

Työturvallisuusjohtamisen kehittäminen

**16. Turvallisuusjohdon koulutusohjelma
Kehitysprojektin raportti**

Heta Rohila

Teollisuuden Voima Oyj

Eurajoki 8.3.2020

Aalto University Professional Development – Aalto PRO

Tiivistelmä

Jokainen tapaturma on ennalta ehkäistävissä. Siinä on tavoite, jota TVO-konsernissa on tavoiteltu systemaattisesti jo pitkään. Tapaturmataajuus on pitkässä juoksussa laskusuhdanteinen, mutta kulmakerroin on liian loiva. Tällä vauhdilla maaliin pääseminen kestää liian kauan. Onkin aiheellista pohtia, miten kehittää työturvallisuuden johtamista, jotta pääsemme työturvallisuudessa uudelle tasolle?

Tutkimuksen aineisto kerättiin johtajilta, esimiehiltä ja työturvallisuuden asiantuntijoilta kyselyjen, haastattelujen ja workshopien kautta. Näissä teemoiksi nousivat selkeät odotukset sekä työturvallisuudesta että esimiestyöstä, ajantasainen ohjaustieto organisaation työturvallisuuden tilasta, työturvallisuusorganisaation tavoitettavuus ja esimiesten tukeminen sekä positiivinen lähestymistapa turvallisuuteen. Tässä kehitystyössä on selkeytetty turvallisuustoimijoiden vastuita ja velvollisuuksia ja erityisesti keskitytty tuomaan esimiehille työkaluja työturvallisuusjohtamiseen.

Kehitysprojektin johtopäätöksenä voidaan todeta, että TVO-konsernin tulee luoda uudenlainen työturvallisuusjohtamisen toimintamalli ja ottaa se osaksi henkilöstön päivittäistä toimintaa. Työturvallisuusohjelman läpivieminen vaatii ylimmän johdon ehdottoman tuen ja työryhmä tulee koostua pääsääntöisesti linjaorganisaation edustajista. Työturvallisuusohjelmasta ja sen positiivisista vaikutuksista tulee viestiä aktiivisesti koko henkilöstölle.

Sisältö

Työturvallisuusjohtamisen kehittäminen	1
1 Johdanto	1
2 Nykytilanne.....	3
3 Teoriatausta.....	6
3.1 Perustana työturvallisuuslaki.....	6
3.2 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä toiminnan tukena.....	6
3.3 Esimies johtaa turvallisuutta	8
3.4 Strateginen työturvallisuusjohtaminen	9
3.5 Turvallisuuskulttuuri	10
3.6 Esimiehen tuki työuran jokaisessa vaiheessa.....	13
4 Aineiston ja käsittelytavan esittely	14
4.1 Kysely esimiehille	14
4.1.1 Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaat omalta esimieheltäsi? 15	
4.1.2 Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaat työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolta? (ohjeet, koulutukset, työkalut yms.).....	15
4.1.3 Mitkä työturvallisuusasiat ovat jo juurtuneet olennaiseksi osaksi esimiestyötä?.....	16
4.1.4 Mitkä asiat ovat esimiehenä haastavimpia työturvallisuusasioissa?.....	16
4.2 Esimiesten haastattelut	17
4.3 Johdon ja työturvallisuuden workshopit	17
5 Tulokset ja ratkaisuehdotukset.....	20
5.1 Selkeät odotukset johtamisen kaikille tasoille	20
5.1.1 Työturvallisuusvastuiden ja - odotusten selkeytys	21
5.1.2 Esimiestyön odotusten selkeytys	27
5.2 Esimiehen tietopankki	28
5.3 Esimiehen tuki työuran jokaisessa vaiheessa.....	29
5.4 Henkinen työturvallisuus.....	30
5.5 Henkilöstön kannustus	31
6 Yhteenveto	32
7 Lähteet.....	34
8 Liitteet.....	35

1 Johdanto

Turvallisuus on TVO-konsernissa tärkeä arvo tai oikeastaan toiminnan perusta ja edellytys. Työturvallisuus on tärkeää niin yksilö- kuin yritystasolla, jotta kaikki pääsevät terveenä ja turvallisesti työpäivän jälkeen kotiin. Se on tavoittelemisen arvoinen asia. TVO-konsernissa on tehty systemaattista turvallisuustyötä pitkään ja tapaturmataajuus on pitkässä juoksussa laskusuhdanteinen, mutta kulmakerroin on vielä turhan loiva. Viesti johdolta on selkeä. Turvallisuus on tärkeää ja työturvallisuudessa halutaan päästä seuraavalle tasolle. Miten meidän tulee muuttaa ja kehittää toimintaamme, jotta tämä on mahdollista? Tästä toiminnan muutostarpeesta syntyi tämä kehitysprojekti.

Kehitysprojektin tavoitteena on parantaa organisaation työturvallisuusjohtamista ja työturvallisuuskulttuurin tasoa ja näin saada parempaa ennalta ehkäisevää vaikutusta työturvallisuuteen. Tahtotila on siis kirkas johdon suunnalta, mutta miten saamme varmistettua että viesti kuuluu yhtä selvänä toimitusjohtajalta jokaiselle toiminnan tasolle? Esimies on tärkeä linkki tässä organisaatioketjussa ja myös työturvallisuuslaki tuo esimiehelle velvoitteita. Työturvallisuusjohtaminen on organisaatiossamme nykyisin suurilta osin työturvallisuusasiantuntijavetoista ja haluna olisi saada painopiste esimiesveitoseksi. Vastuu makaa esimiesten harteilla, ja on tärkeää, että heille annetaan onnistumisen mahdollisuus tehtävässään ja heitä tuetaan matkan varrella.

Jotta yhteistyö työturvallisuuden johtamisessa ja kehittämisessä sujuu saumattomasti, on tärkeää, että kaikilla toimijoilla on selkeät odotukset toiminnalle. Tässä työssä määritellään odotusten lisäksi kehitystoimenpiteitä, jotka edesauttavat työturvallisuuden integroitumista osaksi linja-organisaation toimintaa. Nykytilan kartoittamisessa ja tulevaisuuden tarpeiden määrittelyssä on hyödynnetty esimiehille toteutettujen kyselyjen ja haastattelujen tuloksia

sekä johdon ja työturvallisuuden asiantuntijoiden kanssa pidettyjen workshop-tilaisuuksien tuloksia.

Työturvallisuusjohtamisen ja toiminnan kehittämisen positiiviset vaikutukset näkyvät TTT-järjestelmän parantuneessa tilanteessa, esimiesten toiminnassa, turvallisuusasenteissa ja työturvallisuuden mittareissa. Jokainen tapaturma joka jää tapahtumatta, jokainen työkyvyttömyys, henkinen tai fyysinen, joka jää tapahtumatta on merkittävä asia niin henkilöstölle kuin myös yritykselle.

2 Nykytilanne

TVO-konsernin toimiminen turvallisuuskriittisellä alalla, sekä yrityksen positiivinen suhtautuminen turvallisuuteen, ovat luoneet yritykseen laajan ja vahvan turvallisuusorganisaation. Turvallisuus on jaettu 12 turvallisuuden osa-alueeseen (kuva 1), työturvallisuuden ollessa yhtenä osa-alueena.



Kuva 1 turvallisuuden 12 osa-aluetta

Johdon tahtotila on selvä turvallisuuden osalta. Turvallisuus on meille elinehto. Työturvallisuuden osalta tavoite on nolla tapaturmaa eli ajatusmalli siitä, että kaikki tapaturmat ovat ennalta estettävissä. Työturvallisuudessa painopiste on ennalta ehkäisyssä, ja toisaalta oppia otetaan sattuneista läheltä piti

-tilanteista ja tapaturmista. Työturvallisuusjohtamisjärjestelmä on sertifioitu OHSAS 18001 -mukaisesti ja muutosmatka on lähes valmis siirtymisestä ISO 45001 -standardin mukaiseen järjestelmään. Työturvallisuuden kehittäminen on systemaattista ja odotukset toiminnalle ovat selkeät.

Perusta työturvallisuudelle ja sen kehittämiseksi on siis kunnossa. Haasteena kuitenkin on, että tavoite ja tahtotila, jotka ovat selkeät ja kirkkaat yhtiön johdossa, eivät siirtyessään alemmille tasoille pysy yhtä kirkkaina, vaan viesti saa uusia sävyjä matkan varrella. Haaste on tunnistettu. Johdon odotuksia ei koeta riittävän selkeinä kaikilla toiminnan tasoilla ja tämän vuoksi on vuonna 2019 erityisesti keskitytty viestimään, millainen on ydinalan ammattilainen. Ydinalan ammattilaisuuteen on koottu johdon odotukset toiminnalle. Ydinalan ammattilaisuus on jaettu viiteen erilaiseen roolihahmoon (kuva 2), joilla jokaisella on omat vahvuutensa työskennellessämme turvallisuuskriittisellä toimialalla.

- Tuloksellinen työyhteisötoimija
- Kehittävä osaaja
- Turvallisuuskulttuurin taitaja
- Rohkea vaikuttaja
- Pelisääntöjen omaksuja



Kuva 2 ydinalan ammattilaiset

Tuloksellinen työyhteisötoimija tiedostaa oman merkityksensä työyhteisössä, auttaa onnistumaan, vaihtaa tietoa avoimesti ja tekee tulosta yhdessä. Perustaitoina hänellä on hyvät käytöstavat, yhteistyökyky ja -halu sekä kunnioitus ja arvostus muita henkilöitä kohtaan.

Kehittävällä osaajalla on kyselevä asenne, halu oppia kokemuksista sekä muilta ihmisiltä ja ennakoiva ote osaamisen hallintaan. Hän kehittää organisaatioyksikön toimintaa, osallistuu aktiivisesti koulutuksiin ja perehdyttää uusia henkilöitä.

Turvallisuuskulttuurin taitaja ymmärtää työn turvallisuusmerkityksen ja omaa hyvän asenteen erityisesti turvallisuuteen liittyen. Hänelle tärkeitä arvoja ovat laatu, huolellisuus, ennakointi, omistautuminen ja välittäminen. Hän toimii esimerkkinä turvallisuuteen liittyvien tehtävien ja havaintojen käsittelyssä. Hän hyödyntää inhimillisten virheiden ehkäisyyn tarkoitettuja työkaluja.

Rohkea vaikuttaja on haasteisiin tarttuva ja niitä ratkaiseva. Puuttuu rohkeasti tilanteisiin ja kokee, että hänellä on oikeus ja velvollisuus sekä puuttua että tuoda esille hyviä asioita. Rohkea vaikuttaja tiedostaa, että puuttumatta jättämisellä hyväksyy odotusten vastaisen toiminnan. Hän raportoi oikea-aikaisesti tehtyjä havaintoja järjestelmään, käynnistää toimenpiteet ja vie niitä aktiivisesti eteenpäin.

Pelisääntöjen omaksuja noudattaa yhteisiä toimintatapoja ja ohjeita. Hän toimii esimerkkinä muille ja odottaa sitä myös muilta. Hän pitää huolen, että suunnitelmat ja kokoukset toteutetaan suunnitellusti ja oikea-aikaisesti sekä asioista viestitään henkilöstölle. Ohjeita noudattamalla toiminta on ennakoitavissa ja kaikella toiminnalla on merkitys.

3 Teoriatausta

3.1 Perustana työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki toimii turvallisen toiminnan perustana, antaen reunaehdot sekä työntekijän että erityisesti työnantajan toiminnalle työturvallisuuteen liittyen. Historiassa työturvallisuuslaki on keskittynyt koneiden ja laitteiden turvallisuuteen sekä tapaturmien ja ammattitautien torjumiseen. Nykyisessä työturvallisuuslaissa (738/2002) näiden rinnalle on tuotu myös työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus, ergonomia, väkivallan uhka, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu sekä yksintyöskentely. Erityisen tärkeässä roolissa laissa on myös haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen ja poistaminen sekä, jos niitä ei voida poistaa arviointi niiden merkityksestä työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Reiman & Oedewald 2008, s. 62.)

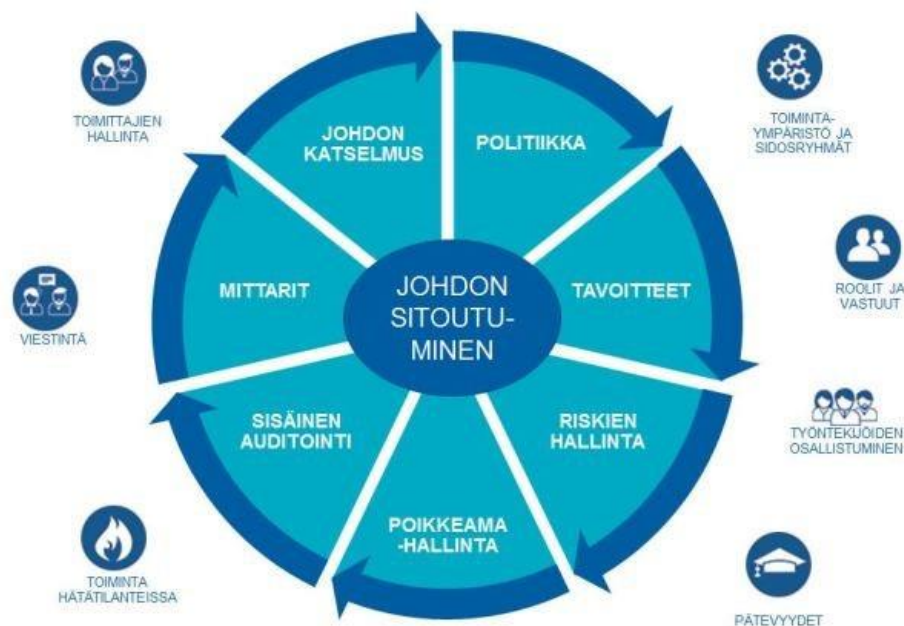
Työturvallisuuslain tuomat vaatimukset on auki kirjoitettu TVO-konsernin sisäisiin ohjeisiin ja näistä vaatimuksista on pidetty esimiehille koulutuksia. Työturvallisuuslain mukaan vastuu työturvallisuusjohtamisesta on linjaorganisaatiolla, jokaisella johtamisen tasolla. Työturvallisuusasiantuntijoiden tehtävänä on luoda esimiehille onnistumisen mahdollisuuksia. Asiantuntijat varmistavat, että ohjeisiin on kirjattuna oikeaa ja ajantasaista tietoa, hankkivat työkaluja turvalliseen toimintaan (ohjelmistoja, suojavaarusteita yms.), kouluttavat työturvallisuusasioita sekä ovat esimiesten apuna ja tukena.

3.2 Turvallisuusjohtamisjärjestelmä toiminnan tukena

Työturvallisuusjohtamisjärjestelmän hyötynä on systemaattinen ja dokumentoitu lähestymistapa organisaation turvallisuuden hallintaan. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä ei itsearvona tarkoita, että työntekijät ovat tietoisia turvallisuuden tärkeydestä. Eikä se takaa, että työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään turvallisuuden eteen. Järjestelmä ei kykene ohjaamaan ihmisiä ottamaan turvallisuutta huomioon kaikessa toiminnassa, mutta se auttaa luomaan olosuhteet, jossa tämä on mahdollista ja kannustaa tämän suuntaiseen

toimintaan. Järjestelmä on niin hyvä kuin sitä käyttävä organisaatio. (Reiman & Oedewald 2008, s. 67-68.)

TVO-konserni on siirtymävaiheessa OHSAS 18001 -järjestelmästä ISO 45001 -järjestelmään. Muutosta on tehty hiljalleen jo pidemmän aikaa ja vuoden verran tiiviimmin teettäessämme muutosprosessista diplomityön. Kuvassa 3 nähdään miten johdon sitoutuminen on ISO 45001 standardin keskiössä. Johdon sitoutuminen on toimintaedellytys sertifioidulle työturvallisuusjohtamisjärjestelmälle.



Kuva 3 ISO 45001 -standardissa johdon sitoutuminen on keskiössä.

ISO 45001 -standardin avulla voidaan kehittää yrityksen turvallisuuskulttuuria, vähentää tapaturmia ja sairauspoissaoloja sekä edistää työhyvinvointia. Standardi perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan eli se auttaa kehittämään säännöllisesti sekä TTT-järjestelmää että organisaation toimintaa. (Kiwa Inspecta, 2020).

Muutosprosessissa ISO 45001 -standardiin suurimmaksi muutostarpeeksi on tunnistettu henkilöstön osallistaminen ja tämä selkeästi korreloi myös työturvallisuusjohtamisen kehittämisen kanssa. Organisaatiolla on jo nykyisellään paljon osallistumisen keinoja, mutta uudistuksen myötä luodaan myös työturvallisuusorganisaatiolle selvemmat pelisäännöt mistä asioista ja millä laajuudella henkilökuntaa osallistetaan. Tämän uudistetun toimintamuodon toivo-

taan tuovan myös turvallisuusasioita enemmän linjaorganisaation työntekijöille käsin kosketeltavaksi. Näin heillä on itsellään suurempi mahdollisuus vaikuttaa työturvallisuuteen ja näin ollen toivottavasti pienentyisi myös tuntemus siitä, että turvallisuusvaatimukset tulevat ulkoisena vaatimuksena.

3.3 Esimies johtaa turvallisuutta

Mannermaa kuvaa esimiehen moninaisia rooleja päivittäisjohtamisessa. Kaikki roolit tukevat hyvän johtamisen lisäksi hyvää työturvallisuusjohtamista ja luovat perustan työntekijöiden työhyvinvoinnille.

- Esimies on valmentaja/coach/sparraaja: Tukee oppimista, kysyy ja ajattelee.
- Esimies on strategian ymmärtyttävä: Luo merkitystä, näyttää suuntaa, kääntää kieltä ymmärrettäväksi ja organisoii seurannan.
- Esimies on puheeksiottaja: Käsittelee haastavia tilanteita ja rakentaa siltoja.
- Esimies on kuuntelija ja keskustelija: Kuuntelee aktiivisesti ja antaa tilaa.
- Esimies on pysäyttävä: Tietää missä mennään ja mikä ei voi jatkua, perustelee ja korjaa suuntaa.
- Esimies on palaverin ohjaaja: Esittää avoimia kysymyksiä, reflektoi, energisoi ja osallistuttaa.
- Esimies on palautteen antaja: Huomaa hyvät suoritukset, kannustaa, antaa rakentavaa palautetta ja ymmärtää.
- Esimies on suorituksen ohjaaja: Tarkastaa tavoitteet ja toimenpiteet, arvioi onnistumisia, ohjeistaa ja valvoo.

Työturvallisuusjohtaminen on tätä kaikkea ja esimiehellä on siinä tärkeä rooli. (Mannermaa 2018, s. 318.)

Työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolla on tärkeä rooli linjaorganisaation tukena turvallisen työn mahdollistajana. Vahvalla turvallisuusorganisaatiolla on kuitenkin valitettavasti myös kääntöpuoli, joka on kokemus ulkoistetusta turvallisuudesta. Henkilöstö arvostaa osaavaa turvallisuusorganisaatiota ja ajattelee turvallisuuden olevan heidän vastuullaan. Sen sijaan, että koetaan turvallisuuden olevan kaikkien yhteinen asia, niin ajatellaan turvallisuuden olevan turvallisuusorganisaation vastuulla.

Reiman muistuttaa, että juridinen vastuu työturvallisuudesta on aina ylimällä liikkeenjohdolla. Työturvallisuusasiantuntijat eivät vastaa yrityksen työturvallisuudesta vaikka heillä onkin oma vastuunsa asiantuntijatehtäväänsä. Turvallisuus syntyy suurimmaksi osin organisaation toiminnassa ja turvallisuusasiantuntijoiden rooli on linjaorganisaatiota tukevaa ja kehittävää. (Reiman & Oedewald 2008, s. 73.)

Työturvallisuusjohtamisen yhtenä haasteena on ohjaustiedon eli mittareiden puutteellisuus. Esimiesten tulisi saada yhtä hyvin ajantasaista tietoa organisaation turvallisuuden tilasta ja haasteista kuin mitä he saavat tietoa vaikka tuotannon määrästä ja laadusta. Ennakoivat työturvallisuusmittarit antavat linjaorganisaatiolle tietoa turvallisuuden tasosta ja mahdollistavat organisaation reagoimisen ennakkoiden. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 37.)

Seurattaessa hyvin työturvallisuuskilpailussa menestyneitä yrityksiä on tutkimuksissa huomattu, että niissä esimiesten työturvallisuustietämys oli korkeampi. He käyttivät enemmän aikaa työturvallisuuden johtamiseen ja puuttivat jämäkämmin työympäristön ja työskentelytapojen epäkohtiin. Työntekijöiden perehdytys ja työnopastus koettiin myös paremmin hoidetuksi. Kaikki edellä kuvatut osoittavat linjaorganisaation työturvallisuusjohtamisen merkitystä. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 185.)

3.4 Strateginen työturvallisuusjohtaminen

Laitinen jakaa hyvän työturvallisuustason saavuttamisen kolmeen yksinkertaiseen keinoon.

1. Teknisesti turvallinen välineistö ja työympäristö
2. Ammattitaitoinen henkilöstö ja turvalliset työtavat
3. Koko henkilöstö pidetään vastuullisena edellä mainituista asioista ja niiden ylläpitämisestä.

Mikään näistä turvallisuuden edellytyksistä ei ole vakaa. Ympäristö muuttuu jatkuvasti kulumisen, ihmisen vaikutuksen ja ympäristön muutosten johdosta. Ihmisen ominaisuuksiin taas kuuluu toiminnan vaihtelu ja virheet. Lähtökohdana toiminnalle ei siis voi olla olosuhteiden ja ihmisten toiminnan virheettömyys vaan näiden virheiden kontrollointi ja pitäminen riittävän turvallisten rajojen sisällä. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 187.)

Turvallisuuskriittisillä aloilla on kehittynyt byrokraattinen johtamismalli johdettujen toiminnan ja vaarojen luonteesta. Byrokraattinen johtamismalli perustuu etukäteen suunniteltuihin työnkulkuihin, joissa asiantuntijat ovat tunnistaneeet vaarat etukäteen. Työvaiheista on yksityiskohtaiset kirjalliset työohjeet ja työntekijät on koulutettu toimimaan työohjeiden mukaisesti. Tarkastuslistoja käytetään riskialttiissa töissä eikä poikkeamia työnkulussa sallita. Byrokraattiselle johtamismallille on paikkansa, mutta se yksin tuskin riittää edes turvallisuuskriittiselle alalle. Organisaatioilta vaaditaan suurta joustavuutta ja muutoskykyä ja siinä apuna on joustava johtamismalli. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 187-188.)

Joustava turvallisuusjohtaminen perustuu sekä tilanteiden ennakoimiseen että niihin reagoimiseen. Se pyrkii seuraamaan työolosuhteissa ja henkilöstön toiminnassa olevia sekä syntyviä vaara- ja kuormitustekijöitä ja käyttämään resursseja ennakoivasti haasteiden ilmetessä. Tärkeää on ennaltaehkäisy eli yksilön, ryhmän ja organisaation tulee ennakoida kasvanut riski ennen kuin vahinkoja sattuu. Joustava johtamistapa perustuu henkilöstön korkeaan ammattitaitoon sekä aktiiviseen kommunikointiin. Työolojen yleiset vaarat on arvioitu etukäteen ja ne ovat työntekijän tiedossa. Työturvallisuudesta on yleiset ohjeet. Työntekijän on itse kyettävä tunnistamaan vaihtelevissa tilanteissa eteen tulevat vaarat ja kyettävä soveltamaan annettuja ohjeita ja toimimaan turvallisesti. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 187-188.)

Kumpikaan edellä esitellyistä malleista ei yksinään sovellu työpaikan ainoksi malliksi. Oppivan organisaation turvallisuusjohtamisessa haasteena on yhdistää byrokraattisen ja joustavan johtamismallin käytäntöjä. Tulee tunnistaa kriittiset prosessit ja työt ja johdettava niitä soveltaen tarpeen mukaan byrokraattisia keinoja ja muuten soveltaa joustavampia keinoja. Oppivan organisaation toimintatavassa yhdistyvät molempien toimintatapojen hyvät puolet. Se on riittävän byrokraattinen keskeisissä turvallisuusasioissa ja muutoin riittävän joustava. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 187-188.)

3.5 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri sai alkuunsa 1980-luvulla Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkintaraportissa kuvaamaan sitä, että onnettomuudet eivät johdu pelkästään teknisistä vioista tai yksittäisten ihmisen tekemistä inhimil-

lisistä virheistä. Turvallisuuskulttuuri-käsitteen avulla tuotiin esille, että johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät sekä sosiaaliset tekijät vaikuttavat onnettomuuksien syntymiseen (Reiman & Oedewald 2008, s. 121.)

TVO-konsernissa turvallisuuskulttuuriin ovat sitoutuneet koko henkilöstö, toimittajat ja alihankkijat. Turvallisuuskulttuurin mukaisesti ydinvoimalaitoksen turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat yhtiössä kukin tärkeytensä edellyttävän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä. (TVO, 2020.)

Turvallisuuskulttuurin tasoja käytetään kuvaamaan miten turvallisuuskulttuuria voi olla laadullisesti monenlaista. IAEA:n määrittelyn mukaan ensimmäisellä tasolla turvallisuus nähdään ulkoisten tahojen (esim. lait, viranomaisvaatimukset) vaatimuksena ja vaatimuksiin vastataan noudattamalla ohjeita ja määräyksiä. Toisella tasolla johto on kiinnostunut turvallisuudesta osana yrityksen menestyksen seuraamista. Tällöin turvallisuuden kehittäminen ovat teknisiä tai ohjeistukseen liittyviä. Korkeimmalla kolmannella tasolla organisaatio on omaksunut jatkuvan kehittämisen periaatteen turvallisuuden perustaksi. Jokainen organisaation jäsen voi vaikuttaa turvallisuuden tasoon ja siksi työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan esimerkiksi kommunikoinnilla, koulutuksella ja johtamistyyllillä. (Reiman & Oedewald 2008, s. 128.)

Laitinen kuvaa viisi oppivan organisaation turvallisuuskulttuurin kehityskaskelta työturvallisuuskulmasta seuraavasti:

1. *Reaktiivinen työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri*
Työturvallisuuteen reagoidaan vain ilmaantuvien ongelmien esim. tapaturmien kautta. Tapaturmista ja sairauspoissaoloista ei oteta oppia organisaation toimintaan vaan tehdään ainoastaan välttämättömät korjaavat toimenpiteet. Työsuojelun yhteistoimintaorganisaatiota ja työterveyshuoltoa ei joko ole tai niiden toiminta on vain nimellistä.
2. *Korjaava työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri*
Lakisäätöisiä työturvallisuustoiminnan ja työolosuhteiden puutteita on herätty korjaamaan. Työsuojeluorganisaatio toimii ja saa koulutusta. Työsuojeluhenkilöstö tekee tarkastuksia, joiden perusteella korjataan puutteita työvälineissä ja työympäristössä. Työterveyshuolto on tehnyt työpaikkaselvityksen ja osa sen suosituksista on toteutettu.

Työterveyshuollon kanssa järjestetään esimerkiksi kuntoutusta.

3. *Kehittävä työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri*

Työturvallisuuden kehittämistä on alettu viemään lattiatasolle kouluttamalla myös esimiehiä ja työntekijöitä. Koulutusta järjestetään organisaation sisällä ja siihen voidaan kytkeä myös työolojen kehittämisohjelmia. Työterveyshuollon kanssa järjestetään työhyvinvoinnin kehittämishojoelmia ja tuetaan henkilöstön liikunta- ja kulttuuriharrastuksia.

4. *Ennakoiva työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri*

Esimiehiä ja työntekijöitä koulutetaan säännöllisesti myös työturvallisuus- ja työterveysasioissa. Vastuualuekohtaisesti käytetään ennakoivia työturvallisuus- ja työterveysmittareita ja niitä käytetään osana palkitsemisperusteita. Henkilöstöä kannustetaan avoimeen raportointiin ja vaaratilanteiden raportointia ja työolojen kehittämisalotteiden tekemistä varten ovat läpinäkyvät ja tehokkaat järjestelmät. Työsuojeluhenkilöstö tutkii pääsääntöisesti vaaratilanteet. Työsuojelu ja työterveyshuolto huomioidaan työoloihin vaikuttavien muutosten suunnittelussa. Sairauspoissaoloja seurataan ja pitkien ja toistuvien poissaolojen syötä pyritään poistamaan.

5. *Tehokkaasti oppiva työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri*

Esimiesten ja työntekijöiden työsuojelukoulutus perustuu tarvekartoituksiin ja on systemaattista. Turvallisuustoiminta on pitkälti esimiesvetoista ja työryhmien omaan normaaliin työhön kuuluvaa toiminnan kehittämistä. Työsuojelua ja työterveyshuoltoa hyödynnetään tehokkaasti asiantuntijaresursseina. Työoloja, kuten työaika ja tehtäviä, sopeutetaan yksilöllisesti. Henkilöstö puuttuu myös toistensa väärin työtapoihin ja tilanteet käsitellään hyvässä hengessä. (Laitinen & Vuorinen & Simola 2013, s. 190-191.)

Esimiehen asenteella on voimakas merkitys turvallisuuskulttuuriin. Kun esimies johtaa esimerkillään ja käyttäytyy turvallisuutta edistävästi, hän välittää oikeanlaista turvallisuusasennetta työntekijöilleen. Mertanen listaa keinoja, miten esimies voi osoittaa sitoutumistaan turvallisuustyöhön:

- Toimii esimerkkinä.

- Ottaa puheeksi turvallisuusasiat.
- Kuuntelee ehdotuksia, antaa niistä palautetta ja toteuttaa turvallisuusparannukset viipymättä.
- Kiittää hyvistä ja turvallisuutta edistävästä teoista.
- Puuttuu vaaroihin, riskinottoon ja sääntöjen rikkomiseen.
- Puuttuu terveyttä vaarantaviin asioihin esimerkiksi liikakuormitukseen ja epäasialliseen käytökseen.
- Päättää viipymättä. (Mertanen 2015, s. 43-44.)

3.6 Esimiehen tuki työuran jokaisessa vaiheessa

Tampereen teknillisessä yliopistossa tehdyssä tutkimushankkeen "Turvallisuuden johtajat - esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen" loppuraportissa tunnistettiin esimerkkejä esimiesten turvallisuusosaamisen kehittämisessä työuran eri vaiheissa.

Rekrytoitaessa tulisi huomioida jo tehtävään sisältyvät työturvallisuusvastuut, jolloin turvallisuusasenne olisi yksi kriteeri henkilön valinnalle.

Perehdyttämisessä tulee huomioida oma koulutuksensa myös esimiehille työturvallisuusvastuista sekä opastaa miten esimiehet osaavat ottaa turvallisuusasiat huomioon omien alaistensa perehdyttämisessä.

Osaamisen arviointi on luontevaa esimerkiksi navigointikeskusteluissa ja työturvallisuuden itsearvioinneissa sekä henkilöstötutkimuksissa.

Osaamisen kehittäminen määräytyy osaamisen arvioinnin määritellyn tavoitetaso-erosta sekä halusta ylittää määritelty tavoitetaso. Mahdollisia tapoja kehittää osaamista ovat esimerkiksi koulutukset ja kehittämistyöpajat.

Suorituksen arviointia ja mittaamista tehdään mm. navigointikeskusteluissa, turvallisuusmittareissa, johtamismittauksissa.

Kannustusta ja palkitsemista tapahtuu yrityksen tulospalkkiomittareiden ja turvallisuustekopalkintojen muodossa.

(Tappura et al 2015 s. 15-18.)

4 Aineiston ja käsittelytavan esittely

Aineistoa kerättiin esimiehiltä, johtajilta ja työturvallisuuden asiantuntijoilta kyselyiden, haastatteluiden ja workshopien kautta.

4.1 Kysely esimiehille

Kehitysprojektin yhtenä tärkeänä askeleena on saada työturvallisuusjohtamisen vastuuta siirrettyä työturvallisuusasiantuntijoilta linjaorganisaatiolle. Työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatio on määritellyt missionsa, joka tukee tätä asetettua tavoitetta:

Asiantuntijaorganisaatio tukee, seuraa ja kehittää työturvallisuustoimintaa sekä auttaa linjaorganisaatiota onnistumaan.

Linjaorganisaatio:

- johtaa työturvallisuutta omassa organisaatiossaan
- tunnistaa ja ottaa haltuun työturvallisuusvastuunsa
- valvoo ja raportoi toiminnan toteutumista.

Työturvallisuusorganisaatio:

- asiantuntijaorganisaatio, joka tukee, valvoo ja kehittää työturvallisuustoimintaa
- auttaa esimiehiä ja linjaorganisaatiota onnistumaan.

Kesällä 2019 tehtiin esimiehille kysely, jolla haluttiin selvittää millaista tukea esimiehet kaipaavat omalta esimieheltään ja työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolta työturvallisuusjohtamiseen. Kyselyssä haluttiin tuoda ilmi linjaorganisaation vastuu ja samalla myös oikeus tukeen sekä omalta esimieheltä että työturvallisuuden asiantuntijoilta. Kyselyssä haluttiin myös herättää esimiehiä pohtimaan mitkä työturvallisuuden asiat heillä ovat jo hallussa sekä saada tietoa siitä missä asioissa kaipaavat erityisesti tukea.

Kyselyssä kysyttiin neljä kysymystä oheisen saatteen kera:

Esimiehellä on keskeinen rooli työturvallisuuden ja -terveyden johtamisessa ja sen kehittämisessä. Esimiehen vastuu on laaja ja esimies ansaitsee saada tukea sekä omalta linja-organisaatiolta että työturvallisuuden asiantuntija-organisaatiolta. Voidaksemme paremmin tukea esimiehiä turvallisuustyössä, pyydämme vastaamaan tähän kyselyyn 26.7.2019 mennessä.

- Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaavat omalta esimieheltäsi?
- Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaavat työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolta? (ohjeet, koulutukset, työkalut yms.)
- Mitkä työturvallisuusasiat ovat jo juurtuneet olennaiseksi osaksi esimiestyötä?
- Mitkä asiat ovat esimiehenä haastavimpia työturvallisuusasioissa?

Kyselyyn saatiin vastauksia yhdeksän kappaletta.

4.1.1 Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaavat omalta esimieheltäsi?

Kyselyyn vastanneet esimiehet haluavat selkeästi määriteltyjä odotuksia ja linjavetoja, ei ulkoistettuja tekemisiä ja vastuuta. Kaivataan tukea päätöksenteossa ja linjauksia tärkeissä asioissa, joita tulee korostaa esimiestyössä. Halutaan selkeät linjaukset työturvallisuuden ja tekemisen (esim. kustannukset, aikataulut) yhteensovittamisesta. Tarvitaan tietoa työturvallisuuteen liittyvistä asioista ajankohtaisesti ja kattavasti. Myös vuosikello-ajatteluun koettiin tuen tarvetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimieheltä kaivataan tukea ja ohjausta työturvallisuuden johtamisessa. Kun oma esimies johtaa esimerkillään, saa siitä pelimerkkejä myös omaan esimiestyöhön ja selkänöjää johon voi myös itse esimiehenä nojata.

4.1.2 Millaista apua/tukea/sparrausta kaipaavat työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolta? (ohjeet, koulutukset, työkalut yms.)

Työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatiolta kaivataan tavoitettavuutta ongelmatilanteissa. Ohjeistus koettiin riittäväksi, mutta tiedon löytäminen ja sen soveltamisessa koettiin haastetta. Haasteeksi koettiin myös konsernitason ohjeistuksen varmistaminen, jotta se olisi soveltuva erilaisiin toimintaympäristöihin konsernissa.

Työturvallisuusyhteistyöhöm konsortion kanssa koetaan tuen tarvetta, samoin siirtymisessä uuteen riskinarviointityökaluun. Myös vuosikello-ajatteluun koettiin tuen tarvetta.

Koulutuksia voisi olla enemmänkin ja myös työkaluja jotka soveltuvat muuallekin kuin laitoksilla työskentelyyn. Painotusta voisi olla enemmän tietotyön puolella ja esimerkiksi henkiseen kuormitukseen liittyvissä asioissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työturvallisuusasiantuntijoilta toivotaan apua ja tukea ohjeistuksen soveltamisessa ja työkalujen käyttämisessä. Esimies kaipaa tunnetta, ettei ole yksin asian kanssa ja näin ollen asiantuntijoiden tavoitettavuudelle on tarve.

4.1.3 Mitkä työturvallisuusasiat ovat jo juurtuneet olennaiseksi osaksi esimiestyötä?

Työturvallisuuden tärkeys on iskostunut mieleen. Tilanteen arviointi ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet ovat tuttuja asioita. Ohjeet, aloituskokoukset, työmaastandardit, turvallisuushavainnot, ergonomia, perehdyttäminen sekä riskinarvioinnit ovat tunnettuja asioita. Osassa kokouksia työturvallisuusasiat ovat vakiokohtana asialistalla ja työturvallisuuden tunnuslukuja hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työturvallisuuden työkalut ja ohjeistukset ovat esimiehillä hyvin tiedossa. Ennaltaehkäisevät työkalut ovat juurtuneet monilla jo osaksi päivittäistä tekemistä.

4.1.4 Mitkä asiat ovat esimiehenä haastavimpia työturvallisuusasioissa?

Ajan puute koettiin haasteeksi. Ei koeta, että on riittävästi aikaa valvoa toimintaa kentällä, panostaa vaarojen arviointiin tai riskien tunnistamiseen.

Myös henkiset asiat koettiin haastavana sekä epäasiallisen käytöksen/kohtelun käsittely.

Odotukset esimiehen toiminnalle koettiin epäselväksi. Epävarmuus siitä onko huomioinut kaiken ja saako tarvittavat tiedot asiasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ajanhallinta ja esimiestyön priorisointi ovat asioita, joissa kaivataan tukea. Haasteena on miten jakaa aikaansa muun

työn ja esimiestyön välillä. On tarvetta antaa selvät odotukset esimiestyön priorisoinnille yhtiötasolta.

4.2 Esimiesten haastattelut

Turvallisuuden kehittämispäällikkö suoritti keväällä ja kesällä 2019 kunnosapidon esimiehille haastatteluja, joiden pääpaino oli ydinalan ammattilaisuuden vaikuttavuudessa, esimiesten sparrauksessa sekä esimiestyön edellytysten kartoituksessa.

Työturvallisuusjohtamiseen liittyen haastatteluissa nousi esille:

- Johto koetaan kaukaiseksi eikä johdon puheiden viesti tunnu ymmärrettävältä.
- Esimiestyölle ei koeta olevan riittävästi aikaa. Esimiestyön rinnalla kulkeva asiantuntijarooli vie esimiestyöltä aikaa.
- Osa tiimiesimiehistä ymmärtää roolinsa asioiden jalkauttamisessa ja heillä on hyvä kyky viedä asiat käytäntöön.
- Kaverilliset välit työnjohtajan ja työntekijöiden välillä nostavat kynystä puuttumiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että odotuksia esimiestyölle on tarve kirkastaa sekä antaa tukea ja rohkaisua esimiestyöhön. Tämä sama tarve nousi esille myös esimiehille tehdyssä kyselyssä. Henkilöstötutkimuksessa nousi myös esille johdon ja johdon puheiden etäisyys henkilöstöstä ja tarve selvittää, miksi johdolta lähtevä viesti ei tavoita samalla tavalla kaikkia johtamisen ja toiminnan tasoja.

4.3 Johdon ja työturvallisuuden workshopit

Workshopien tavoitteena oli selkeyttää työturvallisuuden vastuita ja roolituksia linjaorganisaation ja työturvallisuuden asiantuntijoiden kesken. Saada näkemystä siitä mikä on nykytilanne työturvallisuuden tasossa ja mikä on tavoitetaso jonne olemme pyrkimässä. Haluna oli myös varmistaa, ettei työturvallisuuden ja johdon välillä ole näkemyseroa tavoitteesta vaan olemme yhteisesti matkalla kohti yhteisesti sovittua tavoitetta.

Johtoa ja työturvallisuutta heräteltiin workshopissa esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Millainen on mielestäsi linja-organisaation ja roolisi työturvallisuuden osalta nyt ja vuonna 2022? Entä työturvallisuusorganisaation ja työsuojeluryhmän rooli?
- Miten haluaisit että työturvallisuuden asiantuntija kommunikoivat kanssasi tulevaisuudessa ja mitä kanavia käyttäen?
- Mikä on työturvallisuuden visio? Millä tasolla työtyöturvallisuus on vuonna 2022 ja miten se näkyy käytännössä?

Yhteenvedona workshopista voidaan todeta seuraavia ajatuksia ja kehitystarpeita:

Tavoitteena on, että tulevaisuudessa linjaorganisaatio on ottanut työturvallisuudesta oma-aloitteisen ja omistavan roolin, jossa työturvallisuus on osa jokapäiväistä työtä. Johto johtaa ja valvoo työturvallisuutta omalla vastuualueellaan ja johtajan roolia on kirkastettu. Tavoitteet ohjaavat kaikkea toimintaa ja konsernilla on yhdessä johdon ja esimiesten kanssa laadittu visio sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet.

Työturvallisuuden asiantuntijaorganisaatio tuottaa palvelua linjaorganisaatiolle ja johdolle, kuten valmennusta, tukea ja sparrausta sekä kehittää työturvallisuutta eteenpäin tavoitteellisesti - ei joudu toimimaan enää niin usein ”työturvallisuuspoliisina”. Työsuojeluryhmästä on kasvanut konsernin työsuojelun äänitorvi, jolla on aktiivinen ja arvostettu rooli yrityksessä.

Yhteistyö linjaorganisaation ja työturvallisuuden välillä on saumatonta ja kaikki tunnistavat tilanteesta saatavat hyödyt. Turvallisuusviestintää on lisätty ja organisaatio kokee, että heitä kuunnellaan ja osallistetaan.

Esimiehille tuotetaan ajan tasalla olevaa tilannekuvaa työturvallisuuden tilanteesta, joka mahdollistaa tehokkaan ja oikea-aikaisen työturvallisuusjohtamisen.

Työturvallisuus antaa linjaorganisaatiolle ehdotuksia toimenpiteiksi, sparraa ja tukee asioiden eteenpäin viemistä. Raportoidaan enemmän mitä on tehty ja kehitetty linjaorganisaation kanssa sekä tietoa toimenpiteiden ja työturvallisuuden hallinnan vaikuttavuudesta.

Tavoitteena on, että TVO-konserni on työturvallisuuden osalta Suomen kärkeä. Yritykset haluavat ottaa meistä mallia ja TVO on rohkea, aktiivisesti toimintaansa kehittävä työturvallisuuden uranuurtaja. Osallistumme myös aktiivisesti sidosryhmien toimintaan, jonne tuomme oman näkemyksemme sekä tuomme sieltä uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseen.

Johto sai tehtäväkseen arvioida millä tasolla olemme Laitisen kuvaamissa työturvallisuuskulttuurin tasoissa. Suurin osa vastauksista osui tasolle 3 eli kehittävä työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri. Vastauksissa nähtiin myös piirteitä tasosta 4 ennakoiva työturvallisuus- ja työterveyskulttuuri. Olemme todennäköisesti näiden kahden tason välissä ja tavoitteena luonnollisesti on jatkaa näiden portaiden kulkemista ylöspäin.

5 Tulokset ja ratkaisuehdotukset

Esimiesten kyselyissä ja haastatteluissa sekä johdon ja työturvallisuuden workshopissa nousivat esille seuraavat teemat, joihin liittyen esitän ratkaisuehdotuksia.

- selkeät odotukset sekä työturvallisuudesta että esimiestyöstä
- ajantasainen ohjaustieto organisaation työturvallisuuden tilasta
- työturvallisuusorganisaation tavoitettavuus ja esimiesten tukeminen
- positiivinen lähestymistapa turvallisuuteen

Lisäksi esimiehet kokivat, että heillä ei ole asiantuntijatehtävien vuoksi aikaa keskittyä riittävästi esimiestyöhön. Tätä asiaa pureksitaan yhtiössä toisaalla ja toisaalta myös esimiestyön odotukset selventävät asiaa. Odotuksissa todetaan yksiselitteisesti: priorisoi esimiestyö. Näin ollen jos vastakkain ovat esimies- ja asiantuntijatyöt, korkeammalla priorisoinnilla on esimiestyö. Asiantuntijatyön voin tarvittaessa delegoida, esimiestyötä ei voi.

5.1 Selkeät odotukset johtamisen kaikille tasoille

Kaikilla toiminnan tasoilla on omat vastuunsa ja odotuksensa työturvallisuuden saralla. Selkeästi määriteltynä ne selkeyttävät henkilöstön tietoisuutta siitä miten heidän odotetaan toimivan. Henkilöön voi kohdistua samanaikaisesti useampi alla olevista vastuista esimerkiksi toimitusjohtaja on osa johtajistoa ja työsuojeluvastuu voi olla esimerkiksi myös esimies.

Esimiestyölle on määritelty myös omat odotuksensa, jossa työturvallisuusjohtaminen on sisäänrakennettuna. Se selvästi nostaa esimiestyön prioriteetina ja antaa näin selkeän odotuksen kun esimies joutuu ajankäytöllisesti pohtimaan ajankäytön jakoa esimies- ja asiantuntijatyön välillä.

5.1.1 Työturvallisuusvastuiden ja -odotusten selkeytys

Työturvallisuus vastuu makaa vahvasti esimiesten harteilla, mutta koko organisaation toimintaan kohdistuu odotuksia työturvallisuuden osalta ja myös työturvallisuusvastuita. Seuraavaksi käsitellään rooleittain työturvallisuusvastuita ja -odotuksia. Nämä päivitetty odotukset ja vastuut on myös kirjattu uudistettuun työterveys ja -turvallisuusjohtamisjärjestelmään.

Koko Olkiluodon henkilöstö

Henkilöstön velvollisuutena on noudattaa lainsäädäntöä, ohjeita, toimintatapoja, määräyksiä ja työmaastandardia. Jos koetaan, että ohjeiden mukaan ei voida toimia, voi esimies ja työturvallisuusorganisaatio yhdessä tehdä päätöksen poiketa ohjeista, mikäli poikkeava toimintatapa on kokonaisturvallisuuden kannalta ohjeistusta parempi. Työn suorittaja ei voi yksin tätä päätöstä tehdä.

Kaikilla on oikeus keskeyttää työ, jos havaitsee vakavan omaa tai toisen työntekijän henkeä tai terveyttä uhkaavan tilanteen.

Henkilöstö varmistaa turvallisen työn tekemisen edellytykset käyttämällä inhimillisen virheen ehkäisyn kehiteltyjä työkaluja sekä pysähtyy ja ajattelee ennen toimimista ja arvioi toiminnan seuraukset. Henkilöstö havainnoi aktiivisesti ympäristöään, korjaa epäkohdat ja puuttuu ohjeiden vastaiseen toimintaan sekä havaittuihin epäkohtiin. Odotuksena on että henkilöstö raportoi ja kannustaa ja myös muita raportoimaan havaitut puutteet ja turvallisuushavainnot tietojärjestelmään.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Luo ja edistää sellaista kulttuuria, joka tukee TTT-järjestelmältä halettuja tuloksia ja suojaa työntekijöitä vaaratilanteiden, vaarojen, riskien ja mahdollisuuksien raportoinnista johtuvilta kostotoimilta.
- Puuttuu ja tarjoaa apua varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti.
- Edistää toiminnallaan jatkuvaa parantamista.
- Tukee työhyvinvointia.
- Haastavissa ja epäselvissä tilanteissa hakee tukea esimieheltä ja tarvittaessa asiantuntijaorganisaatioilta.

Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajan hyväksyy TTT-järjestelmäasiakirjan sekä allekirjoittaa johtoryhmän hyväksymän TTT-politiikan. Erityisen tärkeää on hänen omalla esimerkillään johtaminen. Hän nostaa työturvallisuus ja -hyvinvointiasiat vahvasti esille, tukee työsuojeluyhteistoimintaa ja varmistaa alaiensa työturvallisuustoiminnan sekä vaatii heiltä johtajina työturvallisuusraportointia.

Johto

Johdon rooli TTT-järjestelmässä on tärkeä. Kaikki lähtee johtajistosta. He määrittelevät vaatimustason sekä ottavat kokonaisvastuun johtamisjärjestelmän toteutumisesta. On tärkeää, että he kertovat työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvät asiat omana viestinään, eivätkä siirrä tai ulkoista vastuuta. Johto hyväksyy TTT-politiikan ja TTT-tavoitteet sekä vastaa siitä, että ne ovat yhdenmukaisia yhtiön strategian kanssa. Ja mikä tärkeintä johtaa esimerkillään myös omia alaisiaan.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Varmistaa, että TTT-järjestelmän vaatimukset ovat osa konsernin liiketoimintaprosesseja ja järjestelmä saavuttaa halutut tulokset.
- Varaa TTT-järjestelmän toteuttamiseen, valvontaan ja parantamiseen tarvittavat resurssit.
- Kukin johtaja raportoi johtoryhmään oman vastuualueensa TTT-asioidista.
- Vastaa lakisääteisten vaatimusten täytymisestä omilla vastuualueillaan.
- Osallistuu suunnitelman mukaisesti turvallisuuskierroksille.
- Käy läpi TTT-järjestelmän auditointien tulokset.
- Ohjaa henkilöstöä lisäämään TTT-järjestelmän vaikuttavuutta ja tukee heitä siinä.
- On mukana ydinalan ammattilaisteon palkitsemisen valitsijatoimikunnassa.
- Varmistaa, että konserni ylläpitää prosessia työntekijöiden kuulemiseen ja osallistamiseen.
- Tukee työsuojeluyhteistoimintaa.

- Viestii TTT-asioiden hallinnan vaikuttavuudesta ja TTT-järjestelmää koskevien vaatimusten noudattamisesta esimerkiksi tietolaareissa ja johdon blogissa.
- Varmistaa alaistensa työturvallisuustoiminnan ja työhyvinvoinnin, sisältäen myös henkisen hyvinvoinnin.
- Vaatii työturvallisuusraportointia keskijohdolta.

Keskijohto

Keskijohdon tulee olla tietoinen oman organisaation toiminnasta ja tapahtumista. Tärkeää on kertoa eteenpäin johdolta tulleet TTT-asiat omana viestinä ilman vastuun ulkoistamista tai siirtoa. Heidän tulee vaatia työturvallisuusraportointia tiimiesimiehiltä, samalla tavalla kuin he itse raportoivat myös ylöspäin johdolle.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Johtaa esimerkillään.
- Johtaa tapaturmatutkintoja.
- Varmistaa alaistensa työturvallisuustoiminnan ja työhyvinvoinnin, sisältäen myös henkisen hyvinvoinnin.
- Huomioi vaaditut turvallisuusasiat töiden suunnittelussa.
- Vastaa riskienarviointien toteuttamisesta omalla vastuualueellaan.

Lähiesimies

Lähiesimiehellä on valvontavastuu alaistensa töiden turvallisesta suorittamisesta sekä ohjeiden ja määräysten noudattamisesta. Hänen vastuullaan on luoda työntekijöille edellytykset tehdä työt hyvin ja turvallisesti. Hänen tulee hankkia soveltuvat ja ehjät työkalut sekä suojavarusteet työntekijöilleen. Esimiehen tulee huomioida yksilöiden väliset erot ja tarvittaessa mukauttaa työtä työntekijälle sopivaksi, huomioiden esimerkiksi työntekijöiden kokemuksen ja pätevyyden. Lähiesimies varmistaa alaistensa työturvallisuustoiminnan ja työhyvinvoinnin sisältäen myös henkisen hyvinvoinnin.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Kertoo TTT-asiat omana viestinä.
 - Ei vastuunsiirtoa eikä ulkoistamista.

- Johtaa esimerkillään.
- Kirjaa havainnot Kelpo -järjestelmään ja vastaa myös siitä, että työntekijöiden havainnot ja mahdolliset tapaturmat sekä läheltä piti -tilanteet kirjataan Kelpo -järjestelmään.
- Perehdyttää ja opastaa työntekijöitä.
- Vastaa siitä, että työntekijät tuntevat työnsä vaaratekijät ja jäännösriskien hallintakeinot ennen töiden aloitusta.
 - Esimies vastaa siitä, että töistä on tehty laadukas dokumentoitu riskien arviointi, jossa on tunnistettu kaikki työhön liittyvät olennaiset vaaratekijät ja niiden merkittävimmät riskit.
 - Riskien arviointi on käytävä jokaisen työntekijän kanssa huolellisesti läpi perehdytyksen ja/tai aloituskokouksen yhteydessä.
 - Vaatii alaisiaan suorittamaan kohteella tehtävää vaarojen tunnistusta, käy palautetut lomakkeet läpi ja kirjaa mahdolliset havainnot Kelpo -järjestelmään.
- Huomioi vaaditut turvallisuusasiat töiden suunnittelussa.
 - Tukee työntekijöitä turvalliseen toimintaan, aikataulupaineet eivät ole syy ohjeista poikkeamiseen, turvallisuudesta ei tingitä.

Työntekijä

Työntekijä ei aloita työtään ennen kuin hän tietää työnsä vaaratekijät ja riskien hallintakeinot. Hän osallistuu kutsuttaessa työn vaarojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin. Ennen työn aloittamista hän suorittaa kohteella tehtävän vaarojen tunnistuksen, pitää täytetyn lomakkeen näkyvillä työkohteella ja toimittaa sen työn päätyttyä esimiehelle. Hän on vastuussa sekä omasta että muiden turvallisuudesta.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Puuttuu ohjeiden vastaiseen toimintaan ja havaitsemiinsa epäkohtiin.
 - Raportoi esimiehelle.
 - Kirjaa havainnon Kelpo -järjestelmään tai vaatii esimiestään tekemään kirjauksen.
- Käyttää työkaluja käyttöohjeen mukaisesti.
 - Ei muokkaa työkaluja, esimerkiksi poista suoja.

- Varmistaa, että käytettävät työkalut ja suojavarusteet ovat kunnossa ja tarvittavat tarkastusmerkinnät löytyvät.
- Pidättäytyy vakavaa vaaraa aiheuttavasta työstä.

Työturvallisuusorganisaatio

Työturvallisuuden asiantuntijaorganisaation tärkein tehtävä on tukea ja valmentaa linjaorganisaatiota täyttämään työturvallisuusvastuunsa sekä yhteistyössä linjaorganisaation kanssa kehittää työturvallisuutta. Asiantuntijaorganisaatio koordinoi TTT-järjestelmän mukaista turvallisuustoimintaa.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Muodostaa toiminnalleen TTT-tavoitteet.
 - Edistää toiminnallaan tavoitteiden täyttymistä.
- Tarjoaa työkaluja ja omaa asiantuntijuutta.
- On tarvittaessa mukana riskien arvioinneissa asiantuntijan roolissa.
- Osallistuu tapaturmatutkintoihin asiantuntijan roolissa.
- Luo, päivittää, tarkastaa ja kommentoi asiakirjoja.
 - Työturvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja perehdytysmateriaali.
 - Menetelmäkuvausten arviointi ja kommentointi työturvallisuuden näkökulmasta.
 - Riskien arviointien seuranta ja arviointi.
- Järjestää koulutuksia.
- Raportoi ja seuraa työturvallisuuden tunnuslukuja ja merkittävimpiä tapahtumia.
- Tarkastaa työturvallisuuteen liittyvät toimintaoppaat ja muut painotuotteet ennen niiden julkaisua.

Työsuojelupäällikkö

Työsuojelupäällikön lakisääteiset vastuut ja tehtävät on määritelty asetuksessa työsuojelun valvonnasta 2006/44. Työsuojelupäällikkö vastaa, että uudet työsuojelulait ja -vaatimukset tulevat linjaorganisaation tietoon sekä työsuojeluyhteistyön edellyttämistä ohjeista ja toiminnoista.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Valmistele keskitetysti TTT-järjestelmään liittyviä asioita ja raportoi TTT-järjestelmän tilasta johdon edustajalle johdon katselmusten ja TTT-järjestelmän kehittämisen pohjaksi.
- Työsuojelupäällikön lisäksi työsuojeluasioita hoitaa myös muut työ-
turvallisuusorganisaation asiantuntijat.
- Säteilysuojelun osalta työsuojelupäällikön vastuita ja tehtäviä hoitaa säteilysuojelupäällikkö.

Työsuojeluvaltuutettu

Työsuojeluvaltuutettu on vaaleilla valittu ja edustaa työpaikan työntekijöitä. Hän viestii työsuojeluryhmän asioista työntekijöille ja tuo työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä työsuojeluryhmän tietoon sekä osallistuu aktiivisesti työsuojeluryhmän toimintaan. Hän kehittää turvallisuutta yhdessä linjaorganisaation ja työsuojeluorganisaation kanssa.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Perehtyy työpaikkansa työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin sekä työsuojelusäännöksiin.
- Osallistuu työsuojelua koskeviin tarkastuksiin ja tapaturmatutkintoihin.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta § 31–36 määrittelee tarkemmin työsuojeluvaltuutetun lakisäänteiset tehtävät, valtuudet ja oikeudet.
- Kommunikoi **työsuojeluasiamiesten** kanssa, jotka toimivat työsuojeluvaltuutettujen ja työturvallisuusorganisaation apuna sekä työsuojeluun liittyvissä asioissa linkkinä edustamaansa organisaatioon.

Turvallisuuskoordinaattori

Turvallisuuskoordinaattori nimitetään rakennushankkeille sekä laajoihin rakenteellisiin muutostöihin. Hän toimii rakennuttajan työturvallisuuden asiantuntijana.

Muita vastuita tunnistettiin seuraavasti:

- Tarkastaa ja kommentoi rakennushankkeeseen liittyvät turvallisuusasiakirjat ja -suunnitelmat.
- Varmistaa työturvallisuuden osalta, että rakennushankkeen suunnitelmat ja muut asiakirjat ovat linjassa konsernin ohjeistuksen kanssa.
- Vastaa rakennushankkeen valmistelu-, suunnittelu- ja toteutusvaiheessa turvallisuuteen ja terveyteen liittyvien, rakennuttajalle säädettyjen toimenpiteiden yhteensovittamisesta.
- Varmistaa, että hankkeen eri osapuolet tekevät yhteistyötä turvallisuutta koskevissa asioissa.
- Osallistuu rakennushankkeessa järjestettäviin kokouksiin sekä huolehtii osaltaan, että niissä edellytetyt työturvallisuutta koskevat velvoitteet hoidetaan.
- On mukana päätöksenteossa.
- Rakennusvaiheen turvallisuuden toteutumisen varmistaminen.
- Turvallisuuskoordinaattorilla on oltava reaaliaikainen käsitys työmaasta ja hänen tulee osallistua työmaan valvontaan.

5.1.2 Esimiestyön odotusten selkeytys

Esimiestyö on tärkeässä roolissa sekä työhyvinvoinnissa että työturvallisuudessa. Esimiestyön odotukset on laadittu selkeyttämään esimiehen tehtäväkenttää ja auttamaan esimiestyön priorisoinnissa. Yhteisenä ajatuksena taustalla on ihmisen kohtaaminen ja henkilöstön johtaminen. Neljä tärkeintä odotusta ovat:

Aseta ja seuraa tavoitteita

- Tunne tiimisi
- Kanna vastuusi
- Ole ihminen ja läsnä

Seuraavaksi käydään nämä odotukset läpi yksityiskohtaisemmin.

1. Aseta ja seuraa tavoitteita

Aseta työntekijöiden kanssa selkeät tavoitteet ja niille mittarit. Seuraa tavoitteiden saavuttamista usein ja säännöllisesti. Osoita kiinnostusta tavoitteiden

saavuttamisesta, kysele ja pidä tavoitteita esillä. Älä oletta, vaan varmista tavoitteiden tilanne. Ryhdy korjaaviin toimenpiteisiin jos tavoitteita ei saavuteta sovitun mukaisesti.

2. Tunne tiimisi

Pidä tiimiä voimavaranasasi. Varmista, että tiimin työnteon edellytykset ovat kunnossa, luo heille mahdollisuus onnistua. Tiedä mitä tiimissäsi tapahtuu päivittäin. Myy työtehtävät tiimillesi. Esimies vaikuttaa siihen miten työtehtäviin suhtaudutaan ja miten tärkeäksi ne koetaan. Tunnet tiimisi parhaiten ja osaat suunnitella miten tiimisi toimii ihanteellisesti tulosten saavuttamiseksi.

3. Kanna vastuusi

Pidä huolta että perusasiat ovat kunnossa, turvallisuushavaintojen käsittelyt, tehtävien hallinta ja viranomaiskirjeet, työaikakirjaukset yms. Päätä rohkeasti vastuualueesi puitteissa ja pysy päätösesi takana. Älä ulkoista päätöksentekoa (johto, viranomainen) vaan esitä asiat omanasi. Tunne ja kanna vastuusi. Huolehdi että tiimisi vastuualueet ovat kunnossa. Ole työnantajan edustaja.

4. Ole ihminen ja läsnä

Esimiestyö on sinun prioriteettisi. Ole läsnä tiimillesi, kuuntele, kysy ja välitä. Sparraa ja kannusta tiimiäsi aina parempiin suorituksiin. Anna tiimillesi palautetta ja vastuuta. Korosta tiimisi merkitystä turvallisessa ja luotettavassa sähköntuotannossa.

5.2 Esimiehen tietopankki

On tärkeää, että esimiehellä on käytössään tarvittava tieto sekä työturvallisuudesta asiana että myös organisaation työturvallisuuden tilasta. Työturvallisuusasiantuntijoiden tärkein tehtävä on tukea ja mahdollistaa linjaorganisaation esimiehen turvallisuustyö. Materiaalin tulee olla esimiehellä helposti käytettävissä.

Työturvallisuuden intranet-sivut sekä esimiesten tiiminet-sivut ovat luontaiset paikat jaetulle tiedolle virallisen ohjeistuksen lisäksi. Niiden ajan tasalla pitäminen ja päivittäminen on tärkeää ja sisällössä tulee huomioida sekä koko

henkilöstö että myös erikseen esimiehet. Sivustoille voisi lisätä työturvallisuuden liittyviä esityspaketteja ajankohtaisista teemoista, joita esimiehet voivat vapaasti hyödyntää omissa kokouksissaan ja koulutuksissaan.

Työturvallisuustiimin tavoitettavuus on tärkeä asia. Tavoitettavuuden parantamiseksi on työturvallisuuden asiantuntijoille sekä yhteissähköposti että -puhelin. Nämä palvelukanavat eivät ole vielä organisaation suuresti käyttämät ja sitä tietoisuutta tulee laajentaa. Puhelimelle ja sähköpostille on määritelty päivystysviikot ja tällä päivystysviikolla asiantuntijan prioriteettina on näihin vastaaminen. Tarkoituksena on helpottaa ja madaltaa organisaation yhteydenottoa työturvallisuuden asiantuntijoille. Henkilöstön ei tarvitse pohtia kenen vastuualueelle asia kuuluu eikä asian hoitaminen viivästy yksittäisen asiantuntijan poissaolon vuoksi.

Työturvallisuuskoulutukset tulee selkeyttää osallistujille. Mitä peruspalikoita on työturvallisuuskoulutuksissa kaikille ja toisaalta mitä lisäpalikoita on mahdollista tarjota henkilöstölle vastuiden ja tehtävien laajentuessa. Tämä informaatio on hyvä tuoda näkyville mahdollisimman visuaalisessa muodossa koko henkilöstölle työturvallisuuden sisäisessä intranetissä.

Turvallisuusjohtamisessa yhtenä haasteena on ohjaustiedon puute. Esimies ansaitsee saada dataa organisaationsa työturvallisuuden tilanteesta. Dataa kehitettäessä on tärkeää panostaa myös datan analysointiin. Organisaatiossa on luotu ensimmäiset dashboardit, mutta kehitystyötä tulee jatkaa sillä tavoin, että myös turvallisuuden liittyvät tiedot on sieltä nähtävissä kokonaisuutena. Toisaalta esimiestyöhön liittyy monia muitakin näkökulmia kuin turvallisuus, joten esimiesten kohdalla asiaa tulisi tarkastella kokonaisuutena niin, että käytettävissä on esimiehen dashboard sisältäen turvallisuusasiat, niin datan kuin myös analytiikan. Dashboardista esimies näkisi ajantasaisesti mm. onko riskienarviointisuunnitelma tehty ja onko sitä toteutettu sovitussa aikataulussa. Onko oma organisaatio aktiivisesti tehnyt turvallisuushavaintoja ja onko suljettu aikataulun mukaisesti omalle organisaatiolle kohdennetut havainnot.

5.3 Esimiehen tuki työuran jokaisessa vaiheessa

Esimies ansaitsee saada tukea työturvallisuusjohtamisen kehittämisessä työuran kaikissa vaiheissa. Asiaa pitäisi itseasiassa tarkastella jo esimiestä rekrytoitaessa. Rekrytoitavalle henkilölle tulee osoittaa selvästi millaiset ovat

häneen kohdistuvat odotukset ja toisaalta pyrkiä selvittämään myös hänen turvallisuusasennettaan. Tietoisuutta on helpompi lisätä kuin lähteä muuttamaan asennetta.

Perehdytysmateriaali sekä työntekijälle että myös esimiehelle tulee sisältää myös tärkeimmät asiat työturvallisuudessa. Liitteenä on Tampereen teknillisen yliopiston tutkimushankkeen mukainen tarkastuslista, joka on hyödyllinen työkalu asian kehittämiseksi (Tappura et al. 2015). Koulutuksia, mentoimintia ja sparrausta on erityisesti tärkeä kohdentaa uusiin esimiehiin sekä sellaisten organisaatioiden esimiehiin, jotka ovat esim. henkilöstötutkimusten tulosten perusteella suurimman tuen tarpeessa.

Jotta työturvallisuusjohtamisen kehittäminen on mukana mm. navigointikeskusteluissa, on esimiesten tärkeää tunnistaa se olennaiseksi osaksi esimiehen työtehtävää. Tämän jälkeen asiaa tulee tarkasteltua samalla tavalla kuin muitakin johtamisen osa-alueita.

Turvallisuuteen kannustamisessa ja palkitsemisessa on tärkeää huomata ja palkita myös esimiehen asenteen ja toiminnan vaikutus turvalliseen toimintaan.

5.4 Henkinen työturvallisuus

Yrityksen työntekijöistä suurin osa on toimihenkilöitä, jolloin fyysisten riskien sijaan suurimmat haasteet ovat henkisellä puolella. Tämä on tunnistettu sekä työturvallisuudessa että henkilöstöhallinnassa sekä nousi esille myös esimiesten haastatteluissa tuen tarpeena. Tulee varmistaa, että esimiehillä on tietoa ja annettu koulutusta tietotyön kuormituksesta ja siihen liittyvistä hallintakeinoista. HR on avannut prosesseja, miten asioita voidaan ottaa puheeksi esimiehen toimesta sekä miten prosessit etenevät. Koko henkilöstölle tullaan jakamaan tietoa miten kontaktoida ja saada apua jos havaitsee haasteita aiheen tiimoilta. Psykososiaalisia riskejä arvioidaan osana työturvallisuuden riskienarviointia ja organisaatioita tuetaan tässä prosessissa. Tämä aihepiiri on laaja ja sitä kehitetään yhteistyössä työturvallisuuden ja henkilöstöhallinnan osalta.

5.5 Henkilöstön kannustus

Turvallisuudessa on usein tapana keskittyä enemmän negatiivisiin ja pieleen menneisiin asioihin (mm. riskit, tapaturmat, vaaranpaikat). Näistä on toki tärkeää tietää ja niihin on tärkeää varautua ennakolta, mutta paljon hyviä ja positiivisia asioita tapahtuu myös turvallisuuden saralta ja niistä viestiminen ja kiittäminen voisi olla tukevampi pohja turvallisuustyölle kuin negaation kautta toimiminen.

Turvallisuuspalkitseminen on johdon yksi keino nostaa ja korostaa turvallisuuden tärkeyttä organisaation toiminnassa. Olkiluodossa on ollut jo pitkään käytössä turvallisuuspalkitseminen. Se alkoi työturvallisuustekopalkintona, laajeni turvallisuustekopalkinnoksi ja viimeisimpänä päivittyi ydinalan ammattilaisteko palkinnoksi. Palkitseminen on laajentunut koko ajan kattamaan suuremmat odotukset hyvälle ja turvalliselle toiminnalle. Palkinnon avulla halutaan viestiä, että turvallisuus ja turvallinen toiminta ovat meille tärkeitä ja siitä haluamme kiittää. Erityinen fokus on juuri turvallisessa tekemisessä ja toiminnassa. Niissä käytännön teoissa, jotka vievät turvallisuutta eteenpäin. Palkinto annetaan vuosittain toimitusjohtajan toimesta.

Vielä suurempaa vaikuttavuutta ja ohjaavaa vaikutusta turvallisuuspalkittamisessa saadaan kun palkitseminen pystytään sitomaan oikea-aikaisesti tapahtuneeseen toimintaan. Turvallisesta toiminnasta saatu kiitos kannustaa toimimaan samalla tavoin myös jatkossa ja vaikutusta korostaa jos kiitoksen/palkinnon saa asian ollessa ajankohtainen ei niinkään puolen vuoden päästä palkitsemistilaisuudessa. Asiasta viestiminen ja asiasta nouseva keskustelu on myös tällöin ajankohtainen ja suuntaa huomiota hyvin tehtyihin asioihin. Uudenlaisen toimintatavan muokkaaminen ja kehittäminen vaatii keskustelua ja suunnittelua sekä johdon että henkilöstön kanssa.

6 Yhteenveto

Jotta työturvallisuusjohtaminen tulee osaksi päivittäistä tekemistä linjaorganisaatiossa, on tärkeää nostaa esimiesten turvallisuustietoutta sekä erityisesti tuoda työturvallisuusjohtaminen näkyväksi heidän jokapäiväisessä työssään. Tässä tärkeänä esimerkkinä toimii oma esimies ja näin ketju jatkuu toimitusjohtajasta työntekijään ja yhtäläillä myös alhaalta ylös. Tässä kehitystyössä on selkeytetty toimijoiden vastuuta ja velvollisuuksia ja erityisesti keskitytty tuomaan esimiehille työkaluja työturvallisuusjohtamiseen. Työturvallisuusasiantuntijoiden tärkeänä tehtävänä on auttaa esimiehiä onnistumaan työturvallisuusjohtamisessa ja varmistaa, että heillä on hyvä työkalupakki käytettävissä. Tässä kehitysprojektissa on useampia kehitysaskelaita myös asiantuntijoille otettavaksi.

Jotta esimiehet voivat johtaa työturvallisuutta toivotulla tavalla, tulee heidän suhtautua siihen luonnollisena osana omaa toimenkuvaansa. Kun esimiehet johtavat omalla esimerkillään, eivätkä ulkoista turvallisuutta viranomaiselta tai johtajalta tulevaksi, ollaan halutulla polulla. Esimiehet ansaitsevat saada tarvitsemansa tuen työturvallisuusjohtamiseen, sekä linjaorganisaatiolta että myös työturvallisuuden asiantuntijoilla, sekä ajantasaista ja analysoitua ohjaustietoa tietojärjestelmästä.

Palkitseminen ohjaa positiivisella tavalla henkilöstön toimintaa. Oikea-aikainen palkitseminen ja siitä viestiminen tuo vahvaa indikaatiota henkilöstölle halutusta toimintatavasta. Myös esimiesten asenne ja toiminnan vaikutus turvalliseen toimintaan on palkitsemisen arvoista. Positiivisuuteen keskittyminen on muutenkin tavoiteltavaa turvallisuusviestinnässä. Turvallisuus helposti keskittyy uhkiin, vaaroihin, riskeihin ja sattuneisiin tapaturmiin, kun samanaikaisesti tapahtuu monta onnistumista turvallisuuden saralla ja toimintaa kehitetään turvallisemmaksi.

Niin kauan kuin teemme asioita kuten ennenkin, saamme samanlaista tulosta kuin ennenkin. Halutessamme nousta työturvallisuuden portaita ylöspäin tulee meidän laatia systemaattinen, uudenlainen työturvallisuusjohtamisen toimintamalli ja käynnistää sen implementoimiseksi työturvallisuusohjelma. Työturvallisuusohjelman läpiviemiseksi ylimmän johdon tuki on ehdoton ja työryhmän jäsenten tulee edustaa kaikkia toiminnan tasoja johtajasta työntekijään. Työryhmän kokoonpanon on hyvä koostua pääsääntöisesti linjaorganisaatiosta, jotta vastuu siirtyy luontevasti suoraan heille, ei välillisesti työturvallisuuden asiantuntijoiden kautta. Työturvallisuuden ohjelmasta tulee viestiä aktiivisesti koko henkilöstölle ja keskittyä erityisesti positiivisiin saavutuksiin ja muutoksiin.

7 Lähteet

Laitinen Heikki, Vuorinen Marko, Simola Antti. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanoma, 2013.

Mannermaa, Katri. Työsuojelupäällikön käsikirja. Alma Talent, 2018.

Mertanen Virve. Työturvallisuuden perusteet. Työterveyslaitos, Helsinki, 2015.

Reiman Teemu, Oedewald Pia. Turvallisuuskriittiset organisaatiot; Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Edita 2008.

Tappura Sari et al., Turvallisuuden johtajat - Esiemiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen, Tampere University of Technology, 2015. Haettu osoitteesta: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116561/Loppuraportti_k kaikki.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu: 8.3.2020

Turvallisuuskulttuuri. Teollisuuden Voima Oyj. Haettu osoitteesta: <https://www.tvo.fi/yhtio/hallintojajohtaminen/turvallisuuskulttuuri.html> Viitattu: 8.3.2020

Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän sertifiointi (ISO 45001). Kiwa Inspecta. Haettu osoitteesta: <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelumme/tyoterveys-ja-tyoturvallisuusjarjestelman-sertifiointi-iso-45001/> Viitattu: 8.3.2020

8 Liitteet

Liite 1: Esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi - tarkastuslista (Tappura et al. 2015).

Esimiesten turvallisuusosaamisen arviointi -tarkistuslista

Miten hyvin tiedät/tunnet/osaat seuraavat asiat (esim. hyvin, jonkin verran, en lainkaan)?

- Työelämän lainsäädäntö, määräysten ja vaatimusten avaus
 - Työaikakäytännöt, ylityöt, harmaa työaika
 - Työturvallisuuslain keskeiset vaatimukset
- Työsuojelun toimintaohjelman sisältö
 - Tavoitteet ja keskeiset toimenpiteet
- Työpaikan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen menettelytavat
 - Hyvän johtajuuden piirteet ja menettelytavat
- Työn henkisen ja fyysisen kuormittavuuden arviointi
- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
 - Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttaminen
 - Suojainkäytännöt
 - Sairauspoissaolojen seuranta
 - Varhaisen tuen toimintamalli, päihdeohjelma
 - Kuntoutus, korvaava työ ja työn joustot
- Toiminnan seuranta ja arviointi (mittarit, tavoitteet, toimenpiteet)
 - Auditoinnit, katselmukset, kierrokset
- Kehityskeskusteluohjeet (erityisesti työmäärän ja jaksamisen arviointi)
- Toiminta häiriö- ja ongelmatilanteissa
 - Tapaturmien ja vaaratilanteiden raportointi, tutkinta ja niistä oppiminen (viestiminen)

- Häirintä ja epäasiallinen kohtelu, toimintamalli
- Puuttuminen, varoituskäytännöt, toimenpiteet ja seuranta
- Rakentava palautteen antaminen
- Työhyvinvointi-, työhönpaluu-, tms. keskustelut
- Turvallisuusviestintä
- Työpaikan yhteistoimintakäytännöt ja niiden johtaminen
- Esimiestyön tuki (perehdytys, koulutus, työnohjaus, vertaistuki, verkostot)
- Työsuojeluorganisaation toiminta
 - Yhteyshenkilö ja saatavilla oleva tuki
- Työterveyshuollon toiminta
 - Työterveyshuollon sopimus, yhteyshenkilö ja saatavilla oleva tuki
 - Työpaikkaselvitys