



Päivittäistavarakaupan päällikön turvallisuus- opas

Katja Silvennoinen

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Päivittäistavarakaupan päällikön turvallisuusopas

Katja Silvennoinen
Turvallisuusalan koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu 2020

Katja Silvennoinen

Päivittäistavarakaupan päällikön turvallisuusopas

Vuosi 2020 Sivumäärä 37

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle turvallisuusopas, jonka avulla kohdeorganisaatio voi kehittää esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden turvallisuusosaaamista ja toimipisteiden turvallisuusjohtamista. Tämä opinnäytetyö toteutettiin pääasiassa päivittäistavarakaupanalalla toimivalle yritykselle, joka halusi pysytellä työssä nimettömänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia turvallisuusopas, joka toimii käytännön työkaluna kohdeorganisaation toimipisteiden turvallisuusjohtamiseen ja hakuteoksena päälliköille turvallisuuteen liittyvissä asioissa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tiedonkeruumenetelminä käytettiin päälliköiden haastatteluita, toimipisteiden havainnointia sekä kohdeorganisaation sisäisten ohjeiden ja turvallisuuspoikkeamatilastojen dokumenttianalysointia. Kolmen erilaisen tiedonkeruumenetelmän avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva päällikön työtehtävissä tarvittavasta turvallisuustietämyksestä sekä turvallisuusjohtamisen tueksi laadittavasta opastuksesta. Työssä käytetty tietoperusta pohjautui päivittäistavarakaupan turvallisuuteen keskittyvien tutkimusten lisäksi yritysturvallisuutta, työturvallisuutta ja turvallisuusjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen.

Päällikön turvallisuusopas toteutettiin sähköisessä muodossa kohdeorganisaation sisäisillä verkkosivuilla, jossa se muodostaa oman alisivuston. Sähköinen toteutusmuoto mahdollistaa turvallisuusoppaan laajentamisen ja sisällön päivittämisen tulevaisuudessa. Turvallisuusopas laadittiin vastaamaan uuden toimipisteen turvallisuuden haltuun ottamisen haasteisiin uuden päällikön näkökulmasta ja samalla omat erilliset turvallisuuden osa-alueet tarjoavat toimintaohjeet sekä tarkistuslistat myös pitkään päällikön tehtävissä toimineille henkilöille.

Katja Silvennoinen

Grocery Store Manager's Safety and Security Guide

Year 2020

Pages

37

The objective of this thesis was to create a safety and security guide for the commissioned organization, with which the organization is able to improve the safety and security knowledge of the managers and develop the safety and security management of its units. This commissioner organization mainly operates in the business of trading groceries and wishes to be anonymous in this thesis report. The purpose of this thesis was to draw up a safety and security guide, which can be used as a hands-on tool for the security management of the organization's grocery store units. The safety and security guide acts as a reference book to the managers in the unit's safety and security related topics.

Interviews with store managers, observation of the store's safety and security practices and document analysis of the organization's internal security guidelines and safety occurrences were used as the data collection method for the thesis. The objective was to gain a comprehensive picture of the safety and security knowledge and guidelines needed by the managers. The theoretical section of this thesis focuses on industrial security, occupational safety, security management as well as the findings of safety and security studies of grocery stores.

Manager's safety and security guide was published as a subsite on the organization's intranet. The digital form of the guide allows future expansions and updates of the content. The Manager's safety and security guide offers security procedures and checklists that can be found helpful by old and new managers. The guide was assembled to assist in the process of taking over of a new location's security management.

Keywords: Safety culture, security guide, security management

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta	7
1.2	Kohdeorganisaatio ja rajaus.....	8
1.3	Tarkoitus ja tavoitteet.....	9
1.4	Keskeiset käsitteet	9
1.5	Tietoperustan rakentaminen.....	10
2	Lähestymistapa ja menetelmät.....	11
2.1	Haastattelut	11
2.2	Havainnointi	13
2.3	Dokumenttianalyysi.....	13
2.4	Tiedon analyysimenetelmät.....	14
3	Turvallisuuden ja työturvallisuuden johtaminen.....	15
3.1	Johtaminen ja johtajuus.....	16
3.2	Turvallisuusjohtaminen	16
3.3	Turvallisuuskulttuuri	18
4	Projektikuvaus ja tulokset.....	19
4.1	Vierailtavien toimipisteiden valinta	19
4.2	Haastatteluiden tulokset	20
4.3	Havainnoinnin tulokset.....	21
4.4	Dokumenttianalyysin tulokset	22
5	Päällikön turvallisuusopas	24
5.1	Tekstin suunnittelu ja toteutus.....	24
5.2	Päällikön turvallisuusoppaan lyhyt esittely.....	26
5.3	Päällikön turvallisuusoppaan käyttökelpoisuuden arviointi	29
6	Johtopäätökset	29
	Lähteet.....	32
	Kuviot	34
	Liitteet	35

1 Johdanto

Päivittäistavarakaupassa niin kuin muillakin palvelualoilla kiihtyvä työtahti, tietotekniikan ja automaation lisääntyminen muodostavat uudenlaisia turvallisuushaasteita, joihin esimiesasemassa toimivien sekä henkilökunnan on joskus vaikea sopeutua. Yrityksissä saatetaan ottaa käyttöön uutta työtä helpottavaa teknologiaa, mutta käyttöönottoperehdytys saattaa jäädä joltain osin vajavaiseksi eikä uuden teknologian täyttä potentiaalia päästä täten hyödyntämään. Joskus on siis syytä pysähtyä ja perehtyä siihen, mitä yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevillä on asiasta sanottavaa.

Kevään 2020 koronaviruksen aiheuttama pandemia nosti päivittäistavarakaupat yhdeksi yhteiskunnan toimintaa kannattelevaksi tukipilariksi terveydenhuollon ja viranomaistoiminnan rinnalle. Epävakinä aikoina saattoi moni hakea maitopurkin lisäksi turvaa tutusta lähikaupastaan. Mutta mikä tekee meille kaikille tutun myymäläympäristön turvalliseksi niin asiakkaille kuin henkilökunnalle? Millaisista asioista koostuu päivittäistavarakaupan turvallisuusjohtaminen? Tässä opinnäytetyöraportissa pureudutaan päivittäistavarakaupoissa ilmeneviin erilaisiin turvallisuusongelmiin ja etsitään ratkaisuja turvallisuusjohtamisen haasteisiin.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen toiminnallinen opinnäytetyö, jossa laaditaan kohdeorganisaation toiveesta päivittäistavarakaupalle suunnattu päällikön turvallisuusopas. Oppaan turvallisuusoppeja voidaan monilta osin hyödyntää myös kohdeorganisaation muiden toimialojen, kuten ravintola- ja huoltamatoiminnan esimiestyöskentelyssä. Opinnäytetyö muodostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen on opinnäytetyön produkti, kohdeorganisaation tarpeisiin luotu Päällikön turvallisuusopas ja toinen oppaan laatimista dokumentoiva opinnäytetyöraportti.

1.1 Tausta

Ennen turvallisuusalan opintojeni aloittamista Laurea-ammattikorkeakoulussa, toimin päivittäistavarakaupassa esimiestehtävissä. Kipinä opiskelulle syntyi, kun havaitsin silloisen organisaation turvallisuuskulttuurin sekä turvallisuusjohtamiseen annetut työkalut puutteellisiksi ja koin parhaimmaksi ratkaisuksi lähteä takaisin koulunpenkille kehittämään omaa osaamistani turvallisuuden saralla. Opiskeluiden loppusuoralle minulle tarjoutui mahdollisuus työharjoitteluun päivittäistavarakaupan alalla toimivan kohdeorganisaation yritysturvallisuusosaston palveluksessa.

Työharjoittelun aikana tuli ilmi kohdeorganisaation suuri tarve päällikön turvallisuusoppaalle, joka kokoaisi kaiken toimipisteen toiminnan kannalta oleellisen turvallisuusinformaation yhteen lähteeseen, ja olisi muodoltaan käyttäjäjästyvällinen sekä helposti lähestyttävä.

Kohdeorganisaation haasteena on olemassa olevan turvallisuusinformaation pirstoutuminen eri lähteisiin ja formaatteihin, joista tiedon etsiminen keskellä kiireistä arkea on vaikeaa. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö mahdollistaa oivallisella tavalla aikaisemman työelämäosaamisen yhdistämisen turvallisuuden ja riskienhallinnan opintoihin sekä työelämälähtöiseen turvallisuuden kehittämistyöhön.

1.2 Kohdeorganisaatio ja rajaus

Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen pyynnöstä pysyvä nimettömänä käytetään raportoinnissa termiä *kohdeorganisaatio* viitattaessa yritykseen. Kohdeorganisaatio toimii usealla toimialalla, työllistää merkittävän määrän ihmisiä ja sen toimipisteet ovat sijoittuneet maantieteellisesti laajalle alueelle. Kohdeorganisaation useasta toimialasta keskitytään tässä opinnäytetyössä pääasiassa päivittäistavarakauppaan sekä ravintola- ja huoltoasematoimintaan. Huoltoasematoiminnan osalta työstä on rajattu pois mittarikenttäalueen turvallisuusjärjestelyt, sillä ne ovat oman erityisohjeistuksensa, lainsäädäntönsä ja viranomaisvalvonnan piirissä. Huoltoasemat otetaan kuitenkin huomioon oppaassa myymälä- ja ravintolaliiketoimintansa osalta. Oppaan ulkopuolelle jätetään myös kohdeorganisaation suuret tavarataloyksiköt, joiden aukioloaikana tilojen ja toiminnan turvallisuudesta huolehtii ulkopuolinen turvallisuusalan yritys.

Kohdeorganisaation päivittäistavarakaupalle ja ravintolaliiketoiminnalle on ominaista, että toimipisteiden esimiestehtävissä toimivat päälliköt ja apulaispäälliköt vaihtuvat aika ajoin. Usein yhden toimipisteen esimiehen vaihdos aiheuttaa ketjureaktion, jonka seurauksena useassa toimipisteessä vaihtuu vetovastuu samanaikaisesti. Vaihdotukset voivat olla joskus yllättäviä ja päällikön on otettava uusi toimipiste haltuun jopa parin päivän varoitusajalla. Tavaton ei ole myöskään tilanne, jossa päällikkö joutuu suoriutumaan toimipisteen vaihdoksesta ilman edeltäjänsä opastusta. Uuden päällikön perehtyessä omatoimisesti toimipisteensä toimintaan saattaa turvallisuusasioista perille pääseminen osoittautua haasteelliseksi. Tähän haasteeseen pyritään etsimään ratkaisua tämän toiminnallisen opinnäytetyön avulla.

Tässä opinnäytetyöraportissa käytetyllä *uusi toimipiste* -termillä tarkoitetaan myymäläympäristöä, joka on kyseisen toimipisteen tulosvastuulliselle päällikölle uusi ja entuudestaan tuntematon toimintaympäristö. Uusi -termistä huolimatta itse myymälä ei ole uusi, vaan saattaa omata ikääntyneet toimitilat laitteineen, pitkäaikaisen henkilökunnan, vakiintuneet käytännöt ja työtavat sekä uskolliset asiakkaat. Vastaavasti *uusi päällikkö* -termillä tarkoitetaan tässä raportissa henkilöä, joka on hiljattain vaihtanut johtamaansa toimipistettä. Uudella päälliköllä voi olla käytetystä termistä huolimatta useiden vuosien kokemus esimiestehtävistä päivittäistavarakaupassa.

1.3 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeorganisaatiolle käytännönläheinen turvallisuusopas, joka palvelee uusia päälliköitä ja toimii myös turvallisuusjohtamisen tarkistuslistana jo pitkään päällikön tehtävissä työskennelleille. Päällikön turvallisuusoppaassa määritellään toimipisteen päällikön vastuut, lakisääteiset velvoitteet ja kerätään yhteen keskeiset toimipisteen toimintaan liittyvät turvallisuus- ja toimintaohjeet. Oppaan tarkoituksena on toimia päällikön hakuteoksena toimipisteen turvallisuusjohtamiseen liittyvissä asioissa. Päällikön turvallisuusopas julkaistaan sähköisenä kohdeorganisaation sisäisillä verkkosivuilla, jossa se on helposti päivitettävissä ja laajennettavissa muuttuvan lainsäädännön sekä turvallisuustarpeiden mukaisesti.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia kysymykseen ”Millaista opastusta ja informaatiota päällikkö tarvitsee turvallisuusjohtamisen tueksi?”. Vastausten perusteelta muodostetaan opinnäytetyön produkti, päällikön turvallisuusopas. Kysymykseen ei ole yksiselitteistä vastausta ja usein päällikön tarpeet ovat vahvasti sidoksissa henkilön aikaisempaan työkokemukseen, työuran pituuteen, yleisiin turvallisuusasioihin orientoitumiseen sekä toimipisteen erityispiirteisiin.

Turvallisuusoppaan tavoitteena on luoda päällikölle selkeä ohjeistus, millaisista asioista hän on esimiehenä lakisääteisessä vastuussa sekä mitä muita turvallisuuteen liittyviä velvollisuuksia päälliköllä on. Tavoitteena on selkeyttää toimipisteen turvallisuusjohtamiseen sisältyviä asiakokonaisuuksia ja kerätä yhteen kohdeorganisaation olemassa olevaa turvallisuusinformaatiota sekä riskienhallinnan työkaluja. Oppaaseen pyritään kiteyttämään oleellinen turvallisuusinformaatio helposti sisäistettävään muotoon ja laatia selkeät toimintaohjeet toimipisteen turvallisuusjohtamiseen. Oppaan tavoitteena on aktivoida päälliköt tarkastelemaan toimipisteensä turvallisuutta proaktiivisesti ja kannustaa dokumentoimaan löydöksistään aktiivisesti kohdeorganisaation tarjoamalla turvallisuuspoikkeamien dokumentointityökalulla.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa on käyty lyhyesti lävitse työssä käytettäviä keskeisiä turvallisuuden käsitteitä. Pääasialliset käsitteet ovat *turvallisuusjohtaminen*, *turvallisuuskulttuuri* ja *työturvallisuus*. Edellä mainittujen käsitteiden lisäksi turvallisuusoppaassa käsitellään toimitilaturvallisuutta, palo- ja poistumisturvallisuutta, tietoturvallisuutta ja tietosuojaa.

Turvallisuusjohtaminen on käytännön työväline organisaation riskienhallintaan. Ylin johto määrittelee turvallisuusjohtamisen tavoitteet ja luo koko työorganisaation läpi ulottuvan turvallisuudenperiaatteiden ja -käytäntöjen kokonaisuuden. Työsuojelulainsäädäntö ja työterveyshuolto asettaa turvallisuusjohtamiselle tiettyjä raameja. (Mertanen 2015, 38 - 39.)

Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria, jonka merkittävänä toimeenpanijoina ovat esimiesasemassa työskentelevät henkilöt. Turvallisuuskulttuuri ilmenee organisaatiossa hallitsevina ajattelu- ja toimintatapoina, joiden täysi hallinta on mahdotonta ja johon uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen on aikaa vievää. (Tarkkonen 2016, 71 - 72.)

Työturvallisuus on työn fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kuormituksen minimoimista. Työturvallisuutta kehittämällä pyritään tekemään työnteosta mielekkäämpää, turvallisempaa ja työnantajan näkökulmasta tuottoisampaa. (Yhteistoiminnalla turvalliset ja terveelliset työolot 2020.)

1.5 Tietoperustan rakentaminen

Päivittäistavarakaupan turvallisuudesta ja sen kehityksestä löytyy laadukasta kotimaista tutkimusaineistoa. Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutin vuonna 2019 julkaisema *Vähittäiskauppaan ja majoitus- ja ravintola-alaan kohdistuvat rikokset: Toinen kansallinen yritysuhritutkimus 2018* luo jatkumoa vuonna 2011 julkaistuun *Kauppa ja teollisuus rikosten kohteena: vuoden 2010 yritysuhritutkimusten tuloksia* tutkimukselle. Molemmissa edellä mainituissa tutkimuksista perehdytään kauppoihin kohdistuvan rikollisuuden esiintyvyyteen, määrään ja piirteisiin. Tutkimuksissa analysoidaan myös ympäristön- ja alueellisten tekijöiden vaikutusta kauppoihin kohdistuneiden rikosten esiintyvyyteen. Peura-Kapasen (2010) toimittama ja Kulltajatutkimuskeskuksen julkaisema tutkimus *Turvallinen kauppa? Havaintoja päivittäistavaramyymälöistä* keskittyy puolestaan tutkimaan kauppojen turvallisuutta asiakkaiden näkökulmasta sekä havainnoimaan asiakastilojen turvallisuutta ja viihtyisyyttä.

Toimipisteissä tapahtuva käytännön turvallisuusjohtaminen nojaa pitkälle lakeihin ja viranomaisten suosituksiin, joka velvoittaa tietoperustan kartuttamista varten perehtymistä eri turvallisuuden osa-alueiden kaupanalaa koskevaan lainsäädäntöön ja suosituksiin. Tietoperustaa kartoitettiin myös turvallisuusalan kirjallisuudella, käyttäen hakusanoina turvallisuusjohtaminen, turvallisuuskulttuuri sekä työturvallisuus.

Tietoperustan rakentamisessa käytettiin edellä mainittujen tutkimusten lisäksi pääsääntöisesti seuraavia kirjallisuuslähteitä: Juhani Tarkkosen (2018) tutkimusta *Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen* sekä Tarkkosen (2016) tutkimusta *"Näin on tehty ennenkin" - Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista*, Virve Mertasen (2015) tutkimusta *Työturvallisuuden perusteet*, sekä Heljaste ym. (2008) teosta *Yrityksen turvallisuusopas*.

Opinnäytetyöprosessin aikana suoritettiin opintoihin kuuluvaa työharjoittelua kohdeorganisaation yritysturvallisuusosastolla. Työharjoittelu mahdollisti pääsyn kohdeorganisaation turvallisuuden ja riskienhallinnan materiaaliarkistoon, jonka avulla pystyttiin perehtymään tarkemmin kohdeorganisaation turvallisuuspolitiikkaan ja olemassa oleviin turvallisuusjohtamisen

ohjeisiin. Kohdeorganisaation pääasiallisena tiedotuskanavana toimivaan sisäinen verkkosivusto sekä turvallisuuspoikkeamien dokumentointijärjestelmä antoivat lisäinformaatiota käytännön turvallisuusjohtamisesta toimipisteissä. Edellä lueteltuja materiaaleja hyödynnettiin päällikön turvallisuusoppaassa tietoperustan kartuttamisessa, sekä tämän opinnäytetyön produktissa liitteinä ja lähteinä.

2 Lähestymistapa ja menetelmät

Tässä työelämälähtöisessä toiminnallisessa opinnäytetyössä etsitään konkreettisia ratkaisuja päivittäistavarakaupan turvallisuusjohtamisen ongelmiin ja pyritään ymmärtämään niiden taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Tämän kehittämistyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka sopii useimpiin kehittämistöihin koska sen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 52 - 55.)

Tapaustutkimus -lähestymistavalla toteutettu tutkimusprosessi alkaa alustavan kehittämistehävän tai tutkimusongelman määrittelystä, jonka perusteella perehdytään tutkittavaan ongelmaan käytännössä ja teoriassa. Tietoperustaa kehittämistyölle rakennetaan ilmiötä käsittelevän kirjallisuuden, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tapaustutkimukselle on tyypillistä laaja-alainen laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö tutkittavan kohteen ymmärtämiseksi. (Ibid.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusmenetelmien määrittelyä voidaan käyttää väljemmin. Työhön valitut tutkimusmenetelmät toimivat tarpeiden kartoituksen, vallitsevan tilanteen selvityksen ja tiedonhankinnan apuna enemmän kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä käytettävissä tutkimusmenetelmissä. Käyttämällä perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä pyritään varmistamaan laadukas tiedonsaanti ja saavuttamaan aiheen kokonaisvaltainen ymmärrys. (Vilka & Airaksinen 2003, 57, 63.)

2.1 Haastattelut

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jota käytetään yleisesti yhtenä toiminnallisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä. Puolistrukturoitua teemahaastattelua käytetään, kun halutaan korostaa yksilöä subjektina ja kannustaa haastateltavaa kertomaan omakohtaisesta kokemuksestaan valitusta teemasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastatteli on laatinut listan kysymyksistä enakkoon, mutta voi vaihdella niiden järjestystä ja sanamuotoja haastattelun edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2014, 106 - 108; Vilka & Airaksinen 2003, 63).

Opinnäytetyön ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka toteutettiin pääasiallisesti kasvotusten toimipistevierailun yhteydessä. Opinnäytetyötä varten valittiin kohdeorganisaation jokaiselta toimialalta 1 - 2 toimipistettä, joissa toteutettiin toimipistevierailu turvallisuushavaintoja tehden ja kyseisen toimipisteen erityispiirteisiin tutustuen. Kaiken kaikkiaan haastatteluihin osallistui yhdeksän esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Vaikka kaikki toimipisteet toimivat myymälä- ja ravintolaliiketoiminnan parissa, saattoi toimipisteiden välillä olla suuria eroja, kuten sijainti, henkilöstömäärät, aukioloajat ja eri vuoden aikoihin sijoittuvat sesongit, jotka kaikki vaikuttivat toimipisteiden turvallisuuteen ja loivat erilaisia turvallisuushaasteita, joita käsitellään luvussa 4.2.

Haastattelut olisi ollut mahdollista toteuttaa myös kokonaan strukturoituna, kyselylomakkeilla toteutettuina teemahaastatteluina, joka olisi mahdollistanut teknisten ratkaisujen hyödyntämisen haastatteluiden toteuttamisessa, kuin myös aikataullisesti mahdollistanut suuremman otannan mukaan ottamisen tutkimukseen. Haastatteluiden toteuttamisen tapaa yhdessä kohdeorganisaation yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa pohtiessa päädyimme kuitenkin puolistrukturoituun ja kasvotusten tapahtuvaan teemahaastatteluun, koska uskoimme saavamme sen avulla henkilökohtaisempaa ja tarkempaa tietoa tutkitusta aiheesta.

Teemahaastattelua varten laadittiin ennalta 19 kysymystä, jotka muodostivat haastattelulle rungon, mutta mahdollistivat keskustelun polveilun haastateltavan mielenkiinnon kohteiden ja kokemusten mukaisesti. Päälliköille esitetyt kysymykset ovat luettavissa tämän työn liitteissä Liite 1: Päällikön haastattelun runkokysymykset. Haastattelun runkokysymykset jaoteltiin kolmeen osaan. Aloituskysymyksillä pyrittiin kartoittamaan haastateltavan taustaa, kokemusta haastattelun teemasta ja työuran monimuotoisuutta. Seuraavaksi esitettiin toimipistekohtaiset turvallisuuskysymykset, joiden pohjalta pyrittiin selvittämään toimipisteen erityispiirteet ja haasteet. Haastattelun lopuksi tiedusteltiin haastateltavan päällikön kehitysehdoituksia ja toiveita turvallisuuteen liittyen. Haastatteluiden aikana pyrittiin antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavan omalle kerronnalle ja esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä sekä tarkennuksia. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman yksityiskohtainen, haastateltavan kokemuksiin pohjautua tulkinta turvallisuusjohtamisesta ja sen mahdollisista haasteista toimipisteessä.

Haastattelutilanteessa ei käytetty muita tallennusvälineitä, kuin kynää ja paperia muistiinpanojen tekemiseen. Haastatteluiden nauhoitusmahdollisuutta ei haluttu hyödyntää, koska se olisi saattanut vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja siten vaikeuttaa rehellisten mielipiteiden ja tuntemusten ilmaisemista. Muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelu- ja havainnointikierroksen päättymisen jälkeen odottamaan tarkempaa analysointia. Yksittäisissä toimipisteissä otettiin haastateltavan luvalla kännykkäkameralla kuvia yksittäisistä asioista kuten ilmoitustaululla olleesta turvallisuusohjeesta. Otettujen kuvien tarkoituksena oli toimia muistiinpanoina ja niitä ei hyödynnetä itse turvallisuusoppaassa kuvamateriaalina.

Koska opinnäytetyön projektin haastatteluosion aikana osa haastatteluista jouduttiin pakottavista syistä toteuttamaan puhelimitse ja virtuaalisesti, käytettiin näissä haastatteluissa samaa haastattelupohjaa, johon oli jätetty tilaa vastausten kirjaamiselle. Tämän raportin liitteissä esitetty Liite 2: Haastattelu / havainnointilomake turvavälineiden käytöstä toimipisteessä lähetettiin haastateltaville sähköisesti tai käytiin läpi puhelimesta. Lomakkeen avulla pyrittiin samaan kokonaiskuva toimipisteiden työturvallisuuskäytännöistä. Sähköpostilla lähetettyjä haastattelulomakkeita muokattiin hieman selkeämmiksi ja lisättiin samat tarkentavat lisäksymykset, joita usein esitettiin kasvotusten tehdyissä haastatteluissa.

2.2 Havainnointi

Toimipisteissä vierailuiden ja haastatteluiden yhteydessä käytettiin myös havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Ojasalon ym. (2014, 116) mukaan havainnointi menetelmänä voi olla muodoltaan strukturoitua tai strukturoimatonta, mutta sille on aina asetettava selkeä tavoite ja on muistettava, että havainnoitsijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoitavaan tilanteeseen. Strukturoidussa havainnoinnissa määritellään ennakkoon kohteet ja asiat, joihin kiinnitetään huomiota ja tehdyt havainnot dokumentoidaan järjestelmällisesti havainnointilomakkeelle. Strukturoimattomassa havainnoinnissa puolestaan ei ole ennalta määriteltyjä kohteita, vaan tietoa pyritään keräämään avoimesti ja kattavasti.

Havainnointiosuutta suunnitellessa keskusteltiin kohdeorganisaation yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa tarpeesta havainnoida ennalta määrättyjä kohteita ja asioita vierailun yhteydessä. Tämä strukturoitu havainnointimenetelmä rajattiin pois vierailtavien toimipisteiden monimuotoisuuden ja keskenään haasteellisesti vertailtavien tutkimustulosten vuoksi. Strukturoitu havainnointimenetelmä koettiin tämän opinnäytetyön osalta liian raskaaksi tutkimusmenetelmäksi toteuttaa siitä saatuaan luotettavaan tutkimukselliseen hyötyyn nähden.

Työn tiedonkeruumenetelmäksi valittiin strukturoimaton havainnointi, jonka tavoitteeksi asetettiin toimipisteen yleisen siisteyden ja järjestyksen tarkastelu. Tavoitteena oli myös kiinnittää erityishuomiota poistumisteiden avoimuuteen ja näkyvillä olevaan turvallisuusinformaatioon. Toiminnallisessa opinnäytetyössä strukturoimaton havainnointi antaa riittävän määrän informaatiota toimipisteessä vallitsevasta turvallisuuskulttuurissa ja yhdessä haastattelun kanssa muodostaa kokonaiskuvan toimipisteen turvallisuusjohtamisesta. Strukturoimattomaan havainnointimenetelmään päädyttiin myös sen mahdollistaessa teemahaastattelussa esiin tulleiden asioiden todenperäisyyden varmentamisen.

2.3 Dokumenttianalyysi

Kohdeorganisaatiolla on käytössä turvallisuuspoikkeamien dokumentointijärjestelmä, johon päälliköiden ja työntekijöiden tulisi ohjeistuksen mukaisesti kirjata kaikki toimipisteen

turvallisuuteen liittyvät tapahtumat ja turvallisuuspoikkeamat. Turvallisuuspoikkeamaksi luokitellaan mikä tahansa tilanne, johon henkilökunta on joutunut tavalla tai toisella puuttumaan. Turvallisuuspoikkeamiin kirjataan myös toimipisteen tilojen, laitteiden tai työvälineiden puutteet sekä työtaturmat ja läheltä piti -tilanteet.

Tiedonkeruumenetelmänä dokumenttianalyysi antaa lisänäkökulmia tutkittavaan kohteeseen ja toimii käytettäväksi muiden tiedonkeruumenetelmien ohella. Dokumenttianalyysissa hyödynnetään työelämäperäistä dokumentaatiota, jota voi olla esimerkiksi internet-sivustot, pöytäkirjat, tiedotteet, vuosikertomukset, tilastot ynnä muut vastaavat. Dokumenttien lähteisiin ja luotettavuuteen tulee suhtautua kriittisesti dokumenttianalyysiä tehdessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2014, 43.)

Dokumenttianalyysi valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi sen tuoman lisänäkökulman vuoksi. Kohdeorganisaation turvallisuuspoikkeamahistoriaan perehtymällä saamme tarkemman kuvan eri toimipisteissä tapahtuvista tilanteista, niiden tapahtuma-ajankohdista sekä seurauksista. Dokumenttianalyysin tavoitteena on hahmottaa eri toimipisteiden tapahtumataajuutta ja pyrkiä selvittämään olisiko jokin tapahtuma ollut estettävissä ennakoinnin avulla.

2.4 Tiedon analyysimenetelmät

Vilkan & Airaksisen (2003, 64) mukaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä hankitun aineiston analyysi ei ole välttämätöntä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Analysointi kannattaa kuitenkin tehdä, jos tutkimustietoa käytetään sisällöllisten valintojen perusteluun. Tiedon analysointimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi teemoittelua. Teemoittelun avulla nostetaan tutkimusaineistosta esiin asioita, jotka ovat olleet yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2018, 173).

Tässä tutkimustyössä laadullisilla tutkimusmenetelmillä hankittua aineistoa analysoidaan edellisessä kappaleessa mainitun teemoittelu-analyysimenetelmän avulla. Koska kyseessä on turvallisuus -teemaan liittyvä haastattelu, jonka tarkoituksena on kehittää päälliköiden turvallisuusjohtamista, voidaan haastatteluiden analysointia varten muodostaa jo ennalta yleisesti turvallisuuteen ja turvallisuusjohtamiseen liittyviin ilmiöihin pohjautuva teemakortisto. Teemakortisto sisältää esimerkiksi teemat, jotka ovat otsikoitu ”Muutosjohtamisen haasteet” ja ”Haastavat asiakastilanteet”, joiden alaisuuteen haastatteluissa mahdollisesti ilmi tulevat päälliköiden kommentit kirjataan suorina lainauksina.

Toimipisteiden päälliköiden haastatteluista pyritään löytämään yhteneväisyyksiä etenkin havaittujen turvallisuushaasteiden kuin turvallisuusjohtamisen kehittämistoiveiden osalta. Onnistuneen produktin kannalta on tärkeää tunnistaa haastatteluissa mahdollisimman monta esiin nousevaa yleiseen turvallisuusjohtamiseen liittyvää haastetta, joiden ratkaisemiseksi

Päällikön turvallisuusopas rakennetaan. Havainnoinnin osalta pyritään tunnistamaan toimipisteiden yhteneväisyyksiä näkyvillä olevan turvallisuusinformaation ja yleisen siisteyden osalta.

Dokumenttianalyysin osalta toimipisteiden turvallisuuspoikkeamien historiaa analysoidaan myös teemoittelun avulla. Turvallisuuspoikkeamien dokumentointityökalu mahdollistaa poikkeamien hakemisen toimipisteiden sekä tapahtumalajien mukaisesti, joka helpottaa tapahtumien selailua ja teemoittelua. Toimipisteiden yleisimpiä tapahtumalajeja verrataan päälliköiden haastatteluissa ilmi tulleisiin turvallisuusongelmiin. Turvallisuuspoikkeamista pyritään myös tunnistamaan teemoja, joiden esiintyvyyteen ja vakavuuteen voidaan vaikuttaa kehittämällä toimipisteessä tapahtuvaa turvallisuusjohtamista.

3 Turvallisuuden ja työturvallisuuden johtaminen

Suomen kielen sana *turvallisuus* on moniulotteinen käsite, jonka merkitys muuttuu asiayhteyksien mukaan. Kokonaisturvallisuuden sanaston (TSK 50 2017) mukaan turvallisuus käsitteellä tarkoitetaan tilaa, toimintaa tai kokonaisuutta, jossa uhat ja riskit ovat hallinnassa. Englannin kielessä turvallisuuteen viitataan sanoilla *safety* ja *security*. Safety sanalla viitataan turvallisuuteen, joka ei vaarannu tarkoituksenmukaisesti vaan tahattomasti vahinkojen, onnettomuuksien tai virheiden seurauksena. Sanaa safety käytetään puhuttaessa mm. työturvallisuudesta tai laitteiden käyttöturvallisuudesta. Security sanalla puolestaan viitataan turvallisuuteen, joka vaarantuu tarkoituksenmukaisesti, kuten väkivallan, tahallisen tai rikollisen toiminnan seurauksena. Security sanaa käytetään puhuttaessa suojautumisesta tahallista ja rikollista toimintaa vastaan.

Tarkkosen mukaan (2016, 90-92) Suomessa alkoi 1980-luvulla yleistymään alun perin työturvallisuudesta kumpuava käsite *turvallisuuden johtaminen*, jonka perusteet syntyivät Pohjois-Amerikassa. Turvallisuuden johtamisen perusteissa korostuivat:

1. Ylimmän johdon tärkeys turvallisuuden johtamisessa, sekä johtamisen yhdenmukaisuus muun organisaation toiminnan kanssa.
2. Työnantajan selkeä tahtotila ja viestintä.
3. Ammattitaudit ja tapaturmat viestivät johtamisjärjestelmän ja kontrollin puutteista.
4. Johtajat ovat tulostavasti myös turvallisuudesta.

Edellä mainitut peruseriaatteet pätevät turvallisuuden johtamisen lisäksi myös työturvallisuuteen, jotka molemmat yhdessä muodostavat koko työorganisaation lävitse ulottuvan kokonaisuuden. Vastuu turvallisuuden johtamisesta ei rajoittunut yksittäisille esimiehille tai heidän vastuualueilleen vaan vaati toimiakseen koko yhteisön organisoitumista turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitoon. 2000-luvulle tultaessa turvallisuuden ja työturvallisuuden johtamisen käsitteet ovat laajentuneet ja tarkentuneet. Uusia käsitteitä ovat mm. *työkyvyyn*

johtaminen, ikäjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Kaikille yhdistävänä tekijänä kuitenkin on edellä mainitut perusperiaatteet ja toiminnan kulminoituminen johtajuuden ympärille. (Tarkkonen 2016, 90 - 92.)

3.1 Johtaminen ja johtajuus

Juutti (2012, 29) kertoo esimiehenä toimimisen jakautuvan johtamiseen ja johtajuuteen. Jako on peräisin englannin kielestä, jossa esimiestyötä kuvataan kahdella eri termillä: *management*, jolla tarkoitetaan asioiden johtamista ja *leadership*, jolla viitataan ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Jako kahden termin välillä ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen kuten Pardey (2016, 23) on havainnut tutkimuksissaan. Pardeyn oman määritelmän mukaan *leadership* eli johtajuus, koostuu kahdesta osa-alueesta: asioiden aikaansaamisesta ja ihmisten avulla asioiden aikaansaamisesta. Pardeyn näkökulman mukaan johtamisen ja johtajuuden jaottelu kolikon eri puolille on turhaa, sillä niiden täyden arvon ymmärtää vasta kun asiat yhdistyvät yhdeksi johtajuudeksi.

Juutin mukaan (2012, 29 - 31) perinteisesti johtamisessa korostuu usein asiakeskeinen näkökulma, joka saattaa pahimmillaan näyttäytyä alaisille kylmänä ja henkilökunnan tarpeet ohittavana toimintana. Modernissa johtamisessa on otettava huomioon asia- ja ihmiskeskeisen lähestymistavan synergia, joka mahdollistaa päämäärien tavoittelun yhdessä henkilökunnan, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Päämäärätietoinen johtaminen muodostuu selkeiden tavoitteiden asettamisesta, tavoitteiden mitattavuudesta, ihmisten mukaan saamisesta, kannustamisesta ja palkitsemisesta sekä saavutettujen tulosten arvioinnista.

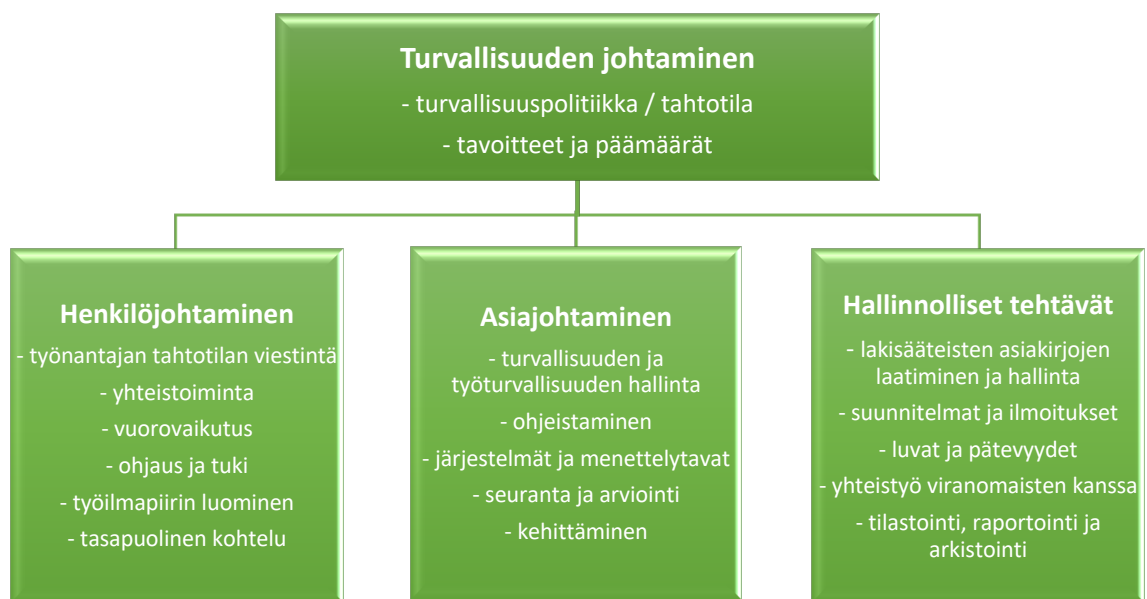
Nykypäivän esimiehille johtaminen tai vaihtoehtoisesti johtajuus tarkoittavat tasapainoilua pysyvyyden ja jatkuvan muutoksen välimaastossa. Esimiesasemassa toimiva henkilö pitää huolta toiminnan sujuvuudesta ja informaation kulkemisesta ylimmän johdon ja henkilöstön välillä kuin myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suuntaan. Uuden johtamisajattelutavan mukaan työntekijöiden valvominen ei ole enää välttämätöntä, sillä tavoitteet saavutetaan avoimella vuorovaikutuksella ja luomalla motivoiva työympäristö. Esimiestyö koostuu pitkälti erilaisten syy- ja seuraussuhteiden tunnistamisesta, niiden vaikutusten ymmärtämisestä sekä jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen reagoimisesta niin että lopputulos on linjassa asetettuihin tavoitteisiin nähden. (Viitala & Jylhä 2019, 16.)

3.2 Turvallisuusjohtaminen

Organisaatio altistuu toiminnassaan monenlaisille turvallisuushille ja riskeille. Riskit voivat kohdistua toiminnan eri osa-alueille kuten henkilöstöön, liiketoimintaan, toimitiloihin, maineeseen tai ympäristöön. Riskien ja turvallisuusuhkien hallitsemiseksi tarvitaan turvallisuusjohtamista. Vastuu turvallisuusjohtamisesta jakautuu kaikille organisaation johtotasoille. Ylimmän johdon vastuualueeseen kuuluu turvallisuusjohtamisen kehittämisprosessin

aloittaminen, tavoitteiden ja päämäärien määrittely, tavoitteiden pohjalta luotua turvallisuuspolitiikkaan sitoutuminen sekä sen toteuttaminen koko organisaatiossa. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu myös seuranta ja ohjaaminen, sekä organisaation turvallisuuspolitiikan mukaisen toiminnan varmistaminen. (Mertanen 2015, 38; Tarkkonen 2018, 93 - 94.)

Edellisen kappaleen johtamisteorioiden näkökulmakeskusteluun ottaa osaa myös Tarkkanen (2018, 89 - 92) lisäämällä turvallisuusjohtamista koskevaan lähestymistapaan henkilöjohtamisen ja asiajohtamisen lisäksi oman *hallinnolliset tehtävät* käsitteen. Kuviossa 1 on esitetty Tarkkasen näkemys turvallisuusjohtamisen jakautumisesta kolmeen eri osa-alueeseen.



Kuvio 1: Turvallisuusjohtamisen osa-alueet (Tarkkanen 2018, 91).

Henkilöjohtamisella turvallisuuden ja työturvallisuuden johtamisen näkökulmasta tarkoitetaan vuorovaikutuksellista kommunikaatiota johdon ja henkilöstön välillä, jossa sanat ja teot kohtaavat aidosti luoden yritykselle positiivisen turvallisuuskulttuurin. Konkreettisia turvallisuusjohtamisen työkaluja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ovat palaute- ja työhyvinvointikeskustelut, jotka mahdollistavat piilevien riskien ennakoinnin, havainnoinnin, ohjauksen ja tuen tarjoamisen. Asiajohtamisella puolestaan tarkoitetaan perinteistä turvallisuusjohtamisen hallintaa kuten käsitteiden, ohjeistuksien ja järjestelmäosaamisen osalta. (Tarkkanen 2018, 96 - 98.)

Turvallisuusjohtamisessa asiajohtamisen ja hallinnollisten tehtävien rajaa saattaa olla toisinaan hankala määrittää, johtuen organisaation toimialasta, organisaatiotasosta tai itse työtehtävän luonteesta. Hallinnollisissa tehtävissä on kyse työnantajan huolenpitovelvoitteesta varmistua turvallisen työskentelyn edellytyksenä olevien asiakirjojen, kuten lupien ja

pätevyksien ajantasaisuudesta. Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu myös mm. lakisääteisten suunnitelmien ja dokumenttien laatiminen sekä hallinta, yhteistyö viranomaisten kanssa, tarvittavien lupien hankkiminen, perehdyttämissuunnitelmat ja dokumentit, varhaisentuen asiakirjat sekä edellä mainittujen dokumenttien asianmukainen hallinta ja arkistointi. (Tarkkanen 2018, 99.)

3.3 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri käsite sai alkunsa 1980-luvulla kansainvälisen atomienergiajärjestön IAEA:n julkaisemasta Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkintaraportissa, jossa sanaa käytettiin kuvaamaan onnettomuuden osatekijöiksi muodostuneita johtamiseen, työyhteisöön ja yhteiskuntaan liittyviä olosuhteita. IAEA:n määritelmän mukaan turvallisuuskulttuuri koostui organisaation ja siellä toimivien ihmisten asenteista, jotka nousivat pintaan turvallisuutta koskevia päätöksiä tehdessä. Sittemmin turvallisuuskulttuuri-käsitteen määritelmä on muuttunut ja tarkentunut. Eri turvallisuuskulttuurimääritelmille on kuitenkin yhteistä niiden keskityminen organisaation, yksilön kuin ryhmienkin asenteeseen ja toimintaan. Turvallisuuskulttuuri käsitteen rinnalla käytettäviä käsitteitä ovat *organisaatiokulttuuri* ja *turvallisuusilmapiiri*. (Reiman, Pietikäinen & Oedewald 2008, 18, 23.)

Turvallisuuskulttuurissa on kyse aidosta välittämisestä turvallisuutta kohtaan, joka ilmenee toimintaan liittyvien riskien aktiivisena kartoittamisena ja ennakointina, turvallisuuden kokonaisvaltaisena ymmärtämisenä ja kehittämisenä. Esimiehellä on tärkeä rooli työorganisaatiossa vallitsevan turvallisuuskulttuurin luomisessa ja ylläpidossa. Ensisijaisesti esimiehen tulee huolehtia turvallisten ja laadukkaiden työolosuhteiden mahdollistamisesta. Riittävistä resursseista huolehtiminen, stressi- ja häiriötekijöiden poistaminen, työhyvinvointiin ja työskentelyn sujuvuuteen panostaminen ovat avaimia positiivisen turvallisuuskulttuurin kehittymiselle. (Reiman ym. 2008, 55 - 56.)

Turvallisuuskulttuuria luodessa esimiestehtävässä työskentelevä henkilö toimii linkkinä organisaation ylimmän johdon ja henkilökunnan välillä. Esimiehen tehtävänä on viestittää johdon määrittelemää turvallisuuspolitiikkaa ja yleistä tahtotilaa alaisille, kuin myös toimia henkilökunnan kokemuksen ja ajatusten viestinviejänä ylimmälle johdolle. Esimiehen tehtävänä on myös nostaa esiin ja viestiä turvallisuudesta arvona ja organisaation toimintaan vaikuttavana tekijänä, sekä luoda kokonaiskuvaa työyhteisölle vallitsevasta turvallisuustilanteesta asetettuihin tavoitteisiin nähden. Ratkaisevana tekijänä turvallisuuskulttuurin luomisessa ja kehittämisessä on kuitenkin esimiehen oma asenne turvallisuutta kohtaan. Omalla esimerkillään ja turvallisuusnäkökulman ensisijaisesti huomioivalla käyttäytymisellään esimies luo pohjan turvallisuuskulttuurin kehittymiselle. (Ibid; Mertanen 2015, 43 - 44.)

4 Projektikuvaus ja tulokset

Opinnäytetyöprojekti sai alkunsa palaverista kohdeorganisaation yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa, joka ehdotti opinnäytetyön aiheeksi päivittäistavarakaupan ja ravintola- ja huoltoasematoiminnan päälliköille suunnattua turvallisuusopasta. Idea pohjautui kohdeorganisaatiossa havaittuun käytännön ongelmaan, joka ilmeni erityisesti silloin kun toimipisteiden päälliköiden keskuudessa oli juuri käynyt ns. päällikkökarusellin pyörähdys. Tämä tarkoittaa kohdeorganisaatiossa aika ajoin tapahtuvaa ilmiötä, jossa yhden toimipisteen päällikön tai apulaispäällikön vaihdos aiheuttaa ketjureaktiona päällikön vaihdoksen useampaan toimipisteeseen samanaikaisesti, kun poistuva päällikkö korvataan toisen toimipisteen päälliköllä. Usein vaihdokset tapahtuvat nopealla aikataululla, joka tekee tilanteeseen valmistautumisen ja kunnollisen perehdyttämisen uuteen toimipisteeseen haasteelliseksi. Uuden päällikön perehtyessä toimipisteensä turvallisuuskäytäntöihin alkaa yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön puhelin soida kysymysten toistaessa pitkälti samaa kaavaa, mitä ja miten?

Opinnäytetyön haastattelu- ja havainnointiosio ajoittui pääosin maaliskuuhun 2020. Eri toimipisteisiin suunnitellut vierailu- ja haastatteluajankohdat sijoittuivat tasaisesti koko maaliskuulle. Maaliskuun 17. päivä 2020 astui Suomessa voimaan koronaviruksen aiheuttama poikkeustila (Valtioneuvoston viestintäosasto 2020). Suomen hallituksen vahvan kehotuksen saattelemana, myös kohdeorganisaatio ohjeisti henkilökuntaa pidättäytymään kaikista tarpeettomista käynneistä toimipisteissä sekä työskentelemään mahdollisuuksien mukaan etänä. Valitettavasti kaikki ravintola- ja huoltoasematoimintaa koskevat yritysvierailut olivat aikataulutettu tapahtuvaksi maaliskuun loppupuolen ja huhtikuun alun välisenä aikana. 30. maaliskuuta 2020 hallituksen määräyksestä ravintolat sulkivat ovensa ulosmyyntiä lukuun ottamatta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Kohdeorganisaation tapauksessa annettu määräys tarkoitti osan ravintoloiden sulkemista kokonaan. Tutkimuksen vielä tekemättömät haastatteluosiot pystyttiin hoitamaan poikkeusjärjestelyin puhelimitse, sähköpostin sekä Microsoft Teams -kokousten avulla, mutta toimipisteiden havainnointi jäi ravintola- ja huoltamoliiketoiminnan osalta puutteelliseksi.

4.1 Vierailtavien toimipisteiden valinta

Heti projektin alusta oli selvää, että onnistunut turvallisuusopas vaatii oppaan loppukäyttäjien tarpeiden kattavan kartoittamisen, joka onnistuisi parhaiten henkilökohtaisesti tapahtuvan teemahaastattelun avulla. Yhteistyössä kohdeorganisaation yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa valittiin turvallisuusnäkökulmasta mielenkiintoiset toimipisteet ja päälliköt haastateltaviksi. Kohdeorganisaation suuresta mittakaavasta johtuen, vierailuiden järjestäminen organisaation kaikkiin toimipisteisiin olisi ollut opinnäytetyön tiukan aikataulun puitteissa mahdotonta. Vierailtavat toimipisteet valikoituvat kohteen sijainnin, turvallisuuspoikkeamahistorian sekä päällikkövaihdoshistorian perusteella. Edellä mainittujen tekijöiden

lisäksi haastatteluotokseen pyrittiin valitsemaan päälliköitä, joilla on kokemusta useasta toimipisteen vaihdoksesta kuin myös esimiesuransa alussa olevia päälliköitä. Toimipisteiden päälliköiden lisäksi haastateltiin myös kohdeorganisaation päätyösuojeluvalluutettua, jonka tehtävänä on edustaa henkilökuntaa työsuojelu ja työturvallisuusasioissa.

Ennen yhteydenottoa päällikköihin toimipistevierailun ajankohdan sopimiseksi, hankittiin kohdeorganisaation prosessiohjeen mukaisesti toimialajohtajilta suostumus tutkimukseen osallistumiseen, toimipisteessä tapahtuvaan havainnointiin sekä päälliköiden haastatteluun. Haastattelut järjestettiin pääsääntöisesti toimipisteen taukotilassa tai toimistossa, jonka jälkeen yhdessä haastateltavan kanssa kierrettiin toimipisteen tilat havainnointia tehden. Ennen haastattelun alkua toin ilmi oman taustani päivittäistavarakaupan esimiestehtävissä tarkoituksena luoda avoin keskusteluilmapiiri ja vertaiselta-vertaiselle-asema haastattelulle. Haastateltaville kerrottiin haastatteluiden luottamuksellisuudesta ja vakuutettiin, ettei haastattelija paljasta haastateltavan henkilöllisyyttä tai toimipistettä.

4.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluissa nousi esiin selkeästi tulosvastuullisten esimiesten tehtävissä toimivien päälliköiden turvallisuuskoulutuksen puute. Saamastaan turvallisuuskoulutuksesta kysyttäessä, päälliköt kertoivat järjestelmällisesti osallistuneensa ainoastaan pakollisiksi luokiteltuihin Suomen Punaisen Ristin järjestämiin SPR Turvapassi® -koulutuksiin, jotka pitävät sisällään ensiapukoulutuksen, alkusammutuskoulutuksen ja uhkatilanneosion (SPR Turvapassi® -koulutus 2020). Sittemmin kohdeorganisaatio on luopunut SPR Turvapassi® -koulutuksesta henkilöstölle ja on lanseerannut oman, sisällöllisesti lähes vastaavan, turvallisuuskoulutuksensa vuonna 2019. Yhdeksästä haastatelluista päälliköistä vain kaksi kertoi saaneensa muuta turvallisuuteen liittyvää koulutusta, joskaan ei työnantajansa, eli kohdeorganisaation toimesta.

Haastatteluiden perusteella saatiin vaikutelma päälliköiden yleispätevästä turvallisuustietämyksestä koskien pääsääntöisesti toimitilojen turvallisuutta ja työturvallisuutta. Päälliköiden turvallisuustietämys on karttunut työuran varrella työskennellessä useissa ja keskenään erilaisissa toimipisteissä, joissa päälliköt ovat joutuneet kohtaamaan ja ratkomaan erilaisia turvallisuushaasteita. Kysyttäessä päälliköt ymmärsivät esimiesasemansa tuoman vastuun turvallisuudesta, mutta eivät pystyneet juurikaan tarkemmin erittelemään mitä ”kaikesta turvallisuudesta” käytännön turvallisuusjohtamisen tasolla merkitsee.

Pyydettyäessä päälliköitä arvioimaan toimipisteiden kokonaisturvallisuutta kouluarvosanalla asteikolla 4-10, päälliköt kokivat toimipisteidensä turvallisuustason olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Haastatteluiden pohjalta kokonaisturvallisuuden keskiarvoksi muodostui 7,8 päälliköiden antamien kouluarvosanojen perusteella. Arvosanaa laskevina tekijöinä päälliköt nostivat esiin henkilöstöön, kiinteistöön ja ympäristöön liittyviä turvallisuustekijöitä. Usein

päälliköt nimesivät samat edellä mainitut asiat haasteellisimmiksi osa-alueiksi turvallisuusjohtamisessa.

Pyydettyäessä päälliköitä listaamaan kolme pahinta ja todennäköisintä toimipisteen turvallisuusuhkaa ryhtyivät haastateltavat pohtimaan kysymystä ääneen. Pohdinnoissa kirkkaaseen kärkeen ylsivät päihtyneet, sekavasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka usein pelkällä läsnäolollaan luovat toimipisteeseen turvattoman ilmapiirin. Osa haastateltavista ei nostanut päihtyneitä asiakkaita viralliseen vastaukseensa mukaan johtuen ilmiön yleisyydestä ja arkipäiväisyydestä. Seuraavaksi yleisin vastaus oli varkaus, johon lasketaan mukaan myös näpistely ja kolmanneksi yleisin turvallisuusuhka oli ryöstö. Tulos on linjassa Toisen kansallisen yritysuhritutkimuksen tulosten kanssa, jossa vuonna 2018 kaupanalan toimipaikoista 56 % raportoi joutuneensa varkauden kohteeksi ja henkilökunnasta 17 % oli raportoitu altistuneen väkivallan tai sen uhan kohteeksi asiakkaan toimesta (Saarikkomäki, Lehti & Kivivuori 2019, 2).

Haastatteluissa nousi esiin opinnäytetyön produktin kannalta äärimmäisen tärkeä yksityiskohta: päälliköiden ja henkilökunnan ICT-aidot. ICT-aidoilla tarkoitetaan tieto- ja viestintätekniikan perustaitoja, joihin kuuluvat tiedonhaku, työvälineohjelmien hallinta, tietoturvaosaaminen, tiedonhallinta sekä viestintätaidot. Turun Yliopiston vuonna 2017 julkaiseman *Työelämän ICT-aidot kaupan alalla* tutkimusraportin mukaan myyjien ja myymäläpäälliköiden ICT-aidot olivat yhtä heikot, vaikka päälliköt käyttivät työssään enemmän tietotekniikkaa. Tutkimuksesta ilmeni, että vain puolella tutkimukseen osallistuneilla oli riittävät ICT-aidot, ja mitä iäkkäämmästä työntekijästä on kyse, sitä heikommat ICT-aidot olivat. Tieto- ja viestintätekniikan perustaitojen puutteet aiheuttavat tutkimuksen mukaan työskentelyn hidastumista, avunpyytämisen tarvetta sekä turhautumista tunnetta työntekijöissä. (Saikkonen & Muhonen 2017, 7, 18, 31.)

Päälliköiden ja muun henkilökunnan heikot ICT-aidot vaikuttavat myös oletettavasti kohdeorganisaation sähköisessä muodossa olevan turvallisuusdokumentaation löytämiseen ja yleiseen arkuuteen turvallisuuspoikkeamien ilmoittamisessa sähköisen dokumentointityökalun avulla. Kysyttäessä turvallisuuspoikkeamatyökalun käyttämisen helppoudesta ja käyttöasteesta kertoivat päälliköt käyttävänsä työkalua pääsääntöisesti itse, ”arviolta 90% käyttäjasta”. Osa päälliköistä piti työkalua käteväenä ja hyödyllisenä apuvälineenä, kun taas osa vastaajista koki sen olevan turhauttavaa ja aikaa vievää raportointia, josta saatavaa hyötyä ei tunnistettu. Henkilökunnan kouluttaminen, rohkaiseminen ja motivoiminen turvallisuuspoikkeamatyökalun käyttöön koettiin haasteelliseksi ja osittain mahdottomaksi tehtäväksi.

4.3 Havainnoinnin tulokset

Haastatteluiden jälkeen tehtyjen toimipisteiden havainnointikierrosten aikana havaittiin päälliköiltä hyvin kriittistä suhtautumista toimitilan turvallisuuteen ja puuttumista henkilökunnan työskentelyyn tilanteista, johon ilman haastattelijan läsnäoloa ja hetkeä aikaisempaa

läpikäytyjä turvallisuusasioita olisi tuskin puututtu. Päälliköt kokivat turvallisuusasioista keskustelun ulkopuolisen tahon kanssa mieltä virkistäväksi ja silmiä avaavaksi kokemukseksi, joka auttoi hahmottamaan toimipisteen turvallisuutta ja pohtimaan omaa turvallisuusjohtamista.

Havainnoinnin perusteella voidaan todeta toimipisteiden olevan siistejä sekä poistumisteiden kulkureittien olevan kunnossa. Haastatteluita varten toimipisteiden takatiloihin saavuttaessa havainnointiin järjestelmällisesti jokaisen toimipisteen toimiston oven olevan avoinna, vaikka ohjeistuksen mukaan sen tulisi olla suljettuna aina kun toimistossa ei ole ketään paikalla. Toimipisteissä kuljettaessa havainnoitiin asiakas- ja takatilojen välisen oven olevan jokaisessa toimipisteessä asianmukaisesti suljettuna. Jokaisessa vierailussa toimipisteessä henkilökunta huomioi takatiloissa liikkuvan haastattelijan ulkopuolisena henkilönä kiitettävästi ja ottivat kontaktia tervehtimisen ja keskustelun muodossa.

Havainnoinnin perusteella yhdeksi turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisen ohjeistamisen haasteeksi nousee toimipisteiden erilaisuus. Pelkästään kiinteistöt, jossa toimipisteet sijaitsevat luovat erilaisia turvallisuushaasteita. Kauppakeskuksessa sijaitsevassa toimipisteessä törmätään hyvin eri tyyppisiin ongelmiin, kuin omissa kiinteistöissä toimivissa yksiköissä tai ns. kivijalkamyymälöissä. Kauppakeskusympäristössä toimiminen aiheuttaa myös haasteita poistumis- ja sisällesuojautumisharjoitusten järjestämisessä. Turvallisuusopasta laadittaessa on huomioitava erityisesti toimipisteet, jotka sijaitsevat haja-asutusalueella ja kärsivät vartijapalveluiden pitkistä vasteajasta pahemmin kuin keskusta-alueella sijaitsevat toimipisteet.

Toimipisteiden havainnointikierrokset suoritettiin maaliskuussa, jolloin päivittäistavarakaupassa eletään hiljaista ajanjaksoa ja takatiloissa säilytettävä tavaramäärä oli hyvin vähäistä. Silmämääräisesti arvioiden osan toimipisteiden varastokapasiteetti saattaa tulla hyvin nopeasti vastaan, kun lähestyvän sesongin ennakkotilaukset ja viikoittainen panimokuorma saapuvat samanaikaisesti varastoon. Tuolloin on vaarana, että toimipisteen hätäpoistumistiet eivät pysy avoimena ilman selkeitä merkintöjä poistumistien edustalle vapaaksi jätettävän alueen koosta.

4.4 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysin avulla pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation olemassa olevien turvallisuusohjeiden sisältö. Kohdeorganisaation sisäisiltä verkkosivuilta löytyy kattava määrä turvallisuusinformaatiota ohjeiden ja toimintamallien muodossa. Kohdeorganisaation laajuudesta ja eri toimialoista johtuvista syistä turvallisuuteen liittyvää materiaalia on tarjolla todella runsaasti, joka saattaa vaikeuttaa päällikön omaa toimipistettä koskevan informaation löytämistä. Olemassa olevat turvallisuusohjeet koskevat kaikki yhtä tiettyä turvallisuuden alakategoriaa ja ovat usein monikymmensivuisia ja luonteeltaan kaiken kattavia teoksista, joista päällikön on haasteellista löytää oman toimintansa osalta oleellinen ohjeistus.

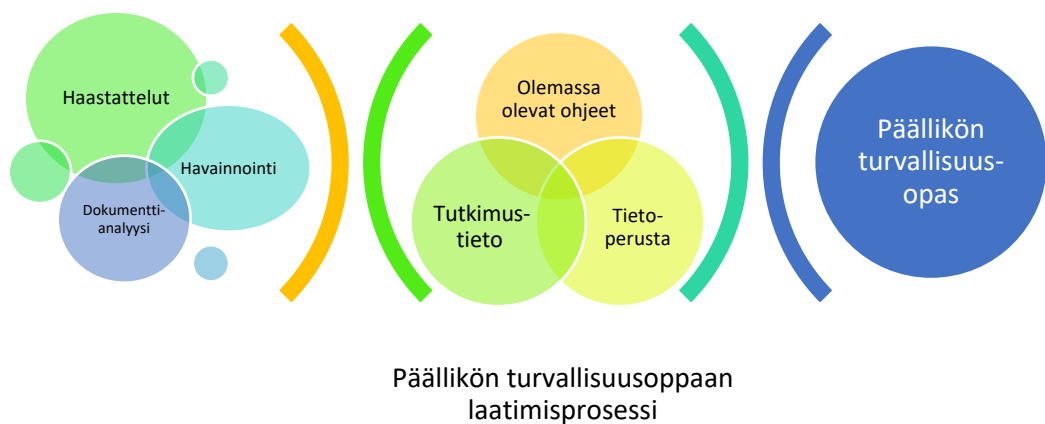
Hyvänä esimerkkinä kaiken kattavasta, mutta toimimattomasta ohjeesta on poistumisharjoituksen järjestämiseen laadittu ohje. Poistumisharjoitusohjeen kirjaimellinen noudattaminen vaatisi päälliköltä viikkojen valmistautumisen harjoitukseen työvuorosunnittelun, tarkkailijoiden ja laitehankintojen osalta. Harjoitustilanteessa toteutettava evakuointitilanne saattaa hätäannuttaa toimipisteen asiakkaat ja aiheuttaa turhaa sekaannusta, mikäli pienen paikkakunnan ainoa päivittäistavara kauppa suljetaan harjoituksen läpiviennin ajaksi. Poistumisharjoitusohje on laadittu pelkästään kohdeorganisaation suuria tavarataloyksiköitä silmällä pitäen, joiden toiminnan ja kokoluokan huomioiden ohjeistus on aiheellinen, mutta pienempien toimipisteiden näkökulmasta ylimitoitettu. Ongelmaksi muodostuu olemassa olevan poistumisharjoitusohjeen sopimattomuus koskemaan kohdeorganisaation pienempiä yksiköitä tai vaihtoehtoisesti pienille toimipisteille tarkoitetun, räätälöidyn poistumisharjoitusohjeen puute.

Dokumenttianalyyssissä ei löytynyt ainuttakaan päälliköille tarkoitettua ohjetta turvallisuusjohtamiseen tai yhteenvetoa toimipisteen eri turvallisuusosa-alueiden haltuunottoon. Kohdeorganisaation sisäisillä verkkosivuilla ei myöskään löytynyt tietoa olemassa olevista sopimuksista eri vartiointi- ja vartijapalveluita tuottavien yritysten kanssa tai yleisiä toimintaohjeita vartijoiden ja toimipisteiden vastualueiden määrittelyyn. Vartijoiden suorittamiin yksittäisiin tehtäviin löytyi kuitenkin viittauksia muissa erillisissä turvallisuusohjeissa, kuten vartijakutsupainikkeen testaukseen liittyvässä ohjeessa.

Perehdyttäessä kohdeorganisaation sisäisille verkkosivuille olevaan turvallisuusohjeistukseen ja materiaalipankkeihin havaittiin sivustolla käytettävyyso ongelmia. Päälliköille tarkoitettua turvallisuusinformaatiota löytyi useammasta eri paikasta sivustolla ja yhteisen terminologian puuttuminen hankaloitti materiaalin löytämistä. Sisäisten verkkosivujen valikoissa, sekä ylä- ja alatunnisteissa on käytetty termejä turvallisuus, turvallisuus- ja riskienhallinta, riskienhallinta sekä yritysturvallisuus. Yhtenäisen terminologian puute saattaa johtaa harhaan ja vaikeuttaa tiedon löytämistä, jos tietoa ei osata etsiä hakutoimintojen avulla. Hakutoiminto - työkalulla tiedon etsiminen saattaa myös olla haasteellista johtuen huonosti ja vaikeaselkoisesti nimetyistä dokumenteista, jotka antavat heikosti kuvaa itse dokumentin sisällöstä. Kohdeorganisaation turvallisuusohjeisiin ja dokumentteihin perehtyessä kävi ilmi myös tiedon ajankohtaisuuden ja paikkansapitävyyden ongelmat. Nopeasti uusiutuvat ja muuttuvat tekniset ratkaisut vaativat jatkuvaa ohjeistuksen ylläpitoa ja päivittämistä. Valitettavan usein hakutoiminto tarjosi dokumentteja, joiden päiväys oli reilusti yli viisi vuotta vanha ja joiden sisällöllinen tarjonta asettui kyseenalaiseksi pelkästään vanhentuneiden yhteistyökumppaniyri- tysten nimien muodossa.

5 Päällikön turvallisuusopas

Tässä luvussa kuvataan turvallisuusoppaan laatimisprosessia ja sen vaiheita. Alla olevassa kuviossa 2: *Päällikön turvallisuusoppaan laatimisprosessi* havainnollistetaan opinnäytetyöprosessin kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe voidaan jaotella tietoperustan rakentamiseen ja tiedonhankintaan haastatteluiden, havainnoinnin ja dokumenttianalyysin avulla. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin tutkimustiedon, tietoperustan ja olemassa olevien ohjeiden yhdistämisestä päällikön turvallisuusoppaaksi.



Kuvio 2: Päällikön turvallisuusoppaan laatimisprosessi

Turvallisuusoppaan laatiminen aloitettiin sisällysluettelon luonnostelulla ja sisältöön lisättiin ensimmäisenä lainsäädännön ja viranomaisohjeiden antamat vaatimukset toimipisteen turvallisuusjohtamiselle. Oppaan sisältöä rakentaessa pyrittiin mahdollisimman tarkasti vastaamaan tämän opinnäytetyöraportin alussa esitettyyn kysymykseen ”Millaista opastusta ja informaatiota päällikkö tarvitsee turvallisuusjohtamisen tueksi?”. Etenkin lainsäädännöstä kumpuavat velvoitteet pyrittiin ilmaisemaan selkeästi ja antamalla yksinkertaiset toimintaohjeet, joita noudattamalla päällikkö täyttää lakisääteiset velvoitteensa. Oppaassa kerrotaan myös pieniä, hyväksi havaittuja käytännön vinkkejä, joiden avulla voidaan varmistaa toimipisteen turvallinen toimivuus.

5.1 Tekstin suunnittelu ja toteutus

Turvallisuusoppaan tekstin suunnittelun lähtökohtana oli tekstissä käytettävät lyhyet ja yksinkertaiset lauserakenteet, joiden avulla varmistetaan oppaan helppolukuisuus. Konkreettiset toimintaohjeet annetaan käyttämällä lauseessa käskymuotoa, joka auttaa lukijaa hahmottamaan hänelle annetut tehtävät (Vinkkejä ohjetekstin tekijöille 2020). Oppaan teksteistä

jätettiin selkeyden ja luettavuuden vuoksi pois järjestelmällisesti kaikki viitteet lähteisiin ja lain kohtiin.

Oppaan jokaisen aihekokonaisuuden alkuun lisättiin lyhyt johdanto, jonka avulla pyritään perustelemaan lyhyesti ja ytimekkäästi miksi aihekokonaisuus on tärkeä sekä miten se vaikuttaa toimipisteen turvallisuuteen. Jokaisessa oppaassa esitetyssä aihekokonaisuudesta on ohjeen loppuun lisätty linkkikokoelma, joiden takaa löytyy aiheesta lisää informaatiota sekä asianmukaiset lähdemerkinnät.

Turvallisuusoppaan tekstisisältöä laadittiin yhteistyössä kohdeorganisaation yritysturvallisuudesta vastaavan henkilön kanssa. Oppaassa käytettyjä sanamuotoja hiottiin ja muokattiin pitkään ja huolellisesti toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Esimerkkinä seuraavat lauseet:

”Kerro henkilökunnalle turvallisuusohjeista.”

”Kertaa henkilökunnan kanssa turvallisuusohjeet”

Molempien edellä mainittujen lauseiden päämääränä on saada turvallisuusohjeet toimipisteen henkilökunnan tietoisuuteen. Ensimmäisestä lauseesta saattaa saada vaikutelman, että henkilökunta kuulee turvallisuusohjeista ensimmäistä kertaa ja päällikkö käyttää työjohtollista määräämisoikeuttaan turvallisuusohjeista kerrottaessa. Jälkimmäisessä lauseessa on puolestaan pehmeämpi ja rakentavampi lähestymistapa, jossa yhteisesti koko työyhteisön kanssa kerrataan olemassa olevan turvallisuusohjeet ja sitoudutaan niiden noudattamiseen. Turvallisuusoppaan tekstiosaa laadittaessa pyrittiin noudattamaan jälkimmäistä lähestymistapaa.

Suurten asiakokonaisuuksien yksinkertaistaminen, työstäminen ja kiteyttäminen ilman, että viestin sisältö kärsii liiaksi, vaati alustavaan aikatauluarvioon nähden yllättävän paljon aikaa. Erityisen haasteelliseksi osoittautui omien ennako-oletusten purkaminen ohjeita laatiessa. Ohjeita kirjoittaessa ei voinut olettaa ohjeen lukijan tietävän mitään käsiteltävästä aiheesta etukäteen, mikä osoittautui erityisen haasteelliseksi kohdeorganisaation sähköisten käyttöjärjestelmien käyttöohjeiden laatimisessa. Tämän raportin luvussa 4.2 kuvataan päälliköiden haastatteluissa esiin tulleita ongelmia henkilökunnan ICT-taidoissa.

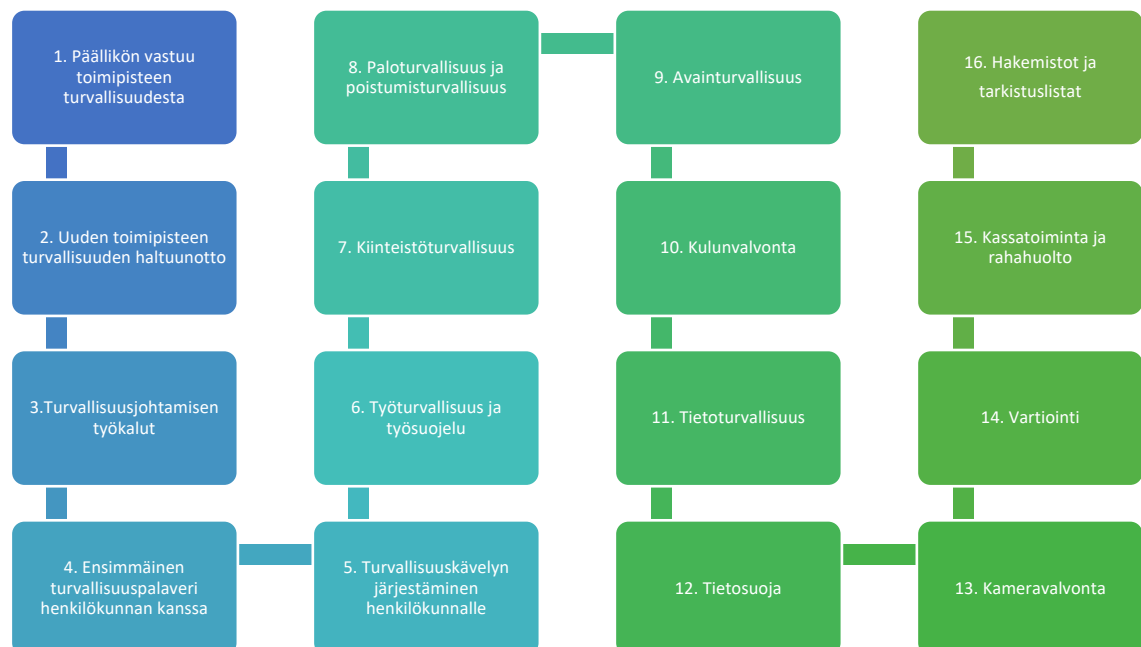
Ennen turvallisuusoppaan teknistä toteutusta kohdeorganisaation sisäisillä verkkosivuilla, lähetettiin päällikön turvallisuusoppaan käsikirjoitusversio luettavaksi ja kommentoitavaksi haastatteluun osallistuneille päälliköille sekä kohdeorganisaation päätyösuojeluvaltuutetulle. Tällä toimenpiteellä pyrittiin varmistamaan vielä kertaalleen, ettei ohjeisiin ole jäänyt asia-
virheitä.

5.2 Päällikön turvallisuusoppaan lyhyt esittely

Tässä kappaleessa esitellään kohdeorganisaation sisäisillä verkkosivuilla julkaistavan päällikön turvallisuusoppaan sisältöä otsikkotasolla. Päällikön turvallisuusopas on suunniteltu pääasiassa kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan päälliköiden käyttöön, mutta se soveltuu monelta osaltaan käytettäväksi myös kohdeorganisaation ravintola- ja huoltoasematoiminnan päälliköiden sekä muiden toimialojen päälliköiden työkaluna. Oppaan sisältö koostuu kohdeorganisaation turvallisuuskäytännöistä ja turvallisuuteen liittyvän tekniikan käyttöohjeista, jonka vuoksi turvallisuusoppaan tarkkaa sisältöä ei voida julkaista tässä opinnäytetyöraportissa.

Alla olevan *Kuvio 3 Päällikön turvallisuusoppaan sisältö* mukaisesti opas muodostuu kuudesta toista osasta, joiden avulla päällikkö tutustuu uuteen toimipisteeseen. Opas on suunniteltu käytäväksi läpi kronologisessa järjestyksessä, mutta sitä voidaan käyttää myös yksittäisten turvallisuuden osa-alueiden tarkasteluun ja kertaamiseen. Osa-alueet on pyritty asettamaan uuden toimipisteen turvallisuusjohtamisen näkökulmasta tärkeysjärjestykseen ja pilkkomaan omiksi asiakokonaisuuksiksi, joka auttaa päällikköä jaksottamaan perehtymistä toimipisteen turvallisuuteen.

Jokainen asiakokonaisuus muodostaa oman Päällikön turvallisuusoppaan välilehden, jossa on lyhyt pohjustus aiheeseen, toimi näin -opastusosio, linkki aihealueen viralliseen ohjeeseen, tarkistuslistat ja muut liitteet pdf -muodossa sekä yhteystiedot.



Kuvio 3 : Päällikön turvallisuusoppaan sisältö

Päällikön vastuu toimipisteen turvallisuudesta -osio toimii johdantona turvallisuusoppaaseen ja siinä käydään läpi tiivistetysti päällikön lakisääteisiä vastuita ja velvollisuuksia toimipisteen turvallisuusjohtamisessa. Osion tavoitteena on perehdyttää päällikkö lakisääteisiin vastuihin ja velvollisuuksiin sekä kohdeorganisaation turvallisuuden- ja riskienhallinnan työkaluihin.

Uuden toimipisteen turvallisuuden haltuunotto -osiossa opastetaan päällikkö tutustumaan uuden toimipisteen kiinteistöön, turvajärjestelmiin sekä annetaan ohjeet toimipisteen turvallisuusjohtamisen aloittamiseen. Osion läpikäymisen jälkeen päällikkö on tietoinen toimipisteen kiinteistön teknisistä ominaisuuksista, käytössä olevasta turvallisuustekniikasta ja sen kriittisten toimintojen sijainnista sekä toimipistettä koskevista turvallisuusohjeista.

Turvallisuusjohtamisen työkalut -osiossa käydään läpi pääpiirteittäin kohdeorganisaation käytössä olevat turvallisuusjohtamisen hallintaan, dokumentointiin ja raportointiin käytettävät työkalut, sekä esitellään kohdeorganisaation yritysturvallisuuden vastuuhenkilöt.

Ensimmäinen turvallisuuspalaveri henkilökunnan kanssa -osiossa päällikkö perehtyy ohjeisiin, joiden avulla ryhdytään kehittämään toimipisteen turvallisuuskulttuuria yhdessä henkilökunnan kanssa. Osion ohjeiden avulla päällikkö järjestää ensimmäisen henkilökunnan turvallisuuspalaverin, jossa sovitaan toimipisteen yhteiset turvallisuuskäytännöt sekä pelisäännöt.

Turvallisuuskävelyn järjestäminen henkilökunnalle -osiossa käydään läpi turvallisuuskävelyn järjestämiseen liittyvät ohjeet, ennakkomateriaalit ja turvallisuuskävelyn aikana ilmi tulleiden asioiden käsittely henkilökunnan kanssa.

Työturvallisuus ja työsuojelu -osiossa päällikkö perehtyy kohdeorganisaation työturvallisuutta ja työsuojelua koskevaan materiaaliin. Osion ohjeiden avulla päällikkö varmistaa toimipisteen henkilökunnan turvallisen ja terveellisen työskentelyn.

Kiinteistöturvallisuus -osiossa päällikkö perehtyy ohjeiden mukaisesti toimipisteen kiinteistöön, piha- ja pysäköintialueisiin, lastauslaituriin, varastotiloihin sekä niiden turvallisuusratkaisuihin. Osion läpikäynnin jälkeen päällikkö osaa arvioida edellä mainittuihin kohteisiin liittyviä riskejä ja ennaltaehkäistä niitä.

Paloturvallisuus ja poistumisturvallisuus -osiossa päällikkö perehtyy ohjeiden mukaisesti toimipisteen palo- ja poistumisturvallisuuteen. Osion läpikäymisen jälkeen päällikkö pystyy varmistamaan toimipisteen palo- ja poistumisturvallisuuden sekä osaa järjestää toimipisteessä poistumisharjoituksen ja sisällesuojautumisharjoituksen.

Avainturvallisuus -osiossa päällikkö perehtyy toimipisteen avainturvallisuuden hallintaan. Osion läpikäymisen jälkeen päällikkö osaa huolehtia toimipisteen avainturvallisuuteen liittyvistä dokumenteista ja tietää kuinka toimitaan kadonneiden avainten kanssa.

Kulunvalvonta -osiossa perehdytään toimipisteessä suoritettavan kulunvalvonnan tärkeyteen. Osioon perehtymisen jälkeen päällikkö on tietoinen toimipisteen kulunvalvonnan teknisistä ratkaisuista ja hallitsee kulunvalvonnan käytön kulkutunnisteiden hallinnasta raportointiin.

Tietoturvallisuus -osiossa päällikkö perehtyy kohdeorganisaation tietoturvallisuutta käsittelevään ohjeistukseen. Osion läpikäymisen jälkeen päällikkö pystyy vastamaan toimipisteen tietoturvalisesta toiminnasta ja tietoturvalvelvoitteiden täyttymisestä.

Tietosuoja -osiossa päällikkö perehtyy kohdeorganisaation tietosuojaperiaatteeseen. Osion jälkeen päällikkö pystyy huolehtimaan toimipisteen tietosuojasta ja osaa toimia, jos toimipisteessä epäillään tietosuojaloukkausta.

Kameravalvonta -osiossa päällikkö tutustuu kameravalvontaa koskevaan ohjeeseen sekä kohdeorganisaation kameravalvonnan tietosuojaselosteeseen. Osion jälkeen päällikkö on tietoinen toimipisteen kameravalvonnan käyttöoikeuksista ja tallenteiden luovutuskäytännöistä.

Vartiointi -osiossa päällikkö tutustuu toimipisteen vartiointipalveluihin sekä vartiointinpalveluiden teknisiin ratkaisuihin.

Kassatoiminta ja rahahuolto -osiossa päällikkö perehtyy kohdeorganisaation kassatoimintaa käsittelevään ohjeistukseen sekä rahahuoltoon. Osion läpikäymisen jälkeen päällikkö pystyy vastaamaan toimipisteessä tapahtuvasta kassatoiminnasta ja rahahuollosta.

Hakemistot ja tarkistuslistat -osioon on kerätty turvallisuuteen ja riskienhallintaan liittyviä hakusanoja, jotka on linkitetty ohjaamaan päällikkö oikean tiedon pariin. Osioista löytyvät myös kaikki Päällikön turvallisuusoppaassa käytetyt tulostettavat tarkistuslistat koottuna yhteen paikkaan.

Päällikön turvallisuusoppaan rakenne laadittiin vastaamaan erityisesti uuden päällikön tarpeisiin. Tavoitteeksi asetettiin uuden päällikön mahdollisuus perehtyä oppaan avulla kronologisessa järjestyksessä uuden toimipisteen toimintaan ja turvallisuuteen. Opasta voidaan käyttää apuna myös jo pidempään toimipisteessä toimineen päällikön turvallisuusjohtamisen kehittämiseen. Opas pyrittiin muodostamaan rakenteeltaan sellaiseksi, että sitä lukiessa päällikkö perehtyy jokaiseen toimipisteen toiminnan kannalta olennaiseen turvallisuusosa-alueeseen. Oppaan liitteeksi on laadittu erillinen turvallisuusjohtamisen tarkistuslista, jonka avulla päällikkö voi nopeasti ja helposti kerrata oppaan sisällön. Sisällöllisesti päällikön turvallisuusoppaaseen pyrittiin kokoamaan vain kaikista olennaisiin turvallisuusinformaatio, jotta opas pysyisi selkeänä ja helposti lähestyttävänä kokonaisuutena. Oppaan avulla pyritään selkeyttämään kohdeorganisaation sisäisten verkkosivujen informaation määrää ja ohjata oppaasta löytyvien linkitettyjen avainsanojen ja käsittehakemiston avulla päälliköitä tutustumaan aiheeseen laajemmin.

5.3 Päällikön turvallisuusoppaan käyttökelpoisuuden arviointi

Opinnäytetyöprojektin alkumetreillä kohdeorganisaation toimialajohtajilta virallisia tutkimuslupia pyydettyäessä, oli yleisin reaktio tulevaan projektiin kannastuvan positiivinen ”No jo oli aikakin!”. Sama positiivinen ilmapiiri jatkui yhteydenotoissa tuleviin haastateltaviin, jotka kaikki lähtivät mukaan projektiin ilman suurempia selittelyjä. Näiden ennakkoon saatujen palautteiden perusteella voidaan olettaa Päällikön turvallisuusoppaalle olevan tilausta.

Se miten turvallisuusoppaan laadinnassa ja teknisessä toteutuksessa on onnistuttu käytännössä, jää valitettavasti viivästyneen aikataulun vuoksi tällä erää arvoitukseksi ja tulevaisuuden uusien toimipisteiden päälliköiden päätettäväksi. Turvallisuusoppaan käsikirjoitus, jonka pohjalta verkkosivusto laaditaan, lähetettiin haastatteluihin osallistuneille päälliköille kommentoitavaksi sähköpostin välityksellä. Viikossa sain vain yhdeltä päälliköltä vastauksen viestiini, joka mielestäni kielii siitä sähköisestä informaatiotulvasta, jota päälliköt joutuvat hallitsemaan jo valmiiksi kiireisessä työssään. Ainoaksi jääneen vastaajan kommentit turvallisuusoppaan käsikirjoituksesta olivat ”selkeä, johdonmukainen ja kaiken puolin kattava paketti! Tulee tarpeeseen!”

Toimipisteessä tapahtuvien turvallisuuspoikkeamien tutkimista ja analyysia varten saan sähköpostiini ilmoituksen kaikista turvallisuuspoikkeamikirjauksista kohdeorganisaatiossa, jotka sisältävät myös positiivisia turvallisuushavaintoja ja turvallisuusjohtamiseen liittyviä toimenpiteitä. Huomasin että turvallisuusoppaan lähettämistä seuraavana päivänä eräs haastatteluun osallistunut päällikkö teki kirjaukset turvallisuuspoikkeamien dokumentointityökalun avulla kaikista viimeisen puolen vuoden aikana toimipisteessä järjestetyistä turvallisuuskävelyistä juuri niin kuin turvallisuusoppaassa on ohjeistettu. Voi olla, että kyseessä oli puhdas sattuma, mutta uskon että turvallisuusoppaan käsikirjoituksella oli vähintään muistia virkistävä osuus asiassa.

6 Johtopäätökset

Päällikön turvallisuusopasta tai mitä tahansa muuta turvallisuusohjetta laatiessa on pidettävä mielessä oppaan loppukäyttäjä ja hänen tarpeensa. Päivittäistavarakaupat, ravintolat ja huoltoasemat ovat kaikki hektisiä, henkilökunnan ja asiakkaiden täyttämiä työympäristöjä, joiden hallintaan vaaditaan päälliköltä tehokkuutta, nopeaa reaktiokykyä ja pitkä pinnaa. Jos toimipisteelle tärkeät turvallisuusohjeet laaditaan ainoastaan turvallisuusalan ammattilaisten näkökulmasta laadukkaiksi, kaiken kattaviksi ja järjestelmällisesti yli parikymmentäsivuisiksi kokonaisuusiksi, eivät ne enää palvele tuotoksen loppukäyttäjää, jonka aika ei kaikkine keskeytyksineen yksinkertaisesti riitä vaadittavien materiaalin huolelliseen läpikäymiseen.

Loppukäyttäjän näkökulmasta on turvallisuusoppaissa ja -ohjeissa pystyttävä tiivistämään se kaikista olennaisin muutamaaan ytimekkääseen lauseeseen.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda päälliköille käytännönläheinen turvallisuusopas, jonka tavoitteena oli kiteyttää toimipisteen toiminnan kannalta oleellinen turvallisuusinformaatio. Uskon laaditun turvallisuusoppaan täyttävän sille annetut tavoitteet, ja auttamaan uuteen toimipisteeseen saapuvaa päällikköä hahmottamaan mistä toimenpiteistä aloittaa toimipisteen turvallisuusjohtaminen. Haastatteluiden pohjalta kohdeorganisaation päälliköt tarvitsevat selkeää, ytimekästä, helppolukuista ja nopeasti löydettävissä olevaa ohjeistusta toimipisteen turvallisuushaasteiden ratkaisemiseksi. Päällikön turvallisuusoppaan sisältö vastaa mielestäni sille asetettuun tavoitteeseen.

Opinnäytetyöprosessin aikataulu oli lähtökohtaisesti tiukka, ja se muuttui entistä tiukemmaksi keväällä 2020 pandemiaksi levinneen koronaviruksen ja sen johdosta julistetun poikkeustilan myötä. Poikkeustila, ravintoloiden sulkeminen ja myöhemmin Uudenmaan eristäminen aiheuttivat erityisjärjestelyitä niin kohdeorganisaation, toimipisteiden kuin opinnäytetyölaatijan osalta. Hyvien etätyöskentelykanavien ja työvälineiden ansiosta opinnäytetyön tekeminen saattoi jatkua karanteeniolosuhteista huolimatta. Opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien suhteen jouduttiin osittain tekemään pieniä myönnytyksiä, joiden vuoksi opinnäytetyöraportoinnissa kerrotaan Päällikön turvallisuusoppaan olevan pääasiallisesti suunniteltu päivittäistavarakaupan turvallisuustarpeisiin. Sanamuotoa ”pääasiallisesti päivittäistavarakaupan turvallisuustarpeisiin” käytetään, koska opinnäytetyöprosessin aikana ei päästy varmistamaan havainnoinnin avulla oppaan soveltuvuutta sellaisenaan myös ravintola- ja huoltoasematoimintaan. Oppaan sähköinen toteutusmuoto mahdollistaa kuitenkin oppaan laajentamisen tulevaisuudessa kattamaan myös kohdeorganisaation ravintola- ja huoltoasematoiminnan. Aikatauluongelmat aiheuttivat myös turvallisuusoppaan lopullisen muodon viivästyksen. Oppaan tekninen toteuttaminen kohdeorganisaation verkkosivuille on tätä raporttia laatiessa vielä kesken, eikä ehdi valmistua kokonaisuudessaan opinnäytetyöraportin valmistumisaikatauluun mennessä. Opinnäytetyöraportissa on pyritty kertomaan opinnäytetyöprosessin aikana ilmi tulleet asiat niin tarkasti kuin se kohdeorganisaation kanssa solmitun salassapitosopimuksen puitteissa on ollut mahdollista.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen päässyt tutustumaan ja sitä myöden ymmärtämään turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisuuden niin korkealta yritysturvallisuuden näkökulmasta kuin ruohonjuuritasolta tarkasteltuna. Kevään 2020 historiallisia tapahtumia on ollut mielenkiintoista seurata erityisesti turvallisuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta. Opinnäytetyön prosessin aikana olen ymmärtänyt omat heikkouteni kirjallisten tuotosten laatijana, mutta samalla onnistunut selättämään toisinaan jopa mahdottomilta tuntuvia esteitä. Suunnitellut aikataulut ovat valitettavasti joutuneet joustamaan näinä poikkeuksellisina aikoina enemmän kuin olisin toivonut ja jos prosessiin tulisi lähteä uudelleen osaisin varata sille ehdottomasti

enemmän aikaa. Opinnäytetyössä on kyseessä ennen kaikkea oppimisprosessi, joka vaatii toimiakseen ajoittaista etäisyyden ottamista aiheeseen ja kirjoitustyöhön nähdäkseen sen kokonaan uudessa valossa.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2018. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Heljaste, J.M., Korkiamäki, J., Laukkala, H., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mertanen, V. 2015. Työturvallisuuden perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pardey, D. 2016. Introducing Leadership. Abingdon: Taylor & Francis Group.

Peura-Kapanen, L. 2010. Turvallinen kauppa? Havainnointia päivittäistavaramyymälöissä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Espoo: VTT.

Saarikkomäki, E., Lehti, M. & Kivivuori, J. 2019 Vähittäiskauppaan ja majoitus- ja ravintolaan kohdistuvat rikokset. Toinen kansallinen yritysuhritutkimus 2018. Helsinki: Helsingin Yliopisto, Kriminologian ja oikeuspolitiikan instituutti.

Saikkonen, L. & Muhonen, M. 2017. Työelämän ICT-taidot kaupanalalla. Turku: Turun yliopisto.

Tarkkonen, J. 2016. ”Näin on tehty ennenkin”- Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin konaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja hyvinvoinnin johtaminen. UNIpress.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sähköiset

SPR Turvapassi®-koulutus. 2020. Suomen Punainen Risti. Viitattu 1.4.2020. <https://www.punainenristi.fi/yrityksille/ensiapukurssit/turvapassi>.

TSK 50. 2017. Kokonaisturvallisuuden sanasto. TEPA-termipankki. Sanastokeskus TSK. Viitattu 26.4.2020. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/turvallisuus>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Ravintolat sulkeutuvat asiakkailta, ruokaa voi kuitenkin tilata ja noutaa. Valtioneuvosto 24.3.2020. Viitattu 1.4.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ravintolat-sulkeutuvat-asiakkailta-ruokaa-voi-kuitenkin-tilata-ja-noutaa.

Valtioneuvoston viestintäosasto. 2020a. Valmiuslain käyttöönottoasetukset eduskunnalle. Valtioneuvosto 17.3.2020. Viitattu 1.4.2020. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/valmiuslain-kayttoonottoasetus-eduskunnalle.

Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. 2020. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 12.4.2020. https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille#Kytkskymuotoa.

Yhteistoiminnalla turvalliset ja terveelliset työolot. 2020. Työturvallisuus ja työsuojelu. Viitattu 8.3.2020. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu.

Kuviot

Kuvio 1: Turvallisuusjohtamisen osa-alueet (Tarkkanen 2018, 91).	17
Kuvio 2: Päällikön turvallisuusoppaan laatimisprosessi.....	24
Kuvio 3 : Päällikön turvallisuusoppaan sisältö	26

Liitteet

Liite 1: Päällikön haastattelun runkokysymykset.....	36
Liite 2: Haastattelu / havainnointilomake turvavälineiden käytöstä toimipisteessä	37

Liite 1: Päällikön haastattelun runkokysymykset

Kauanko olet toiminut esimiehenä?

Kauanko olet toiminut tässä kyseisessä toimipisteessä?

Monessa toimipisteessä olet työskennellyt esimiehenä?

Oletko saanut mitään turvallisuuteen liittyvää koulutusta? Millaista?

Mistä turvallisuuteen liittyvistä asioista olet esimiehenä vastuussa?

Millaista tukea tai opastusta olet kaivannut turvallisuuteen liittyen?

Kuinka hyväksi koet toimipisteen turvallisuustilanteen kokonaisuudessaan? kouluarvosana 4-10. Perustele.

Mitkä ovat mielestäsi kolme pahinta ja todennäköisintä turvallisuusuhkaa toimipisteessänne?

Millaisiin turvallisuusepäkohtiin olet törmännyt nykyisessä tai edellisissä toimipisteissä?

Koetko jonkin turvallisuuden osa-alueen erityisen haastavaksi esimiehen näkökulmasta?

Kuinka usein järjestätte turvallisuuskävelyn ja/ tai käsittelette turvallisuusasioita henkilöstön kanssa?

Miten toimipisteen henkilökunta suhtautuu turvallisuusasioihin? Onko teillä ns. sisäisiä tarkastajia?

Koetko muutosvastarintaa uusien työtapojen käyttöönotossa? Jos kyllä, niin miten se selätetään?

Onko XXXXX:n käyttö mielestäsi helppoa? Jos ei niin miten sitä tulisi kehittää?

Kuinka usein kirjaat XXXXX havaintoja keskimäärin viikkotasolla?

Miten kehittäisit turvallisuusasioiden opastamista ja yleistä tiedonsaantia?

Mitä turvallisuuteen liittyviä ohjeita antaisit uudelle juuri työuraansa aloittavalle esimiehelle?

XXXXX= kohdeorganisaation turvallisuuspoikkeamien dokumentointityökalu

Liite 2: Haastattelu / havainnointilomake turvavälineiden käytöstä toimipisteessä

Toimipaikka: Kyllä Ei EOS

Turvaveitset

Viiltosuojahanskat

Polvisuojat

Suojalasit

Turvakengät

Kuulosuojaimet

Aikaviiveboxin käyttö

Kassojen lukitus

Veikkauskoneen lukitus