

TURVALLISUUDENHALLINTA, TURVALLISUUSKULTTUURI JA - JOHTAMINEN

14. Turvallisuusjohdon
koulutusohjelma
Aalto- yliopiston
Teknillinen korkeakoulu
Tutkielma 1.4.2017
Mika Kuronen

AALTO-YLIOPISTO

Kurssi: 14. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma	
Tekijä: Mika Kuronen	
Tutkielman nimi: Turvallisuudenhallinta, turvallisuuskulttuuri ja -johtaminen	
Oppiaine, johon työ liittyy: Turvallisuusjohdon koulutusohjelma	Säilytyspaikka: Aalto-yliopisto
Aika 1.4.2016 – 1.4.2017	Sivumäärä ja liitteet Tekstisivuja 24 Liitesivuja: -
TIIVISTELMÄ <p>Työssä tutkitaan ja käydään läpi yrityksen turvallisuudenhallinnan perusteita, sen keskeisiä osa-alueita, lainsäädäntöä ja millaisen perustan ja rajapinnan organisaatiokulttuuri luo turvallisuuskulttuurille ja turvallisuusjohtamiselle. Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Hyvän turvallisuuskulttuurin olemassaolo edellyttää yritykseltä avointa ja virheistä oppimista mahdollistavaa ilmapiiriä ja tämän mahdollistajana ovat yrityksen organisaatiokulttuuri, sen johtamismallit sekä käytännöt. Hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttaminen vaatii aina pitkäjännitteistä ja järjestelmällistä työtä ja tämä voi vaatia hyvinkin pitkän ajan. Yrityksen turvallisuustyön ja turvallisuuden johtamisen on hyvä perustua johonkin yleisesti hyväksytyihin ja hyväksi todennettuihin malleihin ja standardeihin. Turvallisuutta ei voida kehittää, jos sitä ei voi arvioida tai mitata.</p>	
Kieli	Suomi
Avainsanat	Turvallisuudenhallinta, organisaatiokulttuuri, turvallisuuskulttuuri, johtaminen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	1
1.2 Työn rakenne	1
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	2
2 LÄHTÖKOHDAT	1
2.1 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli	1
2.2 Mallin keskeisten osa-alueiden esittely	3
2.3 Turvallisuuskriittiset organisaatiot	5
3 KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ	7
4 ORGANISAATIOKULTTUURI	9
4.1 Organisaatiokulttuurin tasot	9
4.2 Organisaatiokulttuurin muodostuminen	11
4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen	12
4.4 Organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin rajapinnat	14
5 TURVALLISUUSKULTTUURI	15
5.1 Turvallisuuskulttuurin käsite	15
5.2 Turvallisuuskulttuurin kehittäminen	16
5.3 Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit	17
5.4 Turvallisuusjohtaminen ja standardit	20
5.5 Turvallisuus ja laadunarviointimenetelmät	21
5.6 Turvallisuuden mittaaminen	22
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	23
LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

Tämä työ käsittelee yrityksen turvallisuudenhallintaa, organisaatio – ja turvallisuuskulttuuria sekä turvallisuusjohtamista. Työn lähtökohtia ja keskeisiä kysymyksiä ovat olleet seuraavat asiat: Miten yritysturvallisuuden malli rakentuu tai on käsitettävissä ja mitkä ovat sen osa-alueet? Mitä tai millaisia ovat turvallisuuskriittiset yritykset? Millainen on turvallisuusalaa koskeva keskeinen lainsäädäntö? Kuinka organisaation organisaatiokulttuuri rakentuu ja mitkä ovat sen perusteet? Mitä on turvallisuuskulttuuri ja millaiset asiat vaikuttavat hyvän turvallisuuskulttuurin muodostumiseen? Mikä vaikutus johtamisella on organisaatio- ja turvallisuuskulttuuriin ja sen muodostumiseen? Miten turvallisuuskulttuuria ja –johtamista voidaan kehittää? Ja mitkä ovat keskeiset turvallisuusjohtamiseen liittyvät standardit?

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Lähtökohtana tälle tutkimustyölle on ollut Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) yritysturvallisuuden malli, turvallisuuskriittisten organisaatioiden käsite sekä turvallisuusalaa keskeisesti ohjaava lainsäädäntö, standardit sekä organisaatio- ja turvallisuuskulttuuria käsittelevät tutkimukset. Tämän tutkimustyön tavoitteena ei ole ollut kuitenkaan antaa yksiselitteistä mallia työn johdannossa esitettyjen kysymysten ratkaisemiseksi. Työn tavoitteena on ollut enemmänkin tämän asiakokonaisuuden hahmottaminen organisaation turvallisuuskulttuurin näkökulmista. Tässä tutkimustyössä yrityksellä tai organisaatiolla voidaan kuitenkin yleisesti tarkoittaa mitä tahansa järjestäytynyttä toimijaa, eikä aiheen tarkastelua tarvitse sinällään kytkeä pelkästään turvallisuuskriittisiin yrityksiin tai niiden turvallisuusvaatimuksiin ja tarpeisiin.

1.2 Työn rakenne

Työn toisessa luvussa käydään läpi Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmalli ja mallin eri osa-alueet. Tässä mallissa yritysturvallisuus jaetaan yh-

deksään eri osa-alueeseen, joista tarkemmin esitellään työturvallisuus, henkilöturvallisuus, kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, varautuminen ja kriisinhallinta sekä tietoturvallisuus. Työn toisessa luvussa käydään läpi myös turvallisuuskriittisiksi luokiteltavat organisaatiot.

Työn kolmannessa luvussa käydään läpi turvallisuusalaa ohjaava keskeinen lainsäädäntö. Työn neljännessä luvussa käsitellään organisaatiokulttuuria mm. miten organisaatiokulttuuri määritellään? Mikä vaikutus johtamisen on organisaatiokulttuuriin? Ja miten organisaatio- ja turvallisuuskulttuuri nivoutuvat toisiinsa? Työn viides luku käsittelee turvallisuuskulttuuria, sen kehittämistä ja keskeisiä elementtejä. Työ johtopäätökset esitetään luvussa kuusi.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimustyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, koska pyrin tässä työssä selvittämään ja ymmärtämään tutkittavaa aihealuetta. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi silloin kun tutkitaan aihealuetta, jota ei voida mitata määrällisesti, kuten esimerkiksi sitä onko joku palvelu laadukas tai onko palvelun käyttäminen mielekästä. (Metsämuuronen 2005, 43–44, 199; Hirsjärvi & Hurme 2001, 152.)

Tutkimustyön lähdeaineistona on käytetty aihetta käsittelevää kirjallisuutta, tutkielmia sekä internetistä saatavilla olevia aineistoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan aineiston keräämiskeinoiksi sopivat kaikki ihmisen tuottamat, tutkimuksesta riippumattomat luonnolliset aineistot. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä arviointikriteeriä kuten määrällisessä tutkimuksessa. Analyysien tukemiseksi pitää voida esittää riittävä määrä alkuperäishavaintoja, esimerkiksi suoria lainauksia. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia ja realiliteettia arvioidaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet huomioon ottaen. (Mäkelä 1990, 42–49.)

2 LÄHTÖKOHDAT

Yritysturvallisuus on yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Yritysturvallisuuden osa-alueet eivät ole yksittäisiä toimintoja, vaan menevät osittain päällekkäin. Yritysturvallisuustoiminnalla voidaan suojata yritykselle tärkeitä arvoja kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöä. Turvallisuusjohtamisen tulee olla kuitenkin osa normaalia yrityksen johtamista. Tavoitteena ei ole erillinen turvallisuustoiminto, vaan yritysturvallisuuden tulee kytkeytyä yrityksen kaikkiin toimintoihin. Huomioitavaa on myös se, että yritysturvallisuuden keskeinen tehtävä on edistää yrityksen kilpailukykyä ja parantaa yrityksen tuottavuutta, jolloin on luontevaa että yrityksen toiminta, sen jatkuvuudenhallinta, turvallisuus ja vaatimustenmukaisuus varmistetaan kaikissa tilanteissa.

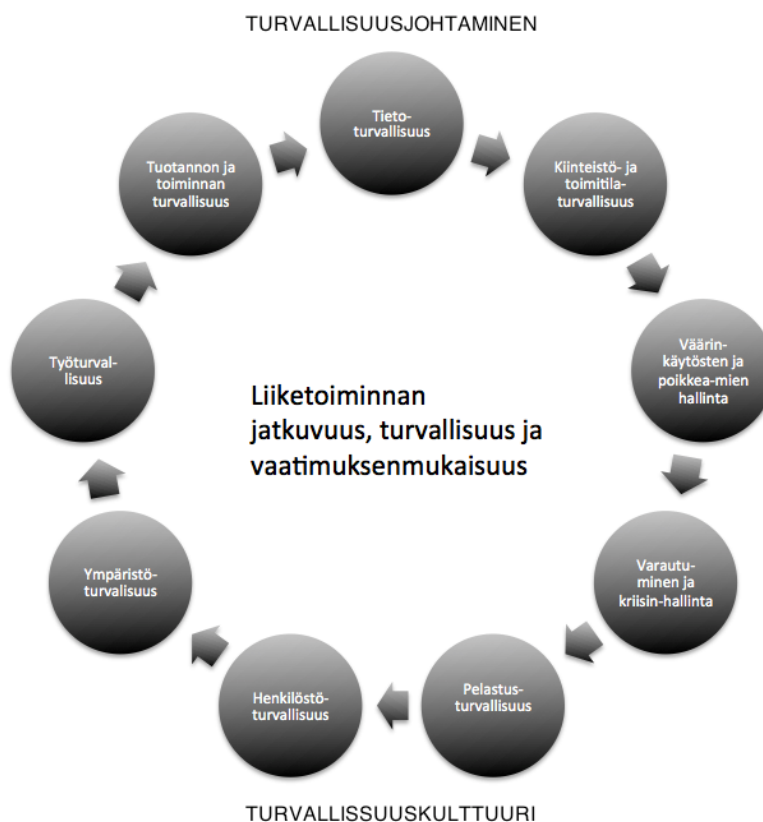
Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuuskulttuuri nivoutuvat kiinteästi toisiinsa. Hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttaminen edellyttää avointa ja virheistä oppimista mahdollistavaa ilmapiiriä, jonka perustana ja mahdollistajana ovat yrityksen johtamismallit ja käytännöt. Turvallisuuskulttuuri on kuitenkin laaja kokonaisuus, jonka perustana ovat lainsäädäntö ja sekä se millaisessa ympäristössä yritys toimii. Riippuen yrityksen toimialasta - voivat vaatimukset ja siten painotettavat asiatkin vaihdella suurestikin. Hyvän turvallisuuskulttuurin saavuttaminen vaatii aina pitkäjännitteistä ja järjestelmällistä työtä ja tämä voi vaatia hyvinkin pitkän ajan. Useimmiten tämä tarkoittaa useita vuosia tai jopa kymmenenkin vuotta.

2.1 Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli

Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmalli on tarkoitettu kaiken kokoisten yritysten käyttöön. Mallin periaatteita voidaan kuitenkin soveltaa myös erilaisissa organisaatioissa kuten viranomaisissa tai muissa yhteisöissä. Elinkeinoelämässä on kehitetty yritysturvallisuusmalli, jonka eri osa-alueet antavat perustan yrityksen turvallisuuskentän hahmottamiseen ja tarkasteluun. Osa-alueet voivat olla osin päällekkäisiä keskenään. On tärkeä huomata, että yrityksen toimiala ja liiketoiminta ohjaavat aina eri osa-alueiden merkitystä. Kaikki osa-alueet eivät välttämättä ole kaikille yrityksille yhtä merkittäviä. Olennaista on valita oman organisaation kan-

nalta keskeisimmät osa-alueet ja toimenpiteet. Mallissa on huomioitu myös toiminnan jatkuvan kehittäminen merkitys. Malli on sovellettavissa myös suoraan kansainväliseen ympäristöön.

Turvallisuuden hallinnassa on olennaista aina selvittää ja huomioida paikalliset olosuhteet, lainsäädäntö ja riskit. Turvallisuusuhkista ja niiden seurauksista suositellaan tehtäväksi kokonaisvaltaista kartoitusta ja yrityksen riskiympäristöä tulee seurata jatkuvasti. Turvallisuustoiminnan kehittämistä voidaan tehdä pitämällä yllä poikkeama-, onnettomuus- ja vahinkotilastoja. Turvallisuuden kehittäminen on jatkuvaa ja henkilöstölle ja sidosryhmille tulee antaa palautetta ja kannustaa heitä turvallisuusasioissa. Elinkeinoelämän keskusliiton¹ yritysturvallisuusmallin osa-alueet on esitetty alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Elinkeinoelämän yritysturvallisuusmallin osa-alueet

¹ <https://ek.fi>

2.2 Mallin keskeisten osa-alueiden esittely

Työturvallisuus toteutetaan työsuojelun avulla: Työturvallisuuden tehtävänä on ylläpitää ja edistää työntekijöiden ja työympäristön turvallisuutta. Tämä tavoitetilä voidaan saavuttaa työsuojelulla, jota ei voida saavuttaa ilman työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta uhkaavien vaara- tai haittatekijöiden poistamista, tai minimoimista. Työantajalla on lakiin perustuva velvollisuus järjestää työympäristö turvallisesti ja terveelliseksi työskennellä. (Työterveyslaki 739/2002.). Työpaikkojen työympäristöt voidaan jakaa kolmeen pääosa-alueeseen jotka ovat: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen. Työsuojelun toimenpiteillä toteutetaan työympäristön tavoitetila, jota kutsutaan työturvallisuudeksi. Työsuojelun käsitteeseen voidaan siis sisällyttää myös työterveys sekä henkinen että sosiaalinen hyvinvointi. Työympäristön tavoitetila tulee saavuttaa ilman työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta uhkaavia vaara- tai haittatekijöitä. (Kämäräinen ym. 2009, 8 11; Harjanne & Penttinen 2007, 9.)

Tuotannon ja toiminnan turvallisuus: Tällä tarkoitetaan yrityksen toiminnan ja tuotannon häiriöttömyyttä, nopeaa toipumista häiriön jälkeen sekä turvallisia tuotteita. Sen tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkumisen takaaminen ja varmistaminen kaikissa olosuhteissa. Tuotannon ja toiminnan turvallisuus pitää sisällään liiketoimintariskien arvioinnin, niihin liittyvän vaihtoehtosuunnittelun sekä jatkuvuussuunnittelun, tuotevastuun ja -turvallisuuden, varastoinnin ja kuljetukset, palvelujen turvallisuuden, logistiikkaturvallisuuden, maksuliikenteen turvallisuuden, arvo-omaisuuden säilytyksen, alihankkijoiden ja palvelun sekä toimittajien kanssa tehtävät sopimukset. ²

Henkilöstöturvallisuus: Henkilöturvallisuudella tarkoitetaan sekä yrityksen oman henkilöstön ja yrityksen asiakkaiden suojaamista sekä oman henkilöstön että myös ulkopuolisen henkilöstön mahdollisesti aiheuttamilta uhkilta. Henkilöstöturvallisuuden tavoitteena on siten yritysten henkilöiden ja itse yrityksen suojaaminen

² <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/tuotannon-ja-toiminnan-turvallisuus/>

mahdollisilta uhkilta. Henkilöstöturvallisuuden osa-alue käsittää siten rikosturvallisuuden, eli tarvittavat suojaamiskeinot mahdollisia rikoksia vastaan. Tämä tarkoittaa yrityksen jatkuvuuden hallintaa, yrityksen kannalta kriittinen osaaminen ja sen avainhenkilöstö tulee suojata tarvittavilla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Epäluotettavien henkilöiden rekrytointi tulee pystyä estämään ja yrityksen henkilöiden turvallisuus tulee pystyä varmistamaan.³

Kiinteistö ja toimitilaturvallisuus: Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella suojataan yrityksen tietoja ja omaisuutta. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden tavoitteena on estää yrityksen tietojen ja materiaalien luvaton käyttö ja anastaminen. Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudella käsitetään yrityksen toimitilojen ja sen toimipaikkojen suojaamista niihin mahdollisesti kohdistuvilta uhkilta, riskeiltä ja väärinkäytöksiltä. Yritykselle tärkeiden tietojen tai omaisuuden anastaminen tulee pystyä estämään. Yritys voi myös kohdata erilaisia poikkeustilanteita, joihin sen tulee varautua valmiussuunnitelmissaan. (Pelastuslaki 379/2011.) Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus perustuu tilojen ja tietojen luokitteluun ja niihin kohdistuvien riskien – ja uhkien arviointiin. Toimitilojen ja paikkojen suojaus perustuu puolestaan rakenteelliseen suojaukseen ja niitä tukeviin teknisiin turvallisuusvalvontaa suorittaviin järjestelmiin.⁴

Tietoturvallisuus: Tietoturvallisuudella käsitetään laitteisiin, järjestelmiin, ohjelmistoihin ja sovelluksiin, tietoliikenteeseen ja käyttöjärjestelmiin kuin myös tiedon saantiin ja siihen pääsyyn asiat. Lähtökohtana pidetään yleisesti tietojen luottamuksellisuuden, käytettävyyden ja eheyden varmistamista. Yrityksen kriittinen tieto tulee tunnistaa ja sen merkitys yrityksen toimintaan liittyen arvioida. Tiedon käsittelyä varten tulee luoda selkeät luokittelu- ja käsittelyohjeet ja yrityksen toiminnan kannalta kriittinen tietoaineisto luokitellaan ja suojataan riittävillä menetel-lyillä. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että tiedon käytettävyys ja saatavuus tulee varmistaa ja että käytettävät suojausmenettelyt ovat tarkoitukseen sopivia. Tämä tarkoittaa niin hallinnollisia kuin myös teknisiä ratkaisuja, joilla tietoa voidaan suojata sen elinkaaren erivaiheissa.⁵

³ <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/henkilostoturvallisuus/>

⁴ <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/kiinteisto-ja-toimitilaturvallisuus/>

⁵ <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/tietoturvallisuus/>

Varautuminen ja kriisinhallinta: Tällä tarkoitetaan yrityksen toiminnan turvaamista poikkeus- ja kriisioloissa. Organisaatio pyrkii tunnistamaan sekä ennakoimaan odottamattomia tilanteita ja suojautumaan niiltä tehokkaasti. Varautuminen ja kriisinhallinta pitävät sisällään varautumisen poikkeusoloihin, tarvittavat riskienarviointit, raaka-aineiden, varaosien ja koneiden saatavuuden, korjaukset, energiahuollon, alihankinnat ja tarvittavat henkilövaraukset.⁶

2.3 Turvallisuuskriittiset organisaatiot

Turvallisuuskriittisten organisaatioiden määrittäminen tai niiden rajaaminen yksiselitteisesti ei ole kuitenkaan täysin mahdollista. Selkeimpiä esimerkkejä näistä ovat kuitenkin yritykset tai toimialat, joiden toiminta on viranomaisten valvonnassa ja näiden aiheuttamat uhat ovat selkeästi todennettavissa ja mitattavissa. Turvallisuuskriittisiksi organisaatioiksi voidaan katsoa kaikki sellaiset organisaatiot, joiden toimintaan sisältyy tai jotka toiminnassaan käsittelevät sellaisia vaaroja tai uhkia, jotka voivat huonosti hallittuna aiheuttaa vahinkoa ihmisille tai ympäristölle. Tällaisia yrityksiä tai toimialoja ovat ainakin seuraavat: Ydinvoimalaitokset, kemian tehtaot, terveyskeskukset ja sairaalat. (Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald 2008.)

Valtionhallinnossa turvallisuuskriittisiksi organisaatioiksi voidaan määritellä sellaiset valtionhallinnon toimijat joiden toiminnan vaarantuminen sisältäisi riskejä koko yhteiskunnan toiminnalle ja näiden organisaatioiden korkea turvallisuuden taso on siten lähtökohta ja oikeutus näiden organisaatioiden olemassaololle ja toiminnalle. Näiden toimijoiden luottamuksen lähtökohtana ovat lakisääteiset tehtävät ja se, että kyseiset organisaatiot on teknisesti ja sosiaalisesti kyvykkäitä hoitamaan tehtäviään ja hoitavat niille annetut velvoitteet lakiin perustuvien velvoitteidensa perusteella.

Lain julkisen hallinnon turvallisuusverkko toiminnasta mukaan tällaisia toimijoita ovat tasavallan presidentin kanslia ja valtioneuvoston laissa (175/2003) tarkoitetut

⁶ <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/varautuminen-ja-kriisinhallinta/>

ministeriöt sekä puolustusvoimista annetussa laissa (551/2007) tarkoitetut viranomaiset; poliisin hallinnosta annetussa laissa (110/1992) tarkoitetut viranomaiset; rajavartiolaitoksen hallinnosta annetussa laissa (577/2005) tarkoitetut viranomaiset; pelastuslaissa (379/2011) tarkoitetut pelastustoimen viranomaiset; hätäkeskustoiminnasta annetussa laissa (692/2010) tarkoitettu Hätäkeskuslaitos; meripelastuslaissa (1145/2001) tarkoitetut viranomaiset; ulkomaalaislaissa (301/2004) tarkoitetut viranomaiset; tullilaissa (1466/1994) tarkoitetut viranomaiset; terveydenhuoltolaissa (1326/2010) tarkoitetut ensihoitopalvelusta vastaavat viranomaiset.

3 KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ

Organisaation turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusjohtamisen näkökulmasta yrityksen toimiala ja siihen liittyvä lainsäädäntö luonnollisesti antavat perustan ja viitekehyksen yrityksen turvallisuudenhallintajärjestelmälle. Yrityksiä ja viranomaisia ohjaava turvallisuuslainsäädäntö, ohjaus ja sääntely ovat Suomessa jaettu monien ministeriöiden alaisuuteen. Tähän lainsäädäntöön kuuluu Suomessa useita eri lakeja, jotka ovat ns. toimialakohtaisia. Lait eivät sinällään myöskään aseta suoria vaatimuksia turvallisuusjohtamiselle, mutta ne toimivat kuitenkin sellaisina minimivaatimuksina, jotka käytännössä ohjaavat organisaatioita ottamaan käyttöön riittävät turvallisuudenhallintaan ja johtamiseen liittyvät menettelyt.

Näitä ohjaavia lakeja ovat mm. vartiointia ja valvontaa koskevat lait kuten ”Järjestyslaki” ja ”Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista”. Pelastustoimintaa ja valmiussuunnittelua koskevat ”Pelastuslaki” ja ”Valmiuslaki”, toiminnan turvallisuutta koskevat ”Työturvallisuuslaki”, ”Työterveyslaki”, ”Sähköturvallisuuslaki” ja tuoteturvallisuutta koskeva ”Laki kulutustavaroiden ja kulutuspalvelusten turvallisuudesta”, tietosuojaa ja tietoturvallisuutta koskevat ”Valtionhallinnon tietoturvallisuusasetus”, sekä ”Laki yksityisyyden suojasta työelämässä” ja rikoslaki jossa käsitelty mm. yleiseen järjestykseen ja vartioimisrikokseen liittyviä asioita.

Huomioitavaa on myös, että Euroopan unionin kautta on tullut Suomeen turvallisuusalaan vaikuttavaa lainsäädäntöä kuten ETA-sopimuksen liite XVIII (Työterveys ja –turvallisuus, työoikeus sekä miesten ja naisten tasa-arvoinen kohtelu). Viimeisimpänä ja selkeästi velvoittavan direktiivinä (lakina on ollut EU:n vuonna 2016 hyväksytty tietosuojaa-asetus, joka muuttaa kansallisia käytäntöjä. Direktiivin käyttöönotossa on ollut kahden vuoden siirtymäaika ja se tulee voimaan 25.5.2018.

Turvallisuuskulttuurin ja turvallisuusjohtaminen kannalta keskeisin on kuitenkin työturvallisuuslaki ja siitä annettu huolehtimisvelvoite. Työturvallisuuslaki (2002/738) asettaa vaatimuksia työturvallisuuden seuraamiselle ja velvoittaa työnantajan tarkkailemaan työtapojen, työympäristön ja työyhteisön tilaa. Suoranai-

sesti työturvallisuuslaki ei kuitenkaan aseta vaatimuksia turvallisuuden mittaamiselle. Tapaturmavakuutuslaki (608/2013) täydentää tätä edellä mainittua velvoitetta ja se edellyttää työnantajia pitämään yllä tapaturmaluetteloja.

Työturvallisuuslain keskeisimmät vaatimukset ovat seuraavat: Yrityksellä tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, yrityksen tulee arvioida sen toimintaan liittyviä riskejä, sen tulee perehdyttää työntekijänsä heidän työtehtäviinsä, työympäristö tulee suunnitella ja tarkkailla, työntekijöille tulee olla saatavilla henkilökohtaiset suojaimet, yrityksen tulee varmistaa ensiapuvalmius ja vähentää työn kuormitustekijöitä. Työturvallisuuslaki antaa myös velvoitteita työntekijöille, joiden tulee ilmoittaa viipymättä havaitsemistaan puutteista tai vioista jotka voivat aiheuttaa vaaraa. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työturvallisuuslain liittyy keskeisesti työterveydenhuoltolaki jonka mukaan työterveyshuollon tavoitteena on edistää työkykyä ja terveyttä. Työnantajan on lain mukaan huolehdittava työntekijöidensä työterveyshuollosta ja lain mukaan työnantajan on tehtävä työpaikkaselvityksiä joilla selvitetään työstä ja työolosuhteista johtuva henkinen ja ruumiillinen työkuormitus. Työnantaja on velvollinen ilmoittamaan ASA-rekisteriin ne henkilöt jotka altistuvat syöpäsairauden vaaraa aiheuttaville tekijöille työssään. (Työterveyslaki 2001/1383.)

Muiden edellä mainittujen lakien kuten sähköturvallisuuslain tai lain kulutustavaroitten ja kulutuspalvelusten turvallisuudesta mukaan yritykset ovat velvollisia huolehtimaan ja kiinnittämään huomiota tapaturmien ja onnettomuuksien ennalta ehkäisemiseen toimintasuunnitelmien, ohjelmien ja tavoitteiden avulla. Nämä luovat myös pohjaa yrityksen turvallisuudenhallintajärjestelmän ja turvallisuuskulttuurin tavoiteasetannalle ja olemassaololle.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja se koostuu asenteista, uskomuksista ja käyttäytymisestä. Organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia organisaation ja tässä organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaan. Fyysinen todellisuus ilmenee jokaiselle ihmiselle eri tavalla hänen kokemusmaailmassaan, joten kaikki ihmiset kokevat organisaatiotodellisuuden eri tavoin. (Vartola, 215–216.)

Yritys- ja organisaatiokulttuuri määrittää organisaatiossa yhteisesti omaksutuksi arvoiksi, uskomuksiksi, olettamuksiksi ja normeiksi, joilla ylläpidetään organisaation yhtenäisyyttä. Organisaatiokulttuuri koostuu organisaation jäsenten omaksumista perusolettamuksista ja uskomuksista. Organisaatiokulttuuri heijastaa omaksuttuja toimintatapoja ja se on saanut muotonsa perinteissä jotka heijastuvat organisaation nykyiseen toimintaan. Organisaatiokulttuurin ydin on kuitenkin ihmisten uskomukset ja johtamisella on merkittävä vaikutus kulttuurin luomiseen ja sen kehittymiseen. (Juuti 1994.)

4.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuurin tasoja tai ilmenemismuotoja voidaan kuvata monin eri tavoin, mutta Edgar Scheinin (1987) klassikoksi muodostunut malli on edelleen yksi käytetyimmistä. Hän jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyys suunnassa kolmitasoiseksi 1. Näkyvät rakenteet, 2. Arvot ja normit, 3. Pohjimmaisets odotukset. (Schein 1987.)

Taso 1. Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit)

Tämä on organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi helposti kuvata. Se näyttöytyy myös vierailijalle varsin nopeasti: mikä on ensivaikutelma, kun menet jollekin vieraalle työpaikalle? Miten sinut otetaan vastaan tai palvellaan? Miltä ulkoiset puitteet näyttävät? Miten työyhteisön jäsenet näyttävät suhtautuvan toisiinsa? Miten hommat hoituvat? Artefaktit eivät sinällään kerro organisaation kulttuuria ja sitä kuinka

organisaatiossa työskentelevät ihmiset ajattelevat. Nämä asiat tulevat esille vasta kun siirrytään seuraavalle tasolle, eli organisaation arvoihin. Huomattava kuitenkin se, että tämäkin taso kertoo sen kuinka asioiden halutaan olevan – ei sitä kuinka ne todellisuudessa ovat. (Schein 1987, 33.)

Taso 2. Organisaation arvot ja normit

Tämä organisaatiokulttuurin kerros pystytään yleensä nostamaan tietoisuuden tasolle. Se vaatii taustalle joko yhteisen arvopohdinnan ja arvojen ja normien määrittelyn. On avattava mikä on tärkeää ja arvostettavaa juuri tässä organisaatiossa ja työyhteisössä ja miten se näkyy toiminnassamme. Yleisesti arvot voidaan käsittää yksilöille tai tietyille yhteisölle tärkeiksi asioiksi, jotka asettavat tavoitteita ja vaikuttavat siten toimintaan. Arvot voidaan myös mieltään positiiviksi asioiksi, kuten oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, inhimillisyys, toisen huomioonottaminen jne. Arvot ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, ne ovat moraalialueita ja normeja luovia ja niiden tehtävänä on ohjata organisaation jäseniä toimimaan tietyllä tavalla. Organisaation arvojen tulisi perustua tavoitteiden lisäksi organisaation kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen. Jos organisaation tavoitearvot eivät ole jalkautuneet, ihmisten teot ja sanat voivat olla ristiriidassa keskenään. (Schein 1987, 31–36.)

Taso 3. Organisaation perusolettamukset

Nämä ovat organisaatiossa olevia näkymättömiä itsessään selvyyksiä, joita ulkopuolisen on vaikea tunnistaa. Organisaatiossa pitkään toiminut kuitenkin tietää nuo asiat ja pitkään organisaatiossa työskennelleiden voi olla hankalaa ottaa mukaan uusia, muunlaisesta organisaatiokulttuurista tulevia ihmisiä. Tämän takia uudet työntekijät yritetään opettaa organisaation ”tavoille”, ”meillä ei ole tapana toimia tällä tavalla, vaan meillä toimitaan tällä tavalla”. Uudet työntekijät voidaan kokea uhkaksi, jotka voivat muuttaa toimintatapojen kautta organisaation rakenteita. Organisaatiokulttuuri on siten

yrityksen johtajien luoma ja organisaationkulttuuria ei voida muuttaa ilman organisaation johtamistapojen, menetelmien ja johtajien arvojen muuttamista. (Schein 1987, 10–13.)

4.2 Organisaatiokulttuurin muodostuminen

Organisaation pohjimmaiset perusoletukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaation toimintakaarella organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Ajan kuluessa perusoletukset ovat muuttuneet itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden luonteen takia. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin näiden perusolettamusten ja uskomusten summa, joita organisaation jäsenten on pitänyt omaksua pystyäkseen toimimaan ja selviytyäkseen tässä organisaatiossa. (Juuti 2013, 110–114.)

Organisaatiokulttuurin muodostumisella voidaan kuitenkin nähdä kolme selkeää vaihetta, joita Kaupin mukaan ovat seuraavat:

1. Vaihe:

Ensimmäisessä vaiheessa perustaja tai johtaja tuo organisaatioon omat arvonsa, artefaktinsa, olettamuksensa ja uskomuksensa.

2. Vaihe:

Toisessa vaiheessa tämä johtajan tai perustajan tuoma kulttuuri leviää organisaation jäsenten keskuudessa sosiaalisen kanssakäymisen ja ongelmanratkaisun kautta.

3. Vaihe:

Kolmannessa vaiheessa organisaation yksittäisistä edustajista voi tulla tämän kulttuurin kehittäjiä, ratkaisemalla erilaisia yhteisöä koskevia ongelmia ja välittämällä ne onnistuneesti muille organisaation jäsenille. (Kauppi 2001, 19–20.)

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että organisaatiokulttuuria ei voida tietoisesti ja kokonaisuutena muuttaa. Usein organisaatiokulttuurin muuttaminen voi viedä kymmenkin vuotta, ellei jopa pidempään. Organisaatiokulttuuri on aina opittua, sitä jaetaan ja se siirretään tarkoituksella tai tiedostamattomasti organisaation jäseniltä sen toisille jäsenille. Organisaation tulevien uusien jäsenten on opittava tämä kulttuuri jotta he voisivat toimia tässä organisaatiossa. (Jacques 1951, 250 – 251.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii prosessien johtamista. Prosessien johtaminen tai muuttaminen liittyy kiinteästi organisaation tavoitteiden kirkastamiseen, koska muutoin johtamisen tai organisoinnin tavoitteet ja teoriat jäävät irralliseksi – ilman käytännön toteutuskeinoja ja tapoja (Huhtala & Laakso 2007, 28 – 29).

4.3 Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Edgar Scheinin on tutkinut organisaatioiden kulttuuria ja sitä kuinka johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurilla on iso ja huomattava vaikutus organisaation tehokkuuteen. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi edesauttaa tarvittavien muutosten tekemistä tai vaikeuttaa, jopa estää näiden muutosten tekemisen. Erityisen tärkeää on miten johtaja toimii, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota, mitä hän arvostaa, mitä hän mittaa, mistä hän palkitsee ja mistä hän ei pidä. Organisaatiokulttuurin vaikutus koko organisaatioon tulee ymmärtää, jotta voimme määritellä asioiden tärkeyttä organisaation johtajien ja johtajuuden näkökulmalta. (Schein 1987, 20–22.)

Yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi määritellään osaaminen ja tärkeimpinä

osaamisenalueina pidetään asennetta ja tiedollista osaamista. Osaamisen kokonaisvaltainen kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksessa, erilaisten rajapintojen kohdatessa ja kun halutaan luoda yhteistä näkemystä. Terve työyhteisö mahdollistaa osaamisen kehittymisen ja tämän mahdollistajana on organisaation johtaminen. Johtamisosaaminen voidaan jakaa kolmen kokonaisuuteen, joita ovat 1) henkilöstöjohtaminen, 2) asioiden johtaminen ja 3) strateginen johtaminen. Henkilöstöjohtaminen taustalla ovat hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Ihmisiä tulee pystyä tukemaan, motivoimaan ja ohjaamaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Leppänen 2010, 38–41.)

Johtaja on tasapainoinen ja optimistinen persoonallisuus, jolla on riittävät kyvyt, taidot ja motiivit. Johtaja on aikaansaannoksia korostava ja kunnianhimoinen, mutta samaan aikaan myös emotionaalisesti vakaa ja tasapainoinen. Hänen tulee olla kyvykäs luomaan suhteita toisiin ihmisiin. Tätä edesauttaa se, että hänellä on monia kiinnostuksen kohteita, jotka helpottavat kanssakäymistä yrityselämän specialistien kanssa (Kotter 1996.) Kuvio 2.

Johtaja, tasapainoinen persoonallisuus



Kuvio 2. Johtajan ominaisuudet

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat psykologisia taitoja, ihmisten kuuntelemista, ohjaamista ja motivoimista. Nämä asiat nousevat keskeiseksi päivittäisessä työskentelyssä ja vuorovaikutuksessa, erilaisissa verkostoissa joissa mahdollistetaan osaamisen syntyminen ja näiden taitojen hyödyntäminen (Oikarinen & Pihkala 2010 68–70).

4.4 Organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin rajapinnat

Turvallisuuskulttuurin ja -johtamisen erillisenä tarkasteluna tulisi puhua siitä kuinka organisaatiokulttuuri vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin. (Oedewald & Reiman, 2003; Reiman & Oedewald, 2004, 2005, 2006. Näissä tutkimuksissa on arvioitu, että turvallisuuskulttuurin tarkastelu erillisenä organisaatiokulttuurista voi johtaa virheelliseen lopputulokseen. Organisaatiokulttuurissa on sellaisia tekijöitä joiden voidaan ilmiselvästi vaikuttavan myös turvallisuuteen. Organisaatioiden turvallisuutta koskevissa asioissa voidaankin hyödyntää sekä organisaatiokulttuurin että myös turvallisuuskulttuurin käsitettä. Pelkästään turvallisuuskulttuuria tarkastellessa näkökulma on vain hieman suppeampi kuin koko organisaatiokulttuuria tarkastellessa. (Reiman & Oedewald, 2004).

5 TURVALLISUUSKULTTUURI

5.1 Turvallisuuskulttuurin käsite

Turvallisuuskulttuurille ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta sen voidaan katsoa ilmaisevan yhteisön käyttäytymistä. Sosiaali- ja terveysministeriön turvallisuusjohtamista käsittelevässä oppaassa turvallisuuskulttuuri määritellään seuraavasti ”Turvallisuuskulttuuri heijastaa organisaation perusarvoja, normeja, olettamuksia ja odotuksia, jotka sisältyvät yrityksen toimintaperiaatteisiin”. (Sosiaali- ja terveysministeriön opas 2002, 8–9).

Organisaation turvallisuuskulttuuri muodostuu yksilöiden ja ryhmän arvoista, asenteista, havainnoista, taidoista ja käyttäytymisestä, jotka määräävät sen miten turvallisuuden johtamiseen sitoudutaan ja miten sitä menestyksekkäästi toteutetaan organisaatiossa. Hyvän turvallisuuskulttuurin lähtökohtia ovat keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä, yhtenäinen käsitys turvallisuuden merkityksestä ja luottamus siitä, että organisaation ennalta ehkäisevät toimet ovat tarpeeksi tehokkaita. (ACSNI 1993.)

Olemukseltaan turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. Turvallisuuskulttuuri on yrityksen toimintapa ja menettelyt turvallisuuden suhteen. Turvallisuustyö integroituu työpaikan jokapäiväiseen toimintaan ja turvallisuustyö tulee olla osa päivittäistä tekemistä. (Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald 2008.)

Turvallisuuskulttuurikäsite tuli ensimmäisen kerran esille kansainvälisen atomienergiajärjestön (IAEA) raportissa joka käsitteli Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuutta. Ensimmäisiä selkeitä määrittelyjä tälle asialle on myös IAEA:n alaisen kansainvälisen turvallisuusryhmän (Safety) antama määrittely, jossa turvallisuuskulttuurin katsotaan muodostuvan organisaation toimintatavoista sekä yksityisten ihmisten asenteista, joiden kautta turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat tärkeytensä, tarvitsemansa huomion ja etusijan päätöksiä tehtäessä. (INSAG 1991, 4.)

Tässä määrittelyssä lähdetään siitä, että organisaation johto antaa turvallisuustyölle tarvittavat resurssit ja rakenteet, osallistuu ja sitoutuu vastuiden määrittelyyn, turvallisuuskäytäntöjen valvontaan ja hyväksyy organisaation turvallisuuspolitiikan.

Myöhemmin IAEA on sittemmin laajentanut tätä edellä mainittua näkökulmaa tuomalla mukaan kansallisen kulttuurin, organisaatioympäristön, sosiaalipolitiikan, säännökset ja henkilöstöön ja tekniikkaan liittyvät ominaisuudet, sekä ottanut malliksi myös aiemmin mainitun Scheinin kehittämän kolmitasoinen organisaatiokulttuurimallin, jossa organisaatiolla katsotaan olevan näkyvät rakenteet, arvot (normit) ja pohjimmaiset odotukset. (INSAG 1998, 32.) Tämä näkökulma tarkoittaa selkeämpää johdon sitoutumista ja turvallisuusasioiden priorisointia. Turvallisuus tulee nähdä osana organisaation strategiaa ja turvallisuustyön tulee olla ennakkoivaa. Turvallisuustavoitteita tulee siten asettaa pitkällä aikavälillä (IAEA 2002, 10–14).

5.2 Turvallisuuskulttuurin kehittäminen

Turvallisuuden kehittäminen edellyttää säännöllistä ja aktiivista työskentelyä. Turvallisuutta ei voida ”jäädyyttää”, se ei ole pysyvä olotila ja ilman aktiivista kehittämistä - tarvittavaa turvallisuustasoa ei voida ylläpitää tai saavuttaa. Turvallisuustavoitteiden määrittäminen tulee aloittaa nykytilanteen kartoituksella, joka pitää sisällään sekä riskien että toiminnan arvioinnin. Kartoituksen tekemiseen on saatavilla erilaisia työkaluja joilla työn tekemistä ja alkuun saattamista voidaan helpottaa. Turvallisuustyön eteen tehtyjä toimenpiteitä tulee seurata ja arvioida.

Turvallisuus muodostuu kahdesta perusasiasta, mitä tehdään ja miten tähän tekemiseen asennoidutaan. Tämä lähtökohta perustuu ihmisten johtamiseen ja motivoimiseen toimia oikealla tavalla. Turvallisuustyöhön liittyvät roolit ja vastuiden tulee olla selkeitä ja turvallisuustyöhön osoitettujen resurssien riittäviä. Turvallisuustyössä korkealla tasolla olevissa organisaatioissa ei työn ja tuottavuuden välillä nähdä konflikteja, kaikki sitoutetaan osallistumaan turvallisuustyöhön ja turvallisuutta kehitetään aktiivisesti. Organisaatio haluaa oppia virheistään ja työyhteisön

toimintatavat ja prosessit mahdollistavat avoimen kommunikaation, jossa esille tulleita turvallisuusuhkia ja riskejä voidaan tuoda esille ja käsitellä. Turvallisuusjohtaminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen, työilmapiiriin, tuotannon laadun parantamiseen, onnettomuuksiin ja tapaturmien ehkäisemiseen. (INSAG 1991.)

Turvallisuustyön tavoitteiden saavuttaminen edellyttää eniten oikealaista asennetta ja motivaatiota. Turvallisuudenhallinta ja johtaminen ovat siten ihmisten, menetelmien ja toimintatapojen johtamista sekä motivointia, osaamisen kehittämistä ja osallistumista organisaation turvallisuustavoitteisiin. Kuvio 3. Turvallisuudenhallinta ja johtaminen.



Kuvio 3. Turvallisuudenhallinta ja johtaminen

5.3 Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit

Turvallisuusjohtaminen voidaan määrittellä monella tavalla, aivan samoin kuin käsite "turvallisuus" voidaan määrittää. Booth & Lee (1995) mukaan turvallisuusjohtaminen on sekä ihmisten kuin myös ympäristön ja omaisuuden suojelemista sekä turvallisuuden päämäärätietoista kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee asian puolestaan näin:

”Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien ja toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Se sisältää ajatuksen jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisyyden edistämisestä työpaikalla. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään jatkuvan suunnittelun, toiminnan ja seurannan”⁷.

Turvallisuusjohtaminen käsitetään useimmiten jotenkin erillisenä funktiona yrityksen tai organisaation johtamisjärjestelmästä. Turvallisuusjohtaminen on kuitenkin kokonaisvaltaista ja sen tulee ”leikata” läpi yrityksen kaikkien toimintojen. Turvallisuusjohtaminen pitää sisällään sellaisia yleisiä periaatteita ja toimintoja, jotka yleensä ovat ominaisia myös muille johtamisjärjestelmille, kuvio 3 ”Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002.)

TURVALLISUUSJOHTAMINEN Työturvallisuus Työterveys	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • sisältää päämäärät • näkyy johdon sitoutuminen • näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa
Turvallisuusjohtamisen 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 • toimenpiteiden toteutus • tiedottaminen • mittaaminen ja seuranta

Kuvio 3. Turvallisuusjohtamisen keskeiset elementit

⁷ Sosiaali- ja terveysministeriö 2002

Politiikka:

- Jokaisella yrityksellä on olemassa jonkinlaisia politiikka- asiakirjoja, joilla sen johto on asettanut tavoitteet ja toimintaperiaatteet jollekin yritykselle keskeisille asioille. Näin tulee olla myös turvallisuuden suhteen ja turvallisuuspolitiikassa yrityksen johto asettaa turvallisuustyön tavoitteet ja periaatteet (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Organisointi:

- Yrityksellä tulee olla tarvittavat resurssit sen vastuulla olevien asioiden hoitamiseksi. Turvallisuustyö tarvitsee luonnollisesti myös riittävät resurssit. Turvallisuustyön johtamisella ja resursoinnilla tulee olla johdon hyväksyntä ja johdon tulee ymmärtää turvallisuustyön ja sen johtamisen vaatimukset. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Menetelmät:

- Yrityksen toimintatapojen tulisi perustua hyväksytyihin menettelyohjeisiin. Yrityksen toimintaa ei voida ohjata ja johtaa ilman selkeitä toimintatapoja ja sääntöjä. Tämä koskee erityisesti turvallisuustyötä, yrityksen toimintatavat, menettelyt ja osaaminen tulee varmistaa. Tämä tarkoittaa riskienarviointia ja toteutuneiden toimenpiteiden onnistumisen mittaamista, seuranta ja tiedottamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002.)

Reimarin mukaan turvallisuuskulttuurilla on seuraavat kolmetoista organisatorista ulottuvuutta (Reiman ym., 2008) Nämä ovat ne organisatoriset ulottuvuudet jotka ovat myös turvallisuuden ydintoimintoja ja joita organisaation tulee kehittää ja arvioida.

1. Johdon toiminnan turvallisuuden varmistaminen
2. Turvallisuuden esiintuominen arvona
3. Lähiesimiestoiminta
4. Yhteistyö ja tiedonkulku yksikössä
5. Organisatoriset oppimisen käytännöt
6. Kompetenssit ja koulutus
7. Resurssit

8. Muutostenhallinta
9. Johtamisjärjestelmä
10. Ulkopuolisten toimijoiden hallinta
11. Säännöt ja ohjeet
12. Yhteistyö ja tiedonkulku yksiköiden välillä
13. Yhteistyö ja tiedonkulku ammattiryhmien välillä.

5.4 Turvallisuusjohtaminen ja standardit

Turvallisuustyön perusteita ja tavoitteita voidaan hakea luvussa 2.3 läpikäydystä lainsäädännöstä, mutta pelkkien viranomaisvaatimusten noudattaminen ei ole siinä riittävää. Turvallisuustyö ja turvallisuuden johtaminen on hyvä perustaa johonkin yleisesti hyväksytyyn ja hyväksi todettuun malliin. Turvallisuusjohtamisen ja järjestelmien kehityksen katsotaan yleisesti lähteneen liikkeelle BS 8800 ohjeesta, joka käsittelee työterveyttä ja turvallisuusjärjestelmiä. Tämän ohjemuotoisen määrittelyn pohjalta luotiin sittemmin OHSAS 18001 malli, joka oli paremmin integroitavissa yrityksen muihin järjestelmiin (SFS 1997.) OHSAS 18001 onkin laadittu yhteensopivaksi ISO 9001 sekä ISO 14001 standardien kanssa.

Muita turvallisuudenhallintaan liittyviä standardeja ovat esimerkiksi ISO 45000 (Työterveys- ja turvallisuusjohtaminen), ILO-OHS 2001 (Työturvallisuus- ja työterveysasioiden hallintajärjestelmäohje) ja näiden ohella turvallisuuden eri osa-alueita käsittelevät ISO-standardit: Riskienhallinta ISO -31000 ja 31010, jatkuvuudenhallinta ISO- 22301, tietoturvallisuudenhallinta ISO/IEC 27000, omaisuudenhallinta ISO-55000, toimitusketjun turvallisuus ISO- 28000 ja yhteiskuntavastuu ISO-26000.

ISO 14001 standardi nostaa esille erityisesti vaatimuksen siitä, että organisaatio määrittelee päämääränsä ja tavoitteensa, sekä johtamisjärjestelmän jonka avulla nämä vaatimukset voidaan saavuttaa. Standardissa on asetettu myös vaatimuksen siitä, että organisaatio pysyy tavoitteidensa mukaisissa prosesseissa ja menettelyissään (Kunttu 2009, 18–21.)

Tietoturvan ISO/IEC 27001 standardi kattaa puolestaan kaikki tietoturvallisuuden hallinnan osa-alueet. ISO 27001 standardi korostaa riskienhallintaa sekä selkeitä tehtävien ja vastuiden määrittelyjä organisaatiossa. Tämä edellyttää johdon hyväksymiä tietoturvallisuuden periaatteita ja tavoitteita. Tietoturvan ISO/IEC 27001 standardi kattaa puolestaan kaikki tietoturvallisuuden hallinnan osa-alueet. ISO-27001 standardi korostaa systemaattista, jatkuvasti kehitettävää ja johdon tukevaa riskienhallinnan uskottavaa suunnittelua ja toistuvaa käyttöä. Standardi edellyttää myös johdon hyväksymiä tietoturvallisuuden periaatteita ja tavoitteita. Standardissa selkeitä tehtävien ja vastuiden määrittelyjä organisaatiossa ja se kattaa tietojen, tilojen ja laitteiden suojaamisen.

5.5 Turvallisuus ja laadunarviointimenetelmät

Laadun arvioinnin perustana käytetään yleisesti laadunhallintajärjestelmää ISO-9000. Tätä järjestelmää voidaan käyttää soveltuvin osin lähtökohdaksi myös turvallisuudenhallintaan ja sen arviointimenettelyjä arvioitaessa tai niitä luotaessa. Uusimman version rakenne tästä standardista (ISO- 9000:2015) pitää sisällään toimintaympäristöön, johtajuuteen, laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun, toiminnan tukeen, toimintaan, suorituskyvyn arviointiin ja poikkeamien hallintaan liittyvät perusteet. ISO- 9001 standardia ei ole kuitenkaan turvallisuusjohtamisen standardi vaan se on kehitetty laadunhallintajärjestelmien lähtökohdaksi.

Turvallisuutta ja turvallisuusjohtamista pidetään kuitenkin osana yrityksen laadunhallintaa ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät voidaan pääosiltaan yhdistää tai niitä voidaan kehittää ISO- 9000 sarjan menetelmin. ISO-9000 sarjan standardeja voidaan erityisesti käyttää kun ollaan rakentamassa turvallisuudenhallinta tai johtamisjärjestelmää. Standardiin sisältyvät kohdat johdon vastuu, resurssienhallinta, mittaaminen, analysointi ja toiminnan parantaminen sisältyvät tähän standardiin. (SFS 2008.)

5.6 Turvallisuuden mittaaminen

Turvallisuuden mittaamisen lähtökohtana on yrityksen (organisaation) tarve tehdä luotettava turvallisuustason arviointi. Hyvä turvallisuusarviointi perustuu yrityksen toimintaan vaikuttavien merkittävien riskien tunnistamiseen. Turvallisuustason mittareiden kehittäminen lähtee yrityksen tunnistamista tarpeista, eikä mittaristoa ei voida kopioida suoraan muilta yrityksiltä. Jos turvallisuutta ei voida mitata, sitä ei voida myöskään kehittää tai parantaa.

Ainoastaan mittareiden avulla voidaan arvioida asetettujen tavoitteiden ja toiminnan onnistumista. Turvallisuuden mittaamiseen käytettävän mittariston tulee tukea turvallisuuden päivittäistä johtamista, tavoitteiden asettamista ja toiminnan kehittämistä. Toiminnan nykytaso tulee tuntea, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 15–22.)

Yrityksen turvallisuusasioita on lähtökohtaisesti arvioitu tai mitattu erilaisten vaaratilanne, tapaturma- tai onnettomuustilastojen kautta. Tyypillisin turvallisuuden mittari tai tavoite onkin ollut ”nolla tapaturmaa”. Haasteena tässä ajattelutavassa on se, että mittaristo on silloin reagoiva, eli mitata niitä asioita jotka vähentävät vaaratilanteiden syntymistä tai onnettomuuksia. (Reiman & Oedewald 2008.)

Turvallisuustason mittaamisessa tuleekin pyrkiä myös ennakointiin, eli turvallisuustasoa ja kehittymistä mittaaviin ja kuvaaviin mittareihin. Näitä mittareita ovat turvallisuusauditoinnit ja ilmapiirimittaukset. Pelkästään reagoivilla mittareilla saatavat tulokset, eli esim. vaaratilanteiden tai onnettomuuksien määrä ei ole sellaisenaan hyvä ja riittävä indikaattori kuvaamaan organisaation turvallisuustasoa tai turvallisuuskulttuurin tasoa. (Cooper 2000).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä tarkasteltiin yrityksen (organisaation) turvallisuudenhallintaan, turvallisuusjohtamiseen ja turvallisuuskulttuuriin liittyviä perusteita, vaatimuksia ja näkökulmia. Yritysturvallisuus on moniulotteinen kokonaisuus ja sen hahmottamiseksi tarvitaan riittävät perustiedot niin yritysturvallisuuden osa-alueista kuin myös alaa ohjaavasta lainsäädännöstä.

Työn alussa esitelty Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmalli antaa yritysturvallisuuden hallintaan liittyvät perusteet ja sitä voidaan käyttää ja soveltaa lähes sellaisenaan niin suurissa kuin myös pienissäkin yrityksissä. Jokaisen yrityksen on kuitenkin keskeistä tunnistaa sen omaan toimintaa ja toimialaan liittyvät erityistarpeet ja vaatimukset jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisimpiä ja joihin sen tulee siten kiinnittää erityistä huomiota.

Turvallisuusjohtamisen kannalta keskeisimpänä osa-alueena voidaan kuitenkin pitää työturvallisuutta. Yritysten velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta ja työsuojelusta ovat lakiin perustuvia velvollisuuksia. Jokaisella työntekijällä on oikeus turvalliseen työympäristöön ilman turvallisuutta uhkaavia vaara tai –uhkatekijöitä.

Yrityksen organisaatiokulttuuri ja sen taustalla olevat asian ovat luovat perustan yrityksen turvallisuuskulttuurille ja turvallisuusjohtamiselle. Se on organisaatiossa yhteisesti omaksuttuja arvoja, uskomuksia, olettamuksia ja normeja, joilla ylläpidetään organisaation yhtenäisyyttä. Organisaatiokulttuuri on aina opittua, sitä jaetaan ja se siirretään tarkoituksella tai tiedostamattomasti organisaation jäseniltä sen toisille jäsenille. Erityisen tärkeää on miten johtaja toimii, mihin asioihin hän kiinnittää huomiota, mitä hän arvostaa, mitä hän mittaa, mistä hän palkitsee ja mistä hän ei pidä.

Turvallisuuskulttuuri puolestaan heijastaa näitä organisaation perusarvoja, normeja, olettamuksia ja odotuksia, jotka sisältyvät yrityksen toimintaperiaatteisiin. Turvallisuus muodostuu siitä mitä tehdään ja miten tähän tekemiseen asennoidutaan. Tämä lähtökohta taas perustuu ihmisten johtamiseen ja motivoimiseen toimia oikealla tavalla. Turvallisuustyöhön liittyvät roolit ja vastuiden tulee olla selkeitä ja turvallisuustyöhön osoitettujen resurssien riittäviä. Turvallisuustyö ei voi

olla erillinen toiminto yrityksen muista toiminnoista ja siinä yhdistyvät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen.

Turvallisuustyö ja turvallisuuden johtaminen on hyvä perustaa johonkin yleisesti hyväksytyyn ja hyväksi todettuun malleihin ja standardeihin. Turvallisuutta ei voida myöskään kehittää jos sitä ei voida mitata. Näitä malleja ja mittareita voidaan hakea työterveyteen ja – turvallisuuteen, johtamisjärjestelmiin, laatuun ja riskienhallintaan liittyvistä standardeista.

LÄHTEET

ACSNI. Human factors study group. 1993. Third Report: Organising for safety. London, HSC. 100 p.

Booth, R., & Lee, T. 1995 The role of human factors and safety culture in safety management. Part B: Journal of Manufacturing Science and Engineering 209, pp. 393 – 400.

Cooper, D. 2000. Towards a model of safety culture. Safety science 36, 2, pp. 111 – 136.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Verkkojulkaisu 2017. Luettu 5.12.2016. <<https://ek.fi>>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Verkkojulkaisu 2017. Luettu 1.2.2017. <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>>.

Harjanne, K., & Penttinen, A. 2007. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. Osa 1-3. Työturvallisuuskeskus. Verkkojulkaisu 2007. Luettu 15.10.2016. <https://hanneleseck.files.wordpress.com/2013/04/huhtala_laakso_kulttuuriteoriat.pdf>.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.

Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jurnaaleissa?

IAEA. 2002 International Atomic Energy Agency. Safety culture in nuclear installations: Guidance for use in the enhancement of safety culture. Vienna: International Atomic Energy Agency (IAEA).

IAEA. 1991. Safety culture. Wien, International Atomic Energy Agency, Safety series 75-INSAG-4. 31 p.

INSAG. 1998. International Nuclear Safety Advisory Group. Developing Safety Culture in Nuclear Activities. Safety Series. No.11. Vienna: International Atomic Energy Agency (IAEA).

Jacques, E. 1951. The Changing Culture of a Factory. London: Tavistock Institute.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. Kari Lindström. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kauppi, U. 2001. Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatioissa. Lisensiaattitutkimus. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 238. Hallintotiede 27. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Kunttu, T. 2009. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien vertailu – tutkimusraportti. Kotka. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Merenkulku ja logistiikka.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor Oy: Helsinki.

Kämäräinen M., Lappalainen J., Oksa P., Pääkkönen R., Rantanen S., Saarela K., Sillanpää J. & Soini S. 2009. Työsuojelun perusteet. 5. painos. Helsinki. Työterveyslaitos.

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard: Rakenne ja sovelta tehokkaasti. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Tampere. Vastapaino.

Oikarinen, T., & Pihkala, T. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa –casetutkimus prosessiteollisuudessa. 2010. Teoksessa: Uotila, T. (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisuja. 74–91.

Pelastuslaki 379/2011.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Amer-yhtymä Oy.

Turvallisuusjohtaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita. Tampere 2002: Pk-Paino Oy.

Työterveyslaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokraatiaan. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.