



Työturvallisuusjohtamisen kehittäminen Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Starassa

Joonas Palander

2025 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a pink segment on the left, a blue segment in the middle, and a teal segment on the right.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Työturvallisuusjohtamisen kehittäminen Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Starassa

Joonas Palander
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2025

Joonas Palander

Työturvallisuusjohtamisen kehittäminen Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos StarassaVuosi 2025 Sivumäärä 67

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Staran työturvallisuusjohtamista vastaamaan ISO 45001 -standardin vaatimuksia. Työ toteutettiin Staran toimeksiannosta, ja sen tarkoituksena oli vahvistaa organisaation turvallisuuskulttuuria tuomalla turvallisuusjohtamiseen lisää systemaattisuutta.

Kehittämistehtävänä oli laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma, joka kokoaa suositukset ja toimenpiteet Staran työturvallisuusjohtamisen parantamiseksi. Teoreettinen viitekehys muodostui työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen periaatteista sekä ISO 45001 -standardista, joita täydensivät alan parhaat käytännöt riskienhallinnan, turvallisuusviestinnän ja sisäisen auditoinnin osalta.

Menetelminä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja Staran yksikönjohtajille sekä koko henkilöstölle suunnattua kyselyä. Näiden avulla saatiin kattava kuva organisaation nykytilasta keskeisissä teemoissa (riskienhallinta, turvallisuusviestintä, johdon sitoutuminen ja työntekijöiden osallistaminen). Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja tulokset jäseneltiin ISO 45001:n osa-alueiden mukaisesti.

Tulokset osoittivat, että kehittämistarpeita on erityisesti turvallisuusviestinnän selkeyttämisessä ja yhdenmukaistamisessa, turvallisuushavaintojen ja -poikkeamien ilmoittamis- ja käsittelyprosessien tehostamisessa, riskienhallintakäytäntöjen systematisoinnissa sekä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Näiden havaintojen pohjalta laaditussa kehittämissuunnitelmassa esitetään konkreettisia toimenpiteitä, kuten säännöllisten sisäisten työturvallisuusauditointien käyttöönotto, viestintäkäytäntöjen kehittäminen, turvallisuushavaintojen raportointi- ja palautekäytäntöjen parantaminen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksien laajentaminen turvallisuustyöhön.

Suunniteltujen toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää johdon vahvaa sitoutumista, riittäviä resursseja, selkeitä vastuunjakoja ja jatkuvaa seuranta, mutta sen myötä Staralla voi vahvistaa työturvallisuusjohtamistaan ja edetä kohti ISO 45001:n mukaista toimintatapaa. Turvallisuuskulttuurin odotetaan hankkeen myötä vahvistuvan, työntekijöiden hyvinvoinnin paranevan ja tapaturmien vähenevän. Opinnäytetyö tarjoaa Staralle konkreettiset kehittämisohjeet työturvallisuusjohtamisen pitkäjänteiseen parantamiseen.

Työn aikana tunnistettiin jatkokehittämisaiheita, jotka liittyvät erityisesti työn sujuvuuden ja ergonomian parantamiseen, turvallisuuspalautteen antamisen kanavien kehittämiseen, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin tiiviimpään integrointiin sekä esihenkilöiden perehdytys- ja koulutuskäytäntöjen vahvistamiseen. Lisäksi esiin nousi tarve tarkastella turvallisuuskulttuurin kehittämistä yksikkökohtaiset erot huomioiden, muun muassa selvittämällä, miten organisaation arvot ja johtamiskäytännöt heijastuvat työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen eri toimintaympäristöissä.

Joonas Palander

Improving Occupational Safety Management at the Helsinki City Construction Services, Stara

Year 2025 Pages 67

The aim of this thesis, commissioned by the Helsinki City Construction Services, Stara, was to develop and strengthen the organisation's occupational safety management in line with the ISO 45001 standard. The purpose was to introduce a more systematic approach to safety management and thereby enhance Stara's safety culture.

The development task was to create a concrete development plan collecting recommendations and measures to improve Stara's safety management. The theoretical framework was based on occupational health and safety management principles and the ISO 45001 standard, supplemented by industry best practices in risk management, safety communication, and internal auditing.

Semi-structured interviews with Stara's unit managers and an organisation-wide employee survey were used to gather a comprehensive view of the current state of safety management from both management and staff perspectives. The data were analysed using content analysis, and the findings were structured according to the key elements of ISO 45001.

The results revealed several development needs, particularly in clarifying and harmonising safety communication, improving the reporting and handling of safety observations and incidents, systematising risk management practices, and enhancing interaction between management and employees. Based on these findings, a development plan was formulated with measures such as implementing regular internal safety audits, improving communication practices, refining safety observation reporting and feedback procedures, and increasing employee participation in safety work.

Implementing the proposed measures requires strong management commitment, sufficient resources, clear responsibilities, and continuous follow-up. With these in place, Stara can strengthen its safety management and progress towards ISO 45001 compliance. The thesis provides Stara with concrete recommendations aimed at reinforcing the safety culture, improving employee well-being, and reducing workplace accidents over the long term.

During the project, several areas for further development were identified. These focus particularly on improving workflow efficiency and ergonomics, enhancing the channels for providing safety-related feedback, and more closely integrating occupational safety with overall wellbeing at work. Strengthening onboarding and training practices for supervisors was also highlighted as a key need. In addition, the findings pointed to the importance of examining safety culture development in a unit-specific manner by investigating how the organization's values and leadership practices are reflected in employee safety behaviour across different operational contexts.

Keywords: occupational safety management, ISO 45001, safety culture, internal auditing

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työturvallisuusjohtamisen tietoperusta.....	8
2.1	Työturvallisuusjohtaminen.....	8
2.2	ISO45001-standardin tausta ja tavoitteet	10
2.3	Standardin rakenne ja keskeiset vaatimukset.....	11
2.4	Muut keskeiset käsitteet	12
3	Aiemmat tutkimukset ja parhaat käytännöt.....	13
3.1	Tutkimuskirjallisuus ISO 45001 -standardin soveltamisesta	14
3.2	Työturvallisuusjohtamisen hyödyt, haasteet ja kehittämisen lähtökohdat	14
3.2.1	Systemaattisen työturvallisuusjohtamisen hyödyt organisaatiolle ja työntekijöille	15
3.2.2	Yleisimmät haasteet	16
3.2.3	Työturvallisuusprosessien kehittäminen tutkimustiedon pohjalta.....	16
3.2.4	Organisaatiokulttuurin merkitys työturvallisuudessa	17
3.3	Hyviksi todetut käytännöt työturvallisuusjohtamisessa.....	18
3.3.1	Riskienhallinta ja viestintä työturvallisuusjohtamisessa	20
3.3.2	Sisäinen auditointi ja jatkuva parantaminen työturvallisuusjohtamisessa .	21
4	Tiedonhankinta ja analysointimenetelmät	23
4.1	Puolistrukturoidut haastattelut	23
4.2	Henkilöstökysely.....	24
4.3	Aineiston analyysi	25
4.3.1	Haastatteluiden analyysi	25
4.3.2	Henkilöstökyselyn analyysi	27
5	Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuus	28
5.1	Osallistujien oikeudet ja anonymiteetti	28
5.2	Menetelmien luotettavuus ja tutkimuksen läpinäkyvyys	29
6	Staran työturvallisuusjohtamisen nykytila	30
6.1	Dokumenttien ja ohjeiden arviointi ISO 45001:n näkökulmasta	31
6.2	Henkilöstön kokemukset Staran työturvallisuusjohtamisesta	33
6.3	Yksikönjohtajien näkemykset Staran työturvallisuusjohtamisesta	38
6.3.1	Johtajien kokemus ja arviot nykytilasta	38
6.3.2	Johtajien ehdotukset työturvallisuuden kehittämiseksi	40
6.4	Aiempien opinnäytetöiden löydökset ja keskeiset puutteet	43
7	Kehittämissuunnitelma ISO 45001 -vaatimusten täyttämiseksi	44
7.1	Nykytilan keskeiset puutteet ja kehitystarpeet	45
7.2	Kehittämistoimenpiteet ja niiden perustelut	46

7.3	Resurssit ja vastuut	48
7.4	Seuranta ja jatkuva kehittäminen	49
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	50
8.1	Keskeiset tulokset suhteessa tavoitteisiin ja tietoperustaan	50
8.2	Kehittämistyön onnistuminen ja vaikuttavuus	51
8.3	Menetelmien, luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	52
8.4	Jatkokehittämisaiheet.....	54
8.5	Itsearviointi ja oppimiskokemukset.....	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot	61
	Taulukot	61
	Liitteet	62

1 Johdanto

Organisaatioiden vastuulla on varmistaa turvallinen työympäristö, ja erityisesti riskialttiilla aloilla systemaattinen työturvallisuusjohtaminen on noussut keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Työtapaturmien ehkäisy ja työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä tavoitteita, joita kohti pyritään hyödyntämällä kansainvälisiä standardeja ja hyviä käytäntöjä. ISO 45001 -standardi, joka ohjaa työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamista, kuvastaa tätä laajempaa pyrkimystä: sen avulla organisaatiot voivat vähentää työpaikkariskejä ja parantaa turvallisuuskulttuuria (SFS 2024).

Tämä globaali viitekehys luo taustan myös tälle opinnäytetyölle. Tämän opinnäytetyön kohteena on Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Stara (myöhemmin Stara), joka on monialainen organisaatio vastaten kaupungin rakentamisesta, infran ja julkisten tilojen kunnossapidosta, logistiikkapalveluista sekä ympäristönhoidosta. Stara työllistää ympärivuotisesti yli 1 200 henkilöä (Stara 2025), mikä tekee työturvallisuuden johtamisesta erityisen merkittävän osan sen toimintaa. Koska Staran työtehtävät sisältävät huomattavia riskejä, turvallisuusjohtamisen systemaattinen kehittäminen on paitsi perusteltua myös ajankohtaista. Julkisena toimijana Staralla on lisäksi velvollisuus huolehtia turvallisuudesta sekä lakisääteisesti että esimerkinomaisesti suhteessa sidosryhmiinsä.

Tämä opinnäytetyö sijoittuu osaksi laajempaa kokonaisuutta sekä teoreettisesti että käytännöllisesti. Teoreettisena viitekehysenä toimivat työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen periaatteet ja erityisesti ISO 45001 -standardi, joka tarjoaa kriteeristön ja tavoitteet turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi. Käytännön työelämäyhteydessä työ vastaa Staran tunnistamaa kehittämistarvetta: organisaatio tarvitsee systemaattisemman lähestymistavan työturvallisuuden hallintaan parantaakseen turvallisuustasoaan.

Työ jatkaa myös aiempaa kehittämistä. Viivi Aslamon (2024) opinnäytetyössä kartoitettiin Staran työturvallisuusjohtamisjärjestelmän dokumentaation tila suhteessa ISO 45001:n vaatimukseen, mikä loi tärkeän lähtökohdan nykytilan ymmärtämiselle. Tämä opinnäytetyö syventää tuota pohjaa tuomalla mukaan sekä henkilöstön että johdon näkemykset ja keskittyy käytännön toimintamallien kehittämiseen. Lopputuloksena syntyvä kehittämissuunnitelma tarjoaa Staralle konkreettisia suosituksia ja suuntaviivoja, joiden avulla työturvallisuusjohtamista voidaan entisestään vahvistaa - vastaamaan sekä standardin edellytyksiä että organisaation omia tavoitteita turvallisen ja terveellisen työympäristön edistämiseksi.

Kehittämistyön tavoitteena on vahvistaa Staran työturvallisuusjohtamista niin, että se vastaa ISO 45001 -standardin vaatimuksia ja hyödyntää alan parhaita käytäntöjä. Tavoitteen saavuttamiseksi työssä laaditaan konkreettinen kehittämissuunnitelma, joka kokoaa suosituksia ja toimenpiteitä turvallisuusjohtamisen periaatteiden viemiseksi osaksi organisaation arkea. Työ keskittyy nykytilan analysointiin ja keskeisten kehityskohteiden tunnistamiseen - siihen, millä tavoin Staran nykyisiä työturvallisuuskäytäntöjä voidaan systematisoida ja parantaa. Työn keskeinen tutkimuskysymys on: ”Miten Staran työturvallisuusjohtamista tulisi kehittää, jotta se vastaisi ISO 45001 -standardin vaatimuksia?” Tätä tukevat tarkastelukysymykset liittyvät esimerkiksi riskienhallinnan tehostamiseen, turvallisuusviestinnän kehittämiseen sekä johdon ja henkilöstön aktiivisen osallistumisen vahvistamiseen - juuri niihin tekijöihin, joita myös ISO 45001 korostaa.

2 Työturvallisuusjohtamisen tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta käsittelee keskeisiä käsitteitä ja standardeja, joiden ymmärtäminen on olennaista tutkimuksen kohteena olevan työturvallisuusjohtamisen kehittämisessä. Viitekehys luo pohjan analyysille ja kehittämissuosituksille kytkemällä käytännön havainnot alan kirjallisuuteen ja parhaisiin käytäntöihin. Erityisesti painopiste on työturvallisuusjohtamisessa sekä kansainvälisessä ISO 45001 -standardissa, joka tarjoaa viitekehyksen työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän rakentamiselle. ISO 45001 -standardi on maailmanlaajuisesti tunnettu malli, jonka tavoitteena on parantaa työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta, vähentää työpaikkojen riskejä sekä luoda entistä terveellisempiä ja turvallisempia työolosuhteita. Tässä luvussa esitellään ensin, mitä työturvallisuusjohtaminen tarkoittaa ja miksi se on tärkeää erityisesti rakentamispalveluiden ja julkishallinnon kontekstissa. Tämän jälkeen tarkastellaan ISO 45001 -standardin taustaa ja tavoitteita sekä standardin rakennetta ja keskeisiä vaatimuksia. Nämä teoriapohjaiset osiot auttavat ymmärtämään, millaisia periaatteita ja vaatimuksia systemaattiseen työturvallisuusjohtamiseen liittyy, ja luovat siten perustan opinnäytetyön empiiristen havaintojen tulkinnalle ja kehittämissuositusten perustelemiselle.

2.1 Työturvallisuusjohtaminen

Työturvallisuusjohtaminen tarkoittaa työpaikan turvallisuuden jatkuvaa ja järjestelmällistä parantamista ennakoivasti ja kokonaisvaltaisesti. Käytännössä tämä merkitsee, että organisaation johto ja esihenkilöt ottavat vastuun työturvallisuudesta ja varmistavat, että työympäristöä, työolosuhteita ja -menetelmiä kehitetään turvallisemmiksi lakisääteisten velvoitteiden

mukaisesti. Tavoitteena on vähentää työtapaturmia ja työperäisiä sairastumisia sekä edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2025). Työturvallisuusjohtaminen kattaa mm. riskien arvioinnin, henkilöstön perehdyttämisen turvallisuusasioihin, vaaratilanteiden seurannan sekä turvallisuuskulttuurin kehittämisen osana organisaation johtamisjärjestelmää.

Rakennusalan kontekstissa työturvallisuusjohtaminen on erityisen tärkeässä roolissa, sillä rakentaminen on tunnetusti yksi tapaturma-alttiimmista toimialoista sekä Suomessa että kansainvälisesti. Suomessa korkeimmat työpaikkatapaturmien taajuudet ovat rakennus-, korjaus- ja valmistustyössä. Rakennusalalla sattuu suhteellisesti paljon onnettomuuksia. Suomessa rakennusala on perinteisesti kuulunut korkeimman tapaturmataajuuden toimialoihin: esimerkiksi vuonna 2023 rakentamisen toimialalla tapaturmataajuus oli ennätyskellisen matalasta tasostaan huolimatta 53,1 työpaikkatapaturmaa miljoonaa työtuntia kohden. Vuosittain rakennustyömailla sattuu tuhansia tapaturmia, joista valitettavan osa johtaa vakaviin loukkaantumisiin tai jopa kuolemantapauksiin. Tyypillisiä onnettomuuksia rakennusalanalla ovat esimerkiksi putoamiset ja kaatumiset sekä putoavien esineiden aiheuttamat vammat - näiden osuus on arvioitu olevan jopa noin puolet kaikista rakennustyömaan tapaturmista. (Tapaturmavaikutuskeskus 2025).

Nämä riskit korostavat tarvetta systemaattiselle työturvallisuusjohtamiselle: ilman suunnitelmallisia toimenpiteitä ja valvontaa vaaroja sisältävässä toimintaympäristössä, onnettomuuksia sattuu helposti. Julkishallinnon organisaatioissa, kuten Starassa, työturvallisuusjohtamisella on jopa kriittisempi merkitys kuin yksityisellä sektorilla. Staran ollessa osa Helsingin kaupunkia, julkisen organisaation maine ja vastuullisuus ovat myös merkittäviä kannustimia: työtapaturmien ehkäisy ei ole vain inhimillisesti tärkeää, vaan se vähentää myös kustannuksia (esim. poissaolokuluja) ja lisää tuottavuutta sekä työn tuottamaa lisäarvoa yhteiskunnalle.

Työturvallisuusjohtamisen kehittämiseksi on tarpeen tarkastella myös laajempaa kulttuurista ja organisaatiotason ilmiötä, joka ohjaa arjen turvallisuuskäytäntöjen muodostumista. Turvallisuuskulttuuri on tässä yhteydessä keskeinen käsite, sillä se määrittää sen, miten turvallisuus ylipäättään ymmärretään, miten siihen sitoudutaan ja miten siihen liittyviä toimia toteutetaan organisaation eri tasoilla. Reimanin, Pietikäisen ja Oedewaldin (2008) mukaan turvallisuuskulttuuri ei ole yksittäisten toimenpiteiden tai säännösten summa, vaan se on koko organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää turvallisen toiminnan periaatteet ja toimia niiden mukaisesti. Tämä näkemys erottaa turvallisuuskulttuurin pelkästä sääntöjen noudattamisesta: kyse on ennen kaikkea siitä, millaisena turvallisuus nähdään organisaation arjessa ja miten se näkyy työn rakenteissa, vuorovaikutustilanteissa ja henkilöstön kokemuksissa.

Turvallisuuskulttuuri muodostuu Reimanin ym. (2008) mallissa kolmen keskeisen ulottuvuuden kautta: organisatorisista rakenteista, psykologisista kokemuksista sekä sosiaalisista prosesseista. Näistä jokainen vaikuttaa siihen, millaiseksi turvallisuus organisaatiossa rakentuu. Organisatoriset ulottuvuudet liittyvät esimerkiksi turvallisuusjohtamisjärjestelmiin, ohjeisiin ja työn organisointiin. Psykologiset ulottuvuudet puolestaan voivat liittyä yksilöiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä, turvallisuuden hallittavuuteen ja työntekijöiden omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Sosiaaliset prosessit kattavat vuorovaikutuksen, tiimien normit sekä sen, miten turvallisuuteen liittyvistä havainnoista keskustellaan ja reagoidaan. Näiden kolmen tason tarkastelu on välttämätöntä, jotta työturvallisuusjohtaminen ei jää pintatasolle, vaan kytkeytyy aidosti organisaation toimintakulttuuriin.

Turvallisuuskulttuurin dynaaminen ja muokkautuva luonne tekee siitä sekä haastavan että keskeisen kohteen johtamiselle. Kulttuuri ei ole staattinen tila, vaan jatkuvasti muuttuva prosessi, jossa yhteisesti jaetut käsitykset ja oletukset turvallisuudesta joko tukevat tai estävät turvallisuuden kehittämistä. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että turvallisuuteen liittyviä kulttuurisia oletuksia on tehtävä näkyväksi, niistä on keskusteltava avoimesti ja niiden toimivuutta on arvioitava suhteessa organisaation perustehtävään. Pelkkä ylhäältä ohjattu turvallisuuskampanja ei riitä, mikäli työntekijöiden arjessa vallitsevat käsitykset ja kokemukset ovat ristiriidassa virallisten tavoitteiden kanssa. (Reiman ym. 2008.)

Turvallisuuskulttuurin ja työturvallisuusjohtamisen välillä on selvä yhteys, joka toimii molempiin suuntiin. Vakiintunut ja turvallisuutta tukeva kulttuuri luo edellytykset sille, että työturvallisuuteen liittyvät ohjeet ja toimintamallit voivat aidosti juurtua käytännön toimintaan. Samalla hyvin johdettu ja järjestelmällinen työturvallisuustyö voi osaltaan vahvistaa kulttuurisia tekijöitä, jotka tukevat turvallista työskentelyä. Tämä edellyttää kuitenkin jatkuvaa vuoropuhelua, avoimuutta arvojen suhteen sekä kykyä tunnistaa myös niitä organisaation toimintatapoja tai oletuksia, jotka saattavat heikentää turvallisuuden edistämistä. Työturvallisuusjohtamisen vaikuttavuus on aina sidoksissa siihen organisaatiokulttuuriin, jossa sitä toteutetaan. Tämän vuoksi turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen on olennainen osa tavoitteellista ja kestävästä johtamisesta.

2.2 ISO45001-standardin tausta ja tavoitteet

ISO 45001 on kansainvälinen standardi, joka tarjoaa puitteet työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen järjestelmän (OHSMS) luomiselle ja ylläpitämiselle. Sen kehitys alkoi tarpeesta yhdenmukaistaa eri maiden työturvallisuusstandardeja, jotka saattoivat erota merkittävästi toisistaan. Standardin julkaisi vuonna 2018 Kansainvälinen standardisoimisjärjestö (ISO), ja se

korvasi aiemman OHSAS 18001 -standardin, jota käytettiin laajalti työterveyden ja -turvallisuuden hallintaan etenkin Euroopassa (ISO 2018).

Standardin kehitysprosessi perustui laajaan kansainväliseen yhteistyöhön, johon osallistui työterveys- ja turvallisuusalan asiantuntijoita eri maista. Sen tavoitteena oli tarjota universaali viitekehys, jota organisaatiot voivat soveltaa riippumatta niiden koosta, sijainnista tai toimialasta. ISO 45001 liittyy osaksi ISO:n yleistä hallintajärjestelmäperhettä, kuten ISO 9001 (laadunhallinta) ja ISO 14001 (ympäristönhallinta), mikä helpottaa sen integrointia muihin johtamisjärjestelmiin (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 3).

ISO 45001:n tavoitteena on vähentää työhön liittyviä vammoja, sairauksia ja kuolemia parantamalla organisaation kykyä tunnistaa ja hallita riskejä. Standardi painottaa erityisesti ennakkoivaa riskienhallintaa, työntekijöiden osallistamista ja johdon sitoutumista, jotka kaikki ovat ratkaisevan tärkeitä tehokkaan turvallisuuskulttuurin rakentamisessa. Näiden lisäksi standardissa korostuu jatkuva parantaminen, sillä työturvallisuusjohtaminen ei ole staattinen prosessi, vaan se edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja mukautumista organisaation tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 14).

2.3 Standardin rakenne ja keskeiset vaatimukset

ISO45001 -standardi perustuu High-Level Structure (HLS) -malliin, joka on yhteinen rakenne kaikille ISO:n hallintajärjestelmästandardeille, kuten ISO 9001 ja ISO 14001. Tämä yhtenäinen malli helpottaa eri järjestelmien integrointia ja tukee organisaatioiden kokonaisvaltaista johtamista. Rakenteen ytimessä on ajatus, että jokainen standardin osa täydentää toisiaan ja muodostaa loogisen kehityskulun organisaation työturvallisuusjohtamisen parantamiseksi (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 6).

Ensimmäinen keskeinen osa-alue on organisaation kontekstin ymmärtäminen. Tämä edellyttää sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tunnistamista, jotka voivat vaikuttaa työturvallisuusjohtamiseen. Samalla on määriteltävä sidosryhmien tarpeet ja odotukset, jotta työturvallisuusjohtaminen kohdentuu organisaation toiminnan kannalta olennaisiin seikkoihin. Johtajuus on toinen merkittävä osa-alue, ja standardi painottaa erityisesti johdon sitoutumista, selkeitä vastuunjakoja sekä työntekijöiden aktiivista osallistamista turvallisuustoimenpiteisiin. Suunnitteluvaiheessa puolestaan asetetaan konkreettiset tavoitteet työturvallisuuden parantamiseksi ja karotetaan riskit sekä mahdollisuudet, joihin toimenpiteet perustuvat.

Toiminnan tukeminen on keskeinen edellytys standardin onnistuneelle soveltamiselle. Tämä sisältää tarvittavien resurssien ja pätevyksien varmistamisen, työntekijöiden tietoisuuden

lisäämisen sekä tehokkaan viestinnän järjestämisen. Tukitoimien jälkeen varsinainen toiminta keskittyy riskien hallintaan ja turvallisuutta edistävien prosessien käytäntöön vientiin. Lisäksi suorituskyvyn arviointi, esimerkiksi sisäisten auditointien ja johdon katselmusten avulla, tarjoaa mahdollisuuden seurata ja varmistaa järjestelmän toimivuus. Lopuksi standardi korostaa parantamista, jossa havaittuihin poikkeamiin reagoidaan ja järjestelmää kehitetään jatkuvasti entistä tehokkaammaksi.

ISO 45001 -standardin rakenne perustuu myös Plan-Do-Check-Act (PDCA) -malliin, joka ohjaa järjestelmälliseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan riskit ja mahdollisuudet, asetetaan tavoitteet ja laaditaan toimenpidesuunnitelmat. Näiden perusteella toimenpiteet toteutetaan käytännössä, minkä jälkeen niiden vaikuttavuutta seurataan ja arvioidaan. Arviointien pohjalta tehdään tarvittavat muutokset ja parannukset, jotka puolestaan ohjaavat järjestelmän seuraavaa kehittämiskierrosta (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 8-10).

Standardin keskeisiä vaatimuksia ovat työntekijöiden osallistaminen, riskienhallinta ja johdon sitoutuminen. Työntekijöiden osallistaminen on erityisen merkittävässä roolissa, sillä se edistää turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja varmistaa, että kaikki organisaation tasot sitoutuvat yhteisiin turvallisuustavoitteisiin. Johdon aktiivinen osallistuminen luo perustan tehokkaalle turvallisuusjohtamiselle, ja riskienhallinnan systemaattinen toteuttaminen varmistaa, että organisaation toimintaympäristössä esiintyviin vaaratekijöihin voidaan reagoida oikea-aikaisesti ja suunnitelmallisesti (Hämäläinen 2020, s. 130-132).

2.4 Muut keskeiset käsitteet

Työturvallisuusjohtamiseen liittyy useita organisaatiokohtaisia termejä ja toimintatapoja, joiden ymmärtäminen on olennaista opinnäytetyön aihepiirin hahmottamiseksi. Stara käyttää joistakin asioista omia käsitteitään, ja niiden sisältö voi poiketa yleisestä kielenkäytöstä. Seuraavassa avataan keskeiset käsitteet Staran työturvallisuusjohtamisen kontekstissa.

Yhteistoimintavastaava. Yhteistoimintavastaava on Staran organisaatiossa käytetty nimitys työsuojeluasiamiehelle, eli työntekijöiden edustajalle työturvallisuusasioissa työyksikköjen tasolla. Jokaisessa työyksikössä on valittu yhteistoimintavastaava, jonka tehtävänä on seurata työturvallisuuskäytäntöjen toteutumista arjessa ja toimia viestinvälittäjänä henkilöstön ja johdon välillä. Yhteistoimintavastaava tukee työsuojeluvaltuutettua tuomalla esiin paikallisia havaintoja ja henkilöstön näkemyksiä, jotta ne huomioidaan järjestelmällisesti työsuojelun yhteistoiminnassa.

Henkilöstötoimikunta. Henkilöstötoimikunta on laajempi yhteistyöelin, joka toimii Staran tasolla työnantajan ja henkilöstön välisenä neuvottelufoorumina. Siinä käsitellään henkilöstöön liittyviä asioita, kuten työoloja, hyvinvointia ja tarvittaessa myös työturvallisuutta. Julkisella sektorilla henkilöstötoimikunta on lakisääteinen yhteistoimintaelin, johon kuuluu sekä työnantajan nimeämiä edustajia (esim. toimitusjohtaja ja yksiköiden johtoa) että henkilöstön edustajia (luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja). Staran henkilöstötoimikunta kokoontuu säännöllisesti ja sen puheenjohtajana toimii yleensä Staran toimitusjohtaja. Työturvallisuusasioiden kannalta merkittävää on, että Starassa henkilöstötoimikunta toimii samalla myös Staran työsuojelutoimikuntana.

Työsuojeluryhmä. Työsuojeluryhmä on Staran tuotanto-osastotasolla toimiva työryhmä, jossa käsitellään työympäristön turvallisuuteen ja terveyteen liittyviä asioita säännöllisesti. Jokaisella tuotanto-osastolla on oma työsuojeluryhmänsä, jonka puheenjohtajana toimii yksikönjohtaja. Kokoonpanoon kuuluu myös niin työnantajan kuin henkilöstön edustajia (tuotantopäälliköt, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut ja yhteistoimintavastaavien edustaja.)

Onnistumiskeskustelu. Onnistumiskeskustelu on Helsingin kaupungin kehittämä toimintamalli esihenkilön ja työntekijän välisille kehityskeskusteluille. Vuoden 2020 alusta onnistumiskeskustelu korvasi aiemmin käytössä olleen tulos- ja kehityskeskustelun mallin (Helsingin kaupunki 2020).

Turvallisuuspoikkeamailmoitus. Turvallisuuspoikkeamailmoituksella tarkoitetaan ilmoitusta havaitusta vaaratekijästä, läheltä piti -tilanteesta tai uhka- ja väkivaltatilanteesta. Turvallisuuspoikkeamailmoitukset tehdään Helsingin kaupungilla Työsuojelupakki -nimisen järjestelmän kautta, ja niiden tarkoitus on mahdollistaa vaaratekijöiden minimointi ennakoivasti ja tietoon perustuva työturvallisuuden johtaminen.

3 Aiemmat tutkimukset ja parhaat käytännöt

ISO 45001 -standardin implementoinnista ja sen vaikutuksista organisaatioiden suorituskykyyn on tehty kansainvälisesti merkittävää tutkimusta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että standardin käyttöönotolla on positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöiden hyvinvointiin että organisaatioiden taloudelliseen suorituskykyyn. Näiden hyötyjen saavuttaminen edellyttää kuitenkin huolellista suunnittelua, johdon sitoutumista ja työntekijöiden osallistamista, jotka ovat keskeisiä osa-alueita myös tässä opinnäytetyössä.

3.1 Tutkimuskirjallisuus ISO 45001 -standardin soveltamisesta

ISO 45001 -standardin soveltamisesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että sen käyttöönotto voi merkittävästi parantaa organisaation turvallisuusjohtamisen järjestelmällisyyttä ja tehokkuutta, mutta vaatii samalla huolellista suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä. Podreccan ym. (2024) tutkimuksessa korostetaan, että standardin käyttöönotolla on suora yhteys organisaation turvallisuusindikaattoreiden paranemiseen ja että se voi myös lisätä yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Tämä yhteys selittyy erityisesti johdon sitoutumisella sekä systemaattisilla riskienhallintaprosesseilla, jotka standardi tuo mukanaan.

Samoin Dzięgielewska ym. (2022) tarkastelevat, miten olemassa olevat työturvallisuusjohtamisen järjestelmät voidaan mukauttaa ISO 45001 -standardin vaatimuksiin. Heidän tutkimuksensa painottaa, että onnistunut soveltaminen vaatii kattavaa johdon tukea, perusteellista koulutusta ja työntekijöiden aktiivista osallistumista. Lisäksi he korostavat, että vaikka tekniset muutokset voivat olla suoraviivaisia, kulttuuriset ja organisaation johtamiseen liittyvät muutokset vaativat pitkäjänteistä sitoutumista ja huolellista muutosjohtamista.

Myös Podreccan ym. (2024) tutkimus tuo esille työntekijöiden osallistamisen merkityksen, joka on ISO 45001:n keskeinen periaate. Työntekijöiden osallistuminen esimerkiksi riskien arviointiin ja kehitystoimien suunnitteluun parantaa turvallisuuskulttuuria ja edistää standardin vaatimusten mukaisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä havainto tukee opinnäytetyöhön sisältyvää henkilöstökyselyn käyttöä, joka mahdollistaa työntekijöiden näkökulmien huomioimisen kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa (Podrecca ym. 2024, s. 8; SFS-EN ISO 45001:2023, s. 24-25).

Molemmat tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että ISO 45001:n peruseriaatteet, kuten PDCA-malli (Plan-Do-Check-Act), tarjoavat selkeän kehyksen turvallisuusjohtamisen jatkuvaan kehittämiseen. Podreccan ym. (2024) tutkimus tuo kuitenkin esiin sen, että standardin käyttöönotto voi kohdata vastarintaa erityisesti tilanteissa, joissa työntekijöiden osallistaminen ei ole riittävää. Toisaalta Dzięgielewska ym. (2022) painottavat organisaation sisäisen viestinnän roolia muutosprosessin onnistumisessa. Molemmat lähteet korostavat, että ISO 45001 ei ole vain tekninen standardi, vaan se vaatii kulttuurisen ja organisatorisen muutosprosessin.

3.2 Työturvallisuusjohtamisen hyödyt, haasteet ja kehittämisen lähtökohdat

Työturvallisuusjohtamisen vaikuttavuus perustuu sekä selkeisiin tavoitteisiin että toimivaan käytäntöön, jossa turvallisuus on integroitu osaksi organisaation rakenteita ja kulttuuria. Tässä luvussa tarkastellaan työturvallisuusjohtamisen tuottamia hyötyjä sekä työntekijöiden

että organisaation näkökulmasta, tunnistetaan yleisimmät kehittämishaasteet ja pohditaan, miksi järjestelmällinen, tutkimustietoon nojaava kehittäminen on välttämätöntä. Lisäksi käsitellään organisaatiokulttuurin merkitystä turvallisuuden toteutumisessa ja turvallisuuskäyttämisen juurtumisessa osaksi työyhteisöä.

3.2.1 Systemaattisen työturvallisuusjohtamisen hyödyt organisaatiolle ja työntekijöille

Systemaattisen työturvallisuusjohtamisen ja työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmien, kuten ISO 45001 -standardin, käyttöönoton on tutkimuksissa osoitettu tuottavan monenlaisia hyötyjä sekä organisaatioille että niiden työntekijöille. Hyödyt ilmenevät muun muassa työtapaturmien ja poissaolojen vähenemisenä, turvallisuuskulttuurin vahvistumisena sekä organisaation suorituskyvyn ja kilpailukyvyn paranemisena.

Podreccan, Molinaron, Sartorin ja Orzesin (2024, s. 4582-4583) tutkimus vahvistaa, että ISO 45001 -standardin käyttöönotto voi parantaa merkittävästi organisaation turvallisuusindikaattoreita ja vähentää työtapaturmia. Tämä kehitys on yhteydessä erityisesti johdon sitoutumiseen ja riskienhallintaprosessien järjestelmälliseen käyttöönottoon, jotka standardi edellyttää. Parantuneet turvallisuustulokset voivat puolestaan näkyä esimerkiksi vähentyneinä sairauspoissaoloina ja henkilöstövaihtuvuutena, mikä tuo organisaatiolle taloudellisia säästöjä ja vähentää toiminnallisia häiriöitä.

Sertifioitujen työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmien merkitystä on tarkasteltu myös Madsenin, Haslen ja Limborgin (2022, s. 2-5) tutkimuksessa, jossa vertailtiin sertifioitujen ja ei-sertifioitujen organisaatioiden turvallisuuskäytäntöjä. Tutkimus osoitti, että sertifioidut organisaatiot panostavat johdonmukaisemmin riskien arviointiin, työntekijöiden osallistamiseen, turvallisuuskierroksiin ja säännöllisiin koulutuksiin verrattuna niihin organisaatioihin, joilla ei ollut vastaavaa järjestelmää. Nämä toimet tukevat työntekijöiden turvallisuutta, mutta myös luovat työpaikalle turvallisuutta arvostavan toimintakulttuurin, joka voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Lisäksi Tappuran, Teperin ja Kivistö-Rahnaston (2022, s. 810-812) tutkimus tuo esiin, että erityisesti esihenkilöiden osaamisen kehittäminen turvallisuusjohtamisessa tukee turvallisuuskulttuurin vahvistumista. Esihenkilöiden rooli on keskeinen työntekijöiden turvallisuuskäyttämisen ohjaamisessa ja turvallisuusasioiden päivittäisessä johtamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan osaava ja turvallisuusasioihin sitoutunut esihenkilöstö parantaa työntekijöiden turvallisuudentunnetta ja voi siten edistää työntekijöiden hyvinvointia sekä vähentää stressiä ja työtapaturmia.

Vaikka systemaattisen turvallisuusjohtamisen hyödyt ovat tutkimustiedon perusteella kiistattomia, on syytä huomioida, että esimerkiksi Madsenin ym. (2022, s. 5) mukaan järjestelmän muodollinen käyttöönotto ei vielä takaa sen vaikuttavuutta. Todelliset hyödyt saavutetaan vain silloin, kun järjestelmä juurrutetaan osaksi organisaation arkea ja turvallisuusjohtamista toteutetaan johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla. Mikäli järjestelmä jää vain paperille, sen hyötypotentiaali jää toteutumatta.

3.2.2 Yleisimmät haasteet

Tappura, Teperi ja Kivistö-Rahnasto (2022) painottavat, että johtajien osaamisen kehittäminen on kriittistä työturvallisuusjohtamisen onnistumiselle. Heidän mukaansa johtajien tulee saada koulutusta paitsi työturvallisuuskäytäntöjen teknisestä puolesta myös työntekijöiden osallistamisen ja turvallisuuskulttuurin edistämisen taidoista. Tämä vahvistaa Dzięgielewska, Konarkowska ja Górný (2022) -tutkimuksessa esitetyn näkemyksen, että työturvallisuuden johtaminen ei voi olla pelkkä tekninen prosessi, vaan se vaatii myös kulttuurista muutosta ja johdon sitoutumista organisaation kaikkiin tasoihin.

Tappura ym. (2022, 810-812) korostavat, että jatkuva koulutus ja selkeät arviointikriteerit ovat välttämättömiä johtajien osaamisen kehittämisessä. Heidän tutkimuksensa nostaa kuitenkin esiin haasteen, että monissa organisaatioissa koulutusohjelmat ovat hajanaisia, eivätkä ne takaa pitkäjänteistä oppimista. Tämä korostaa tarvetta integroida työturvallisuuskoulutus osaksi yleistä johtamiskoulutusta, jotta osaamisen kehittämisestä tulee johdonmukainen osa organisaation strategiaa.

3.2.3 Työturvallisuusprosessien kehittäminen tutkimustiedon pohjalta

Kehittämistyössä on olennaista nojata tutkittuun tietoon ja parhaisiin käytäntöihin sen sijaan, että muutoksia tehtäisiin vain organisaation sisäisten mielipiteiden tai vakiintuneiden tapojen perusteella. Työturvallisuusprosessien kehittäminen tutkimustiedon pohjalta viittaa siihen, että työpaikan turvallisuuskäytännöt ja -menettelyt perustellaan ja suunnitellaan saatavilla olevan näytön avulla. Tämä on linjassa yleisemmän näyttöön perustuvan johtamisen periaatteen kanssa: päätöksenteossa hyödynnetään systemaattisesti parasta mahdollista tietoa vaikutuksista ja toimivista keinoista. Tutkimukset osoittavatkin, että työympäristöjen turvallisuutta voidaan parantaa hyödyntämällä tieteellistä näyttöä ohjeistusten, säädösten ja käytäntöjen pohjana. (Stockwell ym. 2022). Toisin sanoen organisaatioissa tulisi tehdä turvallisuutta koskevat linjaukset ja kehityspäätökset sen perusteella, mitä aiempi tutkimus ja tilastotieto osoittavat tehokkaiksi keinoiksi vähentää onnettomuuksia ja tapaturmia.

Työturvallisuusalan asiantuntijat ovat tuoneet esiin, että työturvallisuuden hallinta hyödyntää vielä toistaiseksi riittämättömästi systemaattista tieteellistä näyttöä, ja alalla tukeudutaan usein perinteisiin toimintamalleihin tai yksittäisten asiantuntijoiden kokemukseen. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatioissa omaksutaan käytäntöjä, joilla ei ole todettuja myönteisiä vaikutuksia, tai laiminlyödään sellaisia toimenpiteitä, jotka tutkimustiedon mukaan olisivat vaikuttavimpia. Siksi on tärkeää kehittää työturvallisuusjohtamista evidence-based-periaatteella: kerätään ja analysoidaan tietoa (esim. tapaturmatilastoja, vaaratilanneilmoituksia, alan tutkimustuloksia) ja tehdään kehittämispäätökset tämän tiedon pohjalta. Esimerkiksi onnettomuustutkinnasta ja tapaturmatilastoista saatu tieto voi paljastaa merkittävimmät vahinkojen syyt ja riskitekijät, minkä perusteella organisaatio pystyy kohdistamaan kehittämistoimet oikeisiin asioihin. Tieteellinen tutkimus puolestaan tuottaa näyttöä erilaisten turvallisuusinterventioiden tehokkuudesta: esimerkiksi koulutuksen, muistutusjärjestelmien tai turvavarusteiden parantamisen vaikutuksista on saatavilla tutkimustuloksia, joita hyödyntämällä organisaatio voi valita parhaan lähestymistavan. (Stockwell ym. 2022).

Kansainvälisesti on alettu puhua myös käsitteestä näyttöön perustuva työturvallisuusjohtaminen (evidence-based safety management), jolla tarkoitetaan juuri sitä, että työturvallisuus päätökset tehdään korkealaatuisen näytön perusteella. Tällöin turvallisuusammattilaiset hyödyntävät päätöksenteossa systemaattisesti tutkittua tietoa ja tilastoja, mikä johtaa tehokkaampiin toimenpiteisiin (Wang, Wu, Shi, & Huang. 2017).

Tutkimuspohjainen kehittäminen tukee organisaation oppimista: kehitysprosessiin sisältyy vaikutusten arviointi ja jatkuva parantaminen, jolloin organisaatio kartuttaa omaa näyttöpohjaansa siitä, mitkä toimet toimivat parhaiten omassa ympäristössään. Näin varmistetaan, että työturvallisuusjohtamisen uudistukset eivät jää ”mutu-tuntuman” varaan, vaan niille on vahvat perusteet ja todennäköisyys tuottaa toivottuja tuloksia.

3.2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys työturvallisuudessa

Työturvallisuusjohtamisen onnistuminen kytkeytyy kiinteästi organisaatiokulttuuriin, joka muodostaa perustan turvallisuuskäyttäytymiselle ja riskienhallinnan toteutumiselle käytännössä. Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten yhteisiä asenteita, arvoja ja toimintatapoja, jotka ohjaavat turvallisuuteen liittyvää päätöksentekoa ja käyttäytymistä (Trinh & Feng 2022). Vahva turvallisuuskulttuuri näkyy käytännössä työntekijöiden sitoutumisena turvallisuusohjeisiin, avoimuutena vaaratilanteiden ilmoittamisessa sekä esihenkilöiden ja johdon jatkuvana panostuksena turvallisuuden kehittämiseen.

Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on osoittautunut keskeiseksi keinoksi parantaa työturvallisuutta ja vähentää tapaturmia. Parker, Lawrie ja Hudsonin (2006) esittämässä turvallisuuskulttuurin kypsyyksimallissa organisaatioiden turvallisuusjohtamisen tasoa kuvataan viiden kehitysvaiheen kautta: patologinen, reaktiivinen, laskelmoiva, ennakoiva ja osallistava taso. Patologisessa vaiheessa turvallisuuteen suhtaudutaan välinpitämättömästi, kun taas osallistavalla tasolla turvallisuus on sisäistetty osaksi organisaation arkea, ja työntekijät ottavat aktiivisesti vastuuta turvallisuudesta. Trinh ja Feng (2022) ovat soveltaneet tätä lähestymistapaa rakennusalan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja korostavat, että turvallisuuskulttuurin kypsyyksitasojen arviointi auttaa organisaatioita tunnistamaan kehityskohteitaan ja asettamaan tavoitteita turvallisuuden parantamiseksi.

Resilienssiä painottava turvallisuuskulttuuri on noussut viime vuosina keskeiseksi käsitteeksi työturvallisuuden tutkimuksessa. Resilientissä turvallisuuskulttuurissa organisaatio pystyy ennakoimaan mahdollisia vaaratekijöitä, reagoimaan nopeasti poikkeamatilanteisiin sekä oppimaan menneistä virheistä ja onnistumisista (Trinh & Feng 2022). Tämä vaatii sekä työntekijöiden että johdon jatkuvaa vuorovaikutusta ja avoimuutta turvallisuusasioissa. Erityisesti riskialoilla, kuten rakennusalalla, resilienssi korostuu, sillä työympäristöt ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti.

Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatiokulttuurilla on suora vaikutus työturvallisuuden tasoon. Madsenin ym. (2022) tutkimus osoittaa, että sellaiset organisaatiot, joissa on käytössä sertifioitu työturvallisuuden hallintajärjestelmä, raportoivat systemaattisemmin turvallisuushavainnoista ja kehittävät aktiivisemmin turvallisuuskäytäntöjään. Tämä liittyy läheisesti organisaatiokulttuuriin, sillä sertifioitujen järjestelmien käyttö edellyttää johdon sitoutumista, työntekijöiden osallistamista ja turvallisuuteen liittyvän tiedonkulun jatkuvaa kehittämistä. Sertifiointiprosessi voi siis toimia kulttuurin muutoksen vauhdittajana, mutta pelkkä järjestelmän käyttöönotto ei automaattisesti takaa turvallisuuskulttuurin kehittymistä - sen juurtuminen edellyttää pitkäjänteistä työtä ja työntekijöiden kokemusta siitä, että turvallisuus on aidosti osa arkea (Madsen ym. 2022).

3.3 Hyviksi todetut käytännöt työturvallisuusjohtamisessa

Työturvallisuusjohtamisen hyvät käytännöt tarkoittavat toimintatapoja, joiden on osoitettu käytännössä toimivan tehokkaasti turvallisuuden parantamisessa. Rakennusalalla tällaisten käytäntöjen tunnistaminen ja laaja käyttöönotto on keskeistä, koska alan korkea tapaturmariski edellyttää jatkuvaa turvallisuustyön kehittämistä. Rakennusteollisuus RT (2025) on todennut, että parhaiden käytäntöjen levittäminen laajasti työmaille on yksi tärkeimmistä

keinoista parantaa rakentamisen työturvallisuutta. Hyviksi todettuihin käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi systemaattinen vaarojen tunnistaminen, ennakoiva toiminta vahinkojen ehkäisemiseksi sekä selkeät vastuut ja yhteistyö työmaalla toimivien osapuolten kesken.

Yksi keskeinen hyvä käytäntö, joka Starallakin on käytössä, on turvallisuushavaintojen järjestelmällinen tekeminen ja käsittely. Turvallisuushavainnoilla tarkoitetaan työntekijöiden tai esihenkilöiden tekemiä ilmoituksia havaitusta vaaratekijästä tai poikkeamasta työympäristössä. Rakennusalalla on havaittu, että yhtä toteutunutta työtapaturmaa edeltää usein jopa satoja samankaltaisia läheltä piti -tilanteita. Sen vuoksi turvallisuushavaintojen kerääminen ja niihin reagointi ennakkoon on yksi tehokkaimmista keinoista ehkäistä tapaturmia.

Toinen keskeinen käytäntö on johtamisen näkyvyys ja resurssien riittävyys turvallisuustyössä. Sanonta "Työtä pitää johtaa" pätee erityisesti työturvallisuuteen: yritysjohdon on asetettava selkeät turvallisuustavoitteet ja varmistettava, että esihenkilöillä on riittävät resurssit ja osaaminen huolehtia turvallisuudesta päivittäisessä toiminnassa. Rakennustyömailla tämä tarkoittaa esimerkiksi, että työmailla on riittävä määrä vastuuhenkilöitä (työnjohtoa) suhteessa työntekijöiden ja aliurakoitsijoiden määrään ja työn vaativuuteen. Hyvänä käytäntönä on huomioida myös työmaan työaikojen laajeneminen: jos työskentelyä tapahtuu iltaisin tai viikonloppuisin, tulisi myös silloin olla työnjohtajan edustaja paikalla valvomassa turvallisuutta. (Rakennusteollisuus RT 2025).

Tutkimusten mukaan ylimmän johdon vahva sitoutuminen turvallisuuteen heijastuu koko organisaatioon ja parantaa turvallisuuskulttuuria: kun johto osoittaa, että turvallisuus on ensisijalla (esim. asettamalla *nolla tapaturmaa* -tavoitteen tai liittämällä turvallisuus osaksi suoritussmittareita), myös työntekijät sitoutuvat paremmin noudattamaan ohjeita ja tekemään parannusehdotuksia. (Rakennusteollisuus RT 2025).

Riskien arviointi ja ennakkosuunnittelu ovat perusedellytyksiä turvalliselle työskentelylle rakennushankkeissa. Hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että jokainen merkittävä työvaihe (kuten esimerkiksi telineiden pystytys tai korkealla tehtävät työt) aloitetaan huolellisella riskien kartoituksella etukäteen. (Rakennusteollisuus RT 2025) Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset vaaratilanteet ennakolta ja miettiä toimenpiteet niiden eliminointiin tai hallintaan (esimerkiksi oikeiden putoamissuojainten käyttö, tarvittavat kulkureitit, nostotyösuunnitelmat jne.). Riskien arviointi tulee dokumentoida ja käydä läpi työntekijöiden kanssa, mikä on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi sitouttaa koko työryhmä turvallisiin toimintatapoihin. Myös turvallisuustarkastukset ja auditoinnit säännöllisesti työmaalla ovat hyviä käytäntöjä: esimerkiksi viikoittaiset työmaan turvallisuuskierrokset (joissa käydään läpi tarkastuslistan avulla

havaintoja) auttavat pitämään turvallisuusasiat jatkuvasti esillä ja mahdollistavat nopean puuttumisen havaittuihin puutteisiin. Jatkuva seuranta ja jatkuvan parantamisen periaate (PDCA-sykli) onkin olennainen osa parhaita käytäntöjä - tämä on myös ISO 45001 -standardin keskeinen ajatus.

Rakennusalalla on Suomessa ja kansainvälisesti kehitetty useita ohjelmia, joiden tavoitteena on levittää hyviksi havaittuja työturvallisuuden käytäntöjä. Suomessa keskeinen esimerkki on Rakennusteollisuus RT:n käynnistämä Nolla tapaturmaa 2020-hanke, jonka seurauksena turvallisuustoimintaa alettiin kehittää entistä tavoitteellisemmin ja järjestelmällisemmin. Tulokset ovat olleet merkittäviä: jäsenyritysten tapaturmataajuudet ovat laskeneet, ja vakavien tapaturmien määrä on pienentynyt (Rakennusteollisuus RT 2020). Kehitystä ovat tukeneet useat käytännön toimenpiteet, kuten johdon sitoutumisen vahvistaminen, turvallisuushavaintojen järjestelmällinen hyödyntäminen sekä henkilöstön turvallisuusasenteiden vahvistaminen.

Stara on sitoutunut työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen, ja seuraa aktiivisesti alan parhaita käytäntöjä muun muassa Nolla tapaturmaa -foorumien ja muiden verkostojen kautta. Hyviä käytäntöjä otetaan käyttöön aina, kun niiden nähdään tukevan turvallisuusjohtamisen vaikuttavuutta organisaatiossa. Staran työturvallisuustyötä tukevat jo nyt useat toimintamallit, kuten tapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien järjestelmällinen tutkinta, turvallisuushavaintojen ilmoittaminen ja seuranta, turvallisuuskierrokset ja -tuokit sekä työn ennakointia korostava "Tuumaa ennen kuin toimit" -periaate. Nämä käytännöt tukevat osaltaan koko organisaation turvallisuuskulttuurin vahvistumista ja muodostavat hyvän pohjan työturvallisuusjohtamisen kehittämiseksi ISO 45001 -standardin mukaisesti.

3.3.1 Riskienhallinta ja viestintä työturvallisuusjohtamisessa

ISO 45001 -standardi (SFS-EN ISO 45001 2023) korostaa, että tehokas työturvallisuusjohtaminen perustuu suunnitelmalliseen riskienhallintaan ja avoimeen viestintään. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulee tunnistaa ja arvioida työympäristön vaarat jatkuvasti sekä toteuttaa toimenpiteitä riskien pienentämiseksi jo ennen kuin onnettomuuksia sattuu. Riskienhallinta ei ole kertaluonteinen harjoitus, vaan jatkuva prosessi, joka ulottuu organisaation kaikkiin tasoihin ja toimintoihin. Samoin viestinnän on oltava kaksisuuntaista: johdon on välitettävä turvallisuusohjeet, riskitiedot ja tavoitteet selkeästi työntekijöille, ja työntekijöillä on oltava matala kynnyksellä tuoda esiin havaitsemiaan vaaroja sekä kehitysehdotuksia. Ilman toimivaa viestintää jopa hyvin suunnitellut riskienhallintaprosessit voivat jäädä tehottomiksi, sillä työntekijät eivät välttämättä tiedä, miten heidän odotetaan toimivan vaaratilanteissa tai kenelle raportoida puutteista.

Riskienhallinnan ja viestinnän kehittäminen on keskeistä, koska ne ovat usein tunnistettuja heikkoja lenkkejä työturvallisuudessa. Jos vaaroja ei tunnisteta ennakolta tai niistä ei viestitä ajoissa, seurauksena voi olla tapaturmia, joita olisi voitu ehkäistä. ISO 45001 -standardi edellyttää organisaatiolta riskilähtöistä ajattelutapaa, jossa päätöksenteossa huomioidaan työturvallisuusriskit ja -mahdollisuudet systemaattisesti. Tämä vaatii organisaation kulttuurilta avoimuutta ja oppimishalua: työntekijöiden on voitava luottaa siihen, että heidän esiin tuomansa turvallisuusasiat otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavasti. Tutkimuksissa on todettu, että organisaatiot, joilla on sertifioitu työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä, panostavat johdonmukaisemmin vaarojen arviointiin, henkilöstön osallistamiseen sekä turvallisuuteen liittyvään viestintään kuin ne, joilla vastaavaa järjestelmää ei ole käytössä (Madsen ym. 2022). Tämä näkyy parempana turvallisuuskulttuurina ja vähentyneinä tapaturmina, mikä puoltaa riskienhallinnan ja viestinnän jatkuvaa kehittämistä.

Turvallisuuskulttuurin kannalta riskienhallinta ja viestintä kietoutuvat tiiviisti yhteen. Avoin turvallisuusviestintä - esimerkiksi säännölliset turvallisuuspalaverit, helppokäyttöiset menetelmät vaaratilanneilmoitusten tekemiseen ja johdon antama palaute havainnoista - vahvistaa luottamusta ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan riskien tunnistamiseen. Kun työntekijät otetaan mukaan vaarojen kartoittamiseen, arviointiin ja ratkaisujen ideointiin, he kokevat omistajuutta työpaikan turvallisuudesta. Tällainen osallistava toimintatapa sekä parantaa riskienhallinnan kattavuutta että vahvistaa turvallisuuskulttuuria. Käytännön esimerkkinä hyvästä riskienhallinnan ja viestinnän yhdistelmästä voidaan pitää turvallisuushavaintojen järjestelmällistä keräämistä ja käsittelyä: työntekijöitä rohkaistaan ilmoittamaan pienistäkin vaaratekijöistä, joihin johto reagoi nopeasti ja tiedottaa koko työyhteisölle tehdyistä toimenpiteistä. Tällöin jokainen havainto muuttuu oppimismahdollisuudeksi ja onnettomuuksien ehkäisykeinoksi. Samalla organisaation johto viestii teoillaan, että turvallisuus on etusijalla - tämä lisää henkilöstön motivaatiota noudattaa ohjeita ja tuoda aktiivisesti esiin uusia kehityskohteita.

3.3.2 Sisäinen auditointi ja jatkuva parantaminen työturvallisuusjohtamisessa

ISO 45001 -standardi rakentuu jatkuvan parantamisen periaatteelle (PDCA-sykli: Plan-Do-Check-Act), jossa sisäisellä auditoinnilla on keskeinen rooli arviointi- ja tarkistusvaiheessa. Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan organisaation oman henkilöstön tai asiantuntijoiden tekemää järjestelmällistä arviointia siitä, miten työturvallisuusjohtamisjärjestelmä täyttää vaatimukset ja toimiiko se käytännössä tarkoitetulla tavalla. Auditointien tarkoituksena on tuottaa objektiivista tietoa siitä, missä järjestelmä on tehokas ja missä tarvitaan parannuksia. Toisin sanoen auditoinnit auttavat tunnistamaan sekä puutteita että hyviä käytäntöjä. ISO 45001

edellyttää, että organisaatio laatii suunnitelman säännöllisille sisäisille auditoinneille ja määrittää, miten auditointitulokset raportoidaan johdolle. Parhaimmillaan auditointi toimii oppimisen välineenä: se tuo esiin havaintoja, joita arjen kiireessä ei muuten huomattaisi, ja varmistaa, että työturvallisuustyö pysyy systemaattisena eikä muutu pelkäksi rutiiniksi. Dziegielewska ym. (2022) korostavatkin, että turvallisuusjohtamisjärjestelmä tuottaa tuloksia vasta sitten, kun sitä tuetaan aktiivisella seurannalla ja kehittämisellä - pelkkä standardin vaatimusten muodollinen täyttäminen ei vielä takaa turvallisuuden tason parantumista.

Jatkuva parantaminen on työturvallisuusjohtamisen ydinajatus, joka liittyy läheisesti turvallisuuskulttuuriin. Organisaatiossa, joka pyrkii jatkuvasti kehittymään, vallitsee ilmapiiri, jossa virheistä opitaan ja onnistumisia pyritään monistamaan entistä laajemmin. Sisäisten auditointien löydökset käynnistävät usein kehittämisprosessin: auditoinneissa havaituille puutteille määritellään korjaavat toimenpiteet, joille asetetaan vastuuhenkilöt ja aikataulut. Esimerkiksi, jos auditoinnissa havaitaan puutteita vaaratilanteiden raportointikäytännöissä, organisaatio voi laatia uuden ohjeistuksen tai kouluttaa henkilöstöä ilmoitusmenettelyistä. Oleellista on, että johto käsittelee auditointien tulokset huolellisesti (esimerkiksi johdon katselmuksissa) ja varmistaa, että korjaavat toimet myös toteutetaan ja niiden vaikutuksia seurataan. Tällä tavoin auditointien avulla varmistetaan tietoisuuden, hyvien käytäntöjen ja kehittämiskulttuurin leviäminen koko organisaatioon.

Turvallisuuskulttuurin näkökulmasta sisäiset auditoinnit ja muu seuranta (kuten säännölliset turvallisuuskierrokset ja työturvallisuuden mittarien raportointi) viestivät henkilöstölle, että turvallisuuden tasoa mitataan ja toimintaa parannetaan jatkuvasti. Kun työntekijät huomaa- vat, että havaitut epäkohdat johtavat konkreettisiin muutoksiin, luottamus järjestelmään kasvaa. Tämä kannustaa heitäkin osallistumaan aktiivisesti kehittämiseen - esimerkiksi tekemään turvallisuushavaintoja entistä ahkerammin, kun he tietävät, että johto reagoi havaintoihin. Hämäläisen (2020) mukaan jatkuvan parantamisen menetelmät johtamisjärjestelmissä, kuten toistuvat auditoinnit, palautejärjestelmät ja pienryhmissä toteutettavat kehitysprojektit, edistävät pitkäjänteistä oppimista ja mukautumiskykyä organisaatiossa. Käytännössä moni organisaatio onkin havainnut, että sisäisten auditointien myötä turvallisuusohjeita voidaan yksinkertaistaa käyttäjäystävällisemmiksi, työympäristön riskejä vähentävät investoinnit osataan priorisoida ja vaikkapa henkilösuojainten käyttöastetta saadaan nostettua. Oleellista on, että jatkuva parantaminen ei näyttäydy työntekijöille vain johdon vaatimuksena, vaan yhteisenä toimintatapana, jossa jokaisen panos on tärkeä. Näin sisäinen auditointi ja muut arviointikeinot muuttuvat staattisesta tarkastuksesta dynaamiseksi osaksi organisaation oppimisprosessia, mikä vie turvallisuuskulttuuria kohti entistä ennakoivampaa ja osallistavampaa suuntaa.

4 Tiedonhankinta ja analysointimenetelmät

Kehittämistyön tueksi toteutettiin kaksi pääasiallista tiedonhankintamenetelmää: puolistrukturoidut haastattelut ja henkilöstökysely. Näiden yhdistelmä tarjoaa monipuolisen aineiston, jossa yhdistyvät johdon näkemykset ja henkilöstön kokemukset organisaation työturvallisuusjohtamisesta ja viestinnästä. Molemmissa menetelmissä keskitytään riskienhallintaan, viestintään, johdon sitoutumiseen ja työntekijöiden osallistamiseen liittyviin teemoihin, jotka ovat ISO 45001 -standardin mukaisesti kriittisen tärkeitä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 24).

Haastatteluista ja kyselystä saadut tulokset yhdistetään analyysin loppuvaiheessa, jolloin ne muodostavat kokonaiskuvan organisaation nykytilasta ja kehittämistarpeista. Näkemykset ja ehdotukset ryhmitellään edelleen ISO 45001 -standardin mukaisiin kategorioihin, kuten riskienhallinta, viestintä ja osallistaminen. Tämän lisäksi otetaan huomioon organisaation käytävissä olevat resurssit ja kehittämistoimien toteutettavuus.

Tulosten yhdistämisen tarkoituksena on tunnistaa ne kehityskohteet ja toimenpiteet, jotka ovat sekä vaikutuksiltaan merkittäviä että realistisesti toteutettavissa. Näin analyysin tuotokset tukevat kehittämistyön päätavoitetta eli konkreettisen ja toteuttamiskelpoisen toimintasuunnitelman laatimista.

4.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Puolistrukturoidut haastattelut toteutettiin kaikille Staran yksikönjohtajille. Haastattelut keskittyivät kartoittamaan, miten johto kokee organisaation nykytilan ja mitä kehitystarpeita he näkevät erityisesti työturvallisuusjohtamisen keskeisillä osa-alueilla. Haastattelurunko sisälsi teemoja, kuten riskienhallinnan prosessit, viestinnän toimivuus ja kehittämismahdollisuudet sekä johdon rooli ja sitoutuminen työturvallisuusjohtamiseen.

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa systemaattisen lähestymistavan eri haastateltavien kanssa, mutta säilyttää samalla riittävän joustavuuden, jotta keskustelussa voidaan edetä luontevasti haastateltavan omien kokemusten ja näkökulmien mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2022). Menetelmän etuna on sen kyky yhdistää määrällisen tutkimuksen johdonmukaisuus ja laadullisen tutkimuksen syvyyttä tavoitteleva lähestymistapa. Kaikille esitetään samat ydinkysymykset, mikä mahdollistaa vertailtavuuden ja analysoitavuuden, mutta avoimuus vastauksille tuo esiin yksilöllisiä näkemyksiä ja kokemuksia, joita ei ennalta laadituilla vastausvaihtoehdoilla voisi tavoittaa. Tämä tukee erityisesti sellaisia tutkimuksia, joissa halutaan ymmärtää ilmiöitä

monesta eri näkökulmasta, ja joissa korostuu tiedon laadullinen syvyys eikä vain määrällinen laajuus. Lisäksi menetelmä antaa mahdollisuuden nostaa esiin haastateltavien kokemia merkityksellisiä aiheita, jotka eivät välttämättä olisi nousseet esiin pelkkien ennalta laadittujen kysymysten kautta. Näin ollen aineistosta muodostuu moniulotteisempi ja vivahteikkaampi kokonaisuus.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelurungossa esitetyt kysymykset ovat kaikille osallistujille samat, mutta vastaukset saadaan vapaamuotoisesti, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja (Eskola & Suoranta 1998). Tämä tarkoittaa, että vastaajat voivat muotoilla ajatuksensa omalla tavallaan, mikä antaa paremman mahdollisuuden ymmärtää heidän todellisia näkemyksiään, kokemuksiaan ja kielellisiä painotuksiaan. Menetelmä ei myöskään sido haastattelua tiukasti ennalta määrättyyn kysymysjärjestykseen, vaan haastattelun eteneminen voi mukautua tilanteen ja keskustelun kulun mukaan. Tämä joustavuus auttaa luomaan rennomman ilmapiirin, jossa vastaajat voivat avautua vapaammin ja käsitellä aiheita omaan tahtiinsa. Erityisesti silloin, kun kysymykset liittyvät samaan teemakokonaisuuteen, voi käydä niin, että laajasti vastatessaan haastateltava tulee samalla kommentoineeksi muitakin kysymyksiä kuin sitä, johon hän suoraan vastaa. Näissä tilanteissa haastattelijan on luontevaa reagoida keskustelun kulkuun esittämällä tarkentavia tai syventäviä kysymyksiä, mikä edelleen rikastuttaa kerättyä aineistoa.

4.2 Henkilöstökysely

Haastattelujen rinnalle toteutettiin lyhyt kysely, joka suunnattiin Staran koko henkilöstölle (noin 1200 työntekijää). Henkilöstökysely suunniteltiin kartoittamaan Staran työntekijöiden kokemuksia työturvallisuusjohtamisen toteutumisesta käytännössä ja sen avulla pyrittiin tunnistamaan keskeisiä kehityskohteita ja tuomaan esiin niitä tekijöitä, jotka tukevat tai estävät turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Kyselyssä keskityttiin erityisesti siihen, kuinka työntekijät kokevat työturvallisuuden liittyvien vastuiden selkeyden, turvallisuustoimenpiteiden tehokkuuden, esihenkilöiden ja johdon toiminnan sekä oman osallisuutensa turvallisuuden kehittämisessä. Näiden osa-alueiden kartoittaminen perustui ISO 45001 -standardin vaatimuksiin, joissa korostetaan johdon sitoutumista, riskienhallinnan järjestelmällisyyttä sekä työntekijöiden osallistamista turvallisuuskulttuurin kehittämiseen.

Kyselytutkimus on yksi yleisimmin käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimuksissa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2015) sen etuna on vakioitu kysymysten muoto, mikä tarkoittaa, että kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Tämä standardointi parantaa tulosten luotettavuutta ja vertailtavuutta eri

vastaajien kesken. Määrällisen tutkimuksen näkökulmasta kysely on perusteltu menetelmä erityisesti silloin, kun tavoitteena on kartoittaa suuren joukon käsityksiä, kokemuksia tai asenteita. Vilkan mukaan (2007, 28) tällainen strukturoitu lähestymistapa on olennainen juuri silloin, kun tutkitaan isoa ja hajallaan olevaa ryhmää kuten Staran koko henkilöstöä, sillä kyselyn avulla voidaan tehokkaasti kerätä laaja ja kattava aineisto eri yksiköiden työntekijöiltä. Vilka (2007, 17) korostaa myös, että suurilla otoksilla saavutetaan parempi edustavuus ja tilastollinen yleistettävyyys, mikä tukee kyselymenetelmän käyttöä osana organisaation kehittämistyötä.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla ja sen jalkautus toteutettiin organisaation sisäisten viestintäkanavien, kuten sähköpostin ja henkilöstöintran, kautta, ja siihen vastasi laaja joukko eri tuotanto-osastoilla työskenteleviä henkilöitä. Kysymykset oli jaettu useisiin pääteemoihin, joista ensimmäinen käsitteli työntekijöiden kokemuksia työturvallisuusvastuistaan ja ohjeistuksen selkeydestä. Toinen osa keskittyi turvallisuuskäytäntöjen toteutumiseen työpaikalla, mukaan lukien turvallisuuskierrokset, poikkeamailmoitusten käsittely ja riskien arvioinnin toimivuus. Kolmas osa tarkasteli esihenkilöiden ja johdon roolia työturvallisuuden edistämässä, ja viimeinen osio keskittyi työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa työturvallisuuteen ja heidän kokemukseensa kuulluksi tulemisesta turvallisuusasioissa.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on jäsentää johdon ja henkilöstön näkemykset sekä kehitysehdotukset siten, että ne tukevat ISO 45001 -standardin vaatimusten saavuttamista. Koska aineistonkeruussa yhdistyvät puolistrukturoidut haastattelut ja henkilöstökysely, aineiston analyysissä hyödynnetään rinnakkain laadullista ja määrällistä lähestymistapaa. Tällaista menetelmien yhdistelmää kutsutaan usein triangulaatioksi tai monimenetelmäiseksi tutkimusotteeksi. Sen tavoitteena on tarkastella ilmiötä useasta eri näkökulmasta ja siten parantaa tulosten luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole toistensa vastakohtia vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä lähestymistapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136). Yhdistetyn otteen valinta tähän opinnäytetyöhön mahdollistaa monipuolisemman analyysin: määrällinen aineisto antaa yleiskuvan tilanteesta, kun taas laadullinen osuus auttaa ymmärtämään tulosten taustalla olevia syitä ja merkityksiä.

4.3.1 Haastatteluiden analyysi

Puolistrukturoidut haastattelut tuottavat tekstimuotoista aineistoa, jonka systemaattiseen käsittelyyn sisällönanalyysi on vakiintunut laadullinen menetelmä. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä jäsentämällä aineiston ydinsisältö.

Menetelmä sopii erityisen hyvin jäsenyvän tai strukturoimattoman aineiston analyysiin, kuten haastattelupuheeseen, sillä sen avulla laajastakin tekstiaineistosta voidaan pelkistää olennainen informaatio menettämättä aineiston rikkautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineiston analyysi toteutettiin pääosin aineistolähtöisesti, mutta analyysin jäsenyneyden varmistamiseksi hyödynnettiin myös ISO 45001 -standardin teemoja luokittelun rungon pohjana. Tällainen yhdistelty lähestymistapa lähenee teemoja ohjaavaa deduktiivista sisällönanalyysiä, jossa olemassa oleva viitekehys suuntaa osin aineiston luokittelua (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ratkaisu on perusteltu, sillä standardin keskeiset osa-alueet (riskienhallinta, viestintä, johdon sitoutuminen, työntekijöiden osallistaminen) muodostivat luontevat pääteemat, joiden alle haastateltavien näkemykset ja ehdotukset voitiin jäsenellä johdonmukaisiksi kokonaisuuksiksi. Analyysissä ei keskitytty yksittäisten ilmausten tarkkaan koodaukseen, vaan tavoitteena oli tunnistaa haastateltavien näkemykset ja ehdotukset, jotka liittyvät standardin keskeisiin osa-alueisiin: riskienhallintaan, viestintään, johdon sitoutumiseen ja työntekijöiden osallistamiseen. Esimerkiksi riskienhallinnan osalta analyysissä tunnistettiin, millaisia puutteita yksikönjohtajat tunnistavat nykyisissä prosesseissa ja millaisia ratkaisuja he ehdottavat. Tämä auttoi rakentamaan konkreettisia kehitystoimenpiteitä, jotka tukevat standardin vaatimuksia. Alla olevassa taulukossa on kuvattu analyysiprosessin vaiheet.

Taulukko 1: Haastatteluaineiston analyysiprosessin vaiheet

Vaihe	Kuvaus
Pelkistäminen	Haastattelut litteroitiin ja niiden sisältö tiivistettiin siten, että keskeiset näkemykset ja kehitysehdotukset nousivat esiin selkeästi ja ytimekkäästi.
Ryhmittely	Tiivistetty aineisto luokiteltiin ISO 45001 -standardin keskeisten teemojen mukaan. Näin haastateltavien näkemykset voitiin esittää johdonmukaisina ja vertailukelpoisina kokonaisuuksina.
Priorisointi	Luokiteltuja näkemyksiä arvioitiin niiden vaikuttavuuden ja toteutettavuuden

	perusteella. Tämän avulla tunnistettiin toimenpiteet, jotka ovat kriittisiä kehittämissuunnitelman onnistumisen kannalta.
--	---

4.3.2 Henkilöstökyselyn analyysi

Henkilöstökysely tuotti pääosin määrällistä dataa (esimerkiksi Likert-asteikollisia väitteitä ja monivalintakysymyksiä) sekä jonkin verran avovastauksia. Henkilöstökyselyn tulosten analyysi tehtiin määrällisten ja laadullisten menetelmien yhdistelmällä. Kyselyn suljettujen kysymysten (esim. asteikolliset vastaukset) analyysi tehtiin tilastollisesti ja avovastausten analyysi puolestaan laadullisesti.

Kyselyn suljettujen kysymysten tuloksia analysoitiin tilastollisin perusmenetelmin: aineistosta laskettiin frekvenssejä ja prosentuaalisia jakaumia kunkin väitteen kohdalla, mikä antaa selkeän kuvan vastaajien enemmistön näkemyksistä (Vilka 2007). Tarvittaessa tuloksia havainnollistettiin graafisesti ja ristiintaulukoimalla joitakin muuttujia, jotta mahdolliset eroavaisuudet ryhmien (esim. eri osastojen tai vastaajaryhmien) välillä tulivat esiin. Määrällisen analyysin etuna on sen objektiivisuuteen pyrkivä luonne: tulokset perustuvat numeerisiin lukuihin, joiden tulkinnassa voidaan käyttää tilastollisia kriteerejä. Kyselyaineiston luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin olennaisesti vastausprosentti ja mittarien toimivuus (Vilka 2007, 62-65). Tässä tutkimuksessa vastaajamäärä oli riittävän suuri, jotta tuloksia voidaan pitää suunta-antavina organisaation henkilöstön näkemysten yleistyksiin.

Kyselyn avokysymykset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin avulla. Avovastaukset luettiin huolellisesti ja niistä poimittiin keskeiset toistuvat teemat, jotka kuvasivat työturvallisuuden kehittämistarpeita tai hyviä käytäntöjä vastaajien näkemyksen mukaan. Nämä teemat ryhmiteltiin samoin kuin haastatteluaineiston kohdalla standardin osa-alueiden mukaisesti, jotta laadulliset havainnot voitiin kytkeä suoraan turvallisuusjohtamisen viitekehykseen. Laadullinen analyysi avovastauksista syventää kyselyn kvantitatiivista tulkintaa: se tarjoaa selityksiä ja esimerkkejä numerotulosten taustalle (Heikkilä 2014, 15).

Tällainen yhdistelmäanalyysi auttaa muodostamaan kokonaiskuvan: numeeriset tulokset kertovat mitä ilmiöitä esiintyy ja missä määrin, kun taas sanalliset vastaukset valottavat miksi nämä ilmiöt ovat olemassa. Menetelmiä yhdistämällä varmistetaan myös, että kyselyn tulosten tulkinnat eivät perustu pelkkiin numeroihin, vaan niitä voidaan peilata osallistujien antamiin laadullisiin selityksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä lisää johtopäätösten uskottavuutta sekä auttaa kohdistamaan kehittämistoimenpiteitä oikeisiin ongelmakohtiin organisaatiossa.

5 Tutkimuksen eettiset periaatteet ja luotettavuus

Kehittämistyön toteutuksessa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita, jotka korostavat osallistujien oikeuksia, aineiston käsittelyn luottamuksellisuutta ja tutkijan vastuullisuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Näitä periaatteita sovellettiin sekä puolistrukturoituihin haastatteluihin että henkilöstökyselyyn, jotta kaikki tiedonkeruumenetelmät olisivat eettisesti kestäviä ja luottamusta herättäviä.

Haastattelut tarjosivat syvällisen ja yksityiskohtaisen näkemyksen johdon kokemuksista, kun taas kysely toi henkilöstön näkemykset mukaan kehittämistyöhön. Yhdistämällä nämä kaksi menetelmää voitiin saavuttaa monipuolinen ja tasapainoinen aineisto, joka tukee ISO 45001 -standardin vaatimusten täyttämiseen tähtäävän kehittämissuunnitelman laatimista. Vaikka kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja viestintäkanavien tavoitavuudessa oli rajoitteita, kysely toimi hyvänä täydentävänä menetelmänä, joka toi henkilöstön äänen näkyväksi kehittämistyössä.

5.1 Osallistujien oikeudet ja anonymiteetti

Haastatteluihin osallistuville yksikönjohtajille ja toimitusjohtajalle kerrottiin tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja heidän roolinsa kehittämistyössä ennen haastattelun toteuttamista. Jokaiselta osallistujalta pyydettiin suostumus haastattelun tallentamiseen ja aineiston käyttöön. Heille myös annettiin mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman seuraamuksia.

Henkilöstökyselyn osalta osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja kyselyn yhteydessä työntekijöille kerrottiin selkeästi sen tarkoituksesta ja siitä, miten vastauksia käsitellään. Kyselyllä ei kerätty henkilötietoja, ja vastaaminen tapahtui anonymisti, jotta työntekijöiden vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja vapaasti annettuja.

Kaikki haastattelut litteroitiin ja analysoitiin siten, että osallistujien anonymiteetti säilyi. Tämä tarkoittaa, että analyysin tuloksia raportoidaan työssä yleisellä tasolla eikä yksittäisiä osallistujia voida tunnistaa. Henkilöstökyselyn tuloksia tarkastellaan niin ikään anonymisti, eikä yksittäisiä vastauksia yhdistetä henkilöihin tai organisaation yksiköihin.

Tallennettu aineisto säilytettiin turvallisesti ja vain tutkimuksen käyttöön luottamuksellisina ja ne eivät ole julkisia, mutta ne ovat tarvittaessa arvioitavissa tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkija, ja se hävitetään turvallisesti

tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Näin varmistetaan, että osallistujien tietosuojatoteutus toteutuu kaikissa tutkimusvaiheissa.

Tutkijalla on vastuu varmistaa, että kehittämistyö toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tämä tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja avoimuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Kehittämistyön aikana varmistetaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät työn tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi tutkimusraportissa esitetään tulokset objektiivisesti ja osallistujien näkemyksiä kunnioittaen.

Eettisten periaatteiden noudattaminen on erityisen tärkeää kehittämistyössä, jossa organisaation ja sen työntekijöiden näkemykset muodostavat työn perustan. Luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin luominen tiedonkeruun aikana edistää rehellisten ja hyödyllisten vastausten saamista, mikä puolestaan vahvistaa kehittämistyön laatua ja vaikuttavuutta.

5.2 Menetelmien luotettavuus ja tutkimuksen läpinäkyvyys

Kehittämistyön luotettavuutta varmistetaan huolellisella suunnittelulla, systemaattisilla menetelmillä sekä aineistonkeruussa että analyysivaiheessa. Luotettavuus rakentuu useista osialueista, kuten menetelmävalintojen perustelusta, aineiston keruun ja käsittelyn tarkkuudesta sekä tutkimustulosten oikeudenmukaisesta raportoinnista.

Puolistrukturoitujen haastattelujen luotettavuutta parantaa niiden huolellinen suunnittelu ja toteutus. Haastattelurunko rakennettiin ISO 45001 -standardin keskeisten vaatimusten mukaisesti, mikä varmistaa, että kysymykset kattavat tutkimuksen kannalta olennaiset teemat, kuten riskienhallinnan, viestinnän ja johdon sitoutumisen. Lisäksi haastattelut tallennetaan ja litteroidaan tarkkaa analyysiä varten, mikä mahdollistaa aineiston luotettavan käsittelyn ja vähentää muistivirheiden riskiä (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Henkilöstökyselyn luotettavuutta tukee sen jakelu laajalle kohderyhmälle organisaation pääasiallisten viestintäkanavien, kuten sähköpostin ja henkilöstöintran kautta. Vaikka tiedostetaan, että viestintä ei välttämättä tavoita täysin kaikkia työntekijöitä, kyselyllä pyritään keräämään kattava otos henkilöstön näkemyksistä. Suljetut kysymykset tarjoavat selkeää, tilastollisesti analysoitavaa tietoa, ja avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden ilmaista vapaasti kehitysehdotuksiaan, mikä täydentää haastatteluaineistoa.

Luotettavuutta lisää se, että aineistoa kerätään useilla eri menetelmillä, mikä mahdollistaa tietojen vertailun ja täydentämisen. Haastatteluaineiston ja henkilöstökyselyn tulosten yhdistäminen edistää triangulaatiota, jossa eri lähteistä saatu tieto tukee toisiaan ja antaa

monipuolisen kuvan organisaation työturvallisuusjohtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista (Eskola & Suoranta 1998). Tämä vähentää yksittäisen aineistonkeruumenetelmän rajoitteiden vaikutusta tutkimustuloksiin. ISO 45001 painottaa tietoon perustuvaa päätöksentekoa, joka tukee edellä kuvattua tutkimusmenetelmien yhdistämistä (SFS-EN ISO 45001:2023, s. 28-29).

Opinnäytetyön aikana tutkimusprosessin läpinäkyvyys varmistettiin dokumentoimalla huolellisesti kaikki sen vaiheet tiedonkeruusta analyysiin ja tulosten raportointiin. Tämä sisältää tarkat kuvaukset aineistonkeruumenetelmien valinnasta, analyysiprosessin etenemisestä sekä johtopäätösten perusteluista. Läpinäkyvyys mahdollistaa tutkimuksen arvioinnin ja parantaa sen toistettavuutta sekä hyödynnettävyyttä (Kuula 2011).

Haastattelujen ja kyselyiden toteutuksessa varmistettiin, että käytetyt menetelmät sekä niillä saadut tulokset kuvataan kattavasti. Esimerkiksi haastattelurunko ja kyselylomake liitetään kehittämistyön liitteisiin, jotta niiden sisältö ja rakenteet ovat arvioitavissa. Tämän lisäksi aineiston analyysivaiheessa käytetyt menetelmät, kuten pelkistäminen, ryhmittely ja priorisointi, esitetään vaiheittain, ja analyysistä nostettavat päätelmät perustellaan suoraan kerättyyn aineistoon nojaten (Lincoln & Guba 1985).

Kehittämistyön aikana tutkija pyrki aktiivisesti tiedostamaan omat ennako-oletuksensa ja niiden mahdollisen vaikutuksen aineiston tulkintaan. Haastattelu- ja kyselyaineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti, jolloin johtopäätökset perustuvat ensisijaisesti osallistujien antamiin vastauksiin eikä tutkijan ennakkokäsityksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Lisäksi analyysin systemaattisuus, kuten sisällön ryhmittely standardin osa-alueiden mukaisesti, auttaa varmistamaan objektiivisuutta.

Tulosten luotettavuutta parantaa niiden kriittinen arviointi suhteessa ISO 45001 -standardiin sekä organisaation käytännön tarpeisiin. Tulosten raportoinnissa keskitytään selkeyteen ja avoimuuteen, ja kaikki analyysistä nousevat johtopäätökset perustellaan huolellisesti aineiston pohjalta. Näin varmistetaan, että kehittämistyö tuottaa hyödyllisiä ja toteuttamiskelpoisia suosituksia, jotka palvelevat Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämistä.

6 Staran työturvallisuusjohtamisen nykytila

Tässä luvussa tarkastellaan Staran työturvallisuusjohtamisen tämänhetkistä tilaa useista eri näkökulmista. Arvioinnin kohteena ovat sekä dokumentoidut ohjeistukset ja käytännöt että henkilöstön ja esihenkilöjohdon kokemukset turvallisuustyön toteutumisesta organisaation arjessa. Kokonaisuutta täydentävät myös aiempien opinnäytetöiden havainnot, joiden kautta on

mahdollista jäsentää, millaisia kehittämistarpeita työturvallisuusjohtamiseen on tunnistettu eri ajankohtina ja eri näkökulmista.

Vaikka dokumenttien ja ohjeiden arviointi ISO 45001 -standardin vaatimuksia vasten ei ole ollut tämän työn varsinainen tutkimustehtävä, on aiemmin toteutetun opinnäytetyön kautta saatavilla arvokasta taustatietoa myös tästä näkökulmasta. Viivi Aslamon (2024) opinnäytetyössä toteutettu arviointi toimii siten perustana dokumentaation tarkastelulle ja tarjoaa vertailupohjaa tämän työn muille havainnoille. Tämän lisäksi työn keskiössä on henkilöstökyselyn kautta kerätty tieto työntekijöiden kokemuksista, yksikönjohtajien haastatteluilla kerätty johtamiskäytännön näkökulmat sekä aikaisemmissa opinnäytetöissä esiin nousseet keskeiset turvallisuusjohtamisen haasteet ja kehityskohteet.

Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, millä tasolla työturvallisuusjohtaminen Starassa tällä hetkellä toteutuu, mitä vahvuuksia nykyisessä toiminnassa on havaittavissa ja mitkä osa-alueet edellyttävät edelleen kehittämistä. Tämä arviointi luo pohjan seuraavassa luvussa esitettävälle kehitysehdotuksille.

6.1 Dokumenttien ja ohjeiden arviointi ISO 45001:n näkökulmasta

Viivi Aslamon (2024) opinnäytetyössään tekemässä arvioinnissa Staran työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän dokumentaatio vertautettiin ISO 45001 -standardiin. Tulosten perusteella Staran nykyiset dokumentointikäytännöt vastaavatkin suurilta osin standardin vaatimuksia. Aslamon (2024, s. 29-31) raportoi, että 12 arvioidusta dokumentaation osa-alueesta viisi täytti ISO 45001:n vaatimukset kokonaisuudessaan ja viisi osa-aluetta täytti vaatimukset osittain. Vain kahdessa kohdassa havaittiin, ettei standardin edellyttämä käytäntö toteutunut lainkaan Staran dokumentaatioissa (Aslamon 2024, s. 31). Tämä osoittaa, että Staran ohjeistukset ja asiakirjat kattavat merkittävän osan ISO 45001:n vaatimuksista, joskin parantamisen varaa on tietyillä alueilla. ISO 45001 -standardi korostaa dokumentoidun tiedon ylläpitämistä keskeisistä työterveys ja -turvallisuusasioista, kuten politiikasta, tavoitteista, pätevydestä, viestinnästä, hätätilanteisiin varautumisesta sekä seurannasta ja mittaamisesta (SFS-EN ISO 45001 2023). Staran käytännöissä nämä osa-alueet on pitkälti huomioitu. Esimerkiksi organisaation työterveys- ja työturvallisuuspolitiikka on olemassa kirjallisena ja sisältää standardin mukaiset sitoumukset (vrt. SFS-EN ISO 45001 2023, kohta 5.2). Samoin työturvallisuuden tavoitteet ja niiden saavuttamisen suunnitelmat on dokumentoitu, ja hätätilanteisiin varautuminen on järjestetty ohjeistuksin, mikä vastaa ISO 45001:n vaatimuksia (Aslamon 2024, s. 29-30). Henkilöstön pätevyyden varmentamiseksi tarvittavat tiedot (esim. koulutusrekisterit) ovat tallennettuina, ja tapaturmien sekä poikkeamien käsittely on dokumentoitu Staran normaaleissa

prosesseissa (ks. Aslamo 2024, s. 29-31). Lisäksi seuranta ja mittaus on kattavaa: Stara hyödyntää useita työkaluja työturvallisuuden suorituskyvyn mittaamiseen ja seurantaan, mikä ylittääkin vähimmäisvaatimukset ja tukee jatkuvaa parantamista (Aslamo 2024, s. 31). Nämä käytännöt osoittavat vahvaa yhteneväisyyttä ISO 45001 -standardin kanssa.

Arvioinnin yhteydessä Aslamo (2024, s. 30) tunnisti joitakin osa-alueita, joissa Staran dokumentaatiokäytännöt eivät arviointihetkellä täysin vastanneet ISO 45001 -standardin vaatimuksia. Esimerkiksi vastuita ja valtuuksia koskeva tieto oli arvioinnin aikaan hajautunut eri asiakirjoihin, eikä ollut koottuna yhdeksi selkeäksi dokumentoiduksi kokonaisuudeksi. Tämä nähtiin haasteena standardin kohdan 5.3 näkökulmasta, jonka mukaan organisaation tulee dokumentoida roolien vastuut, toimivaltuudet ja velvollisuudet selkeästi (SFS-EN ISO 45001 2023, kohta 5.3). Sittemmin Stara on tunnistanut tämän kehittämistarpeen, ja organisaation työturvallisuusjohtamisen pysyväisohjetta ollaan parhaillaan päivittämässä siten, että kyseinen vaade täyttyy jatkossa entistä järjestelmällisemmin.

Myös työterveys- ja työturvallisuusriskien dokumentointia koskeva arvio nosti esiin puutteita - arvioinnin aikana ei ollut saatavilla keskitettyä dokumentaatiota, joka olisi kattavasti kuvannut riskien tunnistamisen ja käsittelyn menettelyt. Tällä hetkellä riskiarviointitiedot ovat kuitenkin kirjattuna Staran riskienhallintajärjestelmään.

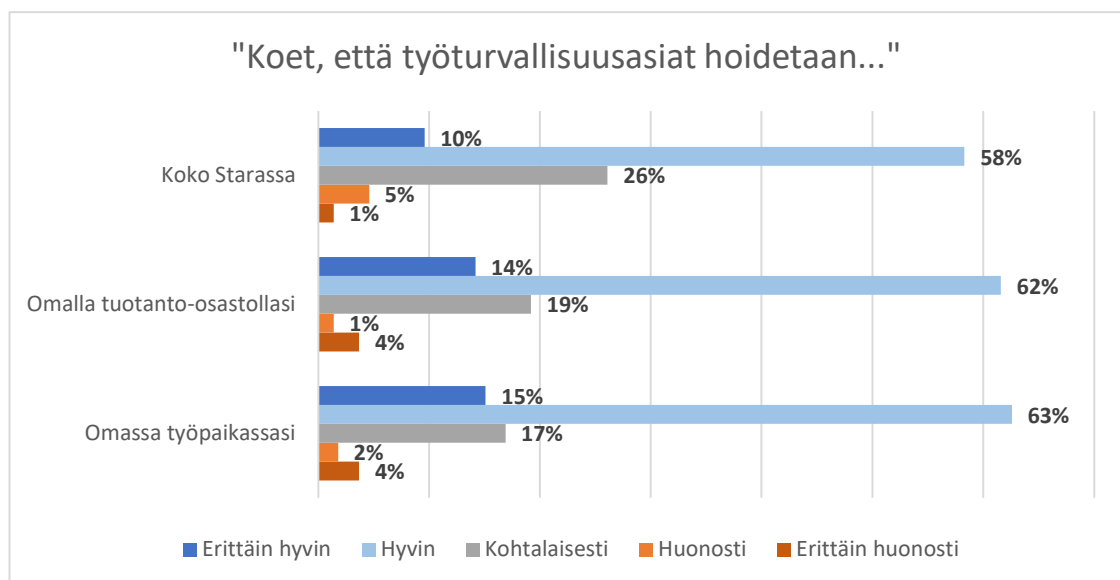
Viestintäprosessien osalta Aslamo (2024, s. 30) havaitsi yhden dokumentoidun ohjeen ja käytännön toteutuksen välillä olevan ristiriidan. Vaikka ISO 45001 -standardin kohdan 7.4 mukaiset vaatimukset täyttyivät pääosin, arvio toi esiin tarpeen yhtenäistää dokumentoinnin ja käytännön välistä vastaavuutta.

Arvioinnissa havaituista puutteista selkeimmin esiin nousivat järjestelmän arviointiin ja parantamiseen liittyvät dokumentointikäytännöt. ISO 45001 -standardi edellyttää, että organisaatiolla on dokumentoitu ohjelma sisäisistä auditoinneista ja että johdon katselmuksista säilytetään kirjalliset todisteet (SFS-EN ISO 45001 2023, kohdat 9.2-9.3). Arviointihetkellä ei ollut saatavilla dokumentaatiota auditointisuunnitelmista tai katselmusten toteutuksesta. On kuitenkin hyvä todeta, että sisäisten auditointien rinnalla Stara toteuttaa käytännössä säännöllisiä turvallisuuskierroksia, jotka palvelevat osittain samoja tavoitteita. Lisäksi tulevan pysyväisohjeen myötä myös näiden auditointikäytäntöjen dokumentointia ja raportointia tarkennetaan, jolloin standardin vaatimuksiin vastaaminen vahvistuu edelleen.

6.2 Henkilöstön kokemukset Staran työturvallisuusjohtamisesta

Osana Staran työturvallisuusjohtamisen nykytilan kartoitusta toteutettiin henkilöstökysely, johon vastasi 256 työntekijää eri tuotanto-osastoilta. Kyselyn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia työturvallisuuden johtamisesta, riskienhallinnasta ja viestinnän toimivuudesta. Tulokset osoittavat, että suurin osa työntekijöistä kokee työturvallisuuden olevan hyvin hallinnassa omassa työssään ja tuotanto-osastollaan, mutta arvio organisaation kokonaistilanteesta on jonkin verran kriittisempi.

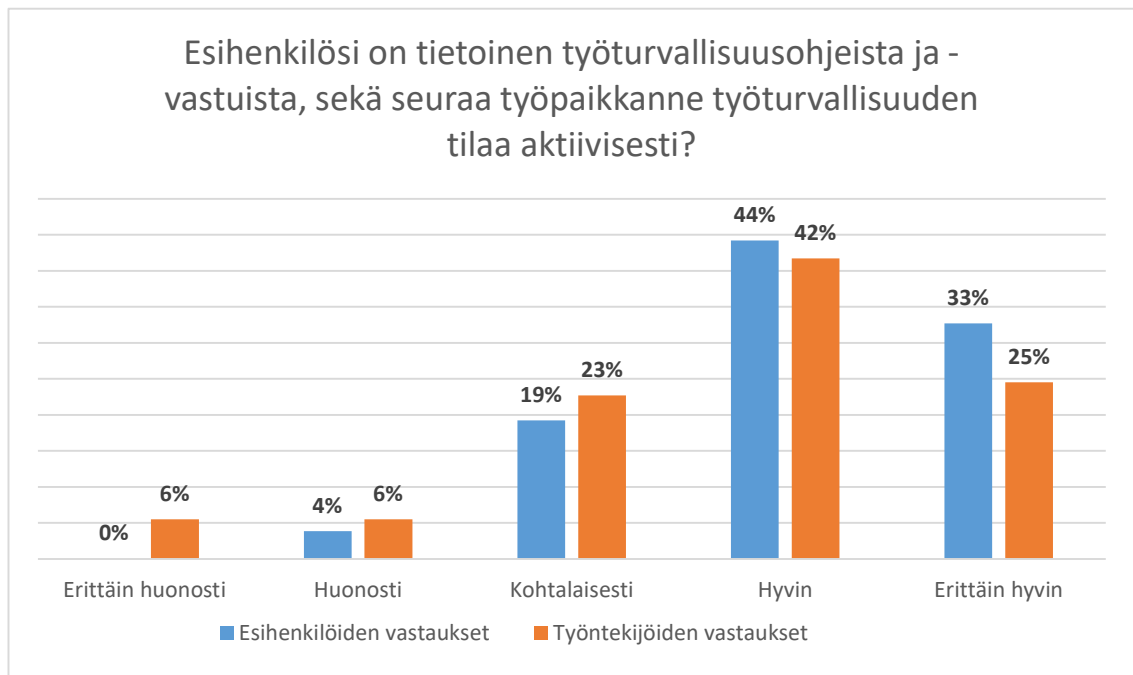
Työntekijöistä yli kolme neljästä kokee, että työturvallisuusasiat hoidetaan hyvin tai erittäin hyvin heidän omalla työpaikallaan sekä tuotanto-osastollaan, kun taas koko Staran tasolla vastaava osuus on noin kaksi kolmasosaa. Tämä viittaa siihen, että turvallisuuskäytännöt koetaan toimiviksi omassa lähipiirissä, mutta organisaation laajemmassa mittakaavassa työntekijöillä voi olla epävarmuutta niiden toteutumisesta. Toisaalta noin kuusi prosenttia vastaajista kokee, että työturvallisuusasiat hoidetaan organisaatiotasolla huonosti tai erittäin huonosti, mikä osoittaa tarpeen lisätä turvallisuuskäytäntöjen läpinäkyvyyttä ja yhdenmukaisuutta eri yksiköissä.



Kuvio 1: Henkilöstön kokemus työturvallisuusasioiden hoitamisesta Staran eri tasoilla

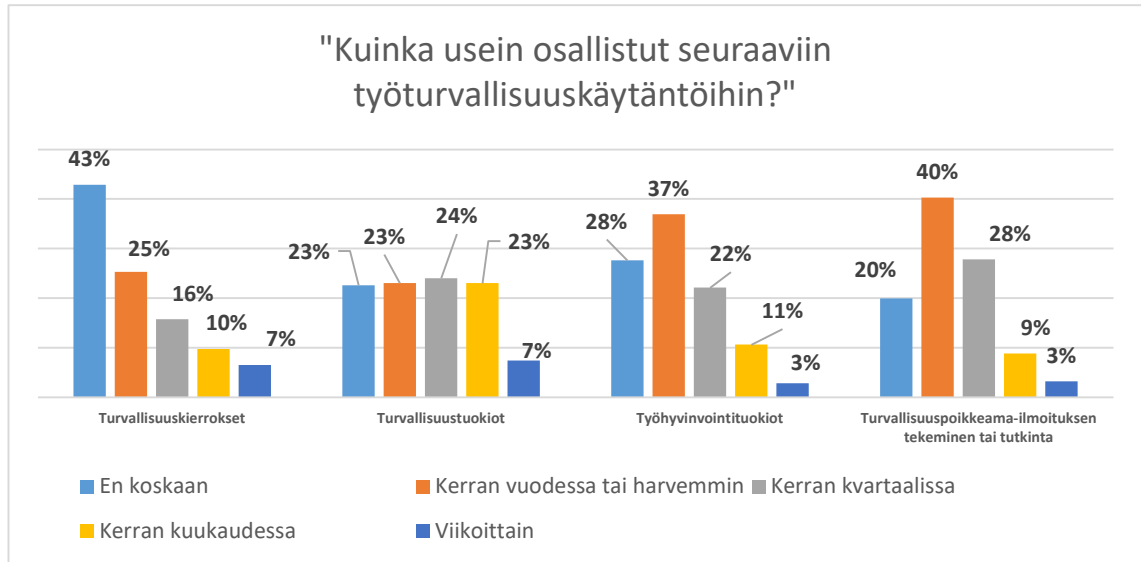
Riskienhallinnan ja vastuiden osalta valtaosa työntekijöistä kokee tuntevansa työturvallisuusohjeet ja vastuunsa hyvin, ja vain pieni osa vastaajista kokee epävarmuutta niiden suhteen. Sen sijaan arvio esihenkilöiden turvallisuusjohtamisesta jakautuu tasaisemmin. Vaikka suurin osa työntekijöistä arvioi esihenkilönsä seuraavan työpaikan työturvallisuutta aktiivisesti, noin

neljännes kokee tämän toteutuvan vain kohtalaisesti ja hieman yli kymmenesosa katsoo, ettei esihenkilö seuraa turvallisuusasioita riittävästi. Mielenkiintoista on, että esihenkilöt itse arvioivat oman turvallisuusjohtamisensa merkittävästi myönteisemmäksi kuin heidän alaisensa, mikä voi viitata joko siihen, että esihenkilöiden turvallisuustyö ei näy työntekijöille riittävästi, tai siihen, että heidän oma arvionsa toiminnastaan on optimistisempi kuin työntekijöiden kokemus arjessa.



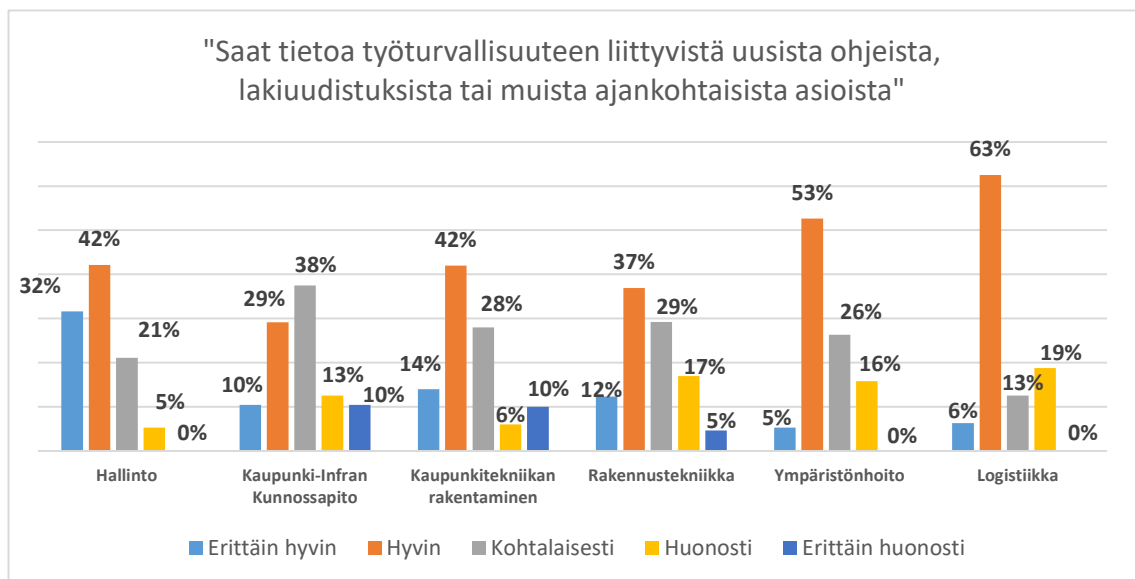
Kuvio 2: Henkilöstön kokemus oman esihenkilön tietoisuudesta työturvallisuusohjeista ja vastuista sekä työpaikan työturvallisuuden tilan seurannasta.

Turvallisuuskäytäntöjen toteutumisessa on havaittavissa eroja eri yksiköiden välillä. Turvallisuuskierroksiin osallistuminen on monilla työpaikoilla säännöllistä, mutta turvallisuustuokioita järjestetään joidenkin työntekijöiden mukaan harvoin tai ei lainkaan. Lisäksi turvallisuuspoikkeamien raportointiin liittyy haasteita, sillä merkittävä osa työntekijöistä ei ole koskaan tehnyt ilmoitusta. Tämä voi johtua joko matalasta ilmoituskynnyksestä tai epävarmuudesta sen suhteen, johtaako ilmoittaminen konkreettisiin toimenpiteisiin.



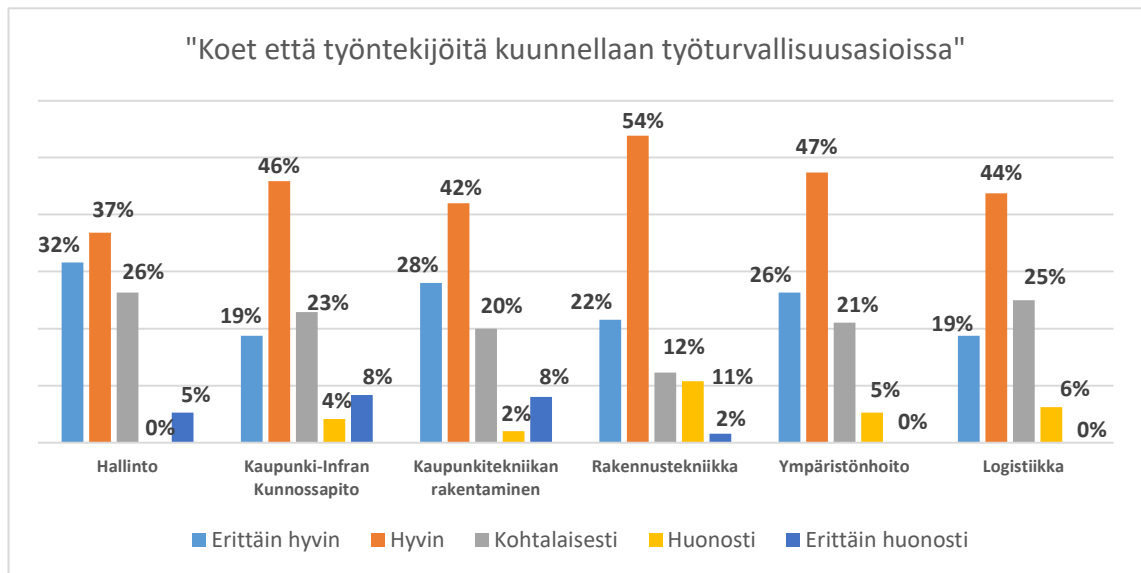
Kuvio 3: Henkilöstön osallistuminen työturvallisuuskäytäntöihin

Suurin osa vastaajista kokee saavansa työturvallisuuteen liittyvää ajankohtaista tietoa, kuten uusia ohjeita ja lainsäädännön muutoksia, mutta vastauksissa näkyy myös vaihtelua osastojen välillä. Joissakin yksiköissä tieto koetaan helposti saavutettavaksi ja säännöllisesti saatavaksi, kun taas toisilla osastoilla osa vastaajista kokee, että tiedonkulku on vain kohtalaista tai heikkoa.



Kuvio 4: Henkilöstön kokemus tiedon saannista liittyen työturvallisuusohjeisiin, lakiuudistuksiin tai muihin ajankohtaisiin asioihin

Työntekijöiden kuulluksi tulemisen kokemuksissa työturvallisuusasioissa havaittiin jonkin verran vaihtelua tuotanto-osastojen välillä. Suurin osa vastaajista kokee, että heitä kuunnellaan hyvin tai erittäin hyvin, mutta yksikkökohtaiset erot ovat huomattavia. Kaupunki-Infran kunnossapidon sekä kaupunkitekniikan rakentamisen työntekijät arvioivat kuulluksi tulemisen keskimääräistä kriittisemmin, kun taas Hallinnossa ja Ympäristöhoidossa työntekijöiden kokemus kuulluksi tulemisesta on pääosin myönteinen tai kohtalainen. Rakennustekniikassa myönteisiä kokemuksia on eniten, mutta myös vastausten välinen hajonta suurinta, sillä samalla osastolla reilu kymmenes vastaajista kokee, että työntekijöiden näkemyksiä ei kuunnella riittävästi.



Kuvio 5: Henkilöstön kokemus työntekijöiden kuulluksi tulemisesta työturvallisuusasioissa

Tulokset viittaavat siihen, että vaikka työntekijöiden osallistaminen ja heidän näkemyksiensä huomioiminen on monin paikoin hyvällä tasolla, ei kuulluksi tulemisen kokemus ole kaikkialla yhtä vahva. Tämä voi heijastua myös muihin työturvallisuusjohtamisen osa-alueisiin, kuten turvallisuushavaintojen ilmoittamiseen ja riskienhallinnan kehittämiseen, jos työntekijät kokevat, ettei heidän huolenaiheitaan tai kehitysehdotuksiaan oteta vakavasti. Erityisesti kenttätöitä tekevissä yksiköissä korostuu tarve varmistaa, että työntekijöiden kokemukset ja turvallisuushavainnot välittyvät johdolle ja johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin.

Avovastauksissa nousi esiin useita teemoja, jotka täydentävät ja syventävät strukturoidun osion tuloksia. Vastaukset toivat näkyväksi sekä yksilöllisiä kokemuksia että toistuvia rakenteellisia ilmiöitä, joita voidaan pitää organisaation kehittämisen kannalta merkityksellisinä.

Merkittävin kokonaisuus liittyi johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Moni vastaaja koki esihenkilöiden olevan etäällä arjen työstä ja kuormittuneita hallinnollisista tehtävistä, mikä heikensi mahdollisuuksia läsnä olevaan ja turvallisuutta edistävään johtamiseen. Kritiikki kohdistui myös osaamiseen ja toimintatapoihin: esihenkilötyön nähtiin paikoin perustuvan käskyttämiseen tai passiivisuuteen turvallisuusasioissa. Kehittämisehdotuksissa painottuivat valmentava johtamistyyli, parempi vuorovaikutus kentän kanssa sekä esihenkilöiden kouluttaminen työturvallisuusteemoihin.

Toinen keskeinen teema oli perehdytyksen ja koulutuksen taso. Useat vastaajat kokivat perehdytyksen riittämättömäksi etenkin uusien työntekijöiden ja vuokratyövoiman osalta. Perehdytyksen koettiin olevan hajanaista ja huonosti dokumentoitua, mikä heikensi turvallisuuden varmistamista. Koulutustarpeina mainittiin ensiaputaidot, ergonomia ja Lean-ajattelun soveltaminen käytännössä. Näihin toivottiin lisää toistuvuutta ja käytännölläisyyttä.

Henkisen ja fyysisen työturvallisuuden välillä havaittiin selvä painotusero. Vaikka fyysinen turvallisuus sai jonkin verran myönteistä palautetta, henkisen turvallisuuden osalta kritiikki oli vahvaa. Työpaikkakiusaamiseen, epäasialliseen käytökseen ja puuttumattomuuteen liittyvät kokemukset olivat toistuvia. Vastaajat kokivat, että tällaiset ilmiöt jäävät usein vaille seuraamuksia ja heikentävät turvallisuuskulttuuria. Myös työympäristöön ja työterveysriskeihin liittyvät havainnot, kuten melu, puutteelliset työtilat ja suojausten riittämättömyys, toistuvivat joissakin kommentteissa.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen osalta avovastaukset kuvastivat kokemusta siitä, että hyvinvointipanostukset eivät ole riittäviä tai niiden vaikutus jää näennäiseksi. Esimerkiksi TYHY-toiminnan nähtiin olevan irrallista tai resurssien puutteessa alasajettua. Lisäksi mainittiin konkreettisia kehittämiskohteita, kuten taukotilojen viihtyisyys, työaikojen hallinta ja työterveyden palvelujen toimivuus.

Tiedonkulun ja osallistamisen puutteet olivat keskeisiä huolenaiheita. Useat vastaajat kokivat, että tieto ei kulje organisaation sisällä johdonmukaisesti, eikä turvallisuusasioista viestitä riittävästi. Työntekijät toivoivat selkeämpää, säännöllisempää ja monikanavaisempaa viestintää, mutta myös enemmän aitoja osallistumisen mahdollisuuksia esimerkiksi turvallisuuskieroksilla tai poikkeamien käsittelyssä.

Turvallisuuskulttuurin osalta vastaajat nostivat esiin asenteisiin liittyviä haasteita. Turvallisuus nähtiin joissain tapauksissa muodolliseksi velvollisuudeksi, ei arjen prioriteetiksi. Esihenkilöiden esimerkki ja työntekijöiden välinen vastuunjako koettiin epäselviksi. Vastaajat toivoivat käytännönläheistä ohjausta ja osallistavaa otetta, jossa turvallisuus olisi osa jokapäiväistä työtä.

Joissakin avovastauksissa käsiteltiin myös organisaatorakenteita ja muutoksia. Vastaajat ilmaisivat turhautumista jatkuviin muutoksiin, jotka koettiin epäselviksi ja huonosti viestityiksi. Työturvallisuuden rooli jäi usein epäselväksi muutostilanteissa, ja vastuunjaon hämäryys aiheutti epävarmuutta. Muutosten läpivientiin toivottiin enemmän vuorovaikutusta ja selkeyttä.

6.3 Yksikönjohtajien näkemykset Staran työturvallisuusjohtamisesta

Kehittämistyössä toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut kuudelle yksikönjohtajalle ja toimitusjohtajalle. Haastattelut keskittyivät kartoittamaan johtajien näkemyksiä organisaation työturvallisuusjohtamisen nykytilasta, erityisesti ISO 45001 -standardin keskeisten osa-alueiden, kuten riskienhallinnan, viestinnän ja johdon sitoutumisen, näkökulmasta. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä valittiin, koska se tarjoaa tasapainon johdonmukaisuuden ja joustavuuden välillä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kaikille haastateltaville samojen teemojen käsittelyn ja samalla tarjoaa tilaa syventää yksittäisiä näkökulmia haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Haastattelut toteutettiin kasvokkain tai etäyhteyden välityksellä haastateltavan toiveiden mukaan. Kukin haastattelu kesti noin 45-60 minuuttia, ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Tämä mahdollisti aineiston tarkemman analyysin ja varmisti, että osallistujien vastaukset dokumentoitiin luotettavasti. Kaikki osallistujat antoivat suostumuksensa nauhoitukseen ja aineiston käyttöön tutkimustarkoituksessa.

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, ja tulokset järjestettiin ISO 45001 -standardin rakenteen mukaisiksi. Tämä lähestymistapa tuki analyysin systemaattisuutta ja mahdollisti johtopäätösten tekemisen aineiston pohjalta. Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa käytännön kehitysehdotuksia Staran työturvallisuusjohtamisen parantamiseksi, erityisesti johtamisen ja viestinnän osa-alueilla.

6.3.1 Johtajien kokemus ja arviot nykytilasta

Yksikönjohtajien haastattelujen perusteella Staran työturvallisuusjohtamisen nykytila näytetään pääosin toimivana, mutta kehittämistarpeita tunnustetaan erityisesti käytännön

toteutuksen yhdenmukaisuudessa ja viestinnän vaikuttavuudessa. Useampi haastateltu toi esiin, että organisaation rakenteet ja perusprosessit ovat olemassa, mutta niiden toteutuminen arjessa ei aina ole systemaattista kaikilla työyksiköillä (Haastatteluaineisto 2025).

Erityisesti esihenkilöiden rooli turvallisuusjohtamisessa korostui haastatteluissa. Johtajat kokevat, että esihenkilöillä on keskeinen vastuu turvallisuuden ylläpitämisestä ja kehittämisestä, mutta heidän toimintatapansa vaihtelevat huomattavasti yksiköittäin. Tämä vaikuttaa siihen, miten turvallisuusjohtaminen näyttäytyy henkilöstölle ja miten hyvin turvallisuusohjeet jalkautuvat käytäntöön (Haastatteluaineisto 2025).

Myös turvallisuuskierroksia ja työsuojeluryhmien toimintaa pidettiin tärkeinä käytäntöinä, mutta niissä nähtiin eroja toteutustiheydessä ja dokumentoinnin näkyvyydessä. Useat johtajat korostivat, että turvallisuuskäytäntöjen seuranta kaipaa selkeämpää suunnitelmallisuutta ja parempaa läpinäkyvyyttä. Pöytäkirjojen ja havaintojen systemaattinen jakaminen esimerkiksi intrassa nähtiin keinona lisätä työntekijöiden tietoisuutta ja sitoutumista turvallisuustyöhön (Haastatteluaineisto 2025).

Turvallisuusviestinnän osalta johtajien näkemykset vaihtelivat. Osa koki viestinnän olevan riittävää ja rakenteiden tukevan tiedon välitystä, kun taas toiset tunnistivat haasteita siinä, miten tieto tavoittaa työntekijät käytännössä (Haastatteluaineisto 2025). Esille nousi erityisesti huoli siitä, että vaikka ohjeistus on olemassa ja julkaistuna intrassa, ei tieto välity aina johdonmukaisesti työyksiköihin asti.

Haastatteluissa korostettiin myös työntekijöiden osallistumisen merkitystä turvallisuustoimintaan. Useampi yksikönjohtaja näki osallistamisen onnistumisen vaihtelevan osastojen välillä - joillakin yksiköillä työntekijöiden näkemyksiä kuullaan aktiivisesti esimerkiksi riskienarvioinnin yhteydessä, kun taas toisaalla osallistaminen on vielä satunnaisempaa (Haastatteluaineisto 2025). Yleisesti toivottiin selkeämpää rakennetta siihen, miten työntekijöiden turvallisuushavainnot ja kehitysehdotukset käsitellään ja miten niiden vaikutuksista viestitään takaisin henkilöstölle.

Kaiken kaikkiaan yksikönjohtajat kokevat, että organisaation turvallisuusjohtaminen on kehittynyt oikeaan suuntaan, mutta sen käytännön toteutus tarvitsee jatkossa lisää systemaattisuutta, johdon näkyvämpää sitoutumista sekä työntekijöiden osallistamisen vahvistamista.

6.3.2 Johtajien ehdotukset työturvallisuuden kehittämiseksi

Yksikönjohtajien haastatteluissa nousi esiin joukko konkreettisia kehitysehdotuksia ja havain-
toja, jotka osoittavat sekä yhteneväisyyksiä että eroja yksiköiden välillä työturvallisuusjohta-
misen kehittämistarpeista. Useampi yksikönjohtaja toi esiin tarpeen johdon näkyvämmälle si-
toutumiselle ja turvallisuustavoitteiden selkeämpään asettamiseen. Johtamiskäytäntöjen vah-
vistaminen nähtiin keskeisenä keinona systemaattisen turvallisuuskulttuurin tukemisessa.
(Haastatteluaineisto 2025).

Useassa haastattelussa ehdotettiin, että turvallisuuskierroksille tulisi luoda yhtenäinen ra-
kenne ja selkeä prosessi, jotta kierrokset olisivat systemaattisempia ja niiden tulokset hel-
pommin hyödynnettävissä. Tavoitteellisuuden puute ja dokumentoinnin vaihtelevuus nähtiin
yleiseksi haasteeksi. Samoin peräänkuulutettiin osastokohtaisten työturvallisuustavoitteiden
asettamista, jotta työturvallisuus ei jäisi vain yleisluontoisten linjausten varaan. (Haastattelu-
aineisto 2025).

Useampi haastateltava nosti esiin tarpeen vahvistaa esihenkilöiden roolia työturvallisuus-
työssä. Vaikka vastuut koetaan yleisesti selkeiksi, niiden käytännön toteutuksessa havaittiin
vaihtelua. Esihenkilöiden perehdytyksen kehittämistä pidettiin tärkeänä, erityisesti uusien
esihenkilöiden osalta. Perehdytyskäytännöt eivät kaikilta osin ole yhtenäisiä, ja perehdytyk-
sen tueksi toivottiin selkeämpää ja roolikohtaisempaa materiaalia. (Haastatteluaineisto
2025).

Turvallisuuspoikkeamien käsittelyssä nousi esiin useita kehittämiskohteita. Osa haastatelta-
vista ehdotti tapaturmien analysointia juurisyyhin asti, jotta samat tilanteet eivät toistuisi.
Myös keskustelun syventäminen poikkeamien seurauksista ja niistä saadusta oppimisesta näh-
tiin tärkeänä. Vaikka organisaatiolla on käytössä työkaluja, niiden käyttö vaihtelee ja niiden
koettiin toisinaan jäävän irrallisiksi arjen työstä. (Haastatteluaineisto 2025).

Yhteneväinen viesti haastatteluista oli, että turvallisuuskäytäntöjen toteutumisessa ja tiedon
kulussa on yksikkökohtaista vaihtelua. Viestintä nähdään osittain toimivaksi, mutta viestintä-
ketjun katkeaminen esihenkilötasolle nousi toistuvaksi havainnoksi. Useassa haastattelussa
mainittiin, että esihenkilöiden aktiivinen rooli viestin välittäjänä ja keskustelun mahdollista-
jana on ratkaisevassa asemassa. Tähän liittyen ehdotettiin selkeämmän viestintä- ja palaute-
mallin rakentamista, joka mahdollistaisi myös työntekijöiden näkemyksien jäsentämisen ja
esiin nostamisen systemaattisesti. (Haastatteluaineisto 2025).

Koulutuksen osalta näkemykset olivat pitkälti samansuuntaisia: koulutusta järjestetään, mutta osallistuminen vaihtelee. Yhdessä haastattelussa ehdotettiin pakollisia, roolipohjaisia koulutuspaketteja, joiden suorittaminen varmistettaisiin esimerkiksi testein. Erityisesti perehdytyksen ja koulutusten linkittäminen konkreettiseen arjen riskiarviointiin nähtiin kehittämiskohteena. (Haastatteluaineisto 2025).

Yksittäiset kehitysehdotukset toivat myös uusia näkökulmia. Eräs haastateltava esitti idean valmentavan tuen ja laatupartnerirollien luomisesta organisaation sisäiseen kehittämistyöhön. Tällainen rooli voisi toimia siltana osastojen ja hallinnon välillä, tukien turvallisuuskulttuurin juurtumista arkeen. Toisaalla ehdotettiin työturvallisuustyöpajoja ja keissipohjaista oppimista, joissa turvallisuusaiheita käsiteltäisiin yhteisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken. (Haastatteluaineisto 2025).

Yhtenä ehdotuksena esitettiin myös turvallisuustietojen tuomista näkyvämmiin esiin, esimerkiksi infonäyttöjen hyödyntämisen kautta, mikä lisäisi tiedon läpinäkyvyyttä ja muistuttaisi työturvallisuuden merkityksestä arjessa (Haastatteluaineisto 2025).

Haastatteluissa korostui myös se, että kaikkia kehittämistoimia ei tarvitse toteuttaa yhtä aikaa, vaan resurssoinnin näkökulmasta vaiheittainen eteneminen ja fokuksen kohdentaminen muutamaan keskeiseen kehitystoimeen voisi olla vaikuttavampi lähestymistapa. Näin vältetään kehitystoimien hajautuminen ja voidaan varmistaa niiden käytännön jalkautuminen. (Haastatteluaineisto 2025).

Yksittäisissä kommentteissa nostettiin lisäksi esiin tarve kriittiseen tarkasteluun siitä, ovatko kaikki nykyiset turvallisuuskäytännöt aidosti vaikuttavia. Tämä viesti haastaa organisaation tarkastelemaan myös nykyisiä toimintamalleja ja kehittämään niitä tarkoituksenmukaisemmiksi. (Haastatteluaineisto 2025).

Taulukko 2: Yhteenveto yksikönjohtajien esittämistä kehitysehdotuksista

Teema	Kehitysehdotus / Havainto	Haastatteluissa ilmennyt yksimielisyys / vaihtelu
Johdon sitoutuminen ja näkyvyys	Johtamiskierroksille yhtenäisen rakenne, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, juurisyyanalyysi	Useassa haastattelussa korostettiin - selkeä yhteneväisyys

Esihenkilötyö	Esihenkilöiden roolin vahvistaminen, perehdytyksen selkeyttäminen, vastuiden konkretisointi	Useat maininnat - yhteneväinen kehittämistarve
Turvallisuuskulttuuri	Turvallisuus nähtävä aidosti merkityksellisenä, ei vain pakollisena	Useita viittauksia - korostui erityisesti kulttuuristen haasteiden yhteydessä
Koulutus ja osaamisen varmistaminen	Roolikohtaiset pakolliset koulutuspaketit, osaamisen varmistaminen testeillä	Useassa haastattelussa esillä - esitettiin myös kehitysehdotuksena
Perehdytys	Selkeämpi perehdytysmalli, digitalisointi, osastokohtainen materiaalin räätälöinti	Useissa haastatteluissa nousut esiin - vahva yhteinen tarve
Työntekijöiden osallistaminen	Työpajat, keissipohjainen oppiminen, työn vaarojen arviointien yhteiskehittäminen	Yhdessä haastattelussa mainittu
Viestintä	Viestintä- ja palautemallin selkeyttäminen, viestintäketjun vahvistaminen	Useassa haastattelussa mainittu
Poikkeamien käsittely ja seuranta	Järjestelmällisempi palaute poikkeamista, oppimisen varmistaminen	Useassa haastattelussa mainittu
Turvallisuuskäytäntöjen vaikuttavuus	Tarve kriittisesti arvioida, mitkä käytännöt todella toimivat	Yksittäisissä haastatteluissa korostunut näkökulma
Laatukulttuurin vahvistaminen	Laatupartnerirollit, valmentava tuki, työturvallisuus osaksi laatutyötä	Yksittäisiä näkemyksiä - innovatiivinen kehityssuunta

Resurssien kohdentaminen	Kehittäminen vaiheittain, fokusoitu eteneminen muutamiin toimiin kerrallaan	Useammassa haastattelussa esitetty malli
Turvallisuustiedon näkyvyys	Esimerkiksi infonäytöt osastoilla	Yksittäinen ehdotus, tukee tiedon jalkauttamista

6.4 Aiempien opinnäytetöiden löydökset ja keskeiset puutteet

Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä on tarkasteltu aiemmissa opinnäytetöissä useista eri näkökulmista. Näiden opinnäytetöiden tarkastelu paljastaa keskeisiä haasteita ja kehittämiskohteita, jotka ovat osin linjassa henkilöstökyselyn tulosten kanssa ja osin nostavat esiin uusia näkökulmia.

Viivi Aslamon (2024) opinnäytetyössä kartoitettiin Staran työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän (OHSMS) vaatimustenmukaisuutta ISO 45001 -standardin näkökulmasta. Arvioinnin perusteella organisaation dokumentaation tasossa havaittiin puutteita erityisesti riskienhallinnan, sisäisten auditointien ja johdon katselmusten osalta. Vaikka osa standardin vaatimuksista täyttyi, dokumentaation epä johdonmukaisuus ja systemaattisuuden puute nousivat selkeiksi kehittämiskohteiksi. Aslamo painotti, että dokumentaation kehittämisen ohella tulisi kiinnittää huomiota myös operatiivisen tason toiminnan parantamiseen, sillä tapaturmataajuuden ja pitkien sairauspoissaolojen nousu viestii siitä, ettei työturvallisuuskäytäntöjä ole täysin saatu vakiinnutettua käytännön tasolla (Aslamo 2024, 5, 33).

Henkilöstökyselyn tulokset tukevat Aslamon havaintoja viestinnän ja tiedonkulun haasteista. Erityisesti tuotanto-osastojen työntekijöiden vastauksista ilmenee, että työturvallisuuteen liittyvän ajankohtaisen tiedon saaminen vaihtelee huomattavasti yksiköittäin, mikä osoittaa tarvetta yhdenmukaistaa sisäisiä tiedotus- ja koulutuskäytäntöjä.

Jari Mikkolan (2023) tutkimuksessa tarkasteltiin Rakennustekniikan korjausrakentamisen työnjohdon kuormittavuutta Starassa. Työnkuvan epäselvyys ja tietojärjestelmien aiheuttama teknostressi osoittautuivat merkittäviksi kuormitustekijöiksi. Mikkola toi esiin, että työn laaja-alaisuus ja hajanaisuus kuormittavat erityisesti esihenkilöitä, mikä voi heijastua myös työturvallisuusjohtamiseen. Kun työnjohdon ajankäyttö on jatkuvasti kuormittunutta, saattaa turvallisuuteen liittyvä seuranta ja työntekijöiden ohjaus jäädä riittämättömäksi (Mikkola 2023,

3, 7, 47). Tämä havainto on yhtenevä henkilöstökyselyn tulosten kanssa, joiden mukaan työntekijät arvioivat esihenkilöiden turvallisuusjohtamisen tasoa kriittisemmin kuin esihenkilöt itse.

Carita Havaston (2024) työssä tarkasteltiin keikkatyön erityispiirteitä työturvallisuuden näkökulmasta rakennusalalla. Vaikka tutkimus keskittyi yksittäiseen työmuotoon, sen havainto työturvallisuuden haasteiden liittymisestä työtehtävien ja työympäristöjen vaihteluun on sovellettavissa laajemminkin Staran toimintaan, jossa osa työtehtävistä on projektiluonteisia ja työpisteet voivat vaihdella. Havasto korosti erityisesti ennakoivan turvallisuuskulttuurin ja tehokkaan perehdytyksen merkitystä lyhytkestoissa työtehtävissä (Havasto 2024, 2, 29). Staran kyselytuloksissa nousee esiin, että perehdytys ja ohjeistukset tunnetaan pääosin hyvin, mutta vaihtelua esiintyy eri yksiköiden välillä, mikä viittaa siihen, ettei käytäntö ole kaikilta osin yhtenäinen.

Maarit Viinasen (2019) opinnäytetyö käsitteli valmentavan johtamisen hyödyntämistä Staran Kaupunkitekniikan ylläpidon teknisen tuen ryhmän toiminnan kehittämiseksi. Työn keskiössä oli ryhmän itseohjautuvuuden lisääminen ja yhteistyön parantaminen. Viinanen korosti, että turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi on tärkeää tunnistaa myös vuorovaikutuksen ja tiimityön merkitys. Hänen työnsä osoitti, että avoimen keskustelukulttuurin ja esihenkilöiden valmentavan työtteen vahvistaminen voivat edistää myös turvallisuuskäytäntöjen omaksumista (Viinanen 2019, 47, 58).

Edellä mainitut opinnäytetyöt osoittavat, että Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämiseksi keskeisiä haasteita ovat dokumentoinnin ja systemaattisuuden puutteet, työnjohdon kuormittuneisuus, tiedonkulun vaihtelevuus sekä turvallisuuskulttuurin ja esihenkilötyön kehittämisen tarve. Nämä havainnot tukevat henkilöstökyselyn tuloksia, joiden mukaan turvallisuusviestinnän tavoitavuudessa ja esihenkilöiden turvallisuusjohtamisessa on vaihtelua.

7 Kehittämissuunnitelma ISO 45001 -vaatimusten täyttämiseksi

Tässä kappaleessa on käsitelty Staran työturvallisuusjohtamisen keskeisiä kehittämistarpeita sekä määritelty toimenpiteitä, joilla organisaation turvallisuuskäytäntöjä ja -kulttuuria voidaan vahvistaa. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on parantaa johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, yhdenmukaistaa turvallisuusviestintää, tehostaa turvallisuuspoikkeamien käsittelyä ja lisätä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia.

Kehittämistoimenpiteet, vastuutahot ja mittarit on koottu myös liitteeseen 3, joka toimii käytännönläheisenä työkaluna kehittämistoimenpiteiden toteutuksen ja seurannan tueksi.

Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämistarpeet ovat nousseet esiin henkilöstökyselyn tuloksista, aiemmista opinnäytetöistä ja tutkimuksista sekä yksikönjohtajien haastatteluista. Henkilöstökyselyssä ja haastatteluissa on havaittavissa yhteneväisiä havaintoja, jotka tuovat esiin samoja kehittämistarpeita, kuten turvallisuusviestinnän vaihtelevan laadun eri yksiköissä, työntekijöiden osallistamisen ja kuulluksi tulemisen haasteet sekä turvallisuuspoikkeamien raportointiin liittyvän epävarmuuden.

Kehittämissuunnitelma pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin ja tarjoamaan toimenpiteitä, joilla Staran työturvallisuusjohtamista voidaan kehittää kohti ISO 45001 -standardin mukaisia käytäntöjä. Suunnitelman tavoitteena on lisätä johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, parantaa turvallisuuskäytäntöjen ja ohjeistusten viestintää sekä vahvistaa turvallisuuspoikkeamien raportoinnin ja käsittelyn vaikuttavuutta.

7.1 Nykytilan keskeiset puutteet ja kehitystarpeet

ISO 45001 -standardin näkökulmasta yksi keskeisimmistä kehittämiskohteista on johdon näkyvä sitoutuminen ja turvallisuustoimien seuranta. Standardi edellyttää, että johto osoittaa aktiivisesti sitoutumisensa työturvallisuuteen, mutta kyselytulokset ja haastattelut viittaavat siihen, että esihenkilöiden turvallisuustyö ei aina ole riittävän näkyvää työntekijöille. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka vahvasti henkilöstö kokee työturvallisuuden olevan osa organisaation arkea ja johtamisen prioriteetteja.

Toinen merkittävä kehittämistarve liittyy työntekijöiden osallistamiseen ja turvallisuuskulttuurin vahvistamiseen. ISO 45001 korostaa työntekijöiden aktiivista roolia turvallisuuskäytäntöjen kehittämisessä, mutta henkilöstökyselyn ja yksikönjohtajien haastattelujen perusteella työntekijät eivät aina tule riittävästi kuulluiksi työturvallisuusasioissa. Tämä voi heikentää sitoutumista turvallisuustoimenpiteisiin ja vaikuttaa turvallisuuskulttuurin kehittymiseen organisaatiossa.

Turvallisuusviestinnän yhdenmukaistaminen on myös keskeinen kehittämiskohde. Työntekijöille suunnattu turvallisuustiedottaminen ei ole kaikissa yksiköissä yhtä systemaattista, mikä vaikuttaa ohjeistusten omaksumiseen ja noudattamiseen. Kun tieto uusista ohjeista ja käytännöistä ei kulje yhdenmukaisesti, voi syntyä epäselvyyksiä työturvallisuuteen liittyvistä toimintatavoista.

Turvallisuuspoikkeamien raportointiin ja niistä oppimiseen liittyy myös kehittämistarpeita. ISO 45001 edellyttää organisaatioilta järjestelmällistä tapaa kerätä ja analysoida turvallisuuspoikkeamia, mutta henkilöstökyselyssä ja haastatteluissa nousi esiin epävarmuus siitä, jotta ilmoittaminen konkreettisiin toimenpiteisiin. Jos työntekijät eivät koe, että heidän tekemänsä ilmoitukset johtavat muutoksiin, ilmoittamiskynnys voi nousta, mikä taas vaikuttaa turvallisuuden kehittämiseen organisaation tasolla.

7.2 Kehittämistoimenpiteet ja niiden perustelut

Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämistoimenpiteet perustuvat henkilöstökyselyn, aiempien tutkimusten ja yksikönjohtajien haastatteluiden havaintoihin sekä ISO 45001 -standardin periaatteisiin. Yksi keskeisimmistä kehitystarpeista on johdon ja esihenkilöiden turvallisuustyön näkyvyyden lisääminen. Standardin mukaan ylimmän johdon on osoitettava aktiivisesti sitoutumisensa työturvallisuuteen, mikä tarkoittaa, että turvallisuuskäytäntöjen toteutumista on seurattava ja kehitettävä systemaattisesti (ISO 45001:2023, kohta 5.1). Tutkimusten mukaan johdon näkyvyys ja osallistuminen työturvallisuustoimenpiteisiin vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden turvallisuuskäyttäytymiseen ja organisaation turvallisuuskulttuurin vahvistumiseen (Podrecca ym. 2024). Tämän kehittämiseksi yksikönjohtajien ja toimitusjohtajan turvallisuuskierroksia toteutetaan säännöllisesti, ja niiden pohjalta tunnistetaan kehittämistoimenpiteitä, joiden toteutumista seurataan. Lisäksi yksiköiden työsuojeluryhmien kokouspöytäkirjat saatetaan systemaattisesti työntekijöiden saataville, jotta päätöksenteko ja turvallisuusasioiden käsittely ovat läpinäkyviä ja helposti seurattavissa (ISO 45001:2023, kohta 7.4).

Turvallisuusviestinnän parantaminen on toinen merkittävä kehittämiskohde. Viestinnän haasteet eivät johdu prosessien tai ohjeistusten puutteesta, vaan niiden käytännön toteutumisen vaihtelevuudesta eri yksiköissä. Dzięgielewska ym. (2022) korostavat, että työturvallisuusviestinnän vaikuttavuus riippuu ennen kaikkea sen integroinnista arjen työskentelyyn. Standardi edellyttää, että turvallisuustiedon on oltava työntekijöiden saatavilla ja viestinnän kuljettava systemaattisesti organisaation eri tasoilla (ISO 45001:2023, kohta 7.4). Kehittämistoimenpiteenä varmistetaan, että viestiketju kulkee osaston henkilöstötoimikunnasta yksiköiden työsuojeluryhmiin ja edelleen työyksiköihin viikkopalaverien tai muiden säännöllisten tapaamisten kautta. Näin varmistetaan, että tieto ei jää ainoastaan intranetin varaan, vaan se siirtyy aktiivisesti esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.

Turvallisuuspoikkeamien raportointi ja niistä oppiminen on keskeinen osa työturvallisuuden jatkuvaa kehittämistä. ISO 45001 -standardin mukaan organisaatiolla on oltava

järjestelmällinen tapa käsitellä ja analysoida poikkeamia, jotta niistä saadaan oppia tulevia toimenpiteitä varten (ISO 45001:2023, kohta 10.2). Työntekijöiden kokemus raportoinnin vaikutuksista on kuitenkin ratkaiseva tekijä järjestelmän toimivuudessa. Madsen ym. (2022) havaitsivat, että jos työntekijät eivät koe ilmoitusten johtavan konkreettisiin muutoksiin, heidän halukkuutensa raportoida vähenee merkittävästi. Tämän vuoksi esihenkilöiden tulee käydä läpi tapaturmien ja poikkeamailmoitusten käsittelyn ja tutkinnan prosessi systemaattisesti sekä osallistua sisäisiin koulutuksiin aiheesta. Lisäksi heidän tulee viestiä säännöllisesti yksiköidensä henkilöstölle, millaisia poikkeamia on ilmoitettu ja mitä toimenpiteitä niiden pohjalta on tehty. Näin varmistetaan, että työntekijät näkevät raportoinnin vaikutukset ja sen merkityksen turvallisuuden kehittämisessä. Kehityskeskusteluissa asetetaan myös selkeät tavoitteet esihenkilöiden raportointiosaamisen varmistamiseksi.

Työntekijöiden osallistaminen turvallisuustoimintaan on olennaista sekä standardin että tutkimustiedon näkökulmasta. ISO 45001 -standardi korostaa työntekijöiden osallistumisen merkitystä turvallisuuden kehittämisessä ja vaatii, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa turvallisuuskäytäntöihin sekä saada tietoa siitä, miten heidän näkemyksiään hyödynnetään (ISO 45001:2023, kohta 5.4). Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden aktiivinen osallistaminen ei ainoastaan lisää turvallisuusmotivaatiota, vaan myös parantaa turvallisuustoimien tehokkuutta (Dzięgielewska ym. 2022; Madsen ym. 2022).

Työturvallisuuden kehittämiseksi työntekijöiden osallistumista vahvistetaan systemaattisesti eri tasoilla organisaatiossa. Kehittämistoimenpiteenä varmistetaan, että jokaisessa osaston työsuojeluryhmässä sekä yksikönjohtajan tai toimitusjohtajan turvallisuuskierroksella on mukana osaston yhteistoimintavastaava, jolloin työntekijöiden näkemykset tulevat systemaattisesti huomioiduksi. Lisäksi työn vaarojen arviointien vuosittaisen päivityksen toteutumista seurataan entistä järjestelmällisemmin, ja työntekijät osallistetaan aktiivisesti arviointiin, jotta se vastaa työympäristön todellisia olosuhteita.

Turvallisuuspoikkeamien käsittelyssä painotetaan jatkossa avoimuutta ja johdonmukaisuutta. Jokainen turvallisuuspoikkeamailmoitus tutkitaan ja käsitellään asianmukaisesti, ja niistä tiedotetaan henkilöstölle niin, että työntekijät näkevät, miten raportoidut tapaukset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Tämä lisää luottamusta turvallisuusjärjestelmään ja madaltaa kynnystä tehdä ilmoituksia jatkossa. Näillä toimenpiteillä edistetään avointa ja osallistavaa turvallisuuskulttuuria, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja nähdä oman panoksensa merkitys käytännössä.

Näillä kehittämistoimenpiteillä pyritään vastaamaan Staran turvallisuusjohtamisen keskeisiin haasteisiin ja tukemaan organisaation siirtymistä kohti ISO 45001 -standardin mukaista työturvallisuusjohtamista. Toimenpiteet eivät ole yksittäisiä irrallisia muutoksia, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, jossa johdon sitoutuminen, viestinnän tehostaminen, poikkeamien raportoinnin kehittäminen ja työntekijöiden osallistaminen tukevat toinen toisiaan turvallisuuskulttuurin vahvistamisessa.

7.3 Resurssit ja vastuut

Kehittämissuunnitelman onnistunut toteutus edellyttää selkeästi määriteltyjä vastuita ja riittäviä resursseja, jotta työturvallisuuden kehittäminen voidaan juurruttaa osaksi Staran päivittäistä toimintaa. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen osallistuvat eri tasoilla sekä johto, esihenkilöt, työsuojelutoimijat että henkilöstö.

Johdolla on keskeinen rooli turvallisuuskulttuurin edistämässä ja kehittämistoimenpiteiden seuraamisessa. Toimitusjohtajan ja yksikönjohtajien vastuulla on varmistaa, että työturvallisuus on organisaation strateginen prioriteetti ja että kaikki tarvittavat resurssit turvallisuuden kehittämiseksi ovat saatavilla. Johdon tulee myös säännöllisesti viestiä turvallisuustavoitteista ja niiden etenemisestä, jotta henkilöstö kokee turvallisuuskäytäntöjen kehittämisen merkitykselliseksi.

Esihenkilöiden ja työsuojelutoimijoiden vastuulla on kehittämistoimenpiteiden käytännön toteutus. Esihenkilöiden on varmistettava, että työntekijät saavat ajantasaista tietoa turvallisuuskäytännöistä, osallistuvat turvallisuuskierroksiin ja että turvallisuusasiat käsitellään säännöllisesti viikkopalavereissa. Lisäksi esihenkilöt vastaavat turvallisuuspoikkeamien käsittelystä ja huolehtivat siitä, että poikkeamista viestitään henkilöstölle avoimesti ja johdonmukaisesti. Työsuojeluryhmien kokousten tehtävänä on seurata työturvallisuuden kehittämistä ja käsitellä turvallisuusaiheita osastolla, varmistaen, että turvallisuuteen liittyvät päätökset perustuvat ajantasaiseen tietoon ja työntekijöiden havaintoihin.

Henkilöstön osallistuminen turvallisuustoimintaan on edellytys kehittämistoimenpiteiden onnistumiselle. Työntekijöitä kannustetaan aktiiviseen osallistumiseen turvallisuushavaintojen ja poikkeamien ilmoittamisessa sekä työn vaarojen arvioinneissa. Lisäksi työntekijöiden näkemyksiä ja kehitysehdotuksia kerätään säännöllisesti osastojen työsuojeluryhmissä ja turvallisuuskierroksilla, jotta heidän kokemuksensa voidaan huomioida turvallisuustoimenpiteiden kehittämisessä.

Kehittämissuunnitelman toteuttamiseksi tarvitaan myös koulutuksia, joilla varmistetaan esihenkilöiden ja työntekijöiden riittävä osaaminen turvallisuuskäytäntöjen toteuttamiseen. Esihenkilöille suunnatut tapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien käsittely- ja tutkintaprosessia koskevat koulutukset järjestetään kuukausittain, ja niiden suorittaminen varmistetaan onnistumiskeskusteluissa. Lisäksi tuotantopäälliköt ja projektipäälliköt seuraavat työnjohtajien ja esihenkilöiden viikkopalavereita säännöllisesti varmistaakseen, että turvallisuusasiat käsitellään asianmukaisesti.

7.4 Seuranta ja jatkuva kehittäminen

Kehittämissuunnitelman vaikuttavuuden varmistaminen edellyttää jatkuvaa seuranta ja arviointia, jotta voidaan varmistaa, että toimenpiteet todella edistävät työturvallisuutta ja tukevat Staran tavoitteita. ISO 45001 -standardin kohdassa 10.3 korostetaan järjestelmällisen turvallisuustoimenpiteiden arvioinnin ja kehittämisen merkitystä, mikä tarkoittaa, että organisaatioiden on aktiivisesti seurattava ja mitattava turvallisuusjohtamisen toimivuutta (ISO 45001:2023, s. 43).

Starassa työturvallisuuden seuranta on jo osittain vakiintunutta, mutta kehittämissuunnitelman toteutumisen varmistamiseksi seuranta tulee systematisoida ja yhdenmukaistaa. Johdon katselmukset ja sisäiset auditoinnit ovat keskeisiä työkaluja turvallisuustoimenpiteiden vaikuttavuuden arvioinnissa, ja niiden hyödyntämistä tulee jatkossa vahvistaa entistä suunnitelmallisemmin. Jokaisessa yksikössä tulee säännöllisesti tarkastella, miten kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet työturvallisuuskulttuuriin ja riskienhallintaan. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi työsuojeluryhmien kokouksissa, joissa käsitellään kehitystoimien etenemistä sekä tunnistetaan uusia kehitystarpeita.

Työturvallisuuden seurannan kannalta olennaista on myös työntekijöiden mahdollisuus tuoda esiin havaintojaan ja kehitysehdotuksiaan. Standardin mukaan työntekijöiden osallistaminen on keskeinen osa turvallisuusjohtamista, ja heidän näkemyksensä tulee huomioida turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (ISO 45001:2023, s. 16). Starassa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että turvallisuuskierröksillä ja työsuojeluryhmien kokouksissa käsitellään säännöllisesti työntekijöiltä saatuja havaintoja ja arvioidaan, onko toteutetuilla kehitystoimenpiteillä ollut toivottuja vaikutuksia. Lisäksi työntekijöitä osallistetaan tapaturmien ja turvallisuuspoikkeamailmoitusten tutkintaan ja käsittelyyn, varmistaen, että turvallisuuspoikkeamien raportoinnin ja käsittelyn prosessi on avoin ja läpinäkyvä, jotta työntekijät voivat nähdä, miten heidän tekemänsä ilmoitukset johtavat konkreettisiin parannuksiin. Standardin mukaan

organisaation on analysoitava ja hyödynnettävä turvallisuuspoikkeamista saatava tieto jatkuvan parantamisen tukena (ISO 45001:2023, s. 40-41).

Johdon katselmuksissa tulee jatkossa varmistaa, että kehittämissuunnitelman mukaiset toimenpiteet toteutuvat ja että organisaation turvallisuustavoitteet ovat linjassa käytännön toiminnan kanssa. Tämän tueksi kehittämissuunnitelman mittarit ja seuranta-aikataulut on määritelty liitteessä 3, jossa esitetään yksityiskohtaisesti kehittämistoimenpiteiden vastuutahot, aikataulu sekä arviointimenetelmät.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset suhteessa työn tavoitteisiin ja tietoperustaan. Lisäksi arvioidaan kehittämistyön onnistumista ja vaikuttavuutta, tarkastellaan työn menetelmien luotettavuutta ja eettisyyttä, esitetään jatkokehittämiseen liittyviä ehdotuksia sekä pohditaan kirjoittajan itsearviointia ja oppimiskokemuksia.

8.1 Keskeiset tulokset suhteessa tavoitteisiin ja tietoperustaan

Tutkimustulokset vahvistavat aiempien selvitysten havainnot siitä, että Staran työturvallisuusjohtamisessa on tarvetta kehittää erityisesti johtajuutta, viestintää ja turvallisuuskulttuuria. Aiemmissa opinnäytetöissä on tuotu esiin samansuuntaisia teemoja - tarve vahvemmalle johdon sitoutumiselle, osallistavammalle turvallisuuskulttuurille ja rakenteiden kehittämiseksi - mikä osoittaa työturvallisuusjohtamisen parantamisen olevan pitkän aikavälin prosessi, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja johdonmukaisia toimenpiteitä. Tietoperusta (mm. ISO 45001 -standardi ja alan tutkimukset) tukee tätä näkemystä korostaen, että turvallisuuden kehittäminen edellyttää sekä rakenteellisia muutoksia että henkilöstön laajaa osallistamista.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli laatia konkreettinen toimintasuunnitelma, joka vastaa ISO 45001 -standardin vaatimuksia Staran tarpeisiin. Tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma sisältää keskeiset toimenpiteet organisaation työturvallisuusjohtamisen parantamiseksi. Suunnitelman painopisteinä ovat johdon ja esihenkilöiden näkyvämpi sitoutuminen työturvallisuustyöhön, turvallisuusviestinnän yhdenmukaistaminen ja integrointi arjen toimintaan, turvallisuuspoikkeamien raportoinnin ja niistä oppimisen tehostaminen sekä työntekijöiden osallistamisen vahvistaminen. Nämä kehittämisaalueet nousivat selvästi esiin tutkimusaineistossa: sekä henkilöstökysely että johdon haastattelut toivat esille, että turvallisuustoiminta ei kaikilta osin näy arjessa, viestinnän laatu vaihtelee yksiköittäin, poikkeamaraportoinnin vaikutukset jäävät epäselviksi ja henkilöstö kaipaa enemmän osallisuutta.

Samat teemat korostuvat tietoperustassa - esimerkiksi ISO 45001 -standardi edellyttää ylimmän johdon aktiivista sitoutumista turvallisuuteen ja työntekijöiden osallistumista, ja tutkimukset tukevat näiden tekijöiden merkitystä: Podrecca ym. (2024) mukaan johdon näkyvä osallistuminen vahvistaa turvallisuuskulttuuria, ja Dzięgielewska ym. (2022) korostavat turvallisuusviestinnän viemistä osaksi päivittäistä työtä. Myös Madsen ym. (2022) ovat havainneet, että jos työntekijät eivät näe tekemillään vaaratilanneilmoituksilla johtavan konkreettisiin parannuksiin, heidän halukkuutensa raportoida vähenee - tämä epävarmuus ilmeni selvästi myös Staran henkilöstön vastauksissa. Tulokset ovat siis tiiviissä vuoropuhelussa tietoperustan kanssa ja tukevat käsitystä, että kehittämistoimenpiteet on kohdennettava juuri näihin osaluoksiin. Kokonaisuutena kehittämissuunnitelma luo edellytykset sille, että organisaatio voi siirtyä muodollisesta turvallisuustyöstä kohti integroitua ja vaikuttavaa turvallisuusjohtamista.

8.2 Kehittämistyön onnistuminen ja vaikuttavuus

Kehittämistyö saavutti päätavoitteensa: se tuotti organisaatiolle konkreettisen ja käyttökelpoisen suunnitelman Staran työturvallisuusjohtamisen kehittämiseksi. Työ tarjoaa johdolle ja esihenkilöille selkeästi jäsennellyn analyysin organisaation nykytilan vahvuuksista ja kehityskohteista sekä toimii käytännönläheisenä työkaluna kehittämistyön tueksi. Erityisesti kehittämissuunnitelmaan kootut toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja mittarit antavat käytännön suunta- viivat turvallisuustoimien toteuttamiselle. Suunnitelma on laadittu siten, että sen toimenpiteet ovat suoraan sovellettavissa osaksi organisaation johtamiskäytäntöjä ja arjen työtä, ja sen rakenne mahdollistaa päivitykset tulevaisuudessa. Tämä lisää työn vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä. Suositellut toimenpiteet - kuten johdon näkyvämmän roolin vahvistaminen, esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen ja kahdensuuntaisen viestinnän parantaminen - voidaan ottaa käyttöön vaiheittain ilman suuria rakenteellisia muutoksia, mikä edesauttaa niiden toteuttamista käytännössä. Näin ollen työllä on edellytykset merkittävään käytännön vaikuttavuuteen: se luo perustan turvallisuuskulttuurin pitkäjänteiselle parantamiselle organisaatiossa.

Onnistumisen lopullinen mittari on kuitenkin se, miten suunnitelma viedään käytäntöön ja juurrutetaan osaksi organisaation toimintaa. Tämä opinnäytetyö on antanut lähtölaukauksen kehittämiselle ja selkeyttänyt suuntaa, johon Staran työturvallisuustyötä tulisi viedä. Jatko riippuu organisaation sitoutumisesta: jos johto ja henkilöstö tarttuvat esitettyihin toimenpiteisiin, voidaan odottaa konkreettisia parannuksia työturvallisuudessa ja turvallisuuskulttuurissa. Työssä esiin nousseet kehityskohteet ja niihin laaditut ratkaisut resonovat organisaation tarpeiden kanssa, joten niiden toteuttamisella on hyvät mahdollisuudet onnistua ja tuottaa näkyviä tuloksia.

Työn vaikuttavuus ulottuu myös organisaation ulkopuolelle. Monet havaitut haasteet - kuten turvallisuuskäytäntöjen vaihteleva toteutuminen, työntekijöiden osallistamisen puutteet ja johdon sitoutumisen näkyvyys - eivät ole ainutlaatuisia vain Staralle, vaan samankaltaisia ilmiöitä esiintyy laajemminkin kunnallisissa ja suurissa palveluorganisaatioissa. Siksi tämän työn tuloksia ja kehittämismallia voidaan hyödyntää vertailukohtana myös muissa organisaatioissa, jotka haluavat vahvistaa työturvallisuusjohtamistaan. Työ tarjoaa arvokasta tietoa ja esimerkkejä, joista vastaavat organisaatiot voivat oppia ja joiden pohjalta ne voivat suunnitella omia kehittämishankkeitaan.

Lisäksi opinnäytetyön tuotos tukee suoraan Staran etenemistä kohti ISO 45001 -standardin mukaista toimintamallia. Kehittämissuunnitelman sisältö on linjassa standardin periaatteiden kanssa, ja se voi toimia perustana organisaation myöhemmälle sertifiointivalmistelulle. Toisin sanoen työ paitsi täytti sille asetetut tavoitteet myös loi puitteet entistä systemaattisemmalle ja standardinmukaiselle työturvallisuustyölle, mikä on merkittävä saavutus organisaation näkökulmasta.

8.3 Menetelmien, luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tässä kehittämistyössä sovellettiin useita menetelmiä ja aineistonhankintatapoja, ja valitut ratkaisut osoittautuivat toimiviksi. Työn alussa rajattiin tarkasti, mihin aihepiireihin keskitytään, jotta kokonaisuus pysyi hallittavana. ISO 45001 -standardi tarjosi selkeän viitekehyksen tarkastelulle, mutta varsinainen painotus oli käytännön kehittämistoimissa, ei standardin yksityiskohtaisessa läpikäymisessä. Tämä rajaus oli onnistunut: standardi toimi taustatukena, mutta työ pysyi käytännönläheisenä ja organisaation kannalta relevanttina. On kuitenkin tunnistettava, että kaikkia työturvallisuuteen liittyviä näkökulmia ei voitu tässä yhteydessä käsitellä. Esimerkiksi yksittäisten työtehtävien tekniset turvallisuusriskit, työterveyshuollon rooli tai kaupungin muiden ohjeistusten vaikutukset rajattiin työn ulkopuolelle, jotta fokus säilyi johdonmukaisena turvallisuusjohtamisen kehittämisessä. Nämä rajaukset olivat tietoisia ja perusteltuja työn tavoitteen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa monimenetelmällisyys. Aineistoa kerättiin useasta lähteestä: henkilöstökyselyn laaja-alaiset vastaukset yhdistettiin yksikönjohtajien syvällisiin haastattelunäkemyksiin sekä aiempaan tutkimustietoon. Tämä triangulaatio toi analyysiin useita näkökulmia ja vähensi yksittäisiin havaintoihin liittyviä harhoja. Aineiston monipuolisuus tarkoittaa, että johtopäätökset eivät nojaa vain yhteen datalähteeseen, vaan ne ovat muodostuneet useiden toisiaan tukevien havaintojen pohjalta. Esimerkiksi sekä kyselytulokset että haastattelut osoittivat samankaltaisia kehitystarpeita, mikä lisää tulosten uskottavuutta.

Toisaalta laadullisen aineiston tulkinnassa on oltava kriittinen: on huomioitava konteksti ja se, että vastaajien mielipiteet edustavat tiettyä ajankohtaa ja tilannetta. Tulosten yleistettävyys laajempaan kontekstiin on aina harkittava huolella, vaikka tässä työssä pyrittiinkin varmentamaan havaintoja useista lähteistä.

Menetelmällisesti yhdistettiin kvantitatiivinen kysely ja kvalitatiiviset haastattelut, mikä osoittautui onnistuneeksi ratkaisuksi. Kyselyllä saatiin kattava yleiskuva henkilöstön kokemuk-
sista ja pystyttiin tunnistamaan keskeiset teemat sekä arvioimaan niiden yleisyyttä. Haastat-
telut puolestaan antoivat syvyyttä aineistoon ja toivat esiin johdon omia näkemyksiä ja seli-
tyksiä havaittujen ilmiöiden taustalle. Näiden menetelmien yhdistäminen auttoi havaitsemaan
sekä yhteisiä kehittämisteemoja että yksikkökohtaisia erityispiirteitä, jotka eivät pelkällä ky-
selyllä olisi välttämättä nousseet esiin. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti, mikä
tarkoittaa, että kaikille käytettiin samaa teemalistaa, mutta keskusteluissa oli liikkumavaraa.
Tämä lähestymistapa mahdollisti joustavuuden: haastateltavat pystyivät tuomaan esiin heille
tärkeitä asioita, ja haastattelija saattoi syventyä esille nouseviin teemoihin tarpeen mukaan.
Puolistrukturoidulla mallilla oli myös haasteensa - kaikkia kysymyksiä ei rajallisen ajan vuoksi
ehditty käydä läpi yhtä syvällisesti jokaisessa haastattelussa, ja joissakin keskusteluissa pai-
nottuivat tietyt aiheet toisten jäädessä vähemmälle huomiolle. Kokonaisuutena joustava
haastattelutapa tuotti kuitenkin rikasta aineistoa: se paljasti yksittäisiäkin havaintoja ja uusia
näkökulmia, jotka rikastuttivat kokonais kuvaa työturvallisuusjohtamisen tilasta.

Aineiston kattavuutta ja edustavuutta voidaan pitää tämän työn puitteissa riittävinä. Henki-
löstökyselyyn saatiin vastauksia kaikilta Staran tuotanto-osastoilta, mikä lisäsi tulosten edus-
tavuutta ja mahdollisti vertailun yksiköiden välillä. Vaikka vastaajamäärä ei ollut erittäin
suuri, se riitti luomaan suuntaa antavan kuvan henkilöstön näkemyksistä ja nosti esiin toistu-
via teemoja. Erityisesti avoimet kysymykset osoittautuivat arvokkaiksi paljastaen sellaisia ko-
kemuksia ja ehdotuksia, joita pelkillä monivalintavastauksilla ei olisi saavutettu. Haastattelu-
aineisto koostui kuuden eri tuotanto-osaston yksikönjohtajan näkemyksistä. Tämä otos kattoi
organisaation keskeiset osa-alueet, joskin kaikkia mahdollisia näkökulmia ei näin rajatulla
määrällä henkilöitä voida tavoittaa. Silti haastateltavien joukkoa voidaan pitää melko riittä-
vänä tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Yhdessä kysely- ja haastatteluaineistot loivat laaja-
alaisen kuvan, jossa eri tietolähteet tukivat toisiaan mutta toivat esiin myös yksikkökohtaisia
eroja. Tämä vahvistaa aineiston luotettavuutta ja johtopäätösten kestävyttä.

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tutkimuseettistä käytäntöä alusta loppuun. Kaikkiin tiedon-
keruuvaiheisiin liittyi osallistujien asianmukainen informointi ja vapaaehtoisuus, ja erityistä
huomiota kiinnitettiin anonyymiteetin säilymiseen sekä kyselyvastauksissa että

haastatteluaineiston käsittelyssä. Esimerkiksi raportoinnissa tulokset on esitetty yleisellä tasolla niin, ettei yksittäisiä vastaajia tai organisaation luottamuksellisia tietoja voida tunnistaa. Eettisten periaatteiden johdonmukainen toteuttaminen loi luottamuksellisen ilmapiirin, mikä todennäköisesti paransi vastausten rehellisyyttä ja aineiston laatua. Näin tutkimus toteutettiin paitsi menetelmällisesti harkiten myös eettisesti kestävästi, mikä osaltaan vahvistaa tulosten luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

8.4 Jatkokehittämisaiheet

Vaikka kehittämissuunnitelma keskittyy ISO 45001 -standardin kannalta keskeisiin teemoihin, opinnäytetyön aikana tunnistettiin myös muita kehittämiskohteita ja jatkotutkimusaiheita, joihin organisaatio voi jatkossa tarttua. Seuraavassa on esitetty keskeisiä ehdotuksia jatkokehittämiseen:

- Työn sujuvuuden ja ergonomian parantaminen: Henkilöstökysely ja haastattelut toivat esiin, että joissakin työyksiköissä työn fyysinen tai henkinen kuormitus on merkittävää. Työn järjestelyjen kehittäminen, ergonomisten ratkaisujen käyttöönotto ja työvälineiden parantaminen voisivat lisätä sekä turvallisuutta että työhyvinvointia. Vaikka ergonomia ei suoranaisesti kuulu ISO 45001 -standardin vaatimukseen, sen huomioiminen tukee työntekijöiden jaksamista ja ennaltaehkäisee tapaturmia osana turvallisuuskulttuuria
- Turvallisuuspalautteen kanavien kehittäminen: Tutkimusaineistossa ilmeni, etteivät työntekijät aina koe voivansa antaa palautetta turvallisuusasioista tai että annettu palaute johtaisi näkyviin toimenpiteisiin. Tämä heikentää turvallisuuden kehittämistä, koska hiljainen tieto ja huolet eivät tule johdon tietoon. Organisaation kannattaa luoda selkeämpiä kanavia turvallisuuspalautteen antamiseen - esimerkiksi mahdollisuus anonyymiin palautteeseen tai nykyisen palauteprosessin selkeyttäminen - jotta jokainen työntekijä voi tuoda havaitsemansa epäkohdat esiin luottavaisin mielin. Avoimen palautekulttuurin vahvistaminen auttaisi varmistamaan, että turvallisuuspoikkeamiin reagoidaan ja henkilöstö näkee palautteensa vaikuttavan käytäntöihin.
- Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin integrointi: Työturvallisuuden kehittäminen on usein organisaatioissa eriytynyt työhyvinvoinnin edistämisestä, vaikka tosiasiaa nämä kulkevat käsi kädessä. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella, miten Stara voisi entistä paremmin yhdistää työturvallisuus- ja työhyvinvointitoimenpiteitä. Esimerkiksi koulutuksia ja kehitysohjelmia suunniteltaessa voitaisiin samanaikaisesti käsitellä sekä turvallisuusasioita että työn kuormitustekijöitä, jolloin molempia kehitetään kokonaisuutena. Tällainen integroitu lähestymistapa auttaisi tunnistamaan työolojen riskit ja

kuormitustekijät yhteydessä toisiinsa ja löytämään ratkaisuja, jotka edistävät sekä turvallisuutta että hyvinvointia.

- Esihenkilöiden perehdytys- ja koulutuskäytäntöjen vahvistaminen: Johdon ja esihenkilöstön jatkuva osaamisen kehittäminen on edellytys pitkäjänteiselle turvallisuustyölle. Organisaation tulisi arvioida, miten sen nykyiset esihenkilöiden perehdytys- ja koulutusohjelmat tukevat työturvallisuusjohtamista ja missä on parantamisen varaa. Mahdollisia kehittämistoimia voivat olla esimerkiksi mentorointiohjelmat uusille esihenkilöille, säännölliset työturvallisuuteen keskittyvät johtamiskatselmuksset tai muut forumit, joissa johto käy systemaattisesti läpi turvallisuuskäytäntöjen toteutumista. Tavoitteena on varmistaa, että esihenkilöillä on ajantasaiset valmiudet johtaa turvallisuusasioita ja että turvallisuus pysyy esillä arjen johtamisessa jatkuvasti, ei vain erillisinä projekteina.

Edellä kuvatut jatkokehittämistoimet tukevat osaltaan organisaatiokulttuurin vahvistamista, mikä on turvallisuusjohtamisen pitkäaikainen päämäärä. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää johdon esimerkkiä ja sitoutumista, henkilöstön osallistumista sekä avointa vuoropuhelua kaikilla organisaation tasoilla. Esimerkiksi parhaiden turvallisuuskäytäntöjen jakaminen yksiköiden välillä ja säännölliset turvallisuusaiheiset keskustelutilaisuudet voisivat edistää yhteisten toimintamallien syntymistä. Tärkeää on, että turvallisuus ei jää irralliseksi teemaksi, vaan nivoutuu osaksi organisaation arvoja ja päivittäistä päätöksentekoa. Näin luodaan kulttuuri, jossa jokainen työntekijä kokee voivansa vaikuttaa työpäivän turvallisuuteen ja näkee oman panoksensa merkityksen.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita nousi esiin myös useita, ja niiden tarkempi tarkastelu auttaisi syventämään ymmärrystä turvallisuuskulttuurin kehittämisestä. Ensinnäkin työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin rajapintaa voisi tutkia lisää. Olisi arvokasta selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat samanaikaisesti työn turvallisuuden tunteeseen ja työkuormituksen kokemukseen eri työtehtävissä, ja miten työturvallisuus- ja työhyvinvointitoimenpiteitä voitaisiin suunnitella entistä yhtenäisemmiksi. Toinen keskeinen tutkimussuunta on organisaatiokulttuurin vaikutus turvallisuuskäyttäytymiseen. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi sen kartoittamista, miten Staran arvot ja johtamiskäytännöt heijastuvat työntekijöiden turvallisuusasenteisiin ja -toimintatapoihin ja miten turvallisuusjohtamisella voidaan tukea organisaation laajempia strategisia tavoitteita. Kolmantena aiheena olisi hyödyllistä tutkia turvallisuuskäyttäytymisen mittaamista ja kehittämistä eri työntekijäryhmissä. Erityisesti voisi tarkastella, miten erilaiset viestintä- ja osallistamismenetelmät vaikuttavat Staran työntekijöiden turvallisuusasenteisiin ja -toimintaan käytännön työssä organisaation eri yksiköissä. Tällainen tutkimus tuottaisi

syvempää tietoa siitä, mitkä lähestymistavat tehostavat turvallisuuskulttuurin kehittymistä ja sitouttavat henkilöstöä entistä paremmin jatkuvaan parantamiseen.

8.5 Itsearviointi ja oppimiskokemukset

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuutena erittäin opettavainen ja antoisa, vaikka se ei ollutkaan täysin vailla haasteita. Työn yhdistäminen omaan päivittäiseen työhöni ja muuhun arkeen asetti ajoittain kovia vaatimuksia ajankäytölleni. Jouduin tietoisesti miettimään keinoja hallita kuormitusta: varasin jo hyvissä ajoin kevään viikonloput opinnäytetyön tekemiseen ja pidin arki-illat vapaina palautumiselle. Tämä rytmitys osoittautui toimivaksi ratkaisuksi ja auttoi jaksamaan projektin läpi. Silti työn edetessä ilmeni yllätyksiä aikataulussa. Alkuvaiheessa etenin nopeasti ja suunnitelmallisesti, mutta haastattelujen aikatauluttaminen viivästytti projektia useilla viikoilla. Tämä aiheutti kirjoittamiseen luonnollisen tauon, ja loppuvaiheessa koin hetkellisesti kiireen tuntua, kun kaikki aineisto piti saada analysoitua ja kirjoitettua määräajassa. Kokemuksena tämä opetti minulle paljon projektinhallinnasta: jatkossa varaisin kriittisille työvaiheille (kuten haastatteluille) enemmän liikkumavaraa jo alusta alkaen, jotta loppumetreillä ei syntyisi tarpeetonta aikataulupainetta. Onneksi työ pysyi kuitenkin hanskassa ja valmistui suunnitellusti.

Suurimpana onnistumisena pidän kerätyn aineiston laatua ja monipuolisuutta. Henkilöstökyselyn avulla sain muodostettua kattavan tilannekuvan henkilöstön kokemuksista, ja yksikönjohtajien haastattelut toivat syvällistä ymmärrystä ja konkreettisia esimerkkejä kehittämistarpeista. Onnistuin säilyttämään objektiivisen otteen aineistonkeruussa enkä ohjannut haastattelujen kulkua omien ennako-oletusteni suuntaan, mikä oli minulle tutkijana tärkeä periaate. Positiivisena yllätyksenä huomasin, että monet tutkimustulokset lopulta vahvistivatkin omia alustavia käsityksiäni organisaation nykytilasta. Tämä vahvisti luottamustani siihen, että tunnen Staran toimintakulttuurin ja kehityssuunnat hyvin. Samalla se osoitti, että vaikka pyrin tutkijana objektiivisuuteen, aiempi kokemukseni organisaatiosta oli arvokasta taustatietoa tulosten tulkinnassa.

Tämän työn myötä syvensin huomattavasti osaamistani ISO 45001 -standardista ja sen soveltamisesta käytäntöön. Koen nyt hallitsevani standardin keskeiset vaatimukset ja ymmärtäväni, miten niitä voidaan toteuttaa organisaation arjessa. Oli palkitsevaa huomata, että Stara täyttää jo monia standardin edellytyksiä - työn aikana vahvistui käsitykseni, että organisaatiolla on valmiudet edetä halutessaan kohti ISO 45001 -sertifiointia. Työskentely prosessin parissa laajensi myös yleistä näkemystäni työturvallisuusjohtamisesta. Oivalsin, ettei turvallisuusjohtamista voi kehittää erillään muista johtamisen osa-alueista. Esimerkiksi puuttumisen

kulttuuri (eli tapamme puuttua ongelmiin tai vaaratilanteisiin) ja vuorovaikutteinen johtaminen ovat ratkaisevassa roolissa myös turvallisuuden näkökulmasta - toisin sanoen hyvä turvallisuuskulttuuri rakentuu pitkälti samojen periaatteiden varaan kuin muukin onnistunut johtaminen. Tämä oivallus kirkasti minulle, että työturvallisuus on aidosti integroitava osaksi organisaation johtamista ja arjen käytäntöjä.

Opinnäytetyöprosessi antoi minulle myös henkilökohtaisesti varmuutta ja selkeyttä tulevaan. Koen nyt entistä selvemäksi, mihin suuntaan Staran turvallisuustyötä tulee viedä ja millainen rooli minulla itselläni on siinä. Erityisesti ymmärsin, kuinka tärkeää on henkilöstön aito mukaan ottaminen kehittämiseen: työntekijöiden äänen kuuluminen ja heidän ehdotustensa hyödyntäminen on jatkossa nostettava kehittämistyön ytimeen entistä voimakkaammin. Haluan omassa työssäni edistää sitä, että henkilöstön ideat ja huomiot eivät jää vain paperille, vaan johtavat konkreettisiin parannuksiin.

Näin jälkikäteen arvioiden työn rajaus osoittautui onnistuneeksi. Keskityin olennaiseen, eikä mikään tutkimuskysymysten kannalta keskeinen osa-alue jäänyt käsittelemättä tai kesken. Työ pysyi hyvin suunnitellussa laajuudessa ja tuotti vastaukset asetettuihin tavoitteisiin. Jos jotakin tekisin toisin, niin panostaisin vieläkin huolellisempaan aikatauluttamiseen erityisesti haastattelujen osalta, kuten edellä mainitsin. Kokonaisuutena olen kuitenkin tyytyväinen prosessiin: se vaati sitoutumista ja itsenäistä otetta, mutta palkitsi runsaasti uudella tiedolla ja taidolla. Koen kasvaneeni sekä tutkijana että kehittäjänä tämän projektin myötä. Opinnäytetyön tulokset ja aikaansaannokset antavat aihetta tyytyväisyyteen, ja ennen kaikkea ne kannustavat viemään kehitystyötä eteenpäin myös opinnäytetyön päättymisen jälkeen.

Lähteet

Aslamov, V. 2024. Occupational health and safety management systems comparison to ISO 45001 standard requirements. Bachelor's Thesis. Laurea University of Applied Sciences. Safety, Security and Risk Management.

Dzięgielewska, P., Konarkowska, O. & Górny, A. 2022. Adapting an OHS management system to ISO 45001 requirements: Ensuring system management effectiveness. *European Research Studies Journal*, 25(1), 809-819.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Havasto, C. 2024. Keikkatyön tuomat erityispiirteet työturvallisuuteen. Rakennusmestari (AMK) -tutkinnon opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Helsingin kaupunki 2020. Asia HEL 2019-013351. Viitattu 13.4.2025. <https://paatoset.hel.fi/fi/asia/hel-2019-013351?paatos=4648fb02-5033-455c-aac2-2573266cda6b>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, P. 2020. Jatkuvan parantamisen menetelmät johtamisjärjestelmissä. Teoksessa K. Lahtinen & A. Virtanen (toim.), *Organisaation johtamisen perusteet*. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.

Madsen, P., Hasle, P. & Limborg, H. 2022. Differences in occupational health and safety efforts between adopters and non-adopters of certified occupational health and safety management systems. *Safety Science*, 152, 105778.

Mikkola, J. 2023. Työnjohdon työn kuormittavuuden hallinta korjausrakentaminen-työyksikössä. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. 2006. A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551-562.
- Podrecca, M., Molinaro, M., Sartor, M. & Orzes, G. 2024. The impact of ISO 45001 on firms' performance: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4581-4595. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.2782>
- Rakennusteollisuus RT ry. 2020. Vuosi on nyt 2020 - mitä kuuluu Nolla tapaturmaa -hankkeelle? Rakennusteollisuus RT ry. Viitattu 23.3.2025. <https://rt.fi/blogi/2020/04/vuosi-on-nyt-2020-mita-kuuluu-nolla-tapaturmaa-hankkeelle/>
- Rakennusteollisuus RT 2025. Hyvät käytännöt - Työturvallisuus ja hyvinvointi. Viitattu 23.3.2025. <https://rt.fi/jasenille/tyoturvaluus-ja-hyvinvointi/hyvat-kaytannot/>
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Espoo: VTT. (VTT Publications 700).
- SFS 2024. ISO 45001 - Työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 6.4.2025. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standarit/iso-45001-tyoterveys-ja-tyoturvaluusjohtaminen/>
- SFS-EN ISO 45001:2023. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- Stara 2025. Liikelaitos Stara. Viitattu 6.2.2025. <https://stara.hel.fi/liikelaitos-stara/>
- Stockwell, S., Maistrello, G., Ball, S., Dawney, J., Whitmore, M. & Fahy, N. 2022. The role of evidence in occupational safety and health. RAND Corporation. Viitattu 20.3.2025. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2153-1.html
- Tapaturmavakuutuskeskus 2025. Työtapaturmatietopalvelu. Viitattu 23.3.2025. <https://www.tyotapaturmatieto.fi/julkaisu/tyotapaturmatietopalvelu/3990?c=27>
- Tappura, S., Teperi, A.-M. & Kivistö-Rahnasto, J. 2022. OHS Management Skill Development and Continuing Learning. Applied Human Factors and Ergonomics International Conference. CMS Conferences.

Trinh, M.T. & Feng, Y. 2022. A Maturity Model for Resilient Safety Culture Development in Construction Companies. Buildings, 12(6), 733. <https://doi.org/10.3390/buildings12060733>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 17.11.2024. Saatavilla: <https://tenk.fi>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuskeskus 2025. Työturvallisuusjohtaminen. Viitattu 23.3.2025. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoturvaluusjohtaminen/>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Viinanen, M. 2019. Valmentavan johtamisen avulla kohti itseohjautuvaa tiimiä. Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Wang, B., Wu, C., Shi, B. & Huang, L. 2017. Evidence-based safety management: A new approach to teaching the practice of safety management. Journal of Safety Research 63, 21-28. Viitattu 23.3.2025. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2017.08.012>

Julkaisemattomat lähteet

Haastatteluaineisto. Rakentamispalveluliikelaitos Staran yksikönjohtajien haastattelut. Kevät 2025.

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstön kokemus työturvallisuusasioiden hoitamisesta Staran eri tasoilla.....	33
Kuvio 2: Henkilöstön kokemus oman esihenkilön tietoisuudesta työturvallisuusohjeista ja vastuista sekä työpaikan työturvallisuuden tilan seurannasta.	34
Kuvio 3: Henkilöstön osallistuminen työturvallisuuskäytäntöihin	35
Kuvio 4: Henkilöstön kokemus tiedon saannista liittyen työturvallisuusohjeisiin, lakiuudistuksiin tai muihin ajankohtaisiin asioihin.....	35
Kuvio 5: Henkilöstön kokemus työntekijöiden kuulluksi tulemisesta työturvallisuusasioissa ..	36

Taulukot

Taulukko 1: Haastatteluaineiston analyysiprosessin vaiheet	26
Taulukko 2: Yhteenveto yksikönjohtajien esittämistä kehitysehdotuksista	41

Liitteet

Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelun runko	63
Liite 2: Kysely henkilöstölle	65
Liite 3: Kehittämissuunnitelma	67

Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelun runko

Kiitos osallistumisesta haastatteluun. Haastattelu on osa opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää Staran työturvallisuusjohtamista ISO 45001 -standardin mukaiseksi. Haastattelun tarkoitus on kerätä näkemyksiä työturvallisuusjohtamisen nykytilasta, sen vahvuuksista ja kehityskohteista.

Osa kysymyksistä voi tuntua tarpeettomilta tai itsestään selviltä - älä välitä siitä. Jätä haastatteluun vastatessasi huomiotta haastattelijan tehtävä omassa organisaatiossasi. Voit myös kieltäytyä vastaamasta mihin tahansa kysymykseen.

Haastattelu nauhoitetaan ja siitä kerätty aineisto säilytetään luottamuksellisesti tutkimuksen ajan ja hävitetään turvallisesti heti, kun opinnäytetyö on hyväksytty ja mahdolliset valitusajat ovat umpeutuneet. Säilytysajan aikana aineistoa käsitellään siten, että vain haastattelijalla on siihen pääsy.

Haastattelun kesto: noin 45-60 minuuttia.

1. Nykytila ja yleinen arvio työturvallisuudesta

- Miten arvioisit Staran nykyistä työturvallisuusjohtamista?
 - Mitkä ovat suurimmat vahvuudet?
 - Entä keskeiset heikkoudet?
- Miten koette, että työturvallisuuskäytännöt, kuten turvallisuuspoikkeamailmoitukset, turvallisuuskierrokset ja turvallisuustuokiot, jalkautuvat yksikkönne arkeen?
 - Toteutuvatko ne suunnitellulla tavalla? Miksi tai miksi eivät?
 - Onko näiden käytäntöjen toteuttamisessa eroja eri tiimien välillä?
- Millä tavoin työturvallisuusohjeet ja esihenkilöiden vastuut näkyvät konkreettisesti päivittäisessä työssä - onko ne selvillä?
- Onko kokemuksia tilanteista, joissa nämä vastuut eivät ole toteutuneet odotetusti?
- Mitä haasteita näette työturvallisuuskäytäntöjen tehokkaassa jalkauttamisessa?
- Kuinka nämä esteet olisivat mielestänne mahdollista ratkaista?

2. Johtaminen ja sitoutuminen

- Miten työturvallisuusasiat otetaan huomioon Staran strategisessa päätöksenteossa?
- Kuinka koet oman roolisi työturvallisuusjohtamisessa?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet johtajan näkökulmasta?

- Millä tavoin johdon sitoutuminen näkyy käytännössä?

3. Työntekijöiden osallistaminen

- Kuinka hyvin työntekijät ovat tietoisia työturvallisuustavoitteista ja -toimenpiteistä?
- Miten työntekijöitä osallistetaan työturvallisuutta koskevaan päätöksentekoon?
- Onko olemassa konkreettisia kanavia tai käytäntöjä?
- Miten osastonne käsittelee työntekijöiltä tulevaa palautetta työturvallisuusasioista?

4. Riskienhallinta

- Kuinka systemaattisesti riskienhallintaa toteutetaan osastollanne?
- Onko olemassa yhtenäinen tapa tunnistaa ja arvioida riskejä?
- Mitkä ovat yleisimmät työturvallisuusriskit osastollanne?
- Miten riskeihin liittyvää dokumentaatiota ylläpidetään ja hyödynnetään?

5. Viestintä ja koulutus

- Miten työturvallisuusviestintä toimii tällä hetkellä organisaatiossa?
- Onko tiedonkulussa parannettavaa?
- Kuinka työntekijöitä koulutetaan työturvallisuusasioissa?
- Mitä mieltä olet nykyisestä viestintä- ja koulutuskäytännöstä?

6. Kehitysehdotukset

- Mitä konkreettisia toimenpiteitä ehdottaisit työturvallisuuden kehittämiseksi?
- Mitä uusia käytäntöjä tai prosesseja olisi hyvä ottaa käyttöön?
- Kuinka Staran resursseja voisi kohdentaa paremmin työturvallisuuden parantamiseksi?
- Jos ISO 45001 -standardi on sinulle tuttu, miten näet ISO 45001 -standardin mahdollisuudet tukemassa kehitystyötä?

7. Loppuyhteenveto

Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille työturvallisuuteen liittyen?

Kiitos ajastasi ja arvokkaista vastauksista.

Liite 2: Kysely henkilöstölle

Työturvallisuusjohtamista mittaava kysely Staran henkilöstölle

Hei,

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää Helsingin kaupungin rakentamispalveluliikelaitos Staran työturvallisuusjohtamista. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia, ja vastaukset käsitellään täysin anonyymisti. Toivomme avointa ja rehellistä palautetta kehittämistyön tueksi. Kiitos ajastasi!

1. Mihin tuotanto-osastoon kuulut? (Valitse yksi vaihtoehto)

- Hallinto
- Kaupunki-Infran kunnossapito
- Kaupunkitekniikan rakentaminen
- Rakennustekniikka
- Logistiikka
- Ympäristöhoito

2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Starassa? (Valitse yksi vaihtoehto)

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Toimitko esihenkilöasemassa?

- Kyllä
- En

4. Koetko, että työturvallisuusasiat hoidetaan hyvin...

- (Likert-asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)
 - Omassa työpaikassasi
 - Omassa tuotanto-osastossasi
 - Koko Starassa

5. Miten alla olevat väittämät pitävät paikkansa? (Likert-asteikko: 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)

- Olet itse tietoinen työturvallisuusohjeista ja vastuista työtehtävissäsi?
 - Esihenkilösi on tietoinen työturvallisuusohjeista ja vastuista, sekä seuraa työpaik-
kanne työturvallisuuden tilaa aktiivisesti?
 - Saat tietoa työturvallisuuteen liittyvistä uusista ohjeista, lakiuudistuksista tai muista
ajankohtaisista asioista
 - Koen että työntekijöitä kuunnellaan työturvallisuusasioissa...
6. Kuinka usein osallistut seuraaviin työturvallisuuskäytäntöihin?
(Likert-asteikko: 1 = En koskaan, 5 = Viikoittain)
- Turvallisuuskierrokset
 - Turvallisuustuokiot
 - Työhyvinvointituokiot
 - Turvallisuuspoikkeamien raportointi
7. Jos voisit muuttaa yhtä asiaa työturvallisuuden tai työhyvinvoinnin parantamiseksi, mikä
se olisi?

Loppukiitos: "Kiitos arvokkaasta palautteestasi! Vastauksesi ovat erittäin tärkeitä työturvalli-
suuden kehittämiseksi Starassa."

Liite 3: Kehittämissuunnitelma

Tavoite	Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilöt	Seuranta ja mittarit
Johdon ja esihenkilöiden näkyvämpi sitoutuminen turvallisuustyöhön	Jokainen yksikönjohtaja ja toimitusjohtaja pitää vähintään yhden turvallisuuskierroksen kuukaudessa ja dokumentoi siitä yhden kehittämistoimenpiteen, jonka toteutumista seurataan.	Käynnistetään heti, jatkuva käytäntö.	Toimitusjohtaja, yksikönjohtajat, esihenkilöt	Turvallisuuskierrosten määrä, niistä johdettujen kehittämistoimenpiteiden toteutumisaste.
Turvallisuusviestinnän kehittäminen ja viestiketjun varmistaminen	Jokaisen työsuojeluryhmän kokouspöytäkirja julkaistaan intrassa työntekijöiden saataville. Esihenkilöt käyvät tärkeimmät turvallisuusasiat läpi viikkopalaverissa, ja tuotantopäälliköt/projektipäälliköt käyvät ajoittain seuraamassa näitä palaveria varmistaakseen, että oikeat asiat käsitellään.	Prosessi täsmennetään 3 kk kuluessa, jatkuva käytäntö.	Esihenkilöt, työsuojeluryhmät, henkilöstötoimikunta, tuotanto- ja projektipäälliköt	Pöytäkirjojen julkaisun toteutuminen intrassa, tuotanto-/projektipäälliköiden havainnot viikkopalaverien toteutuksesta.
Turvallisuuspoikkeamien raportoinnin ja käsittelyprosessin läpinäkyvyys	Varmistetaan, että kaikki esihenkilöt osallistuvat tapaturmien ja turvallisuuspoikkeamien käsittely- ja tutkintaprosessin koulutuksiin. Koulutuksen suorittaminen ja viikkopalaverien turvallisuusaiheiden käsittely otetaan osaksi onnistumiskeskusteluja.	Välittömästi käyttöönotto, jatkuva seuranta onnistumiskeskusteluissa.	Esihenkilöt, tuotanto- ja projektipäälliköt, työsuojelupäällikkö	Esihenkilöiden osallistumisprosentti koulutuksissa, onnistumiskeskusteluiden dokumentaatio turvallisuusaiheiden käsittelystä.
Työntekijöiden osallistaminen työturvallisuustyöhön	Jokaisessa osaston työsuojeluryhmässä sekä yksikönjohtajan tai toimitusjohtajan turvallisuuskierroksella on mukana osaston yhteistoimintavastaava. Työn vaarojen arvioinnit pidetään ajan tasalla ja työntekijöitä osallistetaan niiden päivittämiseen.	Välittömästi käyttöönotto, jatkuva käytäntö.	Yksikönjohtajat, esihenkilöt, yhteistoimintavastaavat	Yhteistoimintavastaavien osallistumisprosentti kokouksissa, kierroksilla ja työn vaarojen arvioinneissa, työn vaarojen arviointeihin osallistettu työntekijöitä (k/e).