



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Poliisilaitoksen kokemuksesta oppimisen nykytila työturvallisuuden ja taktiikan osa-alueilla

Tuomas Sironen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Poliisilaitoksen kokemuksesta oppimisen nykytila työturvallisuuden ja taktiikan osa-alueilla**

Tuomas Sironen  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Tuomas Sironen

**Poliisilaitoksen kokemuksesta oppimisen nykytila työturvallisuuden ja taktiikan osa-alueilla**

Vuosi 2018 Sivumäärä 43

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on poliisin operatiivisen kenttätoiminnan työturvallisuuden ja tehtävissä käytettävän taktiikan kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä henkilöstöltä tietoa ja tiedon perusteella muodostaa käsitys organisaation kyvystä hyödyntää kokemuksia ja havaintoja työturvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä. Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkielma ja siinä selvitetään Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kokemuksesta oppimisen nykytilaa ja etsitään kokemuksesta oppimisen kehityskohtia. Opinnäytetyön avulla organisaatio saa tietoa henkilöstön mielipiteistä ja kykenee tällä tavoin tekemään päätelmiä mahdollisista kehittämistarpeista. Opinnäytetyön avulla on mahdollista suunnata tulevaa kehittämissuunnitelmia.

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelminä kirjallisuuskatsausta, dokumenttianalyysiä, haastattelua ja sähköistä kyselyä. Tiedon analysointimenetelminä käytettiin sisällön analyysiä ja teemoittelua. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on muodostettu alan kirjallisuudesta, tehdyistä tutkimuksista ja turvallisuusasiantuntijoiden haastatteluista. Kerätyn tiedon perusteella laadittiin sähköinen kysely. Teorian ja kyselyn tietojen perusteella saatiin käsitys poliisilaitoksen kokemuksesta oppimisen nykytilasta ja tiedon avulla tunnistettiin myös kehityskohteita.

Tutkimuksen perusteella organisaation kokemuksesta oppimisessa oleellisia tekijöitä ovat muun muassa turvallisuuskulttuuri sekä turvallisuuden mittaaminen ja raportointi. Hyvässä turvallisuuskulttuurissa johto osoittaa omalla esimerkillään turvallisuudesta välittämisen ja asian tärkeyden. Hyvän turvallisuuskulttuurin vallitessa tiimit tuntevat turvallisuuden omaksi asiakseen, huolehtivat omasta ja myös muiden turvallisuudesta eivätkä hyväksy alhaisia vaatimustasoja ja riskien ottamista. Tapa suhtautua virheisiin kertoo myös paljon organisaation turvallisuuskulttuurista. Korkean tason organisaatioissa etsitään ja raportoidaan aktiivisesti virheitä ja epäkohtia, jotta niihin voitaisiin reagoida ja niistä voitaisiin oppia. Raportointikäytäntöjen ja turvallisuuden mittaamisen toimivuudella on myös tärkeä vaikutus kykyyn hyödyntää kokemuksia turvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä. Raportointijärjestelmän tulee olla yksinkertainen ja raporttien etenemisestä ja tehdyistä toimenpiteistä tulee saada palautetta.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuuskulttuuri on korkealla tasolla. Kentällä työskentelevät pitävät työturvallisuutta tärkeänä tekijänä ja uskovat myös johdon arvostavan heidän työturvallisuuttaan. Kenttäryhmissä virheistä kertomista ei pelätä ja turvattomaan käyttäytymiseen puuttumista pidetään luonnollisena asiana. Kokemusten hyödyntämisessä työturvallisuuden ja taktiikan kehittämiseksi on sen sijaan vielä kehitettävää. Turvallisuushavaintojen ei koeta siirtyvän työskentelyryhmästä toiseen toivotulla tavalla. Johdon ei koeta kertovan riittävästi halustaan saada työntekijöiltään tietoa turvallisuuteen liittyvistä havainnoista. Henkilöstön usko työturvallisuushavainnoista raportoinnin vaikuttavuuteen on vähäinen eikä raporttien etenemisestä ja tehdyistä toimenpiteistä koeta saatavan riittävästi palautetta.

Asiasanat: Kokemuksesta oppiminen, Työturvallisuus, Turvallisuuskulttuuri, Operatiivinen kenttätoiminta, Poliisitaktiikka, Turvallisuuden mittaaminen

Tuomas Sironen

**Learning from Experiences in a Police Department: The Current State of Learning on the Areas of Safety and tactics**

Year 2018

Pages

43

---

The purpose of the thesis is to develop the occupational safety in the police's operational field operations and to develop the tactics used in the field. The purpose of the thesis is also to gather information and understand the organization's ability to utilize experiments and observations in the development of safety and tactics. The thesis is a study and it explains the Itä-Uusimaa Police Department's current state of learning and maps ways for developing it. With the thesis the organization is able to gain information about the staff's views and to draw conclusions on possible needs of development. It is possible to utilize the thesis for development work in the future.

Literature review, document analysis, interview and electronic survey were used to gather information. Content analysis and theme analysis were used to analyse information. The theoretical framework of the thesis is based on literature, studies, and interviews with safety experts. An electronic survey was formulated on this information. Based on the theoretical framework and the survey data, it was possible to understand the current state of learning within the police department. Based on the information it was also possible to identify development targets.

Based on the study, relevant factors in learning from experiences were safety culture, measuring safety and reporting safety factors. In a working safety culture, the management sets an example for the importance of safety and the importance of the matter. In a solid safety culture, teams take safety as their own matter, take care of their own and others' safety, and do not accept low demands and risk taking. The way to deal with mistakes also depicts the safety culture of an organization to a great extent. High-level organizations are actively looking for and reporting mistakes and malades to react and learn from them. The performance of reporting practices and security measurements also have an important impact on the ability to utilize experiences in developing safety and tactics. The reporting system must be simple and feedback should be given on the progress of and the actions taken.

The safety culture of the Itä-Uusimaa Police Department is at a high level. Employees in the field consider work safety an important factor and also believe that the management appreciates their work safety. Field groups are not afraid to report mistakes, and interference with insecure behaviour is considered a natural thing. However, utilizing the experiences in developing work safety and tactics should yet be seen to. The employees do not believe that information on safety observations moves from one working group to another as desired. They do not feel that the management wants to get information on safety observations. Employees do not believe much in the effectiveness of safety reporting and they feel that they do not get enough feedback on the progress of handling the reports and the actions taken.

**Keywords:** Learning from experience, Occupational safety, Safety culture, Operational field action, Police tactics, Safety measurements

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 6  |
| 2   | Tutkimuksen esittely ja kohdeorganisaatio .....                                 | 7  |
| 2.1 | Tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaaminen ..... | 7  |
| 2.2 | Keskeiset käsitteet .....   | 7  |
| 2.3 | Kohdeorganisaation esittely .....   | 8  |
| 3   | Opinnäytetyön lähestymistapa, tutkimusmenetelmät .....                          | 8  |
| 3.1 | Kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi ja haastattelu .....                    | 9  |
| 3.2 | Kysely .....  | 9  |
| 3.3 | Teemoittelu ja sisällön analyysi .....  | 11 |
| 4   | Työturvallisuuden kehittämisen teoriaa .....                                    | 11 |
| 4.1 | Turvallisuus, turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta .....                   | 11 |
| 4.2 | Poliisitaktiikka ja työturvallisuus .....                                       | 14 |
| 4.3 | Organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri .....                            | 15 |
| 4.4 | Organisaation oppiminen, onnettomuudet ja virheisiin suhtautuminen .....        | 17 |
| 4.5 | Turvallisuuden mittaaminen .....  | 19 |
| 5   | Opinnäytetyön prosessi .....  | 21 |
| 6   | Tutkimustulokset .....  | 23 |
| 6.1 | Turvallisuusasiantuntijoiden haastattelujen tulokset .....                      | 23 |
| 6.2 | Kyselyn tulokset .....  | 24 |
| 6.3 | Avoimien kysymysten vastaukset .....  | 30 |
| 7   | Pohdinta .....  | 30 |
| 8   | Johtopäätökset ja oman työn arviointi .....                                     | 33 |
| 9   | Tutkimuksen luotettavuus .....  | 35 |
|     | Lähteet .....   | 36 |
|     | Kuviot .....  | 38 |
|     | Taulukot .....  | 38 |
|     | Liitteet .....  | 39 |

## 1 Johdanto

Oppiminen on kehittymisen perusedellytys. Jos emme ole kyenneet siirtämään jo tapahtuneesta saatua kokemusta tulevaan toimintaan, kehitystä ei ole tapahtunut. Tapahtuneesta saatu oppi voi olla sekä positiivista että negatiivista. Tapahtumaan hyvin sopiva toimintatapa antaa meille aihetta vahvistaa kyseistä tapaa entisestään. Huonommin sopiva toimintatapa taas antaa aihetta korjaaviin toimenpiteisiin. Oppimisen edellytyksenä taas on, että toimintaamme tarkkaillaan. Tarkkailemme sitä joko itse tai tarkkailua tekee joku muu. Toimintamme tarkastelun tulee olla rehellistä ja syyllistämätöntä. Toiminnassa tapahtuneet korjaamista vaativat seikat tulee pystyä tuomaan esille ilman, että niistä syyllistetään ketään henkilökohtaisesti. Virheiden ja vaaratilanteiden esille tuomisesta tulee palkita syyllistämisen sijaan.

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös organisaation tulee pystyä kehittymään. Sisäisen turvallisuuden toimintaympäristö on aiempaa monimutkaisempi ja turvallisuusympäristön muutokset voivat olla erittäin nopeita. Suomen keskeisin sisäisen turvallisuuden haaste on monimuotoinen syrjäytyminen. Syrjäytymisen äärimmäisiä muotoja ovat radikalisoitumien ja ääri liikkeiden voimistuminen. Hallitsemattomaan maahanmuuttoon liittyy myös uusia turvallisuusriskejä, kuten terrorismiyhteyksiä ja erimuotoista rikollisuutta. Toimintaympäristö muuttuu myös muulla tavoin. Tekniikan ja materiaalien kehitys vaatii myös poliisin taktikalta kykyä mukautua. Poliisi on yksi keskeisistä toimijoista jatkuvasti muuttuvassa sisäisen turvallisuuden toimintaympäristössä. Poliisin on kyettävä kehittämään omaa toimintaa saamiensa kokemusten perusteella. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella, kuten muillakin poliisilaitoksilla, suoritetaan jatkuvasti monimuotoisia poliisitehtäviä kenttähenkilöstön toimesta. Tehtävillä noudatettavilla toimintatavoilla on suuri merkitys niin poliisimiesten kuin kansalaistenkin turvallisuudelle ja oikeusturvalle. Kenttätyön tehtäviä suorittavat poliisimiehet tekevät konkreettista poliisityötä ihmisten parissa. Joskus poliisitehtävillä tehdään havaintoja, joilla on suuri merkitys työturvallisuuden kannalta.

Tapaturmien ja vaaratilanteiden jälkikäteinen raportointi on tärkeää ja kertoo osaltaan turvallisuuden tilasta. Turvallisuuden mittaamista ja tarkkailua ei voida kuitenkaan jättää pelkästään jälkikäteen tapahtuvan tarkastelun varaan. Eri laisten ennakoivien turvallisuusmittareiden käyttäminen voi kertoa tärkeitä asioita turvallisuudesta jo etukäteen. Turvallisuuspoikkeamien ja turvallisuushavaintojen kerääminen voi auttaa organisaatiota oppimaan ennen kuin varsinaista seurausta on syntynyt. Turvallisuudesta tehdyt havainnot voivat olla myös positiivisia.

## 2 Tutkimuksen esittely ja kohdeorganisaatio

Tässä luvussa määritellään tarkemmin tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen rajaamisesta ja tutkimuksen keskeisistä käsitteistä. Luvun lopussa esitellään kohdeorganisaationa toimiva poliisilaitos.

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on poliisin operatiivisen kenttätöiminnan työturvallisuuden ja tehävissä käytettävän taktiikan kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä henkilöstöltä tietoa ja tiedon perusteella muodostaa käsitys organisaation kyvystä hyödyntää kokemuksia ja havaintoja työturvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä. Tutkimuksessa saadun tiedon perusteella pyritään myös tunnistamaan kokemuksesta oppimisen kehityskohteita. Kohdeorganisaation tilaa selvitetään henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla. Kokemusten hyödyntämisen tarkastelun olennaisena osana otetaan tässä opinnäytetyössä huomioon organisaation turvallisuuskulttuuri, turvallisuustapahtumien raportointi ja turvallisuuden mittaaminen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten operatiivisessa kenttätöiminnassa hyödynnetään organisaation jäsenten kokemuksia työturvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä?
2. Mitkä ovat organisaation kokemuksesta oppimisen kehityskohteet työturvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä?

Tutkimus rajataan poliisilaitoksen operatiiviseen kenttätöimintaan. Operatiivisella kenttätöiminnalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä poliisin suorittamaa käytännön valvonta- ja hälytystöimintää. Valvontatyöhön kuuluvat muun muassa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden valvonta sekä liikenteenvalvontatehtävät. Hälytystehtäviä ovat yleisimmin hätäkeskuksen poliisille välittämät tehtävät.

### 2.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kokemuksesta oppiminen, poliisitaktiikka, operatiivinen kenttätöiminta, turvallisuuskulttuuri ja työturvallisuus. Koko opinnäytetyön keskeisimpänä käsitteenä on kokemuksesta oppiminen, jota käsitellään työturvallisuuden ja taktiikan näkökulmasta. Kokemuksesta oppiminen tarkoittaa kykyä hyödyntää organisaation saamia kokemuksia. Poliisitaktiikalla tarkoitetaan poliisin käyttämiä toimintatapoja ja menetelmiä tehtävien turvallisesti hoitamiseksi. Operatiivinen kenttätöiminta tarkoittaa poliisin kentällä suorittamia valvonta- ja hälytystehtäviä. Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan yleensä organisaation halua ja taitoa suhtautua turvallisuuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työturvallisuus on käsitteenä erittäin oleellinen poliisin operatiivisessa kenttätöiminnassa. Työturvallisuudella tarkoitetaan työtehtävien hoitamista ilman tapaturmia ja vahinkoja.

### 2.3 Kohdeorganisaation esittely

Poliisin toimialan ohjauksesta vastaa Sisäministeriö. Poliisin organisaatio on kaksiportainen, jossa Sisäministeriön alaisuudessa toimiva Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisi-toimintaa. Poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt toimivat suoraan Poliisihallituksen alaisuudessa. Poliisin valtakunnallisia yksiköitä ovat Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Paikallispoliisiin kuuluu 11 poliisilaitosta ja paikallispoliisin palveluverkko koostuu pääpoliisiasemista, poliisiasemista, palvelupisteistä ja yhteispalvelupisteistä. (Poliisi 2018.) Itä-uudenmaan poliisilaitos toimii 15 kunnan alueella. Näitä kuntia ovat muun muassa Vantaa, Järvenpää, Kerava, Tuusula, Hyvinkää, Porvoo ja Sipoo. Poliisilaitoksen alueella sijaitsevat esimerkiksi kansainvälinen lentokenttä, ydinvoimala ja öljynjalostamo. Itä-Uudenmaan poliisilaitos suoritti vuonna 2017 yhteensä 118916 hälytystehtävää. Samana vuonna poliisilaitoksen henkilöstömäärä oli 769,6 henkilötyövuotta. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2018.)

### 3 Opinnäytetyön lähestymistapa, tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tutkielma. Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä käytetään kirjallisuuskatsausta, dokumenttianalyysiä, haastattelua ja sähköistä kyselyä. Tiedon analysointimenetelminä käytetään sisällön analyysiä ja teemoittelua. Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tutkielma, koska työssä yritetään saada käsitys organisaation kokemuksesta oppimisen nykytilasta. Työssä ei anneta konkreettisia kehittämisehdotuksia vaan tunnistetaan kehityskohtia ja se voi toimia myös tietopohjana tuleville tutkimuksille. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 51) mukaan ennen tutkimusmenetelmien valintaa tulee tutkijan pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaan tutkimusta suunnitellaan. Heidän mukaansa lähestymistavan valinnassa ei ole kysymys tutkimusmenetelmien valinnasta, vaan lähestymistapa ohjaa menetelmien valintaa.

Tutkimuksia on perinteisesti pyritty jaottelemaan ominaisuuksiensa mukaan, joko kvantitatiivisiksi tai kvalitatiivisiksi. Kvantitatiivista kutsutaan myös määrälliseksi ja kvalitatiivista laadulliseksi tutkimukseksi. Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2010, 135-136) mukaan tämä jako on hieman ongelmallinen. Heidän mukaansa monet tutkijat haluaisivat poistaa tämän tyyppisen vastakkainasettelun. Kirjoittajat haluaisivatkin nähdä nämä suuntaukset toisiaan täydentävinä. Yhtenä täydentämisen tapana Hirsijärvi ym. (2010, 136) mainitsevat kvalitatiivisen tutkimuksen käyttämistä kvantitatiivisen esikokeena. Tämän tarkoituksena on taata, että mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen kannalta. Ojasalo ym. (2014, 104-105) jakavat tutkimusmenetelmiä kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. Heidän mukaansa lomakekysely on tyypillinen määrällinen menetelmä ja teemahaastattelu tyypillinen laadullinen menetelmä. Ojasalon ym. (2014, 104-105) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä laadullisten ja määrällisten menetelmien raja kuitenkin hämärtyy. Menetelmät ovat heidän mielestään välineitä, joiden avulla päästään mahdollisimman hyviin uusiin käytäntöihin.



### 3.1 Kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi ja haastattelu

Kirjallisuuskatsauksella voidaan kartoittaa jotain rajattua aihealuetta ja tutkia millaista tietoa aihealueesta on olemassa. Tarkoituksena on tällöin usein hakea vastausta johonkin tiettyyn ongelmaan, kuten tutkimuskysymykseen. AMK-opinnäytetyössä voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on tutkia aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018) Hirsijärven ym. (2010, 113) mukaan kirjallisen aineiston valinnassa tarvitaan harkintaa eli lähdekritiikkiä. Luotettavan lähteen valinnassa kirjoittajat korostavat neljää tekijää: kirjoittajan tunnettuus ja arvostettuus, lähteen ikä ja lähdetiedon alkuperä, lähteen uskottavuus ja julkaisijan arvovalta ja vastuu sekä totuudellisuus ja puolueettomuus. Ojasalon ym. (2014, 43) mukaan dokumenttianalyysi tarkoittaa erilaisten työelämässä tuotettujen dokumenttien analysointia. Tällaisia voivat olla muun muassa muistiot, projektiraportit, pöytäkirjat ja lehtikirjoitukset. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä muihin tiedonkeruumenetelmiin yhdistettynä antamaan lisänäkökulmaa tutkittavaan asiaan.

Ojasalon ym. (2014, 106-107) mukaan haastattelu on hyvä menetelmä esimerkiksi silloin, kun sen tavoitteena on asioiden selventäminen ja syventäminen. Hirsijärvi ym. (2010, 206) kuvaavat haastattelua aikaa vieväksi menetelmäksi eikä siihen heidän näkemyksensä mukaan tulisi ryhtyä, jos samat tulokset olisi saatavissa kyselylläkin. Hirsijärven ym. (2010, 208) mukaan teema-haastattelusta puuttuvat tarkat kysymykset mutta haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa.

### 3.2 Kysely

Kyselyn vahvuuksia ovat nopeus ja tehokkuus. Sen avulla voidaan tuottaa paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Heikkoutena on tiedon pinnallisuus. On vaikea arvioida miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja miten tietoisia vastaajat ovat tutkitusta aiheesta. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksiksi mainitaan edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Heikkouksia taas ovat kyselyiden yleisyys ja tästä johtuva yleinen vastausprosentin pieneneminen. Sähköisten kyselyiden kohdalla haasteeksi mainitaan myös se, että kattavien sähköpostitietojen puuttuessa kysely lähetetään kaikille, joiden osoite tiedetään. Kysely ei tällöin perustu otantaan ja siitä syystä kyselyn tulokset eivät ole yleistettävissä koko perusjoukkoa koskeviksi. (Ojasalo ym. 2014, 121,128.)

Kyselyn ensimmäisenä vaiheena on tutkimuksen tavoitteiden ja mitattavien havaintoyksiköiden valinta. Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Kaikkien havaintoyksiköiden joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Koko perusjoukon tutkiminen on usein, suuren kokonsa vuoksi, vaikeaa ja tästä syystä perusjoukosta pyritään valitsemaan satunnaisesti valittu osa, otos. Otoksesta saatujen tietojen perusteella, tilastollisen päättelyn avulla, voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan todeta,

kuinka suurella todennäköisyydellä otoksesta saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi. Otoksen kokoa valittaessa perusjoukon suuruudella ei ole väliä, sillä sama prosenttiosuus johtaa samaan virhemarginaaliin. Koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä tehtäessä ratkaiseva asia on havaintoyksiköiden satunnaisuus. Yksinkertainen satunnais-otanta on tilastollisesti vahvin otantamenetelmä, koska siinä kaikilla havaintoyksiköillä on yhtä suuri mahdollisuus päästä tutkimuksen kohteiksi. Ositetulla otannalla pyritään taas varmistamaan, että otos on merkittävien ryhmien osalta mahdollisimman edustava. Ositetussa otannassa otetaan huomioon perusjoukon jakautuminen ryhmiin. (Ojasalo ym. 2014, 121-128.)

Otokseen perustuva tutkimus antaa aina arvion asian tilasta. Mitä pienempi virhemarginaali on tavoitteena, sitä suurempi otoksen on oltava. Yleensä otostutkimuksen virhemarginaalia arvioitaessa tyydytään siihen, että virhemarginaali on arvioitu oikein 95 prosentin todennäköisyydellä. Kun otoskokoa määritellään, on otettava huomioon myös kato. Kato muodostuu esimerkiksi palauttamatta jääneistä vastauslomakkeista. Kyselyn katoa on pyrittävä saamaan mahdollisimman pieneksi. (Heikkilä 2014, 40-44.)

Kyselylomake on olennainen tekijä kyselytutkimuksessa. Kysymysten laadintaan tulee kiinnittää huomiota, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. Kyselylomaketta suunniteltaessa tulee tutkijan olla selvillä, mihin kysymykseen vastausta haetaan ja mikä on tutkimuksen tavoite. Kysymykset voidaan karkeasti jakaa suljettuihin eli strukturoituihin kysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin. Avoimille kysymyksille on ominaista, että ne ovat helppoja laatia mutta työläitä käsitellä. Strukturoitujen kysymysten etuja on, että niihin vastaaminen on nopeaa ja tulosten käsittely helppoa. Kyselylomakkeen ulkonäkö on yksi tekijä, jonka perusteella vastaaja päättää vastaako hän kyselyyn. Tutkimuslomakkeen alkuun tulisi sijoittaa helppoja kysymyksiä, jotka herättävät vastaajan mielenkiinnon aiheeseen. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä eikä siinä saa olla turhia kysymyksiä. Hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä ovat lisäksi muun muassa selkeät ja yksinkertaiset vastausohjeet, vain yhden asian kysyminen kerrallaan, kysymysten looginen eteneminen, kysymysten juokseva numerointi, saman aiheen kysymysten ryhmitteleminen kokonaisuuksiksi otsikoin, lomakkeen esitestaus sekä tietojen syöttämisen ja käsittelymisen helppous. (Heikkilä 2014, 45-50.)

Heikkilän (2014, 46-52) mukaan tutkimuslomakkeen laatimiseen liittyy seuraavat vaiheet: 1) Tutkittavien asioiden nimeäminen, 2) Lomakkeen rakenteen suunnittelu, 3) Kysymysten muotoilu, 4) Lomakkeen testaus, 5) Rakenteen ja kysymysten korjaaminen, 6) Lopullinen lomake. Likertin asteikkoa käytetään Heikkilän mukaan mielipideväittämässä. Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen asteikko, jonka ääripäät ovat usein täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Likertin asteikkoa käytettäessä tulisi miettiä kummalla vaihtoehdolla kysymykset aloitetaan ja miten asteikon keskikohta muotoillaan. Otetaanko siis mukaan vastausvaihtoehto en osaa sanoa vai jätetäänkö se kokonaan pois. Vastausvaihtoehto en osaa sanoa voidaan jättää kokonaan pois, jos halutaan pakottaa vastaaja valitsemaan joku vaihtoehdoista.

### 3.3 Teemoittelu ja sisällön analyysi

Haastattelujen kohdalla kerätyn materiaalin laajuus vaikuttaa kerätyn aineiston käsittelytapaan. Haastatteluissa ja kirjallisuuskatsauksessa saatua materiaalia voidaan järjestellä teema-alueittain. Tätä kutsutaan teemoitteluksi. Teemoittelussa etsitään aineistossa esiintyviä asioita ja ilmiöitä, jotka ovat kerätyille aineistoille yhteisiä. Ilmiöt liittyvät usein haastatteluteemoihin mutta voivat olla yllättäviäkin haastateltujen mielessä olleita asioita. Ilman haastatteluaineistosta ilmenevien yhteyksien tarkastelua, analyysistä voi tulla pintapuolinen. Teemoittelu voidaan jakaa tyypittelyyn ja ääriyhmittelyyn. Tyypittelyssä halutaan sijoittaa kaikki haastateltavat tiettyyn tyyppiin, jonkin kehittämistehtävän aiheen perusteella. Ääriyhmittelyssä etsitään vastakohtia haastateltavien vastauksista. Sisällön analyysiä käytetään muun muassa dokumenttianalyysin avulla kerätyn materiaalin analysoimiseen. Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja etsimään ja tunnistamaan tekstin merkityksiä. Sisällön analyysissä saatu aineisto voidaan muuttaa myös numeromuotoon esimerkiksi laskemalla tietyn ilmiön esiintymistä aineistossa. (Ojasalo ym. 2014, 110-111, 137.)

## 4 Työturvallisuuden kehittämisen teoriaa

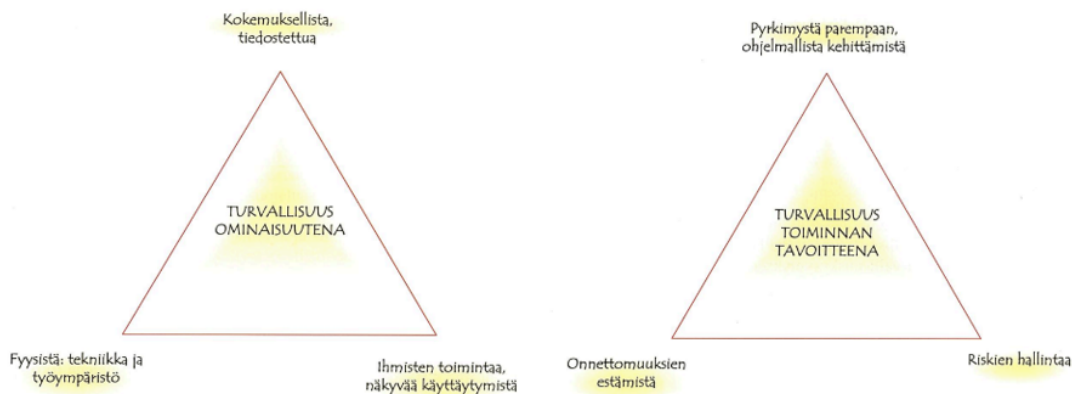
Tässä opinnäytetyön luvussa käydään läpi keskeinen tutkimuskysymykseen liittyvä teoria. Teorian avulla muodostetaan opinnäytetyön tietopohja, jonka perusteella muotoillaan opinnäytetyön kyselyn kysymykset. Tietopohja on merkittävässä osassa myös saatujen tulosten tulkitsemisessa ja johtopäätöksissä.

### 4.1 Turvallisuus, turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta

Turvallisuuden käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää ja sen sisältö on riippuvainen tarkastelunäkökulmasta. Turvallisuus voidaan määritellä tilanteeksi, jossa henkilö- tai vahinkoriskit ovat hyväksyttävällä tasolla. Jokainen työtehtävä on jossain määrin vaarallinen, jolloin vaarallisuutta kuvaamaan käytetään riskin käsitettä. Turvallisuuden käsitteeseen liittyy olennaisesti myös kokemuksellisuuden käsite. Ihmisten kokema turvallisuus ja turvattomuus määrittävät turvallisuutta. Turvallisuuteen tähtäävät toimenpiteet voivat pahimmillaan olla turvattomuutta lisääviä. (Levä 2003, 31-32.) Turvallisuutta kuvaamaan käytetään suomen kielessä vain yhtä sanaa. Englannin kielessä käytetään kuitenkin usein termejä: ”safety” ja ”security”. Safety- termiä käytetään yleisesti puhuttaessa onnettomuuksista. Securitystä puhutaan taas, kun tarkoitetaan turvallisuutta, joka sisältää tuottamuksellisuuden, tahallisuuden tai suunnitelmallisuuden käsitteen. (Reiman & Oedewald 2008, 20.)

Levän (2003, 33-34) mukaan turvallisuus käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Olemassa olevissa määritelmässä turvallisuutta lähestytään useimmiten kahdesta näkökulmasta: ominaisuutena (lopputulos) ja toiminnan tavoitteena (prosessin laatu). Levän mukaan turvallisuus ominaisuutena liittyy tekniikkaan ja fyysiseen työympäristöön, ihmisten toi-

mintaan ja näkyvään käyttäytymiseen sekä henkiseen kokemiseen ja tiedostamiseen. Turvallisuus toiminnan tavoitteena taas kiteytyy pyrkimykseen estää onnettomuudet teknisin ratkaisu- tai säännöillä, vaaroja tunnistamalla ja poistamalla sekä pitkäjänteisellä johtamisella ja kehittämistyöllä. Kuviossa 1 on esitetty turvallisuus sekä ominaisuutena, että toiminnan tavoitteena.

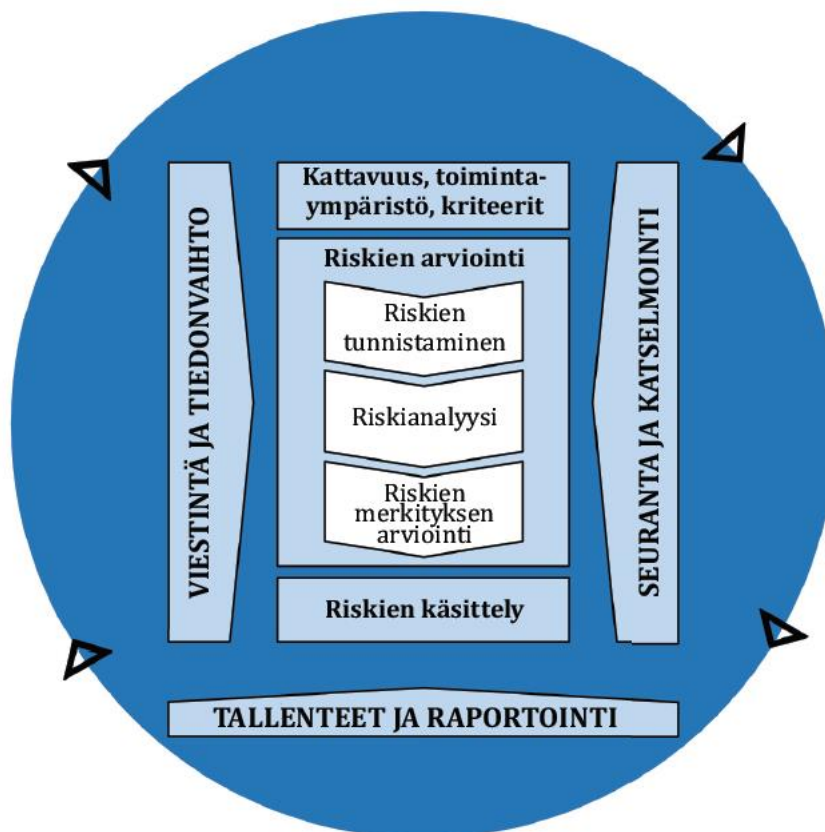


Kuvio 1: Turvallisuus ominaisuutena ja toiminnan tavoitteena (Levä 2003, 33-34)

Turvallisuusjohtaminen, turvallisuuden johtaminen ja turvallisuuden hallinta esitetään usein toistensa synonyymeinä (Simola 2005, 72). Turvallisuusjohtamisen keskeisenä ajatuksena on, että turvallisuutta parannetaan jatkuvasti ja kokonaisvaltaisesti. Turvallisuus ja terveys otetaan huomioon niin töiden suunnittelussa, tekemisessä kuin seurannassakin. (Työsuojelu 2018.) Turvallisuusjohtamisessa yhdistyvät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen ja se käsittää sekä ennakoivan että korjaavan toiminnan työympäristön jatkuvaksi parantamiseksi. Yrityksen ylin johto vastaa turvallisuudesta ja johdon tulee ohjata turvallisuutta asettamalla sille tavoitteita, suunnittelemalla ja ohjaamalla toimintaa, varmistamalla tarpeelliset resurssit sekä valvomalla toteutusta. (Työturvallisuuskeskus 2008.) Turvallisuustoiminnan ja riskienhallinnan tavoitteiden tulee olla yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan (Leppänen 2006, 21-23).

Riskin kuvataan olevan epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin. Riski voi olla myönteinen tai kielteinen ja myös sen seuraukset voivat olla molempia. Riskiä ilmaistaan riskin lähteiden, mahdollisten tapahtumien, niiden todennäköisyyden ja niiden seurausten yhdistelmänä. Riskienhallinta taas on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota riskien osalta johdetaan ja ohjataan. Riskienhallintaprosessi on olennainen osa johtamista ja päätöksentekoa ja se tulisi sisällyttää rakenteeseen toimintoihin ja prosesseihin. (SFS-ISO 31000 2018, 6-14.) Kuviossa 2 on esitetty riskienhallintaprosessi SFS-ISO 31000-standardin mukaisesti. Kattavuuden, toimintaympäristön ja kriteerien suunnittelun avulla prosessista tehdään juuri kyseiseen organisaatioon sopiva. Riskien arvioinnissa yritetään ensin löytää, havaita ja kuvata käsitellyssä olevan

alueen riskit. Tämän jälkeen riskien luonnetta ja ominaisuuksia pyritään ymmärtämään riskianalyysin avulla. Riskille voidaan myös määrittellä riskitaso. Riskien merkityksen arvioinnin avulla pyritään selvittämään riskin vakavuus, mikä taas vaikuttaa riskien käsittelyyn. Käsitteilyssä päätetään mitä riskille tehdään. Seuranta ja katselmointi sekä viestintä ja tiedonvaihto kulkevat prosessin rinnalla. (SFS-ISO 31000 2018, 14-19.)



Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000 2018, 14)

Riskistä puhuttaessa tarkoitetaan nykypäivänä yleensä tappion tai ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyttä. Riski kuvaa epävarmuutta jossain toiminnassa. Riskien hallinnalla taas pyritään maksimoimaan toiminnan hyöty minimoimalla riskien tuomat haitat. Riskienhallinnalla pyritään välttämään organisaation kannalta epäsuotuisia tapahtumia ja varautumaan niihin. Riski-käsitteeseen liittyy olennaisesti riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin toteutumisesta aiheutuneet seuraukset. Todennäköisyyksien ja seurauksien perusteella riskejä voidaan mitata, hahmottaa ja verrata toisiinsa. Riskienhallinnassa puhutaan usein inhimillisestä tekijästä. Usein on kuitenkin väärin syyttää yksittäistä työntekijää virheen tekemisestä. Vaikka ihmiset tekevät virheitä, ei kaikkea huomiota voida keskittää yksilön toimintaan riskien hallinnassa. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 9-27.)

Yrityksen henkilöstöön kohdistuvia riskejä voidaan Juvosen ym. (2014, 60) mukaan kutsua henkilöstöriskeiksi. Työn tekemiseen liittyviä henkilöstöriskejä ovat heidän mukaansa muun

muassa fyysiset tapaturmariskit, henkinen kuormittuminen ja väkivalta- ja uhkatilanteet. Kirjoittajien mukaan velvoite henkilöstöriskien hallintaan tulee merkittävimmiltä osin työlainsäädännöstä. Henkilöstöriskien hallinta on osa organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja henkilöstöriskeistä on huolehdittava ennakoivasti, suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti.

Reimanin & Oedewaldin (2008, 297) mukaan turvallisuuskriittisten organisaatioiden keskeisiä turvallisuushallinnan haasteita ovat esimerkiksi: Miten opitaan varautumaan ja ennakoimaan onnettomuuksia, joita ei ole koskaan tapahtunut? Miten voidaan oppia onnettomuuksista, jotka eivät koskaan toistu täysin samanlaisina? Miten opitaan toimimaan oikein silloin, kun asiat eivät mene niin kuin ennakoitiin?

#### 4.2 Poliisitaktiikka ja työturvallisuus

Poliisin toimintaa säätelevät useat lait ja poliisin toiminnan tulee perustua lakiin. Lakien lisäksi toimintaa säätelevät esimerkiksi hallintolain (434/2003) yleiset periaatteet, joita ovat yhdenvertaisuus-, objektiivisuus-, suhteellisuus- ja tarkoitussidonnaisuuden periaate. Poliisitaktiikalla tarkoitetaan poliisin, lakien ja säännösten rajoissa, käyttämiä toimintatapoja ja menetelmiä. Poliisitaktiikan tavoitteena on tehokas ja turvallinen poliisitoiminta. Toimintatavat voivat olla opittuja ja vakiintuneita. Tehtävien monimuotoisuus edellyttää toisaalta jokaiselta tehtävää suorittavalta poliisilta soveltamiskykyä. Taktisessa osaamisessa ja taktiikan soveltamisessa tehokkaalla oppimisella on oleellinen merkitys.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi. Lain tarkoituksena on myös työtapaturmien, ammattitautien ja muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien haittojen ennalta ehkäiseminen. (738/2002.) Työturvallisuuden tarkoituksena on siis suojella organisaation tärkeintä tuotannontekijää - työntekijää. Työturvallisuudella ja työsuojelullisilla toimenpiteillä voidaan varmistaa työntekijän työn tehokkuus ja vahingoittumattomuus. Panostus työturvallisuuteen on lisäinvestointi, joka tuottaa itsensä takaisin. Työturvallisuuslain (738/2002) määrittämän työturvallisuustason saavuttaminen voidaan siis nähdä osana tuotantokustannuksia. (Leppänen 2006, 218.)

Työterveyslaitoksen (2015) Sujuva-hankkeessa tutkittiin muun muassa työtapaturmien syitä. Hankkeessa kysyttiin yli 2000 vaihtuvien ja monimutkaisten tehtävien parissa ja vaihtuvissa työympäristöissä, kuten huolto-, kunnossapito-, varasto- ja tuotantotyössä työskentelevän henkilön mielipidettä. Keskeisimmiksi työtapaturmien syiksi tutkimuksessa havaittiin työympäristön olosuhteet, liiallinen työkuormitus sekä työn häiriytyminen ja katkonaisuus. Hankkeessa tutkittiin myös 47 vaara- tai työtapaturmatilannetta. Tutkinnan perusteella selvisi, että kolmessa tapauksessa neljästä vastaavia vaaratilanteita oli sattunut jo aiemmin, ja puolessa tapauksista asiaa oli jo yritetty korjatakin. Valtaosa kyselyyn vastaajista oli omalla toi-

minnallaan estänyt työtaturman tai onnettomuuden synnyn ja heillä oli myös paljon käyttökelpoisia ehdotuksia työtaturmien vähentämiseen. Samassa hankkeessa vastaajilta kysyttiin syytä vaaratilanteiden ilmoittamatta jättämiseen. Kyselyyn vastasi 1681 henkilöä. Suurin syy ilmoittamatta jättämiseen oli menettelyn tuntuminen työläältä. Työntekijä oli myös usein korjannut asian itse eikä nähnyt syytä ilmoittaa asiasta eteenpäin. Taulukosta 1 nähdään vaaratilanteista ilmoittamatta jättämisen syyt.

| Miksi työpaikallasi osa työturvallisuuden vaaratilanteista saattaa jäädä ilmoittamatta? | vaikuttaa paljon | vaikuttaa jonkin verran | ei vaikuta lainkaan |
|---|------------------|-------------------------|---------------------|
| ilmoitusmenettely tuntuu työläältä  | 26 %             | 51 %                    | 23 %                |
| korjasin itse asian, joten mielestäni ei ollut enää tarpeen ilmoittaa                   | 27 %             | 42 %                    | 31 %                |
| en usko, että asialle tehdään mitään  | 23 %             | 47 %                    | 30 %                |
| ei ole aikaa ilmoittaa työtehtävien vuoksi  | 19 %             | 37 %                    | 44 %                |

Taulukko 1: Vaaratilanteista ilmoittamatta jättämisen syyt (Työterveyslaitos 2015)

Työturvallisuuslaissa (738/2002) on velvoitteita niin työntekijän kuin työnantajan osalta. Laissa työnantajaa veloitetaan muun muassa jatkuvasti tarkkailemaan työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Lain työnantajan huolehtimisvelvollisuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa.

#### 4.3 Organisaatiokulttuuri ja turvallisuuskulttuuri

Yhteiskunnassa toimivat ryhmät ja organisaatiot kehittävät omia kulttuurejaan, jotka vaikuttavat merkittävästi niiden jäsenten ajattelu- ja toimintatapaan ja tunteisiin. Organisaatiokulttuurin käsite on erittäin merkityksellinen, kun pyrimme ymmärtämään yhteisössä tapahtuvia, usein selittämättömiä ja järjettömiä asioita. Kulttuurin käsite ei ole yksiselitteinen ja se ilmenee useilla tasoilla. Kulttuuri voidaan jakaa, näkymättömästä näkyvään, perusoletuksiin, arvoihin ja artefakteihin. Perusoletuksia ovat tiedostamattomia ja itsestään selviä käsitteitä, ajatuksia ja tunteita. Muut tasot ovatkin sitten perusoletuksien ilmentymiä. Arvot ilmaisevat perusteet toiminnalle ja artefaktit ovat näkyviä rakenteita ja prosesseja. (Schein 1991, 19-21.) Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri määrittelee organisaation suhtautumisen turvallisuuteen ja millaista turvallisuustasoa johto pitää hyväksyttävänä. (Levä 2003, 28.)

Turvallisuuskulttuurin käsitettä käytettiin ensimmäistä kertaa Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkimusraportissa. Raportissa käsitteellä haluttiin kuvata sitä, että onnettomuudet eivät johdu pelkästään teknisistä vioista tai yksittäisten ihmisten tekemistä inhimillisistä virheistä. Turvallisuuskulttuuri-käsitteellä haluttiin tuoda esiin, että onnettomuuksien synty-

seen vaikuttavat niin johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät kuin sosiaaliset tekijätkin. Vähitellen turvallisuuskulttuuri alkoi vakiintua usein tunnistetuksi tekijäksi monissa eri onnettomuuksissa. Aikaisemmin onnettomuuksia olisi luultavasti selitetty inhimillisillä virheillä ja yksittäisten ihmisten laiminlyönneillä. Myös viranomaiset esimerkiksi ydinvoimalalla ja muilla turvallisuuskriittisillä aloilla alkoivat vaatia yrityksiltä hyvää turvallisuuskulttuuria ja sen osoittamista. (Reiman & Oedewald 2008, 121-122.)

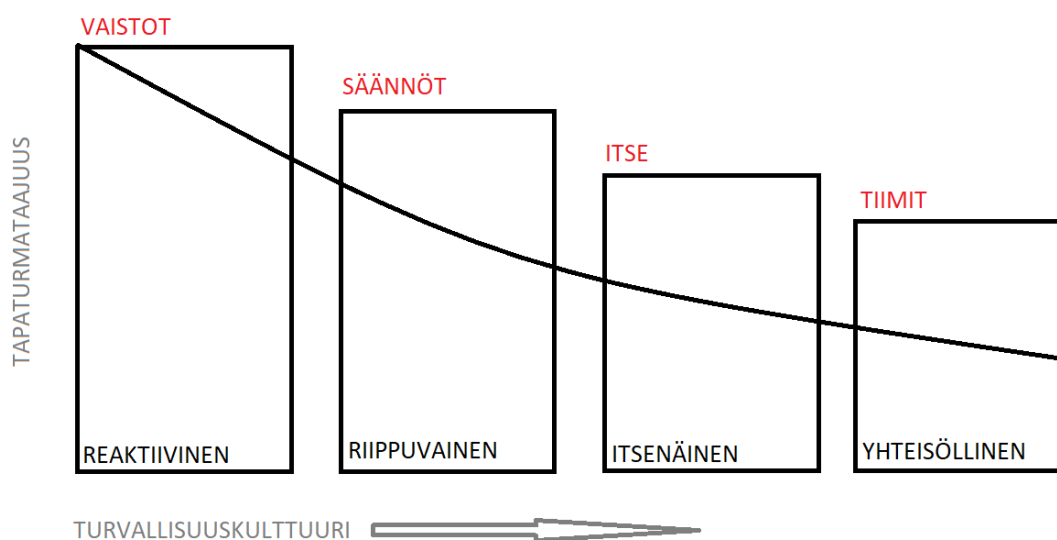
Turvallisuuskulttuurin olemuksesta on tehty useita tutkimuksia. Reiman, Pietikäinen & Oedewald (2008, 48) perustavat oman määritelmänsä useisiin turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksia käsitteleviin tutkimuksiin. Heidän mukaansa turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa *ymmärtää* millaista on turvallinen toiminta, mitä vaaroja toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Turvallisuuskulttuuri on heidän mukaansa myös kykyä ja tahtoa *toimia* turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. Kirjoittajien mukaan turvallisuuskulttuuri on dynaaminen ja muokkautuva tila ja tämä tekee siitä vaikeasti tartuttavan mutta myös asian, johon voidaan vaikuttaa. Reimanin ym. (2008, 49) mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri on sitä, että turvallisuudesta välitetään aidosti, toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja turvallisuus ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Vaarojen ja turvallisuuden ymmärtämisen lisäksi yhtä tärkeää on se, että turvallisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta ja siihen koetaan voitavan vaikuttaa. Hyvässä turvallisuuskulttuurissa perustyötä ja työn kohdetta ymmärretään ja hallitaan.

Reimanin, Pietikäisen & Oedewaldin (2008, 50-81) mukaan turvallisuuskulttuuriin liittyy organisatorisia, psykologisia ja sosiaalisten prosessien ulottuvuuksia. Organisatorisia ulottuvuuksia ovat heidän mukaansa muun muassa turvallisuudesta viestiminen, lähiesimiestoiminta, organisatorisen oppimisen käytännöt ja osaamisen varmistaminen ja koulutus. Psykologiset ulottuvuudet liittyvät kirjoittajien mukaan siihen, että turvallisuutta pidetään aidosti tärkeänä ja siitä kannetaan vastuuta, turvallisuus ymmärretään laajasti ja vaaroista ollaan tietoisia. Psykologisia ulottuvuuksia ovat kirjoittajien mukaan muun muassa turvallisuusmotivaatio, ymmärrys vaaroista ja vastuu organisaation turvallisuudesta. Turvallisuuskulttuurin sosiaalisissa prosesseissa ilmenevät kirjoittajien mukaan mekanismit, joiden kautta asioita tulkitaan, käytännöt muodostuvat, merkityksiä luodaan ja ylläpidetään. Näitä prosesseja ovat heidän mukaansa esimerkiksi poikkeamien normalisoiminen ja työtä ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurtuminen.

Kuviossa 3 kuvatulla Bradley'n käyrällä kuvataan neljää turvallisuuskulttuurin tasoa, joissa eteenpäin siirryttäessä tapaturmataajuus pienenee. Turvallisuuskulttuurin tasot ovat reaktiivinen, riippuvainen, itsenäinen ja yhteisöllinen. Reaktiivisella tasolla ihmiset eivät ota vastuuta toimistaan, uskovat tuuriin ja siihen, että onnettomuuksia vain tapahtuu. Riippuvaisella tasolla ihmiset noudattavat sääntöjä ja johto uskoo turvallisuuden paranevan sääntöjä noudattamalla. Itsenäisellä tasolla ihmiset ottavat vastuuta omasta turvallisuudestaan ja uskovat



omilla teoillaan olevan suuren vaikutuksen turvallisuuteen. Yhteisöllisellä tasolla työntekijätiimit kokevat turvallisuuden omaksi asiakseen. Työntekijät huolehtivat omasta ja myös muiden turvallisuudesta eivätkä hyväksy alhaisia vaatimustasoja ja riskien ottamista. Työntekijät uskovat, että nolla tapaturmaa on mahdollinen vaihtoehto. (Du Pont 2018.)



Kuvio 3:Bradley'n käyrä (Du Pont 2018)

#### 4.4 Organisaation oppiminen, onnettomuudet ja virheisiin suhtautuminen

Sydänmaanlakan (2007, 55) mukaan oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppiva organisaatio oppii kokemuksestaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Sydänmaanlakan (2007, 16-24) mukaan kiihtyvä muutos aiheuttaa paljon vaatimuksia organisaation oppimiselle, joka tarkoittaa organisaation jatkuvaa muutosta ja kehitystä, kasvua ja kypsymistä. Organisaation oppiminen on tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan ole enää riittävää, vaan oppimisen on tapahduttava yhdessä ja samanaikaisesti tiimeinä. Sydänmaanlakka (2007, 21, 218) kuvaa tulevaisuuden ihanneorganisaatiota älykkääksi organisaatioksi ja osaaminen on älykkään organisaation tärkeä voimavara. Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia. Älykäs organisaatio oppii nopeammin, kuin ympäristö muuttuu. Näin organisaatio johtaa muutosta.

Organisaation oppiminen niin, että se parantaa organisaation kykyä ja tahtoa turvallisuudesta huolehtimiseen, on haastavaa. Karrikoidusti sanottuna organisaatio oppii usein toistamaan vir-

heitään ja perustelemaan paremmin, miksi mitään ei tarvitse muuttaa. Hyvään turvallisuus-kulttuuriin kuuluu, tapaturmista, vaaratilanteista ja häiriöistä oppimisen lisäksi, lisääntyvä ymmärrys - oppiminen - organisaation haavoittuvuuksista ja niiden muuttumisesta. Tällä tarkoitetaan erilaisten heikkojen signaalien tarkkailemista ja ennakoivaa otetta turvallisuuteen. Eräs ennakoivan oppimisen tapa on käyttää erilaisia ennakoivia turvallisuusmittareita. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 59-60.) Reimanin ja Oedewaldin (2008, 370) mukaan kokemuksesta oppimiseen pyritään muun muassa läheltä piti- tai vaaratilanteiden raportoinnin avulla mutta järjestelmät kuitenkin vain harvoin toimivat optimaalisesti organisaation oppimisen välineinä. Heidän mukaansa tutkimusten avulla voidaan kuitenkin saada viiteitä parempaan oppimiseen esimerkiksi seuraavilla tavoilla: Tehdään selkeät kriteerit siitä, mikä on onnettomuus, mikä on läheltä piti-tilanne. Organisaation johto ilmaisee selkeästi raportoinnin tarpeellisuuden. Raportoiduista tapahtumista saadaan palautetta ja käsittelyprosessia voidaan seurata. Vältetään palkkiojärjestelmää, joka palkitsee raportoitavuudesta. Esimerkiksi 100 tapaturmatonta päivää on tällainen. Suoritetaan tapahtumatutkinta oikeaoppisesti. Kehitetään yksinkertaisia teknisiä ratkaisuja, joiden avulla tapahtumia voidaan seurata.

Onnettomuuksien syitä ja niiden syntymistä on pyritty vuosien mittaan selittämään useiden eri teorioiden avulla. Reimanin & Oedewaldin (2008, 299) mukaan onnettomuuksille on tyypillistä, että ne ovat seurausta monen pienen yksinään vaarattoman tapahtuman sarjasta eivätkä yleensä yhdestä suuresta virheestä. Heidän mukaansa jokainen pienempi tapahtuma vaaditaan onnettomuuden sattumiseksi ja yhdenkin puuttuminen riittäisi estämään onnettomuuden. Osa onnettomuuteen liittyvistä tapahtumista ovat heidän mukaansa niin sanotusti latenteja, eli ne näyttäytyvät vasta onnettomuusketjun käynnistyessä. Kirjoittajien mukaan onnettomuutta edeltää harvoin jokin todella huono päätös. Onnettomuudelle otollinen tila kehittyy heidän mukaansa vähitellen ja huomaamatta. Koska onnettomuudet ovat seurausta monista eri tekijöistä, niiden ennakointi on kirjoittajien mukaan haastavaa. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että harva onnettomuus tulee organisaatiolle täytenä yllätyksenä; jonkinlaisia signaaleja on ollut yleensä havaittavissa jo aiemmin. Kirjoittajat tekevät aiheeseen tiiviisti liittyvän havainnon: Onnettomuuden jälkeen kyetään kyllä, jälkiviisauden turvin, tunnistamaan aiheeseen liittyviä läheltä piti -tilanteita. Niistä ei vain ole kyetty ottamaan opiksi. Tieto, joka olisi riittänyt onnettomuuden ehkäisemiseen, on ollut olemassa organisaatiossa. Sitä ei vain jostain syystä ole kommunikoitu eteenpäin.

Levän (2003,22) mukaan onnettomuuksien syntyä selittävät teoriat auttavat kyllä ymmärtämään turvallisuutta mutta ovat yksinään riittämättömiä onnettomuuksien ehkäisemiseksi. Nykyaikaisessa turvallisuusjohtamisessa tulee paneutua niin vaarallisten toimintatapojen ja olosuhteiden taustatekijöihin kuin koko johtamisjärjestelmäänkin. Painopisteen tulisi olla vaarojen tunnistamisessa, riskien arvioinnissa ja turvallisuutta tukevien toimenpideohjelmien laadinnassa. Organisaation tulisi rakentaa turvallisuuskulttuuri ja ilmapiiri, jossa henkilöstöllä on osaamista ja motivaatiota tunnistaa vaaroja ja ottaa vastuuta turvallisuuden kehittämistä.

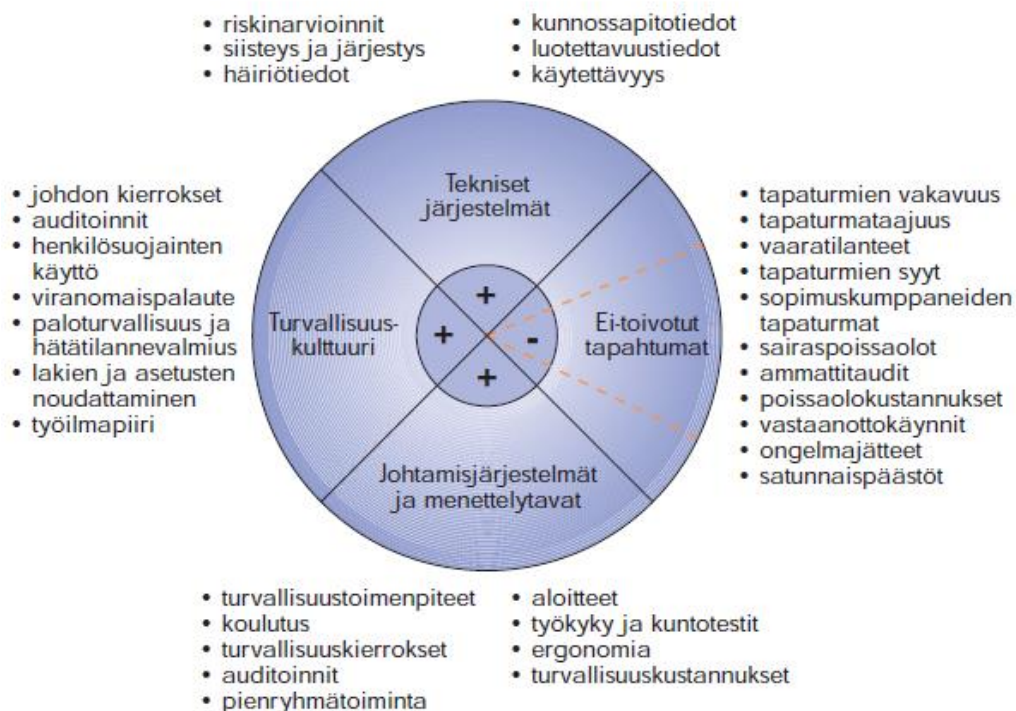
Virheet ovat luonnollinen osa ihmisen toimintaa ja harvoin työskentelemme täysin virheettömästi. Ihminen on monimutkainen olento, jonka toiminta riippuu tilanteiden ja yksilön ominaisuuksien, taitojen sekä persoonallisuuden vuorovaikutuksesta. Jonkin tapahtumat nimeäminen inhimilliseksi virheeksi ei kuitenkaan kerro vielä mitään tapahtuman syystä. Jossakin hetkessä tehty virhe menee ohitse aiheuttamatta vaikutuksia mutta seuraavassa hetkessä sama virhe saa aikaan vahingon. Virheistä opitaan ja virheiden torjumista tärkeämpää on työn vaatimusten ja ihmisen toiminnan luonteen ymmärtäminen. (Flink ym. 2007, 15.) Virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautumista on pidetty keskeisenä organisaation oppimisen tekijänä turvallisuuskriittisissä organisaatioissa. Yksi korkean luotettavuuden organisaatioiden keskeisistä piirteistä on kiinnostus epäonnistumisia kohtaan. Näissä organisaatioissa etsitään ja raportoidaan aktiivisesti virheitä ja epäkohtia, jotta niihin voitaisiin reagoida ja niistä voitaisiin oppia. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 58.)

Kuitunen (2018) kirjoittaa Kauppalehden blogissaan virheistä. Hänen mukaansa virhe-käsite tulisi uudelleen määritellä asiaksi, josta ei opita mitään. Kuitusen mukaan virheen tapahtuessa virhe tunnistetaan ja siitä opitaan. Tämäkään ei vielä ole riittävää, kun tavoitteena on oppiva organisaatio. Virheestä koitunut oppi on saatettava koko organisaation tietoon ja koko työyhteisön on omaksuttava se automaattisesti. Systemisesti oppiva organisaatio keskittyy virheestä opitun asian levittämiseen eikä korosta itse virhettä. Kuitusen mukaan myös onnistuminen voi olla virhe, jos siitä ei opita mitään. Tilanne ei ole hallussa, jos ei tiedetä mistä onnistunut toiminta johtuu. On positiivinen asia, että organisaatio onnistuu ja menee hyvin. Hyvin meneminen ei kuitenkaan jatku kauaa, ellei onnistumisen mekanismi ole tiedossa.

#### 4.5 Turvallisuuden mittaaminen

Organisaation turvallisuuden kokonaiskuvan saaminen on hankalaa. Tiettyjä suureita mittaamalla voidaan kuitenkin päästä riittävän lähelle totuutta. Näitä suureita voivat olla muun muassa toteutuneet riskit, läheltä piti -tilanteet, turvallisuustoimenpiteiden kustannukset, turvallisuusilmapiirin kehittyminen ja turvallisuuskoulutukseen tai turvallisuuden valvontaan käytetyt työtunnit. Käytettävien mittareiden valinta tulee perustua organisaation tavoitteisiin. Varsinkin samankaltaisten organisaatioiden kohdalla turvallisuutta voidaan mitata myös niin sanotun benchmarkingin avulla. Vertailemalla saman kaltaisia organisaatioita toisiinsa voidaan saada käsitys turvallisuuden tilasta. Yleisiä vertailukohteita ovat työturvallisuuteen liittyvät tiedot. (Leppänen 2006, 179-184.)

Turvallisuusmittareita voidaan jaotella niiden luonteen mukaan muun muassa reaktiivisiin tai proaktiivisiin (Levä 2003, 57). Henttonen (2000, 4) on laatinut klassisen mittareiden jaottelun mukaisesti oman versionsa mittareista. Siinä nähdään, että korkeintaan neljännes turvallisuuden mittaamisesta tulisi tapahtua jälkikäteisen mittaamisen keinoin. Kuviossa 4 on esitetty Henttosen versio mittareista.



Kuvio 4: Esimerkkejä turvallisuuden eri osa-alueiden mittareista (Henttonen 2000, 4)

Onnistuneen työturvallisuuden johtamisen ja työturvallisuuden kehittämisen edellytyksenä on toimiva työturvallisuuden mittaaminen. Työturvallisuuden seurantaan soveltuvia mittareita ovat esimerkiksi tapaturmataajuusluku ja sairauspoissaolomittarit. Hyvän työturvallisuustoiminnan merkkejä ovat muun muassa turvallisuushavainnoista ilmoittaminen sekä työn vaarojen ja riskien arvion hyödyntäminen, turvallisuuskoulutukset ja henkilöstön sitoutuminen. (Juvonen ym. 2014, 74.) Ennakoivan työsuojelun perusteena on työnantajan velvoite tarkkailla jatkuvasti työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden suojaamiseksi riskeiltä ja vaaroilta. Riskit ja vaarat tulisi voida poistaa ennakolta. Ennakoivia toimia ovat turvallisuushavainnoista ilmoittamisen lisäksi muun muassa työturvallisuustarkastukset sekä esimiesten ja henkilöstön työturvallisuuskoulutukset. Läheltä piti-tilanteeksi kutsutaan tilannetta, jossa toiminnasta on aiheutunut vaara mutta ei henkilö- tai materiaalihinkoa. Vaaratilanteista ja turvallisuuspoikkeamista ilmoittaminen on hyvän työturvallisuustoiminnan edellytys. (Juvonen ym. 2014, 77.) Leppäsen (2006, 182) mukaan Läheltä piti -mittareiden ylläpitäminen on tärkeää, koska yleisen yleistyksen mukaan yksi vakava onnettomuus vastaa 10 tapaturmaa tai 100 läheltä piti-tilannetta.

Reimanin & Oedewaldin (2008, 69) mukaan ennakoivia turvallisuuden mittareita tarvitaan, jos halutaan, että tuloksia voidaan hyödyntää kehittämisessä ja turvallisuustason ennakoinnissa.

Näillä mittareilla pyritään heidän mukaansa tapahtuneiden onnettomuuksien, tapaturmien ja häiriöiden sijaan mittaamaan sitä, kuinka hyvin organisaatiossa tunnustetaan toimintaan liittyvät vaarat ja arvioidaan, vähennetään ja hallitaan niihin liittyviä riskejä.

Pelkkä turvallisuuden tärkeäksi mainitseminen ei riitä, vaan täytyy olla olemassa järjestelmä, jolla henkilöstön ideat otetaan talteen ja jalostetaan kehitysaloitteiksi. Tärkeä on myös selkeä kanava, jonka avulla ideoiden esittäminen ja toteuttaminen tapahtuvat. Palautejärjestelmän avaintekijä on, että on julkisesti sovittu siitä, että palautteisiin vastataan sovittun ajan puitteissa. (Simola 2005, 101-102.)

## 5 Opinnäytetyön prosessi

Ajatustyö opinnäytetyön aiheen miettimiseksi alkoi jo opintojen alussa. Ajan mittaan ideoita mahdollisesta opinnäytetyön aiheesta oli useita. Löytämäni potentiaaliset ideat kirjattiin järjestelmällisesti Word-dokumentille mahdollista tulevaa käyttöä varten. Ajatus opinnäytetyön aiheesta syntyi kirjallisuutta lukiessa. Aiheen jatkojalostus aloitettiin tutkimalla, onko kyseisestä aiheesta tehty opinnäytetöitä aikaisemmin. Aiheesta ei löytynyt täysin samanlaista työtä, joten prosessia jatkettiin juttelemalla oman organisaation turvallisuuspäällikön kanssa. Tutkimuslupa opinnäytetyöhön saatiin sähköpostitse poliisipäälliköltä ja tutkimussopimuksen kirjoitettiin henkilöstöpäällikön ja turvallisuuspäällikön kanssa.

Varsinainen opinnäytetyön tekeminen aloitettiin alustavan suunnitelman tekemisellä. Alustavan suunnitelman hyväksymisen jälkeen työlle määriteltiin opinnäytetyön ohjaaja, ja sain häneltä ohjeita prosessin aloittamiseksi. Varsinainen suunnitelma esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa. Kun opinnäytetyötä oli kirjoitettu noin kymmenen sivua, lähetettiin se tarkastettavaksi ohjaajalle.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tutkielma, koska työn tavoitteena on päästä käsitykseen asian nykytilasta. Työn tavoitteena ei ole antaa konkreettisia korjausehdotuksia mutta se voi toimia tietopohjana tuleville tutkimuksille. Tässä opinnäytetyössä kvalitatiivisia menetelmiä käytettiin kvantitatiivisten esikokeena. Perinteisesti kvalitatiivisiksi menetelmiksi miellettyillä kirjallisuuskatsauksella ja haastatteluilla pyrittiin varmistumaan siitä, että kyselyssä kysyttiin oikeita kysymyksiä.

Merkittävin osa opinnäytetyön tietopohjasta kerättiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin aineistoa muun muassa turvallisuuskulttuuriin, turvallisuusjohtamiseen, organisaatiokulttuuriin, riskienhallintaan liittyen. Aineisto kerättiin enimmäkseen Laurean, Haaga-Helian ja Porvoon kirjastoista. Joitakin tutkimuksia tulostettiin sähköisestä muodosta paperille. Myös sähköisiä lähteitä käytettiin mutta niiden määrä pyrittiin minimoimaan. Jokaisesta teemasta pyrittiin löytämään useampia lähdeaineistoja laajemman näkemyksen muodostamiseksi.

Asiantuntijoiden haastattelut haluttiin ottaa mukaan opinnäytetyön tiedonkeruu-osioon, koska niiden avulla koettiin saatavan olennaista tietoa tulevaa kyselyä varten. Haastateltaviksi valittiin kaksi turvallisuusasiantuntijaa. Asiantuntijat olivat Jarno Skaffari Neste Oyj:stä ja Tarja Olander Borealis Oy:stä. Näihin haastateltaviin päädyttiin, koska tiesin molempien olevan ammattilaisia omalla alallaan. Myös yrityksen, joissa haastateltavat työskentelevät, suhtautuvat työturvallisuuteen erittäin vakavasti ja kehittävät jatkuvasti toimenpiteitä sen parantamiseksi. Heidän asiantuntemustaan koettiin tarvittavan kyselyn laatimiseksi. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Haastatteluiden teemoiksi (liite 1) valittiin oppimisen kannalta myönteinen turvallisuuskulttuuri ja oppimiseen tarvittavat toimintatavat ja mittarit. Haastattelut nauhoitettiin, nauhoitukset kuunneltiin ja pääkohdat kirjoitettiin ylös. Molemmista haastatteluista poimittiin yhtenevät teemat, jotka ovat näkyvillä opinnäytetyössä.

Kysely on tämän opinnäytetyön tärkein tiedonkeruumenetelmä (liite 3). Kyselyn tuloksena saatiin vastaus opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Kyselyn perusteella pyrittiin saamaan luotettava, yleistettävä kuva kyselyyn vastanneiden mielipiteistä ja käsityksistä. Kysely suoritettiin e-lomake-internetsovelluksen avulla. Sovellus valittiin Laurea-ammattikorkeakoulun suositusten perusteella. Kysely lähetettiin tarkastettavaksi neljälle kohderyhmään kuuluvalle työntekijälle ja heidän palautteensa perusteella kyselyyn tehtiin korjauksia. Linkki e-lomakkeeseen lähetettiin sähköpostitse vastaajille ja sähköposti sisälsi myös saatekirjeen (liite 2). Kyselyn vastausaika oli 1,5 viikkoa ja kaikille vastaajille lähetettiin muistutusviesti vastausajan puolesta välissä.

Kyselyn kysymyksistä suurin osa kysymyksistä on mielipidekysymyksiä. Tästä syystä työssä päätettiin käyttää enimmäkseen Likertin asteikkoa. Mielipidekysymysten lisäksi kysymyksinä käytettiin tosiasiakysymyksiä, joihin oli olemassa täsmällisemmät vastausvaihtoehdot. Näitä olivat vastaajan virkanimike ja poliisiasema. Kyllä / ei kysymyksiä käytettiin lisäksi kahdessa loppupään kysymyksessä, joihin ei ole olemassa muuta vastausta. Viimeisenä kysymyksenä käytettiin avointa kysymystä

Opinnäytetyön kyselyn perusjoukko koostuu kaikista poliisilaitoksen kentällä järjestyspoliisin tehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Perusjoukon koko on noin 300 henkilöä. Kyselyä ei voitu suuren kokonsa perusteella toteuttaa koko perusjoukolle. Tästä syystä perusjoukosta valittiin eniten samaa työtehtävää suorittavat yksiköt. Opinnäytetyön kyselyssä mukana olivat kaikki poliisiasemat lentokenttää ja liikennepoliisisektoria lukuun ottamatta. Otokseksi muodostui noin 250 henkilöä. Kyselyyn vastasi 68 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 27 %. Kyselyn tulokset siirrettiin e-lomake-järjestelmästä Excel-ohjelmaan. Tulokset käsiteltiin kysymys kerrallaan. Jokaisen kysymyksen kohdalla laskettiin vastaajamäärät. Vastausprosentit jätettiin laskematta, koska kyselyyn vastanneiden määrä on alle 100 henkilöä. Johtopäätösten kannalta tärkeimmistä tuloksista piirrettiin kaaviot.

Opinnäytetyö lähetettiin sähköpostin välityksellä tarkastettavaksi kolmessa eri vaiheessa tutkimusmenetelmien ja teoreettisen viitekehyksen jälkeen sekä valmiiksi kirjoitettuna. Jokaisen vaiheen jälkeen työ korjattiin ehdotusten mukaiseksi. Opinnäytetyön palautuksen jälkeen tekijälle annettiin opponitavaksi toisen opiskelijan työ ja omasta työstä laadittiin esitys. Opponointi ja oman työn esitys esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa 8.5.2018. Opinnäytetyön aikataulu on esitetty kuviossa 5.

- 15.1.2018 Alustavan suunnitelman palautus
- 26.1.2018 Opinnäytetyön ohjaajan määrittäminen ja ensimmäiset ohjeet
- 13.2.2018 Suunnitelman esitys
- 1.2-11.4.2018 Kirjallisuuskatsaus ja dokumenttianalyysi
- 22.3.2018 ja 28.3.2018 Turvallisuusasiantuntijoiden haastattelut
- 11.4-21.4.2018 Sähköisen kyselyn vastausaika
- 21.4-25.4.2018 Kyselyn tulosten analysointi
- 25.4-2.5.2018 Raportin muokkaaminen ohjauksen perusteella
- 8.5.2018 Opinnäytetyön esittäminen

Kuvio 5: Opinnäytetyön aikataulu

## 6 Tutkimustulokset

Luvussa esitetään turvallisuusasiantuntijoiden haastattelujen ja poliisilaitoksen henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset.

### 6.1 Turvallisuusasiantuntijoiden haastattelujen tulokset

Opinnäytetyössä haastateltiin kahta turvallisuusasiantuntijaa. Haastatteluiden avulla kerättiin pohjatietoa ja ideoita kyselyn kysymysten laadintaa varten. Haastateltavat olivat Jarno Skaffari, Neste Oyj:stä ja Tarja Olander, Borealis Polymers Oy:stä. Haastatteluiden tulokset kytkeytyvät turvallisuuskulttuuriin sekä oppimisen kannalta oleellisiin toimintatapoihin ja mittareihin.

Sekä Olander (2018), että Skaffari (2018) pitivät hyvää turvallisuuskulttuuria oleellisena osana kokemuksien hyödyntämisessä. Skaffari painottaa, että turvallisuuskulttuurin kehittäminen lähtee siitä, että tiedetään millä tasolla kulttuurimme on. Skaffarin mukaan organisaatiossa kuvitellaan yleensä oltavan korkeammalla tasolla, kuin ollaankaan. Olander (2018) korostaa johdon näkyvää sitoutumista turvallisuuskulttuurin luomisessa. Olanderin mukaan johdon tulee käydä työntekijöiden parissa ja omalla esimerkillään osoittaa välittäminen ja asian tär-

keys. Hänen mukaansa turvallisuuskulttuurin kehittäminen on jatkuvaa parantamista ja jatkuvassa parantamisessa vaaditaan valtavaa avoimuutta niin johdolta, kuin työntekijöiltä. Olanderin mukaan avoin ilmapiiri, missä asioita uskalletaan tuoda esille, syntyy kokemuksen ja esimerkin kautta. Hänen mukaansa positiivisten esimerkkien kautta tulee syntyä kokemus, että turvallisuusasioiden esille tuominen on hyväksyttävää ja toivottavaa. Skaffari (2018) pitää Bradley'n käyrää (kts. kuvio 4) hyvänä turvallisuuskulttuurin hahmottamisen apuvälineenä. Skaffarin kokemuksen mukaan turvallisuuden tasosta ja tavoitetilasta tulisi viestiä aktiivisesti. Hänen mukaansa Bradley'n käyrässä on näkymätön seinä tasojen riippuvainen ja riippumaton välillä. Tämän seinän ylittäminen tuottaa hänen mukaansa usein suuria vaikeuksia mutta seinän yli päästään, kun ymmärretään ja nähdään käytännössä hyvän kulttuurin hyödyt. Skaffarin näkemys on, että jos turvallisuuskulttuurissa päästään riittävän korkealle tasolle, siten, että ihmiset ymmärtävät hyvän kulttuurin hyödyt, se ruokkii itse itseään ja sitä halutaan pitää yllä. Skaffarin mukaan henkilöstön täytyy kokea turvallisuus omaksi asiakseen. Vain tällä tavoin on mahdollista päästä korkean turvallisuuskulttuurin tilaan. Hänen mukaansa turvallisuuskulttuurissa yksilöt ovat aina eri tasoilla. Voidaan sanoa, että turvallisuuskulttuuri on jonkinlainen yksilöiden keskiarvo. Kuitenkin kaikki yksilöt tulisi saada mukaan kulttuurin parantamiseen.

Oppimisen kannalta olennaisten toimintatapojen ja mittareiden osalta sekä Skaffari (2018), että Olander (2018) olivat sitä mieltä, että sähköinen ja anonyymi raportointijärjestelmä on paras. Olander korostaa, että alussa turvallisuushavaintojen raportointiin tulee kannustaa pienellä kynnyksellä ja silloin voi korostaa myös määrää. Raportointijärjestelmän on oltava yksinkertainen ja toimiva ja on tärkeää, että viesti kulkee myös esimiehelle ja, että myös esimies pitää asiaa tärkeänä. Ennakoivia mittareita tulisi hänen mukaansa olla selvästi enemmän. Olanderin mukaan raporttien käsitteleminen, palaute ja niihin reagoiminen ovat erittäin tärkeitä. Sen aiheuttamista toimenpiteistä ja toimeenpanosta tulisi saada tietoa. Vaikuttamisen tunne ja tunne asioiden parantamisesta on syy, miksi raportteja lopulta tehdään. Virheiden käsittelyssä johdon tulisi näyttää esimerkkiä. Tuomalla esiin ennakkotapauksia, voidaan viestiä, että virheiden tekemisestä ei rangaista. Skaffarin mukaan raportteja tulisi kirjata myös positiivisista tapahtumista ja hyväksi todetuista menetelmistä. Hyvän raportin tekemisestä tulisi saada myös kiitosta. Raportin aiheuttamista toimenpiteistä ja toimeenpanosta tulisi saada tietoa. Tapahtumat tulee luokitella vakavuuden perusteella. Vakavimmat onnettomuudet ja läheltä piti-tilanteet tutkitaan järeästi ja etsitään juurisyyt.

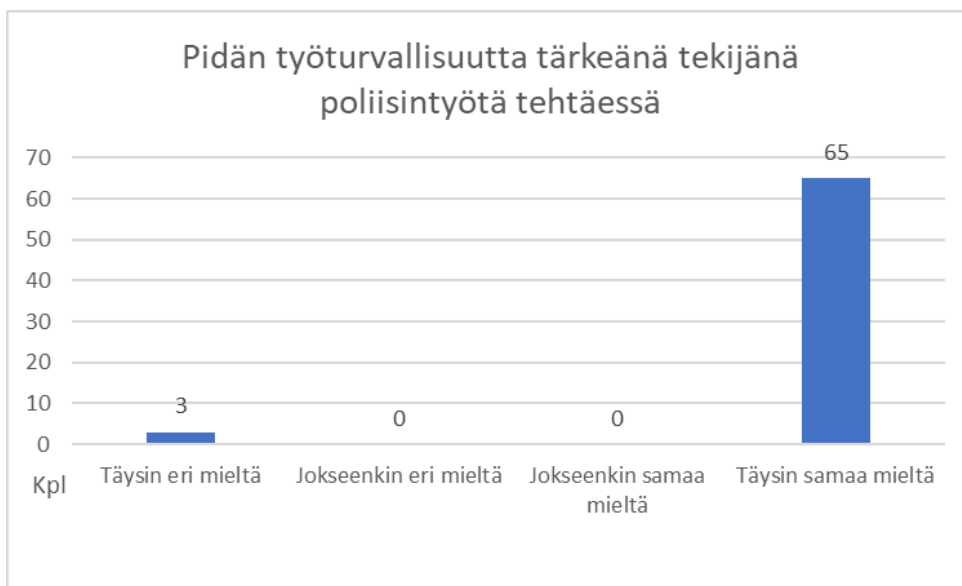
## 6.2 Kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin n. 250 henkilölle ja kyselyyn vastasi 68 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 27. Kyselyyn vastasi yksi nuorempi konstaapeli, 55 vanhempaa konstaapelia ja 12 ylikonstaapelia. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti poliisiasemittain, kun otetaan huomioon poliisiasemien työntekijämäärät. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri



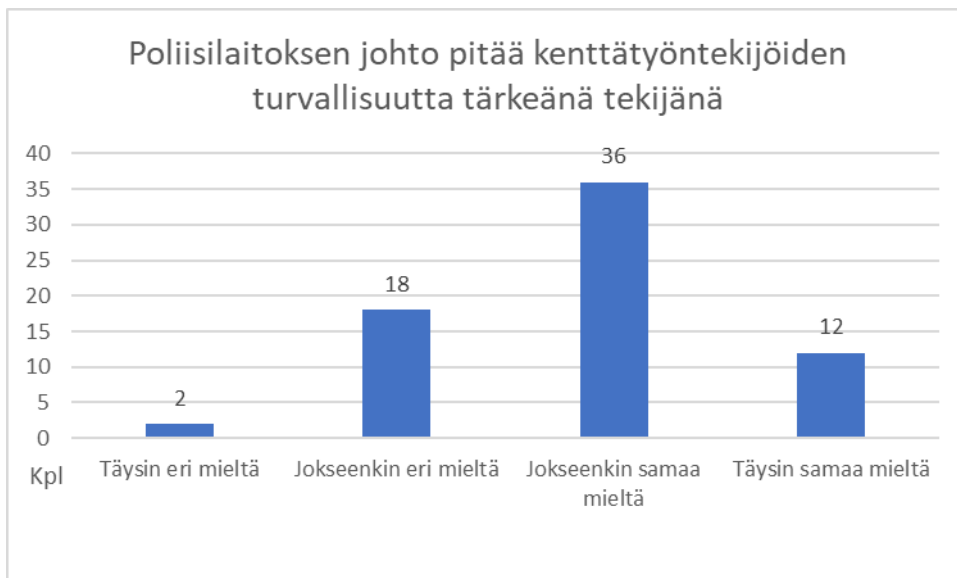
mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kyselyn tuloksia käsitellään neljän teeman alla, joita ovat turvallisuuskulttuuri, turvallisuushavaintojen raportointi, turvallisuushavaintojen leviäminen ja avoimien kysymysten vastaukset

Turvallisuuskulttuuri-teema koostuu kysymysten 3-7 vastauksista. Työturvallisuuden tärkeydestä oli täysin samaa mieltä 65 henkilöä. Kuviosta 6 näkyy vastausten jakautuminen työturvallisuuden tärkeänä pitämisen osalta.



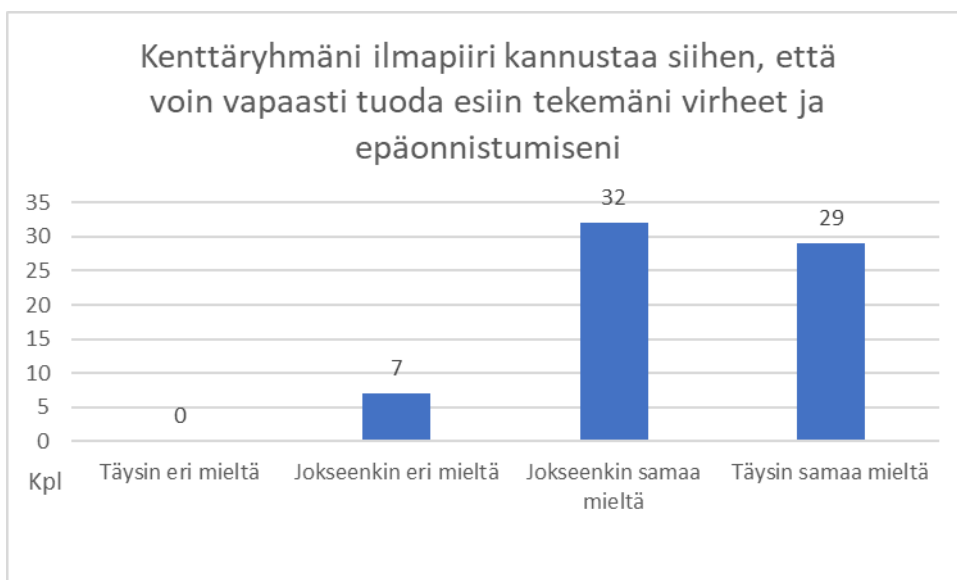
Kuvio 6: Oma työturvallisuuden arvostus

Kun kysyttiin mielipidettä siitä, että pitääkö poliisilaitoksen johto kenttätöiden tekijöiden turvallisuutta tärkeänä tekijänä, täysin eri mieltä oli 2, jokseenkin eri mieltä 18, jokseenkin samaa mieltä 36 ja täysin samaa mieltä 12 henkilöä. Kuvio 7 kuvaa vastausten jakautumista arvioitaessa poliisilaitoksen johdon työturvallisuuden arvostamista.



Kuvio 7: Johdon työturvallisuuden arvostus työntekijöiden silmin

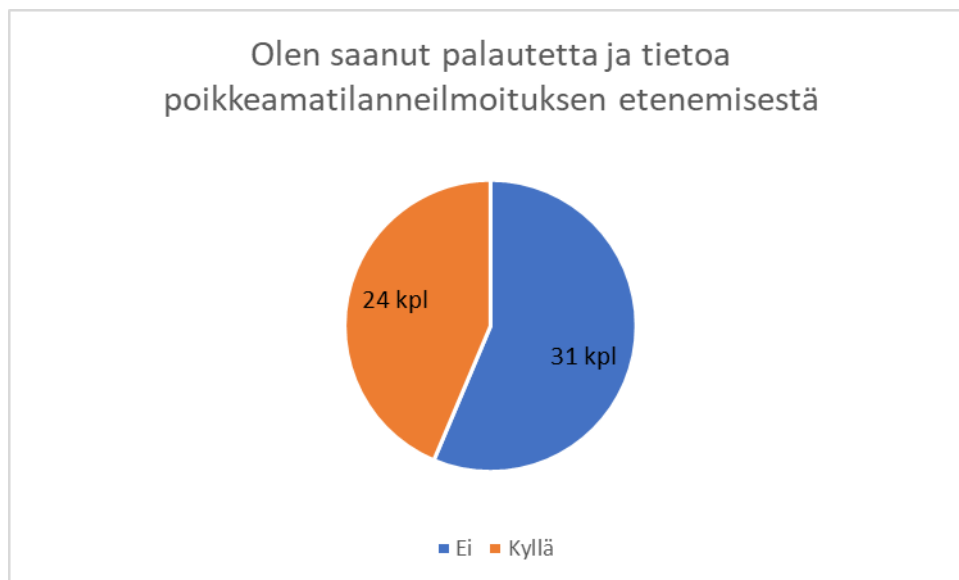
Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä siitä, että hänen kenttäryhmässään pidetään normaalina käytäntönä sitä, että jokainen työntekijä voi puuttua jokaisen muun työntekijän turvalluttomaan käyttäytymiseen. Jokseenkin eri mieltä olevia 9, jokseenkin samaa mieltä olevia 33 ja täysin samaa mieltä olevia 26 henkilöä. Kun kysyttiin vastaajien mielipidettä kenttäryhmän ilmapiirin kannustavuudesta virheiden ja epäonnistumisten esiintuomiseen, kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Osittain eri mieltä oli 7, osittain samaa mieltä 32 ja täysin samaa mieltä 29 henkilöä. Kuviossa 8 nähdään vastanneiden mielipiteet kenttäryhmän ilmapiirin kannustavuudesta virheiden esiin tuomiseen.



Kuvio 8: Kenttäryhmän ilmapiirin avoimuus

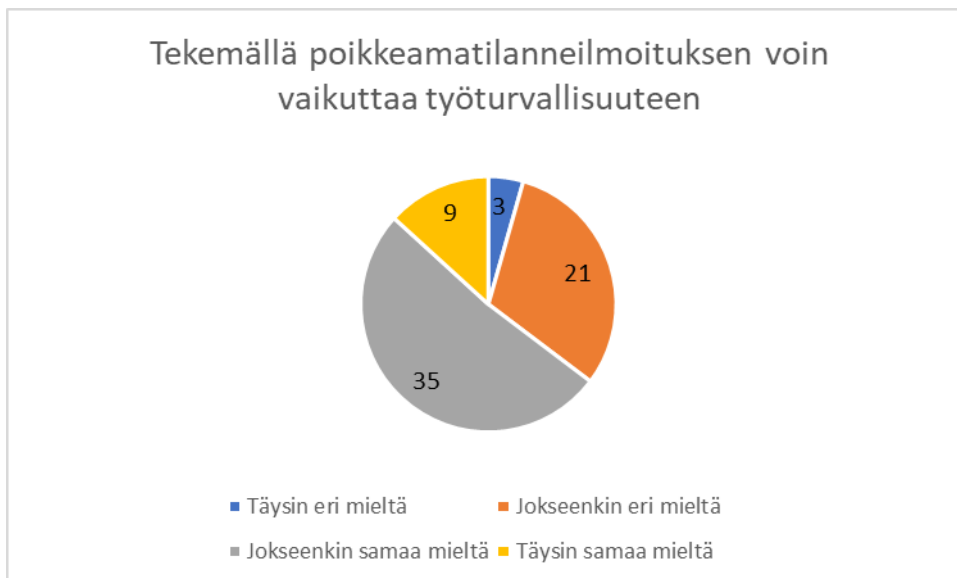
Viimeisenä turvallisuuskulttuuria kartoittavana väittämänä kysyttiin mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtävien työturvallisuuden kehittämiseen. Tätä väittämää koskien täysin eri mieltä oli 2, osittain eri mieltä 13, osittain samaa mieltä 38, täysin samaa mieltä 15 henkilöä.

Turvallisuushavaintojen raportointi teemassa käsitellään väittämien 8-10 ja 14-17 vastauksia. 59 henkilöä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että on tehnyt työtehtävissään sellaisia työturvallisuuteen liittyviä havaintoja, joista on ajatellut voivan olla jatkossa hyötyä muiden työntekijöiden työturvallisuudelle. Vastaajista 61 henkilöä oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietää minne voi raportoida kohtaamistaan työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista tai havainnoista. Tämän väittämän kohdalla 7 henkilöä ei ollut raportointipaikasta täysin tietoinen. Vastaajista 58 henkilöä on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että tietää millaisista työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista tai havainnoista hänen halutaan raportoivan. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työnantaja on aktiivisesti ilmaissut haluavansa tietoa kohdatuista työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista ja havainnoista oli 29 henkilöä. Jokseenkin eri mieltä oli 26 ja täysin eri mieltä 13 henkilöä. Poikkeamatilanneilmoituksen kertoo tehneensä 53 henkilöä 68:sta. Tekemänsä poikkeamatilanneilmoituksen etenemisestä palautetta ja tietoa kertoo saaneensa 24 henkilöä (kuvio 10). Palautetta ja tietoa ilman kertoo jääneensä 31 henkilöä. Kuviossa 9 nähdään ilman palautetta jääneiden suhde palautetta saaneisiin.



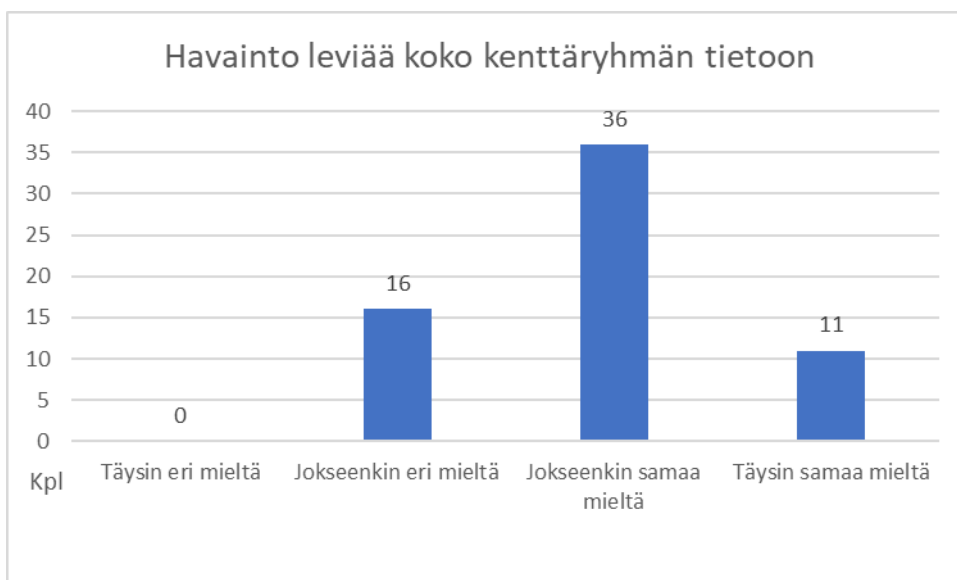
Kuvio 9: Palaute poikkeamatilanneilmoituksen leviämisestä

Vastaajista 9 henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että tekemällä poikkeamatilanneilmoituksen voi vaikuttaa työturvallisuuteen. Jokseenkin samaa mieltä oli 35, jokseenkin eri mieltä 21 ja täysin eri mieltä 3 henkilöä. Jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 56 henkilöä 68:sta. Usko poikkeamatilanneilmoituksen vaikuttavuuteen nähdään kuviosta 10.



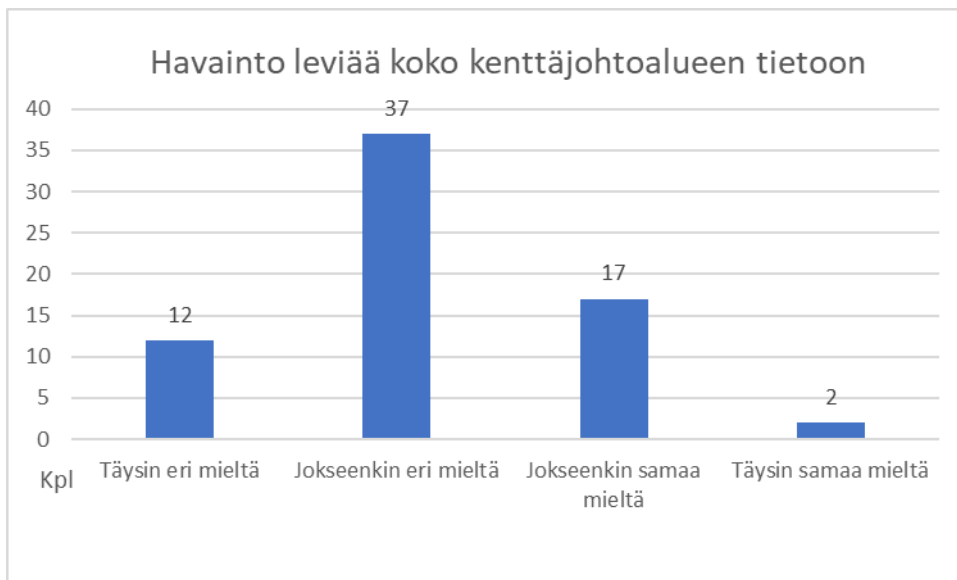
Kuvio 10: Usko poikkeamatilanneilmoituksen vaikuttavuuteen

Turvallisuushavaintojen leviäminen-teemassa käsitellään väittämien 11-13 vastauksia. Väittämissä kysyttiin henkilöstön mielipidettä turvallisuushavaintojen leviämisestä kolmen eri organisaatiotason osalta. Väittämissä havainnon leviämisen todennäköisyyttä selvitettiin ensin kenttäryhmän sitten kenttäjohtoalueen ja lopulta koko poliisilaitoksen osalta. Poliisimiehen kenttätyössä kohtaamien työturvallisuuteen liittyvien vaarojen tai havaintojen koko kenttäryhmän tietoon leviämisestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 47 henkilöä. Täysin eri mieltä oli 5, jokseenkin eri mieltä 16, jokseenkin samaa mieltä 36 ja täysin samaa mieltä 11 henkilöä. Kuvio 11 osoittaa vastaajien suhtautumisen havaintojen leviämiseen ryhmätasolla.



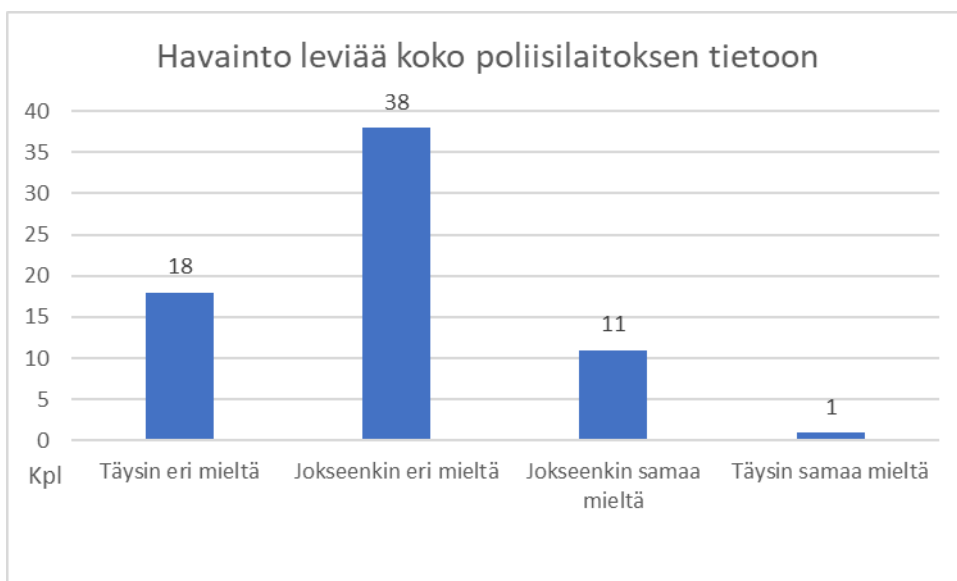
Kuvio 11: Havainnon leviäminen. Kenttäryhmä

Seuraava havaintojen leviämisen taso koski oman kenttäjohtoalueen kaikkia ryhmiä. Näiden ryhmien keskuuteen leviämisestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 19 henkilöä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 49 henkilöä. Kuviosta 12 nähdään, että samaa mieltä olevien määrä on vähentynyt koko kenttäjohtoalueesta puhuttaessa.



Kuvio 12: Havainnon leviäminen. Kenttäjohtoalue

Viimeisessä ja laajimmassa väittämässä tiedusteltiin mielipidettä havaintojen leviämisestä koko poliisilaitoksen kaikkien kenttäryhmien tietoon. Tästä täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli enää 12 henkilöä. Jokseenkin eri mieltä oli 38 ja täysin eri mieltä 18 henkilöä. Kuviossa 13 eri mieltä olevien määrä on edelleen kasvanut koko poliisilaitoksesta puhuttaessa.



Kuvio 13: Havainnon leviäminen. Poliisilaitos.

### 6.3 Avoimien kysymysten vastaukset

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä haluttiin vastaajien kertovan terveiset tutkimuksen tekijälle turvallisuuskulttuurista ja työturvallisuuteen liittyvistä tapahtumista oppimisesta. Turvallisuuskulttuurin ja virheisiin suhtautumisen osalta työntekijöiden antamien vastausten seassa oli positiivisia kommentteja. Koettiin, että 20 vuoden aikana työturvallisuudessa ollaan menty eteenpäin ja talon linjaa pidettiin hyvänä. Kehittämistä vaativissa kommentteissa mainittiin muun muassa tiedon epätasaisesta kulkemisesta, virheiden salailusta ja johdon välinpitämättömästä asenteesta työturvallisuuteen. Välinpitämätön asenne johtuu vastaajan mukaan liian pienestä työntekijöiden määrästä ja tämän aiheuttamasta työturvallisuuden huonontumisesta. Poliisin tekemän työn todettiin Suomessa olevan erittäin turvallista poliisin oman työturvallisuuden kannalta ja tämän arveltiin vaikuttava turvallisuuskulttuuriin heikentävästi.

Tiedon jakamiseen ja raportointiin liittyvät kommentit koskivat enimmäkseen kehittämistä vaativia asioita. Kokemukseen perustuvan tiedon ja turvallisuuteen liittyvien havaintojen leviämisen koettiin olevan puutteellista. Loukkaantumiseen tai jopa menehtymiseen johtaneita tapahtumia ei käydä työturvallisuusmielessä laajemmin läpi. Joissakin vastauksissa ehdotettiin puolivuositista havaintojen kokoamista esimerkiksi poliisiasemittain ja näiden läpi käymistä koko poliisilaitoksen kesken. Poikkeamatilanneilmoitusten kohdalla todettiin, että ilmoituksien etenemisestä ja mahdollisista ilmoituksien aiheuttamista toimenpiteistä ei saada palautetta. Poikkeamatilanneilmoitusten ei uskottu aiheuttavan turvallisuutta parantavia toimenpiteitä läheltä piti-tilanteiden osalta. Päälylystön uskottiin selittävän poikkeamatilanneilmoitukset ”parhain päin”, ilman konkreettisia toimenpiteitä. Uuden teknologian mainittiin parantaneen työturvallisuushavaintojen etenemistä. Tällaisena mainitaan WhatsApp-sovellus, jonka avulla tieto tapahtumista leviää henkilöstön kesken epävirallista tietä. Resurssien ja koulutuksen osalta vastauksissa mainittiin puutteet henkilöstön, varusteiden ja koulutuksen määrässä sekä laadussa.

## 7 Pohdinta

Turvallisuuskulttuuri nousi opinnäytetyössä selkeästi yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi kokemusten hyödyntämisessä työturvallisuuden ja taktiikan kehittämiseksi. Reimanin ym. (2008, 48-49) mukaan turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää millaista on turvallinen toiminta, mitä vaaroja toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Heidän mukaansa hyvä turvallisuuskulttuuri on sitä, että turvallisuudesta välitetään aidosti, toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja turvallisuus ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Lisäksi on heidän mukaansa tärkeää, että turvallisuuden kehittämisestä koetaan vastuuta ja siihen koetaan voitavan vaikuttaa. Sekä Olander (2018), että Skaffari (2018) pitivät hyvää turvallisuuskulttuuria oleellisena osana kokemusten hyödyntämisessä. Olanderin

mukaan turvallisuuskulttuurin kehittäminen on jatkuvaa parantamista ja jatkuvassa parantamisessa vaaditaan valtavaa avoimuutta niin johdolta kuin työntekijöiltä. Hän korostaa johdon näkyvää sitoutumista turvallisuuskulttuurin luomisessa ja hänen mukaansa positiivisten esimerkkien kautta tulee syntyä kokemus, että turvallisuusasioiden esille tuominen on hyväksyttävää ja toivottavaa. Skaffarin näkemys on, että jos turvallisuuskulttuurissa päästään riittävän korkealle tasolle siten, että ihmiset ymmärtävät hyvän kulttuurin hyödyt, se ruokkii itse itseään ja sitä halutaan pitää yllä. Skaffarin mukaan henkilöstön täytyy kokea turvallisuus omaksi asiakseen. Bradley'n käyrällä (Kuvio 3.) kuvataan neljää turvallisuuskulttuurin tasoa, joissa eteenpäin siirryttäessä tapaturmataajuus pienenee. Alimmalla tasolla ihmiset eivät ota vastuuta toimistaan, uskovat tuuriin ja siihen, että onnettomuuksia vain tapahtuu. Korkeimmalla tasolla työntekijätiimit kokevat turvallisuuden omaksi asiakseen. Työntekijät huolehtivat omasta ja myös muiden turvallisuudesta, eivätkä hyväksy alhaisia vaatimustasoja ja riskien ottamista. Reimanin ym. (2008) mukaan virheisiin ja epäonnistumisiin suhtautumista on pidetty keskeisenä organisaation oppimisen tekijänä turvallisuuskriittisissä organisaatioissa. Heidän mukaansa yksi korkean luotettavuuden organisaatioiden keskeisistä piirteistä on kiinnostus epäonnistumisia kohtaan. Näissä organisaatioissa etsitään ja raportoidaan aktiivisesti virheitä ja epäkohtia, jotta niihin voitaisiin reagoida ja niistä voitaisiin oppia. Olanderin (2018) mukaan virheiden käsittelyssä johdon tulisi näyttää esimerkkiä. Tuomalla esiin ennakkotapauksia, voidaan viestiä, että virheiden tekemisestä ei rangaista.

Turvallisuuskulttuurin osalta vastaukset olivat erittäin myönteisiä. Vastauksista käy ilmi, että henkilöstö välittää omasta turvallisuudestaan. Vastajista 65 henkilöä 68:sta oli täysin samaa mieltä siitä, että pitää turvallisuutta tärkeänä tekijänä. Myös johdon uskottiin välittävän työturvallisuudesta. Johdon välittämisestä täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 48 henkilöä 68:sta. Kyselyssä kysyttiin myös henkilöstön mielipidettä mahdollisuudestaan vaikuttaa työturvallisuuden kehittämiseen. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli 53 henkilöä 68:sta. Tämä luku viittaa siihen, että työntekijät tuntevat turvallisuuden omaksi asiakseen. Tutkimuksessa kerätyn teorian tiedon perusteella korkean turvallisuuskulttuurin vallitessa työntekijätiimit huolehtivat omasta turvallisuudestaan ja turvattomaan käytökseen voidaan puuttua kenenkään loukkaantumatta. Kysyttäessä suhtautumista muiden työntekijöiden turvallisuuteen puuttumiseen, olivat vastaukset myönteisiä. Vastajista 59 henkilöä 68:sta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että puuttuminen on normaali käytäntö. Myös virheisiin suhtautumisen kohdalla vastaukset olivat myönteisiä. Vastajista 61 henkilöä 68:sta jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että kenttäryhmän ilmapiiri kannustaa virheiden ja epäonnistumisien esiintuomiseen.

Toiseksi tärkeäksi tekijäksi kokemuksen hyödyntämisessä tunnistettiin turvallisuuden mittaaminen ja turvallisuushavaintojen raportoiminen. Leppäsen (2006, 179-184) mukaan tiettyjä suureita mittaamalla voidaan päästä riittävän lähelle totuutta turvallisuuden tilasta. Näitä suureita voivat olla muun muassa läheltä piti -tilanteet ja turvallisuusilmapiirin kehittyminen.

Käytettävien mittareiden valinta tulee perustua organisaation tavoitteisiin. Juvosen ym. (2014, 74-77) mukaan onnistuneen työturvallisuuden johtamisen ja työturvallisuuden kehittämisen edellytyksenä on toimiva työturvallisuuden mittaaminen. Hyvän työturvallisuustoiminnan merkkejä ovat heidän mukaansa muun muassa turvallisuushavainnoista ilmoittaminen ja henkilöstön sitoutuminen. Ennakoivan työsuojelun perusteena on heidän mukaansa työnantajan velvoite tarkkailla jatkuvasti työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden suojaamiseksi riskeiltä ja vaaroilta. Simolan (2005, 101-102) mukaan täytyy olla olemassa järjestelmä, jolla henkilöstön ideat otetaan talteen ja jalostetaan kehitysaloitteiksi. Tärkeä on hänen mukaansa myös selkeä kanava, jonka avulla ideoiden esittäminen ja toteuttaminen tapahtuvat. Palautejärjestelmän avaintekijä on, että on julkisesti sovittu siitä, että palautteisiin vastataan sovittun ajan puitteissa. Olander (2018) korostaa, että turvallisuushavaintojen raportointiin tulee kannustaa pienellä kynnyksellä. Raportointijärjestelmän on oltava yksinkertainen ja toimiva ja on tärkeää, että viesti kulkee myös esimiehelle ja että myös esimies pitää asiaa tärkeänä. Olanderin mukaan raporttien käsitteleminen, palaute ja niihin reagoiminen ovat erittäin tärkeitä. Sen aiheuttamista toimenpiteistä ja toimeenpanosta tulisi saada tieto. Vaikuttamisen tunne ja tunne asioiden parantamisesta on syy, miksi raportteja lopulta tehdään. Skaffarin (2018) mukaan raportteja tulisi kirjata myös positiivisista tapahtumista ja hyviksi todetuista menetelmistä. Hyvän raportin tekemisestä tulisi hänen mukaansa saada myös kiitosta ja raportin aiheuttamista toimenpiteistä tulisi saada tieto.

Opinnäytetyön tuvallisuuden mittaamista ja raportointia käsittelevien kysymysten vastaukset osoittavat, että näissä asioissa toimintaa olisi joiltain osin mahdollista parantaa. Vastajista 59 henkilöä 68:sta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että on tehnyt työtehtävissään olennaisia työturvallisuuteen liittyviä havaintoja. Poikkeamatilanneilmoituksen oli joskus tehnyt 53 henkilöä 68:sta. Poikkeamatilanneilmoituksia siis tehdään. Poikkeamatilanneilmoitusten vaikuttavuudesta oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä 44 henkilöä 68:sta. Jokseenkin tai täysin eri mieltä oli 24 henkilöä. Vastauksen perusteella henkilöstö ei täysin usko poikkeamatilanneilmoitusten vaikuttavuuteen. Vastaukset antavat syyn epäillä, tehdäänkö poikkeamatilanneilmoituksia ennakoivassa mielessä vai onko ne tehty jo sattuneista tapauksista, joiden raportointiin on velvollisuus. Palautetta tekemistään poikkeamatilanneilmoituksista kertoo saaneensa 24 henkilöä ja 31 henkilöä kertoo jääneensä ilman palautetta. Palautteen ja tiedon antamisen raportin etenemisestä voidaan teorian perusteella katsoa olevan erittäin tärkeää. Tämän asian osalta toimintaan ei voida olla täysin tyytyväisiä. Vastajista 61 henkilöä 68:sta vastasi tietävänsä, minne havainnoista tulisi raportoida. Vastauksien mukaan 58 henkilöä 68:sta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietää millaisista työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista tai havainnoista hänen halutaan raportoivan. Raportointikanavista ja haluttujen raporttien luonteesta ollaan vastausten perusteella hyvin tietoisia. Vastajista 39 henkilöä 68:sta oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että työnantaja olisi ilmaissut aktiivi-



sesti haluavansa tietoa turvallisuushavainnoista. Täysin eri mieltä tästä oli 13 henkilöä. Kyselyn vastauksista voidaan tehdä oletamus, että työnantaja ei ole täysin onnistunut viestimään halustaan saada työntekijöiltä tietoa työturvallisuushavainnoista.

Kyselyssä kysyttiin myös työntekijöiden mielipidettä turvallisuushavaintojen leviämisestä eri organisaatiotasojen ulkopuolelle. Vastaaajista 47 henkilöä 68:sta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että turvallisuushavainto leviää oman kenttäryhmän jäsenille. Koko kenttäjohtoalueen kohdalla luku oli 19 ja koko poliisilaitoksen kohdalla enää 12. Tämän kysymyksen vastausten perusteella ei voida olla tyytyväisiä havaintojen leviämiseen organisaation tasolta toiselle.

## 8 Johtopäätökset ja oman työn arviointi

Turvallisuuskulttuurin voidaan opinnäytetyössä kerätyn teorian perusteella katsoa olevan olennainen osa kokemuksien hyödyntämisessä. Hyvä turvallisuuskulttuuri näyttäytyy maape-ränä, jolle tehokasta kokemuksien hyödyntämistä voidaan rakentaa. Toisaalta hyvän turvallisuuskulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttävät kokemuksien hyödyntämistä ja jatkuva oppimista. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuuskulttuuri on kyselyn perusteella hyvällä tasolla. Työturvallisuutta pidetään tärkeänä tekijänä ja suurin osa vastaajista uskoo myös johdon pitävän kenttätyöntekijöiden työturvallisuutta tärkeänä. Kenttätyön tekijöiden keskuudessa ollaan sitä mieltä, että jokainen työntekijä voi halutessaan vapaasti puuttua muiden työntekijöiden turvattomaan käytökseen. Suurin osa oli myös sitä mieltä, että oman kenttäryhmän ilmapiiri kannustaa tuomaan esille tehdyt virheet. Vastajat kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omalta osaltaan työturvallisuuden parantamiseen. Turvallisuuskulttuurin osalta tulosten voidaan katsoa olevan erittäin hyviä. Turvallisuuskulttuurin voidaan katsoa olevan avoin ja hyväksyvä. Turvallisuudesta välitetään aidosti ja turvallisuutta arvostetaan korkealle niin työntekijöiden kuin johdon toimesta. Oppimisen ja raportoinnin kohdalla tulokset osoittavat turvallisuuskulttuuria enemmän kehittämistarvetta. Turvallisuushavainnoja tehdään ja poikkeamatilanneilmoituksia kirjoitetaan. Raportointikanava on lähes kaikkien tiedossa ja raportoitavista asioista ollaan perillä. Sen sijaan turvallisuushavainnot eivät leviä tehokkaasti kenttäryhmän ulkopuolelle. Työnantaja ei ole täysin onnistunut viestimään halustaan saada tietoa tehdyistä turvallisuushavainnoista. Myöskään poikkeamatilanneilmoituksien etenemisestä ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä ei saada riittävästi palautetta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten operatiivisessa kenttätoiminnassa hyödynnetään organisaation jäsenten kokemuksia työturvallisuuden ja taktiikan kehittämisessä?

2. Mitkä ovat organisaation kokemuksesta oppimisen kehityskohteet työturvallisuuden ja taktiikan kehittämässä?

Kokemuksien hyödyntämisen osalta voidaan todeta, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuuskulttuuri on erittäin hyvällä tasolla. Hyvä turvallisuuskulttuuri mahdollistaa tehokkaan kokemuksien hyödyntämisen. Sen sijaan turvallisuushavaintojen leviämässä kenttäryhmien ulkopuolelle on henkilöstön mukaan puutteita. Henkilöstö näkee puutteita myös turvallisuushavaintojen raportointikäytännöissä. Kokemuksesta oppimisen kehityskohteita ovat johdon viestinnän parantaminen turvallisuushavaintojen tärkeyden suhteen, havaintojen raportoinnin palautejärjestelmän tehostaminen ja raportointijärjestelmän yleisen uskottavuuden parantaminen. Erittäin tärkeä kehityskohde on luoda järjestelmä, jonka avulla tärkeät havainnot leviävät kenttäryhmästä muualle organisaatioon havainnon vakavuuden edellyttämällä laajuudella.

Opinnäytetyöprosessi oli raskas mutta erittäin opettavainen. Kokemus laajemman opinnäytetyön tekemisestä oli minulle ensimmäinen ja siksi luultavasti normaalia haastavampi. Sain työstä oppia jokaisella osa-alueella. Opinnäytetyön tekninen toteutus opetti paljon kehittämistyön rakenteesta ja luonteesta. Teoreettiseen viitekehykseen liittyvästä aineistosta sain runsaasti tietoa esimerkiksi turvallisuuskulttuuriin, kokemuksesta oppimiseen ja havaintojen raportointiin liittyen. Työn tärkeintä antia olivat varmasti turvallisuusasiantuntijoiden haastattelut. Asiantuntijat kertoivat turvallisuuskulttuurista ja kokemuksesta oppimisesta selkeästi ja kokemukseen pohjautuen. Kaikesta kerätystä teoriasta muodostui kattava kuva kyselyn tekemistä ja tutkimuksen tuloksien muodostamista varten. Sähköisen kyselyn tekeminen oli minulle ensimmäinen kerta. Käytin kysymysten laatimiseen runsaasti aikaa ja pyrin tekemään niistä mahdollisimman tarkoituksenmukaiset. Kyselyn tekninen toteutus ja tulosten analysointi taulukkolaskennan keinoin vaati myös runsaasti aiheeseen perehtymistä. Olen erittäin tyytyväinen työn tekemisestä saamaani kokemukseen ja työn lopputulokseen. Pääsin tavoitteeseeni ja sain selvitettyä organisaation nykytilan ja kehittämiskohteet. Uskon, että työn tuloksien avulla työturvallisuutta pystytään konkreettisesti kehittämään parempaan suuntaan.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Ainoa lisätieto, jonka selvittämisestä olisi ollut tutkimukselle hyötyä on, mistä aiheista organisaation työntekijät tekevät poikkeamatilanneilmoituksia. Tiedon avulla olisi voitu selvittää raportoivatko työntekijät tekemänsä tärkeät havainnot eteenpäin vai onko tehty poikkeamatilanneilmoitukset tehty muista tapauksista. Opinnäytetyön luonnollisena jatkotutkimusaiheena on organisaation viestinnän ja raportointikäytäntöjen kehittäminen työturvallisuuden osa-alueella hyvän turvallisuuskulttuurin ylläpitämiseksi ja kokemuksien tehokkaamman hyödyntämisen mahdollistamiseksi.

## 9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusraportteja arvioitavissa tulee kiinnittää huomiota muun muassa tutkimuksen tilaajaan, tutkimuksen perusjoukkoon, otokseen, vastausprosenttiin ja niihin tietoihin, joiden avulla tuloksia voidaan verrata koko perusjoukkoon. Tutkimuksen tilaajan tulee olla riippumaton taho ja tuloksiin vaikuttaa usein tutkijan näkökulma. Tutkimuksen perusjoukko tulisi valita siten, että tulosten voidaan katsoa edustavan tutkittavaa ryhmää. Otoksen koko taas vaikuttaa siihen, miten tarkkoja tuloksia tutkija voi esittää. Vastausprosenttiin liittyy yleensä se, että tutkimukseen vastanneet ovat erilaisia, kuin vastaamatta jättäneet. Vastauskato vääristää aina tuloksia. Tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa myös se, ovatko tiettyjen ryhmien suhteelliset osuudet samat kuin perusjoukossa. (Heikkilä 2014, 73-79.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekeminen lähti tutkimuksen tekijän omasta aloitteesta. Tutkimuksen aihetta pitivät toki hyvänä myös poliisilaitoksen johto ja asiantuntijat. Vaikka tutkimuksen tekijä kuuluu ryhmään, jonka turvallisuudesta aiheesta on kysymys, ei organisaatiolle ja tutkimuksen tekijälle voida katsoa olevan hyötyä virheellisesti saaduista tutkimustuloksista. Tutkimuksen perusjoukoksi valittiin organisaation kaikki kenttätöitä tekevät henkilöt. Otokseksi taas valittiin kaikki täysin samanlaista kenttätöitä tekevät henkilöt. Vastausprosentin (27 %) ei voida katsoa olevan tyydyttävä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kuitenkin parantavan vastanneiden suhteellisten osuuksien samankaltaisuus perusjoukkoon verrattuna. Vastanneista oli nuorempia konstaapeleita 1 kpl, vanhempia konstaapeleita 55 kpl ja ylikonstaapeleita 12 kpl. Vastanneista Vantaalta oli 27, Porvoosta 16, Järvenpäästä 13, Hyvinkäältä 10 ja Loviisasta 2. Näiden lukujen perusteella vastaajien suhteelliset osuudet tukevat tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämistyön eettisyyttä arvioitaessa tulisi arviointi aloittaa jo tutkimusaiheen valinnassa. Tutkijan tulee miettiä miksi, mistä lähtökohdista ja kenen ehdoilla työhön ryhdytään. Kehittämistyön tulee olla kohdeorganisaation eettisten sääntöjen mukainen. Kehittämistyötä tehtäessä on oltava rehellinen. Tämän vuoksi esimerkiksi plagiointi, tulosten kritiikitön yleistäminen ja harhaanjohtava raportointi ovat kiellettyjä. Kehittämistyössä tulee varmistaa kerätyn tiedon luottamuksellisuus ja tutkittavien kuuluu tietää mikä on työn tavoite ja tarkoitus. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.) Tämän opinnäytetyön tekijä kuuluu organisaatioon, jonka turvallisuutta prosessissa on tarkoitus kehittää. Työn tarpeellisuudesta on kuitenkin saatu tukea talon johdolta ja asiantuntijoilta ja työn tekemiseen on olemassa kirjallinen lupa. Henkilöstön hyvinvointi on yksi poliisin virallisista arvoista ja työturvallisuutta pidetään yleisesti tärkeänä aiheena. Tästä syystä opinnäytetyön aiheen ja prosessin voidaan katsoa olevan organisaation etiikan mukainen. Opinnäytetyössä käytetyt lähteisiin on viitattu virallisten käytäntöjen mukaan, eikä kenenkään muun materiaalia esitetä työn tekijän laatimana. Opinnäytetyön tekemiseen on pyritty suhtautumaan ilman ennakkoasenteita ja tuloksissa on otettu huomioon niin negatiivisesti kuin positiivisesti tutkimuskysymyksiin suhtautuvat tulokset.

## Lähteet

### Painetut

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finva

Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Jyväskylä: Gummerus.

Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Turvatekniikan keskuksen julkaisu 1/2003. Helsinki: Tukes

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma pro.

Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. 1. painos. Helsinki: Edita.

Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Weilin + Göös.

SFS-ISO 31000. 2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työsuojelulla hyvinvointia ja tulosta. 6. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

### Sähköiset

Du Pont. 2018. The Du Pont Bradley Curve. Viitattu 4.4.2018. <http://www.dupont.com.au/products-and-services/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/uses-and-applications/bradley-curve.html>

Hallintolaki. (L434/2003). Viitattu 6.3.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Heinonen, J. 2017. Laurean opetusvideo. Kysymyslomakkeen tekeminen. Viitattu 15.3.2018. [https://video.laurea.fi/media/Kysymyslomake/0\\_8ax9t1ad](https://video.laurea.fi/media/Kysymyslomake/0_8ax9t1ad)

Henttonen, T. 2000. Turvallisuuden mittaaminen teollisuudessa. Tukes-julkaisu. Viitattu 8.3.2018. <http://docplayer.fi/2294212-Turvallisuuden-mittaaminen.html>

Itä-Uudenmaan poliisilaitos. 2018. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen toimintakertomus. Viitattu 17.4.2018. [http://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/68689\\_Ita-Uudenmaan\\_pl\\_toimintakertomus.pdf?5c164d946d83d588](http://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/68689_Ita-Uudenmaan_pl_toimintakertomus.pdf?5c164d946d83d588)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2018. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Viitattu 18.2.2018. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

Kuitunen, M. Väärä päätös 2018. Kirjoitus Kauppalehden blogissa. 05.02.2018. Viitattu 20.2.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/vaara-paatos>

Oedewald, P. & Reiman, T. 2006. Turvallisuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. VTT Publications 593. Tulostettu 18.10.2012. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P593.pdf>

Poliisi. 2018. Organisaatio. Viitattu 2.5.2018. [https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/organisaatio](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/organisaatio)

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuskulttuuri. Teoria ja arviointi. VTT Publications. Helsinki: Edita Prima. Tulostettu 13.2.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Oulu: University press. Tulostettu 13.2.2018. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514277619.pdf>

Työsuojelu. 2017. Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 26.2.2018. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Työterveyslaitos. 2015. Sujuvaa työtä, vähemmän virheitä. Inhimillisten virheiden vähentäminen työpaikoilla (SUJUVA). Työsuojelurahaston Hanke numero 111093. Tulostettu 6.3.2018. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131760>

Työturvallisuuslaki (L738/2002). Viitattu 15.2.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

#### Julkaisemattomat

Olander, Tarja 2018. Haastattelu 22.3.2018. Haastattelijana Tuomas Sironen.

Skaffari, Jarno 2018. Haastattelu. 28.3.2018. Haastattelijana Tuomas Sironen.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Turvallisuus ominaisuutena ja toiminnan tavoitteena .....     | 12 |
| Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi .....                                 | 13 |
| Kuvio 3:Bradleyn käyrä .....   | 17 |
| Kuvio 4: Esimerkkejä turvallisuuden eri osa-alueiden mittareista ..... | 20 |
| Kuvio 5: Opinnäytetyön aikataulu.....                                  | 23 |
| Kuvio 6: Oma työturvallisuuden arvostus .....                          | 25 |
| Kuvio 7: Johdon työturvallisuuden arvostus työntekijöiden silmin ..... | 26 |
| Kuvio 8: Kenttäryhmän ilmapiirin avoimuus .....                        | 26 |
| Kuvio 9: Palaute poikkeamatilanneilmoituksen leviämisestä .....        | 27 |
| Kuvio 10: Usko poikkeamatilanneilmoituksen vaikuttavuuteen .....       | 28 |
| Kuvio 11: Havainnon leviäminen. Kenttäryhmä .....                      | 28 |
| Kuvio 12: Havainnon leviäminen. Kenttäjohtoalue .....                  | 29 |
| Kuvio 13: Havainnon leviäminen. Poliisilaitos. ....                    | 29 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1: Vaaratilanteista ilmoittamatta jättämisen syyt ..... | 15 |
|--|----|

## Liitteet

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Liite 1: Haastattelun teemat ..... | 40 |
| Liite 2: Kyselyn saatekirje .....  | 41 |
| Liite 3: Kyselyn kysymykset .....  | 42 |

## Liite 1: Haastattelun teemat

1. Millainen on turvallisuuskulttuuri, joka mahdollistaa tehokkaan kokemuksesta oppimisen.
  - Miten tällainen kulttuuri muodostuu / luodaan
  - Miten sitä ylläpidetään?
  - Johdon ja muiden toimijoiden rooli?
  
2. Mitä toimintatapoja, käytäntöjä, sääntöjä ja välineitä tarvitaan organisaation tehokkaaseen oppimiseen?
  - Miten varmistetaan, että saadaan tieto tapahtumista?
  - Raportointikanavat ja palautejärjestelmä
  - Miten saadusta tiedosta opitaan?
  - Virheisiin suhtautuminen?
  - Mitä mittareita tai tiedonkeruu- ja analysointijärjestelmiä tulisi käyttää?



Liite 2: Kyselyn saatekirje

Hei,

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työturvallisuuden kehittämiseen. Ole hyvä ja vastaa sähköpostin liitteenä olevaan yksinkertaiseen kyselyyn. Vastaamiseen kuluu aikaa muutama minuutti. Kysely on lähetetty Vantaan, Porvoon, Järvenpään ja Hyvinkään kentällä työskenteleville poliiseille. Mitä suurempi vastausmäärä on, sitä kattavampi kuva aiheesta saadaan. Kopioi kyselyn linkki TUVE-selaimeen!

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/15601/lomake.html>

Lomake hyväksyy vain yhden vastauksen / kysymys ja kaikki paitsi vapaa sana-kenttä ovat pakollisia.

Tutkimuksessa saadut tiedot kerätään nimettöminä ja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on vähän yli viikko ja kysely sulkeutuu 20.4.2018.

Opiskelen Laureassa turvallisuusalan AMK-tutkintoa ja kysely liittyy opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyössä tutkitaan poliisilaitoksen kykyä oppia omista tapahtumistaan työturvallisuuden näkökulmasta. On tiedossa oleva asia, että kaikki kentällä työskentelevät poliisit pitävät työturvallisuutta tärkeänä asiana. Yhtä selvää ei kuitenkaan ole, opitaanko työtehtävien tapahtumista ja miten laajalle saatu oppi leviää. Myös organisaation turvallisuuskulttuurilla on tärkeä rooli organisaation oppimisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on saada käsitys asian nykytilasta mahdollisia parannusehdotuksia varten.

Kiitos mielenkiinnosta ja aurinkoista kevättä!

Terv. Tuomas Sironen

Ylikonstaapeli

VHT/Porvoo

### Liite 3: Kyselyn kysymykset

#### Kysymykset:

#### Taustakysymykset: Vastausvaihtoehdot lueteltu

1. Virkanimike: Nuorempi konstaapeli, vanhempi konstaapeli, ylikonstaapeli
2. Virkapaikka: Vantaa, Porvoo, Loviisa, Järvenpää, Hyvinkää, LPS

#### Turvallisuuskulttuuri:

#### Vastausvaihtoehdot:

1. Täysin eri mieltä,
  2. Jokseenkin eri mieltä
  3. Jokseenkin samaa mieltä
  4. Täysin samaa mieltä
- 
3. Pidän työturvallisuutta tärkeänä tekijänä poliisintyötä tehtäessä
  4. Poliisilaitoksen johto pitää kenttätöiden tekijöiden työturvallisuutta tärkeänä tekijänä
  5. Kenttärühmässämme pidetään normaalina käytäntönä sitä, että jokainen työntekijä voi puuttua jokaisen muun työntekijän turvattomaan käyttäytymiseen
  6. Kenttärühmäni ilmapiiri kannustaa siihen, että voin vapaasti tuoda esiin tekemäni virheet ja epäonnistumiseni
  7. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävieni työturvallisuuden kehittämiseen.

## Oppiminen ja raportointi:

8. Olen tehnyt työtehtävissäni sellaisia työturvallisuuteen liittyviä havaintoja, joista olen ajatellut voivan olla jatkossa hyötyä muiden työntekijöiden työturvallisuudelle
9. Tiedän, minne voin raportoida kohtaamistani työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista tai havainnoista
10. Tiedän, millaisista työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista tai havainnoista minun halutaan raportoivan
11. Poliisimiehen kenttätyössä kohtaamat työturvallisuuteen liittyvät vaarat tai havainnot tulevat useimmiten koko kenttäryhmän tietoon
12. Poliisimiehen kenttätyössä kohtaamat työturvallisuuteen liittyvät vaarat tai havainnot tulevat useimmiten kaikkien kenttäjohtoalueen kenttäryhmien tietoon
13. Poliisimiehen kenttätyössä kohtaamat työturvallisuuteen liittyvät vaarat tai havainnot tulevat useimmiten koko poliisilaitoksen kaikkien kenttäryhmien tietoon
14. Työnantaja on aktiivisesti ilmaissut haluavansa saada minulta tietoa kohtaamistani työturvallisuuteen liittyvistä vaaroista ja havainnoista
15. Olen joskus tehnyt poikkeamatilanneilmoituksen
16. Olen saanut palautetta ja tietoa tekemäni poikkeamatilanneilmoituksen etenemisestä (vastaa vain, jos olet tehnyt poikkeamatilanneilmoituksen)
17. Tekemällä poikkeamatilanneilmoituksen voin vaikuttaa työturvallisuuteen
18. Luottamukselliset terveiseni tutkimuksen tekijälle turvallisuuskulttuurista ja työturvallisuuteen liittyvistä tapahtumista oppimisesta. Tähän vastaaminen on vapaaehtoista mutta toivottavaa.