



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HARRI LIIMATAINEN

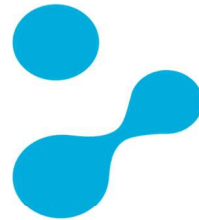
Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Yleinen malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle sekä järjestelmän suunnittelu Länsilinjat Oy:lle

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN KOULUTUSOHJELMA
YAMK 2020



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

Tekijä(t) Liimatainen, Harri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Syyskuu 2020
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmä		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kuopiossa tapahtui vuonna 2018 linja-auto-onnettomuus, jossa menehtyi neljä ihmistä. Kuopiossa tapahtuneen onnettomuuden vakavuus ja uusiutumisen todennäköisyys vaikuttivat siihen, että onnettomuustutkintakeskus määrättiin tutkimaan tapahtumien kulku yleisen turvallisuuden parantamiseksi ja vastaavanlaisten onnettomuuksien ehkäisemiseksi. Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tausta ja tarpeellisuus ovat syntyneet onnettomuustutkintakeskuksen tutkintaselostuksesta, jossa suositellaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimista linja-autoliikenteessä. Tutkimuksen tavoitteena oli laatia turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli linja-autoliikenteeseen sekä suunnitella yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit osallistavin tutkimusmenetelmin Länsilinjat Konsernin turvallisuusjohtamisjärjestelmään.</p> <p>Tämä konstruktiiivinen tutkimus aloitettiin suunnittelemalla linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli teoreettisen lähdeaineiston pohjalta. Turvallisuuskriittisiä toimintoja linja-autoliikenteen operoinnissa ovat: liikennöinnin suunnittelu, henkilöstön osaamisen ja kelpoisuuksien ylläpitäminen sekä kaluston liikennekelppoisuuden varmistaminen. Tutkimuksessa havaittiin, että edellä mainittujen tekijöiden lisäksi inhimillisten ja organisatoristen tekijöiden huomioiminen vaikuttavat myös merkittävästi turvallisuuden varmistamiseen. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin mukaisten toimenpiteiden suunnittelussa Länsilinjat Konsernille käytettiin tutkimusmenetelminä kyselyä, ideointityöpajoja ja sisältöanalyysiä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän mukaiset toimenpiteet suunniteltiin ideointityöpajoissa yhdessä yritysjohtajien ja esimiesten kanssa. Tutkimuksen molemmat tavoitteet saavutettiin. Tutkimustuloksena luotiin yleinen malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle sekä suunniteltiin osallistavin menetelmin yleisen mallin asettamien vaatimusten mukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmä Länsilinjat Konsernille.</p>		
<p>Asiasanat Turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri, riskienhallinta</p>		

Author(s) Liimatainen, Harri	Type of Publication Master's thesis	Date September 2020
	Number of pages 85	Language of publication: Finnish
Title of publication Safety Management System for Bus Traffic		
Degree program Management and Service Business		
Abstract In 2018, a bus accident occurred in Kuopio, in which four people died. The severity of the accident in Kuopio and the likelihood of recurrence contributed to the fact, that the Accident Investigation Board was ordered to investigate the course of events in order to improve public safety and prevent similar accidents. The background and necessity of this constructive research have emerged from the Accident Investigation Board's investigation report, which recommends requiring a safety management system in bus traffic. The first aim of the research was to develop a general model of the safety management system for bus traffic. The second aim was to design the elements for Länsilinjat Group's safety management system to ensure safety in accordance with the general model. This constructive research was initiated by designing a general model of a bus traffic safety management system based on theoretical literature source and source of law. Safety-critical functions in the operation of bus transport are: traffic planning, maintaining the competence and qualifications of personnel, and ensuring the roadworthiness of the fleet. It was found in the research that in addition to the factors mentioned above, consideration of human and organizational factors also has a significant impact on ensuring safety. A survey, brainstorming workshops and content analysis were used as research methods to design the safety management system for the Länsilinjat Group. Measures in accordance with the safety management system were planned in brainstorming workshops together with company management and supervisors. Both objectives of the research were achieved. As a result of the research, both a general model for the safety management system of bus traffic was created and, a safety management system for the Länsilinjat Group was designed using participatory methods in accordance with the requirements of the general model.		
<u>Key words</u> Safety Management, Safety Culture, Risk Management		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITE	9
2.1 Tutkimuksen taustat ja tarpeellisuus	9
2.2 Kohdeorganisaation kuvaus	11
2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	11
2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	13
2.5 Teoreettinen viitekehys	14
3 TUTKIMUSASETELMA.....	17
3.1 Lähestymistapa.....	17
3.2 Tutkimusmenetelmät ja analysointi	19
3.2.1 Kysely	19
3.2.2 Ideointityöpajat	20
3.2.3 Sisältöanalyysi	21
4 TURVALLISUUS LINJA-AUTOLIIKENTEESSÄ	23
4.1 Keskeiset käsitteet ja määritelmät.....	23
4.2 Työturvallisuus.....	24
4.2.1 Yleiset periaatteet ja huolehtimisvelvoite.....	24
4.2.2 Turvallisuuden johtaminen.....	26
4.2.3 Riskienhallinta ja jatkuva parantaminen	28
4.3 Turvallisuuskriittiset tekijät organisaatiossa	31
4.3.1 Liikennöinnin suunnittelu	31
4.3.2 Organisatoriset tekijät	33
4.3.3 Inhimilliset tekijät	34
4.3.4 Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset.....	36
4.3.5 Kaluston liikennekelpoisuuden varmistaminen	38
5 TURVALLISUUSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ.....	40
5.1 Turvallisuuden johtaminen.....	40
5.1.1 Lainsäädännön noudattaminen, turvallisuuspolitiikat ja -tavoitteet.....	40
5.1.2 Turvallisuusvastuut	44
5.1.3 Inhimilliset ja organisatoriset tekijät.....	46
5.2 Henkilöstön ja liikennöintikaluston vaatimukset.....	49
5.2.1 Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset.....	49
5.2.2 Liikennöintikaluston kelpoisuusvaatimukset.....	51
5.3 Turvallisuusriskit ja -poikkeamat.....	53
5.3.1 Tunnistetut riskit ja riskienhallinnan menettelyt.....	53

5.3.2 Turvallisuuspoikkeamat	55
5.3.3 Häätä- ja poikkeamatilanne ohjeistukset	57
5.4 Suorituksen arviointi	58
6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6.1 Tutkimustulokset.....	62
6.2 Tutkimuksen kehittäminen.....	65
6.3 Tutkimuksen hyödyt	66
6.4 Tutkimustulosten siirrettävyys	67
7 POHDINTA	68
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	68
7.2 Jatkotutkimus suositukset	69
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuopiossa vuonna 2018 sattunut linja-auto onnettomuus johti neljän henkilön kuolemaan. Liikenneturvallisuuustyö Suomessa pohjautuu nollavisioon, jonka mukaan liikennöinti on suunniteltava niin, että kenenkään ei tarvitse menehtyä tai loukkaantua vakavasti liikenteessä (Traficom 22/2019, 107). Traficomien selvityksessä (22/2019, 107) kerrotaan, että nollavisiassa painotetaan nimenomaan kaikkien toimijoiden vastuuta niin, että edes inhimillinen virhe ei saisi johtaa kenenkään menehtymiseen tai loukkaantumiseen liikenteessä.

Kuopiossa tapahtuneen onnettomuuden vakavuus ja uusiutumisen todennäköisyys vaikuttivat siihen, että onnettomuustutkintakeskus määrättiin tutkimaan tapahtumien kulku yleisen turvallisuuden parantamiseksi ja vastaavanlaisten onnettomuuksien ehkäisemiseksi. Useat onnettomuuteen vaikuttaneet tekijät olivat luonteeltaan sellaisia, että palveluja tarjoava linja-autoyrittäjä olisi voinut niihin vaikuttaa, jos yrityksessä olisi ollut turvallisuusjohtamisjärjestelmä käytössään. Tutkintaselostuksessa (2016-S10) kerrotaan, että ”Liikenne- ja viestintäministeriö laatii säännökset, joiden avulla turvallisuusjohtamisjärjestelmä saadaan käyttöön koko linja-autoalalla”. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien kehittyminen linja-autoalalla on kuitenkin ollut hidasta ja, vaikka liikenne- ja viestintäministeriö vaatiikin turvallisuusjohtamisjärjestelmän vesi-, raide- ja ilmailuliikenteessä, niin vaatimus puuttuu edelleen maantieliikenteestä ja erityisesti linja-autoliikenteestä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmät ovat johtamis- ja menettelytapamalleja, joiden tarkoituksena on turvallisuuden suunnitelmallinen kehittäminen ja toteuttaminen läpi koko organisaatorakenteen. Onnettomuustutkintakeskus suosittelee turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimista myös linja-autoalalla. (Onnettomuustutkintakeskuksen www-sivut 2020, Y2018-04.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena on suunnitella yleinen malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle sekä suunnitella yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit Länsilinjat Oy:lle.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyvän yleisen linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallin suunnittelulla voi olla myös valtakunnallista merkittävyyttä, jonka kautta nollavisioon pääseminen on lähempänä toteutumista eikä kenenkään tarvitse menehtyä tai loukkaantua vakavasti liikenteessä. Länsilinjat Oy haluaa toimia turvallisuuden ja vastuullisuuden edistämisen edelläkävijänä linja-autoyrityksissä ja haluaa korostaa näiden tekijöiden merkitystä joukkoliikennepalvelujen tuotannossa. Johdon ja lähiesimiesten rooli turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelussa, dokumentoinnissa ja implementoinnissa on avainasemassa, ja heidän implisiittisen tietonsa hyödyntäminen suunnitteluprosessin aikana on hyvin merkityksellinen osa tätä tutkimusta.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA JA TAVOITE

2.1 Tutkimuksen taustat ja tarpeellisuus

Saunders, Lewis & Thornhill (1997, 31) täsmentävät, että opiskelijoiden odotetaan yleensä löytävän itse oma tutkimuskohteensa opinnäytetyölleen, mutta toisinaan kohteen määrittelee osittain tai kokonaan työnantajaorganisaatio tai jokin tutkimuksen rahoittava taho. Tämän kehittämistehtävän aiheen valintaan on vaikuttanut työnantajaorganisaation tarve kehittää turvallisuuteen liittyviä toimintatapoja ja käytänteitä sekä onnettomuustutkintakeskuksen selostukset, joissa on suositeltu turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimista myös linja-autoliikenteessä toimivilta yrityksiltä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena on selkeyttää ja strukturoida organisaation sisäiset turvallisuuden johtamisen menetelmät ja toimintatavat sekä saavuttaa turvallisuuden liittyvä dokumentaatio asianmukaiselle tasolle. Turvallisuusjohtamisjärjestelmällä Länsilinjat Oy pystyy osoittamaan ulkoisille sidosryhmille, kuten liikennöintiä tilaaville kunnallisille ja valtiollisille toimijoille sekä matkustaville asiakkaille, tekevänsä aktiivisesti toimenpiteitä turvallisuuden parantamiseksi. Turvallisuus ja vastuullisuus ovat yrityksen tärkeimpiä arvoja ja näiden tekijöiden suunnitelmallinen kehittäminen on operatiivisen toiminnan kannalta merkityksellistä.

Onnettomuustutkintakeskuksen turvallisuussuosituksessa (2017-S49) kerrotaan, että viranomaisen tulisi vaatia liikennöitsijältä asianmukaista turvallisuusjohtamisjärjestelmää, joka ohjaa kaluston huoltoon ja kunnossapitoon, henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen sekä työvuorosuunnitteluun liittyviä toimintoja yrityksessä (Onnettomuustutkintakeskuksen www-sivut 2020). Silla & Luoma (2014, 41) kertovat tutkimustuloksissaan, että turvallisuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet havaittiin hyödyllisimmäksi erityisesti suurilla tai keskisuurilla toimijoilla ja tärkeimmät syyt turvallisuusjärjestelmän käyttöönottoon olivat toimintavarmuuden lisääminen, imagoon ja markkinointiin liittyvät syyt sekä tarve turvallisuuden järjestelmälliseen parantamiseen. Onnettomuustutkintakeskuksen turvallisuussuosituksessa (2017-S49) todetaan, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimukset tulisi huomioida myös julkisissa linja-autoliikenteen hankinnoissa ja kilpailutuksissa (Onnettomuustutkintakeskuksen www-sivut 2020). Traficom ohjeistaa ELY-keskuksia joukkoliikennehankinnoissa ja

suosituksen mukaan Traficom tulisi sisällyttää vaatimus turvallisuusjohtamisjärjestelmästä kilpailutukseen (Onnettomuustutkintakeskuksen www-sivut 2020, 2017-S49).

Tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä on olemassa standardisoitu malli ISO/DIS 39001. Viranomaisen antama määräystä turvallisuusjohtamisjärjestelmästä linja-autoliikenteeseen ei ole olemassa. Luoma & Silla (2012, 27) ovat valmistaneet esiselvityksen tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä Liikennevirastolle 2012, jossa on kuvattu matalan tason turvallisuusjohtamisjärjestelmän runko. Kyseinen malli pohjautuu kansainväliseen standardiin tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (ISO/DIS 39001). Turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto organisaation omiin tarpeisiin soveltuvien toimenpitein on täysin vapaaehtoista, eikä siitä ole olemassa erillistä viranomaisen määräystä. Tarve tälle kehittämis-tehtävälle syntyy organisaation ulkoisen ympäristön signaaleista, joissa painotetaan tieliikenteen turvallisuustoimintojen kehittämistä yritysissä. Länsilinjat Konsernissa ei ole turvallisuusjohtamisjärjestelmää ja turvallisuuden varmistamiseen liittyvät säännölliset toimenpiteet toteutetaan erillisinä toimintoina yksittäisissä osastoissa, mutta ei koordinoitusti. Tutkimuksen perustarve on syntynyt työnantajaorganisaation tarpeista, mutta linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiselle mallille on olemassa tarve myös valtakunnallisesti. Saunders & ym. (1997, 41) väittävät, että jos tutkimus toteutetaan työnantajaorganisaatiolle, niin tutkijan on hyvä pohtia tarkasti järjestelyn hyötyjä ja haittoja sekä omaa motivaatiotaan tutkittavaan aiheeseen. Tutkittavan organisaation prosessien ja kulttuurien tunteminen moniulotteisesti muodostaa selkeän hyödyn tutkijalle, mutta läheinen suhde organisaatioon voi muodostaa haasteita erityisesti henkilösuhteissa muihin työntekijöihin nähden, ja etäisyyden otto tutkimusjoukkoon voi olla tarpeellista (Saunders & ym. 1997, 41). Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (1997, 74) näkemyksen mukaan silloin, kun tutkimus liittyy tutkijan joka päiväiseen työhön ja elämään, on mahdollista, että tutkimustyöstä itsestään tulee huomattavasti mielenkiintoisempi prosessi. Käytännön työelämän kehittämistarpeista jalostuu yleensä mielenkiintoisia tutkimuskohteita ja silloin, arkitiedon ja tutkimuksen on mahdollista rikastuttaa toinen toisiaan (Hirsijärvi & ym. 1997, 74).

2.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Länsilinjat Konserni. Konsernin yritykset suunnittelevat ja tukevat joukkoliikennepalvelujen tuotantoa kaupunki-, kauko- sekä tilausajoliikenteessä, ja henkilöstöä yrityksillä on yhteensä noin 280. Operatiivista toimintaa konsernilla on usealla eri paikkakunnalla koko Etelä-Suomen alueella ja toiminta on vahvasti hajautettua sisältäen useita erillisiä yksiköitä. (Länsilinjojen intrasivut 2019.)

Konsernin henkilöstön ja toimintojen jakautuminen eri yhtiöille on kuvattu taulukossa 1. Konsernin emoyhtiönä Länsilinjat Oy omistaa liikennöitävän kaluston ja vastaa niiden liikennekelpoisuudesta. Kaikki liiketoiminnan suorittamiseksi tarvittavat suunnittelutoiminnot tapahtuvat Länsilinjat Oy:n työntekijöiden toimesta samoin kuin päivittäinen operatiivinen johtaminen on emoyhtiön esimiesten vastuulla. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnitteluprosessiin otetaan mukaan Länsilinjat Oy:n henkilöstöä, jotka käytännössä tulevat vastaamaan järjestelmän mukaisten toimintojen implementoinnista osaksi muiden yritysten työntekijöiden päivittäisiä työtehtäviä.

Taulukko 1. Länsilinjat Konsernin kuvaus

LÄNSILINJAT KONSERNI			
Liikevaihto 21 M€ Henkilökunta 280 Kuljettajat 250 Linja-autot 140			
Länsilinjat Oy	Länsilinjat Liikenne Oy	Länsilinjat Kaupunkiliikenne Oy	Länsilinjat Huolto Oy
Konsernin johto Toiminnan suunnittelu Henkilöstö 17 Ajoneuvoja 140	Linja-autonkuljettajia 120	Linja-autonkuljettajia 130	Asentajia 13

2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkittavan aiheen rajaamisen tarkoituksena on selventää se, mitä halutaan tietää tai osoittaa tutkimusaineistolla. Haasteelliseksi voi muodostua se, kuinka tarkkaan määritely ja täsmällinen aiheen rajauksen tulisi olla niin, että se palvelee tutkimuksen

tarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmanasettelussa on enemmän joustavuutta käytettäessä kvalitatiivista tutkimusotetta kuin kvantitatiivista lähestymistapaa. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan joutua tarkentamaan aihetta vielä tutkimusprosessin aikana, niin silti ongelmanasettelun tulisi olla jo alussa tarpeeksi selkeä niin, että ulkopuolinen lukija pystyy ymmärtämään hankkeen mielekkyyden. (Hirsijärvi & ym. 1997, 81-82.)

Lainsäädäntö ei vaadi linja-autoliikenneyritykseltä turvallisuusjohtamisjärjestelmää eikä siitä ole olemassa viranomaisen antamaa määräystä. Kunnalliset tai valtiolliset hankintayksiköt eivät myöskään vaadi turvallisuusjohtamisjärjestelmää kilpailuttaessaan joukkoliikennettä. Tutkimuksen lähtötilanteessa systemaattisia turvallisuuden johtamisen menetelmiä ei yrityksessä ole käytössä, koska ulkopuoliset sidosryhmät eivät ole turvallisuusjohtamisjärjestelmää vaatineet. Onnettomuustutkintakeskuksen selostusten sekä poliittisten ja yhteiskunnallisten vaatimusten vuoksi, on aiheellista olettaa, että turvallisuusjohtamisjärjestelmä tai vastaava järjestelmä tulee lähivuosina velvoitteeksi myös linja-autoliikenteeseen. Länsilinjat Oy:n on varauduttava ulkoisten tekijöiden aiheuttamiin muutostarpeisiin omassa liiketoiminnassaan. Turvallisuus on yksi yrityksen tärkeimpiä arvoja. Yrityksessä varmistetaan turvallisuuden toteutuminen useilla erilaisilla toimenpiteillä, joista osa on systemaattisesti suunniteltua toimintaa ja osa on satunnaista. Turvallisuuden johtamiselle ei kuitenkaan ole suunniteltuja ja dokumentoituja menettelytapoja ja toimintaohjeita. Ensimmäisenä tutkimusongelmana on turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin puuttuminen toimialalta. Toisena tutkimusongelmana on turvallisuuden johtamisen menetelmien, toimintaohjeiden ja systemaattisen järjestelmän puuttuminen organisaation toiminnassa.

Heikkinen (2015, 17) väittää, että tutkimustehtävä on koko tutkimuksen perusta ja sen täsmällinen määrittely on kriittinen tekijä onnistuneen tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuskysymyksen eli tutkimustehtävän riittävän tarkka määrittely voi itsessään jo kertoa tutkijalle aineistonkeruun ja analyysimenetelmän valinnasta (Heikkinen 2015, 17). Saunders & ym. (1997, 42-43) kuvailevat, että tutkimuskysymys ilmaisee sen, mitä tutkimuksella on tarkoitus löytää, selvittää tai vastata. Tutkimuskysymykset on mahdollista jakaa tutkiviin, kuvaileviin, selvittäviin tai arvioiviin kysymyksiin käyttäen kysymyssanoja, kuten ”mikä”, ”miksi”, ”missä”, ”koska”, ”kuka” tai ”kuinka” (Saunders & ym. 1997, 42-43).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on suunnitella yleinen malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle sekä suunnitella osallistavin menetelmin turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit Länsilinjat Oy:lle. Tutkimukselle muodostui kaksi kysymystä.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Minkälainen linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli tulisi olla sisällöltään?
2. Minkälaisilla turvallisuuden varmistamisen elementeillä turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli otetaan Länsilinjat Konsernissa käyttöön?

2.4 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Ongelmaperusteinen kehittäminen keskittyy käytännössä havaittuun ongelmaan ja se soveltuu hyvin jonkin organisaatiossa havaitun haasteen tai kehittämiskohteen ratkaisemiseen (Ojasalo & ym. 2015, 26). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ensisijaisesti kehittää organisaation tapaa toimia tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti turvallisuuden edistämiseksi. Tutkimuksessa suunnitellaan linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja lainsäätäjien tahotilan pohjalta. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit Länsilinjat Konsernin tarpeisiin suunnitellaan osallistavin menetelmin ideointityöpajoissa. Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda yleisen mallin mukainen turvallisuusjohtamisjärjestelmä Länsilinjat Oy:lle, jossa on määriteltä turvallisuuden varmistamisen elementit. Lopputuloksena saavutetaan yrityksen tarpeisiin soveltuvia turvallisuuden varmistamisen elementtejä, jotka on suunniteltu toiminnan kannalta keskeisten henkilöiden kanssa yhteisesti. Tutkimuksen rajaamiseen liittyy isoja haasteita silloin, kun tutkimuksen aihe on syntynyt käytännön tarpeista, ja tutkijan tulee huomioida, että tutkimuksessa ei voida havainnoida kaikkea mahdollista, eikä ilmiön kaikkia puolia voida avata riittävällä tasolla (Hirsijärvi & ym. 1997, 85-87).

Tämä tutkimus kohdentuu linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin luomiseen sekä yleisen mallin mukaisten turvallisuuden varmistamisen elementtien suunnitteluun Länsilinjat Konsernille. Kehittämistehtävässä suunnitellaan ensin turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli teoreettisen viitekehysten sisältämän lähdekirjallisuuden pohjalta. Tutkimus keskittyy yksinomaan lainsäädännön ja viranomaisten asettamien määräysten ja suositusten toteuttamiseen linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisessä mallissa. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit suunnitellaan Länsilinjat Oy:lle ideointityöpajoissa johdon ja esimiesten kanssa. Johto ja esimiehet ovat ratkaisevassa roolissa turvallisuusjohtamisjärjestelmän mukaisten toimenpiteiden suunnittelussa sekä toteutuksessa päivittäisellä tasolla. Heidän implisiittisen tietonsa hyödyntäminen ja tiedon dokumentointi tutkimuksen aikana on avainasemassa johtamisjärjestelmän toteutuksen kannalta. Ajallisesti tämän tutkimuksen aikana ei ole tarkoitus implementoida turvallisuusjohtamisjärjestelmää osaksi yrityksen toimintoja vaan ainoastaan turvallisuustavoitteet ja -politiikat jalkautetaan toimintayksiköiden vastuhenkilöille. Koko turvallisuusjohtamisjärjestelmä implementoidaan erillisen suunnitelman mukaisesti osaksi yrityksen toimintoja asteittain vuosien 2020-2021 aikana. Kehittämistehtävä on rajattu koskemaan ainoastaan viranomaisten määrittelemää turvallisuusjohtamisjärjestelmää, eikä siinä käsitellä kaikkia turvallisuuteen tai yritysriskeihin liittyviä elementtejä organisaatioin ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös muutosjohtamisen elementit sekä viestinnän toteuttaminen muutosprosessin yhteydessä.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimuksellinen kehittämistehtävä pohjautuu kansainväliseen standardiin tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (ISO/DIS 39001), Liikenteen turvallisuusviraston asiakirjaan tiekuljetusyritysten vastuullisuusmalliin liittymisen edellytyksistä (Traficom in www-sivut 2019) sekä Traf in määräykseen kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018). Edellä mainitut dokumentit yhdessä rakentavat kehittämistehtävän keskeisimmän rungon, jota syvennetään sekä oikeusdogmaattisin menetelmin että tutkimusaihetta käsittelevällä teoreettisella kirjallisuudella. Tutkimuksessa muodostetaan ensin teoreettinen viitekehys

aihealueesta, tutustutaan aihetta käsittelevään lähdekirjallisuuteen ja tutkimuksiin, jonka jälkeen aihealueista suunnitellaan konkreettisia toimenpiteitä ideointityöpajoissa organisaation johdon ja esimiesten kanssa. Heikkisen (2015, 205) mukaan toimijoiden hiljaisen tiedon valjastaminen on avainasemassa konstruktivisessa tutkimuksessa. Osallistavin menetelmin toteutettu tutkimus mahdollistaa oppimisprosessin jo kehittämistyön aikana, jolloin varsinaisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän implementoiminen osaksi organisaation toimintatapoja muodostuu helpommaksi.

Kanasen (2017, 38) mukaan kirjallisuuskatsauksen luominen tutkittavan aiheen ympärille on yleensä aikaa vievä, mutta arvokas prosessi. Kirjallisuuskatsausta tehdessään tutkijan on arvioitava kriittisesti eri lähteitä ja muodostettava järkeviä perusteluja jokaisen yksittäisen lähteen tuottamasta arvosta tutkimusaiheelleen (Kananen 2017, 38). Kirjallisuuskatsauksesta tulisi muodostua selkeä ja kriittinen analyysi siitä, mitä julkaistu kirjallisuus tietää tutkimuskysymysten aihealueesta ja mitä se ei tiedä (Saunders & ym. 1997, 72-74). Tutkimusongelmaa sivuaviin teorioihin on tutustuttava huolellisesti ennen varsinaista tutkimustyötä ja tältä osin konstruktivinen tutkimus ei eroa mitenkään muista tutkimusmenetelmistä (Kananen 2017, 38). Saunders & ym. (1997, 76) mukaan kirjallisuuskatsauksen kriittisyyden arviointi muodostuu neljästä eri tekijästä: retoriikan arvioinnista, perimätiedon arvioinnista, auktoriteetin arvioinnista ja objektiivisuuden arvioinnista. Lähdekirjallisuuden kriittisessä arvioinnissa tulisi tarkastella niin teoksessa käytettyä kieltä ja kielikuvia kuin myös sitä, kuinka paljon muut ovat kirjoittaneet samansuuntaisesti tai eriävästi samasta aiheesta sekä lähdeteoksen kirjoittajan auktoriteettia omassa yhteisössään ja sitä, kuinka objektiivisesti kirjoittaja lähestyy aihealuetta (Saunders & ym. 1997, 76). Hirsijärvi & ym. (1997, 113-114) kertovat teoksessaan oman näkemyksensä kriittisestä arvioinnista lähdekirjallisuuteen, joita ovat: kirjailijan tunnettavuus ja arvostettavuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus ja julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä totuudellisuus ja puolueettomuus. Sekä Saunders & ym. että Hirsijärvi & ym. kuvailevat kriittisyyden arvioinnin perusteita hyvin samankaltaisesti ja yhteneväisesti.

Tutkimuksen aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin tutustuminen on keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ja näitä on mahdollista hyödyntää myös omassa tutkimustyössä. Kriittisyys ja informaation lukutaito tiedon hankinnassa on erityisen tärkeää ja tutkijan tuleekin pohtia kriittisesti hankkimansa

tiedon tuottamaa arvoa, sen edustamaa näkökulmaa ja siinä esitettyjä väitteitä sekä mielipiteitä. Kirjallisuuden tuottamasta lähdemateriaalista on tutkijan valittava ne, jotka soveltuvat parhaiten sekä tutkimusongelman ratkaisemiseksi että käytännön kehittämisen tarpeisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 30-31.)

Hirvonen (2011, 40-41) selventää kriittisyyden arviointia lainoppiin liittyvän lähdemateriaalin näkökulmasta niin, että tutkijan on oltava tietoinen tulkintanormien etusijajärjestyksestä, koska oikeusnormit voivat olla keskenään ristiriidassa. Tällöin tutkijan on ymmärrettävä, mikä näistä normeista on ensisijaisesti käytettävää oikeuslähdeaineistoa. Oikeuslähdenormit määrittelevät oikeuslähteiden käyttöperiaatteet, joihin kuuluvat oikeuslähteiden hierarkia, etusijajärjestys ja painoarvot tulkintaa varten. (Hirvonen 2011, 40-41.)

Tutkimuksen tietoperusta (kuvio 1) muodostuu sekä kansallisesta että kansainvälisestä sääntelystä, viranomaisten antamista määräyksistä ja suosituksista sekä turvallisuuden ja vastuullisuuden liittyvästä teoreettisesta lähdeaineistosta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Lähestymistapa

Hirsijärvi & ym. (1997, 123) mukaan tutkimuksen tekeminen on erilaisten valintojen tekemistä koko tutkimuksen ajan ja yksi merkittävimmistä valinnoista on tutkimuksen lähestymistavan valinta. Lopullisesta tutkimuksesta ja sen tuloksista tulee täysin toisenlainen riippuen siitä, mitä lähestymistapaa käytetään (Hirsijärvi & ym. 1997, 123). Saunders & ym (1997, 173-179) kuvaavat asiaa niin, että tutkimussuunnitelma on yleissuunnitelma siitä, kuinka tutkija aikoo vastata tutkimuskysymyksiinsä ja suunnitelman tulisi sisältää selkeät tavoitteet siitä, kuinka tietoa kerätään ja tutkitaan sekä kuinka vastataan tutkimuseettisiin kysymyksiin. Tämän vaiheen jälkeen ensimmäisenä metodologisena valintana on se, valitaanko kvantitatiivinen, kvalitatiivinen vai näiden sekoitus lähestymistavaksi. Kvalitatiivisessa lähestymistavassa tutkittava tieto saadaan yleensä sanojen ja kuvien muodossa, ei niinkään numeerisena tietona. Tutkimukseen osallistujille on tarpeellista selventää, että sanoilla ja kuvilla on aina useita ja myös osittain epäselviä merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelminä käytetään usein strukturoituja ja puolistrukturoituja kyselyitä ja prosesseja niin, että muutokset tutkimusprosessin aikana voivat tapahtua luonnollisesti ja interaktiivisesti. Hirsijärvi & ym (1997, 161) selventävät, että laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtaisesti kyse todellisen toiminnan ja elämän tutkimisesta, jolloin haasteeksi muodostuvat tutkimuskohteen moninaisuus ja toisiaan muuttavat subjektit. Toiseksi haasteeksi voi muodostua tutkijan omat arvolähtökohdat, joiden mukaisesti tutkija itse arvioi ympäristöään ja ilmiöitä, jolloin objektiivisuuden toteutuminen muuttuu ongelmalliseksi (Hirsijärvi & ym 1997, 161). (Saunders & ym. 1997, 173-179.)

Ojasalo & ym (2015, 65) kertovat, että kun organisaatioon halutaan saada uutta tietoa ja luoda uusi perusteltu suunnitelma, mittari tai konstruktio, on konstruktivisen tutkimuksen toteuttaminen perusteltua. Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja lähestymistapana konstruktivinen tutkimus, jossa on hyödynnetty oikeusdogmaattisen tutkimuksen elementtejä. Konstruktivisessa tutkimuksessa etsitään käytännönläheisesti ratkaisua työelämästä esiin nousseeseen ongelmaan ja ratkaistaan se tieteellisen

tutkimuksen menetelmin (Kananen 2017, 36). Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena on suunnitella organisaatiolle uusi konstruktio, turvallisuusjohtamisjärjestelmä, perustuen teoreettiseen tietoon. Kehittämistehtävän konstruktiiivinen osuus eli toiminnan muutos, kohdentuu yritysjohdon kanssa suunniteltujen turvallisuustavoitteiden ja turvallisuuspolitiikkojen jalkauttamiseen toimintayksiköiden vastuuhenkilöille. Koko turvallisuusjohtamisjärjestelmä implementoidaan osaksi yrityksen toimintoja asteittain vuosien 2020-2021 aikana.

Tutkimuksen oikeusdogmaattiset piirteet ilmenevät tutkimusongelmaan liittyvien oikeusnormeihin ja oikeuskäytäntöön perehtymällä. Hirvosen (2011, 36) mukaan oikeusdogmaattinen tutkimus eli lainoppi on erityisesti oikeudellisia tekstejä tulkitseva tulkintatiede, jonka tarkoituksena on selventää oikeusnormien sisältöä ja niiden tarjoamaa informaatiota. Lainopin tarkoituksena on tulkita lakitekstejä, lainvalmisteluasiakirjoja sekä tuomioistuimien ratkaisuja, mutta niiden tulkitsemisen yksiselitteisiksi ja eksakteiksi määritelmiksi on kuitenkin mahdotonta. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on erityisesti selventää, täsmentää ja ilmaista oikeusnormin ajatus- ja merkityssisältöä tulkinnan menetelmin. (Hirvonen 2011, 36.)

Määttä (2016, 148-149) kuvailee asian niin, että oikeusdogmaattiset tutkimustulokset ovat tulkintasuosituksia, joissa kerrotaan suositus siitä, miten jotakin ilmaisua täytyy oikeusnormien valossa soveltaa. Tutkimuksen tuottamat tulkintasuositukset sisältävät selkeästi muotoillun tutkinnallisen ongelman, selkeästi muotoillun käyttäytymissuosituksen lainsoveltajalle sekä oikeuslähteisiin vakuuttavasti ankkuroidun tulkinta- ja argumentaatio-opillisen perustelun (Määttä 2016, 148-149). Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tavoitteena ei ole suorittaa lähdekirjallisuuden kuvailemaa oikeusdogmaattista tutkimusta, jonka tutkimustuloksena syntyisi käyttäytymissuosituksia lainsoveltajille. Kehittämistehtävän teoreettinen osuus nojautuu kuitenkin vahvasti oikeudellisiin lähteisiin ja tulen käyttämään oikeusdogmaattisia piirteitä tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä.

3.2 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

3.2.1 Kysely

Saunders & ym. (1997, 505) mukaan kyselyjä käytetään useimmiten kuvailevien ja selittävien tutkimusten yhteydessä. Jos tutkimus kohdentuu organisaation käytäntöihin, asenteisiin tai mielipiteisiin, voidaan kyselyllä tunnistaa ja kuvailla ilmiön eri muuttujia (Saunders & ym. 1997, 505). Kyselyn kohteesta tulisi olla riittävästi aiempaa tietoa olemassa, koska muuten on mahdollista, että kysymyksiin annettavat vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi (Ojasalo & ym 2015, 122).

Tutkimus aloitettiin lähettämällä osallistujille kirje (Liite 1) sähköpostitse. Sähköpostikirjeessä oli selostettu hieman tutkimuksesta ja se sisälsi linkit kyselyyn vastaamiseksi. Kehittämistehtävän yhteydessä toteutettiin kaksiosainen kysely. Alkukyselyn (Liite 2) tarkoituksena ei ollut tuottaa tutkittavaa tietoa tätä tutkimusta varten vaan perehdyttää tutkimukseen osallistuvia henkilöitä turvallisuuteen liittyviin keskeisiin käsitteisiin yleistasolla. Leikkimielisen monivalintakyselyn tavoitteena oli antaa kaikille ideointityöpajoihin osallistuville yhtenäinen käsitteistö, jonka pohjalta aloitettiin varsinainen ideointi työpajoissa. Kyselyn toinen osuus koostui jokaisen ideointityöpajan aihealueeseen erikseen suunnitellusta kyselystä, joka lähetettiin osallistujille viikkoa ennen työpajaa. Nämä työpajakyselyt (Liite 3) toimivat varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Työpajakyselyn tarkoituksena oli erityisesti saada osallistujat pohtimaan turvallisuuteen liittyviä tekijöitä ennen työpajaa sekä avustaa ja nopeuttaa ideointityöpajojen fasilitointia. Työpajakyselyssä osallistujat vastasivat aihealueeseen liittyviin avoimiin kysymyksiin. Vastausten pohjalta muodostettiin työpajan ideointikortit, joita lisättiin, jalostettiin, pisteytettiin ja kategorisoitiin työpajassa niin, että aihealueeseen liittyvät turvallisuuden varmistamisen elementit löydettiin yhteisen päätöksenteon pohjalta. Sekä alkukysely että työpajakysely toteutettiin yhteistyöpajojen fasilitointiin suunnitellulla Stormz -verkkoalustalla.

3.2.2 Ideointityöpajat

Yhteisöllisellä tutkimusmenetelmällä vastataan toiseen tutkimuskysymyksen: ”minkälaisilla elementeillä turvallisuutta tulisi varmistaa?”. Ideointityöpajat järjestettiin yhteistyöpajojen fasilitointiin suunnitellulla Stormz -verkkoalustalla, joka mahdollistaa kehitystyöhön osallistumisen sijainnista riippumatta. Luovuuden toteutuminen ei ole suoraviivainen prosessi vaan se tapahtuu aaltoilevana ja kiertävänä tapahtumaketjuna, jossa on välissä seesteisempiä kausia (Ojasalo & ym. 2015, 158). Verkkoalustan käytön mahdollisuutena on, että osallistujat pääsevät itselleen sopivaan aikaan tutustumaan materiaaliin ja vastaamaan, niin alkukyselyyn kuin työpajakyselyihin, sekä mahdollistaa uusien oivallusten lisäämisen jälkikäteen alustalle. Ideointityöpajojen aihealueita on kolme kappaletta, joista jokainen käynnistyy orientoivalla alkukyselyllä ja keskeisen käsitteistön avaamisella verkkoalustalla. Orientoivan alkukyselyn jälkeen osallistujat tuottavat materiaalia työpajaa varten vastaamalla työpajakyselyn avoimiin kysymyksiin. Jokainen kolmesta ideointityöpajasta on toteutukseltaan samankaltainen, mutta aihealueet vaihtelevat turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimusten mukaisesti. Työpajoissa suunnitellaan teoreettiseen tietoon pohjautuvat turvallisuuden varmistamisen elementit, jotka soveltuvat parhaimmalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteisiin sekä resursseihin.

Aivoriihi eli ideointityöpaja on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jonka tarkoituksena on vetäjän johdolla etsiä uusia lähestymistapoja ongelmaan. Ideointityöpajat aloitetaan työpajan tavoitteiden rajauksella, josta jatketaan vapaaseen ideointiin. Vapaan ideoinnin aikana syntyneitä ajatuksia ei kritisoida eikä arvioida ja tarkoituksena on ehkäistä luovuuden tyrehtyminen. Tämän jälkeen siirrytään valintavaiheeseen, jossa arvioidaan kriittisesti syntyneitä ideoita ja esitetään niistä mielipiteitä, jonka jälkeen pisteytetään parhaat syntyneet ideat. (Ojasalo & ym. 2015, 160-161.)

Ideointityöpajat fasilitoidaan Stormz -verkkoalustalla, joka mahdollistaa aivoriihityöskentelyn osallistujien fyysisestä sijainnista riippumatta. Ideointityöpajat toteutetaan niin, että osallistujat vastaavat ensin ideointityöpajan alustavaan kyselyyn, joka toimii vapaana ideointi vaiheena. Syntyneiden ideoiden pohjalta fasilitoija luo valmiit kortit verkkotyöalustalle, joidenka pohjalta jatketaan vapaata ideointia varsinaisessa työpajassa. Kun uusia ideoita ei enää synny, aloitetaan valintavaihe, jonka aikana

pisteytetään parhaat syntyneet ideat. Tämän jälkeen fasilitoija kategorisoi syntyneet parhaat ideat ja näistä jalostetaan turvallisuuden varmistamisen elementit Länsilinjolle. Ideointityöpajojen kulku kuvataan tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2. Ideointityöpajan toteutus.

3.2.3 Sisältöanalyysi

Dokumenttianalyysi on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä, jonka avulla on tarkoitus ratkaista ongelma tieteellisin menetelmin (Kananen 2017, 42). Dokumenttianalyysin lähteinä voidaan käyttää ideointipalaverien aineistoa, valokuvia, piirroksia, päiväkirjoja, raportteja ja muita kirjallisia materiaaleja. Ilmiön luonnollisessa ympäristössä kerätty aineisto muodostaa sisältöanalyysille vahvuusalueen, jossa pystytään tutkimaan myös sellaisia aihealueita, joita ei alun perin ole tarkoitettu tutkimusta varten. Loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla aineisto pilkotaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan loogisiksi kokonaisuuksiksi, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. (Ojasalo & ym 2015, 136-137.)

Tämän tutkimusmenetelmän avulla dokumentoidaan ideointityöpajojen aineisto loogisiksi kokonaisuuksiksi. Ideointityöpajoja järjestetään kolme kappaletta: 1. Yrityksen johdolle, jossa määritellään yleiset turvallisuuspolitiikat ja -tavoitteet sekä vastuhenkilöt. 2. Esimiehille, jossa määritellään henkilöstöön ja kalustoon liittyvät turvallisuusvaatimukset. 3. Esimiehille, jossa määritellään riskienhallintaan ja omavalvontaan liittyvät menetelmät. Kanasen (2014, 111) mukaan sisältöanalyysin tarkoituksena on

kuvata aineistoa sanallisesti yleisessä ja tiiviissä muodossa, jonka tavoitteena on tuottaa selkeä kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa. Tässä kehittämistehtävässä sisältöanalyysi toteutetaan aivoriihityöpajojen fasilitointiin suunnitellulla Stormz -verkkoalustalla. Ideointityöpajoissa syntyneet tuotokset prosessoidaan loogiseksi kokonaisuudeksi ja ryhmitellään pisteytysten mukaisiin järjestyksiin alustalla.

4 TURVALLISUUS LINJA-AUTOLIIKENTEESSÄ

4.1 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Liikenteenharjoittajalla tarkoitetaan ketä tahansa luonnollista- tai oikeushenkilöä, jolla on oikeus kuljettaa matkustajia tai tavaroita maanteitse korvausta vastaan tai omaan laskuunsa.

Turvallisuus kuvaa varmuutta siitä, että mahdollisia vahinkoja ei esiinny. Työpaikkaa voidaan pitää turvallisena, mikäli siellä esiintyvät riskit ovat hyväksyttäviä.

Onnettomuudella tarkoitetaan ei-toivottua äkillistä tapahtumaa, jolla on haitallisia seurauksia. Ja **vakavalla onnettomuudella** sellaista onnettomuutta, jossa kuolee tai loukkaantuu henkilöitä.

Vaaroilla tarkoitetaan työssä esiintyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden ja/tai ulkopuolisten terveydelle tai turvallisuudelle.

Vaaratilanne on tapahtuma, joka ei ole onnettomuus tai vakava onnettomuus, mutta joka vaarantaa liikenteen turvallisuuden.

Turvallisuuspoikkeamalla tarkoitetaan ennakoimattomia tapahtumaa, jolla olisi voinut olla vaikutusta turvallisuuteen.

Riski on vaaratilanteen aiheuttamien vahinkojen vakavuuden ja todennäköisyyden yhdistelmä.

Riskien arvioinnin tarkoituksena on turvallisuuden tehokas parantaminen laajamittaisella ja systemaattisella vaarojen tunnistamisella ja riskien suuruuden määrittämisellä.

Riskienhallinta on systemaattista työtä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi.

Johtamisjärjestelmä on henkilöstön, resurssien, toimintapolitiikkojen ja menettelyjen monitasoinen yhdistelmä, jonka eri osien välillä on organisoitua vuorovaikutusta tehtävien toteuttamiseksi sekä määriteltyjen päämäärien saavuttamiseksi.

4.2 Työturvallisuus

4.2.1 Yleiset periaatteet ja huolehtimisvelvoite

EU:n perusoikeuskirjassa kerrotaan, että unioni perustuu ihmisarvon, vapauden, yhdenvertaisuuden ja yhteisvastuun jakamattomiin ja yleismaailmallisiin arvoihin, ja sen tulee osaltaan edistää näiden yhteisten arvojen vaalimista. Perusoikeuskirjan mukaan oikeus oikeudenmukaisiin työoloihin ja työehtoihin on yksi näistä arvoista. Työntekijällä tulee olla oikeus terveellisiin, turvallisiin ja ihmisarvoisiin työoloihin ja työehtoihin sekä oikeus enimmäistyöajan rajoitukseen sekä päivittäisiin ja viikoittaisiin lepoaikoihin. Asetus taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevan kansainvälisen yleissopimuksen voimaansaattamisesta (6/1976, 7 art.) määrittelee, että jokaisella on oikeus terveellisiin ja turvallisiin työoloihin. (Euroopan unionin perusoikeuskirja, 7.12.2000, EUVL C 326/391, 26.10.2012, 31 art.)

Euroopan Unionin perusoikeuskirjan arvoista on johdettu työsuojelun puitedirektiivi (89/391/ETY), jossa määritellään tarkemmin työnantajan ja työntekijän velvollisuudet turvallisuuden edistämiseksi. Direktiivissä määrätään työnantajan velvollisuudeksi huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä kaikissa työhön liittyvissä tilanteissa. Edes työntekijöiden omavastuu työsuojelullisista asioista ei direktiivin mukaan rajoita työnantajan vastuuta huolehtimisvelvollisuuden toteutumisesta ja osoitusvelvollisuudesta. Työssä esiintyvien vaarojen ja kuormitustekijöiden ehkäiseminen, niistä tiedottaminen ja henkilöstön kouluttaminen kuuluvat työnantajan yleisiin velvollisuuksiin työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi. Laitinen, Vuorinen & Simola (2013, 106) kertovat, että puitedirektiivin ohella Euroopan Unioni on säätänyt noin 20 muuta työpaikkojen vähimmäisolosuhteita koskevaa direktiiviä, jotka kansallisella tasolla on pantu täytäntöön valtioneuvoston päätöksillä ja asetuksilla. Organisaatioilla on huomattavia haasteita seurata lainsäädännön kehitystä, kun esimerkiksi vuonna 2012 työoloja koskeviin säädöksiin tehtiin yli 40 muutosta (Laitinen &

ym. 2013, 106). (Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä, 12.6.1989, 89/391/ETY, EUVL L 183, 29.6.1989, 5-6 art.)

Työturvallisuuslakia (738/2002) sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön ja lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja vaaratilanteiden ehkäisemiseksi. Työnantaja on määrätty suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi ja niiden vaikutuksia on seurattava jatkuvasti. Työ on suunniteltava ja mitoitettava niin, että työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset on otettu huomioon riittävällä tavalla. Paanetojan (2014, 8.2) mukaan työnantajan huolehtimisvelvoitteen laajuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon kaikki työstä, työolosuhteista ja työympäristöstä johtuvat seikat. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§, 2§, 8§.)

Hallituksen esityksen (HE 201/2012) mukaan sääntelyn tarkoituksena on poistaa tai vähentää työntekijän terveydelle tai turvallisuudelle haittaa aiheuttavat tekijät jo suunnitteluvaiheessa. Työnantajan huolehtimisvelvollisuuden tarkoituksena on kiinnittää huomiota järjestelmälliseen ja jatkuvaan työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen. Esityksen mukaan ainoastaan tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää kaikista aiheellisista varotoimenpiteistä huolimatta, rajautuvat työnantajan huolehtimisvelvollisuuden ulkopuolelle. Olosuhteet huomioiden työnantajan velvollisuutena on järjestää työn tekeminen niin turvalliseksi kuin mahdollista ja työturvallisuuslain rikkomisesta työnantaja voidaan tuomita sakko- tai vankeusrangaistukseen (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2008, 607). Rikoslain (39/1889) 47. luvun 1 §:ssä säädetään, että jos työnantaja tai tämän edustaja laiminlyö velvollisuutensa valvoa turvallisuusmääräysten toteutumista työpaikalla ja mahdollistaa näin turvallisuusmääräysten vastaisen toiminnan, on työnantaja ja/tai hänen edustajansa tuomittava työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi. (HE 201/2012, 3.)

Paanetojan (2014, 8.2) mukaan työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, joilla voi olla vaikutusta työn turvallisuuteen on otettava huomioon työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen liittyvän arviointiprosessin yhteydessä. Esimerkiksi työntekijän ikä ja ikääntyminen, ammattitaito ja työkokemus ovat tässä yhteydessä tarkoitettuja henkilökohtaisia edellytyksiä, jotka tulisi ottaa huomioon työolosuhteita ja työympäristöä

arvioitaessa (Paanetoja 2014, 8.2). Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen (2013, 452) rinnastavat huolehtimisvelvoitteen työnjohto-oikeuteen ja siihen, että työnantaja tosiasiallisesti käyttää työtä ja työpaikkaa koskevaa taloudellista päättävävaltaa sekä ratkaisee työpaikkaa koskevat asiat, joten myös huolehtimisvelvoitteen tulee olla laaja. Huolehtimisvelvoitteen laajuus on toisinaan jopa työntekijäkohmainen johtuen työnantajan velvollisuudesta huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset, ja tämän vuoksi laajuuden tarkemman sisällön määrittely on haasteellista (Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen 2013, 452).

4.2.2 Turvallisuuden johtaminen

EU:n liikenteenharjoittajan asetuksen ((EY) N:o 1071/2009) 4. artiklan 1. kohdassa säädetään, että yrityksen, joka harjoittaa maantieliikennettä on valittava liikenteestä vastaava henkilö, joka tosiasiallisesti ja yhtäjaksoisesti johtaa yrityksen kuljetustoimintoja. Asetuksessa ei ole määritelty tämän tarkemmin niitä tehtäviä, joita liikenteestä vastaava henkilö johtaa. Asetuksen 4. artiklan 2. kohdassa säädetään ulkopuolisen henkilön toimimisesta liikenteestä vastaavana henkilönä ja kohdassa määritellään tarkasti sopimukseen kirjattavat toiminnot, joista henkilö vastaa: Liikenteestä vastaava henkilö johtaa kuljetustoimintoja sekä vastaa ajoneuvojen huollosta, liikennöintisopimusten ja -asiakirjojen tarkistamisesta, peruskirjanpidosta, tehtävien jakamisesta kuljettajille ja ajoneuvoille sekä turvallisuusmenettelyjen tarkistamisesta. Laissa liikenteen palveluista (320/2017, 7§) säädetään, että henkilöliikenneluvan haltijalla on oltava liikenteestä vastaava henkilö, joka tosiasiallisesti ja jatkuvasti johtaa liikenteenharjoittamista ja edustaa yritystä. Liikenteestä vastaavalla henkilöllä on säädöksen mukaan oikeus toimia myös muiden konsernissa tai vastaavassa yhtymässä olevien yritysten vastaavana henkilönä (Laki liikenteen palveluista 320/2017, 7§). (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus maantieliikenteen harjoittajan ammatinharjoittajan edellytyksiä koskevista yhteisistä säännöistä ja neuvoston direktiivin 96/26/EY kumoamisesta, 21.10.2009, (EY) N:o 1071/2009, EUVL L 300/51, 14.11.2009, 4 art.)

Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisussa (KHO:2017:133) oikeus on hyväksynyt liikenteestä vastaavan henkilön toimimisen myös niissä konserniin tai vastaavaan yhtymään kuuluvissa yrityksissä, joihin henkilöllä ei ole liikenteenharjoittaja-asetuksen

mukaista yhteyttä. KHO:n ratkaisussa konkretisoituu hyvin konsernirakenteen merkitys joukkoliikennettä tuottavassa organisaatiossa. Liikenteestä vastaava henkilö on Länsilinjat Konsernissa toimitusjohtaja ja hänellä on oikeudellinen peruste toimia liikenteestä vastaavana henkilönä myös konsernin muissa yhtiöissä KHO:n ratkaisun mukaisesti.

Hallituksen esityksessä (HE 101/2011) esitetään joukkoliikennelain muuttamista niin, että se vastaa paremmin EU:n liikenteenharjoittaja asetusta. Esityksessä painotetaan liikennöinnistä vastaavan henkilön hyvämaineisuuden määritelmien selkiyttämistä ja esitetään, että riskiyrityksenä voidaan pitää yritystä, jos yrityksen liikenteestä vastaavalla henkilöllä on tuomioita tai vastaavia seuraamuksia olemassa. Hallituksen esityksessä ehdotetaan uutta säännöstä, jossa työnantajan joukkoliikennelupa voidaan peruuttaa määräajaksi, jos työntekijä on toiminnallaan rikkonut sääntelyä. Joukkoliikenneluvan peruuttamiseen vaikuttaa työnjohto-oikeuteen kuuluvan valvontavelvollisuuden noudattamatta jättäminen. Työnantajalla on asiassa näyttövelvollisuus ja hänen on pystyttävä osoittamaan, että valvontavelvollisuus on tosiasiasa toteutunut. Työnantajan soveltama turvallisuusohjelma, sen noudattaminen ja noudattamisen valvonta, voisivat olla tapa vapautua luvanhaltijaan kohdistuvista seuraamuksista, kuten joukkoliikenneluvan peruuttamisesta. (HE:101/2011, 1, 11-12.)

Maantieliikenteessä toimivat kuljetusyritykset ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, että turvallisuustoimintojen parantaminen voi tarkoittaa myös parantunutta tuottavuutta, kun vahinkojen, onnettomuuksien, vakuutusmaksujen nousun ja sakkojen aiheuttamat kustannukset vähenevät (Coyle, Novack, Gibson & Bardi 2011, 156). Laitisen & ym (2013, 36) mukaan yritykselle kohdentuu vaatimuksia toteuttaa vastuullista turvallisuuspolitiikkaa muun muassa organisaation maineen vahvistamisen, avoimen ja julkisen tiedonvälityksen, markkinoiden asettamien vaatimusten sekä kilpailukyvyn asettamien haasteiden kautta. Reiman & Oedewald (2008, 246) tarkastelevat asiaa turvallisuusresilienssin kautta, jolloin organisaation on mahdollista havaita turvallisen toiminnan raja, ja kyetä pysyttelemään siitä riittävän etäällä toteuttamalla proaktiivisia toimenpiteitä turvallisuuden edistämiseksi. Kimmoisan ja joustavan resilienssin avulla voidaan mukautua ja vaimentaa häiriöistä ja yllätyksistä aiheutuvaa haittaa (Reiman & Oedewald 2008, 246). Parhaimmillaan turvallisuutta toteutetaan ennakoivilla, proaktiivisilla prosesseilla ennemmin kuin reaktiivisilla suojauksilla

ja puolustuksilla, jolloin organisaatio kykenee palautumaan takaisin normaalitilaan mahdollisimman joustavasti, vaikka kriittinen turvallisuusraja ylittyisi (Reiman & Oedewald 2008, 246).

Hallituksen esityksessä (HE 145/2017, 108) on otettu kantaa kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoitukseen. Esityksen mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena on varmistaa organisaation turvallisuus ja riskien hallinta niin, että turvallisuusjohtamisjärjestelmään kirjatut menettelyt ja periaatteet otetaan huomioon jokapäiväisessä toiminnassa organisaation eri tasoilla (HE 145/108, 186). Laitinen & ym (2013, 177-178) toteavat, että sääntely asettaa työnantajalle useita konkreettisia vaatimuksia työturvallisuuden johtamiseksi. Della-Giustina (2012, 8) esittää, että yritysjohdon on muodostettava sekä lyhyen että pitkän aikavälin turvallisuustavoitteet tunnistaakseen ja yksilöidäkseen turvallisuuteen vaikuttavat ongelmatkohdat.

Hallituksen esityksen (HE 105/2018) mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä on tuonut järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta yksityisraiteiden turvallisuusasioista huolehtimiseen. Liikenteenharjoittajan ylin johto vastaa turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttönotosta ja ylläpitämisestä johtamassaan organisaatiossa. Esityksessä on todettu, että turvallisuusjohtamisjärjestelmään perustuva sääntely kaupunkiraideliikenteessä on uutta ja kevyttä ja se toimii hyvänä esimerkkinä myös muun liikenteen sääntelylle. Laitinen & ym (2013, 177-178) toteavat, että työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvollisuus terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi niin, että se noudattaa integraatioperiaatetta ja sitä toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla ja osa-alueilla. Esimiesten turvallisuusvastuut täytyy olla määriteltyinä riittävän yksityiskohtaisesti sekä työnantajan tulee varmistua valvonnan ja työympäristön tarkkailun toteutumisesta työpaikalla (Laitinen & ym. 2013, 177-178). (HE 105/2018, 13.)

4.2.3 Riskienhallinta ja jatkuva parantaminen

Della-Giustinan (2012, 10) mukaan jokaisella työntekijällä tulisi olla rooli turvallisuuden havainnoinnissa ja yrityksellä tulee olla käytössä selkeät menetelmät vaaratilanteista ilmoittamiseen, jotta niiden esiintymistä voidaan hallita. Työsuojelun

puitedirektiivissä (89/391/ETY 6 art.) säädetään, että suojelun tason parantamiseksi työntekijöille tai heidän edustajilleen on tiedotettava heidän turvallisuuttaan ja terveystään uhkaavista vaaroista ja niistä toimenpiteistä, jotka tarvitaan näiden vaarojen vähentämiseksi tai poistamiseksi. Artiklan 2. momentissa säädetään tarkemmin ehkäisevien toimenpiteiden periaatteista, joita ovat muun muassa vaarojen välttäminen; niiden vaarojen arvioiminen, joita ei voida välttää; vaarojen torjunta niiden syntyvaiheessa; vaarallisten töiden korvaaminen vähemmän vaarallisilla töillä sekä yhtenäisen ja kattavan ehkäisy politiikan kehittäminen. Kaikkien työntekijöiden tulisi olla koulutettu turvallisuusmenetelmien ja -toimintatapojen toteuttamiseen (Della-Giustinan 2012, 10). (Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä, 12.6.1989, 89/391/ETY, EUVL L 183, 29.6.1989, 6 art.)

Työturvallisuuslain (738/2002, 2. luku 10 §) mukaan työnantajan on toiminnan luonne huomioiden riittävän järjestelmällisesti selvitettävä työstä aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Laitinen & ym (2013, 178) mukaan olosuhteiden aiheuttaessa vaaraa terveydelle tai turvallisuudelle, on työnantajan ryhdyttävä riittäviin torjuntaperiaatteisiin seuraavassa prioriteettijärjestyksessä: 1. Vaaratekijän syntymisen estäminen, 2. Vaaratekijän poistaminen tai lieventäminen, 3. Yleisesti vaikuttavat toimenpiteet ennen yksilöllisesti vaikuttavia toimenpiteitä. Reiman & Oedewald (2008, 167-168) väittävät, että yrityksen vaarojen ja riskien hahmottaminen on haastavaa ja ne ovat suurimmalle osalle henkilöstöstä abstrakteja tekijöitä. Riski on laskettavissa oleva ilmiö: ei-toivotun tapahtuman toteutumisen todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden tulo, joka konkretisoi- tuu esimerkiksi työntekijän tapaturman yhteydessä. Yksittäisen työntekijän työtapa- turma ei välttämättä ole organisaation näkökulmasta suuri riski, mutta työntekijän toi- meentulon kannalta loukkaantuminen on kuitenkin vakava riski. (Reiman & Oedewald 2008. 167-168.)

Koskinen (2018, 11) kuvaa riskiä ei-toivotuksi tapahtumaksi, josta seuraa jonkin as- teinen arvon tappio, joka voi ilmetä esimerkiksi terveydellisen arvon, taloudellisen ar- von tai mainearvon menetyksenä. Riskienhallinta muodostuu joukosta toimenpiteitä, jotka muuttavat olosuhdetta tai toimintaa. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa kyse on siitä, että toimenpiteiden valinnan kriteerinä on kokonaishyödyn maksimointi, ei

kokonaisriskin tai yksittäisen riskin minimointi. Toistuvia riskienhallinnan vaiheita ovat: 1. Riskin tunnistaminen ja seuranta; 2. Riskien suuruuden ja yhteisvaikutusten arvioiminen; 3. Riskien rajaaminen ja riskeiltä suojautuminen tai riskien siirto. (Koskinen 2018, 11, 21, 22.)

Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki (2016, 194) korostavat riskien, vahinkojen ja poikkeamien analysoinnin ja niistä oppimisen tärkeyttä. Tavoitteena on ei-toivottujen tapahtumien toistumisen ehkäiseminen tutkimalla sattuneita vahinkoja ja poikkeamia, tuottamalla perusteltuja johtopäätöksiä niiden syistä ja toteuttamalla korjaavia toimenpiteitä. Organisaatioon on tärkeää luoda kulttuuri, jossa ei etsitä syyllisiä tapahtuneeseen vahinkoon vaan otetaan oppia kaikista tapahtuneista poikkeamista sekä muutetaan toimintatapoja systemaattisesti. Aven (2008, 6) jatkaa aihetta niin, että vaikka lähtökohta riskianalyysin laatimisesta tulee yleensä lainsäädännön asettamista velvoitteista, niin se ei saisi olla ainoa syy sen toteuttamiseen. Riskianalyysi voi tuottaa tärkeää tietoa kahden eri tekijän, kuten turvallisuuden ja kustannusten, välisistä suhteista ja analyysin merkittävin elementti onkin toimia päätöksenteon apuvälineenä (Aven 2008, 6). (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 194.)

Flink, Reiman & Hiltunen (2007, 65) suhtautuvat ihmisen tekemään päätöksentekoprosessiin skeptisemmin ja väittävät ihmisen tekevän erilaisia oikopolkuja ajattelussaan ja päätöksenteossaan nopeuttaakseen ajatteluprosessia. Oikopoluilla on toisinaan taipumus tuottaa vääriä arvioita, päätöksiä ja toimintoja. Ongelman esittelytavalla on myös havaittu olevan merkitystä siinä, kuinka se lopulta tulkitaan ja tuloksena voi toisinaan syntyä samasta tilanteesta täysin erilaisia valinta- ja ratkaisutapoja riippuen niiden esittelytavasta. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 65.)

Paanetojan (2014, 8.2) mukaan työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja -olosuhteiden parantaminen jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti, eikä laissa ole säädetty mitään työturvallisuuden tavoitetasoa, jonka jälkeen ei enää tarvitse edistää turvallisuutta organisaatiossa. Kairinen & ym. (2013, 448) mukaan työturvallisuuslaissa tarkoitettujen työn turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien toimenpiteiden toteuttaminen ylläpitää ja edistää hyvinvointia työssä. Tarkoitussäännöksessä on todettu myös työympäristön parantamisen tavoite, joka liittyy jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Tämän taustalla on Euroopan yhteisön perustamissopimuksen johtolause,

jonka mukaan keskeisenä tavoitteena on elin- ja työolojen jatkuva parantaminen. (Kairinen & ym. 2013, 448.)

Hallituksen esityksessä (HE 201/2012) kerrotaan, että työpaikan haitta- ja vaaratekijät on tunnistettava ja näistä on annettava työntekijöille riittävät tiedot perehdytyksen yhteydessä, ja tietoja ja ammattitaitoa on ylläpidettävä. Kerkon (2001, 55-56) mukaan työpaikoilla mahdollisesti esiintyvät turvattomat olosuhteet johtuvat toisinaan siitä, että henkilöstö kiinnittää huomionsa ainoastaan tuotteeseen ja tuotevirtaan, mutta ei tuotantoedellytysten toimivuuteen ja kuntoon. Jatkuvan parantamisen tärkein tekijä onkin työyhteisön ylläpitämä tehokas valvonta ja seuranta niistä turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä, jotka valvonnan piiriin on valittu. Jatkuvan parantamisen periaatteen tarkoituksena on valvoa ja kehittää toiminnan laatua, ei epäkohtien ja syyllisten etsiminen. (Kerko 2001, 55-56.)

4.3 Turvallisuuskriittiset tekijät organisaatiossa

4.3.1 Liikennöinnin suunnittelu

Euroopan komission direktiiviehdotuksen (COM(2017) 278 final) eli niin sanotun maantieliikennepaketin yhtenä tarkoituksena on parantaa kuljettajien työolosuhteita, edistää liikenneturvallisuutta ja taata tasapuolinen kilpailuasetelma liikennöitsijöille. Komission tekemän selvityksen mukaan direktiiville, joka yhtenäistäisi jäsenvaltioiden työaikojen, ajo- ja lepoaikojen sekä viikkolepoaikojen valvontakäytäntöjä maantieliikenteessä on tarpeellista. Ajo- ja lepoaikamääräysten rikkominen lisää kuljettajien väsymystä ja heikentää kuljettajien terveydentilaa sekä vaarantaa liikenneturvallisuutta. Työelämä- ja tasa-arvolautakunta on lausunnossaan (TyVL 7/2017 vp - U 41/2017 vp) ottanut kantaa Euroopan komission direktiiviehdotukseen ja ilmoittanut suhtautuvansa pääosin myönteisesti tehokkaamman valvonnan järjestämiseksi maantieliikenteen työaikojen seurantaan. (Proposal for a directive of the European parliament and of the council amending Directive 2006/22/EC and Directive 2014/67/EU for posting drivers in the road transport sector, COM(2017) 278 final, 2.)

Ajo- ja lepoaika-asetuksen tavoitteena on parantaa yleistä liikenneturvallisuutta sääntelemällä sen soveltamisalaan kuuluvien työntekijöiden sosiaalisia oloja. Asetuksen tarkoituksena on vahvistaa maanteiden henkilöliikenteessä toimivien kuljettajien ajoaikoja, lepoaikoja ja taukoja koskevat säännökset. Sosiaalisen kehityksen edistämiseksi ja liikenneturvallisuuden parantamiseksi jäsenvaltioilla on kuitenkin edelleen oikeus toteuttaa aiheellisia toimenpiteitä. Asetuksen 3. luvussa säädetään kuljetusyrityksen vastuusta ja 10: ssä artiklassa määrätään, että kuljetusyrityksen on järjestettävä liikennöinti niin, että kuljettajat voivat noudattaa asetuksen sääntelyä ajo- ja lepoajoista. Asetuksen mukaan kuljetusyritys on vastuussa kuljettajan tekemistä rikkomuksista, mutta jäsenvaltiot voivat kansallisessa sääntelyssään päättää, asettavatko he vastuun edellytykseksi sen, että kuljetusyritys on rikkonut omaa suunnitteluvastuutaan. Kuljetusyrityksen vastuulla on myös varmistaa, että sopimusperusteiset liikenteen aikataulut ovat asetuksen mukaisia. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus tieliikenteen sosiaalilainsäädännön yhdenmukaistamisesta ja neuvoston asetusten (ETY) N:o 3821/85 ja (EY) N:o 2135/98 muuttamisesta sekä neuvoston asetuksen (ETY) N:o 3820/85 kumoamisesta, 15.3.2006, (EY) N:o 561/2006, EUVL L 102/1, 11.4.2006, 1. ja 3. luku.)

Työaikalaisissa (872/2019, 2 §) säädetään lainsoveltamisen poikkeuksista, joihin kuuluu myös moottoriajoneuvonkuljettajan työ, jossa sovelletaan ajo- ja lepoaika-asetuksen mukaisia säädöksiä. Kaupunkiliikenteessä, jossa pääsääntöisesti ajetaan alle 50 kilometrin liikennöintisäteellä, sovelletaan ajo- ja lepoaikojen osalta sekä työaikalakia että AKT: n ja ALT: n välistä työehtosopimusta (Linja-autohenkilökunnan työehtosopimus, 9 §).

Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.5) on määritelty toiminnanharjoittajan velvollisuudeksi lakien, asetusten ja muiden vastaavien vaatimusten tunnistaminen ja noudattaminen. Toiminnanharjoittajan on tunnistettava merkittävimpien turvallisuuteen liittyvien teknisten ja toiminnallisten säädösten vaatimukset toiminnan laajuus huomioiden sekä varmistettava ja valvottava, että sekä operoitava liikennöinti ja kaluston kunnossapito vastaavat asiaa koskevia vaatimuksia. Della-Giustinan (2012, 8) mukaan kommunikointi, koordinointi ja yhteistyö niiden toimijoiden kesken organisaatiossa, jotka vastaavat liikennesuunnittelusta, ihmisistä ja kaluston turvallisuudesta on

avainasemassa turvallisuusjohtamisjärjestelmän toteuttamisessa. (Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.5.)

4.3.2 Organisatoriset tekijät

Flink & ym (2007, 98-99) esittävät, että työyhteisö itse muodostaa normeja ja käyttäytymismalleja siitä, kuinka erilaisissa tilanteissa ja rooleissa tulee käyttäytyä. Normit säätelevät sosiaalisen verkoston toimintaa ja ne ohjaavat esimerkiksi sitä, miten virallisiin ohjeisiin suhtaudutaan, kuinka turvallisuudesta ja riskienhallinnasta keskustellaan ja sitä, mikä katsotaan sopivaksi työn laaduksi ja tehokkuudeksi (Flink & ym 2007, 98-99). Laine (2017, 158) esittää, että vastuullisella ihmisten johtamisella organisaatioon syntyy moraalisesti ja eettisesti korkeatasoinen johtamismenettelykulttuuri, johon kuuluu arvostava vuorovaikutus, tasa-arvoisuus ja ei-diskriminoiva johtaminen. Reilu ja johdonmukainen eettinen johtaminen kohentaa henkilöstön hyvinvointia, jolloin myös yksilö toimii tehokkaammin, toimintoja kehittäen ja idearikkaammin (Heiskanen & Jalo 2007, 31).

Flink & ym (2007, 112-118) esittävät, että erilaisten vastuiden jakaminen muodollisesti eri yksiköille on yksi organisaation tarkoituksista. Organisoitumisen tarkoituksena on estää negatiivisia ryhmäilmiöitä määrittelemällä vastuut, velvollisuudet ja roolit organisaatiossa, jossa eri ihmiset suorittavat erilaisia asioita päästäkseen yhteiseen tavoitteeseen. Organisaatiot eivät ole staattisia ja ne oppivat ja kehittyvät jatkuvasti, mutta jos toimintatapojen muutos on hallitsematonta ja johtamatonta, seurauksena on organisaation ajelehtiminen. Onnettomuus- ja läheltä piti -tapausten tutkimuksissa on useasti havaittu, että organisaation toimintatavat olivat vähitellen kehittyneet sellaisiksi, että riskejä otettiin joko tietoisesti tai tiedostaen. Heiskanen & Jalo (2007, 31) väittävät, että eettinen johtaminen mahdollistaa organisaatiokulttuurin kehittämisen suuntaan, jossa laatu poikkeamiin ja epäkohtiin puututaan heti, eikä vastuunkantajaa haeta jostakin muualta toteamalla; ”ei kuulu minulle”. (Flink & ym (2007, 112-118.)

Laine (2017, 158) esittää, että vastuullinen johtaminen synnyttää organisaatiossa vahvan luottamuksen kokemuksen, joka vaikuttaa erityisesti työntekijöiden lojaliteettiin

ja moraaliin sekä haluun sitoutua organisaatioon. Heiskanen & Jalo (2007, 173) yhtyvät näkemykseen siitä, että rohkeus puuttua on eettisen johtamisen keskeisin osa, joka määrittelee sen, mitä käytännössä tapahtuu. Jos emme rohkene tarttua asioihin, puuttua epäkohtiin ja ottaa puheeksi vaikeita asioita, hyvät aiomukset ja ajatukset jäävät ilmaan ilman konkreettista toiminnan muutosta (Heiskanen & Jalo 2007, 173).

4.3.3 Inhimilliset tekijät

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014, 7 §) sääntelee työnantajan velvollisuutta edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Sääntelyn mukaan työnantajan on kehitettävä työoloja sekä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Hallituksen esityksen (HE 19/2014, 34) mukaan esityksen tavoitteena on uudistaa yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolainsäädäntöä, jotta se vahvistaisi yhdenmukaisuuden suojaa soveltamalla paremmin kaikkiin elämänalueisiin. Lain mukaan edistämistoimenpiteiden on oltava, toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen, tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. Edellä mainitun lisäksi työturvallisuuslaki (738/2002, 10 §) sääntelee työnantajan velvollisuudeksi huomioida työntekijän henkilökohtaiset edellytykset, kuten ikä, sukupuoli, ammattitaito ja muut henkilökohtaiset edellytykset, työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin yhteydessä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §.)

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) ja työturvallisuuslain (738/2002) sisältämän sääntelyn tarkoituksena on ohjata työnantajaa lainsäätäjien toivomalla tavalla, mutta valitettavasti se on osittain keskenään ristiriitaista ja asettaa työnantajalle haasteita sääntelyn noudattamisessa. Tasa-arvolaissa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §) säädetään, että työnantajan velvollisuutena on edistää tasa-arvon toteutumista helpottamalla naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista kiinnittämällä huomiota erityisesti työjärjestelyihin. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huomioimaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen suunnitelmallisilla toimenpiteillä ja samanaikaisesti huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet työn kuormitustekijöiden merkittävyudessa sekä perhe- ja työelämän yhteensovittamisessa. Kairinen & ym (2013, 331) ottavat kantaa tasa-arvon ja työnjohto-oikeuden kollisioon ja esittävät, että työnantaja ei syyllisty tasa-arvolain mukaiseen

syrijintään jakaessaan työtehtäviä sillä perusteella, että joku työntekijä on henkilökoh- taisten, sukupuolesta riippumattomien ominaisuuksien puolesta sopivampi vaativam- piin työtehtäviin kuin toinen työntekijä.

Rowlands & Rees (2015, 168) kertovat, että työperäinen stressireaktio vaikuttaa yksi- lön käytökseen ja se voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia organisaatiolle. Työperäi- nen stressi voi aiheuttaa työntekijälle muun muassa kognitiivisten taitojen heikenty- mistä, unettomuutta ja paniikkikohtauksia, jotka johtavat heikkoon päätöksentekoky- kyyn ja poissaoloihin. Henkiset kuormitustekijät työpaikalla aiheuttavat pitkäkestoisia häiriöitä poissaolojen, alentuneen työmoraalin ja heikentyneen tuottavuuden vuoksi. Laineen (2017, 154) mukaan yrityksen sosiaalinen vastuu työntekijöistään liittyy suo- raan ylimmän johdon ja johtoryhmän tekemiin henkilöstöä koskeviin päätöksiin. (Rowlands & Rees 2015, 168.)

Hallituksen esityksen (HE 201/2012) mukaan työntekijöiden henkisen kuormituksen merkittävyyttä ei ole huomioitu riittävällä tasolla kaikkien organisaatioiden riskiarvi- oinneissa, vaikka muut vaara- ja kuormitustekijät onkin selvitetty riittävällä tasolla. Esityksessä todetaan, että yksi syy tähän voi olla muiden vaara- ja haittatekijöiden yk- sinkertaisempi arviointitapa, ja henkisen kuormittumisen mittaamiseen on hankalampi asettaa vastaavanlaisia viitearvoja. Esimiehet vaikuttavat myös oleellisesti työntekijöi- den hyvinvointiin tekemällä päivittäisessä johtamistyössään joko vastuullisia tai vas- tuuttomia ratkaisuja (Laine 2017, 154). (HE 201/2012, 6.)

Maantielikenteessä väsymys voi aiheuttaa vakavia ongelmia toiminnalle ja tästä syystä joissakin organisaatioissa väsymysriskienhallinta onkin lisätty osaksi yrityksen turvallisuusjohtamisjärjestelmää. Väsymysriskienhallinta on keino, jolla väsymyk- sestä aiheutuvia ongelmia voidaan hallinnoida ja sen tarkoituksena on turvallisuuden lisääminen ja toiminnan jatkumisen varmistaminen. Tieliikennelaissa (729/2018 3. luku 17 §) säädetään, että ”ajoneuvoa ei saa ajaa se, jolta sairauden, vian, vamman, väsymyksen tai päihtymyksen vuoksi taikka muusta vastaavasta syystä puuttuu siihen tarvittavat edellytykset”. Lainsäädännössä on tunnistettu väsymys liikenteen riskiteki- jäksi ja toimialalla tulisikin kiinnittää huomiota kuljettajien väsymystilaan riskinhal- linnan keinoin. Ammattikuljettajan työsuoritus ajoittuu eri vuorokauden aikoihin, ja se voi usein osua oman henkilökohtaisen vuorokausirytmän heikoimpaan kohtaan.

Väsymyksen tunne on oleellisena osana ammatikseen ajavien työpäivää, ja valitettavasti väsymys on yksi suurimmista yksittäisistä tieliikenneonnettomuuksien aiheuttajista. Yksinkertaisimmillaan väsymysriskienhallinnan toimenpiteitä voidaan toteuttaa liikenteen suunnittelussa säädösten vaatimalla tavalla sekä huomioimalla henkilökoh-
taisen vuorokausirytmien merkitys työvuorosuunnittelussa. (Saarijärvi 2015, 61, 68, 78.)

4.3.4 Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset

Linja-autonkuljettajan kelpoisuusvaatimuksista tieliikenteessä säädetään ammattipätevyysdirektiivissä (2003/59/EY) sekä laissa liikenteen palveluista (320/2017, 3. luku). Sääntelyn mukaan kuljettajalla on oltava ajo-oikeus kuljettamaansa ajoneuvoon sekä pakollinen perustason henkilöliikenteen ammattipätevyys. Ammattipätevyysdirektiivissä (2003/59/EY, 1) kerrotaan, että sääntelyn tarkoituksena on parantaa tieturvallisuutta ja herättää nuorissa kuljettajissa mielenkiintoa kuljettajan ammattia kohtaan. Laki liikenteen palveluista (320/2017, 3. luku) säätää, että kuljettajan on myös täytettävä vähimmäisikä koskevat vaatimukset. Linja-autonkuljettajan ammattipätevyys saadaan suorittamalla kuljetusmuotoa vastaava perustason koulutus, teoriakoe ja ammattipätevyyskoe. Ammattipätevyyden ylläpitämiseksi on kuljettajan suoritettava 35 tuntia jatkokoulutusta aina viiden vuoden jaksoissa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi maanteiden tavara- ja henkilöliikenteeseen tarkoitettujen tiettyjen ajoneuvojen kuljettajien perustason ammattipätevyydestä ja jatkokoulutuksesta, neuvoston asetuksen (ETY) 3820/85 ja neuvoston direktiivin 91/439/ETY muuttamisesta sekä neuvoston direktiivin 76/914/ETY kumoamisesta. 15.7.2003. 2003/59/EY. EUVL L 226/4, 10.9.2003.)

Lainsäädäntöön pohjautuvien kelpoisuusvaatimusten ohella työnantajan on suunniteltava rekrytoinnin valintaprosessi niin, että se huomioi myös muitakin henkilöön liittyviä tekijöitä kuin säädännön velvoittamat. Della-Giustina (2012, 10) toteaa, että kuljettajien onnistuneet henkilöstövalinnat muodostavat merkittävän osan onnettomuuksien ehkäisytoiminnasta. Työnantajan on tärkeää selvittää mahdollisimman hyvin myös kuljettajan ajotapa ajokokeella ja taustaselvityksellä, jotta saadaan selkeä näkemys kuljettajan palkkaamiseen liittyvistä riskeistä. Hyvien kuljettajien

valitseminen on avainasemassa turvallisuusjohtamisjärjestelmän onnistumisessa ja valitettavasti usein yritykseen uusina työntekijöinä tulevat kuljettajat ovat kokeneita ajajia, mutta heille on ehtinyt jo muodostua ennakoimaton ja ei-turvallinen ajotapa aiemmasta työhistoriasta kuljettajana. (Della-Giustina 2012, 10.)

Viranomais määräyksin toteutettuja terveystarkastuksia ei ole järjestetty maantieliikenteessä samalla tavalla kuin ilma-, raide- ja meriliikenteessä, vaikka terveysvaatimukset kaikissa liikennöintimuodoissa ovat lähes samat. Suunnitelmallisen työterveyshuollon merkitys ajoterveyden ja turvallisuuden ylläpitäjänä maantieliikenteessä on merkittävä, koska ammattikuljettajat ajavat selvästi muita enemmän, eivätkä voi välttyä huonossa säässä ajamiselta, jonka takia riskit liikenneturvallisuudelle ovat yksityisautoilijoita suuremmat. Ammattikuljettajan työ voi aiheuttaa erityistä sairastumisen tai tapaturman vaaraa yötyön ja epäsäännöllisten työaikojen takia sekä melulle, tärinälle ja väkivallalle altistumisen vuoksi. Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädettyjen terveystarkastusten keskeisin tehtävä on arvioida ja turvata se, että tarkastettava kykenee turvallisesti ja omaa terveyttään vaarantamatta suorittamaan työtehtävänsä. Sääädöksessä määrätään, että jos työntekijälle suoritettu terveystarkastus osoittaa, että työntekijällä on henkilökohtaisten terveydellisten ominaisuuksien takia ilmeinen alttius saada työstä vaaraa terveydelleen, työntekijää ei saa käyttää tällaiseen työhön (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 10 §). (Kärmeniemi, Laitinen, Latvala, Olkkonen, Sainio & Ylä-Outinen 2009, 4.)

Linja-autonkuljettaminen vaatii D-luokan ajokortin, joka kuuluu ryhmän 2 terveydellisten kelpoisuusvaatimusten piiriin, joista on säädetty EU-direktiivissä (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ajokorteista (uudelleen laadittu teksti) (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). 20.12.2006. 2006/126/EY. EUVL L 403/18, 30.12.2006) sekä ajokorttilaissa (386/2011, 3 luku 18 §). Ajokorttilain sääntelyn mukaisesti sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa ajoterveydestä (1181/2011, 1 §) säädetään yksityiskohtaisemmin ajoterveysvaatimuksista ryhmälle 1 ja 2. Asetuksen lisäksi linja-autonkuljettajan terveysvaatimuksia ohjaa liikenteen turvallisuusviraston antama Ajoterveyden arviointiohjeet lääkärille -ohjeistus, jossa on yksilöidysti selvennetty R2-luokan ajoterveyden kelpoisuusvaatimuksia (Liikenteen turvallisuusvirasto 2017, 3).

4.3.5 Kaluston liikennekelppoisuuden varmistaminen

Ajoneuvojen yleisistä turvallisuusvaatimuksista säädetään ajoneuvolain (1090/2002) 4 §:ssä, jossa veloitetaan, että ajoneuvon on oltava liikenteeseen soveltuva ja ominaisuuksiltaan turvallinen sekä säännösten ja määräysten mukainen. Della-Giustina (2012, 10, 32) selventää, että yrityksen jokainen ajoneuvo on pidettävä turvallisessa kunnossa ja varustettava asianmukaisilla luvilla ja ensiapuvälineistöllä. Yrityksessä tulisi olla käytössä selkeät menetelmät ja raportointityökalut ajoneuvon tarkistukseen ennen ajoon lähtöä sekä ajon lopetuksen yhteydessä. Tunnistettujen hätätilanteiden varalle tulisi myös olla kehitettynä selkeät toimintamallit ja menettelyt. Turvallisuuden ja huoltotoimintojen tärkeimpänä tavoitteena on, että liikenteeseen ei pääse yhtään ajoneuvoa, jolla ei olisi turvallinen liikennöidä. Tämä vaatii jatkuvaa osastojen välistä keskustelua organisaatiossa ja seurantaa, joka toteutetaan ajoneuvon vuosittaisilla määräaikaistarkastuksilla sekä ajoon lähtö- ja ajon lopetustarkastuksilla. (Della-Giustina 2012, 10, 32.)

Liikenne- ja viestintäministeriö on muistiossaan (Liikenne- ja viestintäministeriön www-sivut, 28.2.2020) todennut, että sekä kansallisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa kaikista kuolemaan johtaneista liikenneonnettomuuksista noin yhdeksällä prosentilla on yhtenä onnettomuuteen vaikuttavana riskitekijänä ollut ajoneuvon tekniset puutteet. Määräaikaistarkastuksista eli ajoneuvon katsastusvelvollisuudesta säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksessa ajoneuvojen liikennekelppoisuuden valvonnasta (1455/2019), jonka 3 §:ssä veloitetaan katsastamaan linja-auto vuosittain.

Liikenteen turvallisuusviraston antaman vastuullisuusmallin liittymisen edellytykset -asiakirjassa esitetään veloitteita kaluston vaatimusten mukaisuudelle, kunnolle ja huollolle. Ohjeistuksessa kerrotaan, että kaluston tulee olla liikennekelpoinen, koko kalustoon täytyy olla määräaikaishuoltosuunnitelma tai huoltosopimus sekä kaluston liikennekelppoisuudelle ja huoltojen toteutumiselle on oltava nimetty vastuuhenkilö. Kun yritys noudattaa edellä mainittuja vaatimuksia, niin se täyttää vastuullisuusmallin mukaiset suositukset. (Liikenteen turvallisuusviraston www-sivut 28.2.2020.)

Liikenteenharjoittajalla on oltava kuvattuina menettelyt, joilla kaluston turvallisuus ja käytettävyyden varmistetaan. Näihin menettelyihin kuuluvat muun muassa liikkuvan

kaluston kunnossapidon ja käytön varmistus koko elinkaaren ajan, määräysten ja lain-
säädännön huomioiminen kaikessa toiminnassa sekä tietojen kerääminen toimintahäi-
riöistä ja vioista. Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestel-
mästä on mainittu vastaavien menettelyjen varmistaminen kuin vastuullisuusmallissa
sekä lisäyksenä niihin vika- ja toimintahäiriötietojen kerääminen kalustosta. (Määräys
kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä
TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.1.)

5 TURVALLISUUSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ

5.1 Turvallisuuden johtaminen

5.1.1 Lainsäädännön noudattaminen, turvallisuuspolitiikat ja -tavoitteet

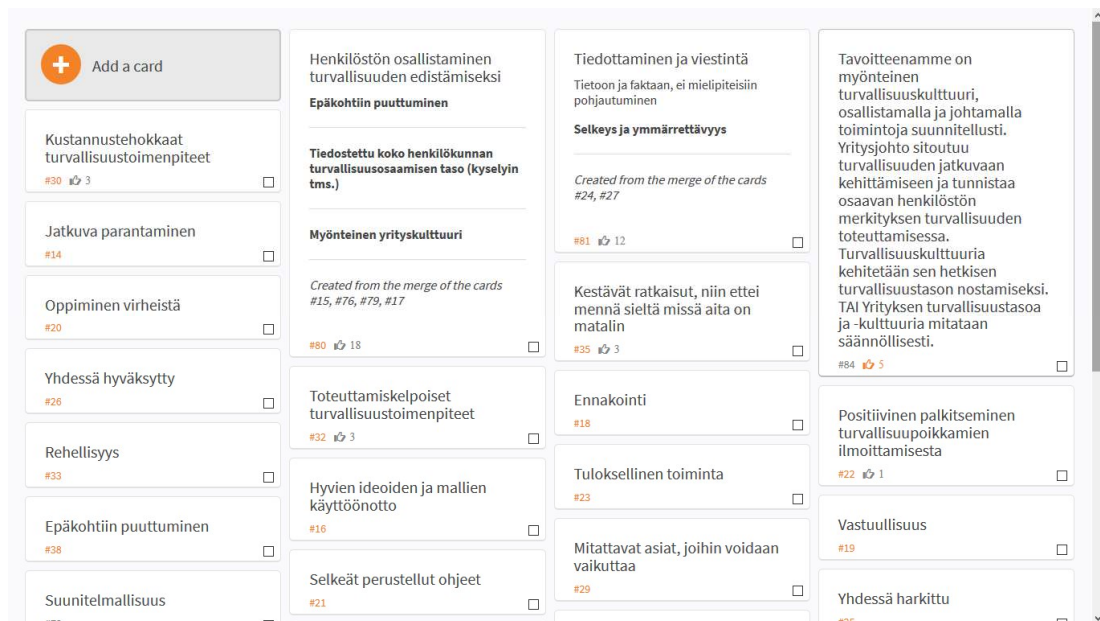
Vastuullisuusmalliin liittymisen edellytyksissä on määritelty, että yritysjohtajan on sitouduttava sekä turvallisuuden kehittämiseen organisaatiossa että noudattamaan lainsäädäntöä toiminnassaan, joka on ehdoton lähtökohta vastuulliselle yritystoiminnalle (Traficomin www-sivut 2019). Myös määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä on ilmoitettu, että toimijan on tunnistettava ja noudatettava lakeja, asetuksia ja muita määrääviä vaatimuksia (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.5). Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä on toiminnanharjoittaja velvoitettu kuvailemaan myös toimintansa tyyppi ja laajuus sekä turvallisuuden kannalta oleelliset menettelyt, tehtävät ja vastuut vaatimuksia (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.1). Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli aloitetaan toiminnankuvauksella, jossa ilmoitetaan toiminnan laajuus, tyyppi sekä turvallisuuskriittiset tehtävät. Tämän jälkeen yleisessä mallissa ilmoitetaan vallitsevan sääntelyn noudattamisesta yritysjohtajan sitoumuksella. Lainsäädännön noudattaminen on keskeistä vastuullisessa yritystoiminnassa.

Liikennöinnin toteuttamiseen liittyvää sääntelyä on huomattava määrä ja Länsilinjat on aina suhtautunut sääntelyn asettamiin velvoitteisiin vakavasti. Länsilinjojen laajennetun johtoryhmän ideointityöpajassa 14.5.2020 keskusteltiin lainsäädännön merkityksestä turvallisuuden varmistamisessa sekä sitoumuksen ilmoittamisesta turvallisuusjohtamisjärjestelmässä. Linja-autoliikenteen yleiseen turvallisuusjohtamisjärjestelmään nojautuen myös Länsilinjojen yritysjohto sitoutuu noudattamaan vallitsevaa lainsäädäntöä kaikessa liiketoiminnassaan mukaan lukien liikennöinnin suunnittelu ja operointi.

Kerkon (2001, 46) mukaan yritysjohtajan on tarpeellista suunnitella muutaman lauseen mittainen turvallisuuspoliittinen lausuma, jonka tarkoituksena on kuvata lyhyellä ja yksinkertaisella tavalla ne arvot, jotka ohjaavat yrityksen turvallisuuskulttuuria.

Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.3) velvoitetaan, että yritysjohdon laatimat turvallisuuspolitiikat ovat henkilökunnan tiedossa ja saatavilla. Tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän standardissa (ISO/DIS 39001) on määritelty, että turvallisuuspolitiikassa ilmoitetaan myös kehys turvallisuustavoitteille sekä esitetään yritysjohdon sitoumus niin turvallisuusvaatimusten täyttämiseksi kuin turvallisuusjohtamisjärjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi (Luoma & Silla 2012, 12). Turvallisuuspolitiikassa tulee näkyä lausumat turvallisuuden päämääristä, johdon sitoutumisesta turvallisuuden kehittämiseen sekä henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisesta (Työsuojeluhallinto 2010, 8). Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään yritysjohdon suunnittelemien turvallisuuspolitiikkojen määrittely. Turvallisuuspolitiikkojen tulee sisältää kuvaus turvallisuuspäämääristä, kuvaus henkilöstön merkityksestä turvallisuuden toteuttamisessa sekä yritysjohdon sitoumus turvallisuuden kehittämiseen.

Länsilinjojen laajennetun johtoryhmän ideointityöpajaan 14.5.2020 osallistui kuusi henkilöä. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin pohjautuen työpajassa suunniteltiin turvallisuuspolitiikkoja ja keskusteltiin henkilöstön osallisuudesta turvallisuuden varmistamisen ketjussa. Laajennetun johtoryhmän yhteinen näkemys oli se, että osaavan henkilöstön merkitys turvallisuuden varmistamisessa on huomattava. Laajennetun johtoryhmän jäsenet vastasivat 1. työpajan alkukyselyyn (Liite 3), jonka vastausten pohjalta saatiin lähtömateriaali 14.5.2020 käynnistettyyn ideointityöpajaan. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin yrityksen turvallisuuspolitiikat. Vapaa ideointivaihe jatkui työpajan alussa, ja sen jälkeen kukin jäsen pisteytti kolme parasta ideakorttia jakaen pisteitä 1, 3 tai 5. Kuvassa 1 on esitelty työpajassa syntyneitä turvallisuuspolitiikkoihin liittyneitä ideoita ja niiden pisteytys. Pisteytysvaiheen jälkeen eniten pisteitä saaneet kortit kategorisoitiin ja yhdistettiin kahdeksi erilliseksi kortiksi, jonka jälkeen valikoituja ideoita syvennettiin ja pohdittiin tarkemmin.



Kuva 1: Turvallisuuspolitiikkojen ideointikortit. (Laajennetun johtoryhmän työpaja 14.5.2020)

Laajennetun johtoryhmän työpajassa suunniteltiin pisteytettyjen ideointikorttien pohjalta Länsilinjojen turvallisuuspolitiikat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa ilmenee yritysjohdon tahtotila turvallisuuden edistämiseksi organisaatiossa.

Länsilinjojen turvallisuuspolitiikat:

Tavoitteenamme on myönteinen turvallisuuskulttuuri osallistamalla ja johtamalla toimintoja suunnitellusti. Yritysjohdo sitoutuu turvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja tunnistaa osaavan henkilöstön merkityksen turvallisuuden toteuttamisessa. Yrityksen turvallisuustasoa ja -kulttuuria mitataan säännöllisesti. (Laajennettu johtoryhmä 14.5.2020.)

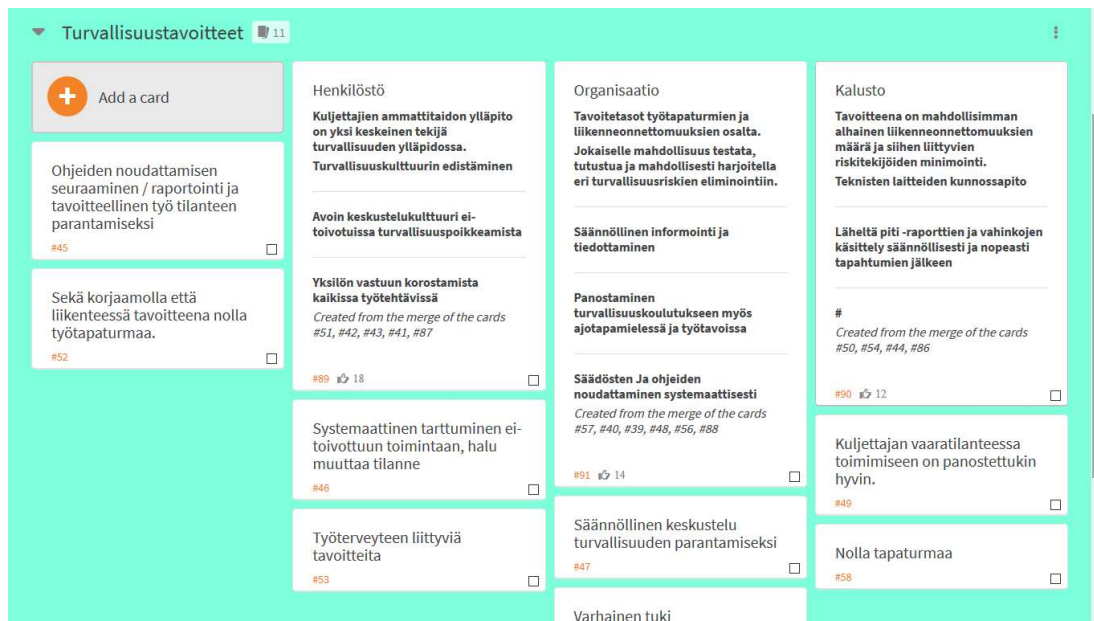
Turvallisuuspäämäärillä kuvataan tilannetta, johon yritys aikoo päästä kolmen-viiden vuoden kuluttua ja turvallisuustavoitteet ovat välietappeja, joilla pyritään varmistamaan turvallisuuspäämäärien saavuttaminen (Kerkko 2001, 47-48). Laajennetun johtoryhmän työpajassa turvallisuuspäämääräksi asetettiin myönteisen turvallisuuskulttuurin kehittäminen, joka on mainittu myös turvallisuuspolitiikoissa. Vastuullisuusmallin edellytyksiin kuuluu, että yrityksellä on vähintään kolme oman toimintansa kannalta merkityksellistä turvallisuustavoitetta määriteltyinä, joille on määritelty aika-tila, seurantatavat, vastuuhenkilöt sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan (Traficomin www-sivut 2019). Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen

turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 3) määrätään yleiseksi turvallisuustavoitteiksi turvallisuuden huomioon ottaminen kaikissa toiminnoissa niin, ettei kenenkään tarvitse kuolla tai loukkaantua vakavasti toimintaympäristössä. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään vaatimus kolmen turvallisuustavoitteen määrittelemisestä. Jokaiselle turvallisuustavoitteelle on asetettava vastuuhenkilö, aikataulu sekä esiteltävä toimenpiteet, joilla tavoite saavutetaan.

Turvallisuuspolitiikkojen ja päämäärien suunnittelun jälkeen laajennetun johtoryhmän jäsenet aloittivat yleisen linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallin mukaisesti ideoimaan turvallisuustavoitteita niin, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin asetettuja päämääriä. Laajennetulle johtoryhmälle kohdennettu työpaja järjestettiin 19.5.2020 ja siihen osallistui kuusi henkilöä. Työpajan tavoitteena oli saavuttaa yhteisöllisin menetelmin kolme turvallisuustavoitetta, joilla saavutetaan turvallisuuspäämäärät. Turvallisuustavoitteiden valintaprosessi työpajassa eteni saman lailla kuin edellisessäkin työpajassa. Lähtömateriaali työpajaa varten saatiin 1. työpajan alkukyselyn vastauksista ja vapaa ideointi jatkui hetken aikaa työpajan alussa. Sen jälkeen, kun uusia ideoita ei enää syntynyt, valittiin kolme parasta ideaa, jotka pisteytettiin ja asetettiin pisteiden mukaiseen järjestykseen sekä kategorisoitiin. Kuvassa 2 on esitelty turvallisuustavoitteiden ideointikortit ja pisteytys. Työpajan tuloksena löydettiin kolme turvallisuustavoitetta, joilla edistetään myönteistä turvallisuuskulttuuria osallistamalla ja johtamalla toimintoja suunnitellusti. Laajennetussa johtoryhmässä tunnistettiin kolme kriittistä tekijää turvallisuuden varmistamiseksi, ja turvallisuustavoitteiksi muodostuivat:

1. Henkilöstön turvallisuuskulttuurin kehittäminen
2. Organisaation prosessien turvallisuuskulttuurin kehittäminen
3. Kaluston liikennekelpoisuuteen liittyvien turvallisuusprosessien kehittäminen

Tavoitteet noudattavat turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin asettamia vaatimuksia ja aikataulutavoitteiden saavuttamiseksi aloitetaan syksyllä 2020, kun turvallisuusjohtamisjärjestelmä on kokonaisuudessaan valmis.



Kuva 2: Turvallisuuustavoitteiden ideointikortit. (Laajennetun johtoryhmän työpaja 19.5.2020.)

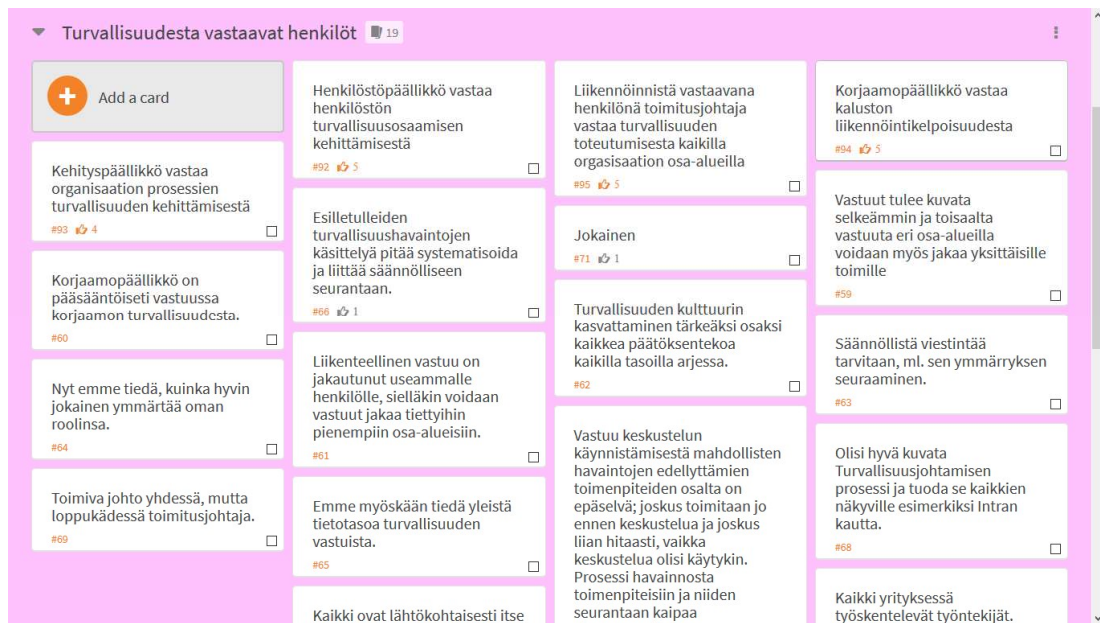
Työpajassa keskusteltiin myös tavoitteiden implementoinnista osaksi organisaation toimintoja sekä konkreettisten toimenpiteiden suunnittelusta ja aikataulutuksesta tavoitteisiin pääsemiseksi. Laajennetussa johtoryhmässä tunnistetaan organisaatiomuutoksen haasteet ja työpajassa sovittiin, että turvallisuusjohtamisjärjestelmän osia implementoidaan yksi kerrallaan osaksi päivittäisiä toimintoja. Kerkon (2001, 29) mukaan on tärkeää huomioida työyhteisön kyky sisäistää uusia toimintatapoja, eikä koko turvallisuusjohtamisjärjestelmän implementointia organisaatioon kannata toteuttaa yhdellä kertaa vaan osa kerrallaan, jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti. Turvallisuuustavoitteisiin liittyvien toimenpiteiden suunnitteluun hyödynnetään osallistavia menetelmiä, jolloin esimiehet itse pääsevät suunnittelemaan toimenpiteille realistiset mittarit ja ohjauselementit, joilla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Turvallisuusjohtamisen keskeisimpänä haasteena on tuloksia koskevan ohjaustiedon elimitareiden puutteellisuus, ja hyvien ennakoivien tulosmittareiden laatiminen on erityisen tärkeää turvallisuuustavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiossa (Laitinen & ym 2013, 37).

5.1.2 Turvallisuuustavoitteet

Tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän standardissa yritys veloitetaan nimeämään vastuuhenkilö kullekin turvallisuuustavoitteelle erikseen (Silla & Luoma 2012,

13). Myös vastuullisuusmallin edellytyksissä mainitaan, että organisaation on nimetävä vähintään yksi henkilö, joka vastaa turvallisuuden toteutumisesta yrityksessä (Traficom in www-sivut 2019). Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään velvoite nimetä vastuuhenkilöt jokaiselle turvallisuustavoitteelle erikseen.

Laajennetun johtoryhmän työpajaan 27.5.2020 osallistui kuusi henkilöä suunnittelemaan turvallisuusvastuiden jakautumista organisaatiossa. Linja-autoliikenteen yleiseen turvallisuusjohtamisjärjestelmän malliin nojautuen työpajan tarkoituksena oli nimetä jokaiselle kolmelle turvallisuustavoitteelle oma vastuuhenkilönsä. Tämän lisäksi työpajassa yleisesti todettiin, että yrityksen liikennöinnistä vastaavana henkilönä toimitusjohtaja vastaa kokonaisuudessaan turvallisuuden toteutumisesta organisaation kaikilla osa-alueilla. Kuvassa 3 on esitelty työpajassa syntyneet ideointikortit, joiden pohjalta turvallisuusvastuut määriteltiin. Jokaiselle turvallisuustavoitteelle asetettiin erikseen oma vastuuhenkilönsä seuraavalla tavalla: henkilöstön kehittämisestä vastaa henkilöstöpäällikkö, kaluston liikennöintikelpoisuudesta vastaa korjaamopäällikkö ja organisatoristen tekijöiden kehittämisestä vastaa kehityspäällikkö. Työpajaan osallistuneet henkilöt korostivat ideointikorteissaan erityisesti jokaisen työntekijän vastuuta turvallisuuden toteutuksessa organisaatiossa. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkoituksena kuitenkin on suunnitella toimintatavat ja menettelyt organisoitumiselle, tämän tavoitteen saavuttamiseksi ei riitä, että jokainen työntekijä on vastuussa. Tässä työpajassa tutkija joutui fasilitoijan roolissaan ohjailemaan eniten ryhmän toimintaa ja päätöksentekoa siihen suuntaan, että teoreettisen viitekehyksen asettamat kriteerit täyttyisivät.



Kuva 3: Turvallisuusvastuiden ideointikortit. (Laajennettu johtoryhmä 27.5.2020.)

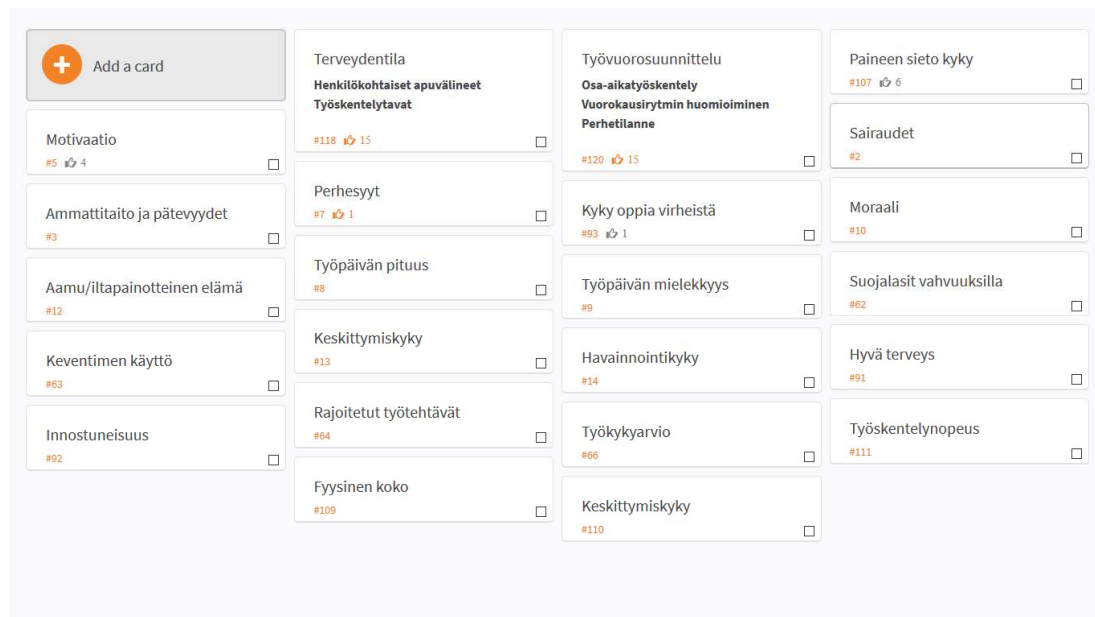
Kerkko (2001, 44) suosittelee, että jokaisella työpaikalla tai sen osastolla on nimetty henkilö, joka vastaa omavalvonnasta ja määräaikaistarkastuksista niin, että pystytään varmistumaan organisaation sisäisten tarkastustoimenpiteiden toimivuudesta. Konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kohteiden mittarit ja omavalvonnan prosessit suunnitellaan organisaatiossa myöhemmin. Samassa yhteydessä määritellään tarkemmin toimintatavat ja henkilöt, jotka vastaavat sisäisen valvonnan toteuttamisesta Länsilinjoilla.

5.1.3 Inhimilliset ja organisatoriset tekijät

Vastuullisuusmallin edellytyksissä veloitetaan, että yrityksellä on vähintään yksi tavoite määriteltynä sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi oman toimintansa kannalta merkitykselliselle ihmisryhmälle (Traficom in www-sivut 2019). Organisaation tulisi toiminnassaan pyrkiä ehkäisemään inhimillisten erehdysten määrää ja niistä aiheutuvia seurauksia (Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 3). Turvallisuuden varmistamisen näkökulmasta sosiaalisen vastuun kohdentaminen organisaation henkilöstöön on perusteltua. Inhimillisten tekijöiden huomioiminen erityisesti turvallisuuskriittisissä työtehtävissä on sisällytettävä linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin niin,

että organisaatiolla voisi olla mahdollisuuksia ehkäistä inhimillisten erehdysten määrää ja niistä aiheutuvia seurauksia.

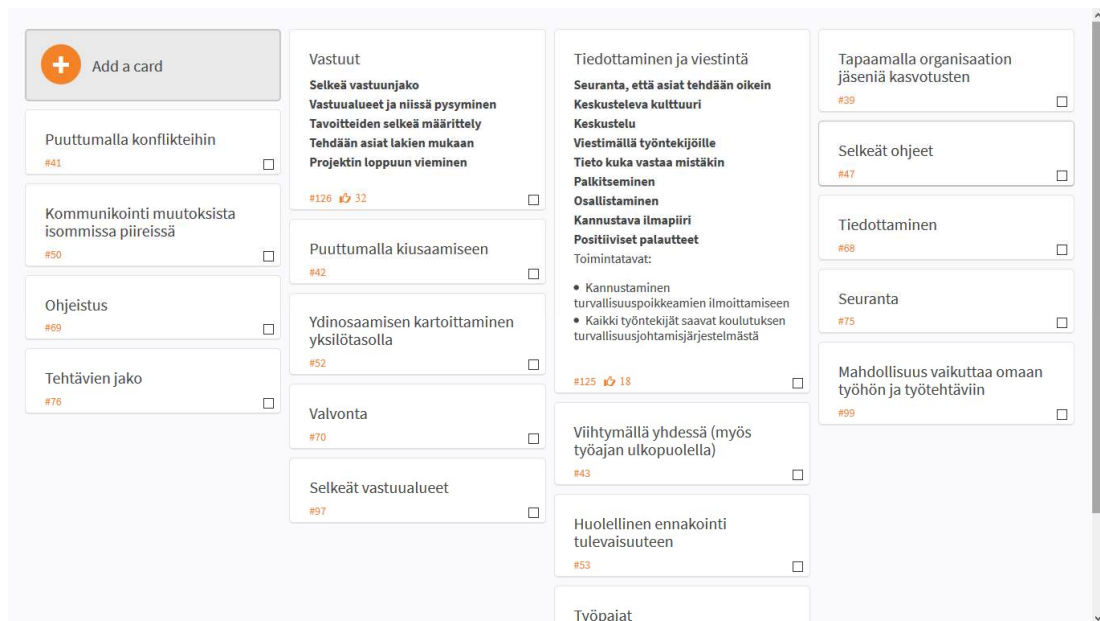
Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin nojautuen myös Länsilinjoilla on henkilöstö tunnistettu sosiaalisen vastuun kannalta merkitykselliseksi ihmisryhmäksi organisaation toiminnassa. Yrityksen on tarpeellista asettaa tavoitteita sosiaalisen ja inhimillisen vastuun toteuttamiseksi ehkäistäkseen inhimillisiä erehdyksiä turvallisuuskriittisissä työtehtävissä. Kerkon (2001, 28) mukaan yrityksen henkilöstövoimavarojen hallinta on keskeisessä osassa henkilöstön hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvissä tekijöissä. Turvallisuuteen liittyviä inhimillisiä tekijöitä suunniteltiin esimiehille ja yritysjohdolle kohdennetussa työpajassa 11.5.2020. Kaikki kahdeksan työpajaan osallistunutta henkilöä pisteyttivät 2. työpajan alkukyselyssä (Liite 3) ja työpajassa syntyneet ideointikortit (kuva 4), ja näistä ideoista valikoitiin kaksi tavoitetta inhimillisten tekijöiden huomioimiseksi. Ensimmäiseksi valikoitui terveydentila, jossa huomioidaan henkilökohtaiset apuvälineet ja työskentelytavat. Toiseksi tavoitteeksi asetettiin työvuorosuunnittelu, jonka yhteydessä huomioidaan henkilökohtainen vuorokausirytmä, osa-aikatyöskentelyn mahdollisuus sekä perhetilanne. Edellä mainittujen kohteiden tavoitteena on turvallisuuden parantaminen pienentämällä työntekijöiden fyysistä ja psyko-sosiaalista kuormitusta, sekä ehkäistä inhimillisten erehdysten aiheuttamien riskien merkitystä.



Kuva 4: Inhimillisten tekijöiden ideointikortit. (Esimiesten työpaja 11.5.2020.)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmässä korostuu systemaattinen järjestelmällisyys toimintatavoissa, ja implementoinnin yhteydessä onkin mahdollista vahvistaa koko työyhteisön asennoitumista siihen, että jokainen työntekijä on omalla panoksellaan mukana varmistamassa turvallisuustoimintoja (Kerkko 2001, 28). Organisatoristen tekijöiden huomioiminen turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelun yhteydessä mahdollistaa sekä selkeän vastuunjaon muodostumisen työyhteisöön että paremman tiedonkulun. Organisaation tulisi toiminnassaan korjata henkilöstön virheellisiä toimintatapoja turvallisuuden varmistamiseksi (Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 3). Velvoite organisatoristen tekijöiden huomioimiseksi toiminnassa sisällytetään osaksi linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleistä mallia.

Kahdeksan henkilöä osallistui 11.5.2020 järjestettyyn työpajaan, jonka tarkoituksena oli suunnitella organisatorisia tekijöitä linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen malliin nojautuen. Työpajaan osallistuneet vastasivat ensin 2. työpajan alkukyselyyn (Liite 3), jonka vastausten pohjalta syntyi ideointityöpajan lähtömateriaali. Kuvassa 5 on esitelty työpajaan osallistuneiden ideointikortit, joista äänestettiin toimivimmat vaihtoehdot. Ideointityöpajan tuloksena syntyi kaksi tavoitetta organisatoristen tekijöiden huomioimiseksi turvallisuuden edistämiseksi. Ensimmäisenä tavoitteena on vastuiden, vastuunjaon sekä tavoitteiden selkeyttäminen turvallisuuden varmistamiseksi. Toiseksi tavoitteeksi valikoitui tiedottamisen, viestinnän ja kannustavan turvallisuuskulttuurin edistäminen erilaisten organisatoristen haittailmiöiden ehkäisemiseksi.



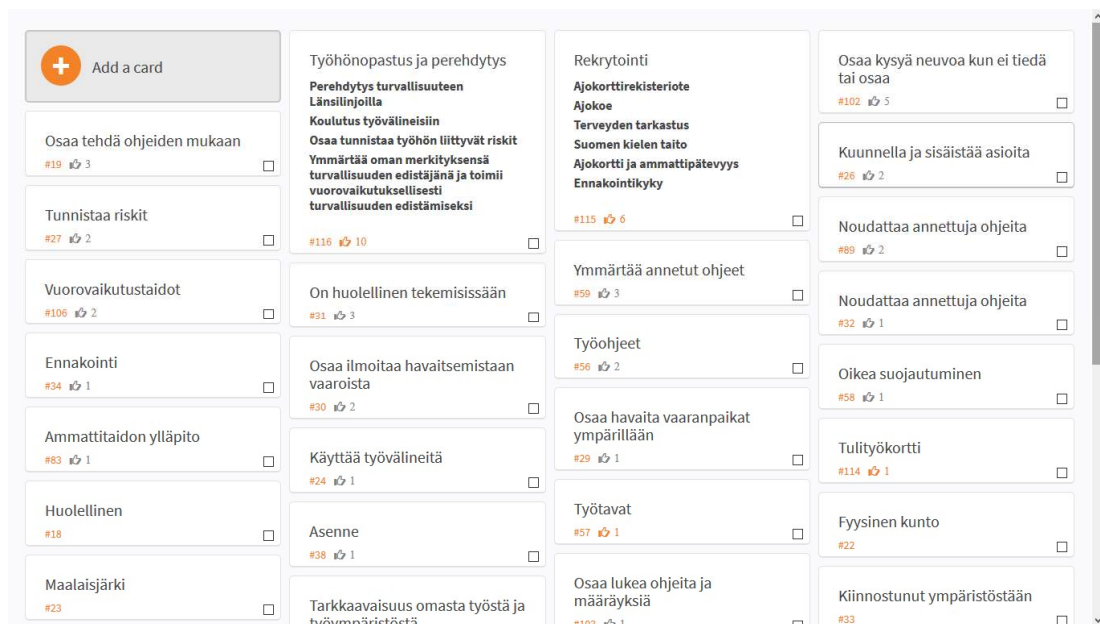
Kuva 5: Organisatoristen tekijöiden ideointikortit. (Esimiesten työpaja 11.5.2020)

5.2 Henkilöstön ja liikennöintikaluston vaatimukset

5.2.1 Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset

Vastuullisuusmallin edellytyksissä veloitetaan organisaatiota ylläpitämään oman toimintansa kannalta oikeasuhtaista koulutusrekisteriä sekä määrittelemään vastuuhenkilö, joka vastaa koulutusten ja perehdytysten toteuttamisesta ja dokumentoinnista (Traficom in www-sivut 2019). Luoma & Silla (2012, 14) kertovat, että tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän standardissa veloitetaan organisaatioita määrittelemään henkilöstön osaaminen turvallisuuden toteuttamiseen liittyvissä tehtävissä ja ylläpitämään osaamista sekä laatimaan dokumentaatio, jolla osoitetaan vaatimusten täyttyminen ja todistetaan osaamisen riittävyys. Myös määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.8) ilmoitetaan, että toiminnanharjoittajan on määriteltävä turvallisuuteen liittyvät tehtävät sekä asetettava osaamiseen ja terveyteen liittyvät kelpoisuusvaatimukset kyseisiä tehtäviä hoitaville henkilöille. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään velvoite määritellä niin turvallisuuskriittiset työtehtävät kuin henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset sekä suunnitella menettelytavat, joilla osaamista ja kelpoisuuksia ylläpidetään ja dokumentoidaan.

Länsilinjoilla on kattava ja omaan toimintaansa oikeasuhtainen koulutusrekisteri, jossa dokumentoidaan koulutusten ja perehdytysten toteuttamista. Henkilöstöpäällikkö vastaa koulutusten toteuttamisesta ja dokumentoinnista. Länsilinjojen toiminnassa on jo käytössä erilaisia toimenpiteitä kelpoisuusvaatimuksille, joista osa perustuu kuljettajien terveysvaatimuksia koskevaan sääntelyyn. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin nojautuen kahdeksan esimiestä suunnitteli henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimuksia 11.5.2020 järjestetyssä työpajassa. Ideointi aloitettiin 2. työpajan alkukyselyllä (Liite 3), jota jatkettiin vapaan ideoinnin pohjalta varsinaisessa työpajassa. Kun havaittiin, että enempää uusia ideoita ei tule, aloitettiin ideoiden valintaprosessi ja kategorisointi. Kuvassa 6 esitellään työpajan ideointikortit, jotka osallistujat ovat pisteyttäneet ja asettaneet pisteiden mukaiseen järjestykseen.



Kuva 6: Henkilöstön osaamis- kelpoisuusvaatimusten ideointikortit. (Esimiesten työpaja 11.5.2020.)

Henkilöstön kelpoisuushallinnassa on yksilöitävä henkilöstön valintaperusteet sekä suunniteltava toimintatavat, joilla seurataan ja ylläpidetään asetettuja kelpoisuusvaatimuksia (Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.8). Esimiesten työpajan tuloksena (Taulukko 2) syntyi henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset. Työpajassa määriteltiin, että kelpoisuusvaatimukset liittyvät erityisesti rekrytointiprosessiin, joita ilman hakijalla ei ole mahdollisuutta työllistyä Länsilinjoille. Osaamisvaatimukset määriteltiin

tekijöiksi, jotka eivät sinällään vaikuta rekrytointiprosessiin vaan ovat luonteeltaan organisaation sisäistä koulutusta, jota ylläpidetään ja seurataan työsuhteen ajan.

Taulukko 2: Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset.

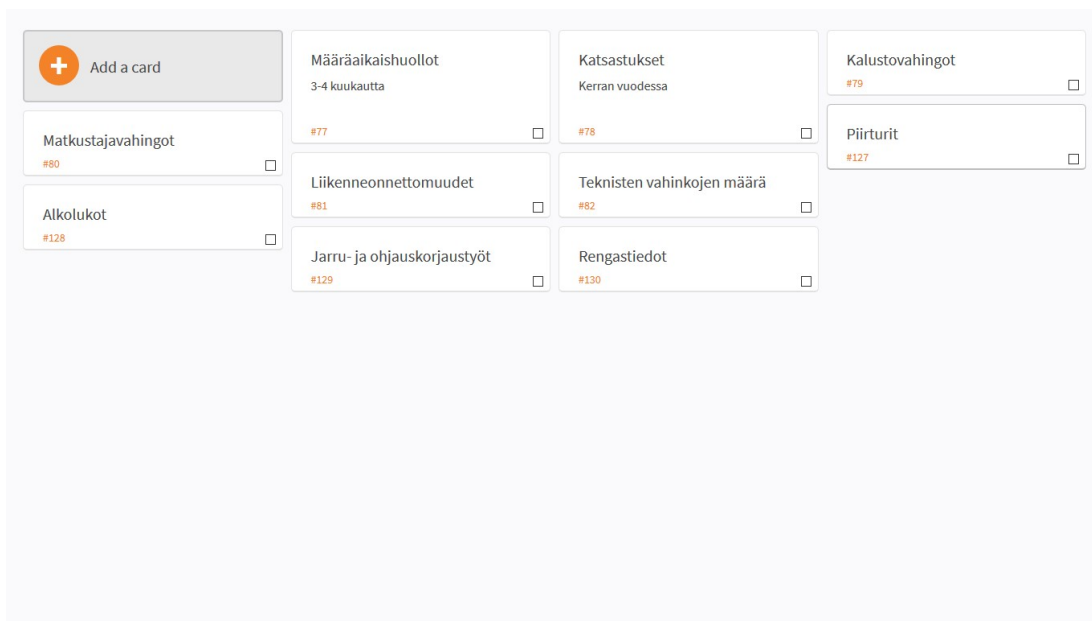
Kelpoisuusvaatimukset:	Osaamisvaatimukset:
<ul style="list-style-type: none"> - Lainsäädännölliset kelpoisuudet työtehtävään - Työhöntulo terveystarkastus - Ajotesti linja-autonkuljettajille - Ajokorttiote linja-autonkuljettajille - Riittävä suomen kielen taito 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnistaa turvallisuusriskit ja kuormitustekijät omassa työtehtävässään - Tiedostaa oma roolinsa turvallisuuden toteuttamisessa ja osaa viestiä - turvallisuuspoikkeamista - Työvälineiden käytön tuntemus

5.2.2 Liikennöintikaluston kelpoisuusvaatimukset

Vastuullisuusmallin liittymisen edellytysten mukaan yrityksen on seurattava vuositasolla kalustolle ja matkustajille aiheutuneiden vahinkojen määrää sekä liikenneonnettomuuksien ja ajoneuvojen teknisten vahinkojen määrää osana jatkuvan kehittämisen prosesseja (Traficom in www-sivut 2019). Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä velvoittaa toiminnanharjoittajaa kuvaamaan menettelyt, joilla varmistetaan liikkuvan kaluston turvallinen hallinnointi ja käyttö (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.11). Liikennöintikaluston kelpoisuusvaatimusten määrittely, seuranta ja dokumentointi liitetään osaksi linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleistä mallia.

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin pohjautuen 11.5.2020 järjestettiin kahdeksalle esimiehelle työpaja, jossa suunniteltiin kaluston liikennöintikelpoisuuteen liittyviä tekijöitä. Työpajassa suunniteltiin toimintatapoja varmistaa vastuullisuusmallin ja kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän vaatimusten mukaisia seurantakohteita. Suurin osa vaatimusten mukaisista kohteista perustuu lainsäädäntöön ja on jo seurannassa ja osana Länsilinjojen päivittäisiä

toimintoja. Kuvassa 7 näkyy työpajassa esitettyjä ideointikortteja, jotka valittiin kaluston liikennekelpoisuuden varmistamisen kohteiksi. Kesällä 2020 yrityksessä otetaan käyttöön uusi korjaamon tuotannonohjausjärjestelmä. Tällä hetkellä on käynnissä ohjausjärjestelmän ylösnostovaihe, ja työpajassa esiin tulleet seurantakohteet ja mittarit lisätään osaksi uutta järjestelmää.



Kuva 7: Kaluston kelpoisuusvaatimusten ideointikortit. (Esimiesten työpaja 11.5.2020.)

Työpajan tuloksena liikennöintikaluston kelpoisuusvaatimuksiksi valittiin seuraavat kohteet, joita seurataan ja ylläpidetään säännöllisesti:

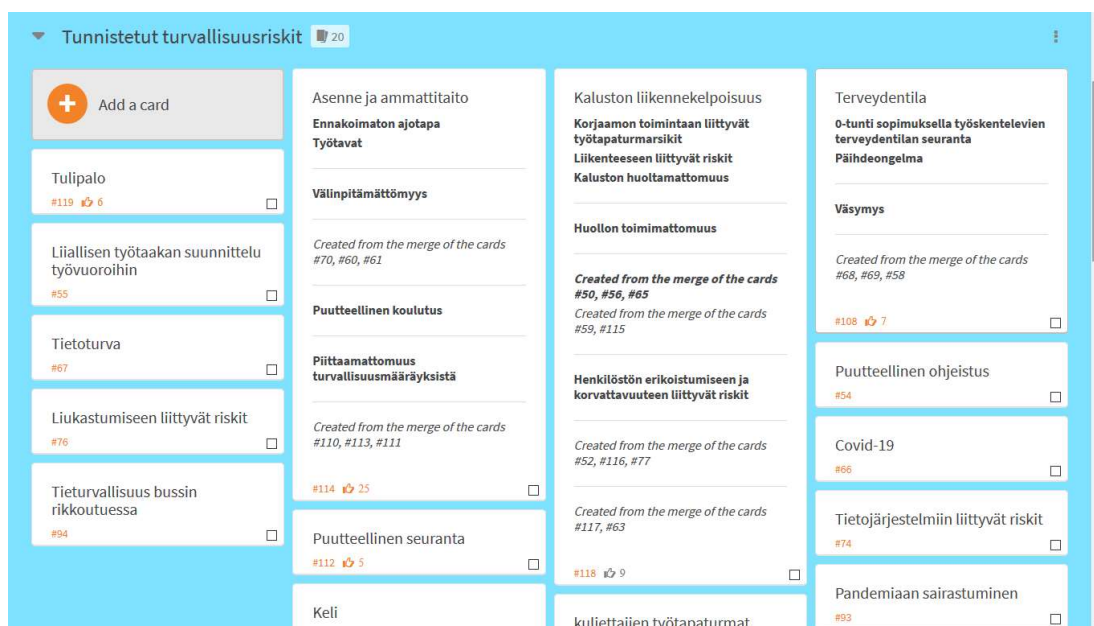
- Määräaikaishuollot
- Katsastukset
- Piirturien toiminnan tarkistus
- Alkolukkojen toiminnan tarkistus
- Rengastiedot
- Jarru- ja ohjauskorjaustöiden seuranta
- Liikenneonnettomuuksien seuranta
- Matkustajavahinkojen seuranta
- Teknisten vahinkojen seuranta
- Kalustovahinkojen seuranta

5.3 Turvallisuusriskit ja -poikkeamat

5.3.1 Tunnistetut riskit ja riskienhallinnan menettelyt

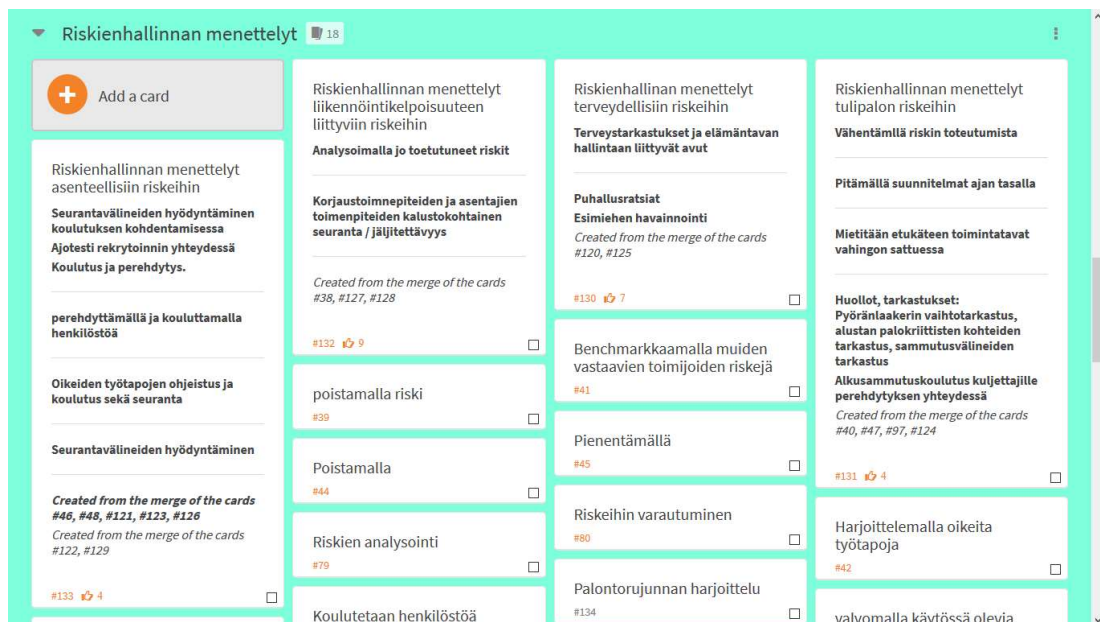
Vastuullisuusmallin liittymisen edellytysten (Traficomin www-sivut 2019) mukaan yrityksen on määriteltävä neljä oman toimintansa kannalta merkityksellisintä riskiä sekä laadittava suunnitelmat toimenpiteistä, joilla tunnistettuja riskejä pyritään hallitsemaan. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään neljän oman toiminnan kannalta merkityksellisten riskien tunnistaminen sekä riskienhallinnan menettelyjen suunnittelu tunnistetuille riskeille.

18.5.2020 esimiehille järjestetyssä työpajassa keskityttiin linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin pohjautuen tunnistamaan neljä omassa toimintaympäristössä merkityksellisintä riskiä sekä suunnittelemaan jokaiselle keinot riskien hallitsemiseksi. Työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä. Vapaan ideoinnin osuus riskien tunnistamisessa alkoi 3. työpajan alkukyselyllä (Liite 3), jota jatkettiin ideointityöpajassa. Pisteytyksen jälkeen ideointikortit kategorisoitiin yhteneväisiksi kokonaisuuksiksi, joista muodostui neljä tunnistettua turvallisuusriskiä yrityksen omassa toimintaympäristössä. Kuvassa 8 on esitelty työpajan ideointikortit pisteytettynä ja kategorisoituina.



Kuva 8: Turvallisuusriskien ideointikortit. (Esimiesten työpaja 18.5.2020.)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnan prosessissa on osallisina koko henkilöstö kaikilla organisaation tasoilla (Ilmonen & ym 2016, 47). Tunnistetuille turvallisuusriskeille suunniteltiin seuraavaksi riskienhallinnan keinot. Työpajaan osallistujat olivat voineet jo 3. työpajan alkukyselyssä (Liite 3) pohtia ongelmaa sekä ideoida erilaisia riskienhallinnan keinoja. Näistä keinoista valittiin pisteuttamalla ne, jotka parhaiten soveltuivat riskienhallinnan keinoiksi edellisessä vaiheessa tunnistettuihin riskeihin. Kuvassa 9 on esitelty työpajan ideointikortit pisteytyksen ja kategorisoinnin jälkeen. Kortejärvi (2018, 10) väittää, että silloin kun organisaatiossa on suunniteltu tuotantoprosessit niin, että vakavat vaaratekijät on otettu huomioon, mahdollistetaan proaktiivinen tila, jossa samat toimintatavat ehkäisevät vähemmän haitallisten vahinkojen esiintymistä.



Kuva 9: Riskienhallinnan ideointikortit. (Esimiesten työpaja 18.5.2020.)

Työpajan tuloksena tunnistettiin neljä merkityksellisintä turvallisuusriskiä yrityksen toimintaympäristössä sekä suunniteltiin jokaiselle neljälle riskille riskienhallinnankeinot (Taulukko 3).

Taulukko 3: Tunnistetut turvallisuusriskit ja riskienhallinnankeinot.

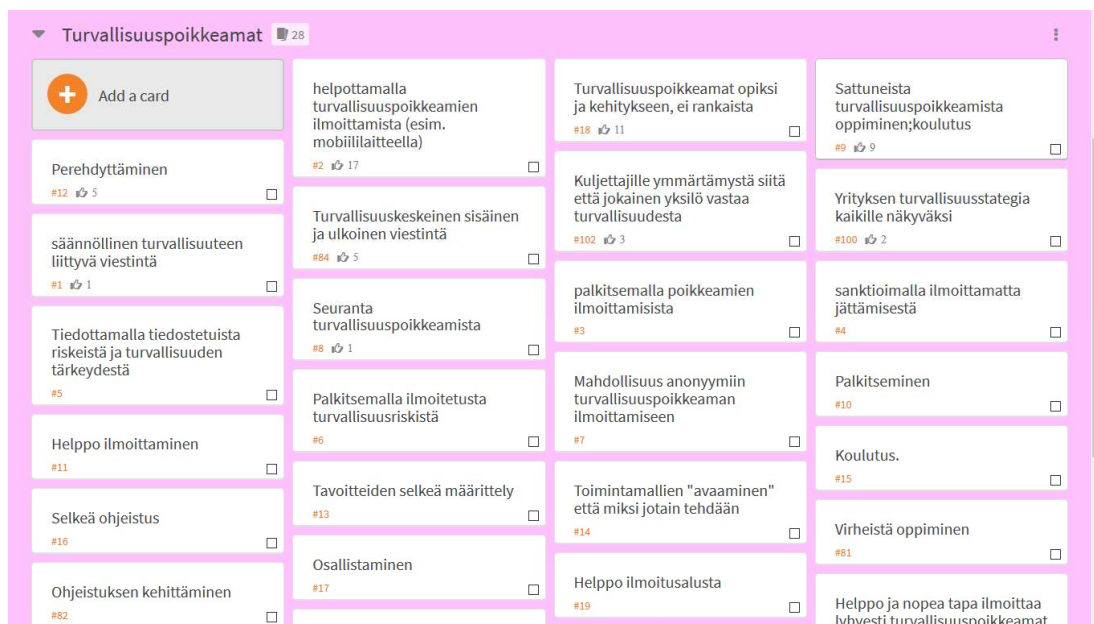
Tunnistettu riski:	Riskienhallinnan keinot:
Turvallisuusasenne ja ammattitaito	Turvallisuuskulttuurin kehittäminen Seurantavälineiden ja mittareiden hyödyntäminen koulutuksessa Ajotesti rekrytoinnin yhteydessä
Kaluston liikennöintikelpoisuus	Toteutuneiden riskien analysointi Korjaustoimenpiteen ja asentajan jäljitettävyyys väärin toimintatapojen korjaamiseksi
Työntekijän terveydentila	Terveystarkastukset Puhallusratsiat Esimiehen havainnointi
Tulipalo	Suunnitellaan toimintatavat tulipalon varalle Alkusammutuskoulutus kuljettajille perhdytyksen yhteydessä Ajoneuvon palokriittisten kohteiden säännöllinen huolto ja tarkistus.

5.3.2 Turvallisuuspoikkeamat

Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.12) veloitetaan toiminnanharjoittajaa kuvaamaan menettelyt, joilla turvallisuuspoikkeamat ilmoitetaan, dokumentoidaan, käsitellään ja otetaan huomioon toiminnan kehittämiseen liittyvien periaatteiden mukaisesti. Organisaation turvallisuuden kehittämisen kannalta on välttämätöntä saada ilmoituksia läheltä piti -tilanteista ja turvallisuuspoikkeamista, joita voidaan analysoida ja joista voidaan oppia niin, että vahingoilta vältytään jatkossa (Kortejärvi 2018, 13).

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen liittyvien toimintatapojen ja menettelyjen suunnittelu.

Länsilinjoilla on tunnistettu turvallisuuspoikkeamien ilmoittamisen proaktiivinen rooli turvallisuuden kehittämisessä. Yhdeksälle henkilölle järjestetyssä työpajassa 18.5.2020 suunniteltiin linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin pohjautuen toimintoja, joilla voidaan lisätä turvallisuuspoikkeamien ilmoittamista organisaatiossa. Kuvassa 10 on esitelty 3. työpajan alkukyselyssä (Liite 3) sekä varsinaisessa esimiesten työpajassa suunnitellut ideointikortit pisteytettyinä.



Kuva 10: Turvallisuuspoikkeamien ilmoittamisen ideointikortit. (Esimiesten työpaja 18.5.2020.)

Työpajan tuloksena syntyi seuraavia keinoja turvallisuuspoikkeamien ilmoittamisen lisäämiseksi:

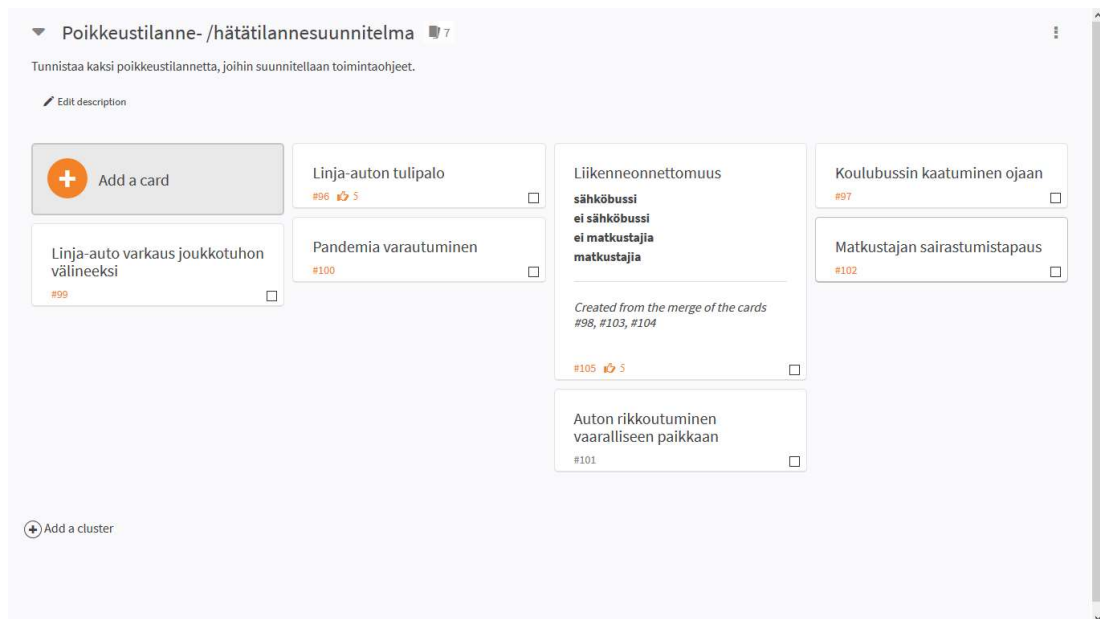
- Ilmoittamisen helpottaminen mobiililaitteella
- Turvallisuuskeskeisen sisäisen viestinnän lisääminen
- Turvallisuuspoikkeamailmoituksen jättämisestä palkitseminen ja jättämisen laiminlyönnistä sanktiointi
- Turvallisuuskoulutus

Työpajassa yhteisesti sovittiin, että Länsilinjojen omaan turvallisuuskoulutukseen sisällytetään osio turvallisuuspoikkeamista ja tehostetaan sisäistä viestintää. Työpajassa sovittiin myös, että etsitään mobiilisovellusratkaisuja, joilla olisi mahdollista helpottaa turvallisuuspoikkeamien ilmoittamista. Ilmosen & ym (2016, 194) mukaan turvallisuuspoikkeamien ilmoittamisen tavoitteena on niiden analysointi sekä virheistä oppiminen niin, että ei-toivottujen tapahtumien syntyminen voidaan ehkäistä ja estää.

5.3.3 Hätä- ja poikkeamatilanne ohjeistukset

Vastuullisuusmallin liittymisen edellytyksissä veloitetaan organisaatiota määrittämään oman toimintansa kannalta kaksi merkittävää poikkeamatilannetta, joihin laaditaan varautumissuunnitelmat ja ohjeet poikkeamatilanteista selviämiseksi (Traficom in www-sivut 2019). Määräyksessä kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmässä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.13) täsmennetään, että hätä- ja poikkeus-tilanteiden varautumissuunnitelmaan on yksilöitävä toimivien tahojen roolit, vastuut ja tehtävät sekä määriteltävä eri toimijoiden koulutustarpeet tilanteista selviytymiseen. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään velvoite määrittellä kaksi oman toiminnan kannalta merkityksellisintä poikkeamatilannetta, joihin on laadittava varautumissuunnitelmat ja ohjeet.

Kuusi henkilöä osallistui laajennetulle johtoryhmälle järjestettyyn työpajaan 27.5.2020, jossa arvioitiin linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin nojautuen yrityksen toiminnan kannalta merkittävimpiä poikkeamatilanteita, joille olisi perusteltua suunnitella erilliset toimintaohjeet. Kuvassa 11 on esitelty työpajassa syntyneitä ideointikortteja, joiden pohjalta poikkeamatilanteet yhteisesti valikoitiin.



Kuva 11. Poikkeustilanteiden ideointikortit. (Laajennetun johtoryhmän työpaja 27.5.2020.)

Työpajan tuloksena valikoitiin kaksi poikkeamatilannetta, joihin laaditaan erilliset menettely- ja toimintatapaohjeistukset. Molempiin poikkeamatilanteista asetettiin neljä eri tapahtumatilannevaihtoehtoa (Taulukko 4), jotka vaikuttavat olennaisesti suunnitelmien laadintaan ja huomioidaan toimintaohjeissa.

Taulukko 4: Poikkeamatilanne ja tapahtumatilannevaihtoehdot.

Poikkeamatilanne:	Käyttövoima:	Henkilömäärä:
Liikenneonnettomuus	Diesel	Ei matkustajia
	Sähkö	Matkustajia
Linja-auton tulipalo	Diesel	Ei matkustajia
	Sähkö	Matkustajia

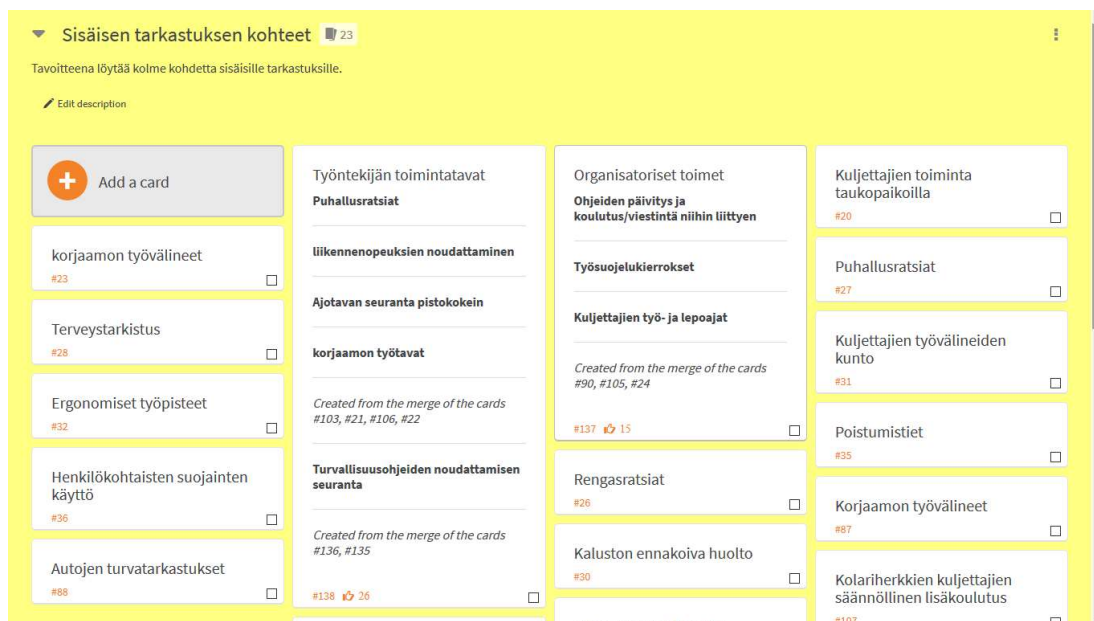
Henkilökunta koulutetaan toimimaan laadittujen poikkeustilanneohjeistusten mukaisesti ammattipätevyyden jatkokoulutuspäivien yhteydessä sekä hankittua osaamista seurataan ja ylläpidetään.

5.4 Suorituksen arviointi

Standardissa tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä on määritelty, että organisaation on suunniteltava toimintatavat, joilla seurataan, mitataan ja analysoidaan

liikenneonnettomuuksia ja muita turvallisuuspoikkeamia, jotka olisivat voineet johtaa kuolemaan tai vakavaan loukkaantumiseen (Silla & Luoma 2012, 16). Sisäisen tarkastuksen menettelyistä on määritelty vastuullisuusmallin liittymisen edellytyksissä niin, että jokaiselle toiminnolle on asetettava vastuuhenkilöt, mittarit ja aikataulut, joiden pohjalta sisäisiä tarkastuksia tehdään suunnitelman mukaisesti (Traficomin [www-sivut](http://www.sivut) 2019). Turvallisuusjohtamisjärjestelmän omavalvontaan kuuluu toiminnallisten, teknisten ja hallinnollisten menettelyjen tarkastaminen säännöllisesti ja toiminnanharjoittajan on kuvatta näihin toimenpiteisiin liittyvät menettelyt omavalvontasuunnitelmassa (Määräys kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.14). Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään velvoite suunnitella menettelytavat oma valvonnan ja sisäisten tarkastusten toteuttamiseksi vastuuhenkilöineen.

Esimiesten työpajassa 18.5.2020 suunniteltiin linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin nojautuen sisäisiin tarkastuksiin liittyviä toimintoja. Kuvassa 12 on esitelty 3. työpajan alkukyselyssä (Liite 3) sekä varsinaisessa esimiesten työpajassa suunnitellut ideointikortit pisteytettyinä. Esimiesten työpajassa ei päätetty vielä henkilöitä, jotka suorittavat tarkastuksia eikä suunniteltu mittareita tai aikataulutusta sisäisille tarkastuksille. Työpajan yhdeksän osallistujaa keskittyivät ainoastaan suunnittelemaan kohteita, joissa sisäisiä tarkastuksia suoritetaan turvallisuuskulttuurin edistämiseksi.



Kuva 12: Sisäisen tarkastuksen ideointikortit. (Esimiesten työpaja 18.5.2020.)

Työpajan tuloksena syntyi erilaisia sisäisen tarkastuksen kohteita (Taulukko 5), jotka kategorisoitiin kahteen ryhmään: organisatoriset kohteet ja työntekijän toimintatavat.

Taulukko 5: Sisäisten tarkastusten kohteet.

Organisatoriset tekijät:	Työntekijän toimintatavat:
Ohjeiden päivitys ja viestintä	Puhallusratsiat
Työsuojelukierrokset	Liikennenopeuksien seuranta
Kuljettajien työ- ja lepoajat	Ajotavan seuranta pistokokein
	Korjaamon työtavat

Vastuullisuusmallin liittymisen edellytyksissä mainitaan, että yrityksellä on oltava toiminnan kehityssuunnitelma vähintään vuodeksi eteenpäin toteuttaakseen jatkuvan parantamisen velvoitteita (Traficom in www-sivut 2019). Määräyksessä kaupunkiraide liikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018, 4.16) täsmennetään jatkuvan parantamisen menettelyjä niin, että kuvaukseen tulee sisältyä turvallisuusjohtamisjärjestelmän uudelleen tarkastelut, puutteiden korjaaminen sekä turvallisuuteen liittyvän tiedon kerääminen ja arvioiminen. Määräyksessä ei ole esitetty aikajännettä toimenpiteiden toteuttamiseksi, koska jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti toiminnan tulisi olla jatkuvaa. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin sisällytetään velvoite määrittellä toimintasuunnitelma jatkuvan parantamisen periaatteen toteuttamiseksi.

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleiseen malliin pohjautuen jatkuvan parantamisen toimintatavoista keskusteltiin laajennetun johtoryhmän työpaikassa 14.5.2020, jonka yhteydessä siitä annettiin johtoryhmän sitoumus turvallisuuspolitiikkoihin. Tällä hetkellä tavoitteena on saada vuoden 2020-2021 aikana suunniteltua turvallisuusjohtamisjärjestelmälle konkreettiset toimenpiteet ja vastuuhenkilöt eri osa-alueille, sekä implementoida toiminnot osaksi prosesseja. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen on järkevää aloittaa jatkuvan parantamisen toimintasuunnitelman laadinta, aikataulutus ja seuranta-toimenpiteet.

6 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa oli kaksi tutkimustavoitetta: laatia yleinen malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle (Liite 4) sekä suunnitella yleisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit Länsi-linjat Oy:lle (Liite 5). Tutkimuksen tuloksena saavutettiin molemmat tutkimustavoitteet.

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli (kuvio 3) suunniteltiin teoreettisen lähdeaineiston pohjalta. Yleisen mallin mukaiset tutkimustulokset pohjautuivat erityisesti kolmeen eri lähdeaineistoon: Dokumenttiin vastuullisuusmallin liittymisen edellytyksistä (Traficom in [www-sivut](http://www.trafficom.fi) 2019), määräykseen kaupunkiraideliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (TRAFI/31455/03.04.02.00/2018) sekä Sillan & Luoman (2012) laatimaan raporttiin tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän standardista. Mikään kyseisistä lähteistä ei yksinään anna linja-autoliikenteeseen soveltuvaa turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallia. Tutkimuksessa yhdisteltiin kolme eri lähdeaineistoa ja saavutettiin nimenomaan linja-autoliikenteeseen soveltuva matalan tason, helposti lähestyttävä turvallisuusjohtamisjärjestelmä, joka on otettavissa käyttöön myös muissa samalla toimialalla toimivissa yrityksissä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttöönotto edellyttää organisaatiolta menettelytapojen suunnittelun ja jalkauttamisen osaksi yrityksen päivittäisiä toimintoja.



Kuvio 3: Yleinen malli turvallisuusjohtamisjärjestelmälle.

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin mukaiset turvallisuuden varmistamisen elementit suunniteltiin Länsilinjat Oy:lle osallistavien menetelmien ideointityöpajoissa. Kerkon (2001, 23) mukaan kannustaminen omaan järjenkäyttöön jokaisen työntekijän kohdalla sekä hajautetun päätöksenteon tukeminen ja edistäminen ovat keskeisimpiä turvallisuusjohtamisjärjestelmän tavoitteita. Ideointityöpajojen käyttäminen tutkimusmenetelmänä on tukenut ja kannustanut henkilöstöä omaan ajatteluun sekä ohjannut heitä pohtimaan turvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Tutkimustulosten implementointi osaksi organisaation käytäntöjä tulee suunnitella niin, että hajautetun päätöksenteon menettelyt tulevat huomioiduksi. Turvallisuuskulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen ei ole ainoastaan johdon velvollisuus, vaan se on käsitettävä koko henkilöstön velvollisuudeksi (Kerko 2001, 24).

Kehittämistehtävässä suunniteltiin Länsilinjoille turvallisuusjohtamisjärjestelmä yleiseen malliin nojautuen, joka aikataulutetaan ja viedään kohti konkreettisia toimenpiteitä. Ideointityöpajoissa suunniteltiin Länsilinjojen turvallisuusjohtamisjärjestelmään turvallisuuspolitiikat, -päämäärät, -tavoitteet sekä turvallisuuden varmistamisen elementit. Länsilinjojen kehitysjohtaja Jukka Ylitalo (henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2020) kertoi, että ideointityöpajojen muodossa toteutettu osallistava tutkimusprosessi, on ollut itsessään jo osa turvallisuusjohtamisjärjestelmän implementointia, jonka aikana osallistajat ovat päässeet perehtymään turvallisuusaiheisiin sekä itse

suunnittelemaan käyttöön otettavia kohteita. Kanasen (2017, 63) mukaan interventiotutkimuksessa haetaan uutta konstruktiota perehtymällä teoriaan sekä ottamalla toimintaan mukaan henkilöitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa, jolloin on mahdollista ehkäistä muutoksen aiheuttamia lieveilmiöitä. Ideointityöpajoissa esimiehet pääsivät jo hyvin lähelle turvallisuusjohtamisjärjestelmän kokonaisuutta ja pystyivät itse vaikuttamaan järjestelmän sisältöön ja valikoituihin turvallisuuden varmistamisen elementteihin. Vaikka velvollisuus turvallisuuskulttuurin kehittämiseen on koko henkilöstöllä, niin itse johtaminen ja resurssienkäytönhallinta on kuitenkin aina esimiesten ja yritysjohdon vastuulla (Kerko 2001, 24).

Tutkimuksen toteuttaminen osallistavalla tutkimusmenetelmällä oli järkevä valinta, mutta samalla hyvin haastava. Ideointityöpajat järjestettiin kesken Covid-19 epidemiaa ja osallistujat osallistuivat työpajoihin etäyhteydellä käyttäen yhteistä verkkoalustaa työpajassa. Stormz -fasilitointityökalun käyttäminen sijainnista riippumattoman ideointityöpajan järjestämiseen, osoittautui tekniseltä puolelta hyvin helpoksi, mutta ryhmädynamiikan ja -käyttäytymisen hallinnan osalta haasteelliseksi. Ideointityöpajan demokraattisuus toteutui verkkoalustalla toteutetussa työpajassa jopa paremmin kuin yhdessä fyysisessä tilassa järjestetyssä työpajassa. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että hiljaisempien osallistujien oli helpompi saada ideansa ja äänensä näkyville verkkoalustalla järjestetyssä työpajassa, eikä äänekkäämpi osallistuja saanut yhtä paljon etua ulospäinsuuntautuneisuudestaan. Tavanomaisessa, yhteisessä tilassa järjestetyssä työpajassa asia on yleensä toisinpäin.

Yhden fasilitoijan oli haastavaa ohjata ryhmän toimintaa samalla, kun eri ideointikortteja joutui kategorisoimaan yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Fasilitoijan lisäksi olisi tarvittu yksi henkilö toimimaan kirjurina jokaisessa työpajassa. Verkkoalustan käyttö työpajan fasilitoinnissa olisi vaatinut aktiivisempaa osallistumista ryhmänjäseniltä sekä harjaantuneisuutta verkkoalustan käytössä. Ajallisten resurssien vuoksi ei ollut mahdollista järjestää koulutusta yksinomaan verkkoalustan käyttöön ennen varsinaisen työpajan aloitusta, mikä olisi osittain vähentänyt työpajan toteutuksessa esiintyneitä haasteita. Vaikka tutkijan asiantuntemus aihealueeseen itseensä olisikin ollut riittävällä tasolla, niin varsinaisen ideointityöpajan fasilitointi oli jotakin täysin uutta, mitä tutkija ei ole aikaisemmin tehnyt. Ideointityöpajan fasilitoinnissa nousee isoon merkitykseen ohjaajan harjaantuneisuus työpajan vetämisestä, joka mahdollistaa

fasilitoijan käyttää erilaisia tekniikoita eri tilanteissa ideoinnin syventämiseksi ja kehittämiseksi.

6.2 Tutkimuksen kehittäminen

Ideointityöpajoissa suunnitellut kohteet Länsilinjojen turvallisuusjohtamisjärjestelmään jäivät osittain liian yleiselle tasolle tai kohdentuivat sellaisiin tekijöihin, joita ei ole mahdollista mitata. Osa suunnitelluista toimenpiteistä ei saatu kohdennettua sellaiseen seikkaan, jota on mahdollista mitata tai seurata. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tasapuolisen ja avoimen toteutuksen kannalta on hyvin merkityksellistä löytää sellaiset seurattavat kohteet, joille on mahdollista asettaa mittarit ja niille raja-arvot. Kerkon (2001, 24) mukaan hyvän turvallisuuskulttuurin toteuttaminen edellyttää enakoivan omavalvonnan toteuttamista ja kaikkia niitä tekijöitä, joita on päätetty seurata, pitää pystyä mittaamaan ja vertaamaan sovittuihin arvoihin. Yleiselle tasolle jääneitä toimenpiteitä on syvennettävä ja jalostettava määrittelemällä niihin sellaiset tekijät, joita on mahdollista mitata, ennen kuin ne voidaan ottaa käyttöön. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän tarkempien menettelytapaohjeiden laadinta ja implementointi toteutetaan suunnitellusti (Kuvio 4) niin, että jokaisesta tavoitteesta suunnitellaan ja implementoidaan ensin ensimmäinen vaihe, jonka jälkeen siirrytään toiseen vaiheen suunnitteluun ja implementointiin. Näin varmistetaan se, että koko turvallisuusjohtamisjärjestelmä tulee suunniteltua ja implementoitua osaksi organisaation toimintatapoja.



Kuvio 4: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelu ja implementointi.

6.3 Tutkimuksen hyödyt

Tutkimuksen merkittävin hyöty on ollut linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin luominen. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle on nyt olemassa selkeä struktuuri, joka on helposti hyödynnettävissä osaksi toimialalla vaikuttavien yritysten toimintaa.

Länsilinjojen turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelu yleiseen malliin nojautuen on ollut iso ja työläs prosessi, ja tämän tutkimuksen aikana on saatu laadittua vasta runko järjestelmälle sekä määriteltyä tahtotila sen toteutukselle. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän suunnittelemisessa loppuun asti kaikkine asiaan liittyvine lomakkeineen ja dokumentteineen on vielä valtava työmäärä, ja menetelmien käyttöönottamisessa osaksi päivittäisiä toimintatapoja on vielä isompi työ. Varsinaisia tutkimuksen hyötyjä ei ole vielä mahdollista nähdä ja suurin merkitys onkin todennäköisesti ollut myönteisen turvallisuuskulttuurin edistäminen tutkimuksen aikana. Osallistavien tutkimusmenetelmin toteutettu keskusteleva kehittämistyö valmistaa koko organisaatiota tulevaan muutokseen ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon aivan eri tavalla kuin pelkästään suunnitelman laatiminen ja valmiin suunnitelman esitleminen henkilöstölle. Tämän tutkimuksen hyötyjä voidaan realistisesti arvioida vasta kolmen-viiden vuoden päästä.

6.4 Tutkimustulosten siirrettävyys

Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleinen malli on tutkimustuloksena helposti siirrettävissä osaksi samalla toimialalla olevien yritysten toimintoja. Toivottavasti suunnitelmallisilla turvallisuuden varmistamisen toimenpiteillä voidaan ehkäistä vakavia linja-auto-onnettomuuksia. Tutkimuksella on yleisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän mallin osalta valtakunnallista merkittävyyttä ja toivottavasti linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle tulee lainsäädännöllisiä vaatimuksia. Järjestelmän toteuttamisella toimialan yritykset voivat kehittää turvallisuuteen liittyviä toimintoja ja osoittaa turvallisuuden kehittämiseen liittyvien toimintojen merkittävyyden. Samalla yritykset voivat valmistautua mahdollisesti säädännöllisiin vaatimuksiin turvallisuuden edistämiseksi ja ovat voineet kehittää turvallisuuteen liittyviä organisoinnin muotoja.

Länsilinjojen turvallisuusjohtamisjärjestelmä, joka on yleisen mallin pohjalta suunniteltu ideointityöpajoissa yrityksen omiin käyttötarpeisiin soveltuvaksi ei ole siirrettävissä. Linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin tarkoituksena on, että jokainen yritys, joka haluaa järjestelmän ottaa käyttöön, suunnittelee turvallisuuden varmistamisen toimintatavat omiin toimintoihinsa ja toimintaympäristöönsä soveltuviksi.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kanasen (2017, 69) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu on haasteellista, koska tutkimusmenetelmät ovat yleensä monimenetelmäisiä, ja luotettavuutta tulisikin arvioida ensisijaisesti ratkaisun toimivuuden ja onnistumisen kautta. Osallistavissa tutkimusmenetelmissä, joissa tutkija itse on osana tutkimusryhmää tai ohjaa sitä, on vaarana, että tutkija vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty ideointityöpajoja, jonka aikana pajan fasilitaattori eli vetäjä ohjaa ideointiin osallistuvia henkilöitä jäsentelemään ja löytämään uusia ideoita sekä jalostamaan näitä. Tutkimuksesta saatujen tulosten tulee olla luotettavia siinä mielessä, että toistettaessa tutkimus saataisiin samat tutkimustulokset (Kananen 2017, 70). Ideointityöpajoissa tapahtunut kehittämistyö on muuttanut kohderyhmän ajatuksia ja tapaa toimia, koska heidän tietoisuutensa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta on lisääntynyt. On perusteltua olettaa, että toistettaessa tutkimus samoilla tutkimusmenetelmillä ja samalla kohderyhmällä, saataisiin eri tulokset. Kanasen (2017, 70) mukaan tutkimuskohteen toiminta on muuttunut, koska ihmiset ovat altistuneet oppimiselle, ja saman tutkimuksen toteuttaminen samassa kohteessa on käytännössä mahdotonta.

Tutkimuksen mittaustulosten toistettavuus voidaan todeta esimerkiksi niin, jos kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa tutkimuskohdetta tutkitaan kaksi eri kertaa ja tutkimustulos on edelleen sama (Hirsijärvi & ym. 1997, 231). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä tutkija itse toimi ideointityöpajojen fasilitaattorina, jonka takia tutkimuksen luotettavuus on voinut heikentyä. Tutkija pyrki ohjaamaan ideointityöpajoja ainoastaan niin, että pakottavat ja ei-pakottavat säädännölliset ohjauselementit tulevat huomioiduksi ideoinnin aikana. Yhteisöllisessä ja osallistavassa tutkimusmenetelmässä on mahdollista, että erilaiset ryhmäytymiseen liittyvät hierarkiat ja organisatoriset suhteet vaikuttavat ryhmän käyttäytymiseen. Myös tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän yhteydessä on mahdollista, että tutkijan oma asema laajennetun johtoryhmän jäsenenä on vaikuttanut ryhmäkäyttäytymiseen ideointityöpajoissa ja sitä kautta tutkittavan ilmiön havainnoimiseen. Tutkimusaineiston

kontaminaatio eli saastuminen liittyy tieteellisen tutkimuksen periaatteisiin, jonka mukaan tutkija itse ei saa osallistua tutkittavan kohteen toimintaan, koska se vääristää tuloksia (Kananen 2017, 89).

7.2 Jatkotutkimus suositukset

Mahdollisina jatkotutkimuksina voidaan tehdä:

1. Tutkimus, jossa arvioidaan linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän yleisen mallin valtakunnallista merkittävyyttä. Kuinka moni yritys on ottanut turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttöön? Minkälaisia vaikutuksia turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttöönotolla on yrityksissä ollut?
2. Tutkimus, jossa arvioidaan organisaatiolle kohdentuneen turvallisuusjohtamisjärjestelmän implementoinnin onnistumisesta. Onko järjestelmä saatu implementoitua osaksi organisaation operatiivista toimintoa seuraavan kolmen vuoden aikana, henkilöstö koulutettua turvallisuusjohtamisjärjestelmään sekä toteuttaako johto ja henkilöstö turvallisuusjohtamisjärjestelmässä asetettuja tavoitteita?

LÄHTEET

Ajokorttilaki 29.4.2011/386 muutoksineen.

Ajoneuvolaki 11.12.2002/1090 muutoksineen.

Asetus taloudellisia, sosiaalisia ja sivistyksellisiä oikeuksia koskevan kansainvälisen yleissopimuksen voimaansaattamisesta 16.1.1976/6.

Autoliikenteen Työnantajaliitto ry: n ja Auto- ja kuljetusalan Työntekijäliitto AKT ry: n välinen linja-autohenkilökunnan työehtosopimus. 2017. Viitattu 23.2.2020. https://www.akt.fi/site/assets/files/1734/linja-autohenkilokunnan_tes_2017-2021.pdf.

Aven, T. 2008. Risk Analysis: Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd. Viitattu 23.2.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=470415&ppg=1>.

Coyle, J. J., Novack, R. A., Gibson, B. J. & Bardi, E. J. 2011. Management of transportation. 7. edition. Mason: South-West Cengage Learning cop.

Della-Giustina, D. E. 2012. Motor Fleet Safety and Security Management. 2. edition. Boca Raton: CRC Press. Viitattu 21.2.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=911987>

Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä. 12.6.1989. 89/391/ETY. EUVL L 183, 29.6.1989.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus maantieliikenteen harjoittajan ammatin harjoittamisen edellytyksiä koskevista yhteisistä säännöistä ja neuvoston direktiivin 96/26/EY kumoamisesta. 21.10.2009. (EY) N:o 1071/2009. EUVL L 300/51, 14.11.2009.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus tieliikenteen sosiaalilainsäädännön yhdenmukaistamisesta ja neuvoston asetusten (ETY) N:o 3821/85 ja (EY) N:o 2135/98 muuttamisesta sekä neuvoston asetuksen (ETY) N:o 3820/85 kumoamisesta. 15.3.2006. (EY) N:o 561/2006. EUVL L 102/1, 11.4.2006.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi ajokorteista (uudelleen laadittu teksti) (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). 20.12.2006. 2006/126/EY. EUVL L 403/18, 30.12.2006.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi maanteiden tavara- ja henkilöliikenteeseen tarkoitettujen tiettyjen ajoneuvojen kuljettajien perustason ammattipätevyydestä ja jatkokoulutuksesta, neuvoston asetuksen (ETY) 3820/85 ja neuvoston direktiivin 91/439/ETY muuttamisesta sekä neuvoston direktiivin 76/914/ETY kumoamisesta. 15.7.2003. 2003/59/EY. EUVL L 226/4, 10.9.2003.

Euroopan unionin perusoikeuskirja. 7.12.2000. EUVL C 326/391. 26.10.2012.

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14-26.

HE 105/2018. Hallituksen esitys eduskunnalle raideliikennelaiksi ja laiksi liikenteen palveluista annetun lain muuttamisesta.

HE 145/2017. Hallituksen esitys laiksi liikenteen palveluista annetun lain muuttamiseksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 101/2011. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi joukkoliikennelain ja maantielikenteen liikenneyrittäjäkoulutuksesta annetun lain 3 ja 7 §:n muuttamisesta.

HE 201/2012. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi työturvallisuuslain muuttamisesta.

HE 19/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laiksi.

Heiskanen, E. & Jalo, J. 2007. Eettinen johtaminen -tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvonen, A. 2011. Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsinki: Yleisen oikeustieteen julkaisuja 17. Viitattu 9.2.2020. https://issuu.com/arihirvonen/docs/mitk___metodit_paino.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä -käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Turenki: Hansaprint OY.

Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen. 2013. Työoikeus. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

KHO:2017/133

Kortejärvi, P. 2018. Lean Safety -työkirja. Työturvallisuuskeskus.

Koskinen, L. 2018. Riskienhallinta ja tietämyksen tasot. Teoksessa A. Ahteensivu, L. Koskinen, J. Kulmala & P. Havakka (toim.) Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere: Suomen yliopistopaino. Viitattu 22.2.2020. <http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103198/978-952-03-0701-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kärmeniemi, P., Laitinen, J., Latvala, J., Olkkonen, S., Sainio, M. & Ylä-Outinen Aira. 2009. Maantieliikenteen ammattikuljettajien työterveyshuolto -opas sisällön suunnitteluun ja toteutukseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. 2. uud. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Laki liikenteen palveluista 24.5.2017/320 muutoksineen.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 muutoksineen.

Liikenne- ja viestintäministeriö. www-sivut <https://www.lvm.fi/lvm-site62-mahtiportlet/download?did=220211> Viitattu 28.2.2020.

Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi). 16.5.2017. Ajoterveyden arviointiohjeet lääkäreille.

Linja-autohenkilökunnan työehtosopimus. 2020. Viitattu 13.2.2020: https://www.akt.fi/site/assets/files/1734/linja-autohenkilokunnan_tes_2017-2021.pdf

Luoma, J. & Silla, A. 2012. Tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän valmistelu Liikennevirastossa. Espoo: VTT. Viitattu 12.2.2020: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T52.pdf>

Länsilinjojen intra-sivut. 2019. Viitattu 5.5.2019. <http://www.lansilinjat.info/>

Määttä, T. 2016. Metodinen pluralismi oikeustieteessä -ympäristöoikeudellisen tutkimuksen suuntauksat ja menetelmät. Teoksessa T. Miettinen (toim.) Oikeustieteellinen opinnäyte – Artikkeleita oikeustieteellisten opinnäytteiden vaatimuksista, metodista ja arvostelusta. Espoo: Edita Publishing Oy. 135-223. Viitattu: 9.2.2020. <https://www-edilex-fi.lillukka.samk.fi/kirjat/16170.pdf>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät- Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.-4. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Onnettomuustutkintakeskus. 2017. 2017-S49. Viitattu 26.1.2020: <https://www.turvallisuustutkinta.fi/fi/index/turvallisuussuosituksset/suosituksset/1517504369019.html>

Onnettomuustutkintakeskus. 2018. Y2018-04. Viitattu 12.2.2020: <https://turvallisuustutkinta.fi/fi/index/tutkintaselostukset/muutonnettomuudet/tutkintaselostukset-vuosittain/2018/y2018-04neljanihmisenkuolemaanjohtanutlinja-auto-onnettomuuskuopiossa24.8.2018.html>

Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. 3. uud. painos. Helsinki: Edita. Viitattu 22.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766009>.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot -Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Rikoslaki 19.12.1889/39 muutoksineen.

Rowlands, K., E. & Rees, C., J. 2015. Organisational Change and Workplace Stress in Teaching and Learning Settings: Case Study Evidence from a Public Sector University in the UK. Teoksessa F. Dievernich, K. Tokarski & J. Gong (Edit.) Change Management and Human Factor -Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development. London: Springer. 167-178.

Saarijärvi, P. 2015. Väsymys työelämässä -riskit ja hallinta. Tartto: Neiro -kustannus.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 1997. Research Methods for Business Students. 8. uud. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Silla, A. & Luoma, J. 2014. Turvallisuuden ja toimintavarmuuden hallinta tieliikenteen kuljetusyrityksissä. Espoo: VTT. Viitattu: 11.2.2020. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T149.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ajoterveydestä 25.11.2011/1181.

Suojanen, K., Savolainen, H. & Vanhanen, P. 2008. Opi oikeutta -tradenomin käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki: KS-Kustannus Oy.

Tieliikennelaki 10.8.2018/729 muutoksineen.

Traficomin www-sivut. 2019. Viitattu 5.5.2019. <https://www.traficom.fi/fi/vastuullisuusmalli>

Traficomin www-sivut. 2019. Liikennejärjestelmän nykytila ja toimintaympäristön muutokset. Traficom selvityksiä 22/2019. Viitattu 12.2.2020. https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4n%20nykytila%20ja%20toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6n%20muutokset_raportti.pdf

Työelämä- ja tasa-arvovaliokunnan lausunto. TyVL 7/2017 vp – U 41/2017 vp. Viitattu: 20.2.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/TyVL_7+2017.aspx

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. Tampere: Multiprint Oy.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 muutoksineen.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 muutoksineen.

Ylitalo, J. 2020. Länsilinjat Oy, kehitysjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto
19.5.2020.

Valtioneuvoston asetus ajoneuvojen liikennekelpoisuuden valvonnasta
19.12.2019/1455.

KIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVILLE

Hei!

Opiskelen tällä hetkellä Satakunnan Ammattikorkeakoulussa johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opinnäytetyönäni olen tekemässä tutkimusta linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. Konstruktii-visen tutkimuksen tarkoituksena on suunnitella malli linja-autoliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmälle sekä suunnitella toimintatavat johtamisjärjestelmän toteuttamiseksi Länsilinjoilla.

Osallistumisesi tutkimukseen alkaa vastaamalla kyselyyn, joka on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa ei ole tutkimuksellista tavoitetta vaan tarkoituksena on esitellä osallistujille muutamia aihealueen keskeisiä määritelmiä. Toinen kysely on yksi tutkimusmenetelmistä ja sen tarkoituksena on valmistautua syvällisemmin työpa-jan aihealueeseen sekä saada valmista pohjatietoa ideointityöpajoihin. Ideointityöpa-jojen tarkoituksena on suunnitella osallistavien menetelmin yhdessä ne toimintatavat, joilla pystymme parhaiten toteuttamaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän mukaisia vaatimuksia osana päivittäistä työntekoamme.

Kyselyn ja ideointityöpajojen tuloksista koostan yhteenvedon, joista yksittäiset vas-taukset eivät ole tunnistettavissa. Kyselyn vastaukset ja ideointityöpajojen tulokset ovat anonyymejä tämän tutkimuksen tuloksissa.

Oheisesta linkistä pääset vastaamaan alkukyselyyn:

Oheisesta linkistä pääset vastaamaan työpajan alustuskyselyyn:

Vastaathan molempiin kyselyihin xx.xx.xxxx mennessä. Vastaaminen vaatii alustalle rekisteröitymisen. Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen!

Tutkimus terveisin:

Harri Liimatainen

Alkukysely

Kysymys	Vastaus
1. Mitä on turvallisuus?	Sitä, että työnantaja on suunnitellut ja mitoittanut työn niin, että työntekijöiden fyysiset ja henkiset ominaisuudet on otettu riittäväällä tavalla huomioon
	Työntekijällä on turvallinen olla
	Turvallisuus kuvaa varmuutta siitä, että mahdollisia vahinkoja ei esiinny. Työpaikkaa voidaan pitää turvallisena, mikäli siellä esiintyvät riskit ovat hyväksyttäviä
	Koneet ja laitteet ovat turvallisia
2. Mitä tarkoitetaan onnettomudella?	Kun ihminen on onneton
	Työntekijä toimii huolimattomasti
	Laite menee rikki ja aiheuttaa onnettomuuden
	Onnettomudella tarkoitetaan ei-toivottua äkillistä tapahtumaa, jolla on haitallisia seurauksia. Ja vakavalla onnettomudella sellaista onnettomuutta, jossa kuolee tai loukkaantuu henkilöitä
3. Mitä tarkoitetaan vaaratilanteella?	Vaaratilanne on tapahtuma, joka ei ole onnettomuus tai vakava onnettomuus, mutta joka vaarantaa turvallisuuden
	Itä-Suomessa oleva vaara, jolla on tilanne päällä
	Henkilöitä kuolee onnettomuudessa
	Työssä esiintyvä tekijä, joka voi aiheuttaa haittaa tai vaaraa työntekijöiden ja/tai ulkopuolisten terveydelle tai turvallisuudelle
4. Mitä tarkoitetaan riskillä?	Sitä, kun työntekijä on voimakas
	Vaaratilanteen aiheuttamien vahinkojen vakavuuden ja todennäköisyyden yhdistelmä
	Sitä, kun riskejä otetaan joko tietoisesti tai tiedostaen. Onnettomuus- ja läheltä piti -tapausten tutkimisissa on useasti havaittu, että organisaation toimintatavat olivat vähitellen kehittyneet sellaisiksi, että riskejä otettiin joko tietoisesti tai tiedostaen
	Taloudellisen vahingon mahdollisuus onnettomuuden yhteydessä
5. Mitä tarkoitetaan turvallisuuden vastustuskyvyllä eli resilienssillä?	Ehkäistään covid-19 tartunnan vaikutusta
	Toimintaa, missä yritys on määritellyt turvallisen toiminnan rajat ja kykenee omalla toiminnallaan pysyttelemään riittävän etäällä rajasta
	Turvallisuusresilienssin avulla on mahdollista mukautua ja vaimentaa häiriöistä ja yllätyksistä aiheutuvaa haittaa
	Proaktiivista toimintaa turvallisuuden edistämiseksi

1. Työpajan kysely

Avoin kysymys
Minkäläisten arvojen toivoisit ohjaavan turvallisuuden johtamista? Minkälaisin termein haluaisit kuvata turvallisuuden varmistamisen toimintatapoja yrityksen sisäisille ja ulkoisille toimijoille? Mainitse vähintään viisi erilaista.
Minkälaisia turvallisuustavoitteita yrityksessä on tällä hetkellä käytössä?
Minkälaisia turvallisuustavoitteita lisäisit yrityksen toimintatapoihin niin, että turvallisuusresilienssi vahvistuisi?
Kuka vastaa turvallisuuden toteutumisesta organisaatiossa?
Onko organisaatiossa tarpeellista täsmentää turvallisuuden vastuuta ja jos on, niin kuvaile kuinka niitä mielestäsi tulisi täsmentää?

2. Työpajan kysely

Avoin kysymys
Luettele viisi erilaista työntekijän osaamisvaatimusta turvallisuuden varmistamiseksi.
Luettele kolme erilaista henkilöstön kelpoisuusvaatimusta turvallisuuden varmistamiseksi.
Inhimillisillä tekijöillä tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioimista työn suunnittelussa. Luettele viisi inhimillistä tekijää turvallisuuden varmistamiseksi.
Organisatorisilla tekijöillä tarkoitetaan eettisesti rakentavan ja avoimen turvallisuuskulttuurin toteuttamista organisaatiossa. Luettele viisi organisatorista tekijää turvallisuuden varmistamiseksi.
Organisaatiot oppivat ja kehittyvät jatkuvasti. Jos toimintatapojen muutosta ei johdeta, seurauksena on organisaation ajelehtiminen. Organisoitumisen tarkoituksena on ehkäistä negatiivisten ryhmäilmiöiden syntyminen määrittelemällä vastuut, velvollisuudet ja roolit organisaatiossa. Luettele viisi mielestäsi merkityksellisintä keinoa, joilla hallitsematonta kehittymistä voidaan ehkäistä.

3. Työpajan kysely

Avoin kysymys
Luettele viisi merkityksellisintä turvallisuusriskiä yrityksen toiminnassa.
Minkälaisilla riskienhallinnan keinoilla riskien vaikutusta voidaan minimoida?
Esitä viisi keinoa, joilla turvallisuuskulttuuria voidaan kehittää ja turvallisuuspoikkeamien ilmoitusta lisätä työyhteisössä.
Esitä vähintään viisi erilaista kohdetta, joissa turvallisuuspoikkeamien raportointia voidaan hyödyntää.
Luettele viisi erilaista kohdetta sisäisille tarkastuksille turvallisuuden varmistamiseksi.

LINJA-AUTOLIIKENTEEN TURVALLISUUSJOHTAMISJÄRJESTELMÄN
YLEINEN MALLI

1. Yritys ja toimiala

Kuvaus yrityksen keskeisistä toiminnoista, turvallisuuskriittisistä työtehtävistä ja turvallisuuteen vaikuttavien suoritetekijöiden määrä ja sijainti.

2. Johtaminen

Yritysjohdon lauselman turvallisuuspolitiikoista, joissa sitoudutaan noudattamaan vallitsevaa lainsäädäntöä, ilmoitetaan kehys turvallisuuspäämäärille sekä esitetään yritysjohdon sitoumus niin turvallisuusvaatimusten täyttämiseksi kuin turvallisuusjohtamisjärjestelmän jatkuvaksi kehittämiseksi sekä ilmoitetaan henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa.

Asetetaan vähintään kolme omalle toiminnalle merkityksellistä turvallisuustavoitetta. Asetetaan jokaiselle tavoitteelle vastuhenkilö ja aikataulu.

Esitetään vähintään kaksi inhimillistä tekijää ja kaksi organisatorista tekijää turvallisuuden varmistamiseksi inhimillisten erehdysten minimoimiseksi. Tunnistetaan mitattavat kohteet sekä suunnitellaan oma valvonnan ja jatkuvan parantamisen menettelytavat.

3. Henkilöstön ja liikennöintikaluston vaatimukset

Määritellään henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset turvallisuuskriittisiin tehtäviin. Suunnitellaan menettelytavat, joilla asetettuja kelpoisuuteen, terveyteen ja osaamiseen liittyviä vaatimuksia seurataan, ylläpidetään ja dokumentoidaan. Laaditaan suunnitelmat henkilöstön koulutuksille niin, että asetetut osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset ovat voimassa. Asetetaan vastuhenkilö henkilöstön osaamisen ja kelpoisuuksien ylläpitämiseksi.

Määritellään kaluston liikennekelpoisuuteen liittyvät tekijät. Suunnitellaan menettelytavat määräaikaishuoltojen, katsastusten ja muiden

liikennekelpoisuuteen vaikuttavien huoltokohteiden seuranta, mittaaminen ja dokumentointi. Asetetaan vastuuhenkilö kaluston liikennekelpoisuuden varmistamiseksi.

4. Turvallisuusriskit ja -poikkeamat

Tunnistetaan vähintään neljä oman toiminnan kannalta merkityksellisintä turvallisuusriskiä, joille suunnitellaan riskienhallinnan keinot.

Riskienhallinnan keinoille laaditaan suunnitelmat toteuttamiseksi, vastuuhenkilöt, aikataulut sekä toimintatavat niiden mittaamiseksi ja seurantaan.

Organisaation on seurattava vuositasolla matkustaja- ja kalustovahinkojen määrää, liikenneonnettomuuksia sekä kaluston teknisiä ongelmatilanteita osana jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteita.

Suunnitellaan menettelytavat turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen ja käsittelyyn.

Suunnitellaan varautumissuunnitelmat vähintään kahdelle tunnistetulle poikkeamatilanteelle.

5. Suorituksen arviointi

Suunnitellaan menettelytavat sisäisen tarkastuksen ja oma valvonnan toteuttamiseksi. Asetetaan mittarit seurattaville kohteille ja aikataulu, nimetään henkilöt, jotka seurantaa suorittavat ja suunnitellaan menettelytavat poikkeamien ilmoittamiselle.

Laaditaan kehittämissuunnitelma turvallisuuden kehittämiseksi aina vuodeksi kerrallaan osana jatkuvan parantamisen menettelyjä.

LÄNSILINJAT OY:N TURVALLISUUSJOHTAMISJÄRJESTELMÄ

1. Yritys ja toimiala

Tämä turvallisuusjohtamisjärjestelmä kohdentuu neljään Länsilinjat Konsernin yritykseen: Länsilinjat Oy, Länsilinjat Liikenne Oy, Länsilinjat Kaupunkiliikenne Oy ja Länsilinjat Huolto Oy. Yritykset tuottavat joukkoliikennepalveluja linja-autoliikenteessä Etelä-Suomen alueella.

Tunnusluvut yhteensä:

Työntekijöitä: 280

Ajoneuvoja: 140

Toimipisteitä: 20

Turvallisuuskriittisimmät työtehtävät organisaatiossa ovat linja-autonkuljettajan työtehtävä sekä asentajan työtehtävä. Henkilöstösuunnittelija vastaa linja-autonkuljettajien rekrytointiprosessin kelpoisuusvaatimusten toteutumisesta ja ajojärjestelijä vastaa kuljettajan perehdytyksestä ja työhönopastuksen järjestämisestä. Asentajien rekrytoinnista, perehdytyksestä ja työhönopastuksesta vastaavat korjaamopäällikkö sekä korjaamon työnjohto. Yritysjohdo tunnistaa myös muiden suunnittelu-, tuki- ja taustatoimintojen merkityksen turvallisuuden varmistamisessa, mutta ajoneuvon kuljettaminen sekä ajoneuvon huoltaminen ovat ainoita toimintoja, jotka voivat aiheuttaa välittömän kuoleman ja/tai vakavan loukkaantumisen vaaran työntekijälle itselleen tai muille toimintaympäristössä sijaitseville henkilöille.

Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on suunniteltu yritysjohdon ja esimiesten kanssa yhteistyössä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on käsitelty henkilöstönedustajien kanssa ennen sen käyttöönottoa. Henkilöstönedustajat ja henkilöstö osallistetaan turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämiseen ja sisäisiin tarkastuksiin jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

2. Johtaminen

Länsilinjojen turvallisuuspolitiikat:

Yritysjohdo sitoutuu noudattamaan vallitsevia turvallisuusmääräyksiä ja velvoittavaa lainsäädäntö kaikessa toiminnassaan. Tavoitteenamme on myönteinen turvallisuuskulttuuri, osallistamalla ja johtamalla toimintoja suunnitellusti. Yritysjohdo sitoutuu turvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja tunnistaa osaavan henkilöstön merkityksen turvallisuuden toteuttamisessa. Yrityksen turvallisuustasoa ja -kulttuuria mitataan säännöllisesti.

Turvallisuustavoitteet:

Turvallisuustavoite:	Vastuuhenkilö:
Henkilöstön turvallisuuskulttuurin kehittäminen	Henkilöstöpäällikkö
Organisaation prosessien turvallisuuskulttuurin kehittäminen	Kehitysjohtaja
Kaluston liikennekelppoisuuteen liittyvien turvallisuusprosessien kehittäminen	Korjaamopäällikkö

Jokaiselle tavoitteelle suunnitellaan mitattavat kohteet, aikataulu sekä omavalvonnan menettelyt.

Inhimilliset ja organisatoriset tekijät:

Tekijä:	Kohde:
Inhimillinen	Terveydentila
Inhimillinen	Työvuorosunnittelu
Organisatorinen	Vastuunjaon selkeyttäminen
Organisatorinen	Myönteinen turvallisuusviestintä ja -tiedotus

Jokaiselle tekijälle suunnitellaan mitattavat kohteet, aikataulu sekä omavalvonnan menettelyt.

3. Henkilöstön ja liikennöintikaluston vaatimukset

Henkilöstön osaamis- ja kelpoisuusvaatimukset:

Tekijä:	Kohde:
Kelpoisuusvaatimus	1. Lainsäädännölliset kelpoisuudet 2. Terveystarkastus 3. Ajotesti 4. Ajokorttiote 5. Suomen kielen taito
Osaamisvaatimus	1. Turvallisuusriskien ja kuormitustekijöiden tunnistaminen omassa työssään 2. Oman roolin tiedostaminen turvallisuuden toteutuksessa 3. Työvälineiden käytön tuntemus

Jokaiselle vaatimukselle suunnitellaan mitattavat kohteet, aikataulu, vastuuhenkilö sekä omavalvonnan menettelyt.

Kaluston liikennekelpoisuuden vaatimukset:

Kohde:	Vastuuhenkilö:	Aikataulu:	Seuranta:
Määräaikaishuolot			
Katsastukset			
Ajopiirturit			
Alkolukot			
Rengastiedot			
Jarru- ja ohjauskorjaustyöt			

4. Turvallisuusriskit ja -poikkeamat

Tunnistettut riskit ja riskienhallinnan keinot:

Tunnistettu riski:	Riskienhallinnan keinot:
Turvallisuusasenne ja ammattitaito	Turvallisuuskulttuurin kehittäminen Seurantavälineiden ja mittareiden hyödyntäminen koulutuksessa Ajotesti rekrytoinnin yhteydessä
Kaluston liikennöintikelpoisuus	Toteutuneiden riskien analysointi Korjaustoimenpiteen ja asentajan jäljittävyyden väärin toimintatapojen korjaamiseksi
Työntekijän terveydentila	Terveystarkastukset Puhallusratsiat Esimiehen havainnointi
Tulipalo	Suunnitellaan toimintatavat tulipalon varalle Alkusammutuskoulutus kuljettajille perhdytyksen yhteydessä Ajoneuvon palokriittisten kohteiden säännöllinen huolto ja tarkistus.

Riskienhallinnan keinoille laaditaan suunnitelmat toteuttamiseksi, vastuuhenkilöt, aikataulut sekä toimintatavat niiden mittaamiseksi ja seurantaan.

Organisaation on seurattava vuositasolla matkustaja- ja kalustovahinkojen määrää, liikenneonnettomuuksia sekä kaluston teknisiä ongelmatilanteita osana jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteita.

Suunnitellaan menettelytavat turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen ja käsittelyyn. Turvallisuuspoikkeamien ilmoittamiseen liittyviä haasteita madalletaan seuraavilla toimenpiteillä:

- Ilmoittamisen helpottaminen mobiililaitteella
- Turvallisuuskeskeisen sisäisen viestinnän lisääminen
- Turvallisuuspoikkeama ilmoituksen jättämisestä palkitseminen ja jättämisen laiminlyönnistä sanktiointi
- Turvallisuuskoulutus

Toimenpiteille laaditaan vastuuhenkilöt, aikataulus ja omavalvonnan menettelyt.

Suunnitellaan varautumissuunnitelmat vähintään kahdelle tunnistetulle poikkeamatilanteelle. Yritys on tunnistanut kaksi poikkeamatilannetta, joihin laaditaan varautumissuunnitelmat:

Poikkeamatilanteet ja mahdolliset tapahtumatilanne vaihtoehdot:

Poikkeamatilanne:	Käyttövoima:	Henkilömäärä:
Liikenneonnettomuus	Diesel	Ei matkustajia
	Sähkö	Matkustajia
Linja-auton tulipalo	Diesel	Ei matkustajia
	Sähkö	Matkustajia

5. Suorituksen arviointi

Sisäisen tarkastuksen kohteet:

Työntekijän toimintatavat:	Organisatoriset toimintatavat:
Puhallusratsiat	Ohjeiden päivitys ja viestintä
Liikenneopeuksien noudattaminen	Työsuojelukierrokset
Ajotavan seuranta	Kuljettajien työ- ja lepoajat
Korjaamon työtavat	

Suunnitellaan menettelytavat sisäisen tarkastuksen ja oma valvonnan toteuttamiseksi. Asetetaan mittarit seurattaville kohteille ja aikataulu, nimetään henkilöt, jotka seuranta suorittavat ja suunnitellaan menettelytavat poikkeamien ilmoittamiselle.

Laaditaan kehittämissuunnitelma turvallisuuden kehittämiseksi aina vuodeksi kerrallaan osana jatkuvan parantamisen menettelyjä.