

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Toimitilapalvelut

2010

Jenna Oja

LIIKEYRITYSTEN SITOUTTAMINEN KAUPPAKESKUKSEN TURVALLISUUSJOHTAMISEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMK:N OPINNÄYTEIYÖ | Jenna Oja

Jenna Oja

LIKEYRITYSTEN SITOUTTAMINEN KAUPPAKESKUKSEN TURVALLISUUSJOHTAMISEEN

Kauppakeskus on laaja kompleksi. Siellä toimii suuri määrä hyvin erilaisia toimijoita niin kiinteistön ylläpidon, siivouksen, ravintoloiden kuin erikoisliikkeidenkin parissa. Henkilökuntaa toimii kiinteistössä paljon ja lisäksi kauppakeskuksessa vierailee päivittäin tuhansia ihmisiä. Kauppakeskuksessa turvallisuus on olennaisessa roolissa.

Likeyritysten suhtautuminen kauppakeskuksen yhteiseen turvallisuusjohtamiseen poikkeaa jonkin verran toisistaan. Osalla yrityksistä on yhteisten ohjeistuksien lisäksi käytössä yrityksen tai ketjun omat turvallisuusohjeet. Toisissa liikkeissä sen sijaan turvallisuusasioita ei ole juurikaan mietitty. Tämän työn tarkoituksena on etsiä keinoja likeyritysten sitouttamiseksi kauppakeskuksen yhteiseen turvallisuusjohtamiseen.

Liikkeiden omaa käsitystä sitoutuneisuudesta ja turvallisuusjohtamisesta selvitettiin strukturoidun haastattelututkimuksen avulla. Nykytilan kartoittaminen tehtiin viimeisen kahden vuoden aikana avatuissa likeyrityksissä. Kauppakeskus Myllylle luotiin sekä kehitysehdotuksia että vaiheittainen prosessikaavio likeyritysten sitouttamisesta turvallisuusjohtamiseen.

Sitouttamisessa turvallisuuskäytäntöihin tulisi huomioida työntekijöiden tämänhetkinen sitoutuneisuuden taso ja panostaa erityisesti kommunikointiin, tiedottamiseen ja henkilöstön motivointiin. Sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen prosessi, joka on hyvin tiiviisti yhteydessä tunteisiin. Sitoutumiseen vaikutetaan siis enemmänkin henkisellä tasolla, ei niinkään järjellä.

Kauppakeskus Myllyssä koko henkilöstön sitoutumisen vahvistamiseen käytettäisiin turvallisuusvastaavia ja heidän edustajiaan, jotta pientä joukkoa voidaan lähestyä henkilökohtaisella tasolla. Motivoituneet edustajat vastaavat oman yrityksensä turvallisuusviestinnästä ja tätä kautta päästään vaikuttamaan koko henkilöstöön.

ASIASANAT:

Kauppakeskus, turvallisuusjohtaminen, sitouttaminen, motivointi.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree program in Hospitality management | Facility management

30.9.2010 | 51

Minna Sandelin, Eija Koivisto

Jenna Oja

ENGAGING BUSINESS ENTERPRISES IN SAFETY MANAGEMENT IN A SHOPPING MALL

A shopping mall is a large complex. A large number of business enterprises in various business fields operate in these surroundings: there are companies taking care of the real estate management, cleaning, restaurants as well as special stores. There are thousands of people working there and visiting the shopping mall every day. The role of safety in a shopping mall is crucial.

Business enterprises see the safety management in different ways. Some companies use their own safety directions as well as the common directions of the shopping mall. The others hardly take safety management into account at all. This present bachelor's thesis aims at finding ways to engage business enterprises in the common safety management in a shopping mall called Mylly.

A structured interview was carried out to explore how the business enterprises themselves see their engagement in common safety management. The study of the present state of the safety management was conducted in all the enterprises opened in the past two years. Suggestions of both, process development and gradual process flowchart for safety and security issues, were presented to Mylly shopping mall to get the companies committed to safety management.

In engaging employees in the safety management attention should always be paid to the staff's current level of commitment. It is especially important to consider how communication, briefing and motivating the employees work. Commitment is a cognitive or attitudinal process which is closely connected to feelings. To engage people they should be reached on the emotional level rather than on the rational level.

The shopping mall Mylly should have people in charge of safety issues and they would be responsible for engaging their own employees, because a smaller group of people is easier to reach on personal and emotional level. The people in charge of safety issues are more motivated to take care of safety communication in their own enterprises. In this way it is possible to reach all the people working in the shopping mall Mylly.

KEYWORDS:

Shopping mall, safety management, commitment, motivation.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 YRITYSTURVALLISUUS JA TURVALLISUUSJOHTAMINEN	6
2.1 Yritysturvallisuus	6
2.2 Turvallisuusjohtaminen	7
2.3 Turvallisuusjohtaminen kauppakeskuksessa	11
2.4 Turvallisuusjohtaminen Kauppakeskus Myllyssä	13
3 LIIKEYRITYSTEN SITOUTUMINEN TURVALLISUUSASIOIHIN	
KAUPPAKESKUS MYLLYSSÄ	16
3.1 Kyselyn toteutus	16
3.2 Kyselyn tulokset	17
3.2.1 Turvallisuusjohtaminen	17
3.2.2 Turvallisuuskäytännöt	18
3.2.3 Oma yritysturvallisuus	19
3.2.4 Oma yritys kokonaisuuden osana	20
3.3 Kyselyn yhteenveto	21
4 SITOUTTAMINEN	23
4.1 Mitä sitoutuminen on?	23
4.2 Perusteita sitouttamisen tarpeelle	24
4.3 Sitouttaminen käytännössä	25
4.3.1 Pehdyttäminen	26
4.3.2 Positiivinen työympäristö	26
4.3.3 Kommunikointi	27
4.3.4 Palkitseminen	28
4.3.5 Motivaatio	30
4.4 Sitouttaminen turvallisuuskäytäntöihin	32
4.5 Sitoutuneisuuden monimuotoisuus	35
4.6 Turvallisuuskäytännöt ja sitouttaminen Kauppakeskus Myllyssä	37
5 LIIKEYRITYSTEN SITOUTTAMINEN KAUPPAKESKUS MYLLYN	
TURVALLISUUSKÄYTÄNTÖIHIN	38
5.1 Sitouttaminen Kauppakeskus Myllyn turvallisuuskäytäntöihin	38

5.1.1	Viestintä	39
5.1.2	Sitouttaminen	40
5.1.3	Kouluttaminen	42
5.1.4	Muut huomioitavat seikat	44
5.2	Prosessi	45
6	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	
 KUVIOT		
	Kuvio 1. Yritysturvallisuuden kehitysvaiheet	7
	Kuvio 2. Turvallisuusjohtaminen ja yritysturvallisuuden osa-alueet	8
	Kuvio 3. Johtamisjärjestelmien yhdistäminen.	10
	Kuvio 4. Palkkioiden ja kannustimien kokonaisuus.	30
	Kuvio 5. Sitouttaminen kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöihin	45

1 Johdanto

Yritysturvallisuus koostuu monesta osa-alueesta, joita hallitaan turvallisuusjohtamisen avulla. Turvallisuusjohtaminen kokoaa alleen kaikki yritysturvallisuuden alueet aina ihmisten johtamisesta riskien- ja kriisinhallintaan asti. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on tukea yrityksen toimintaa niin, että se pystyy toimimaan mahdollisimman normaalisti muuttuvista tilanteista huolimatta. Yksi turvallisuusjohtamisen tavoitteista on kouluttaa henkilöstöä toimimaan oikein turvallisuuden kannalta tärkeissä tilanteissa. Erityisesti kauppakeskuksessa, jossa vierailee päivittäin tuhansia asiakkaita, on tärkeää, että henkilökunta on tietoinen kaikista yritysturvallisuuteen liittyvistä seikoista ja siitä, kuinka he omalla toiminnallaan voivat niihin vaikuttaa.

Kauppakeskuksen haasteena on samassa kiinteistössä toimivien yritysten suuri lukumäärä. Eri yritykset suhtautuvat turvallisuuskäytäntöihin eri tavoin. Näin ollen turvallisuusjohtaminen kauppakeskuskiinteistössä on melko haasteellinen ja laaja-alainen tehtävä. Turvallisuusjohtamisen käytäntöjä tulisivin kehittää niin, että se motivoisi kaikkia yrityksiä ottamaan osaa esimerkiksi järjestettäviin turvallisuuskoulutuksiin.

Kauppakeskus Mylly on toiminut vuodesta 2001 lähtien ja on Varsinais-Suomen suurin kauppakeskus. Se sijaitsee Raisiossa ohikulkutien (E18) varrella. Kauppakeskuksen pinta-ala on 63 000 m², ja lisäksi rakennukseen kuuluu pysäköintitalo, jossa on yli 3000 ilmaista pysäköintipaikkaa. Kauppakeskuksessa toimii lähes 100 liikettä ja asiakaskäyntejä vuonna 2008 oli 4,6 miljoonaa. Välittömällä vaikutusalueella on n. 260 000 asukasta ja koko vaikutusalueella n. 440 000. (Kauppakeskus Mylly 2010.)

Tämän työn tarkoituksena on selvittää Kauppakeskus Myllyn näkökulmasta, kuinka kauppakeskuksen tulevia asiakasyrityksiä voidaan sitouttaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kauppakeskuksen yhteisiin turvallisuuskäytäntöihin. Sitoutumisen nykytilannetta kauppakeskuksessa selvitettiin tekemällä strukturoitu haastattelu vuosina 2009-2010 aikana kauppakeskuksessa toimintansa aloittaneille yrityksille. Haastattelututkimuksen pohjalta kehitettiin kauppakeskuksen käyttöön prosessikuvaus, jossa on kuvattu missä vaiheissa ja miten uusia asiakasyrityksiä voidaan tehokkaimmin sitouttaa kauppakeskuksen yhteisiin turvallisuuskäytäntöihin.

Usein turvallisuusasioihin perehdytään asiakkaiden kanssa vasta liikkeen avajaisvaiheessa tai sen jälkeen. Tällöin yrityksen edustajien mielenkiinto on jomonessa käytännön järjestelyasiassa ja turvallisuuskäytännöt jäävät helposti vähälle huomiolle. Työn yhtenä tavoitteena on selvittää, minkälaisena Kauppakeskus Myllyssä tällä hetkellä toimivat liikkeet näkevät turvallisuusjohtamisen, ja kuinka ne kokevat oman roolinsa siinä. Tämän pohjalta selvitetään miten, millä keinoin ja missä vaiheessa sitouttamisprosessi pystyttäisiin aloittamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

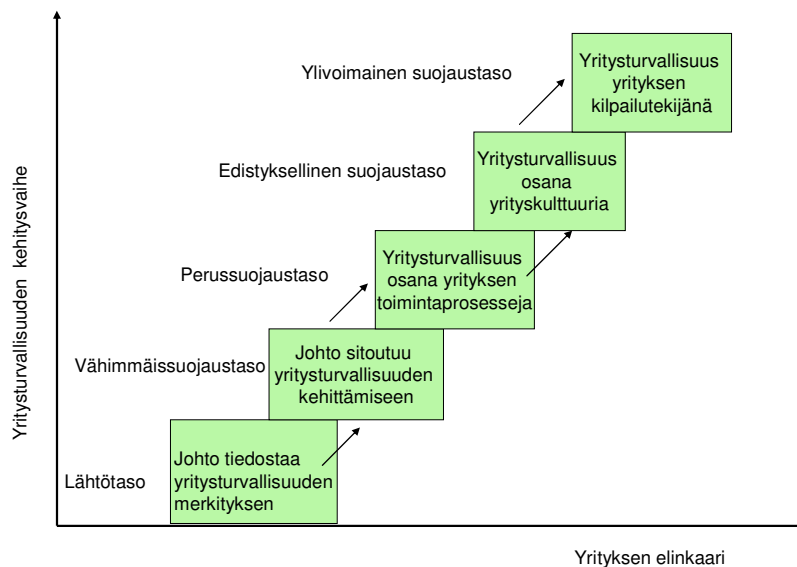
Työ alkaa turvallisuusjohtamisen määrittelyllä sekä yleisesti että kauppakeskuksessa. Lisäksi turvallisuusjohtamisen käytäntöjä tarkastellaan Kauppakeskus Myllyssä. Seuraava kokonaisuus koostuu haastattelututkimuksesta, joka tehtiin Kauppakeskus Myllyn sitoutumisen nykytilanteen selvittämiseksi. Nykytilan selvittämisen jälkeen työ etenee selvittämään sitoutumisen keinoja, ja sitä, kuinka ne ilmenevät turvallisuuskäytännöissä ja kauppakeskusympäristössä. Viimeinen osio kertoo kehitystehtävästä eli prosessikuvauksesta sitouttamistoimista Kauppakeskus Myllyssä, ja sisältää työn kehitysehdotukset.

2 Yritysturvallisuus ja turvallisuusjohtaminen

2.1 Yritysturvallisuus

Yritysturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen turvallisuuden kokonaishallintaa. Sen tarkoituksena on turvata yrityksen päivittäinen häiriötön toiminta, suojata henkilöstöä, sidosryhmiä, omaisuutta, tietoa sekä toimintaympäristöä niitä uhkaavilta asioilta, kuten rikollisuudelta, vahingoilta ja onnettomuuksilta. Yritysturvallisuus on kiinteä osa yrityksen päivittäistä toimintaa, ja sen tarkoituksena on tukea yrityksen tulostavoitteellista ydinliiketoimintaa. (Kerko 2001, 21; Miettinen 2002, 11.) Yritysturvallisuutta tulisikin ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Yritysturvallisuus on erittäin laaja kokonaisuus, joka voidaan Miettisen (2002,14) mukaan jaotella monella tavalla ja useisiin osa-alueisiin. Näitä ovat muun muassa kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus, henkilöturvallisuus, tietoturvallisuus, paloturvallisuus ja pelastustoiminta, ympäristönsuojelu, rikosturvallisuus ja työsuojelu.

Yksittäisetkin työntekijät ovat yrityksessään ja toimintaympäristössään vastuussa turvallisuuden toteutumisesta, joten on luonnollista tarkastella yritysturvallisuuden käytännön toimintaa tällä tasolla. Yrityksen johtoporras ja turvallisuudesta vastaavat henkilöt määrittelevät kuinka turvallisuusasioita päivittäisessä toiminnassa huomioidaan, mutta työntekijöiden vastuulle jää käytännön toteutus. Yrityksen turvallisuustoiminnan kehittämisellä turvallisuustasoa voidaan nostaa ja henkilökuntaa sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. (Miettinen 2002, 20-21.) Yrityksen elinkaaren aikana yritys kehittyy asteittain yritysturvallisuuden hallinnassa (Kuvio 1).



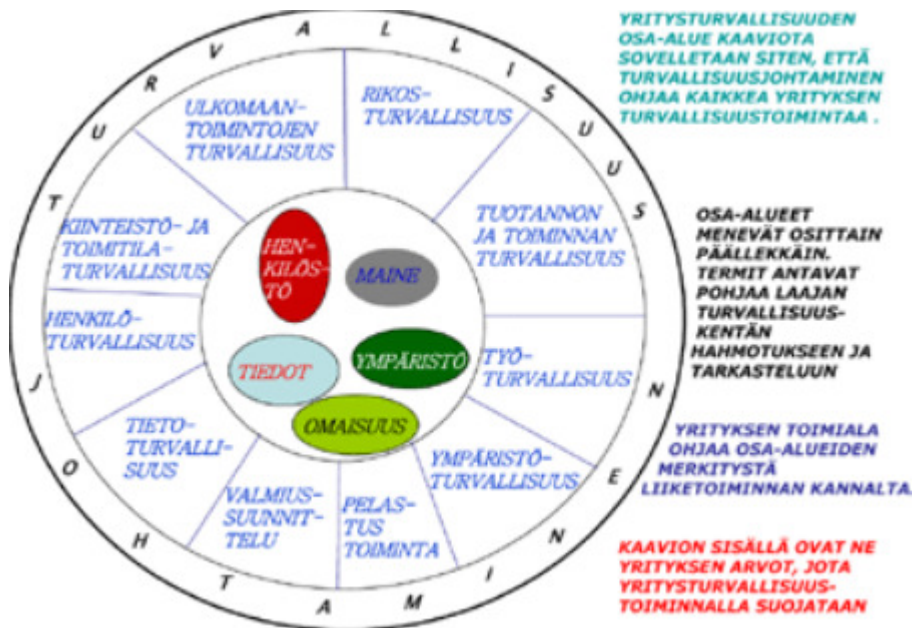
Kuvio 1. Yritysturvallisuuden kehitysvaiheet (Mukaiillen Miettinen 2002,21).

Yritysturvallisuuden johtaminen kokoaa yritysturvallisuuden osa-alueet alleen. Johtaminen sisältää myös yritysturvallisuuden resurssien määrittelyä, organisointia sekä turvallisuuslinjausten tekemistä. Lisäksi näiden kehittämistoimenpiteiden seuranta ja valvonta kuuluvat yritysturvallisuuden johtamiseen. (Miettinen 2002, 14.)

2.2 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen on yritysturvallisuuden kokonaisvaltaista johtamista ja hallintaa. Turvallisuusjohtaminen käsittää niin turvallisuuteen liittyvien menetelmien, toimintatapojen kuin ihmistenkin johtamisen (Hämäläinen 2001, 8). Turvallisuutta tulisi johtaa suunnittelemalla, toimimalla ja seuraamalla turvallisuutta yrityksen päivittäisessä toiminnassa (Työsuojeluhallinto 2010).

Turvallisuuden johtamisen tulisi olla osa yrityksen strategista ja operatiivista johtamista. Turvallisuusjohtamisen hyvä suunnittelu edistää yrityksen toimintojen toteutumista suunnitelmien mukaisesti. (Leppänen 2006, 24-25.) Turvallisuusjohtamisen monimuotoisuus ja sen sisällä toimivat yritysturvallisuuden osa-alueet käyvät ilmi kuviosta 2.



Kuvio 2. Turvallisuusjohtaminen ja yritysturvallisuuden osa-alueet (Yritysturvallisuus EK 2009).

Turvallisuusjohtaminen on osa työpaikan turvallisuuden kehitystyötä. Se parantaa henkilöstön sitoutumista, työilmapiiriä, palvelutuotannon laatua sekä auttaa tapaturmien ja onnettomuuksien ehkäisemisessä. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toimia turvallisuusjohtamisen suhteen, mutta kaikkien yritysten tulisi määritellä omat periaatteensa, jotta turvallisuusjohtaminen voisi olla järjestelmällistä. (Työsuojeluhallinto 2008, 9.) Turvallisuusjohtaminen lähtee johdon esimerkistä ja sitoutuneisuudesta. Johdon sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen sitouttaa myös työntekijöitä päivittäisen turvallisuuden

huomioimiseen. Näin syntyy yrityksen turvallisuuskulttuuri. Turvallisuuskulttuurilla tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksessä toimitaan turvallisuuden suhteen, miten se toteutuu käytännössä, ja kuinka siihen suhtaudutaan. (Työsuojeluhallinto 2010.)

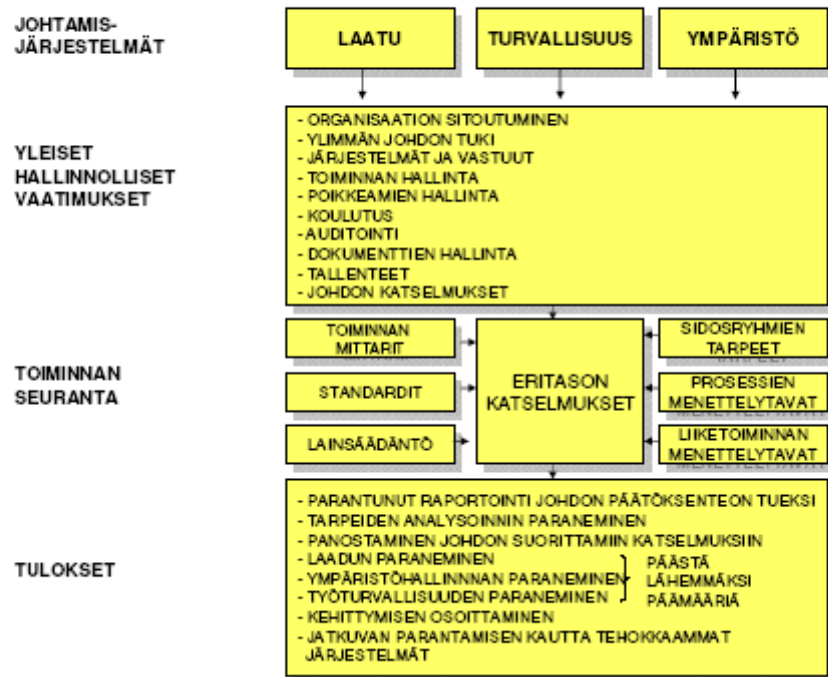
Yrityksen johdon tulee määrittää turvallisuusjohtamisen periaatteet, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Turvallisuuspolitiikassa määritellään, mistä kaikista yrityksen turvallisuustoiminta koostuu. Se kertoo myös johdon suhtautumisesta turvallisuusasioiden hoitoon ja selvittää henkilöstön toimintaperiaatteet ja -tavat arjen toiminnoissa. (Leppänen 2006, 177; Työsuojeluhallinto 2010.) Turvallisuuspolitiikka myös määrittää, mikä on turvallisuustoiminnan asema yrityksen strategiassa, sekä kenen vastuulla turvallisuusasiat ovat (Leppänen 2006, 177). Yrityksen johto siis ohjaa turvallisuuspolitiikallaan koko yrityksen turvallisuuskulttuurin kehitystä. Työturvallisuuslaki ohjaa turvallisuusasioiden hallintaa yleisellä tasolla (Työsuojeluhallinto 2008, 10). Jokaisen yrityksen tulisi kuitenkin määrittää tarkemmat toimintamallit omaan yritykseensä sopiviksi.

Turvallisuusjohtaminen lähtee nykytilan huolellisesta selvittämisestä. Jotta riskejä voitaisiin ehkäistä ja hallita, ne tulee ensin määritellä. Tämän jälkeen niitä seurataan aktiivisesti mm. mittaamalla. Henkilöstön kouluttaminen ja motivointi edistävät turvallisuusasioiden menestyksellistä hoitamista. (Työsuojeluhallinto 2010.)

Jotta turvallisuutta voitaisiin johtaa järjestelmällisesti, tarvitaan turvallisuusjohtamisjärjestelmä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä sisältää käytännössä piirteitä niin johtamisjärjestelmästä kuin laatujohtamisjärjestelmästäkin. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä tulisi yhdistää luonnolliseksi osaksi yrityksen

päivittäistä johtamista yhdessä laatujohtamisjärjestelmän ja ympäristöjohtamisjärjestelmien kanssa (Kuvio 3.)

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN YHDISTÄMINEN



Kuvio 3. Johtamisjärjestelmien yhdistäminen. (Simola 2009.)

Lisäksi turvallisuusjohtamisjärjestelmä sisältää yleensä turvallisuusasioiden hallintajärjestelmän. Hallintajärjestelmällä varmistetaan, että turvallisuusasiat on ohjeistettu kunnollisesti, ja että ohjeet ovat ajan tasalla. Ohjeet on liitettävä osaksi yrityksen muuta dokumenttien hallintaa. Turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä sisältää mm. ohjedokumentit, sisäiset turvallisuusoppaat, koulutukseen ja tiedotukseen liittyvät materiaalit sekä muut yrityksen turvallisuustoimintaa koskevat julkaisut. Näiden tulisi yhdessä muodostaa eheä kokonaisuus, jossa jokaiselle osa-alueelle on määritetty vastuuhenkilö. Ohjeisiin sisältyy myös toimintaohjeet vaarallisiin tilanteisiin sekä selvitys siitä, kuinka

lainsäädännön vaatimukset otetaan huomioon kyseisen yrityksen toiminnassa. (Kerko 2001, 22-23.)

Hyvin järjestetty turvallisuusjohtaminen edellyttää siis turvallisuuspolitiikan luomista, toimintavelvollisuuksien ja vastuiden määrittämistä, riskien arviointia, mittaamista ja seuranta sekä osaamisen ja tiedonkulun varmistamista. (Työsuojeluhallinto 2008, 7.) Turvallisuusjohtamisessa olennaista on, että viestit eivät kulje ainoastaan johdolta työntekijöille, vaan myös toiseen suuntaan (Hjelt-Putilin 2005, 16). Näin ollen tarvitaan toimiva palautejärjestelmä, jotta toimintoja voidaan kehittää. Monipuolinen tiedottaminen lisää turvallisuusjohtamisen tehokkuutta. (Työsuojeluhallinto 2008, 7.)

2.3 Turvallisuusjohtaminen kauppakeskuksessa

Kauppakeskus on laajuutensa ja monipuolisten tilojensa puolesta erityinen ympäristö turvallisuusasioiden suhteen. Sen turvallisuussuunnittelussa ja turvallisuusjohtamisessa on otettava huomioon niin kiinteistö, erityiset tilaratkaisut kuin tiloissa vierailevien ja työskentelevien henkilöiden turvallisuuskin. Kiinteistössä toimii hyvin erilaisia yrityksiä aina ravintoloista toimistoihin ja kauppaliikkeisiin. Lisäksi kauppakeskukset sijaitsevat paljon liikennöityjen teiden varsilla, joten suuri määrä paikasta toiseen siirtyviä ihmisiä ja kulkuneuvoja voivat aiheuttaa monenlaisia vaaratilanteita ja uhkia. Nämä kaikki tekijät vaativat huomioonottamista kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisessa. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005, 6-7.)

Kauppakeskuksessa vallitsevien erityisten olosuhteiden vuoksi Suomen Kauppakeskusyhdistyksessä on vuonna 2005 pohdittu asiaa tarkemmin. Kymmenien yritysten kanssa yhteistyössä tehtiin kauppakeskusten

turvallisuusjohtamista käsittelevä projekti, jonka tarkoituksena oli kehittää kauppakeskuksille turvallisuusjohtamisen kokonaismalli, joka toimisi erityisesti näissä olosuhteissa. Projektissa kehitetty malli sisältää lakisääteistä pelastussuunnitelmaa yksityiskohtaisempaa tietoa toimintamalleista ja ohjeista kauppakeskuksissa. Lisäksi projektissa kehitettiin erityinen menetelmä kauppakeskusympäristön turvallisuusriskien kartoittamiseen. Se koostuu mm. riskienkartoituksen apuvälineenä käytettävästä tarkastuslistasta sekä vaaratilanteiden analyysilomakkeesta. Lisäksi menetelmä sisältää kyseisten välineiden yksityiskohtaiset käyttöohjeet. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005, 6.)

Turvallisuusjohtaminen on osa kauppakeskuksen päivittäistä johtamista. Sitä tulisi käyttää myös osana kauppakeskuksen kokonaisvaltaista strategista ja operatiivista johtamista. Turvallisuuden johtaminen vaikuttaa moniin tekijöihin kuten kilpailukykyyn, laatuun, kannattavuuteen sekä liiketoiminnan tuloksellisuuteen. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005, 6.) Ei siis ole yhdentekevää miten nämä toiminnot on organisoitu osaksi koko kauppakeskuksen toimintaa.

Kauppakeskuksen turvallisuustilannetta seurataan päivittäin. Apuvälineinä käytetään erilaisia mittareita, joiden tulisi aina olla kauppakeskuskohtaisia. Kauppakeskuksen tarpeiden mukaan suunnitellut mittarit vastaavat oikeisiin asioihin, ja niiden avulla sidosryhmille pystytään antamaan reaaliaikaista tietoa yrityksen toiminnasta. Mittareiden avulla yritys pystyy todistamaan sidosryhmilleen toimivansa periaatteidensa mukaisesti. (Suomen Kauppakeskusyhdistys 2005, 13.)

Kauppakeskuksen turvallisuusjohtamisesta vastaa kauppakeskuksen johto. Johtoryhmä luo omalla toiminnallaan kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöjen

arvoperustan. Samoin riskienhallinta, turvallisuuspolitiikan luominen, vastuiden ja toimenpiteiden toteuttamisen jakaminen sekä toimintojen valvominen kuuluvat kauppakeskuksen johdon vastuulle. Kauppakeskusjohdon rooliin vaikuttaa, onko kauppakeskuksen omistavan kiinteistöyhtiön toimitusjohtaja erillinen henkilö vai onko hän osa kauppakeskuksen johtoa. Toimitusjohtaja vastaa kauppakeskuksen operatiivisesta johtamisesta, kun taas hallitus päättää suuremmista linjauksista. Kauppakeskuksen johto vastaa myös siitä, että tilojen käyttäjät suorittavat omalla vastuullaan olevien ylläpidollisten asioiden hoidon ja tarkastukset. (Suomen Kauppakeskusyhdystys 2005, 9.)

Tiloissa toimivien käyttäjien vastuulla on kauppakeskuksen johdolta saatujen turvallisuusohjeiden noudattaminen ja henkilökunnan osaamisesta huolehtiminen. Käyttäjien oman turvallisuustoiminnan tulisi olla tiiviisti linkitetty kauppakeskuksen yhteisiin turvallisuusohjeistuksiin. Kauppakeskuksen edustajan tulee keskustella tilojen käyttäjien kanssa ainakin tärkeimmistä turvallisuusseikoista. Toiminnan aloittaville yrityksille olisi hyvä jakaa myös käsikirja talon tavoista ja turvallisuuskäytännöistä. Työntekijöiden perehdyttäminen on jokaisen kauppakeskuksessa toimivan yrityksen omalla vastuulla, mutta kauppakeskus voi järjestää poistumisharjoituksia ja yhteisiä koulutustilaisuuksia esimerkiksi kerran vuodessa. (Suomen Kauppakeskusyhdystys 2005, 9; 21-22.)

2.4 Turvallisuusjohtaminen Kauppakeskus Myllyssä

Kauppakeskus Myllyssä turvallisuusjohtaminen tarkoittaa sitä, että turvallisuusasiat liitetään osaksi muuta johtamista niin, että turvallisuustoiminta tukee liiketoiminnan strategisten päämäärien saavuttamista. Kauppakeskus Myllyssä turvallisuustoimintaa ohjaavat turvallisuusyksiköt, joita ovat turvallisuustoiminnan ohjausorganisaatio, turvallisuusorganisaatio,

suojelujohtaja ja jokaisen liikkeen oma nimetty turvallisuusvastuuhenkilö (suojeluvalvoja). Jokainen yritys on lakisääteisesti vastuussa (mm. pelastustoimilain ja työturvallisuuslain perusteella) turvallisuustoiminnasta omassa liiketilassaan. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Kauppakeskuksen pelastussuunnitelmia on vähintään neljä kappaletta ja ne ovat kauppakeskusjohtajan, turvavalvomon, kiinteistön palvelupäällikön sekä pelastusviranomaisen hallussa. Henkilöstölle turvallisuus- ja toimintaohjeita annetaan tarpeiden mukaisesti. Käytännössä osalla liikkeistä on olemassa toimintaohjeet erilaisten tilanteiden varalle, mutta vastaisuudessa ohjeistukset tulevat löytymään kauppakeskuksen intranetistä. Kauppakeskuksen turvallisuusvastaava huolehtii suunnitelmien ja ohjeiden päivittämisestä ja jakelusta. Vastuuhenkilönä toimii kuitenkin kauppakeskusjohtaja ja turvallisuusvastaavan vastuulla on pääasiallisesti käytännön toteutus. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Kauppakeskus vastaa liikkeiden vastuuhenkilöiden turvallisuuskoulutuksesta. Turvallisuushenkilöstö koulutetaan turvallisuussuunnitelman mukaisiin tehtäviin, ja koko kauppakeskuksessa toimiva henkilöstö tulisi perehdyttää turvallisuuskansion sisältöön. Henkilöstön turvallisuusosaaminen on sekä kauppakeskuksen että liikeyritysten johdon vastuulla. Kauppakeskus tarjoaa mahdollisuuden turvallisuuskoulutuksen, perehdyttämisen ja ylläpitämisen varmistamiseksi, mutta liikkeiden omalla vastuulla on työntekijöiden osallistumisen ja osaamisen varmistaminen. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Pelastussuunnitelmassa on kerrottu toimintaohjeet useimpiin vaaratilanteisiin. Ohjeita on annettu niin hankalista asiakastilanteista kuin hätäilmoituksen tekemisestäkin aina tapaturma- ja sairaustilanteisiin asti. Pelastussuunnitelman liitteenä on myös turvallisuuden omavalvontapohja, jota liikkeet voivat vapaasti

käyttää omien turvallisuusasioidensa hallinnassa. Turvallisuuspolitiikasta, turvallisuustoiminnan ohjauksesta sekä valvonnasta vastaa Kauppakeskus Mylly Oy:n hallitus. Kauppakeskus vastaa kriisijohtamisen toiminnan rakentamisesta, ylläpidosta ja kehittämisestä. Tavoitteena on mahdollistaa liiketoiminnan jatkuvuus myös kriisitilanteissa ja muissa poikkeusoloissa. Kauppakeskus toimittaa liikeyrityksille mm. yhteiset ympäristöohjelman ohjeistukset. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Käytännön arkipäivässä turvallisuusjohtaminen näkyy kauppakeskuksessa mm. vartioinnin muodossa. Lisäksi tasaisin väliajoin tarkistetaan, että pelastustiet ovat liiketiloissakin avoimina ja että sähkö- ja muut laitteet toimivat kuten pitääkin. Kuukausittain järjestetään myös infotilaisuus, jossa käsitellään ajankohtaisia tärkeitä asioita turvallisuuteenkin liittyen. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Kauppakeskuksessa toimii Myllyn kauppiasyhdistys, jonka tavoitteena on edistää tiedonkulkua ja palvelujen kehittämistä asiakaslähtöisesti. Kauppiasyhdistys toimii yhteistyön ylläpitäjänä kauppiaiden välillä. Kauppakeskusyhdistys myös käy läpi asiakaspalautteita. Kauppiasyhdistyksellä on kuusihenkinen hallitus, joka aktiivisesti toimii tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauppakeskus Mylly 2010 [2].)

Kauppakeskus Mylly käyttää kahdenlaisia mittareita: ennakoivia ja reagoivia mittareita. Ennakoiviin mittareihin luetaan turvallisuuskoulutus, riskien arvioinnin tulosten seuranta, turvallisuuskustannukset, henkilöstölle suunnatut turvallisuuskulttuuri-, turvallisuusasenne- ja ilmapiiirikyselyt sekä asiakkaille tehtävät imago- ja turvallisuuskyselyt. Reagoivat mittarit sisältävät mm. tilastot asiakkaille sekä henkilöstölle tapahtuneista tapaturmista, tilastot vaara- ja

läheltä piti -tilanteista, muista onnettomuuksista ja häiriötilanteista. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

3 Liikeryritysten sitoutuminen turvallisuusasioihin

Kauppakeskus Myllyssä

3.1 Kyselyn toteutus

Kauppakeskus Myllyn asiakasyritysten sitoutumisen nykytilannetta tarkasteltiin haastattelemalla yritysten edustajia valmiiksi strukturoidun kyselylomakkeen (Liite 1) avulla. Haastattelut toteutettiin pääasiassa viikon 23 (2010) aikana. Vastaajina olivat Kauppakeskus Myllyssä vuosina 2009 ja 2010 avattujen yhdeksän liikkeen edustajat, joita olivat myymäläpäällikkö tai omistaja sekä muutama työntekijä. Haastatteluja tehtiin yhteensä 15.

Haastattelun kohteiksi valittiin viimeisen kahden vuoden aikana avatut liikkeet, jotta liikkeen avajaisvaiheen turvallisuustoiminnot olisivat vielä hyvin muistissa. Tavoitteena oli selvittää näiden liikkeiden edustajien käsityksiä kauppakeskuksen turvallisuuskäytännöistä sekä kokemuksia omasta ja yrityksen roolista näissä prosesseissa. Näin pyrittiin saamaan aineistoa, josta olisi pääteltävissä yritysten sitoutuneisuuden ja tietämyksen tämän hetkinen taso sekä osallistumisinnostus kyseisiin turvallisuuskäytäntöihin.

Kysymykset on jaettu teemoittain neljään osioon: turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskäytännöt, oma yritysturvallisuus ja oma yritys kokonaisuuden

osana. Kaikissa osioissa oli kolme kysymystä, joista osa oli avoimia ja osa numeerisia arviointeja asteikolla 1 - 5.

3.2 Kyselyn tulokset

3.2.1 Turvallisuusjohtaminen

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, onko käsite turvallisuusjohtaminen haastatelluille tuttu, jotta seuraavaan kysymykseen vastaaminen olisi helpompaa. Käsite oli vieras 53 %:lle vastaajista. Vastaajille selvitettiin haastattelijan tarkoittama merkitys ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä. Toisessa kysymyksessä selvitettiin kuinka yritykset toteuttavat turvallisuusjohtamista käytännössä. Vastaukset olivat moninaisia. Yleisesti ottaen vastaajien mielestä yrityksessä toimii tai tulisi toimia turvallisuusvastaava, joka on vastuussa liikkeen turvallisuusasioista. Turvallisuusvastaavan kautta käytännön asioihin liittyvä tieto saadaan koko henkilöstön tietoisuuteen. Yrityksillä on myös omia ohjeistuksia hätätilanteisiin, joissa olennaisinta on henkilökunnan turvallisuuden varmistaminen niin laiteturvallisuuden kuin hätäpoistumisteiden tuntemuksenkin osalta. Myös yhteistyö muiden tahojen kanssa koettiin tärkeänä yritysten turvallisuusjohtamisessa.

Kysymyksessä kolme haastateltuja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 miten kauppakeskuksessa on järjestetty yhteiset turvallisuusasiat. Numero 1 vastasi heikkoa ja riittämätöntä, numero 5 erittäin hyvin ja riittävästi. 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteiset turvallisuusasiat on järjestetty hyvin, ja vastausten keskiarvo oli 4,00.

Turvallisuusjohtaminen tuntui olevan haastatelluille yrityksille osa arkipäiväisiä rutiineja. Niihin ei kiinnitetä erityisesti huomiota, mutta kaikkien tulisi olla niistä tietoisia. Kauppakeskuksen turvallisuusjohtamiseen oltiin tyytyväisiä.

3.2.2 Turvallisuuskäytännöt

Tässä osiossa selvitettiin, mitä yhtenäisiä turvallisuuskäytäntöjä haastateltavat osasivat nimetä, millaista kyseisiin käytäntöihin osallistuminen on, ja millaisena yritysten edustajat näkevät oman yrityksensä roolin kauppakeskuksen turvallisuusasioissa.

Turvallisuuskäytännöistä tuli vastaajien mieleen yleisimmin koulutukset, pelastusharjoitukset sekä vartiointi. Lisäksi koulutukseen lähiaikoina osallistuneilla edustajilla oli iso joukko käytännön toimintaohjeita mielessä hätätilanteiden varalle. Turvallisuuskäytäntöihin osallistuminen koettiin pääosin helppona, mutta kritiikkiä sai tiedonkulku ja pienten liikkeiden mahdollisuus irrottaa työntekijöitä mm. koulutuksiin. Koulutuksissa kiitosta sai kuitenkin mahdollisuus osallistua eri kellonaikoina alkaviin koulutuksiin.

Haastatellut kokivat oman yrityksensä roolin kauppakeskuksen turvallisuuskäytännöissä toimivaksi. Jokaisella yrityksellä on oma vastuu oman liikkeensä toiminnasta, mutta kauppakeskus vastaa yhteisestä turvallisuuden kokonaisuudesta mm. vartiointin ja teknisten laitteistojen osalta. Eräs haastatelluista kommentoi, että ”ainakin niin kauan kuin suurempia häiriötilanteita ei synny, olo kauppakeskuksessa työskentelyyn on hyvä ja turvallinen”.

Turvallisuuskäytännöistä oltiin montaa mieltä, vaikka kokonaisuus koettiin toimivaksi. Näkökulmat kauppakeskuksen turvallisuuskäytännöistä vaihtelivat jonkin verran sen mukaan, oliko haastateltava osallistunut viimeksi järjestettyyn turvallisuuskoulutukseen vai ei. Koulutukseen osallistuneet osasivat luetella yksittäisiä toimintaohjeita ja kuinka tilanteisiin tulisi reagoida, kun taas osallistumattomat luettelivat suurempia kokonaisuuksia kuten koulutuksen ja pelastusharjoitukset.

3.2.3 Oma yritysturvallisuus

Yritysturvallisuusosiossa tarkasteltiin haastateltujen suhtautumista turvallisuuteen oman yrityksen sisällä ja sitä, millä tasolla he kokivat yrityksen olevan mukana yhteisessä turvallisuustoiminnassa.

Kysymys seitsemän selvitti, kuinka tärkeänä yritykset pitivät työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuutta. Odotetusti kaikki vastaajat pitivät työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuutta erittäin tärkeänä, 93 % vastasi numeroasteikolla arvioiden 5. Keskiarvoksi tuli 4,93. Seuraava kysymys paljasti kuitenkin, että yritysten turvallisuuden varmistamiseen panostetaan keskiarvallisesti 4,07. Yleisin vastaus turvallisuuden varmistamiseksi oli siis 4, ja muutenkin hajontaa oli vastauksissa edellistä kysymystä enemmän. Henkilöturvallisuus on selvästi kaikille vastaajayrityksille erittäin tärkeä asia, mutta siihen panostaminen ei kuitenkaan vastaa arvostettua turvallisuustasoa.

Kysymys yhdeksän selvitti yritysten toiminnan sitoutuneisuutta osana kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöjä. Vastaajat olivat pääasiallisesti sitä mieltä, että yhteisiin sääntöihin ja käytäntöihin on sitouduttu hyvin. Suurin osa

vastaajista antoi oman yrityksen sitoutumiselle arvosanan 4 tai 5. Hajontaa kuitenkin oli, sillä 1/3 vastaajista antoi sitoutuneisuudelle arvosanan 3 tai 2. Hajontaa aiheutti ehkä osaltaan se, että oman yrityksensä toimintaan tyytyväiset vastaajat olivat sitä mieltä, että kauppakeskuksen oletuksiin nähden oma yritys toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Tyytymättömät vastaajat taas olivat sitä mieltä, että kauppakeskus toimii hyvin, mutta oman yrityksen panosta siihen voitaisiin parantaa. Tällöin arvioitu numero oli pieni.

3.2.4 Oma yritys kokonaisuuden osana

Kysymys 10 tuotti moninaisimmat vastaukset koko tutkimuksessa. Kysymys kuului: kuinka paljon kauppakeskuksen yhteiset turvallisuussäännöt, esim. pelastussuunnitelma on vaikuttanut yrityksenne toimintaan. Hajontaan vaikutti osaltaan se, että liikkeet tarkastelivat asiaa eri lähtökohdista. Yrityksen toimialasta riippuen toiset olivat sitä mieltä, että kaikki ohjeistukset mitä oltiin saatu, on otettu huomioon, jolloin numeerisesti arvioiden saatiin korkeita arvosanoja. Toiset taas olivat sitä mieltä, että yhteisiä ohjeistuksia on olemassa, mutta omassa toiminnassa niitä ei ole juurikaan tarvittu, jolloin vastaus sijoittui alle keskiarvon. Kyseinen kysymys oli haastattelututkimuksen ainoa kysymys, joka alittaa 3:n keskiarvon (2,87).

Kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja ihmisten suhtautumista turvallisuusasioihin kuvattiin melko hyväksi. Keskiarvo oli 3,47. Viimeinen kysymys käsitteli kehitysehdotuksia oman yrityksen ja/tai kauppakeskuksen toimintaan. Monen vastaajan oli hankala keksiä kehitysehdotuksia, koska yritys on toiminut kauppakeskuksessa vasta lyhyen aikaa. Olennaisena nähtiin kuitenkin turvallisuusasioihin liittyvän tiedottamisen parantaminen sekä perehdyttämisen mukaan ottaminen alusta asti. Osa yrityksistä oli toiminut jo jonkin aikaa ilman turvallisuuskoulutukseen osallistumista. Turvallisuusasioihin toivottiin myös

kiinnostavaa ja mahdollisesti liikekohtaista ja käytännönläheistä lähestymistä. Lisäksi oman liikkeen suunnitteluun tulisi haastateltavien mielestä kiinnittää huomiota enemmän, kuten tiskien sijoitteluun ja pakoteiden aukipitämiseen.

3.3 Kyselyn yhteenveto

Asiakasyritysten näkökulmasta sitoutuminen yhteisiin turvallisuuskäytäntöihin on hyvää. Esille tuli kuitenkin pienten yritysten ongelma henkilökunnan irrottamisesta koulutuspäiviin, esimerkiksi kun työvuorossa työskentelee yksi henkilö kerrallaan. Turvallisuusasiat nähtiin kuitenkin kaikissa yrityksissä tärkeänä osa-alueena, joten kehittämislle varmasti löytyisi potentiaalia.

Yritysten edustajien kommentteista jäi mielikuva, että mahdollisuutta vaikuttaa yhteisiin käytäntöihin ei koeta kovin suureksi. Toisaalta juuri avatut liikkeet eivät osanneet tätä kritisoida, vaan tilanteeseen oltiin tyytyväisiä. Turvallisuuden yhteyshenkilöihin toivottiin helpompaa yhteydenottomahdollisuutta ja liikekohtaisempaa lähestymistä turvallisuusasioiden puitteissa. Kuitenkin vastaajat tiedostivat, että oma liiketila on yrittäjän ja henkilökunnan vastuulla, ei kauppakeskuksen.

Oma turvallisuus koettiin tärkeimpänä turvallisuuden osatekijänä. Useissa liikkeissä tiedostettiin, että halutessa on mahdollista ottaa omalle liikkeelle käyttöön erilaisia turvallisuutta lisääviä palveluja. Esimerkiksi hälytysnappien ja palovaroittimien läsnäolo, sekä varauloskäytien ja sammuttimien paikkojen tunteminen pelastussuunnitelman pohjalta lisäsivät liikkeiden turvallisuudentunnetta. Liikkeissä, joissa myytiin arvokasta tavaraa, vartiointi ja tuoteturvallisuus koettiin tärkeämmäksi kuin muissa liikkeissä.

Sitoutumisen nykytila viimeisen kahden vuoden aikana avatuilla liikeyrityksillä on hyvä. Innostuneisuutta koulutuksiin osallistumiseen ja turvallisuusasioiden pohtimiseen tuntuisi yleisesti löytyvän. Kehittämisen arvoista olisi kuitenkin kauppakeskuksen näkökulmasta turvallisuusasioiden tuominen lähelle liikeyrityksiä. Tällä hetkellä uudet yritykset ovat tyytyväisiä tilanteeseen, mutta eivät loppujen lopuksi tiedä asioista kovin tarkasti. Lisäksi haastatellusta henkilöstä riippuen kiinnostus turvallisuusasioihin oli vaihtelevaa, mikä lienee luonnollista. Kuitenkin havaittavissa oli ilmiö, jonka takia tehtävänanto liikeyritysten sitouttamisesta turvallisuuskäytäntöihin on annettu: osassa yrityksiä turvallisuusasiat eivät ole kovin suuressa roolissa, eikä niihin näin ollen suhtauduta tarvittavalla vakavuudella.

4 Sitouttaminen

4.1 Mitä sitoutuminen on?

Työhön sitoutumisella tarkoitetaan sitä innostusta ja energiaa, jonka työntekijä on valmis antamaan yritykselle palvellakseen asiakasta. Olennaista on työntekijän halukkuus ja taidot palvella asiakasta tavalla, joka johtaa edustetun yrityksen menestykseen. Sitoutunut työntekijä uskoo yrityksen arvoihin ja on valmis tekemään jopa enemmän kuin tältä odotetaan palvelemalla asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Cook 2008, 3.) Kauppakeskuksessa työntekijöitä ovat jokaisen liikeyrityksen henkilökunta. Kauppakeskuksen sitouttamisen ulottaminen itse työntekijöihin on suuren henkilöstömäärän vuoksi hyvin haastavaa.

Sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite, ja se perustuu tunteeseen, kuten velvollisuudentunteeseen tai järjelliseen laskelmaan siitä, mitä organisaation vaihtaminen tulisi työntekijälle itselleen maksamaan (Lampikoski 2005, 46). Sitoutuminen on siis ennen kaikkea psykologinen ilmiö. Sitoutumisen taso vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Sitoutumista voidaan kuvata kolmen pääominaisuuden perusteella: vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi ja vahva halu jatkaa osallistumista organisaation toimintaan. (Lampikoski 2005, 46.) Tiivistettynä sitoutuminen tarkoittaa siis sitä, kuinka positiivisesti työntekijä suhtautuu yritykseen ja kuinka paljon hän on valmis panostamaan yrityksen toimintaan suhteissaan asiakkaisiin sekä muihin työntekijöihin ja sidosryhmiin. (Cook 2008, 3.)

4.2 Perusteita sitouttamisen tarpeelle

Asiakkaista on tullut entistä tuotetietoisempia ja työntekijöiden merkitys on kasvanut (Cook 2008, 6). Töissä, joissa on kehitysmahdollisuuksia, viihdytään paremmin kuin haasteettomissa töissä. Yritysten käymä kilpailu osaavasta henkilökunnasta lisää työntekijöiden mahdollisuutta valita työnsä. (Cook 2008, 7.) Toisaalta työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja pienemmillä resursseilla. Yritykset eivät enää tarjoa turvattuja urakehitysmahdollisuuksia, joka taas ajaa työntekijöitä arvioimaan uudelleen sitoutumistaan yrityksen toimintaan. Työntekijät antavat aikaansa yrityksen käyttöön, mutta eivät kuitenkaan tee kaikkeaan yrityksen menestyksen vuoksi. (Ulrich 1997, 159-160.)

Työnantajien on entistä hankalampaa löytää keinoja, joilla saada työntekijät tekemään parhaansa ja sitoutumaan yrityksen toimintaan. Työntekijöille ei riitä enää pelkkä työn pysyvyys, vaan nykyihminen haluaa tehdä työtä, joka on tasapainossa vapaa-ajan kanssa. (Cook 2008, 7.) Työntekijälle etuja voivat olla esimerkiksi etujen kasvu työvuosien mukana sekä eläke-edut, tuttu työympäristö ja ihmissuhteet. Nämä investoinnit eivät kuitenkaan tuota yritykselle mitään, ellei työntekijä todella pysy yrityksen palveluksessa. Työnantajat joutuvat käyttämään työntekijöihinsä jatkuvasti enemmän resursseja mm. kouluttamalla henkilökuntaansa. (Lampikoski 2005, 77; 79.) Sitouttamisen onnistumisella on selvät paineet.

Yritysten toimiessa jatkuvasti pienellä henkilöstömäärällä on olennaista, että kaikki työntekijät ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen. Henkilöstön sitoutuminen onkin sitä voimakkaampaa, mitä enemmän he uskovat avainhenkilöiden ja johdon ajavan heidän asiaansa, saavat esittää omia kehitysjatoksiaan vapaasti ja kokevat olevansa arvostettuja yrityksen

toiminnassa. Parhaiten henkilöstön etujen toteutumista ja motivaatiotasoa pystyy tarkkailemaan samassa työympäristössä toimiva esimies. (Ulrich 1997, 160-161.)

Asiakkaat vertaavat yritysten palveluja toisiinsa heille kuluja aiheuttavien tekijöiden mukaan. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joista ensimmäinen on ekonomiset kulut, kuten aika, raha ja nähty vaiva tuotteen tai palvelun löytämiseksi. Toista ryhmää kutsutaan tunnekuluiksi, joita ovat esimerkiksi suhtautuminen tuotemerkkiin, itse tuotteet ja henkilökunta, kuinka asiakasta kohdellaan ja mitä arvoja yritys edustaa. Useimmissa tapauksissa tunnesyyt voittavat järjen. (Cook 2008, 4.) Samalla tavoin kauppakeskuksessa toimivat liikeyritykset vertaavat osallistumistaan kauppakeskuksen yhteisiin toimintoihin; jos ne koetaan liian kalliiksi, niihin ei osallistuta. Sitoutumisen taso ei ole sattumaa, vaan liikkeessä kyseisistä asioista vastaavan henkilön tärkeiksi arvostamien asioiden ja niihin liittyvien kulujen yhdistelmä.

4.3 Sitouttaminen käytännössä

Monet pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat palveluitaan henkilöstön sitouttamiseksi. Osaava ja motivoitunut henkilöstö onkin yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä (Tapiola-ryhmä 2010). Tulevaisuudessa työntekijöillä tulee olemaan entistä parempi mahdollisuus valita itselleen sopivin työpaikka, ja siksi erilaiset etuudet ja palkitseminen ovat jatkossa suuressa roolissa työnantajien kannalta. Paras lopputulos saavutetaan aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhdistämisellä. Onnistunut palkitseminen näkyy työntekijöiden sitoutuneisuutena ja hyvinä tuloiloksina. (Tapiola-ryhmä 2010.) Vakuutusyhtiöt ja pankit tarjoavat työntekijöiden sitouttamisen avuksi mm. erilaisia vakuutus- ja eläkepaketteja, asiantuntijapalveluja sekä valmiita palkitsemisratkaisuja.

4.3.1 Perehdyttäminen

Sitouttaminen alkaa henkilön tullessa työntekijäksi yritykseen. Sitouttaminen toimintaan tulisi aloittaa työntekijän perehdyttämisellä. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa, jolla uusi työntekijä koitetaan saada sopeutumaan osaksi työyhteisöä ja ympäristöä mahdollisimman nopeasti (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisen aikana tulisi käydä läpi pääpiirteissään ainakin yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, arvot ja strategiat. Lisäksi uusi työntekijä tulisi tutustuttaa lähellä toimiviin henkilöihin sekä käydä läpi tulevia työtehtäviä, niihin liittyviä odotuksia, toiveita ja velvoitteita. (Helsilä 2009, 48). Näin työntekijällä on mahdollisuus samaistua yrityksen toimintaan jo alusta alkaen.

Perehdyttäminen ja työhön opastaminen tulee suunnitella huolellisesti etukäteen. Uuden työntekijän tulee saada harjoitella, kysyä ja saada vastauksia, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Työnantajan ei tulisi ohjata uutta työntekijää kuitenkaan liikaa, sillä eri organisaatiosta tullessaan tällä saattaa olla yritykselle uusia ajatusmalleja ja kehitysideoita vanhoihin totuttuihin tapoihin. Uuden työntekijän tuoma uusi energia ja motivaatio kannattaa hyödyntää. Myöhemmin annetut koulutuksetkaan eivät enää hyödytä jos paikalle saapuu joukko ei-motivoituneita työntekijöitä, jotka uskovat, ettei uusilla ideoilla ole mitään merkitystä. (Helsilä 2009, 48-49).

4.3.2 Positiivinen työympäristö

Positiivisen työskentely-ympäristön luominen on olennaista työntekijöiden sitouttamisessa yrityksen toimintaan (Hiam 2002, 18). Erityisesti muutoksen johtamisessa tarvitaan yhteishenkistä ilmapiiriä. Toimintojen uudistaminen on helpompaa, kun työntekijöillä on omakohtaista kiinnostusta muutoksen

tekemiseen. Halu tehdä muutos aiempiin käytäntöihin lähtee siitä, että uudistetulle toiminnalle on kysyntää eli toisin sanoen työntekijät kokevat muutoksen tarpeelliseksi. (Hiam 2002, 18.) Lisäksi säännöllinen ja jatkuva osallistuminen työyhteisön toimintaan ja siinä elettyjen tilanteiden arvioimiseen näkyy lopulta työntekijöiden sitoutuneisuutena yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin (Murto 1998, 42).

Itse tavoitteena ei ole luoda ainoastaan iloista ja tyytyväistä henkilökuntaa, vaan luoda ympäristö, jossa henkilöstö itse yrittää pyrkiä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Olennaista on, että työntekijät itse haluavat lisätä työnsä arvoa ja ponnistella tyytyväisten asiakkaiden aikaansaamiseksi. Motivoituneet työntekijät haluavat tehdä enemmän kuin mitä työsopimukseen on kirjattu. (Cook 2008, 8.)

4.3.3 Kommunikointi

Työntekijöille tulisi antaa palautetta, mutta sen tulisi olla kehittävää, ja se tulisi ilmaista oikealla tavalla. Positiivisessa työympäristössä ei tarvita palautteenannossakaan äänen korottamista. Samaa tehtävää ei myöskään tulisi antaa monelle ihmiselle tulosten saavuttamiseksi (Hiam 2002, 18-19.), vaan olennaista on työntekijän ja johdon välinen luottamus, jolloin yksi henkilö voidaan nimetä vastuuseen tietystä tehtävästä. Samoin työt ja vastuut pitäisi jakaa tasapuolisesti työntekijöiden kesken (Hiam 2002, 19). Tasapuolinen tehtävien ja vastuiden jako johtaa parhaiten positiiviseen toimintaympäristöön. Normaali kommunikointi ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa edistää positiivista työskentelyilmapiiriä. (Hiam 2002, 19.)

Myös toimiva kommunikaatio esimiesten ja työntekijöiden välillä on tärkeää. Työntekijätutkimuksissa on yleisesti selvinnyt, että suurin osa työstään irtisanoutuneista on ollut tyytymättömiä erityisesti huonoon kommunikointiin eri

osapuolien välillä. (Hiam 2002, 35.) Onkin todettu, että motivoiva kommunikointi edistää työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Menestyksekkäät johtajat näkevätkin kommunikoinnin työntekijöiden kanssa mahdollisuutena motivoida ja kannustaa omaa tiimiä parempaan tulokseen. (Hiam 2002, 37.) Motivointi tulisi yhdistää luonnolliseksi osaksi päivittäistä toimintaa, ja työntekijöiden tulisi tuntea olonsa motivoituneeksi omasta tahdostaan (Hiam 2002, 38).

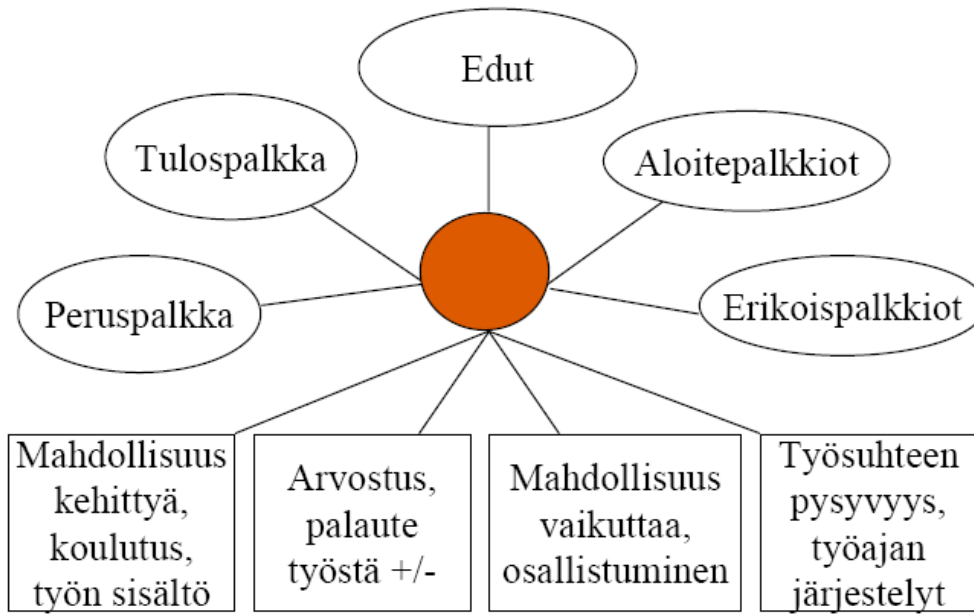
Ihminen pyrkii selviytymään kaikista tilanteista parhaansa mukaan. Jos tietoja tai aikaisempia kokemuksia kyseessä olevasta tilanteesta ei ole, ihminen pyrkii täydentämään sitä mielikuvituksensa avulla. Työyhteisössäkin omiin mielikuviin luottaminen on toisinaan helpompaa kuin asian oikean tilan selvittäminen. Yhteisen sosiaalisen ympäristön rakentaminen kuitenkin vaatii vuorovaikutusta ja keskustelufoorumia muiden työntekijöiden kanssa. (Murto 1998, 46.) Monissa työyhteisöissä ongelmana ovat siis yhteinen kommunikointi ja työyhteisön avoimuuden puuttuminen. Sitouttamista tukevan toimivan työyhteisön näkökulmasta johdon ja alaisten väliset suhteet tulisi olla mahdollisimman avoimet vuorovaikutukselle, jottei väärinkäsityksiä ja omia tulkintoja pääsisi syntymään. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekojen ja kehitystilanteisiin edistää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä (Hiam 2002, 39).

4.3.4 Palkitseminen

Palkitseminen saattaa toimia motivaattorina tietyissä tilanteissa. On mahdollista jakaa sekä ulkoisia että sisäisiä palkkioita. Ulkoiset palkkiot ovat jokaisen työntekijän perustarpeita, kuten rahan saaminen, tunne työn vakaudesta ja työpanoksen arvostaminen. Sisäisiä palkkioita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys, työtehtävien menestyksellinen suorittaminen ja siitä saatu palaute, työn ilo sekä sosiaaliset suhteet työpaikalla. Motivaatio koostuu sekä ulkoisista että sisäisistä

tekijöistä ja parhaat tulokset saavutetaankin molempia palkkiotyyppejä yhdistämällä. (Wiskari 2009, 152.) Palkitsemisen tulisi kuitenkin aina olla tarkkaan harkittua, sillä väärissä yhteyksissä palkitseminen saatetaan kokea epäoikeudenmukaisena, rankaisevana tai manipuloivana toimintana. (Wiskari 2009, 154.)

Parhaimmillaan palkitseminen nostaa työntekijöiden henkilökohtaista suoritustasoa jopa kymmenillä prosenteilla. Palkkiojärjestelmän tulisi ottaa huomioon arjen huippusuoritukset, pitkän aikavälin tavoitteen saavuttaminen kuin kannustimena toimiminen. Nykyään työntekijät arvostavat yhä enemmän mahdollisuutta kehittää itseään ja olla mukana vaikuttamassa oman työnsä ja työyhteisönsä toimintaan (Helsilä 2009, 63.) Palkitsemisjärjestelmien ei siis tarvitse perustua pelkkiin aineellisiin hyötyihin, vaan henkilöstöhallinnollisia seikkoja kaivataan entistä enemmän. Palkkiot ja palkitsemisjärjestelmä houkuttelevat hyviä työntekijöitä, ja pitkän aikavälin palkkiojärjestelyt saavat heidät sitoutumaan yrityksen toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin myös tulevaisuudessa (Wiskari 2009, 157). Hakosen esittämässä kuviossa palkkioista ja kannustimista (Helsilä 2009, 63) näkyy selkeästi myös motivaation perusta (Kuvio 4). Työnantajan tulisi valita työntekijöikseen henkilöitä, jotka arvostavat näitä kivijalan ominaisuuksia, sillä pelkillä palkoilla ja palkkioilla motivoituvat työntekijät eivät useinkaan ole pitkäaikaisesti sitoutuvia. Kuitenkaan pelkällä pohjalla ei yrityksessä saavuteta tuloksia, vaan kuvion yläosan ja kivijalan sopivalla suhteutuksella saadaan tyytyväisiä ja sitoutuvia työntekijöitä. (Helsilä 2009, 63-64.)



Kuvio 4. Palkkioiden ja kannustimien kokonaisuus. (Helsilä 2009, 63.)

4.3.5 Motivaatio

Työyhteisö- ja organisaatiotutkimuksissa on jo vuosikymmenien ajan esitetty, että vallan delegointi perustyöntekijätasolle on suuri työmotivaatiota kohottava tekijä (Murto 1998, 71). Luotettava kokonaiskuva yrityksen toiminnasta on niin ikään työmotivaation ja työn mielekkyyden kannalta olennainen tekijä (Murto 1998, 75).

Tilannekohtainen motivaatio syntyy sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden virittämänä. Sen voimakkuus riippuu tehtävän suorittajan halusta ja kyvystä suorittaa kyseistä tehtävää. Tavoitteellista olisi saada työntekijä toimimaan oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Työntekijän motivaatio riippuu hänen halustaan saavuttaa tietynlaisia tuloksia, palkitsemisesta sekä turvallisuuden, luottamuksen ja tuen tunteesta. (Wiskari 2009, 144-145.) Työnantaja pystyy osaltaan lisäämään motivaatiota

määrittelemällä tehtävän selvästi. Tehtävän tärkeyden mainitseminen ja sen perusteleva, miksi juuri kyseinen työntekijä on valittu tehtävää suorittamaan lisää motivaatiota tehtävää kohtaan. Säännöllisen palautteenannon lisäksi työntekijää tulisi valmentaa ja rohkaista sopivasti työn kuluessa. (Wiskari 2009, 145.)

Tänä päivänä vaatimukset henkilöstöä kohtaan kasvavat jatkuvasti. Se pitää tuki yrityksen kilpailukykyisenä, mutta samalla kustannusten vähentämiseksi henkilökunnan määrä on rajoitettu minimiin. Työnantajan asettamat vaatimukset tulisikin olla tasapainossa henkilöstön voimavarojen kanssa. (Ulrich 1997, 163-166.) Tavoitteet ovat yksi tärkeimmistä motivointitekijöistä, joilla tehtäviin saadaan haastetta ja suuntaa, ja lisäksi tavoitteet antavat aiheen palautteen antamiseen ja palkitsemiseen (Wiskari 2009, 149). Liian pienet vaatimukset johtavat henkilöstön turhautumiseen ja työtason alenemiseen, kun taas liian suuret vaatimukset lannistavat. Tasapainotetut vaatimukset kannustavat työntekijöitä parantamaan suoritustaan: he ovat valmiita sitoutumaan tavoitteen saavuttamiseen, ja heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan työn kuluessa. (Ulrich 1997, 163-166.) Tavoitteiden tulisikin olla aina realistisia, sillä muuten ne menettävät tehonsa.

Motivaatio vaikuttaa myös turvallisuusseikkoihin. Palkka, erilaiset edut, palkitseminen, kiittäminen ja työsuojelu motivoivat työntekijöitä ottamaan työssään huomioon olennaisia turvallisuustekijöitä. Turvallisuutta työympäristössä lisää muun muassa työn mielekkyys, haasteellisuus, arvostaminen, välittäminen ja me-henki. Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus johtamisessa sekä arvojen kunnioittaminen ja avoimuus niin ikään kasvattavat työympäristöön sitoutumista, ja näin ollen kasvattavat myös yhteistä turvallisuutta. Motivoiminen ja motivaation ylläpito on siis olennaista myös turvallisuusasioihin sitoutumisen kannalta. (Ahvonen 2004.)

Kun työntekijät ovat motivoituneita ja kokevat olevansa henkilökohtaisesti sitoutuneita projektiin, he pyrkivät yleensä tekemään parhaansa. Yhteiseen visioon sitoudutaan, kun projekti on suuri tai menee erityisen tärkeälle asiakkaalle. Usein sitoutuneen henkilöstön takaa löytää johtaja, jolla on selkeä visio, ja joka on itse intohimoinen tavoitteen toteutumisen suhteen. (Ulrich 1997, 173.)

4.4 Sitouttaminen turvallisuuskäytäntöihin

Kiinteistön toimijoiden turvallisuustietoisuutta tulisi kehittää jatkuvasti. Turvallisuustietous alkaa uusien tulokkaiden koulutuksesta. Turvallisuusviestintää tulisi käyttää turvallisuusasioiden näkyvyyden edistämiseksi ja avoimuuden lisäämiseksi. Turvallisuuskoulutuksella työntekijöitä voidaan motivoida pohtimaan turvallisuusasioita omassa työssään ja näin sitouttamaan henkilökuntaa yhteiseen turvallisuustoimintaan. Turvallisuusosaamista tulisi mitata tasaisin väliajoin ja järjestää auditointeja toimintatason selvittämiseksi. Turvallisuustietoisuus on kaikkien kiinteistön toimijoiden asia: yrityksen sisäisesti se tarkoittaa koko henkilöstöä ja ulkoistettujen palvelujen henkilöstöä. Ulkoisena tiedotuksena turvallisuustietoisuutta pitäisi jakaa myös alihankkijoiden, yhteistyötahojen, viranomaisten ja asiakkaiden kanssa. (Ahvonen 2004.) Kuten Jyrki Ahvonen esityksessään Henry-foorumissa (2004) muutama vuosi sitten totesi: ”Motivoitunut, turvallisuustietoinen vastuhenkilö työkohteessa säästää kustannuksia vähentämällä turvallisuusinvestointien tarvetta!”

Yksi olennaisimmista tekijöistä turvallisuuskäytäntöihin sitouttamisessa on viestintä. Hjelt-Putilin (2005, 13) toteaa teoksessaan Turvallisuutta viestinnällä: ”Ei riitä, että henkilökunta on motivoitunutta ja sitoutunutta. Tilanteista on osattava viestiä muille.” Erityisesti turvallisuuden kanssa tämä pitääkin

paikkansa, sillä yllättävät ja uhkaavatkin tilanteet vaativat yhteistoimintaa. Ei riitä, että jokainen tietää pienen palasen, vaan tilanteessa on osattava kommunikoida ja toimia yhdessä.

Turvallisten työskentelyolosuhteiden luominen vaatii kouluttamista, valmennusta, sopimista ja tiedottamista (Hjelt-Putilin 2005, 13). Jokainen työntekijä tarvitsee asiakaspalvelutehtävässä kommunikointia oman ja muiden turvallisuuden takaamiseksi. Lisäksi jokainen työntekijä edustaa käyttäytymisellään ja viestinnällään koko yhteisön ja yrityksen suhtautumista turvallisuusasioihin. Viestien tulisi kulkea sekä johdolta työntekijöille että toisinpäin. Laadukas palvelu edellyttää turvallisuuden läsnäoloa. (Hjelt-Putilin 2005, 15-16.)

Yrityksen turvallisuuskuva on kuva, joka välittyy sattumanvaraisissa tilanteissa kiinteistössä asioiville. Palveluyrityksessä turvallisuus on hyvin tärkeä tekijä, sillä harvat haluavat esimerkiksi nauttia illallista ravintolassa, jossa on jatkuvia järjestyshäiriöitä. Jotta asiakkaan kokemus tarjotusta palvelusta olisi hyvä, on tärkeää, että annettu turvallisuuskuva yrityksestä onnistuu. Turvallisesta palvelusta tulisi viestiä asiakkaiden lisäksi siis myös sidosryhmille ja erityisesti yhteisön sisäisessä viestinnässä. Turvallisuuskuvalla on vaikutusta myös työilmapiiriin. Turvallisuuskuvassa olennaista on kuitenkin se, että annettu turvallisuuskuva vastaa totuutta. Muuten haluttu mielikuva menettää tehonsa. (Hjelt-Putilin 2005, 17-18.)

Erityisesti palvelualalla turvallisuusuhkien ennakointi, suunnittelu ja ohjeistuksien tekeminen ei riitä, vaan asiasta on tiedotettava kaikille, jotka työskentelevät kyseisessä kiinteistössä. Kauppakeskuksen kokoisessa kiinteistössä toimijoita on hyvin paljon, ja haasteeksi jääkin, kuinka koko henkilökunta tavoitetaan. Tiedottamisen tulisi olla sisällöllisesti kattavaa, ja tieto

tulisi saada jaettua kattavasti koko kohderyhmälle. Kattavuudesta huolimatta turvallisuustiedon tulisi olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Tavoitteena olisi siis saada kasaan paketti, jossa on kattavasti kerrottuna olennaiset seikat turvallisuudesta. Lisäksi ajoitus ja oikeat toteutusmenetelmät tukevat viestin tehokkuutta. Mitään turvallisuuteen liittyviä asioita ei saisi pitää itsestäänselvyyksinä, vaan ohjeet tulisi antaa perusasioiltakin tuntuvista aiheista. Aina tulisi varmistaa, että tieto on tavoittanut myös viimeisen vastaanottajan. (Hjelt-Putilin 2005, 18-19.)

Kauppakeskuksessa iso osa riskitilanteista tapahtuu asiakaspalvelutilanteissa. Haastavista asiakaspalvelutilanteista selviäminen vaatii työntekijältä muutakin kuin puhetaitoa. Näissä tilanteissa tarvitaan kommunikointitaidon lisäksi asennetta, aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja ajattelua. Lisäksi mielikuvituksesta on hyötyä tilanteen ratkaisemiseksi. (Hjelt-Putilin 2005, 57.) Asenteella tarkoitetaan opittua suhtautumistapaa ja reagointia tiettyjä asioita kohtaan. Asenne turvallisuusasioita kohtaan tulisikin olla positiivinen. Negatiivinen suhtautuminen turvallisuuteen saattaa aiheuttaa tarpeettomia vaaratilanteita, jos henkilö ei näe tarpeelliseksi toimia tilanteessa tai informoida siitä muita. Välinpitämätön asenne on turvallisuusriski. (Hjelt-Putilin 2005, 58-59.)

Aloitteellisuus tarkoittaa asiaan tarttumista, toiminnan aloittamista havaitun uhan vähentämiseksi. Liian usein ajatellaan jonkun muun hoitavan tilanteen ja siitä viestimisen. Aloitteellisuudella saatetaan estää vielä tapahtumattomia vahinkoja tai vähentää niiden aiheuttamia vaikutuksia. (Hjelt-Putilin 2005, 59-60.) Aktiivisuus lisää turvallisuutta monella tavalla. Aktiivinen ympäristön tarkkailu helpottaa tilanteiden ennakointia ja tilanteisiin varautumista. Aktiivinen viestintä lisää informaation määrää ja avoimuutta työntekijöiden kesken, jolloin henkilöstö pystyy yhdessä ehkäisemään mahdollisia vaaratekijöitä. (Hjelt-Putilin 2005, 61-62.)

Ajattelu tarkoittaa, että pohditaan ja jäsennetään nähtyä, koettua tai kuviteltua tilannetta itsekseen. Ajattelu on viestinnän pohja: ilman ajatusta koettu uhkaava tilanne jäisi tulkitsematta ja kommunikoimatta. Ajattelu kehittää ihmisen tunnetaitoja ja sosiaalisia taitoja. Mielikuvitus taas toimii näiden kaikkien kanssa yhdessä. Ilman mielikuvitusta on mahdotonta ennakoida tulevia tilanteita tai toimia aloitteellisesti tai aktiivisesti. Positiivinen asenne, ajattelu ja aktiivisuus yhdessä aiheuttavat ihmisessä toimintamotivaation. Nämä kaikki tulisi ottaa huomioon matkalla kohti ennakoitavia ja turvallisia tilanteita. (Hjelt-Putilin 2005, 63-64; 65.)

4.5 Sitoutuneisuuden monimuotoisuus

Työyhteisössä toimii hyvin monenlaisia työntekijöitä. Samalla tavalla kuin vahvuudet ja heikkoudet ovat jokaisella työntekijällä omanlaisensa, myöskin sitoutumista yrityksen toimintaan on monenlaista. Tässä osassa kerrotaan tärkeimmät sitoutujatyypit Lampikosken (2005) mukaan. Sitoutujatyypien tunteminen auttaa oikeiden sitouttamis- ja motivointikeinojen löytämisessä.

Tunnepohjaisesti sitoutunut työntekijä on organisaation kansalainen. Hän samaistuu yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin ja pyrkii ottamaan osaa mahdollisimman moniin toimintoihin myös vapaa-aikanaan. *Aidosti sitoutunut* työntekijä sisäistää yhteiset arvot ja noudattaa strategiaa ja toimintaohjeita. Hän haluaa toimia kyseisen organisaation palveluksessa tulevaisuudessakin. (Lampikoski 2005, 48.)

Normisitoutuja on työntekijä, joka kokee velvollisuudekseen jatkaa kyseisen yrityksen palveluksessa. Usein normisitoutujat ovat vanhempia työntekijöitä, jotka ovat saaneet yritykseltä koulutusta, uran tai muita arvostettavia etuuksia.

Etuihin perustuva sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä tuntee saavansa juuri tältä yritykseltä haluamiaan etuja ja tietää niiden arvon myös organisaationvaihtotilanteessa. Etuja havittelevat työntekijät siirtyvät helposti yritykseen, joka tarjoaakin parempia etuisuuksia kuin tämänhetkinen työnantaja. (Lampikoski 2005, 48-49.)

Työhön sitoutuva työntekijä on innostunut kyseisen työtehtävän suorittamisesta ja on sitoutunut ennemminkin itse tehtävään kuin organisaatioon. *Karrieerisitoutunut henkilö* taas haluaa edetä urallaan ja on valmis vaihtamaan organisaatiota, jos tämänhetkinen yritys ei tarjoa mahdollisuuksia suunniteltuun urakehitykseen. *Muodollinen sitoutuja* toimii organisaatiossa ja haluaa sen tarjoamat edut, mutta toimii pääasiassa omien tavoitteidensa mukaisesti. (Lampikoski 2005, 49-50.)

Pakollinen sitoutuja tekee kyseistä työtä koska on pakko. Hän ei ole sisäistänyt yrityksen arvoja tai tavoitteita, mutta noudattaa sääntöjä. Hän täyttää vähintään minimitulosta vaatimukset, mutta on usein lomautus- tai irtisanomisuhan alainen. *Sitoutumaton henkilö* ei ole sisäistänyt yrityksen arvoja millään tasolla. Hän luistaa tehtävistään ja säännöistä ja pyrkii pääsemään tehtävistä eroon aina helpoimman kautta. Pakollisen sitoutujan tavoin sitoutumattomat henkilöt ovat usein lomautus- tai irtisanomisuhan alaisia. (Lampikoski 2005, 50.)

Sitoutuminen on usein jaksottaista. Sitoutuminen voi alkaa jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua esimerkiksi työharjoittelun aikana. Se voi vaihdella rekrytointivaiheen, työsuhteen alun ja työsuhteen keston aikana, mutta myös työntekijän elämäntilanteen mukaan. (Lampikoski 2005, 50-51.)

4.6 Turvallisuuskäytännöt ja sitouttaminen Kauppakeskus Myllyssä

Kyselyn tulosten perusteella Kauppakeskus Myllyn turvallisuusasioiden hoito ja sitouttamistoimet ovat riittäviä. Vuosien 2009 - 2010 aikana avattujen liikeyritysten näkökulmasta erityisesti turvallisuuskoulutukset saivat kiitosta. Turvallisuuskoulutusta järjestetään kauppakeskuksessa vähintään kahdesti vuodessa. Toisen koulutuksen järjestää pelastuslaitos, joka kouluttaa osallistujille mm. hätäensiavun antamista, ennakoivaa paloturvallisuutta sekä oikeita sammutusharjoituksia. Talon oman turvallisuushenkilöstön järjestämä koulutus sisältää enemmän toimintaohjeiden läpikäymistä erilaisissa häiriö- ja hätätilanteissa. Kuukausittain kauppakeskuksessa järjestetään ns. kuukausi-info, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita turvallisuuteen, markkinointiin ja muihin tuleviin tapahtumiin liittyen. Liikkeistä keskimäärin 30 – 50 % osallistuu infotilaisuuksiin. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Koulutuksen kohderyhmänä ovat Kauppakeskus Myllyn työntekijät. Yleisimmin liikkeistä koulutukseen osallistuu muutama henkilö kerrallaan: usein turvallisuusvastaava ja hänen varahenkilönsä. Turvallisuusasioiden tärkeyttä painotetaan, ja tavoitteena on, että koulutuksessa olleet jakavat tietonsa oman liikkeen muiden työntekijöiden kanssa. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Ennen avajaispäivää jokaisen yrityksen edustajien kanssa käydään läpi kauppakeskuksen toiminnot ja käytänteet. Liikkeen avaamiseen liittyy paljon käytännön seikkoja, joista edustajia tulee informoida, joten turvallisuutta pystytään lähestymään ainoastaan tärkeimpien seikkojen kautta. Olennaisimpia yrityksen toiminnan kannalta ovat esimerkiksi avain- ja kulkulupa-asiat, liiketilan rakentamisvaiheessa myös palohälyttimien, sprinklereiden ym. toimintatavat ja huomioon ottaminen sekä kalusteiden sijoittelu liikkeessä. Kalusteet tulisi sijoittaa muualle kuin varauloskäynnin reitille, ja lisäksi työntekijöiden

poistuminen tulisi ottaa huomioon muun muassa kassatiskien asettelua suunniteltaessa. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Yhteistä pelastussuunnitelmaa avataan työntekijöille koulutuksissa. Lisäksi yrityksillä on turvallisuuskansioita, joissa on kerrottu toimintaohjeet yleisimpiin tilanteisiin. Asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuuden takaamiseksi tehdään monenlaisia lakisääteisiä ja omia tarkastuksia, kuten vuosittainen palotarkastus. Lisäksi käytössä olevien laitteistojen toimivuutta tarkastetaan säännöllisin väliajoin, hätäpoistumisteiden toimivuutta tarkistetaan ja pakoreittien vapaana pitämistä valvotaan. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

Poistumisharjoituksia kauppakeskuksessa ei ole varsinaisesti tehty, mutta muutamia ”väärää hälytyksiä” on tullut. Näissä tilanteissa liikkeiden toiminta on ollut hyvin erilaista: toiset toimivat ohjeiden mukaan ohjaten asiakkaat ulos, mutta toiset eivät reagoi tilanteeseen lainkaan. (Kauppakeskus Mylly Oy 2010.)

5 Liikeryritysten sitouttaminen Kauppakeskus Myllyn turvallisuuskäytäntöihin

5.1 Sitouttaminen Kauppakeskus Myllyn turvallisuuskäytäntöihin

Kyselyn mukaan vuosien 2009-2010 aikana kauppakeskukseen avatut liikkeet ovat turvallisuustoimintaan tyytyväisiä. Heidän kokemuksensa tähän astisista koulutuksista ja muista toimista ovat kuitenkin vähäisiä lyhyen toiminta-ajan

vuoksi. Kuukausi-infoihin osallistuu noin 30 – 50 % liikkeistä. Osallistujamäärän kasvattaminen lisäisi kauppakeskuksen informaation kulun tehokkuutta.

Yrityksen johto luo yritykselle turvallisuuspolitiikan. Riskitekijöiden määrittelyn jälkeen luodaan käytettävät mittarit. Palveluyrityksissä pelkkä suunnittelu ei riitä, vaan tarvitaan käytännön toimia. Turvallisuutta tulisi seurata säännöllisesti. Kauppakeskus Myllyssä turvallisuutta seurataan jatkuvasti monella tavalla. Henkilökunnan turvallisuusosaamiseen voitaisiin panostaa enemmän. Hätätilanteissa henkilökunta on kuitenkin lähin paikalla oleva taho, joka osaamisellaan saa tilanteen hoidettua hyvin tai huonosti. Työntekijöiden turvallisuusosaamista tulisi kartoittaa säännöllisesti joko käytännön harjoituksilla tai jonkinlaisen kyselyn avulla.

5.1.1 Viestintä

Tiedottaminen ja viestintä ovat turvallisuuden johtamisessa olennaisessa roolissa. Erityisesti kauppakeskuksessa, jossa työskentelee huomattava määrä ihmisiä, haasteena on ihmisten tavoittaminen. Turvallisuuteen liittyvää informaatiota tulisi olla saatavilla monesta eri lähteestä, mutta ei kuitenkaan joka puolelta – liika tyrkyttäminen saa ihmiset reagoimaan päinvastoin, eikä tietoon tartuta välttämättä millään tasolla. Turvallisuuden viestintäkeinojen tulisi ollaan tarkkaan harkittuja ja oikealle kohderyhmälle suunnattuja. Kauppakeskus Myllyn jokaisessa liikkeessä toimiva, nimetty turvallisuusvastaava jakaisi uuden tiedon muille työntekijöille. Näin turvallisuustiedon on ollut tarkoituskin - yhtenä keinoista - kulkea kauppakeskuksessa. Turvallisuusvastaavien tiukempi sitouttaminen tehtävään ja välineiden antaminen tiedon edelleen viemiseksi toisi lisää tehokkuutta. Turvallisuuteen liittyvä infopaketti tulee löytymään tulevaisuudessa kauppakeskuksen intranetistä.

Työntekijöitä tulisi kouluttaa myös turvallisuusviestinnän hyödyntämiseen. Tällä hetkellä koulutuksissa puhutaan asiakaspalvelun vaaratilanteista, ja kuinka niissä tulisi käyttäytyä, mutta työntekijöiden keskinäiseen kommunikointiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Kommunikaation tulisi suuressa kauppakeskuksessa toimia johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä johdolle. Lisäksi henkilökunnan tulisi osata viestiä tehokkaasti keskenään. Vartijat eivät aina ole lähettyvillä, eikä välttämättä avun soittaminen ole mahdollista. Näitä ongelmia kohdatessa tilanteen hallitseminen ja muiden työntekijöiden huomiokyky ratkaisevat lopputuloksen. Olennaista on, että henkilökunta osaisi olla avuksi toisilleen yritysrajoista riippumatta. Osassa yrityksiä työntekijä on yksin, joten lähellä toimivien apu saattaa olla joskus ratkaisevassa roolissa.

5.1.2 Sitouttaminen

Turvallisuusvastaavien sitouttaminen tehtävään tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Usein turvallisuusvastaavana toimii liikkeen omistaja tai myymäläpäällikkö. Oletettavasti nämä henkilöt ovat mukana vuokrausprosessista lähtien, jolloin turvallisuuden tärkeyttä voidaan alkaa painottaa. Kauppakeskus Mylly voisi sisäisenä arvonaan painottaa turvallisuuden merkitystä ja kertoa sen liittyvän tiiviisti kaikkeen toimintaan kauppakeskuksessa. Turvallisuusvastaaville voitaisiin järjestää omia säännöllisiä kokoontumisia, joissa heille voitaisiin jakaa uusinta tietoa ja kartoittaa senhetkistä turvallisuustilannetta. Tapaamiseen voitaisiin järjestää myös palautemahdollisuus, ja tilaisuuden tulisikin olla keskusteleva enemmän kuin muodollinen. Ongelmana on jälleen kauppakeskuksessa toimivien likeyritysten määrä: pelkästään yhden edustajan osallistuminen joka liikkeestä tekee osallistujamääräksi jo lähemmäs 100 henkeä. Keskustelevan ja avoimen ilmapiirin luominen suurella joukolla on hyvin haastavaa ellei jopa mahdotonta.

Ratkaisuna saattaisi olla tietyn fyysisen alueen liikkeiden turvallisuusedustaja, joka osallistuu tapaamisiin ja välittää tiedon muille alueensa turvallisuusvastaaville. Kauppakeskus voitaisiin jakaa esimerkiksi kymmeneen eri sektoriin, joissa kaikissa olisi oma turvallisuustiimi, joka koostuisi liikkeiden turvallisuusvastaavista. Pienemmät tiimit kokoontuisivat esimerkiksi joka kolmas kuukausi, jonka jälkeen edustajilla olisi yhteinen tapaaminen kauppakeskuksen turvallisuuspäällikön kanssa. Kymmenen motivoituneen edustajan kanssa keskustelu olisi mahdollista, ja jokainen sektori pääsisi esittämään itselle tärkeät kehitysehdotukset ja kertyneet palautteet. Samalla voitaisiin keskustella tulevista koulutuksista ja niiden sisällöstä. Edustajien vastuulla olisi myös oman yrityksen osallistuminen järjestettyihin koulutuksiin. Ajatus vastaa jollain tasolla tällä hetkellä kauppakeskuksessa toimivaa Myllyn kauppiasyhdistyksen toimintaa. Ei siis ole välttämätöntä rakentaa kokonaan uutta organisaatiota, vaan soveltaen voitaisiin kauppiasyhdistystäkin hyödyntää.

Kauppakeskuksen johdolla on suunnitelmissa laittaa turvallisuusohjeistukset yhteiseen intranettiin. Intranettiin voitaisiin laittaa myös kehitysehdotuksia ja palautetta varten oma palautuslaatikkonsa. Kerättyä palautetta ja tulevia mahdollisia toimenpiteitä käytäisiin läpi yhteisessä kuukausi-infossa. Tulevien toimenpiteiden kuuleminen ja palautteeseen suoran vastauksen saaminen lisää henkilökunnan luottamusta ja näin ollen myös edistää sitoutumista. Avoin ilmapiiri ja hyvä keskinäinen kommunikaatio sektoreiden edustajien kesken sekä henkilökohtainen motivaatio ja kiinnostus turvallisuusasioita kohtaan motivoi muita työntekijöitä osallistumaan sovittuihin koulutuksiin ja tapahtumiin. Kuukausi-info voitaisiin järjestää esimerkiksi joka kuun toinen tiistai tiettyyn kellonaikaan, jotta kuukausittainen tapaaminen olisi aina jo ennakkoon tiedossa ja näin helpommin osallistuttavissa Näin säästetään myös vaivaa joka kuukausi tapahtuvan tiedotuksen osalta. Aluksi kuukausittainenkin käytäntö toki vaatii muistuttamista esimerkiksi sähköpostiviesteillä ja liikkeiden takahuoneisiin voitaisiin jakaa julisteet aiheesta. Näin liikkeiden edustajat oppivat, että palaveri

on aina samaan aikaan, ja liikkeen edustajan kuuluu olla paikalla kyseisessä tilaisuudessa.

Samoin intranetissä voitaisiin toteuttaa uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Jokaisen yrityksen turvallisuusvastaavan vastuulla olisi perehdyttää uusi työntekijä turvallisuusasioihin, joka kävisi helposti intranettiin laitettujen turvallisuusohjeistuksien avulla. Intranetissä voisi olla myös yksinkertainen turvallisuustesti, jonka jokainen työntekijä joutuisi tekemään aloittaessaan työnsä liikkeessä. Näin varmistettaisiin, että jokaisella kauppakeskuksessa toimivalla työntekijällä olisi ainakin perustietämys turvallisuusohjeistuksista ja vaaratilanteista.

Turvallisuusedustajatiimille tulisi järjestää jokin porkkana, joka motivoisi heitä kokoontumaan ja suunnittelemaan yhteisiä turvallisuuskäytäntöjä. Edustajatiimi voisi ajan ja kiinnostuksen riittäessä järjestää kauppakeskuksen henkilökunnalle erilaisia tempauksia ja kilpailuja, jotka motivoisivat henkilökuntaa kiinnittämään huomiota turvallisuusseikkoihin omassa ja yhteisessä ympäristössä. Kauppakeskuksen tulisi huomioida työntekijöiden lisäpanostus oman työnsä ulkopuolella jollakin kannustavalla palkkiolla.

5.1.3 Kouluttaminen

Turvallisuusosaamisen kartoittamiseksi voitaisiin hyödyntää jälleen turvallisuusvastaavia, joiden vastuulla olisi saada oman yrityksensä työntekijät vastaamaan kyselyyn. Kysely voitaisiin toteuttaa internet –versiona, jotta vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Vastaaajia voisi olla jokin tietty prosenttimäärä joka liikeyrityksestä. Internet –pohjaisella tiedon keräämisellä tuloksista saataisiin helposti suoraan taulukoita ja kuvaajia, joita voitaisiin

verrata edelliseen tilanteeseen. Näitä voitaisiin esittää esimerkiksi kuukausi-infoissa työntekijöille, jotta he jälleen saavat tietää mihin kyselyn vastauksia on käytetty ja kuinka asian suhteen tullaan toimimaan.

Jokainen työntekijä edustaa omalla suhtautumisellaan turvallisuusasioihin koko yrityksen ja kenties koko kauppakeskuksen arvoja. Ei siis ole samantekevää miten yksittäiset työntekijät käyttäytyvät. Asiakkaat luottavat työntekijöiden osaamiseen. Lähes sadan yrityksen kauppakeskuksessa jokainen yritys on kuitenkin vastuussa omista työntekijöistään. Kaikkien etu olisi, jos turvallisuuskoulutuksiin osallistuttaisiin, ja uudetkin työntekijät saisivat kokeneemalta työtoveriltaan perehdytyksen turvallisuusasioihin. Viestimällä kaikkien tasojen toimijoille turvallisuudesta arvona, kauppakeskus ja yksittäiset yrityksetkin luovat itselleen entistä luotettavamman yrityskuvan. Henkilökunnan sitoutuessa täysin turvallisuuteen asiakkaidenkin on helppo samaistua ”tunnelmaan”. Vaikka turvallisuusasioihin sitoutuminen lähtee johtoportaalta, liikkeissä asiakkaan kohtaavat työntekijät ovat ne, joista todellinen turvallisuuskuva välittyy asiakkaalle. Siksi henkilökunta on erityisen merkittävässä roolissa kauppakeskuksen turvallisuudesta huolehdittaessa.

Koulutuksien tärkeyttä lisäisi esimerkiksi se, että koulutuksessa esitettäviä tietoja tarvittaisiin jossain myöhemmässä tilanteessa. Kauppakeskus voisi sopivin väliajoin järjestää käytännön harjoituksia, joissa mitataan jokaisen kauppakeskuksessa toimivan yrityksen valmiuksia toimia hätätilanteessa. Yksi mahdollisuus olisi järjestää hätätilanteesta simulaatio kauppakeskuksessa. Toteutuksen voisi hoitaa esimerkiksi korkeakouluopiskelija, joka järjestäisi puitteet ja suunnitelmat tilanteeseen yhdessä kauppakeskuksen turvallisuuspäällikön kanssa. Simulaatio pitäisi luultavasti järjestää ennen tai jälkeen kauppakeskuksen aukioloajan, jotta suuri määrä asiakkaita ei joudu keskeyttämään ostoksiaan. Liikkeille ei välttämättä tarvitsisi kertoa tarkkaa ajankohtaa. Olennaista on informoida, että simulaatio tullaan tekemään, ja että

tarkoituksena on kartoittaa tilanteen sujumista ja työntekijöiden käyttäytymistä tilanteessa.

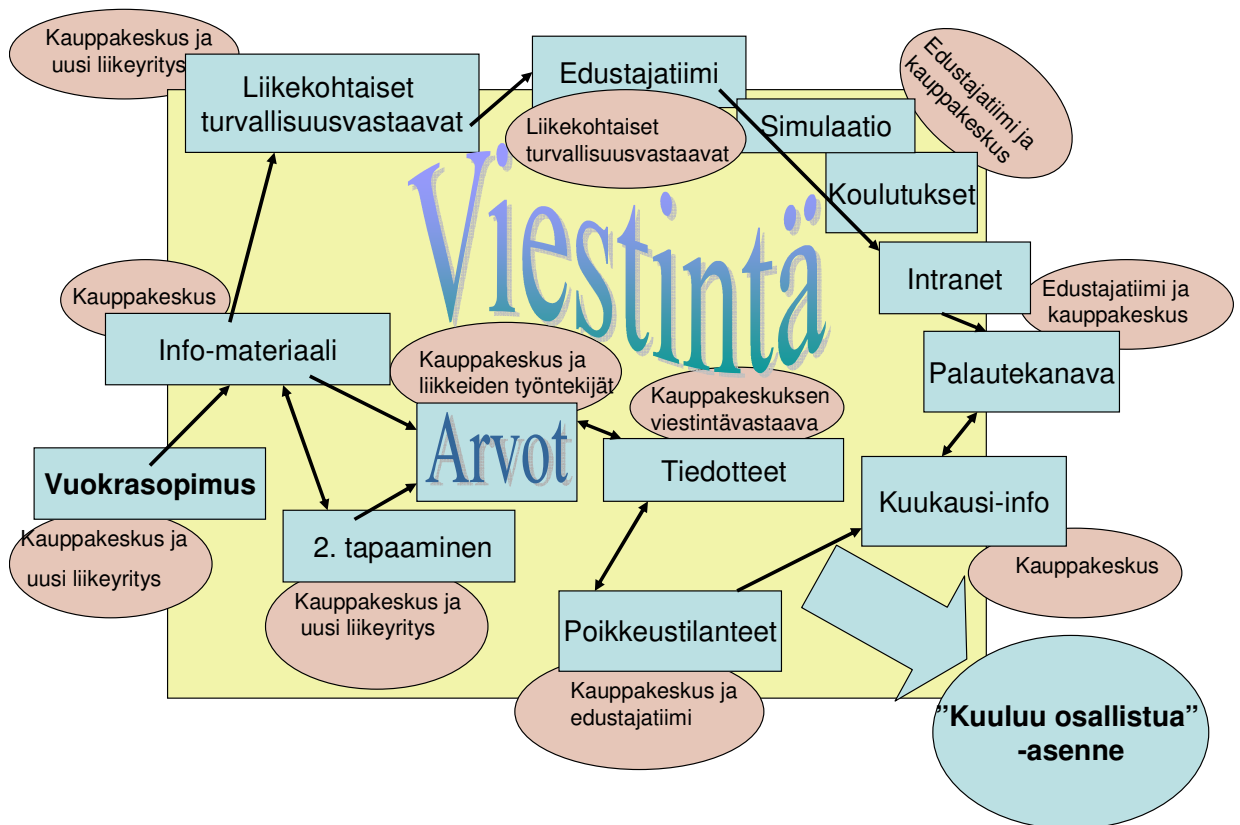
5.1.4 Muut huomioitavat seikat

Ekonomiset kulut ja tunnekulut sekä asenteet vaikuttavat osallistumisalttiuteen. Vaikka turvallisuus koetaan tärkeäksi aiheeksi, monet yritykset kokevat hallitsevansa oman alueensa. Esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen tulisi olla työnantajille jollain tasolla kannattavaa. Ekonomisia kuluja mitataan esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksessä työskentelee yksi henkilö kerrallaan. Jos työnantaja haluaa, että kaikki työntekijät osallistuvat koulutukseen, se tarkoittaa, että palkkakustannuksia syntyy jonkin verran enemmän kuin normaalisti. Osa työntekijöistä ei ehkä halua käyttää vapaa-aikaansa työntekoon liittyvään koulutukseen. Olennaista olisi saada asenteet ja suhtautuminen turvallisuuskoulutuksia kohtaan positiivisiksi ja yritykset kokemaan ne välttämättömäksi työntekijöiden osaamisen kannalta.

Erilaiset sitoutujatyypit tulisi ottaa huomioon kommunikaation kehittämisessä ja erityisesti edustajaryhmän kanssa toimittaessa. Kun pystytään hahmottamaan erilaiset sitoutujatyypit ryhmässä, pystytään kohdentamaan tehtäviä paremmin henkilöille, joiden sitoutumiskuvaus tukee parhaiten kyseisen tehtävän suorittamista. Onnistuminen tehtävässä lisää motivaatiota. Työntekijöitä pystytään näin myös tukemaan tehokkaammin kohti entistä parempaa sitoutumista. Motivoituneet ja sitoutuneet edustajat ovat avainasemassa muiden työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

5.2 Prosessi

Kiiskinen ym. (2002) määrittelevät prosessin seuraavasti: ”Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat, eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä.” (Kiiskinen ym. 2002, 28.) Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka monta kertaa tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle ja miten tietojärjestelmiä osataan hyödyntää prosessin edetessä. (Kiiskinen ym. 2002, 38.)



Kuvio 5. Sitouttaminen kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöihin.

Prosessikaavio (kuvio 5) kertoo missä vaiheissa ja miten sitouttaminen kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöihin on tehokkainta. Sitouttamisprosessin tarkasteleminen aloitetaan vuokrasopimuksen kirjoittamistapaamisesta. Vuokrasopimuksen läpikäyminen itsessään sisältää niin paljon muuta asiaa,

ettei turvallisuusasioihin ehditä sen enempää pureutua. Uusille vuokralaisille jaetaan kuitenkin turvallisuusmateriaali jo ensimmäisellä tapaamisella ja painotetaan sen tärkeyttä, sekä turvallisuutta arvona kauppakeskus Myllyssä. Samalla sovitaan aika seuraavalle tapaamiselle.

Toisella tapaamisella käydään läpi tärkeimmät turvallisuusasiat ja -käytänteet. Lisäksi valitaan liikeyrityksen turvallisuusvastaava ja varavastaava, sekä kerrotaan kauppiasyhdistyksen ja turvallisuusedustajatiimin toiminnasta ja kerrataan sektorijako. Vuokrasopimuksen kirjoittamisen yhteydessä saadun turvallisuusmateriaalin pohjalta liikkeen edustajat voivat kysyä kysymyksiä. Koska liikkeen edustaja on saanut materiaalin jo enakkoon, enää ei tarvitse käydä nippua läpi kohta kohdalta, vaan aiheesta voidaan vapaasti keskustella ja käydä läpi tärkeimpiä kohtia. Olennaista on mainita myös kuukausipalaverit ja tulevat koulutukset jo alkuvaiheessa. Muun muassa ohjeistukset liiketilan muutostöiden tekemiseen, tarvittavat luvat ja turvallisuusmääräykset löytyvät sekä jaetusta turvallisuusmateriaalista että intranetistä. Tässäkin vaiheessa painotetaan turvallisuutta yhtenä Kauppakeskus Myllyn arvoista. Turvallisuutta arvona käytetään aktiivisesti myös henkilökunnalle suuntautuvissa tiedotteissa.

Liikeyrityksen avattua ovensa turvallisuusvastaavan tulisi tavata oman sektorinsa turvallisuustiimi ja edustaja. Alusta asti uudelle yritykselle tulisi olla selvää avoin ilmapiiri ja turvallisuusasioiden mukana olo kaikissa asioissa. Kauppakeskuksen turvallisuuspäällikkö pitää huolen, että turvallisuustiimi ottaa uuden edustajan mukaan toimintaan ja perehdyttää uuden jäsenensä toimintakäytänteisiin. Uuden liikeyrityksen edustaja vie viestin turvallisuustoiminnasta omalle henkilökunnalleen ja kertoo koulutuksista ja mahdollisesta simulaatiosta. Hän ohjeistaa omat työntekijänsä tai vähintäänkin vuorovastaavat käyttämään kauppakeskuksen intranettiä ja tutustumaan turvallisuusohjeisiin siellä. Hän kertoo intranetin toimivan myös palautekanavana. Palautteen vastaus saadaan kuukausi-infossa, joka

järjestetään joka kuukausi samaan aikaan samassa paikassa. Tilannekohtaisten nopeiden tiedotteiden lisäksi ennalta tiedettävistä poikkeustilanteista tiedotetaan henkilökunnalle intranetissä ja tilanteen mukaan kuukausi-infossa.

6 Yhteenveto

Liikerytysten sitouttaminen kauppakeskuksen yhteisiin turvallisuustoimintoihin on monimuotoinen prosessi. Turvallisuus on aiheena kaikille tärkeä, mutta käytännön toiminnasta sen ylläpitämiseksi ollaan montaa mieltä. Tämän vuoksi sitoutuminen turvallisuuskoulutuksiin ja yhteisiin suunnitelmiin vaihtelee. Sitouttamisessa tarvitaan keinojen tuntemuksen lisäksi kekseliäisyyttä, nokkeluutta ja osallistujien tuntemusta.

Sitouttaminen on henkilöstöhallintoon vahvasti liittyvä alue, ja näin ollen turvallisuuteen sitouttaminen on ihmisten johtamista. Ihmisten johtamisessa on usein kyse palkitsemisesta, motivoinnista, kommunikoinnista ja positiivisen työympäristön luomisesta. Näihin osa-alueisiin liittyviin asioihin panostamalla ja konkreettisia toteuttamiskeinoja pohtimalla työntekijöiden sitouttamiseen voidaan saada vinkkejä. Yksinkertaisia toteutuskeinoja ei sinänsä ihmisten johtamisessa ole. Kaikki ratkaisut tarvitsee etsiä tapauskohtaisesti, sillä jokainen yksittäinen henkilö työyhteisössä vaikuttaa siihen kuinka tapoja voidaan ja kannattaa kehittää. Työyhteisön tuntemisesta on suuresti hyötyä sen kehittämisessä.

Kauppakeskus Myllyssä vuosien 2009-2010 aikana avatuissa liikkeissä ollaan yhteisiin turvallisuuskäytäntöihin tyytyväisiä. Tärkeimpinä kehityskohteina

mainittiin kuitenkin informaation kulun tehostaminen ja kauppakeskuksen edustajan henkilökohtaisempi lähestyminen turvallisuusasioissa. Nämä seikat ovat olennaisia sitouttamiskeinoja. Kauppakeskuksen johdon ja liikkeiden tärkeimpien henkilöiden keskinäinen tunteminen lisää yhteisen kanssakäymisen sujuvuutta ja lisää luottamusta osapuolten välillä. Kommunikointi ja yhteyden ottaminen helpottuu. Lähes sadan liikkeen kauppakeskuksessa henkilökohtainen liikekohtainen lähestyminen veisi kuitenkin melkoisesti aikaa.

Kyselyssä selvisi, että kaikki haastatellut kokivat asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuuden erittäin tärkeäksi. Turvallisuuden varmistamiseen ei panostettu kuitenkaan keskiarvallisesti yhtä paljon. Liikeryitysten edustajat olivat omasta mielestään melko sitoutuneita yhteisiin toimintoihin ja yhteinen turvallisuusilmapiiri koettiin hyväksi. Liikkeestä ja toimialasta riippuen näkökulmat vaihtelivat jonkin verran. Esimerkiksi erittäin kalliita tuotteita myyvät liikkeet toivoivat tiiviimpää vartiointia ja turvallisuusilmapiirin kohotusta, mutta palveluita myyvät yritykset eivät kokeneet sitä yhtä tarpeelliseksi.

Kyselyyn saatiin kiitettävästi vastauksia. Vastajien määrä (15) oli tarkoituksenmukainen, sillä mukana oli kaikki vuosien 2009-2010 aikana avatut liikkeet ja lähes kaikista haastatteluun vastasi kaksi henkilöä. Henkilökohtainen haastattelu liikkeissä varmisti, että kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus. Haastateltavat tulkitivat kysymyksiä kuitenkin hieman eri tavoin. Tämä johti muutamissa numeerisesti arvioiduissa kysymyksissä siihen, että arviot olivat hyvin erilaisia. Näkökulmaeroilta olisi kenties välttytty tarkemmalla kysymystenasettelulla ja haastattelulomakkeen laajemmalla testaamisella.

Kauppakeskus Myllyssä kaivataan kyselyn mukaan henkilökohtaisempaa kanssakäymistä kauppakeskuksen johdon kanssa. Turvallisuuskäytäntöihin sitouttaminen voitaisiin näin ollen aloittaa jo mahdollisimman aikaisessa

vaiheessa, eli heti ensitapaamisesta lähtien. Tapaamisaika ei riitä turvallisuusasioiden yksityiskohtaiseen läpikäymiseen, mutta se tulisi mainita kauppakeskuksen arvona heti ensitapaamisella. Lisäksi turvallisuusmateriaalin heti jakaminen tukee mielikuvaa turvallisuuden todellisesta arvostamisesta. Tällä tavalla pystytään sitouttamaan kauppakeskuksessa aloittavia uusia yrityksiä turvallisuuskäytäntöihin tehokkaasti. Haasteeksi jää edelleen kauppakeskuksessa jo toimivien liikkeiden sitouttaminen tiiviimmin yhteisiin turvallisuustoimiin. Olennaista on liikkeiden asenteen muuttaminen.

Opinnäytetyön aiheen eläessä myös haastattelun tarkoitus rajautui tarkemmaksi useaan otteeseen. Alun perin kyselyn tarkoituksena oli tutkia liikkeiden kokemuksia sitouttamisesta vuokrausprosessin aikana. Kohderyhmäksi valittiin vuosien 2009-2010 aikana avatut liikkeet, sillä heillä olisi tuoreessa muistissa avaijaisvaiheeseen liittyvät asiat. Lopuksi kuitenkin vuokrausprosessista luovuttiin, ja haastattelun tarkoitus oli toimia sitouttamistoimien ja turvallisuusjohtamisen nykytilanteen selvittäjänä. Kohderyhmä päätettiin pitää samana. Vastauksia kerätessä kuitenkin huomasi, että haastateltujen oli hankala vastata joihinkin kysymyksiin vähäisestä kokemuksesta johtuen. Kauemmin toimineilla liikkeillä olisi kenties ollut parempi käsitys siitä, miten turvallisuuskäytännöt toimivat tällä hetkellä. Kehitysehdotuksia olisi varmasti kertynyt myös enemmän.

Tulevaisuudessa mielenkiintoista olisi selvittää laajemmalla ryhmältä liikeyrityksiä, kuinka he kokevat turvallisuuden ja sen kehittämisen kauppakeskuksessa. Kauppakeskus saa käyttöönsä kehitysehdotuksia tulevaisuudessa intranetin palautekanavan kautta. Toivottavaa olisi, että palautteeseen reagoidaan ja sen sisältö kerrotaan takaisin työntekijöille. Yhteinen turvallisuusilmapiiri kasvaa ja motivaatio omaan turvallisuustoimintaan syvenee. Häätätilannesimulaation järjestäminen olisi uudenlainen tapa lähestyä henkilökunnan turvallisuusosaamista. Yhden henkilön järjestämänä simulaatio

itsessään on hankala toteuttaa, mutta esimerkiksi kahden opiskelijan yhteistyönä suunniteltuna ja suuremman joukon valjastaminen itse simulaation ajaksi tilannetta tarkkailemaan tekisi simulaatiosta mahdollisen.

LÄHTEET

Ahvonen, J. 2004. Henkilöstö - yrityksen suurin turvallisuusriski. Luentoesitys. Helsinki: Vanha Satama, Henry –foorumi 3.11.2004. Viitattu 3.8.2010. <http://www.henryorg.fi/page?pageId=1241>
=> Henkilöstö - yrityksen suurin turvallisuusriski

Cook, S. 2008. Essential Guide to Employee Engagement : Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London: Kogan Page, Limited.

Hakonen, N. 1996. Tuotantoryhmien kannustava palkitseminen. Teknillinen korkeakoulu.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hiam, A. 2002. Motivational Management. New York, NY, USA: AMACOM.

Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, P. 2001. Onnistuneen turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Viitattu 2.3.2010
<http://turva.me.tut.fi/julkaisut/Kotimjulk>.

Kauppakeskus Mylly 2010. Perustietoa Myllystä. Viitattu 18.6.2010. www.kauppakeskusmylly.fi
-> Info -> Perustietoa Myllystä.

Kauppakeskus Mylly 2010 [2.]. Kauppiasyhdistys. Viitattu 12.8.2010.
www.kauppakeskusmylly.fi-> Info -> Kauppiasyhdistys.

Kauppakeskus Mylly Oy 2010. Henkilökohtainen tiedonanto 20.7.2010.

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

Kiiskinen, S; Linkoaho A; Santala R, 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY: Helsinki.

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

Miettinen, J.E. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Murto, K. 1998. Prosessien johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Simola, A. 2009. Turvallisuuden johtamisen järjestelmät. Power point –esitys. www.3tratkaisut.fi.

Suomen Kauppakeskusyhdystys ry 2005. Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy. Saatavissa myös www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T12-50-5348.pdf

Tapiola-ryhmä 2010. Palkitseminen ja sitouttaminen. Viitattu 28.6.2010.
<http://www.tapiola.fi/www/Yritysasiakkaat/Henkilosto/Henkilostoriskien+hallinta/Palkitseminen+ja+sitouttaminen/Esittely.htm>

Työsuojeluhallinto 2008. Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 35. Turvallisuusjohtaminen. Tampere:Työsuojeluhallinto. Saatavissa myös
http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2008/03/TSO_35.pdf

Työsuojeluhallinto 2010. Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 2.3.2010
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>

Ulrich D, 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Human Resource Champions. Suom. Kirsti Iivonen. Helsinki 2007: Talentum.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Yritysturvallisuus EK 2009. Yritysturvallisuuden osa-alueet. Viitattu 3.8.2010. <http://www.ek.fi/ytnk08/fi/yritysturvallisuus.php>

STRUKTUROITU HAASTATTELULOMAKE**OSA 1: TURVALLISUUSJOHTAMINEN**

1. Onko käsite ”turvallisuusjohtaminen” teille tuttu? Kyllä Ei

2. Mitä turvallisuusjohtaminen merkitsee teidän yrityksessänne? Mainitkaa käytännön esimerkkejä.

3. Miten mielestänne kauppakeskuksessa on järjestetty yhteiset turvallisuusasiat? Arvioikaa asteikolla 1-5.

1 = heikosti ja riittämättömästi

5 = erittäin hyvin ja riittävästi

1

2

3

4

5

OSA 2: TURVALLISUUSKÄYTÄNNÖT

4. Onko kauppakeskuksella yhtenäisiä turvallisuuskäytäntöjä? Mainitkaa muutama esimerkki.

5. Onko turvallisuuskäytäntöihin helppo ottaa osaa? Miksi on tai miksi ei ole?

6. Miten koette oman yrityksenne roolin kauppakeskuksen turvallisuusasioissa? Toimitteko muiden yritysten kanssa yhdessä yhteisen turvallisuuden hyväksi vai hoitaako jokainen oman osuutensa?

OSA 3: OMA YRITYSTURVALLISUUS

7. Kuinka tärkeää teille on työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus? Arvioikaa asteikolla 1 - 5.

1 = ei lainkaan tärkeä 5 = todella tärkeä

1

2

3

4

5

8. Kuinka paljon yrityksenne keskittyy turvallisuuden varmistamiseen? Arvioikaa asteikolla 1 - 5.

1 = ei ollenkaan 5 = hyvin paljon

1 2 3 4 5

9. Kuinka sitoutuneeksi kuvailisit yrityksenne toimintaa osana kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöjä? Arvioikaa asteikolla 1 - 5.

1 = emme ole lainkaan sitoutuneita 5 = olemme täysin sitoutuneet

1 2 3 4 5

OSA 4: OMA YRITYS KOKONAISUUDEN OSANA**10. Kuinka paljon kauppakeskuksen yhteiset turvallisuussäännöt, esim. pelastussuunnitelma on vaikuttanut yrityksenne toimintaan? Arvioikaa asteikolla 1-5.**

1 = ei ollenkaan 5 = hyvin paljon

1 2 3 4 5

11. Kuinka kuvailisit kauppakeskuksen yhteistoimintaa ja ihmisten suhtautumista turvallisuusasioihin? Arvioi asteikolla 1 – 5.

1 = hankalaa 5 = sujuvaa ja tarkoituksenmukaista

1 2 3 4 5

12. Miten kehittäisit yrityksenne / koko kauppakeskuksen turvallisuuskäytäntöjä?
