmariskien seurannalla ja ongelmiin puuttumisella*

TTT-johtamisen kautta organisaatiot parantavat kyvykkyyttään saavuttaa tavoitteensa, tukea työelämän laatua ja suorituksia. Henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat monet turvallisuusjohtamisen näkökulmat kuten konfliktit työelämässä sekä työstä aiheutunut stressi, jolloin näihin tekijöihin panostamalla voidaan saavuttaa merkittävää tehokkuuden parantamista organisaatiotasolla – myös taloudellisesti. Esimiehillä on selkeä rooli henkilöstön hyvinvoinnin ja sitä kautta myös tuottavuuden johtamisessa. Usein vaikeat työsuojelliset näkökohdat liittyvät mm. työpaikan taloudellisiin paineisiin, jatkuvaan muutokseen, aikataulujen haastavuuteen sekä konflikteihin. Tällöin esimiestyöllä on kiinteä merkitys henkilön työssä jaksamiseen turvallisuustekijänä.

Myös esimiehet tarvitsevat tällöin tukea omilta esimiehiltään, ammatilliselta verkostoltaan sekä tukipalveluilta. (Tappura, Syvänen, Saarela, 2014).

Esimiehen osaamista turvallisuusjohtamisen osa-alueiden osalta tulisi aktiivisesti arvioida sekä kehittää. Tällä on vaikutusta paitsi kykyjen kehittymiseen ja osaamisen parantamiseen myös esimiesten suhtautumiseen ja asennoitumiseen turvallisuusasioissa. Nämä jatkuvat parantamisen toimenpiteet myös sitouttavat esimiehiä turvallisuuden varmistamiseen. (Tappura, Kivistö-Rahnasto, 2017).

Koska esimiehen vahva sitoutuminen turvallisuuteen on avaintekijä turvallisuustoimenpiteiden onnistumiseen, kulttuurin rakentumiseen ja mahdollistavan ympäristön luomiseen, kannattaa esimiesten sitoutumista parantaviin tekijöihin erityisesti panostaa. Tutkimusten mukaan parantavia tekijöitä ovat erityisesti turvallisuusjohtamisen tunnistaminen osana esimiehen työnkuvaa, oman esimiehen kannustus ja tuki, toimivat turvallisuusmenettelyt ja turvallisuusjohtamiseen saatava tuki. Myös turvallisuusjohtamisen kautta saavutettavia taloudellisia hyötyjä ja vaikutusmahdollisuuksia tulisi tuoda esille. (Tappura, Nenonen, Kivistö-Rahnasto, 2017)

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 4) on taulukoituna lähiesimiesten tärkeimpiä turvallisuustehtäviä. (Tappura et al, 2016). Lähiesimiesten tärkeänä tehtävänä on toimia suorana linkkinä henkilöstön ja turvallisuusorganisaation muiden toimijoiden välillä siten, että turvallisuusohjeet ja –suunnitelmat tulee implementoiduiksi henkilöstön päivittäiseen työhön.

Category	Example
Operational planning	Implement safe operations Ensure the successful induction of employees to the work and work environment
Monitoring	Ensure the employees' suitability to the work assignment Monitor the safety of the work and work environment Control the compliance to safety instructions Take care of the tidiness and order at the workplace Intervene in undesirable activities Report safety development needs Take corrective actions
Exemplariness	Act according to the safety procedures and instructions Participate in risk assessments with the employees
Support	Encourage safe operations Encourage employees to assess risks when commencing work Help employees in safety activities (e.g., reporting risks or incidents) Reward desirable safety behavior
Communication	Communicate safety issues as a part of the daily work Carry out development discussions Actively build positive interactions with the employees



## 2.5 Jokaisen lukelaisen rooli osana työturvallisuuden organisoimista

Jokainen henkilö on paras ammattilainen oman työnsä osalta. Ja jokainen henkilö on myös paras ammattilainen parantamaan oman työnsä turvallisuutta. Tähdän jokaisella työntekijällä on myös lakisääteinen velvollisuus.

*8§ Työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet  
Turvallisuusohjeiden noudattaminen  
Tulee käyttää oikein ja tarkoituksen mukaisesti laitteita ja koneita  
Tulee käyttää määrättyjä suojavälineitä  
Turvallisuushavainnointi  
Ilmoitettava puutteet suojavälineissä, laitteissa, koneissa ja työvälineissä  
Poistettava mahdollisuuksiensa mukaan ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet  
Oikeus pidättäytyä työstä, jos siitä aiheutuu vakavaa vaaraa työntekijän omalle tai muiden työntekijöiden hengelle tai terveydelle*

Lukessa henkilöstön tehtävät ovat moninaisia ja ne eroavat toisistaan merkittävästi: Lukessa tehdään paitsi puhdasta toimistotyötä myös aineistopalvelutuotantoa navetoissa ja kalanviljelylaitoksilla, metsissä ja pelloilla sekä laboratorioympäristöissä. Aineistopalvelutuotannon työt tapahtuvat usein erityisissä, vaativissa olosuhteissa. Henkilöstöllä on usein pitkä kokemus töiden suorittamisesta. Laadukkaaseen kokeellisen työn tekemiseen ja samalla oman terveyden varmistamiseen liittyy, että jokaisen tulee kyetä tunnistamaan oman työnsä vaaranpaikat ja minimoimaan turvallisuusriskit sitoutumalla noudattamaan Lukken ohjeita ja toimintatapoja.

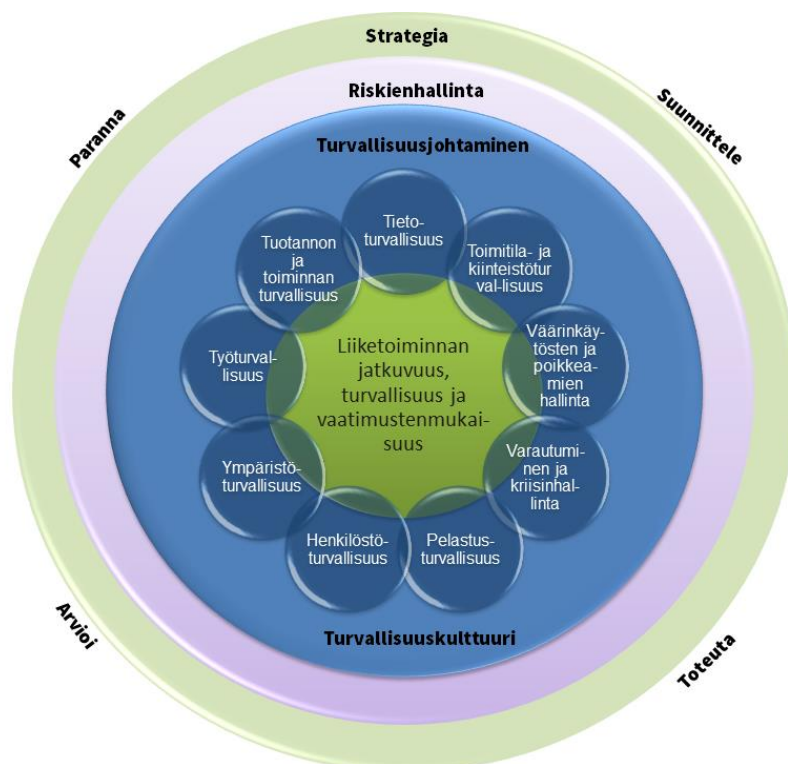
Lakisääteisesti, työturvallisuuslain mukaan, jokaisella henkilöllä, jokaisella lukelaisella on velvollisuus tehdä turvallisuushavainnoja.

*19§ Vikojen ja puutteellisuuksien poistaminen ja niistä ilmoittaminen  
Työntekijän on viipymättä ilmoitettava työnantajalle ja työsuojeluvaltuutetulle työolosuhteissa tai työmenetelmissä, koneissa, muissa työvälineissä, henkilönsuojaimissa tai muissa laitteissa havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Työntekijän on kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti ja mahdollisuuksiensa mukaan poistettava havaitsemansa ilmeistä vaaraa aiheuttavat viat ja puutteellisuudet. Työntekijän on tehtävä edellä tarkoitettu ilmoitus myös siinä tapauksessa, että hän on poistanut tai korjannut kyseisen vian tai puutteellisuuden.*

# 3 Kehitysprojektin tiedonkeruu ja nykytila-analyysi

## 3.1 Kehitysprojektin tiedonkeruu

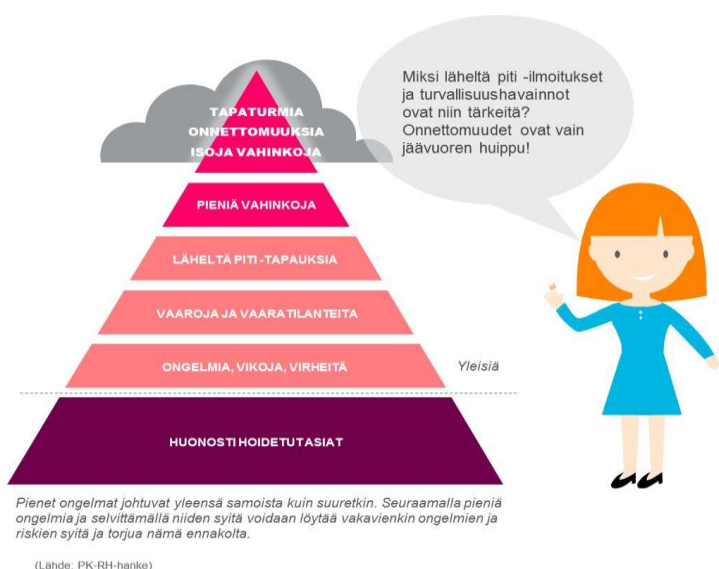
Koska tavoitteena oli selkeästi parantaa Luonnonvarakeskuksen turvallisuusjohtamista useilla turvallisuuden osa-alueilla, tarvittiin kehittämisen taustalle mittava tiedonkeruu. Kehittämistoimien haluttiin kohdistuvan oikein valittuihin kokonaisuuksiin ja tuottavan muutosta siellä missä tarve on suurin; tavoitteeksi asetettiin luoda roadmap (tiekartta) Luken strategiakaudelle vuosille 2018-2020. Lukessa turvallisuusjohtamisen mallina käytetään Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuusmallia (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016)



Kuva 6 EK:n turvallisuusjohtamisen malli

Tiedonkeruuta tehtiin usealla eri tasolla. Tämä vaikutti jo turvallisuustoimena samalla synnyttäen turvallisuuskulttuuria, koska ensimmäistä kertaa turvallisuusasiat olivat useilla agendoilla erilaisilla johtotasoilla. Henkilöstö heräsi ajattelemaan oman työnsä turvallisuutta, kun asia nostettiin keskustelun alle.

1. Päädyttiin kahdeksan kuukauden aikana (elokuu 2017- maaliskuu 2018) tekemään lakisääteinen riskien ja vaarojen arviointi jokaisella Luken toimipaikalla huolimatta siitä, milloin toimipaikalla viimeksi suoritettu riskien ja vaarojen arviointi. Tähän päädyttiin siitä syystä, että haluttiin toteuttaa määrämuotoinen, yhtenäinen ja tasalaatuinen arviointi, minkä pohjalta voitaisiin määrittellä strategiset tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet toimeenpanoon.
2. Syksyn 2017 aikana koulutettiin kaikki Luken noin 120 esimiestä päivän koulutuksessa ja tämän koulutuksen aikana kerättiin esimiehiltä pohjatietoja, näkemyksiä ja kokemuksia Lukesta turvallisuusjohtamisen eri osa-alueilla.
3. Teetettiin vuonna 2017 sisäiset tarkastukset työturvallisuudesta sekä tietoturvasta. Sisäisten tarkastusten näkökulmana oli saada esille haasteita, joihin kehittämistoimenpiteillä voitaisiin tarttua.
4. Toteutettiin vuoden 2017 aikana kymmenen työpaikkaselvitystä yhteistyössä työterveyden kanssa.
5. Luken turvallisuus- ja työsuojelupäällikkö kirjoitti vuoden 2017 aikana Luken intraan useita turvallisuusaiheisia blogeja, joilla herätettiin lukelaisten mielenkiintoa tehdä turvallisuushavainnoja ja ilmoituksia läheltä piti- tilanteista. Luken turvallisuustiimi kiersi toimipaikkoja keräten pohjatietoa toimitila-, pelastus,- ympäristö- ja tietoturvallisuusasioiden tilanteesta.



Kuva 7 Luken viestintää turvallisuushavainnoista.

### 3.2 Nykytila-analyysi

Mittavan aineiston pohjalta laadittiin useita erilaisia analyysseja, joiden perusteella löydettiin kokonaisuuksia, joihin vaikuttamalla ja joita kehittämällä nähtiin vaikutettavan:

1. merkittävimpiin *työturvallisuusriskeihin*
2. Luken *turvallisuuskulttuurin* parantamiseen
3. saatavan eniten parannuksia Luken *työkyvyn johtamiseen*

Aineistosta nähtiin, että Luken osalta nuori turvallisuuskulttuuri (ml. henkilöstön asenteet) ja vielä hahmottomaton esimiehen turvallisuusvastuu ja -johtamisjärjestelmä sekä toimipaikkojen kunnossapitoon ja turvallisuuteen liittyvät tekijät olivat merkittävimmät Luken työturvallisuusriskit. Näillä tekijöillä nähtiin olevan selkeästi liityntä toisiinsa, kuten yleensä turvallisuusjohtamisen osa-alueilla onkin.

Aineiston perusteella voitiin todeta, että Luonnonvarakeskuksen työntekijöillä on vankkaa ammattitaitoa, joka lienee suojannut organisaatiota merkittävimmiltä työtapaturmilta ja muista haitallisilta vaikutuksilta. Luken tapaturmataajuus oli pieni. Vankka ammattitaito ja sitoutuneisuus työhön ovat ehdottomasti jatkossakin Luken turvallisuuden johtamisen ytimessä. Tulevaisuudessa Luken lisäksi johdetaan selkeästi ja jatkuvasti turvallisuuden eri osa-alueita eikä tukeuduta ammattitaidon merkitykseen ainoana tekijänä turvallisuuden riskien hallinnassa.

#### Luken työtapaturmat 2017

Yhteensä 51

- Työmatkalla 24, joista 6 työpaikan piha-alueella
- Työtehtävissä 27

Vammakohta:

- Käsi 6
- Silmä 5
- Jalka 5
- Olkapää 3
- Pää 2
- Selkä 2
- Lonkka 2
- Kylkiluu 1
- Hammas 1

Vammaan johtaneet työt:

- 5 navettatyöt
- 7 metsätyöt
- 4 kalanviljelytyöt
- 11 muut työt

Sairauslomaa yht. 407 pv

Keskimäärin 8 pv/tapaturma

- 8 kpl yli 25 pv
- 6 kpl 10-24 pv
- 10 kpl alle 10 pv
- 27 tapaturmaa ei aiheuttanut sairauslomaa

Kuva 8 Luken työtapaturmat vuonna 2017.

Nykytila-analyysi myös paljasti, ettei henkilöstöllä ollut tarpeeksi tietoa turvallisuusasioista oman työnsä osalta. Tietotaidon vähyyttä paljastui erityisesti turvallisten työtapojen kehittämisessä, suojavälineiden käytössä sekä henkilöstön oman vastuun tiedostamisen osalta. Näiden kaikkien osalta nähtiin pakottavaksi nostaa osaamistasoa sekä sitoutumisen astetta; asenteisiinkin vaikuttamalla.

Selvitykset toivat myös esille, ettei esimiehillä ollut tarpeeksi tietoa työturvallisuuden johtamiseksi. Jotta tähän voitaisiin vaikuttaa tehokkaalla tavalla myös resurssitehokkaasti, tulee organisaatioissa luoda selkeät toimintamallit, prosessit ja ohjeistukset turvallisuusasioissa, jotta esimiehillä on tarvittavat ja oikeat tiedot käytössään ajantasaisesti. Tähän kokonaisuuteen nähtiin parhaaksi etenemiseksi vahvistaa turvallisuustoimintojen koordinoitua, Lukessa toimivaa turvallisuustiimiä.

Luke toimii lähes kolmellakymmenellä toimipaikalla. Näistä kaikilla toimipaikalla ei ole lähiesimiestä paikalla. Toimipaikat ovat lähes kattavasti vuokrattuja valtion liikelaitokselta Senaatti-kiinteistöiltä. Toimipaikkojen kunnossapitoon on suhtauduttu edeltävissä organisaatioissa vaihtelevasti eikä Lukella ole alkuvaiheessa ollut yhtenäistä linjausta tai politiikkaa toimipaikkojen kehittämisen osalta. Luken infrastruktuuri on raskasta ja erittäin kallista ylläpitää johtuen sekä tutkimustoiminnan että tuotannollisen toiminnan (mm. vesiviljelylaitokset, kasvihuoneet, navetat) monimuotoisuudesta. Jotta turvallisuusriskejä voidaan hallita ja minimoida, tulee Luken pohtia toimipaikkojen profiloitua siten, että toimipaikat voidaan pitää turvallisuusvaatimukset täyttävässä kunnossa.

## 4 Tulokset, johtopäätökset ja suositukset

Hyvä johtamisjärjestelmä toimii tehokkaasti. Se muodostaa selkeän ketjun strategisista tavoitteista operatiiviseen toimintaan. Hyvä johtamisjärjestelmä myös mahdollistaa tavoitteiden asetannan, seurannan, korjaavien toimenpiteiden tekemisen sekä raportoinnin. Hyvä johtamisjärjestelmä myös helpottaa riskienhallintaa ja ennakointia. Hyvässä johtamisjärjestelmässä selkeät roolit ja vastuut on määritelty. (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008). Tämä pätee myös turvallisuuden johtamisessa.

Luonnonvarakeskuksessa tulee panostaa turvallisuustoimintojen edelleen kehittämiseen usealla eri tasolla. Johdon tasolla tulee määritellä strateginen tahtotila turvallisuuden tasosta ja tätä konkretisoimaan tulee laatia turvallisuuspolitiikka tai yleiset periaatteet. On tärkeää, että kehittäminen perustuu näiden strategisten tavoitteiden toimeenpanoon. Turvallisuuspäämäärien tulee olla riittävän konkreettisia ja tavoitteet asetettu toiminnantasolle. Vastuut ja velvollisuudet tulee viestiä selkeästi eteenpäin. (Kerko, 2001) Turvallisuusjohtamisen tulee luoda työkaluja ja malleja käytännön operatiiviseen toimintaan, jotta seuranta ja kehittämisen pohjatiedot saadaan kootuksi ja mahdolliset väliintulot toteutettua.

Jotta turvallisuusorganisaatio Luonnonvarakeskuksessa toteuttaisi strategiaa osana operatiivista toimintaa, tulee päivittäistä esimiestyötä kohdentaa turvallisuusasioiden parantamiseen. On ymmärrettävä, että turvallisuuspäämäärien toteuttaminen on kiinteä osa Luken ydintoimintaa, osa jokaista prosessia ja toimintamallia. Esimiehillä tulee olla selkeästi tiedossa oma roolinsa osana Luken turvallisuusorganisaatiota – henkilöstöä johtaen. Tavoitteet tulee jalkauttaa linjaorganisaatiossa ja jokaisella henkilöllä tulee olla tiedossaan oma roolinsa ja vastuunsa – myös turvallisuusasioissa. Viestinnän ja yhteisten vuorovaikutteisten tilanteiden merkitystä ei voi ylikorostaa.

Aineiston analyysistä voitiin myös todeta, että Luken esimiesten työturvallisuusvastuuta tuli täsmentää ja korostaa. Koska Luken kaikki esimiespositiot

ovat määräaikaisia ja menivät uudelleen hakuun vuoden 2017 aikana, päädyttiin siihen, että uusia esimiehiä valittaessa korostettaisiin työsuojeluvastuun ja työturvallisuuden johtamisen merkitystä osana esimiestyötä. Tämä päädyttiin myös kirjoittamaan Luonnonvarakeskuksen työjärjestykseen:

- vastaa ryhmän henkilöstöstä, osaamisen kehittämisestä, työhyvinvoinnista ja ryhmän henkilöstön työajan tehokkaasta allokoinnista
- vastaa ryhmän tuloksellisesta toiminnasta ja taloudesta
- vastaa ryhmän työturvallisuudesta ja –suojelusta

Vaikka esimiehellä on toki lakisääteinen velvollisuus työsuojelun ja työturvallisuuden osalta, nähtiin, että vietäessä tämä vastuu työjärjestys ja tehtävänkuvan tasolle, voitaisiin kokonaisuuden merkitystä korostaa ja toisaalta myös edistää turvallisuuskulttuuria. Kun esimies huomioi myös turvallisuusjohtamisen vastuun hakiessaan positiota, on esimies oletettavasti harkinnut kokonaisuuden merkitystä oman tehtävänsä osalta.

Maantieteellinen ulottuvuus tuli nykytila-analyysin kautta hyvin akuutiksi ja haastavaksi näkökulmaksi turvallisuusjohtamisen osa-alueella. Koska Luke toimii hyvin monella paikkakunnalla ja monella toimipaikalla ei ole linjajohtoa läsnä, tuli mietittäväksi se, millä tavoin toimipaikkojen turvallisuus voidaan varmistaa. Aiemmin organisaatioilla on ollut paikallisia työsuojelutoimikuntia, joissa on ollut nimettynä myös työsuojelupäällikkö. Tämä ei kuitenkaan ole vastannut turvallisuuden lakisääteistäkään organisointia; työsuojelu ja turvallisuus ovat aina linjaesimiesten vastuulla. Luonnonvarakeskuksessa päädyttiin siihen, että toimipaikoilla tulee toimimaan toimipaikan yhteys- ja vastuuhenkilöiksi roolitettuja henkilöitä, joilla ei ole vastuuta toiminnan turvallisuudesta mutta jotka toimivat linjajohdon apuna ja viestinviejinä sekä turvallisuushavaintojen tekijöinä toimipaikoilla.

## Luken turvallisuusorganisaatio (idea Tappura ym. 2015)



13 Emilia Katajajuuri

3.4.2018

Kuva 9 Luken turvallisuusorganisaatio

Luken laadittiin selkeä vastuu- ja roolijako turvallisuusorganisaatioon kuvan 9 mukaisesti. Näin jokaisella organisaatiotasolla on omat tehtävänsä ja vastuut on kuvattu selkeästi erilaisiksi organisaatiotasoin. Näin myös tehtävissä suoriutumisen seuranta on selkeää ja tukee myös esimiesten ja muiden turvallisuusorganisaatiossa toimivien tavoitteiden asettamista, seuranta ja palkintaa kehityskeskusteluissa.

Jokainen työntekijä on paras ammattilainen purkamaan omaa työsuoritustaan ja työprosessien kehittämistä turvallisten menetelmien ja suojavälineiden löytämiseksi. Tätä tulee myös Luonnonvarakeskuksessa entisestään parantaa ja edistää. Keinona sekä esimies- että työntekijätasolla voidaan ottaa käyttöön kehityskeskusteluissa asetettavat turvallisuusmittarit sekä jokaisen henkilön tekemä turvallisuussitoumus. Näillä parannetaan oman työn turvallisuutta. On luotava selkeät insentiivit turvallisuuden nykytilan kehittämiseksi.



Henkilöstön sitouttaminen työturvallisuusasioihin on ehdoton vaatimus turvallisuutta kehitettäessä. Koulutusta ja tiedotusta tuleekin järjestää tehokkaasti ja pitkäjänteisesti. Lukessa tullaan toteuttamaan Turvallisesti töissä -kampanjakiertue, johon jokaisen tutkimusta avustavan henkilön tulee osallistua. Työpajassa käydään läpi oman työn vaaranpaikkoja ja luodaan suunnitelma oman työn turvallisuuden parantamiseksi kuvan 10 mukaisesti. Henkilökohtaisen toimintasuunnitelman tarkoituksena on korostaa henkilöstön omaa vaikutusta oman työn turvallisuuteen. On olennaista, että henkilöstö ymmärtää, ettei organisaatio voi tehdä henkilöstön työtä ja työolosuhteita turvallisiksi ja terveellisiksi ilman, että henkilöstö on itse selkeästi yhteistyössä parantamassa työn turvallisuutta.

Työpajamenettely aloitetaan tutkimusinfrastruktuuripalvelut –yksiköstä, koska osana nykytilan selvittämistä on todettu yksikön riskit korkeammiksi kuin muualla Luonnonvarakeskuksessa. On tärkeää saada yksikön henkilöstöä sitoutettua turvalliseen toimintaan ja oman työn kehittämiseen. Työntekijöiden ja linjajohdon välinen aktiivinen vuorovaikutus esim. koulutuksissa edistää oppimista ja muutosta on tutkimuksissakin todettu olleen onnistuneen turvallisuusinterventio toimenpiteenä tehokas. (Hale et al, 2010)

## Henkilökohtainen toimintasuunnitelma



Oman työni vaaranpaikat

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Mikä omassa työssäni ja toiminnassani muuttuu näiden osalta vuonna 2018?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Allekirjoitus \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

9 Emma Karajainen 3.4.2018

The image shows a worksheet titled 'Henkilökohtainen toimintasuunnitelma' (Personal Action Plan) and a cartoon illustration of a scientist. The worksheet has a section for 'Oman työni vaaranpaikat' (My work's hazard points) with five numbered lines. Below that is a section for 'Mikä omassa työssäni ja toiminnassani muuttuu näiden osalta vuonna 2018?' (What will change in my work and activities on these points in 2018?) with three lines. At the bottom, there are fields for 'Allekirjoitus' (Signature) and 'Päiväys' (Date). The cartoon scientist is wearing a white lab coat, black gloves, and glasses, holding a test tube and a flask with yellow liquid. There are test tubes in a rack on a lab bench behind him.

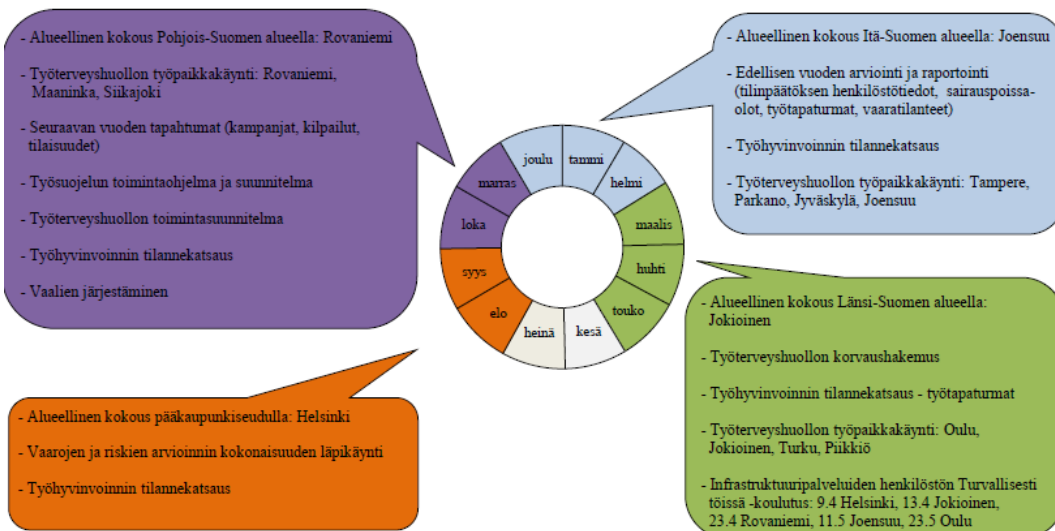
Kuva 10 Lukelaisten henkilökohtaisen turvallisuusasioiden toimintasuunnitelman lomake, jonka jokainen lukelainen allekirjoittaa

Työsuojelun yhteistoiminnan osalta analyysi toi esille, että yhteistoiminnan parantamiseen työsuojelussa olisi selkeä tarve. Lukessa on tehty 1.1.2015 sopimus työsuojelun yhteistoiminnasta ja tällöin on Lukelle valittu sopimuksen mukaiset työsuojeluvaltuutetut. Koska työsuojelun yhteistoiminta ei ole ollut aktiivista eikä suunnitelmallista, ei toiminnassa ole voitu hyödyntää kaikkea sitä osaamista, jota organisaatiossa olisi käytettävissä työsuojeluasioiden parantamiseksi. Työsuojelutoimijoiden roolit ja tehtävät ovat jääneet epäselviksi ja täsmentämättä. Myöskään työsuojelutoimikunta ei ole toiminut aktiivisesti työsuojeluun liittyvien näkökulmien ja puutteiden parantamiseksi. Työsuojelun vuosikello laadittiin edesauttamaan tämän toteutumista.

## TYÖSUOJELUN VUOSIKELLO 2018

**Toiminnan painopisteet 2018:** Riskien ja vaarojen arvioinnit, toimipaikkojen työsuojelu- ja turvallisuusinfot henkilöstölle, infrastruktuuripalveluiden henkilöstön työsuojelu, tapaturmaprosessi tunnetuksi

**Käynnissä ympäri vuoden:** Riskien arviointi -projektin toimeenpano, työpaikkakäynnit, läheltä piti-tilanteiden ja tapaturmien raportointi ja läpikäynti, toimitilojen ja kiinteistöjen turvallisuusluokittelu, koulutukset (ts-henkilöstö, ryhmäpäälliköt, ensiapukortit), palo- ja pelastuskoulutuksien suunnittelu, e-välineistön päivitys, turvallisuusohjeiden ja pelastussuunnitelmien päivitys, vierailijakäytäntöjen ohjeistus ja korttien käyttöönotto, vaarallisten aineiden ja kemikaalien riskinarviointi, kemikaalirekisterin toteuttaminen, viestintä ja intran sivujen ylläpito



Kuva 11 Luken työsuojelun vuosikello 2018.

Lisäksi työsuojelun yhteistoiminnassa laadittiin hyvin konkreettinen toimintasuunnitelma työsuojeluohjelman liitteeksi. Todettiin, että työsuojelussa on hyvä olla pohjalla strategisen tason ohjelma, mutta konkreettiset toimenpiteet vuositason tasolla ovat seurattavia asioita ja indikoivat muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Työsuojeluun liittyviä mittareita on edelleen syytä kehittää.

# Lähdeluettelo

ACSNI study group on human factors 1993

Aluehallintovirasto. 2010. Turvallisuusjohtaminen.

Cox, S. & Cox, T. 1996. Safety Systems and people.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli.

Glendon, A.I. & McKenna, E.F. 1995. Human safety and risk management.

Hale, A.R., Guldenmund, R.F. & van Loenhout, P.L. 2010. Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: effective intervention strategies.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen.

Liuhamo, M. & Santonen, M. 2001. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior.

Nenonen, S. 2003. Turvallisuusilmapiiriselvitys yliopistolla.

Niemelä, M., Pirker, A, ja Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä.

Oedewalt, P. & Reiman, T. 2008.. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen

Porvari, P. 2013. Tietoturvallisuus liiketoiminnan johtamisessa, prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti –opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin.

- Tappura, S. & Kivistö-Rahnasto, J. 2017. A framework for developing safety management competence,
- Tappura, S., Nenonen, N. & Kivistö-Rahnasto, J. 2017. Managers' viewpoints on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations.
- Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K. 2014. Challenges and Needs for Support in Managing Occupational Health and Safety from Managers' Viewpoints.
- Tappura, S., Teperi A.-m. & Kivistö-Rahnasto, J. 2016. Safety management tasks at different management levels.
- Turner, B. A. 1989. How can we design a safe organization?
- Vanhala, S., Laukkanen, M. ja Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen.
- Wattinen, M. 2011. Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä