

## Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin kehittäminen

Heidi Kammonen



<b>Tekijä</b> Heidi Kammonen	
<b>Suuntautuminen</b> Johtaminen ja henkilöstövoimavarat	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin kehittäminen	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 59+9
<p>Turvallinen työympäristö lisää työntekijöiden hyvinvointia, sujuvoittaa työtä ja lisää työn tuottavuutta yritykselle. Lakisääteinen turvallisuustoiminta ei ole riittävää synnyttämään positiivista työturvallisuuskulttuuria, vaan se vaatii systemaattista kehittämistä ennakoivampaan suuntaan organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä kehitetään Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuuria. Tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia vietäväksi käytänteinä toimipaikkojen arkeen. Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa yhdessä toimeksiantajayrityksen henkilöstön kanssa kehitetään työturvallisuuskulttuuria. Koska työturvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja organisaatiokulttuurin muodostumisen ymmärtäminen on tärkeää kehitettäessä työturvallisuuskulttuuria, esitellään opinnäytetyössä organisaatiokulttuurin ja turvallisuuskulttuurin käsitteet sekä esitellään aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleita toimivia malleja työturvallisuuskulttuurin kehittämiseksi.</p> <p>Tiedonkeruuta suoritettiin tässä työssä asiantuntijoiden teemahaastattelulla. Haastatteluista saatu materiaali analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittelun avulla. Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuden johtamiskäytänteitä vertailtiin benchmarking-menetelmän avulla eri alueosuuskauppojen käytänteisiin. Analysoinnin ja vertailun perusteella syntyi ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi neljän teeman ympärille, joita vietiin eteenpäin etämenetelmin fasilitoidussa työpajassa. Teemat olivat johtamisen jämäkkyys, ajan ja kiireenhallinta, osaamisen hallinta sekä asenne ja kulttuuri.</p> <p>Tietoperustan, tutkimustulosten ja kehittämismenetelmien perusteella Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuuria voidaan kehittää koko henkilöstöä osallistamalla ja sitouttamalla yhteisiin toimintatapoihin. Teemahaastatteluista saatujen vastausten ja eri alueosuuskauppojen turvallisuuden johtamisen käytänteitä vertaamalla voidaan todeta, että kulttuurin muutos vaatii Hämeenmaalla jämäkämpää johtamista ja työntekijöiden asenteisiin vaikuttamista aiempaa tehokkaampien keinojen avulla. Osaamisen hallintaan käytettävät resurssit on varmistettava riittäväksi ja turvallisuusasioita on nostettava säännöllisemmin esiin viestinnällisin keinoin. Johdon on huolehdittava turvallisuustoiminnan ja organisaation tavoitteiden ja strategian kiinteämmän yhteyden vahvistamisesta. Tulevaisuudessa työturvallisuuden johtamisessa on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ennakoiviin tekijöihin ja työntekijöiden resilienssin kasvattamiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Turvallisuuskulttuuri, työturvallisuus, organisaatiokulttuuri, kehittäminen	

## Sisällys

Lyhenteet.....	iii
1 Johdanto .....	1
2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	3
2.1 Tutkimuskysymykset ja rajaus.....	3
2.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	4
3 Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria .....	6
3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä.....	6
3.2 Organisaatiokulttuurin malleja .....	7
3.3 Turvallisuuskulttuuri .....	9
3.4 Turvallisuuskulttuurin määritelmä .....	10
3.5 Turvallisuuskulttuurin aiemmat tutkimukset .....	11
3.6 Turvallisuuskulttuurin ulottuvuudet .....	12
3.7 Kulttuuriin vaikuttavat tekijät.....	13
3.8 Turvallisuuskulttuurin kehittämisen mallit .....	15
3.9 Positiivisen turvallisuuskulttuurin luominen.....	17
4 Työturvallisuuden hallinta Osuuskauppa Hämeenmaalla .....	20
4.1 Työturvallisuuden johtaminen Hämeenmaalla .....	20
4.2 Työsuojelutoiminta .....	21
4.3 Työtapaturmat.....	22
4.4 Riskit ja vaarat .....	22
4.5 Turvallisuuden mittaaminen .....	23
5 Käytetyt menetelmät .....	26
5.1 Toimintatutkimuksen määritelmä.....	26
5.2 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä .....	26
5.3 Kehittämismenetelmät.....	29
6 Tulokset teemahaastatteluista.....	31
6.1 Tulokset kysymyksittäin .....	31
6.2 Johtamisen jämäkkyys .....	33
6.3 Ajan ja kiireen hallinta .....	37
6.4 Osaamisen hallinta .....	38
6.5 Asenne ja kulttuuri .....	39
6.6 Keskeiset löydökset teemahaastatteluista.....	42
6.7 Benchmarking asiantuntijoiden haastatteluista.....	43
7 Työturvallisuuskulttuurin kehittämistoimenpiteet.....	45
7.1 Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin kypsyystaso .....	45
7.2 Työpajan tulokset.....	46

7.3 Kehitystoimenpiteiden toteuttaminen Hämeenmaalla .....	48
8 Pohdinta.....	50
8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	50
8.2 Johtopäätökset.....	52
8.3 Menetelmien arviointia .....	55
Lähteet .....	57
Liitteet.....	1
Liite 1. Työturvallisuusilmapiirikyselyn vastaajien taustatiedot.....	1
Liite 2. Työturvallisuuskyselyn vastausten keskiarvot asteikko 1–5 .....	2
Liite 3. Työturvallisuuskyselyn S-turva lisäkysymykset .....	3
Liite 4. Asiantuntijoiden teemahaastattelun kysymyspohja .....	4
Liite 5. Ote asiantuntijahaastatteluiden teemoittelutaulukosta .....	5
Liite 6. Työpajan pienryhmätyöskentelyn tuotokset .....	6
Liite 7. Kooste toimenpiteiden toteuttamisesta Hämeenmaalla.....	9

## Lyhenteet

CAOC Organisaatiokulttuurin arviointimenetelmä

HF Human factors (Inhimilliset tekijät) tutkimussuuntaus turvallisuuden tutkimuksessa

HSE Health and safety executive (Iso-Britannian työturvallisuusviranomaistaho)

NOSACQ-50 Yhteispohjoismainen turvallisuusilmapiiri kartoitus

SOK Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

TTL Työterveyslaitos

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin kehittäminen. Osuuskauppa Hämeenmaalle on tärkeää, että sen työntekijät voivat hyvin ja kokevat olonsa turvalliseksi. Kun työympäristö on turvallinen, työn tekeminen on sujuvaa, mielekästä, tuotteliasta ja tekijälleen palkitsevaa. Koska työtapaturmista aiheutuvat suorat ja välilliset kustannukset työnantajalle sairauspoissaolojen, työtehtävien uudelleen organisoimisen ja työntekijän uudelleen kouluttamisen muodoissa ovat merkittäviä, on selvää, että organisaation tuottavuus paranee, kun vältetään tapaturmat ja vaaratilanteet. Myös yhteiskunnalle aiheutuvia kustannuksia työkyvyn tilapäisestä tai pysyvästä menettämisestä pystytään hallitsemaan organisaatioiden turvallisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia tukemalla. Tästä syystä työn turvallisuuden jatkuva kehittäminen nähdään tarpeellisena.

Osuuskauppa Hämeenmaa, myöhemmin tässä työssä pelkkä Hämeenmaa, on S-ryhmän alueosuuskauppa, jonka toimialue on Kanta- ja Päijät – Hämeessä 21 kunnan alueella. Liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Hämeenmaa on myynniltään alueen suurin yritys ja työllistää noin 3000 henkilöä. Osuuskaupan omistavat sen noin 167 000 asiakasta. Hämeenmaa on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osuuskuntalakia. S-ryhmä on osuuskauppojen ja niiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja näiden tytäryhtiöiden muodostama yritysryhmä. Liiketoimintaa on organisoitu S-ryhmän yhteisiin ketjuihin. Ketjuohjausorganisaatiot johtavat ja koordinoivat S-ryhmän ketjutoimintaa SOK:n hallituksen valvonnassa. Johtaminen perustuu osuuskaupan yhtenäiseen johtamisjärjestelmään, joka on osa S-ryhmän yhteistä johtamisjärjestelmää. (Hämeenmaa 2020.)

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta. Suomessa lakisääteinen työsuojelutoiminta ohjaa yritysten turvallisuusjohtamista. Työsuojelutoiminnan tarkoitus on suojella työntekijöitä terveyden menettämisen ja tapaturman vaaroilta (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/9). Työnantajan vastuut ja velvollisuudet täyttävä työturvallisuusjohtaminen lähtee siitä, että työturvallisuus nähdään organisaatiossa strategisena tekijänä. Johto edistää työturvallisuutta keskeisenä arvona ja tämä näkyy jokaiselle työntekijälle. Esimiehillä on linjaorganisaatiossa vastuu työtehtävän mukaisista sovituista osa-alueista toimivaltuuksien mukaan. Vastuullinen työturvallisuusjohtaminen edellyttää esimiesten sitoutumista, tehokasta ja määrätietoista

johtamista, työntekijöiden osallistuttamista ja sitouttamista sekä turvallisuuden jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (TTL, 2021.)

Työturvallisuus on merkittävä osa organisaatiokulttuuria. Turvallisuuskulttuuri vaatii, että sitä pidetään organisaatiossa itseisarvona, pelkästään lainsäädännön velvollisuudet täyttävä toiminta ei synnytä positiivista turvallisuuskulttuuria. Työturvallisuudesta huolehtiva yritys huomataan niin työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden kuin asiakkaiden keskuudessa (TTL, 2021). Työturvallisuutta laajasti tutkineen Erik Hollnagelin mukaan työturvallisuus nähdään usein tapaturmien ja vahinkojen välttämisenä ja tietyn riskitason hyväksymisenä. Tämän päivän turvallisuusjohtamisessa nähdään merkityksellisempänä huomion kääntäminen onnistumisiin ja turvallisuutta ylläpitäviin tekijöihin (Hollnagel 2014, 2–3.) Osuuskauppa Hämeenmaan vuoden 2021 yksi johtamisen teemoista on turvallisuus ja yrityksen tavoitteena on lisätä eri työryhmätasojen turvallisuusosaamista. Opinnäytetyössä kehitetään Hämeenmaan työturvallisuuskulttuuria esittämällä konkreettisia keinoja työturvallisuusjohtamisen eteenpäin viemiseksi, työtaturmien vähentämiseksi ja positiivisten työturvallisuushavaintojen lisäämiseksi.

## 2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tähän opinnäytetyöhön lähdettiin Osuuskauppa Hämeenmaan toimeksiannosta. Tavoitteena oli kehittää yrityksen työturvallisuuskulttuuria. Toimeksiantajan puolesta haluttiin, että opinnäytetyön avulla löydettäisiin konkreettisia kehitysideoita, miten työturvallisuuskulttuuria voitaisiin kehittää Hämeenmaalla. Toimeksiannon sisältö ja aihealue ohjasivat kohti toimintatutkimusta, joka Kanasen (2009, 9) mukaan nähdään usein kumpuavan todellisista ihmisistä käytännön työelämässä. Alusta alkaen oli selvää, että työtä lähdetään tekemään yhteistyössä Hämeenmaan turvallisuuden asiantuntijoiden ja eri organisaatiotasolla työskentelevien työntekijöiden kanssa ja sen tavoitteena on kehittää toimintaa ja saada aikaan muutosta kulttuurissa. Kanasen (2009, 9) mukaan toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja ne luovat pohjaa jatkuvalla toiminnan parantamiselle. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta. (Kananen, 2009,9.) Tavoite ja tarkempi rajaus opinnäytetyölle syntyi yhteistyössä Hämeenmaan HR asiantuntijoiden, vakuutusyhtiö LähiTapiolan edustajan ja työsuojeluorganisaation näkemysten pohjalta.

### 2.1 Tutkimuskysymykset ja rajaus

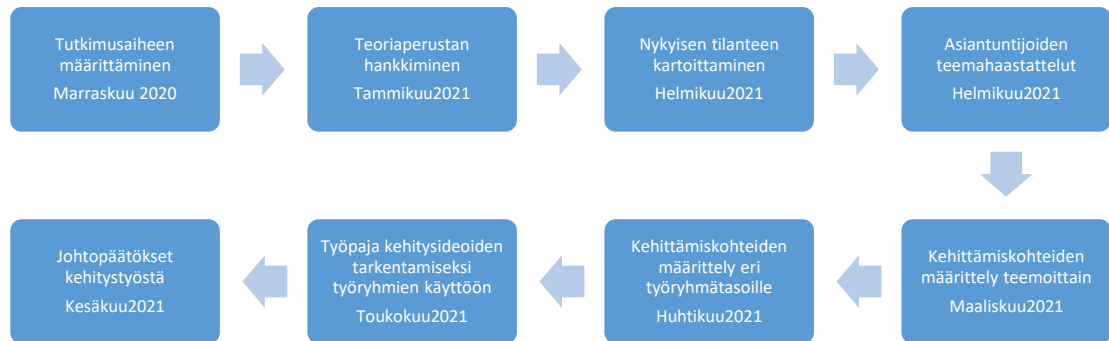
Opinnäytetyön aihe ja tarkemmat tutkimuskysymykset määrittivät aiheen rajauksen vaiheessa. Tarkoitus tässä opinnäytetyössä on selvittää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin eri työryhmätasojen kehittämiskohteet?
2. Miten voidaan kehittää Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuuria konkreettisten toimenpiteiden kautta?
3. Miten kehitetään turvallisuuskulttuuria tapaturmia välttelevästä kohti ennakoivaa ja positiivista ihmislähtöistä turvallisuuskulttuuria?

Opinnäytetyöprosessi eteni aiheen täsmennyttyä kuvassa 1 esitellyn prosessin mukaan. Tutkittava aihealue rajattiin koskemaan erityisesti työturvallisuutta, rajaten muut yritysturvallisuuden ja työhyvinvoinnin osa-alueet opinnäytetyön ulkopuolelle. Aiheen rajauksen yhteydessä työturvallisuuden teoriaan perehdyttäessä kävi ilmi, että puhuttaessa työturvallisuuskulttuurista voidaan käyttää laajempaa kokonaisuutta käsittävää termiä ”turvallisuuskulttuuri” koska samat tekijät määrittelevät sekä hyvän työturvallisuuskulttuurin että hyvän turvallisuuskulttuurin. Työturvallisuuskulttuuri on laajemman turvallisuuskulttuurin sisällä oleva osatekijä. Teoriaperustaa hankittiin



aihealueen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tutustumalla. Erityisesti turvallisuuskriittisten alojen turvallisuuskulttuuria ja sen kehittämistä on hyödynnetty teoriaosuudessa.



Kuva 1. Opinnäytetyö prosessina

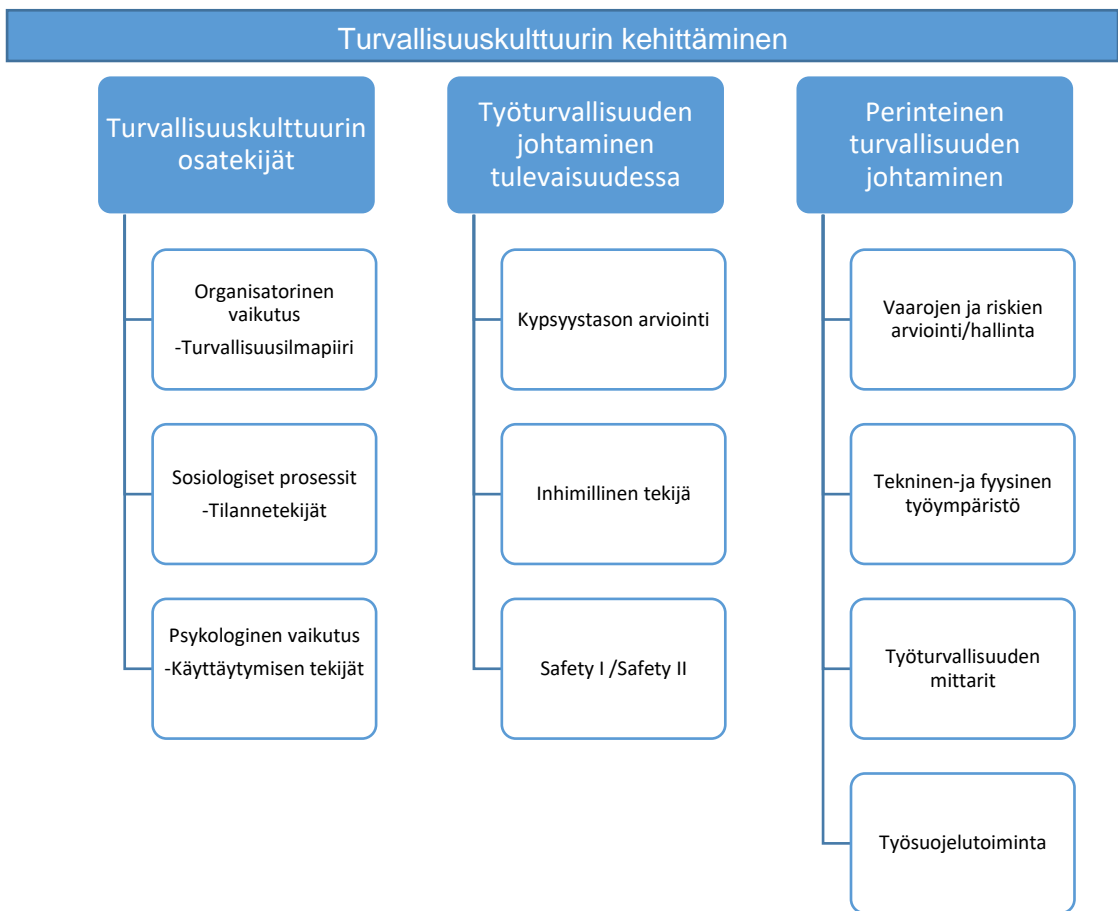
Nykyisen tilanteen kartoittaminen piti sisällään teemahaastatteluista nousutta Hämeenmaata koskevaa tietoa, osallistumista työturvallisuuden ilmapiirikyselyn laadintaan, kyselyn tulosten analysointia ja haastatteleamalla tarkemmin vakuutusyhtiön yhteistyökumppania koskien työtaturmatilastointia ja muuta turvallisuuden mittaamista S-ryhmässä. Asiantuntijoiden teemahaastatteluiden avulla määriteltiin kehittämiskohteet ja saatiin benchmarking-menetelmään tarvittavaa vertailupohjaa. Työpaja järjestettiin osallistamalla Hämeenmaan henkilöstöä mukaan kehitysideoiden tarkentamiseksi ja käytäntöön viemiseksi. Menetelmien tulosten ja teoriaperustan pohjalta tehtiin johtopäätökset kehitystyöstä ja määriteltiin kehitysprosessi.

## 2.2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperusta ja viitekehys muodostui kuvassa 2 esiteltyjen käsitteiden mukaan. Turvallisuuskulttuurin nähdään olevan osa laajempaa organisaatiokulttuuria ja se muodostuu organisatoristen, sosiologisten ja psykologisten prosessien kautta. (Reiman, Oedewald, Pietikäinen 2008, 50–52; Leppänen 2006, 186.) Turvallisuuskulttuurin kehittäminen edellyttää organisaatiokulttuurin muodostumisen tuntemista.

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen tukena hyödynnettiin Flemingin kypsyytason arvioinnin mallia, teoriaa Hollnagelin Safety I ja Safety II-näkökulmien taustalta sekä Teperin ja kumppaneiden inhimillisten tekijöiden tutkimustyötä. Työturvallisuutta on perinteisesti johdettu lakisääteisten velvoitteiden kautta. Tähän kuuluu vaarojen ja riskien arviointi sekä hallinta, työn teknisen ja fyysisen ympäristön määrittely, työturvallisuuden mittarit kuten tapaturmien määrä sekä työsuojelutoiminta. Nämä on esitelty Osuuskauppa Hämeenmaan osalta tarkemmin luvussa 4.

Tässä opinnäytetyössä käytettävät menetelmät tukevat toimintatutkimusta ja turvallisuuskulttuurin tutkimista. Turvallisuuskulttuuri on monimutkainen sosiaalinen ilmiö eikä sen tutkimisessa voi hyödyntää pelkästään määrällistä tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen perusteella voidaan kartoittaa esimerkiksi turvallisuus ilmapiiriä mutta siitä saatu tieto määrittää vain pinnallisen tason tietoa turvallisuuskulttuurista. Aiempien turvallisuuden tutkimusten perusteella on useiden asiantuntijoiden näkemys, että turvallisuuskulttuurin tutkimuksessa on hyvä käyttää useampaa eri menetelmää. (Reiman ym. 2008, 24–36; Työterveyslaitos, 2016.)



Kuva 2. Tietoperustan oleelliset käsitteet ja niiden väliset vaikutussuhteet

### 3 Turvallisuuskulttuuri osana organisaatiokulttuuria

Turvallisuuskulttuurin kehittämisen kannalta organisaatioissa on tärkeää ymmärtää ihmisten asenteita ja uskomuksia, joiden voidaan nähdä sisältyvän organisaatiokulttuurin syvimpään ytimeen. Tästä syystä tässä opinnäytetyön teoriaosiossa esitellään aluksi organisaatiokulttuurin määritelmä ja organisaatiokulttuurin mallit, joista turvallisuuskulttuuri kumpuaa. Turvallisuuskulttuuri määrittelee millaisen painoarvon turvallisuusasiat organisaatiossa saa, tästä syystä tässä opinnäytetyössä tarkastellaan turvallisuuskulttuurin eri ulottuvuuksia ja esitellään turvallisuuskulttuurin kehittämiseen parhaiten soveltuvia malleja sekä tapoja arvioida turvallisuuskulttuurin tasoa.

Herb Kelleher, yksi liike-elämän menestyneimmistä johtajista on todennut, että yrityksen kulttuuri tarkoittaa sitä, mitä yrityksessä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Organisaatiokulttuurissa on kyse tiedostamattomista olettamuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät vakiintuneen yhteisön jäseniä. Kulttuuri on yhdessä opittuja tapoja toimia, tapoja, joiden avulla pyritään sopeutumaan ympäristön haasteisiin ja pitämään ryhmä yhtenäisenä. Kulttuuri on muodostunut ryhmän yhteisistä kokemuksista ja se ohjaa ajattelemaan ja toimimaan ryhmän yhteisellä tavalla. Organisaation kulttuuri tukee strategian mukaista toimintaa ja onnistumisen kokemukset vahvistavat kulttuuria. (Kuusela 2015, 12.) Turvallisuuskulttuuri voidaan nähdä yhtenä organisaatiokulttuurin osatekijänä.

#### 3.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Organisaatiokulttuurille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Tunnetuin lienee arvostetun tutkijan Edgar Scheinin määritelmä 1980-luvulta, jonka mukaan organisaatiokulttuuri on osittain tiedostamattomiakin oletuksia, joita henkilöstö jakaa ja oppii yhdessä. Schein (2017, 6) on määritellyt organisaatiokulttuurin jaettujen perusoletusten malliksi seuraavasti:

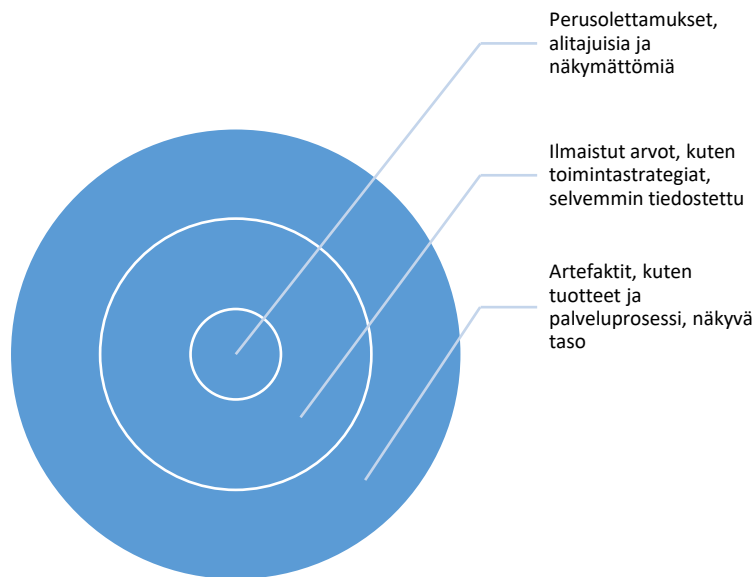
Organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntee. Koska tällaiset oletukset ovat toistuvasti osoittautuneet toimiviksi niitä todennäköisesti pidetään itsestään selvinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle.

Organisaatiokulttuurin on todettu myös olevan psykososiaalinen seuraus pitkän aikavälin tapahtumista ja johtamisesta. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä muodostuvan

samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena. (Tarkkonen 2018, 59.) Luukka (2019, 21–29) on avannut kulttuurin olevan ”organisaation tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat muista organisaatioista”. Organisaatiokulttuuri on ryhmän ominaisuus ja sen on sanottu olevan aina yksilöä vahvempi. Kulttuuri ikään kuin ohjaa ihmistä toimimaan tietyllä tavalla niin ryhmässä kuin yksilönä. Kulttuuri rakentuu ryhmän sisällä mutta se usein määritellään suhteessa ulkomaailmaan. Organisaation johto päätöksillään johtaa kulttuuria mutta jokainen organisaation jäsen käytöksellään rakentaa ja ylläpitää tai purkaa sen kulttuuria. (Luukka 2019, 21–29.)

### **3.2 Organisaatiokulttuurin malleja**

Scheinin (2004) syvyystasomallissa organisaatiokulttuurin tasot jaetaan artefakteihin, ilmaistuihin arvoihin ja pohjimmaisiiin perusolettamuksiin (kuva 3). Kulttuurin pintatason artefakteja ovat näkyvät rakenteet ja ilmiöt, esimerkiksi organisaatiossa käytettävä kieli, tekniikka, tuotteet ja viralliset prosessit. Artefaktit ovat helposti nähtävissä ja tunnistettavissa. Ilmaistut arvot ovat julkilausuttuja uskomuksia ja arvoja ja ne ovat myös nähtävissä ulkopuolisille. Pohjimmaiset perusolettamukset ovat näiden taustalla ja niitä on vaikea sanoittaa. Jopa organisaation jäsenen voi olla vaikea tunnistaa niitä, niin itsestään selvinä niitä pidetään. Perusolettamukset ovat itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia sekä tunteita ja ne ovat tiedostamattomia. Julkilausutut uskomukset ja arvot eivät aina ole linjassa taustalla vaikuttavien perusolettamusten kanssa, uskomukset ja arvot voidaan nähdä myös jonkinlaisena tavoitetilana. Pohjimmaiset perusolettamukset ovat syntyneet usein pitkän ajan kuluessa ja niihin vaikuttaa muun muassa organisaation suhde ympäristöön ja ihmisen toiminnan sekä ihmissuhteiden luonne. Perusolettamukset ovat koko organisaatiokulttuurin ydin. (Schein 2004, 25–30.)



Kuva 3. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin (2004) teorian mukaan

Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin merkitykset ovat:

1. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittu säännönmukainen käyttäytyminen
2. Toimivissa ryhmissä kehittyvät normit
3. Hallitsevat, ilmaistavat arvot
4. Toimintatapoja ohjaava perusfilosofia
5. Pelisäännöt
6. Tunnelma tai ulospäin välittyvä ilmapiiri.

Hatchin (1993) mukaan organisaatiokulttuuriin kuuluu artefaktien, arvojen ja perusolettamuksien lisäksi symbolit ja hänen mukaansa kulttuuria pitäisi tarkastella niin että ymmärretään eri elementtien välillä olevan vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Organisaatiotutkijat Quinn ja Cameron taas lisäävät Scheinin malliin yhden näkyvän kerroksen, eksplisiittisen käyttäytymisen ja heidän mukaansa jokaisen kerroksen tulee näkyä ihmisen käyttäytymisessä, muuten kulttuurilla ei ole arvoa. (Luukka 2019, 33.)

Organisaatiokulttuurin osaksi on tunnistettu työyhteisön ilmapiiri. Se ei kuitenkaan vastaa koko kulttuuria koska se voi vaihdella eikä edellytä yhteisiä arvoja. Pelkästään ryhmän olemassaolo ei muodosta yhteistä organisaatiokulttuuria mutta se voi muodostua kaiken kokosiin sosiaalisiin ryhmiin, kun ryhmällä on tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemykset aiemmin mainittujen perusolettusten suhteen. Perusolettukset vaikuttavat siihen, miten ryhmä jatkossa käsittelee samaa asiaa koskevaa uutta informaatiota ja tämän takia Scheinin kulttuurin käsitystä voidaan soveltaa turvallisuuteen vaikuttaviin tekijöihin. (Leppänen 2006,186–189.)

Suomessa erityisesti turvallisuuskriittisten organisaatioiden kulttuuria tutkineet Reiman ja Oedewald (2008) ovat luoneet organisaationkulttuurin arviointiin CAOC- menettelytavan, joka pohjautuu Scheinin ja Weickin näkemyksiin organisaatiokulttuurista. CAOC- menettelytavan mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu neljästä osa-alueesta, rakenteesta, sisäisestä yhteneväisyydestä, kulttuurisista käsityksistä ja henkilökunnan kokemuksista. Organisaatiokulttuuri on opittu ilmiö, suhtautumisen, tuntemisen ja ajattelun tapa, jonka ryhmä tai organisaatio jakaa. Käytännössä tämä näkyy siinä, miten organisaation jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, mitä asioita he pitävät tärkeinä ja miten he hahmottavat tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. (Reiman ym. 2008, 14.)

### **3.3 Turvallisuuskulttuuri**

Turvallisuus tunnetaan yleisesti yksilön kokemana tunteena, toisaalta menetelmänä tai toimintona, jonka avulla turvallisuuden tunne saadaan aikaan. Liiketoiminnassa turvallisuus mielletään usein riskien vastakohtana ja järjestelmänä jonka ansiosta vältetään tilanteet, jotka voivat aiheuttaa vahinkoa henkilölle, omaisuudelle tai ympäristölle. (Leppänen 2006, 28 & 52.) Tarkkanen puolestaan (2018, 15) on määritellyt turvallisuuden riskien siedettävyydeksi, varmuudeksi, jolloin työn ja työolosuhteiden vaarat ja haitat eivät toteudu.

Turvallisuuskulttuuri on organisaatiokulttuurista rajattu tarkastelutapa. Käsitteenä sen on nähty olevan lähtökohtaisesti normatiivisempi ja funktionaalisempi kuin organisaatiokulttuurin käsitteen. Turvallisuuskulttuuriajattelussa turvallinen toiminta nähdään keskeisenä tavoitteena ja arvioitaessa turvallisuuskulttuurin tasoa sitä peilataan tähän tavoitteeseen. Voidaan puhua hyvästä ja huonosta turvallisuuskulttuurista ja tuoda esiin niitä piirteitä, joita hyvän turvallisuuskulttuurin omaavassa organisaatiossa vaalitaan. (Reiman ym. 2008,20.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työssä tapahtuvaan turvallisuuteen ja erityisesti työntekijöitä koskevaan työturvallisuuteen. Turvallisuuskulttuurin käsite on tunnistettu 1980-luvulta alkaen ja siitä on julkaistu tutkimuksia erityisesti turvallisuuskriittisillä aloilla kuten ydinvoimala-ala, maanpuolustusala, terveydenhuolto ja tekniikan sekä liikenteen ala. Lainsäädännön tasolla sitä ei ole määritelty mutta siihen viitataan esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvien lakien yhteydessä. Työturvallisuuslaki (738/2002) korostaa työnantajien vastuuta turvallisuuteen liittyvien toimintasuunnitelmien ja riskien arvioinnista. Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työolojen turvaamiseksi ja ehkäistä ja torjua työtapaturmia sekä ammattitauteja ja muita työstä aiheutuvia terveyshaittoja. (738/2002). Työturvallisuuslaki painottaa

ennaltaehkäisevää toimintaa ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Lain soveltaminen edellyttää ennakoivien toimenpiteiden toteuttamista, jollaiseksi turvallisuuskulttuurin kehittäminen voidaan määritellä. (Leppänen 2006, 218.) Lakisääteisesti työnantaja on toimintavastuussa ja huolenpitovelvollinen ja työsuojelun toimintaohjelma perustuu työturvallisuuslakiin 9§. Lakisääteinen toiminta ei kuitenkaan luo turvallisuuskulttuuria. (Tarkkonen 2018, 25; TTL 2020.)

### **3.4 Turvallisuuskulttuurin määritelmä**

Turvallisuuskulttuurin käsite on syntynyt Tsernobylin ydinvoimalaonnettomuuden tutkinnan aikana. Käsite luotiin kuvaamaan sitä, ettei onnettomuudet johdu aina pelkästään teknisistä vikatilanteista tai yksittäisen ihmisen tekemästä virheestä. Turvallisuuskulttuuri nostettiin esiin, jotta johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät sekä sosiaaliset tekijät huomioitaisiin aiempaa paremmin työtapaturmia ja onnettomuuksia tutkittaessa. (Reiman, & Oedewald, 2008, 121.) Kansainvälinen atomienergiajärjestö määritteli kulttuurin seuraavasti: ”Turvallisuuskulttuuri muodostuu organisaation ja yksittäisten ihmisten piirteistä ja asenteista, joiden tuloksena ydinvoimalaitosten turvallisuuteen vaikuttavat tekijät saavat kukin tärkeytensä edellyttämän huomion ja ovat etusijalla päätöksiä tehtäessä”. Turvallisuuskulttuuri tai sen puuttuminen alkoi vakiintua tämän jälkeen usein tunnistetuksi tekijäksi tapahtuneessa onnettomuudessa monella eri alalla (Reiman & Oedewald 2008, 122). Turvallisuuskulttuurin käsitteen määrittelyyn ja sen mittaamiseen liittyvien haasteiden vuoksi organisaatiotutkimuksessa siihen suhtaudutaan kriittisesti mutta johtamisen työkaluna se korostaa turvallisuutta yhtenä organisaation toiminnan keskeisistä tavoitteista. Käsitettä käytetäänkin organisaation kehittämisen työkaluna. (Reiman & Oedewald 2008, 348–349.)

Iso-Britannian terveys- ja turvallisuus viranomaisten (HSE) määritelmä on vakiintunut työturvallisuuden alalla usein käytetyksi turvallisuuskulttuurin määritelmäksi:

Turvallisuuskulttuuri on organisaation yksilön ja ryhmän arvojen, asenteiden ja käsitysten tuotos, joka määrittelee organisaation turvallisuusjohtamisen tyylin ja tason sekä sitoutumisen siihen. Positiivisen turvallisuuskulttuurin omaavien organisaatioiden piirteitä ovat luottamukseen perustuva kommunikaatio, jaettu käsitys turvallisuuden tärkeydestä ja luottamus ennakoivien toimien tehokkuudesta. (HSE 1997.) Suomen

Työturvallisuuskeskuksen mukaan turvallisuuskulttuuri määrittää millaisen aseman turvallisuus ja terveys saavat organisaatiossa ja sen toiminnassa. Reiman ym. (2008, 3–4) mukaan turvallisuuskulttuuri on yrityksen tahtoa ja kykyä ymmärtää millaista turvallinen toiminta on, millaisia riskejä organisaation toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä. Turvallisuuskulttuuri on kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti ja edistää turvallisuutta.

Turvallisuuskulttuuri on dynaaminen ja muokkautuva tila, jonka voidaan katsoa muodostuvan organisaation määriteltäessä turvallisuuden varmistamisesta toiminnalle vaatimuksia ja rajoituksia ja vastaamalla näihin luomalla rakenteellisia ja psykologisia toimintaedellytyksiä. Työtä toteutetaan näissä määritellyissä raameissa. (Reiman ym.2008, 3–4.)

### **3.5 Turvallisuuskulttuurin aiemmat tutkimukset**

Turvallisuuskulttuuria on tutkittu etenkin turvallisuuskriittisillä aloilla runsaasti ja sen arvioimiseksi on kehitetty lukuisia menetelmiä ja ohjelmia. Guldemund on 2000-luvulla todennut, ettei ole olemassa tutkimusta, jossa olisi selvinnyt yksiselitteisesti hyvän turvallisuuskulttuurin ominaisuudet. Guldemund (2000) on kuitenkin muodostanut yleisesti käytetyn Scheinin organisaatiokulttuurinmalliin perustuvan jaon, jossa turvallisuuskulttuurin merkittävimpänä tekijänä nähdään perusolettamukset ja niiden arviointi koska niiden nähdään perustuvan asenteisiin. Reiman & Oedewald ovat Suomessa perehtyneet etenkin organisaatiokulttuurin kautta turvallisuuskriittisten alojen tutkimukseen. Ydinvoima-alalla on tutkittu turvallisuuskulttuuria jo 1980-luvulla mutta käsite turvallisuuskulttuuri tarkoittaa näissä tutkimuksissa enemmänkin ydinturvallisuuden varmistamista kuin työturvallisuuden käsittelyä. (Reiman & Oedewald 2008, 349.) Teperi ym. ovat tutkineet viime vuosina muun muassa merenkulun, rautatieliikenteen ja oppilaitosten toimijoiden turvallisuuskulttuuria. Heidän yhdessä Työterveyslaitoksen kanssa kehittämät mallit turvallisuuskulttuurin arvioimiseen ja kehittämiseen ovat sovellettavissa myös muilla aloilla.

Yksi viime vuosikymmenen merkittävimmistä työturvallisuuden johtamisen ja kehittämisen kohteista on ollut työtapaturmien vähentämiseen työelämässä tähtäävä nolla tapaturmaa-ajattelu (zero accidents). Suomessa Työterveyslaitoksen asiantuntijat ovat yhdessä etenkin teollisuuden organisaatioiden kanssa vieneet läpi hankkeita, joissa on tavoitteena keskittyä työturvallisuuden johtamiseen niin ettei työtapaturmia tapahdu lainkaan. Lähtökohtana ajattelussa on, ettei yksikään tapaturma ole hyväksyttävä. Zwetsloot ym., (2017) ovat luoneet teorian, Zero accidents- vision, joka perustuu onnistumisen hallintaan kontrolloimisen sijaan.

Suurimmilla organisaatioilla on kaikilla omat turvallisuusohjelmansa. Kaupan ja palvelualan sektorilla turvallisuuskulttuuria on tutkittu vähemmän, turvallisuusjohtaminen on yhdistetty liiketoiminnan tukitoimintona työhyvinvointiin ja yrityksen riskienhallintaan. Aiempien kaupan ja palvelualan tutkimusten puuttuessa, tässä opinnäytetyössä sovelletaan tietoa monialaisista tutkimuksista ja soveltuvin osin myös turvallisuuskriittisten alojen tutkimuksesta.



### 3.6 Turvallisuuskulttuurin ulottuvuudet

Turvallisuuskulttuurin määrittelyn ja kehittämisen tueksi on esitetty ulottuvuuksia, joista paljon käytetty on niin sanottu Cooperin malli. Siinä turvallisuuskulttuuri on jaettu ulkoisesti havaittavien ja sisäisten psykologisten tekijöiden mukaan työn, organisaation ja ihmisten mukaan. Tämä malli perustuu siihen, että turvallisuuskulttuurissa on kolme ulottuvuutta, turvallisuusilmapiiri, käyttäytymiseen liittyvät tekijät ja tilannetekijät. (Leppänen 2006,197.) Myös Reiman ym. (2008) ovat tutkineet turvallisuuskulttuuria ulottuvuuksien kautta. Reiman ym. ovat todenneet, että ulottuvuudet määrittävät mitä piirteitä voidaan pitää hyvän turvallisuuskulttuurin merkinä. Turvallisuuskriittisillä aloilla etenkin organisatorista ulottuvuutta on yleisesti tutkittu paljon. Useiden tutkimusten pohjalta laadittujen ulottuvuuksien määrittelyn tuloksena Reiman on listannut seuraavat käytännön toiminnot, jotka toistuvat monissa tutkimuksissa lähes saman muotoisina (taulukko 1).

Taulukko 1. Turvallisuuskulttuurin organisatoriset ulottuvuudet mukaillen Reiman ym. (2008,51)

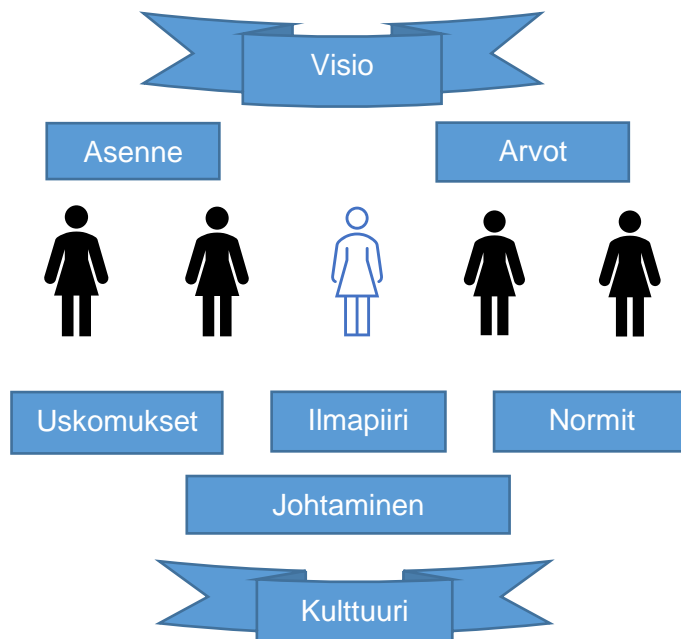
Johtaminen	Koulutus ja oppiminen	Viestintä
Johtamisjärjestelmän määrittely ja ylläpitäminen	Organisatorisen oppimisen käytännöt	Turvallisuuden viestintä
Johdon toiminta turvallisuuden varmistamiseksi	Eri ammattiryhmien osaamisen yhteensovittaminen	Yhteistyö ja tiedonkulku
Lähiesimiestoiminta	Osaamisen varmistaminen ja koulutus	Työn tukeminen ohjeilla
Resurssien hallinta		Ulkopuolisten toimijoiden hallinta

Organisatoriset ulottuvuudet (taulukko 1) pitää sisällään kaiken käytännön toiminnan, kuten johtamisjärjestelmän, lähiesimiestoiminnan, viestinnän, ohjeistukset ja koulutuksen. Johdon sitoutuminen on eniten esiin tuleva ulottuvuus lukuisissa turvallisuustutkimuksissa. (Reiman ym. 2008, 51.) Tarkkosen (2018, 22) mukaan valtavirta-ajattelussa yksittäinen esimies tai johtaja mielletään epäloogisesti olevan vastuussa laajemman johtamisjärjestelmän tuen puuttuessa. Leppänen (2006, 59) taas painottaa strategian merkitystä turvallisuuden johtamisen ulottuvuutena. Turvallisuuskulttuuria ja

turvallisuusilmapiiriä mitattaessa ja arvioitaessa johdon rooli nähdäänkin usein tärkeimpänä faktorina. Lisäksi voidaan tunnistaa psykologiset ulottuvuudet ja sosiaaliset prosessit. (Reiman ym.2008, 69). Psykologiset ulottuvuudet mielletään koostuvan yksilön henkilökohtaisista tekijöistä: motivaatiosta sekä vastuun ja turvallisuuden kollektiivisesta ymmärtämisestä. Sosiaaliset prosessit ovat ymmärrystä päivittäisten tapahtumien vaikutuksesta omaan rooliin, normien ja sosiaalisen identiteetin muodostumista, toimintatapojen optimoimista, poikkeamien normalisoimista ja työtä ja turvallisuutta koskevien käsitysten juurruttamista. (Reiman ym.2008, 69–72.)

### 3.7 Kulttuuriin vaikuttavat tekijät

Roughtonin ym. (2019, 31–34) mukaan organisaation turvallisuuskulttuurin muodostumiseen vaikuttaa vision lisäksi ihmisten asenteet, uskomukset, normit ja ilmapiiri (Kuva 4). Ihmisen toiminta on sosiaalista ja siihen vaikuttaa niin ryhmän toiminta kuin henkilökohtaiset asenteet. Tässä luvussa käydään läpi niiden merkitystä turvallisuuskulttuurin kehittymiseen ja henkilön käyttäytymiseen ryhmän ja ympäristön vaikutuksessa.



Kuva 4. Organisaation vision ja kulttuurin vuorovaikutussuhteet mukailten Roughton ym. (2019, 34)

Lähes kaikissa organisaatioissa toimitaan nykyään ryhmissä. Toimintaa on jaettu eri ammattiryhmien, saman alan osaajien ja eri organisaatioidenkin kesken. Yksilöt muodostavat ryhmiä ja vaikka ryhmät koostuvat yksilöistä on ne aina jotakin muuta kuin yksilöidensä summa. Ryhmään kuulumisen muuttaa identiteettiämme ja jokaisessa ryhmässä on erilaiset normit muun muassa siihen minkälainen käyttäytyminen on suotavaa. Normit vaikuttavat myös siihen, miten turvallisuuteen ja esiintyviin riskeihin suhtaudutaan. Normit määrittävät myös siihen minkä katsotaan olevan riittävä tai sopiva työn laatu ja tehokkuus. Kaikissa organisaatioissa on sääntöjä ja ohjeita mutta myös ryhmien määrittämiä kirjoittamattomia sääntöjä. Jos ryhmän normit olettavat säännöistä poikettavan, on tyypillistä, ettei virallisia sääntöjä noudateta. Usein on helpompi tehdä niin kuin ryhmä odottaa, vaikka turvallisinta olisi noudattaa sääntöjä. Ryhmän sosiaalinen identiteetti määrittelee, mistä ryhmässä on kysymys, kuka siihen kuuluu ja miten siinä kuuluu käyttäytyä. Ihminen haluaa mieluiten olla vuorovaikutuksessa sellaisten kanssa, jotka ovat mahdollisimman samankaltaisia kuin itse jossakin valitussa ulottuvuudessa. Tätä ulottuvuutta pyritään korostamaan niin itsessä kuin ryhmässäkin. Sosiaalisen identiteetin kautta luodaan oletuksia muiden jäsenten toiminnasta ja asenteista. Nämä asenteet ohjaavat suhtautumista muihin ihmisiin ja vaikuttavat ryhmien väliseen yhteistyöhön. (Reiman & Oedewald 2008, 104–108.)

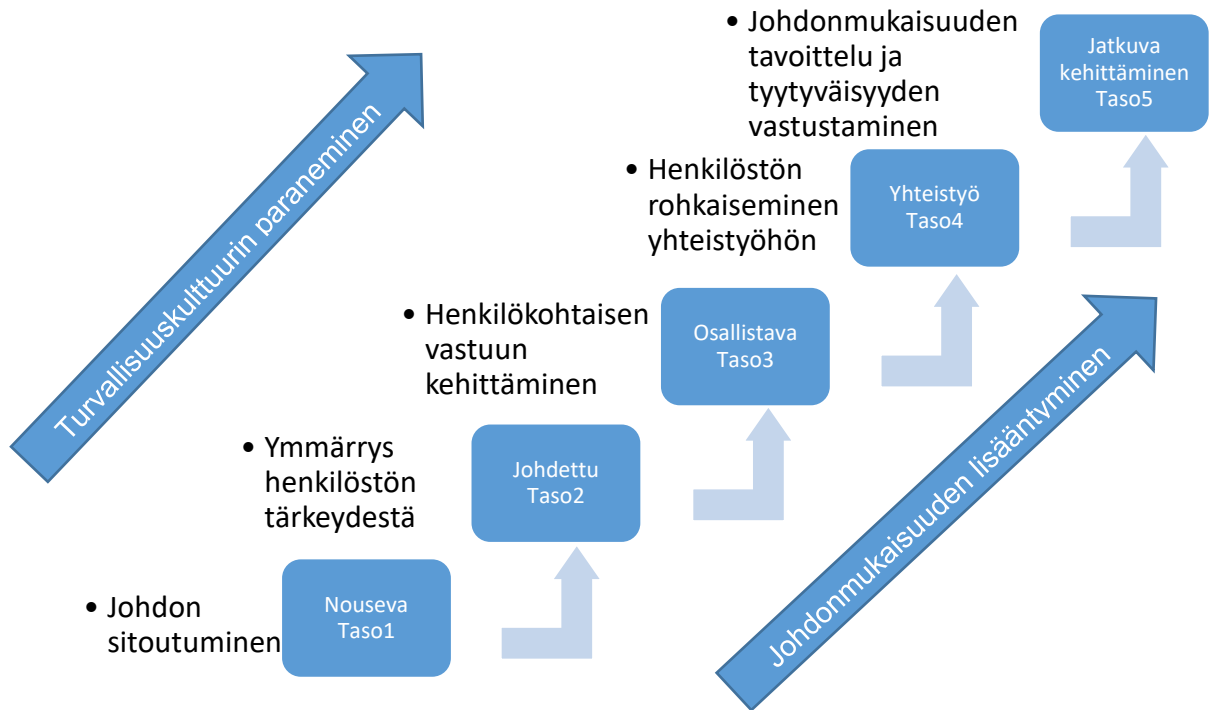
Asenne tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tapaa, jolla yksilö suhtautuu ympäristöönsä. Asenteilla on aina jokin tietty kohde ja se voi olla hyvin lähellä arvoajattelua, esimerkiksi kun kohde on abstrakti asia kuten turvallisuus. Asenne muodostuu ajatuksista, tunteista ja käyttäytymisestä. Tunteiden kautta muodostuva turvallisuusasenneoituminen voi olla hyvin vahvaa, esimerkiksi läheisen työtoverin työtaturman vaikutuksesta. Käyttäytymisen taso asenteissa viittaa siihen, kuinka tunteiden ja ajatusten tasolla tehdyn tietoisien arvioiden jälkeen toimii kyseisessä asiassa. Asenteet ovat keskeinen osa turvallisuuskulttuuria ja vaikuttavat muun muassa ihmisten tulkintoihin työn vaaroista. Asenteet ovat merkittävässä osassa ryhmän jäsenyyttä ja sosiaalista identiteettiä. Asenteita omaksutaan muun muassa ryhmän normeihin samaistumalla. (Reiman & Oedewald 2008, 115–116.) Turvallisuuteen suhtautumiseemme vaikuttaa oma henkilökohtainen asenne siihen, miten ja millaisia riskejä otamme. Olemme jokainen vastuussa omista riskeistämme ja niiden seurauksista. Kuuluessamme ryhmään vastaamme riskeistämme myös ryhmän muille jäsenille. Ryhmän jäsenenä vertaamme omaa riskikäsitteistämme muiden ryhmän jäsenten käsitykseen. Jos oma asenteemme ja ryhmän käsitykset ovat hyvin erilaiset muutamme asenteitamme tai vaihdamme ryhmää. Turvallisuuskulttuuriin liittyvät asenteet ovat tietyn sosiaalisen ryhmän yhteisiä käsityksiä riskeistä. (Leppänen 2006, 186.)

Organisaatiokulttuurin johtamisen yksi haasteista on se, kuinka tietoisia yrityksessä ollaan kulttuurista. Luukan (2019, 34) mukaan johdon ja työntekijöiden näkemyserot kulttuurin nykytilanteesta vaihtelevat. Johdon käsite kulttuurista on sellainen kuin sen tahdotaan olevan ja työntekijöiden käsite millainen se todellisuudessa on.

Organisaatiotutkimuksessa puhutaan julkiteoriasta ja käyttöteoriasta. Organisaation toiminnan katsotaan olevan sitä kehittyneempää mitä lähempänä nämä teoriat ovat toisiaan. (Tarkkonen 2018,92.)

### **3.8 Turvallisuuskulttuurin kehittämisen mallit**

Turvallisuuskulttuuria on lähdetty kehittämään yleisesti edellä mainittujen ulottuvuuksien kautta, keskittyen niistä useimmiten organisatoriseen ulottuvuuteen. Kehittäminen on useimmiten kuvattu kypsyystasojen avulla, muun muassa Flemingin turvallisuuskulttuurin kehittämiseen tähtäävä kypsyysmalli koostuu viidestä eri tasosta (kuva 5). Siinä kuvataan organisaation turvallisuuskulttuurin tilaa ja esitetään mitä muutoksia tarvitaan, jotta seuraavalle tasolle siirtyminen on mahdollista. Organisaation on järkevää keskittyä etenemään taso kerrallaan keskittymällä vahvuuksiensa rakentamiseen ja edellisen tason heikkouksien poistamiseen. Tärkeää on huomioida, että johtoporras sitoutuu vilpittömästi turvallisuuden kehittämiseen ennen kuin turvallisuuden kehittämistä ja turvallisuusmääräysten noudattamista lähdetään vaatimaan muulta henkilöstöltä. Kypsyysmallin noudattaminen nähdään hyödyllisenä etenkin organisaatiolle missä tekniset turvallisuuden työsuojelujärjestelmät ovat hyvin hoidossa ja on todettu, että suurin osa työtapaturmista ja vaaratilanteista johtuu turvallisuuskulttuurin tai asenteiden ja käyttäytymisen takia. (Fleming 2001, 4.)



Kuva 5. Turvallisuuksulttuurin kypsyysmalli mukailen Fleming, 2001, 4

**Ensimmäinen taso, nouseva:** Organisaation turvallisuus on lähinnä lakisääteisten velvollisuuksien ylläpitämistä. Vastuu turvallisuudesta on lähinnä työsuojeluorganisaatiolla. Henkilöstö ei ole kiinnostunut turvallisuuskäsitteistä, eikä keskustelua turvallisuudesta osana työtehtäviä juuri käydä. **Toinen taso, johtava:** Siirtyminen tälle tasolle vaatii johdon sitoutumista. Tälle tasolle tyypillistä on, että tapaturmia sattuu saman verran kuin keskimäärin saman alan yrityksissä. Johto näkee turvallisuuden riskit merkittävänä ja turvallisuuden johtamiseen käytetään resursseja. Johto ajattelee, että tapaturmat johtuvat lähes pelkästään henkilöstön turvallisuuteen sitoutumattomasta käyttäytymisestä. Turvallisuutta mitataan lähes yksinomaan seuraamalla työtapaturmien määrää ja niistä aiheutuneita poissaoloja. Tavoitteet liittyvät työtapaturmien määrän vähentämiseen. Seuraavalle tasolle pääseminen edellyttää henkilökunnan henkilökohtaisen vastuun merkityksen ymmärtämistä. (Fleming 2001, 5–6.)

**Kolmas taso, osallistava:** Suurin osa henkilökunnasta hyväksyy vastuun turvallisuudesta ja haluaa tehdä osansa ja toimii yhteistyössä tavoitteena turvallinen ja terveellinen toiminta. Turvallisuuden tilaa seurataan aktiivisesti ja saatua dataa käytetään hyväksi tehokkaasti. Seuraavalle tasolle päästäkseen yrityksen pitää rohkaista ja innostaa koko henkilökuntaa kehittämään yhdessä turvallisempaa toimintaa. **Neljäs taso, yhteistyö:** Suurin osa henkilöstöstä on vakuuttunut turvallisuuden tärkeydestä ja ymmärtää moraaliset ja taloudelliset näkökulmat sen takana. Johto ja henkilöstö ymmärtää, että tapaturmat johtuvat useista eri syistä ja juurisyöt ovat usein peräisin hallinnollisista päätöksistä. Organisaatio panostaa tapaturmien ehkäisyyn näkyvästi ja edistää

esimerkiksi työntekijöiden terveellisiä elämäntapoja vahvistaakseen työhyvinvoinnin tukevaa merkitystä tapaturmien ennaltaehkäisyssä. Ylimmälle tasolle päästäkseen yrityksessä keskitytään johdonmukaiseen toimintaan ja varotaan liiallisen tyytyväisyyden syntymistä turvallisuusasioihin. (Fleming 2001, 5–6.)

### 3.9 Positiivisen turvallisuuskulttuurin luominen

Hollnagelin (2014, 2–5) mukaan tarkoitamme yleisesti turvassa olemisella sitä, että toimintamme lopputulos on odotetun kaltainen, että asiat sujuvat hyvin. Emme kuitenkaan arvioi ja mittaa turvallisuutta samalla ajattelutavalla. Ihminen on tyypillisesti havainnoinut onnettomuudet ja läheltä piti-tapaukset sen sijaan että huomioisi kun kaikki sujuu suunnitelmien mukaan. Emme laske ja huomioi toimintaa ja tapahtumia, milloin ihminen on onnistunut ja tilanteita, joissa asiat toimivat. Ihmisillä ei yleisesti ole käsitystä, kuinka usein työpäivät ja työtehtävät sujuvat ilman vahinkoja, mutta kaikilla on jonkinlainen käsitys siitä, kun jokin on mennyt vikaan.

Positiivinen turvallisuusajattelu kääntää huomion tapaturmiin johtaneista virheistä ja epäonnistumisista kohti niitä tekijöitä, joista turvallisuudessa onnistuminen päivittäisessä tekemisessä muodostuu. Zwetsloot (2017) ja Hollnagel (2014) mukaan turvallisuudessa tulisi kiinnittää huomiota onnistumiseen ja turvallisuuden tavoitteena olisi nähtävä vahinkojen estämisen sijaan turvallisuuden jatkuva parantaminen. Työturvallisuuslaitos ja Teperi ym. ovat viime vuosina tutkineet turvallisuuskriittisten alojen inhimillisten tekijöiden vaikutusta turvallisuuskulttuuriin Suomessa. Heidän toimestansa turvallisuustutkimuksessa on nostettu esiin uudenlainen ajattelutapa, **inhimillinen tekijä** (Human Factors, HF), jonka tavoitteena on entistä ennakoivampi, positiivisempi ja ihmisen toimintaa ymmärtävämpi ote (Teperi ym. 2020). Työturvallisuuskulttuurin kehittämistä voidaanakin lähestyä Hollnagelin määrittämistä näkökulmista **Safety I ja Safety II** sekä Teperin & kumppaneiden määrittelemästä HF-näkökulmasta.

Ihminen haluaa luonnostaan välttää hankaluuksia ja luoda varmuutta, tämä on johtanut turvallisuuskulttuurin kehittämisen reaktiiviseen suuntaan, jolloin riskejä on eliminoitu analysoimalla epäonnistumisia, virheitä ja niihin johtaneita syitä. Aiemmin on nähty tehokkaana ja taloudellisena kehittää turvallisuuskulttuuria tähän suuntaan. Huomio Safety I ajattelussa on ollut siinä ”mikä menee vikaan”. Ihmisen toiminta on nähty riskinä ja virhelähteinä. (Hollnagel 2014, 43–49.) Jos ajatellaan päivittäistä ihmisen toimintaa minkä tahansa alan organisaatiossa, on se kuitenkin valtaosin onnistunutta ja turvallista, jonka takia Hollnagel on tuonut vahvasti esiin Safety II -näkökulmaksi nimittämänsä ajattelun turvallisuuden johtamiseen.

Safety II ajattelussa turvallisuuden johtaminen on ennakoivaa ja resilienssin luomista ihmisen ja systeemin toimintaan. Muuttamalla reaktiivinen toiminta proaktiiviseksi voidaan puuttua paremmin asioiden kulkuun jo ennen kuin tilanne eskaloituu ja vahinko tapahtuu. Oppiminen on turvallisuushavaintojen keskeisin tavoite. Ennakoivat turvallisuuden investoinnit voidaan nähdä perusteltuina. Jos turvallisuutta kehittävä investointi on tehty, ja vahinkoa ei sen ansiosta tapahdu, on investointi tuottava. Jos vahinko kuitenkin tapahtuu, sen vaikutukset ovat investoinnin vuoksi todennäköisesti paremmin ennakoitavissa ja kustannukset ja haitat jäävät tällöin usein pienemmiksi. (Hollnagel 2014, 138–167.)

Inhimilliset tekijät on nähty turvallisuuden tutkimuksessa ja kehittämisessä tieteenalana, jonka avulla on pyritty systemaattisesti selittämään ihmisen toimintaa. Määritelmä on kaksitahoinen, inhimillinen tekijä pyrkii luomaan teoriaa, periaatteita ja menetelmiä liittyen ihmisen toimintaan. Toinen näköala määritelmään on sen vaikutus terveyteen, turvallisuuteen ja työn tehokkuuteen vaikuttavan työympäristön tekijöiden kuten organisaation, tiimin tai yksilön kautta. Tätä näkökulmaa on hyödynnetty suunniteltaessa ja kehitettäessä muun muassa työolosuhteita ja -välineitä, työympäristöä ja -tehtäviä sekä koulutusta. Se edustaa ihmislähtöistä lähestymistapaa työn eri osa-alueisiin. Inhimillisten tekijöiden hallinnassa voidaan soveltaa eri tieteenaloja, psykologiaa, fysiologiaa ja filosofiaa ja sitä on hyödynnetty soveltavissa tieteissä tuotantotaloudessa, liiketaloudessa ja johtamisessa. Järjestelmiä, laitteita ja työprosesseja suunniteltaessa hyödynnetään usein monialaisten toimijoiden yhteistyötä aihepiirin soveltamisessa esimerkiksi turvallisuuden kehittämiseen. Keskeistä inhimillinen tekijä -ajattelussa on ihmisen toiminnan ymmärrys, se miten ihmisen toiminta vaihtelee erilaisissa olosuhteissa ja miten työympäristö vaikuttaa siihen. Kun ihmisen toimintaa tuetaan toimivin työmenetelmien ja työjärjestelyjen kautta, on ihminen aktiivinen voimavara, joka luo joustavuutta ja sietokykyä järjestelmiin. (Teperi, Ruotsala & Laurinaho 2021, 10–18.)

Inhimilliset tekijät nousevat esiin yleisessä keskustelussa käsiteltäessä suuronnettomuuksia, kun mietitään tapahtumien kulkuun vaikuttaneita taustatekijöitä kuten vireystilaa tai viestintäkatkoksia. Teperi & kumppanit ovat hankkeessaan yhdessä työterveyslaitoksen kanssa nostamassa inhimillisiä tekijöitä, ihmislähtöisen ajattelun malleja ja työkaluja turvallisuusjohtamisen keskiöön luomalla organisaatioihin turvallisuusajattelua, jonka tarkoitus on auttaa ihmisiä onnistumaan työssään. Heidän tekemässään turvallisuuskriittisten alojen tutkimustyössä on noussut esiin perinteisen turvallisuusajattelun rinnalle kaivatun ihmislähtöisen mallin ja työkaluja. On huomattu, että ihmisen toimintaa paremmin ymmärtämällä voidaan entistä paremmin luoda turvallisia työtapoja ja työympäristöä. Teperin ja kumppaneiden näkemyksen mukaan eri

organisaatiotasojen osallistaminen on erittäin merkityksellistä hyödyntäessä inhimillisiä tekijöitä turvallisuuden kehittämisessä.

Teperi ja kumppanit ovat kehittäneet inhimillisen tekijän- teorian pohjalta HF Tool-nimisen työkalun, joka on vakiintunut työterveyslaitoksen omistamaksi tuotemerkiksi turvallisuuden kehittämiseen. HF Toolia on suositeltu etenkin turvallisuuskriittisten alojen, teollisuuden toimintaympäristöön ja sosiaali- ja terveysalan käyttöön. Myös palvelualojen voidaan nähdä hyötyvän aihepiirin soveltamisesta. Tutkituissa organisaatioissa on löydetty useita hyötyjä työkalusta turvallisuuden kehittämiseen. HF toolin mallin mukaan kehittämisen hyödyt ovat (Teperi ym. 2021, 27):

1. Huomio on saatu onnistumisiin ja siihen mikä toimii hyvin
2. Kyky analysoida tarkemmin poikkeavat tilanteet ja huomioida paremmin ihmisen toiminnan vaihtelu
3. Luottamus ja ymmärrys operatiivisen henkilöstön näkemykseen työstä
4. Ylimmän johdon sitoutuminen ja kiinnostus
5. Parantunut kommunikaatio ja avoimuus henkilöstön ja johdon välillä

HF-Tool mallissa on eri organisaatiotasolle määritelty omat roolit inhimillisten tekijöiden hallinnan kehittämiseksi. Operatiivisella tasolla työntekijät ja työnjohto huolehtivat omasta hyvinvoinnista ja työkyvystä, ovat valmiita arvioimaan omaa työtettä avoimesti ja halukkaita analysoimaan ja kehittämään työprosesseja. Esimiesten, asiantuntijoiden ja keskijohdon roolissa varmistetaan säännöllisen koulutuksen, viestinnän ja työprosessien sekä ohjeiden toimivuuden avulla inhimillisten tekijöiden riittävä huomiointi. Tämä rooli edistää koko organisaation ajattelutapaa 1–3 vuoden tähtäimellä. Ylimmän johdon osalta HF-näkökulman sisällyttäminen strategiaan ja näkökulman hyödyntäminen päätöksenteossa ja keskustelukulttuurissa nähdään olevan pitkän tähtäimen eli 5–10 vuoden johtamisen tavoitteena. HF-toolin käytössä on olennaista, että henkilöstö otetaan mukaan työtä kehitettäessä ja että ymmärretään positiivisen, ratkaisukeskeisen työskentelyn tärkeys. On innostavampaa ja motivoivampaa miettiä työn toimivia puolia ja ratkaisuja kuin luokitella inhimillisiä virheitä (Teperi ym. 2021, 32.)



## **4 Työturvallisuuden hallinta Osuuskauppa Hämeenmaalla**

Osuuskauppa Hämeenmaa on määritellyt turvallisuuden yhdeksi vuoden 2021 teemoiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että eri organisaatioitasoille on määritely tavoitteet turvallisuuden kehittämiseksi. Konkreettisia toimenpiteitä on muun muassa uudistetut koko henkilökunnalle suunnatut verkkoympäristössä tapahtuvat turvallisuuskoulutukset, työturvallisuusilmapiirin mittaus kyselyn avulla ja vakuutusyhtiö LähiTapiolan kanssa järjestetty johtoryhmän turvallisuusvalmennus. Myös tämä opinnäytetyö on yksi osa turvallisuuden kehittämistä Hämeenmaalla.

Turvallisuuden teemavuoden 2021 yksi toimista oli Hämeenmaalla maaliskuussa toteutettu koko henkilöstölle suunnattu kysely, jossa selvitettiin nykyistä työturvallisuusilmapiirin tilaa henkilöstön näkökulmasta. Kysymykset on muokattu yhdessä vakuutusyhtiö LähiTapiolan kanssa ja ne pohjautuvat yhteispohjoismaiseen NOSACQ-50 turvallisuuskulttuurin mittaavaan kyselytutkimukseen. Kyselyyn vastasi hieman yli 200 työntekijää eri työryhmätasoilta. Työturvallisuusilmapiirikyselyn perusteella voidaan arvioida soveltavin osin Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin tasoa Flemingin kypsyysmallin (esitely aiemmin sivulla 14) mukaan. Ilmapiirikyselyn tulokset haluttiin mukaan tähän opinnäytetyöhön taustatiedoksi selventämään toimeksiantajan nykytilannetta ja kysymysten suunnitteluun ja tulosten analysointiin osallistuminen oli osa opinnäytetyötä.

### **4.1 Työturvallisuuden johtaminen Hämeenmaalla**

SOK:n riskienhallinta laatii raamit työturvallisuuden johtamiselle S-ryhmässä.

Työturvallisuuden osalta vaadittavat toimet ovat seuraavat:

1. Työsuojelun toimintasuunnitelma pitää sisällään vuosittaiset tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet, joiden avulla pyritään työtapaturmien määrän vähentämiseen.
2. Työn vaarojen ja riskien arviointi tehdään toimipaikoissa dokumentoidusti vähintään kahden vuoden välein.
3. Henkilökunnan näkemystä selvitetään työtyytyväisyystutkimuksessa työturvallisuuden lisäkysymysten avulla vähintään joka kolmas vuosi.
4. Kaikki työssä sattuneet tapaturmat tutkitaan dokumentoidusti ja vakavien tapaturmien osalta työnantaja on aktiivisesti etsimässä mukautettua työtä osana hoito- ja kuntoutusprosessia.

Alueosuuskaupat laativat näiden raamien puitteissa omaan strategiaan pohjautuvat toimintasuunnitelmat riskienhallintaan ja työsuojelutoimintaan. Turvallisuusjohtaminen konkretisoituu alueosuuskaupoissa S-turva portaalin käyttöön. S-turva on turvallisuusportaali, joka kokoaa yhteen turvallisuusohjeet, poikkeamaraportoinnit, koulutusmateriaalin, auditointityökalun ja pelastussuunnitelmat. Kaikissa S-ryhmän toimipaikoissa on portaali käytössä ja kaikilla työntekijöillä on sinne pääsy. Eri työryhmätasoilla ja turvallisuuden toimijoilla on omat vastuunsa S-turvan avulla tehtäviin turvallisuuden toimenpiteisiin. (Luomanen 24.2.2021, Uustalo 24.2.2021)

Konkreettisena toimenpiteenä esimerkki työturvallisuuden hallinnasta Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikoissa on turvallisuuskävely, joka toteutetaan esimiehen toimesta yhdessä henkilökunnan kanssa. Turvallisuuskävely on menetelmä, jonka avulla koko henkilökunta perehdytetään toimipaikan turvallisuusjärjestelyihin. Turvallisuuskävelyn aikana näytetään konkreettisesti, miten havainnoidaan turvallisuusasioita päivittäisessä työssä. Turvallisuuskävely pitää sisällään ennakkomateriaalin, joka käydään läpi ennen varsinaista kävelyä. Kävelyn aikana selviää, miten eri toiminnoissa vältetään riskejä ja miten eri tiloissa toimitaan poikkeustilanteessa. Kävelyn aikana näytetään, miten tulee toimia palohälytyksen, vesivahingon, sähkökatkoksen tai muun poikkeustilanteen sattuessa. Kävelyn aikana keskustellaan uhkaavista tilanteista ja oman toimialan erityispiirteistä sekä käydään läpi, kuinka turvallisuushavainnot kirjataan S-turvaan. Kävelyn aikana korostetaan yksilön vastuuta ennaltaehkäisyssä ja poikkeustilanteiden toiminnassa. Tavoite on, että jokainen henkilökuntaan kuuluva tietää miten toimia. Jokainen työntekijä osallistuu turvallisuuskävelyyn perehdytyksen aikana ja vähintään kerran vuodessa. (Uustalo 24.2.2021)

## **4.2 Työsuojelutoiminta**

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huomioiden työolosuhteet sekä työympäristön. Työsuojelutoiminnan tavoitteena on parantaa työturvallisuutta työpaikalla työkyvyn ylläpitämiseksi ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työntekijän fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsuojelun yhteistoiminta muodostuu työnantajan ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja sen tarkoitus on edistää työntekijöiden mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyviin asioihin. Työsuojelutoiminta ja yhteistoimintavelvoite perustuvat työturvallisuuslakiin. Työsuojelutoiminta edellyttää toimintaohjelman laatimista, josta käy ilmi työsuojelun tavoitteet, vastuut, niiden organisointi, seuranta ja ylläpito. Myös työpaikan vaarojen tunnistaminen sekä riskien arviointi kuuluu työsuojelutoimintaan. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla työsuojelutoiminnan ja liiketoiminnan nähdään tekevän tiiviisti avointa ja vuorovaikutteista yhteistyötä työturvallisuuden kehittämiseksi.

Työnantajan sitoutuminen näkyy luottamuksena, osallistamisen mahdollistamisena ja kehittämisajatusten eteenpäin viemisenä. (Uustalo 24.2.2021)

### **4.3 Työtapaturmat**

Työtapaturmaksi lasketaan työpaikalla tai työmatkalla sattunut henkilövahinko.

Työpaikalla tapahtuneen henkilövahingon aiheuttaa useimmiten häiriö organisaation toimintatavassa tai työympäristössä. Kaupan alan tapaturmat aiheuttavat useimmiten nostettavat tai siirrettävät taakat, putoavat esineet ja rikkoutuneet lasit. Liukastuminen, kompastuminen, esineisiin satuttaminen ja ylikuormittuminen ovat yleisimmät tapaturmatyypit. Kaupan alalla työympäristön järjestyksellä ja siisteydellä on suuri merkitys ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Myös henkilöstön vaihtuvuus ja tyyppisesti lyhyet työsuhteet aiheuttavat perehdytykseen ja työnohjaukseen merkittävän haasteen. Tapahtuneet vahingot kirjataan tapaturmatilastoon ja seuranta voidaan tehdä vertaamalla valtakunnallisia tilastoja yrityksen omiin lukuihin. Tapaturmataajuus on yleisesti käytetty mittari, se ilmaisee tapaturmien lukumäärän suhteessa miljoonaa työtuntia kohden. (Rauramo & Harjanne 2009.) Osuuskauppa Hämeenmaan työtapaturmien määrä ja tyyppi on kaupan alalle tyyppinen. Pieniä työtapaturmia, joista aiheutuu alle 3 päivän työstä poissaolo tapahtuu määrällisesti eniten. Syynä on useimmiten kompastumisesta, liukastumisesta tai puristumisesta aiheutunut vamma raajoissa. (Luomanen 24.2.2021)

Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöistä noin 25 % on alle 25-vuotiaita. Hanvoldin ym. (2019) mukaan nuoria työntekijöitä käsittelevistä aiemmista tutkimuksista käy ilmi, että nuoret työntekijät ovat haavoittuvaisia työhön liittyville vaaroille ja heillä on suurempi riski joutua työtapaturmaan. Nuorten työntekijöiden lisääntynyt loukkaantumisenriski työtehtävissä liittyy sekä teknisiin, psykososiaalisiin että organisatorisiin tekijöihin. Erityisesti raskaita nostoja sisältävät tehtävät, heikko työtahdin hallinta ja turvallisuusilmapiiri vaikuttavat nuorten työntekijöiden kasvaneeseen riskiin joutua työtapaturmaan. (Hanvold ym. 2019.)

### **4.4 Riskit ja vaarat**

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan säännöllisesti kartoittamaan työstä, työympäristöstä ja olosuhteista töissä aiheutuvia mahdollisia haitta- ja riskitekijöitä. Niihin kuuluu sekä fyysisitä että psyykkistä terveyttä vaarantavia tekijöitä. Vaarojen tunnistamisen ja riskien arvioinnin tarkoituksena on ehkäistä työstä aiheutuvia haittoja ja

kehittää turvallisempia toimintatapoja. Vaarojen arvioinnin lähtökohtana on ihmisen terveydelle haittaa aiheuttavien vaarojen tunnistaminen. Vaarat tulee ensisijaisesti poistaa mutta mikäli se ei ole mahdollista, tehdään niiden merkityksestä arviointi ja päätetään tarvittavat varotoimet. Tunnistamisen jälkeen selvitetään vaarojen toteutumisen todennäköisyys sekä arvioidaan seuraamusten laajuutta ja vakavuutta. Niistä työn vaaroista, joita ei ole voitu poistaa, tehdään riskin arviointi. Riskit arvioidaan tunnistamalla vaarat ja haitat, riskin suuruus ja suunnittelemalla riskien torjunta ja pienentäminen. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Osuuskauppa Hämeenmaalla vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi suoritetaan joka toinen vuosi kaikissa toimipaikoissa. Ennen varsinaista kartoitusta toimipaikan työntekijöille lähetetään ennakkokysely, jonka pohjalta päästään keskittymään varsinaisessa riskien arviointi tilanteessa etenkin ennakkokyselyssä esiin nousseisiin asioihin. Riskien arviointi tehdään toimipaikassa työsuojeluvaltuutetun ja toimipaikan esimiehen toimesta. (Uustalo 24.2.2021)

#### **4.5 Turvallisuuden mittaaminen**

On laajalti tunnistettu, että vain mitattavia turvallisuuden osa-alueita voidaan johtaa menestyksekkäästi. Turvallisuuden rajattuja osa-alueita voidaan mitata erilaisin keinoin. Yleisesti mitattavia ovat muun muassa työtapaturmat ja niistä aiheutuneet sairauspoissaolot, tapaturmataajuus ja tapaturmista raportointi. Ennakoiviksi mittareiksi voidaan määritellä toteutuneita riskejä, läheltä piti-tilanteita, riskien aiheuttamia kustannuksia, turvallisuuden toimenpiteiden kustannuksia- ja panostuksia, turvallisuusilmapiirin kehittymistä sekä turvallisuuden koulutukseen käytettyjä työtunteja. Myös siisteyden ja järjestyksen havainnointia, työkykyä, työhyvinvointia ja työturvallisuustason arviointia voidaan pitää ennakoivina mittareina. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Kansalliset ja kansainväliset tilastot tukevat turvallisuustoiminnan suunnittelua ja johtamista ja vertailu toisiin organisaatioihin on hyödyllistä turvallisuustoiminnan kehittämisessä. Vertailu edellyttää, että toiminta on samankaltaista ja materiaali yhdenmukaista. Vertailua on tehtävä säännöllisesti ja tietoa on kerättävä riittävän pitkältä ajalta. (TTK 2010.) Leppäsen (2006,184) mukaan vasta viides mittauskerta antaa kuvan mitattavan asian kehittämisestä.

Osuuskauppa Hämeenmaalla raportoidaan säännöllisesti työsuojelun asiantuntijoiden toimesta johtoryhmälle työtapaturmien määrä, niistä aiheutuneet poissaolot ja kustannukset sekä tapaturmataajuus. Taulukosta 2 voidaan havaita, että Osuuskauppa

Hämeenmaalla ennakoivien mittareiden käyttö on vielä varsin vähäistä. Vuodelta 2020 raportoitiin 69 kpl läheltä piti ilmoitusta ja 5 kpl positiivisia turvallisuushavaintoja. S-turvan käyttöönoton myötä niiden kirjaaminen, raportointi ja säännöllinen seuranta sekä analysointi on hyvin mahdollistettu mutta niiden johtaminen niin että mittaustuloksia hyödynnettäisiin toiminnan kehittämiseksi, on vasta alussa. Esimerkiksi läheltä piti tilanteiden systemaattinen kirjaaminen ei ole vielä vakiintunut toimintatavaksi kaikkiin toimipaikkoihin. Sen sijaan ilmoitettujen työtapaturmien määrässä on havaittavissa laskua suhteessa aiempaan.

Taulukko 2. Työtapaturmamittarit ja mittaustulosten kehitys Hämeenmaalla (Osuuskauppa Hämeenmaa, 2021)

MITTARIT	ASTEIKKO					v.2016	v.2017	v.2018	v.2019	v.2020
	Heikko	Tyydyttävä	Kiitettävä							
<b>Työtapaturmamittarit</b>										
Tapaturmataajuus (määrä/milj. tehty työh)	>40	31-40	<30	41,69	39,69	45,76	58,44	50,51		
Tapaturmien lukumäärä	> 150	100-150	< 100	169	177	182	247	174		
Korvatut sairauspoissaolopäivät / tapaturma	> 7	5-7	< 5	4,9	8,9	2,9	3,9	2,2		
Korvaukset / tapaturma €	> 700	500 - 700	< 500	591	904	376	493	345		
Korvaukset yhteensä €				99 949	160 008	70 500	121 847	78 810		
Kuinka nopeasti tapaturmasta ilmoitetaan pv	>4	3-4	1-2	8,6	5,6	6,6	5,5	5,6		
Työtapaturma -sairauspoissaolot pv				690	874	443	526	375		
<b>Ennakoivat mittarit</b>										
Positiiviset turvallisuushavainnot								3	5	
S-Turvaan tehdyt läheltä piti-ilmoitukset								127	69	

Maaliskuussa 2021 toteutettuun työturvallisuuden ilmapiirikyselyyn vastasi 202 työntekijää, henkilöstön kokonaismäärän ollessa noin 2900. (Liite 1.) Kyselyyn vastanneen Hämeenmaan henkilöstön mukaan johdon nähdään pitävän työturvallisuutta tärkeänä asiana ja että turvallisuusasioissa pyritään puolueettomuuteen (Liite 2). Suurimpina kehityskohteina kyselyssä nousi esiin turvallisuuskäytänteiden perehdytys henkilökunnalle ja palautteen saaminen turvallisuustoiminnasta esimiehiltä ja johdolta. Kyselyn perusteella henkilöstö kokee, että turvallisuusasioita ei nosteta riittävän säännöllisesti esiin ja että aikataulupaineessa otetaan riskejä. Kyselyyn vastannut henkilöstö haluaa tehdä yhdessä työpaikasta turvallisemman ja kokee että asioista voi puhua avoimesti eikä turvallisuusasioita vähätellä. Vastaaajien vähäisestä määrästä (7 % henkilöstöstä) voidaan päätellä, että työturvallisuuden ei koeta olevan kovin merkittävä ja kiinnostava aihe henkilöstön keskuudessa.

Kyselyn perusteella opinnäytetyöhön nousi vahvasti näkökulma siitä, että turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi kiinnostavuutta ja henkilöstön osallistuttamista turvallisuusasioihin olisi hyvä lisätä. (Liite 2.) S-turvan käytön lisäämiseksi olisi myös syytä tehdä toimia, kyselyyn vastanneista työntekijöistä 34 % ja esimiehistä 11 % ei kokenut S-

turvan olevan heille tuttu. 63 % kaikista vastaajista oli tehnyt ilmoituksen S-turvaan, työntekijöistäkin 61 %. Liitteen 3 mukaan kyselyyn vastanneiden joukossa S-turvajärjestelmän käytön suhteen ilmeni epätietoisuutta. Avoimista vastauksista ilmeni, että työntekijätasolla ei oltu varmoja onko järjestelmän käyttäminen ylipäänsä työntekijöiden havaintojen tekemisen väline, kuuluuko S-turva vain esimiesten käyttöön ja että vastaajat kokivat, ettei järjestelmän käyttöä ollut perehdytetty työntekijöille riittävästi.

## 5 Käytetyt menetelmät

Tässä osiossa esitellään toimintatutkimuksen määritelmä ja opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sekä niiden määritelmät. Lisäksi arvioidaan menetelmien soveltuvuutta tähän opinnäytetyöhön. Aiheen ja työn tavoitteen luonne johtivat kohti **toimintatutkimusta**. Tavoitteena oli pyrkiä kehittämään Osuuskauppa Hämeenmaan toimintaa yhdessä organisaation toimijoiden kanssa. **Teemahaastattelujen** avulla kerättiin tietoa asiantuntijoilta tutkimuskysymyksiin, sekä hankittiin **benchmarking**-menetelmään vertailukohtia eri alueosuuskaupoilta. Kehittämismenetelmänä käytettiin lisäksi **fasilitoitua työpajaa**, jonka avulla kehityskohteita konkretisoitiin yhdessä eri työryhmätasojen edustajien kanssa toimipaikkoihin vietäväksi.

### 5.1 Toimintatutkimuksen määritelmä

Kanasen (2009,11) mukaan toimintatutkimuksen määritelmä ei ole yksiselitteinen koska useimmiten toimintatutkimuksessa käytetään joukkoa tutkimusmenetelmiä. Se voi olla sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Toimintatutkimuksen rinnalla voidaan käyttää tiedonkeruu – ja analysointimenetelmiä. Toimintatutkimus sisältää kuitenkin aina toiminnan kehittämistä, yhteistoimintaa ja tutkimuksen. Se on luonteeltaan prosessimaista ja prosessi pitää sisällään syklit suunnittelusta, toiminnasta ja seurannasta. (Kananen 2009, 10–11.) Kuulan mukaan toimintatutkimuksen tarkoitus on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erityyppisiä ongelmia yhdessä tutkittavien kanssa. ”Tavoitteena ei ole ainoastaan tutkia ja ymmärtää, vaan myös hyödyttää tutkimuskohdetta muuttamalla sitä yhdessä tutkimuskohteen jäsenten kanssa tavoiteltuun suuntaan.” (Kuula,1999). Moilanen, Ojasalo & Ritalahti (2015, 59–60) näkevät että toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan todellisuutta käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen avulla. Tässä työssä kehitetään yhdessä organisaation henkilöstön kanssa työturvallisuuden käytänteitä tietoperustan ja teemahaastattelujen avulla saatujen löydösten perusteella.

### 5.2 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä

Haastattelu valikoitui asiantuntioilta kerättävän tiedon hankkimisen menetelmäksi. Haastattelun avulla voidaan säädellä muita tiedonkeruumenetelmiä joustavammin tilanteen edellyttämällä tavalla ja myötäillen vastaajia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004). Hirsjärven & Hurmeen (2010, 34) mukaan kielellisessä vuorovaikutustilanteessa voidaan suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja saada esiin myös vastausten taustalla olevia motiiveja. Asiantuntijoiden haastatteluun valikoitui aineiston keruumenetelmäksi teemahaastattelu eli tarkoituksena oli säilyttää avoin keskustelun

muoto ja pyrkiä antamaan vain suuntaa antava aihealue, jolloin haastateltavalta on mahdollista saada laajempia näkökulmia keskusteltaviin aiheisiin suljettujen ja tarkkaan rajattujen kysymysten ja vastausten sijaan. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Hirsjärven & Hurmeen (2010, 48) mukaan teemahaastattelussa voidaan hyödyntää kaikkia haastateltavan kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Puolistrukturoituna sitä voidaan pitää koska teemat ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Aineiston keruun laadukkuus varmistettiin hyvällä haastattelurungolla. Haastattelurungon muodostamisessa käytettiin apuna työturvallisuuden asiantuntijaa, Hämeenmaan yhteistyökumppania LähiTapiolasta. Haastattelurungon pohjalta mietitään etukäteen, miten teemoja voi syventää ja minkä muotoisia lisäkysymyksiä voi tarvittaessa esittää (Hirsjärvi & Hurme 2010). Mikäli haastatteluissa ilmenee joitakin ennalta odottamattomia mielenkiintoisia asioita tutkimuksen kannalta, voidaan myöhempiä haastatteluita muokata edellisten mukaan (Moilanen ym. 2015, 41). Teemahaastattelun keskusteluaiheet valikoituivat tutkimuskysymysten avulla ja etukäteen mietityt tarkentavat lisäkysymykset muodostuivat näiden pohjalta. Haastateltavat valittiin S-ryhmän eri alueosuuskaupoista. Haastateltavien roolit ja työnkuvat organisaatioissa vaihtelivat osan toimiessa turvallisuusasiantuntijoina ja osan työsuojelun rooleissa. Eri osuuskaupoissa on turvallisuusorganisaatio ja työturvallisuuden vastualueet määritelty eri tavoin. Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021 yksilöhaastatteluina Teams-videokeskusteluina. Haastatteluja sovittaessa kerrottiin kyseessä olevan Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen liittyvän opinnäytetyön asiantuntijoiden haastattelut ja että haastattelujen tuloksia tullaan hyödyntämään benchmarking-menetelmällä.

Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitetut haastattelut tiivistettiin tekstimuotoon aineistoa pelkistämällä. Kanasen (2012 109–110) mukaan litterointia eli tallenteiden muuttamista kirjalliseen muotoon voidaan suorittaa kolmella eri tasolla: Sanatarkasti, yleiskielisesti litteroimalla tai propositiotason litteroimalla. Tässä työssä litterointi suoritettiin propositiotasolla eli kirjattiin ylös ainoastaan sanoman ydinsisältö. Moilanen ym. (2015) mukaan monimuotisesta ja runsasta aineistoa pyritään tiivistämään ja selkeyttämään, jolloin pystytään tunnistamaan ja rajamaan pieni määrä näkökulmia. Myös Kanasen (2009) mukaan toimintatutkimuksessa on olennaista käyttää riittävää analysointia teemoittelun lisäksi, teemoittelu ei ole sitaattikokoelma vaan sisältöanalyysi edellyttää aineiston tiivistämistä ja esittämistä uudessa muodossa. Tiivistetty aineisto voidaan uudelleen järjestää luokittelun, kategorisoinnin tai teemoittelun avulla. Sisällön



erittelyvaiheessa voidaan laskea käsitteiden esiintymistiheyttä tai keskinäisiä kytköksiä ja elementtejä voi olla sekä määrällisestä että tekstin sisällöstä tarkasteltuna. (Kananen, 2009, 85–86; Kananen, 2012, 116–117.) Tässä opinnäytetyössä tiivistetyt aineistot teemoiteltiin ja analysoitiin sisällön analyysiä hyödyntäen. Keskeiset havainnot haastatteluista koottiin tutkimuskysymyksittäin ja tehden havaintoja teemoista, jotka nousivat esiin litteroituja vastauksia tarkasteltaessa. Tiivistetyistä vastauksista kirjattiin ylös ydinlauseita ja niissä esiintyvistä käsitteistä etsittiin yhteisiä elementtejä. Aineistosta kävi ilmi, että kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui samoihin teemoihin liittyvät asiat.

Kanasen (2012, 117) mukaan aineiston luokittelu voi perustua teoria- tai aineistolähtöisyyteen. Tässä opinnäytetyön analyysivaiheessa käytettiin aineistolähtöistä luokittelua aihekokonaisuuksista, jotka nousivat aineiston kaikista haastatteluvastauksista selkeästi esiin. Lisäksi kehityskohteet ja varsinaiset kehittämissideat jaettiin työryhmätasojen mukaan siten että jokaista työryhmätasoa kohden löytyi erilaisia kehityskohteita ja menetelmiä. Luokittelun avuksi laadittiin Excel-tiedosto, johon tiivistetyt aineiston kuvaukset (ydinlauseet) sekä niihin liittyvät sitaatit taulukoitiin ja koodattiin eri värien avulla (Taulukko 3). Aineistoa on laajemmin esitelty liitteessä 5. Aineiston analyysi ja tulokset esitellään anonyymisti.

Taulukko 3. Ote teemoittelu-excel-tiedostosta

Johtamisen työkalut	Mittarit	Missä kehitettävää	Sitaatti	Missä onnistuttu
Turvallisuuden vuosikello turvallisuskävelyt	asiiantuntijat käyttää	Aikaa käytetään liian vähän	Kyllä mä näen että turvallisuuden perehdyttämiseen voisi olla enemmän aikaa liiketoiminnan kautta	Toimipaikat siistejä ja järjestyksessä
S-turva havainnointi työkalu		Enemmän läheltä piti-kirjauksia		Työnantaja on kiinnostunut ja haluaa kehittää
		Vapaaehtoisuudella asia ei etene		
		Enemmän positiivisten kirjauksia	On toimipaikkoja joissa kysytään miksi läheltä piti tilanteita pitää kirjata	Hyvät avoimet keskustelusuhteet työsuojelu ja työnantaja
		Kiire ja huolimattomuus aiheuttaa tapaturmat	Turvallisuusasioita, että sitä olisi niinku enemmän. Mennään aikalailla kiire ja työtahti edellä. Vapaaehtoisuudella asia ei välttämättä etene	Työkalut kunnossa, panostus näkyy
		S-turvaa ei käytetä riittävästi	Työnantajan kuuluu valvoa että työturvallisuuden eteen vaaditut asiat toteutuu	Avoin ilmapiiri, kehitysehdotuksiin suhtautuminen
työsuojelun viestintäsuunnitelma kk-taso, kaikki kanavat,	tapaturmataajuus	Kiire ja välinpitämättömyys	Itse törmää usein siihen että tehdään ja mitataan hirveästi asioita, mutta ei viestitä.	Viestintä
	tapaturmien aiheuttamat kustannukset	perehdyttäminen ja opastaminen(esimiehet)	Liiketoiminta ja turvallisuus kulkevat käsikädessä, ei katsota enää hintalappua	työsuojelutoimikunta tekee kokouksen jälkeen videon/ muun esityksen koko henkilöstölle
		esimiesten vastuun ymmärtäminen		vaarojen ja riskien arvioinnin tulokset käydään koko henkilökunnan kanssa läpi, samoin
				Turvallisuuskokulmaa kuunnellaan ja riskinäköalmasta perustellut hankintaehdotukset

Tiivistetyt vastaukset merkittiin excel-tiedostossa neljällä eri värillä, sen mukaan mihin teemaan vastaus liittyi. Taulukon tulkitsemisen avuksi esitellään seuraavat värikoodit:

Vihreällä merkityt johtamisen jämäkkyteen liittyvät aiheet, punaisella värillä ajan ja kiireen hallintaan liittyvät vastaukset, keltaisella värillä kulttuuriin ja asenteeseen liittyvät sekä sinisellä värillä osaamisen hallintaan liittyvät vastaukset. Lisäksi teemoittelussa luokiteltiin kehitettävät asiat ja onnistumiset työryhmätasojen mukaan väreittäin.

Työsuojeluorganisaatio vaaleansinisellä, johto violetilla ja toimipaikka ja esimiestaso vaaleanpunaisella värillä.

### 5.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämismenetelmänä tässä työssä käytetään **Benchmarking**-menetelmää, joka tarkoittaa eräänlaista esikuva-arviointia. Siinä opitaan vertaamalla kehittämiskohdetta toiseen kohteeseen, jossa tiedetään olevan paremmin toimivia käytänteitä. Vertailussa tärkeää on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. Tarkoitus on löytää oman organisaation heikkoudet ja laatia tavoitteet ja kehittämisideat toiminnan kehittämiseksi. Benchmarking-menetelmä toimii hyvin organisaation toiminta- ja työtapojen kehittämiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 43.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään benchmarkaten teemahaastatteluista nousseita aihekokonaisuuksia niiden alueosuuskauppojen osalta, joissa työturvallisuutta on kehitetty systemaattisesti ja vaikutukset näkyvät turvallisuuden tunnusluvuissa etenkin ennakoivien mittareiden osalta.

**Kehittämisen työpajat** fasilitoitiin etämenetelmin. **Fasilitointi** määritellään Kupiaksen (2016) mukaan prosessiksi, jossa fasilitaattori auttaa ohjaamalla ja osallistamalla ryhmiä toimimaan tavoitteellisesti. Fasilitointi tarkoittaa ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Fasilitaattori ohjaa prosessia ja ohjattava ryhmä tuottaa sisällön. Sisältö kattaa ideat, ehdotukset ja päätökset. Tärkeää on hyvän ja rakentavan ilmapiirin luominen yksilöiden ja ryhmän rohkaisemiseksi. Fasilitoiduissa ryhmänohjaus tilaisuuksissa voidaan esimerkiksi kehittää työryhmän toimintaa ja johtamista. Fasilitaattori varmistaa kaikkien osallistumisen ihmisten erilaisuutta kunnioittaen. (Kupias 2016, 66.) Fasilitoinnin voidaan katsoa soveltuvan erittäin hyvin työturvallisuuden kehittämiseksi suunniteltuun työpajatoimintaan.

Fasilitointiprosessi voidaan nähdä neljään eri tasoon jaettuna, jonka mukaan työpajaa lähdetään toteuttamaan. Ensimmäisen tason tehtävänä on käynnistää ja vahvistaa ryhmän vuorovaikutusta. Tähän soveltuu erilaiset ”lämmittelyharjoitukset” ja ”jäänsärkijät”. Toisella tasolla tuotetaan ideoita ja ratkaisuja, jotka kolmannella tasolla punnitaan pysähtyen miettimään, mikä on olennaisin tavoite ja kuinka se saavutetaan, tällä tasolla myös päätetään, miten lopulliset päätökset muodostetaan. Neljännellä ja viimeisellä tasolla sitoudutaan päätöksiin ja tutkitaan, miten työskentelystä opitaan ja miten päätökset näkyvät arjen työssä. (Kupias 2016, 68). Tavoitteena oli, että järjestettävän työpajan

avulla päästään fasilitoinnin neljännelle tasolle, jolloin voidaan nähdä käytänteiden olevan valmiita toimipaikkojen arkeen toteutettavaksi.

Kehittämismenetelmänä työpajassa käytettiin me-we-us- menetelmää, jossa osallistujat ensin ennakkomateriaalin avulla yksilötasolla tutustuivat aiheeseen ja miettivät oman työnsä kannalta, miten työturvallisuuden valitut teemat toteutuvat tällä hetkellä ja miten niitä haluttaisiin kehittää. Pienryhmissä keskusteltiin osallistujien näkemyksistä ja valittiin koko ryhmälle esitettäväksi teemoihin liittyvät onnistumiset ja haasteet. Haasteisiin lähdettiin pienryhmissä etsimään konkreettisia käytänteitä, joiden avulla työturvallisuuteen liittyviä teemoja vietäisiin eteenpäin. Lopuksi käytänteistä valittiin toimipaikkojen ja eri työryhmätasojen arkeen vietävät tekemiset ja yhdessä turvallisuusasiantuntijan ja työsuojelupäällikön kanssa sovittiin niiden toteutuksen eteenpäin viemisestä.

## 6 Tulokset teemahaastatteluista

Tässä osiossa esitellään työturvallisuuden asiantuntijoille toteutetun teemahaastattelun tulokset. Ensin tulokset esitellään haastattelukysymyksittäin kootusti ja taulukoituna lyhyesti (taulukko 4). Tämän jälkeen tulokset esitellään teemoittelun perusteella nousseiden asiakokonaisuuksien mukaan. Asiakokonaisuudet ovat johtamisen jäämäkkyys, ajan ja kiireen hallinta, osaamisen hallinta sekä asenne ja kulttuuri. Tuloksia esitellään asiakokonaisuuksien mukaan laajasti ja mukana on myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Asiakokonaisuuksiin on liitetty vuoropuhelua tietoperustan pohjalta niin, että asiantuntijahaastattelujen perusteella tehdyt löydökset ja tietoperusta yhdessä johtavat kohti valittuja kehittämistoimenpiteitä. Lopuksi esitellään lyhyesti keskeisimmät löydökset ja esiin tulleet kehitystoimenpiteet kootusti aihekokonaisuuksittain (taulukko 5) sekä benchmarking-menetelmällä esiin nousseet muiden alueosuuskauppojen toimivat työturvallisuuden käytänteet (taulukko 6).

Teemahaastatteluissa haastateltiin 7 eri turvallisuuden rooleissa toimivaa asiantuntijaa S-ryhmän alueosuuskaupoista, 3 heistä Osuuskauppa Hämeenmaalta ja 4 muista alueosuuskaupoista. Haastateltavat valikoituivat niistä alueosuuskaupoista, joissa tiedettiin tehtävän aktiivista kehittämistyötä työturvallisuuden saralla ja joiden kanssa Osuuskauppa Hämeenmaa on toiminut yhteistyössä muiden työsuojelun tai työhyvinvoinnin hankkeiden osalta. Tästä syystä haastateltavat tavoitettiin hyvin ja haastattelut saatiin koronapandemian aiheuttamista aikatauluhaasteista huolimatta toteutettua sovitusti. Yksi alueosuuskauppa kieltäytyi haastattelusta. Osuuskauppa Hämeenmaalta osallistui useampi haastateltava koska haluttiin kartoittaa Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin nykytilaa tarkemmin sekä työsuojeluorganisaation näkökulmasta että yritysturvallisuudesta vastaavan asiantuntijan näkökulmasta.

### 6.1 Tulokset kysymyksittäin

Kysyttäessä vastaajilta mitä työturvallisuus ja työturvallisuuskulttuuri sinulle tarkoittaa haluttiin kartoittaa, että puhutaan samasta asiasta kaikkien vastaajien kanssa. Kaikki vastaajat kertoivat työturvallisuuden tarkoittavan sitä, että työhön tullaan terveenä ja työstä lähdetään terveenä. Työturvallisuuskulttuurista kysyttäessä haastateltavat kertoivat laajasti oman organisaationsa turvallisuuskulttuurista, niin sen haasteista kuin sen hyvistä puolistakin. Kaikkien haastateltavien vastauksissa esiintyi seuraavassa kappaleessa esiteltävät neljä aihekokonaisuutta. Vastausten mukaan eri alueosuuskaupoissa haasteet työturvallisuuskulttuurin kehittymisen osalta ovat olleet hyvin samankaltaisia. Osa alueosuuskaupoista on onnistunut kehittämään toimintaansa systemaattisesti työturvallisuuden osalta ja tämä näkyy myös käytettyjen mittareiden mukaan

työturvallisuuden tunnusluvuissa. Osa alueosuuskaupoista on haastattelujen mukaan vasta aloittanut systemaattisemman kehitystyön ja esimerkiksi työturvallisuuden johtamisen työkalut ovat olleet vasta vähän käytössä. Esimerkiksi S-turvajärjestelmän osalta kaikilla alueosuuskaupoilta ei ole vielä selkeitä, vakiintuneita toimintatapoja.

Taulukko 4. Asiantuntijoiden haastattelujen vastaukset kysymyksittäin

Kysymys 1. Mitä (työ)turvallisuuskulttuuri sinulle tarkoittaa?	Kysymys 2. Miten alueosuuskaupassasi työturvallisuutta johdetaan eri työryhmätasolla?
Resurssit (ajanhallinta, kiire, puitteet kunnossa, jää tulokulttuurin jalkoihin)	Toimipaikka-, toimiala ja osuuskauppakohtaiset erot
Viestintä	Toteutumisten seuranta
Enemmän kuin lakisääteiset velvoitteet	Viestinnän säännönmukaisuus
Johdon sitoutuminen	Turvallisuusorganisaation muoto
Kysymys 3. Miten työturvallisuuskulttuuria kehitetään organisaatiossasi?	Kysymys 4. Miten kehittäisit työturvallisuuskulttuuria virheiden välttelyä kohti positiivisempaa ja ennakoivampaa kulttuuria?
Avoin keskusteluyhteys	Työntekijöiden sitouttaminen
Hankkeet (ergo, lähettiläs, inhimilliset tekijät yms.)	Vaikuttamisen keinot (herättely, palkitseminen, keppi/porkkana)
Perehdytys ja koulutus	Turvallisuusosaamisen kehittäminen
Strategia ja arvot pitää kohdata käytännön kanssa	S-ryhmätasoisesti hankkeet toteutuvat tehokkaammin
Vastuullisuus	Asenne (nuoret, uudet työntekijät, roolit)

Kysyttäessä haastateltavilta miten työturvallisuutta alueosuuskaupassasi johdetaan, asiakokonaisuuksista eniten nousi esiin johtamisen jämakkyteen liittyvät teemat. Alueosuuskauppojen turvallisuusvastuut on jaettu eri tavoin, osa hoitaa

työsuojelutoimikunnan valtuudella merkittävän osan työturvallisuuden velvoitteista, osalla on erikseen yritysturvallisuuden asiantuntija joka roolissaan hoitaa myös työturvallisuuden vastuita. Riippuen työsuojeluorganisaatiosta, alueosuuskaupan koosta ja toimipaikkojen jakaantumisesta toimialoittain, on osuuskaupoissa vaihteleva määrä työsuojeluvaltuutettuja, osalla toimialakohtaisesti eriytetyt työsuojelutoimikunnat. Kaikissa on kuitenkin vastuu työturvallisuudesta linjaorganisaation mukaan ja työsuojelupäällikkö on joko henkilöstöosaston tai yritysturvallisuuden asiantuntija. Valtaosalla osuuskaupoista on työsuojelu- ja työhyvinvointi yhdistetty saman henkilön hoidettavaksi.

Kysyttäessä haastateltavilta miten he kehittäisivät työturvallisuuden johtamista kohti ennakoivampaa ja positiivisempaa kulttuuria vastaukset vaihtelivat runsaasti. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että pelkästään positiivisten asioiden esiin nostamisella ei saada kulttuurin muutosta aikaiseksi. Esiin nousivat erilaiset asenteisiin vaikuttamisen keinot, useampi haastateltavista mainitsi, että turvallisuusasioista puhuttaessa tarvitsee myös työntekijöiden herättelyä käyttäen tapahtunutta epäonnistumista esimerkkinä, jotta voidaan välttää muissa toimipaikoissa vastaavan kaltaiset tapaturmat. Erään haastatellun mukaan ”sopivasti keppiä ja porkkanaa, molempia tarvitaan”. Eräs haastateltavista kertoi, että ennakoivien mittareiden käyttö tulospalkitsemisen perusteena on lisännyt turvallisuuspuhetta ja kokee sen johtaneen positiivisempaan kulttuuriin. Yksi asiantuntijoista kertoi heidän alueosuuskauppansa käynnistelevän parhaillaan inhimillisten tekijöiden- hanketta yhdessä työterveyslaitoksen kanssa. Myös koko S-ryhmän rooli nähtiin suurena kulttuurin muutoksen eteenpäin viemisessä, erään haastatellun sanoin ”kun kaupparyhmätasolla tulee S-ryhmästä muutoshanke niin tuppaa tapahtumaan”. Osa näkee haasteena sen, ettei isossa kuvassa ole onnistuttu luomaan ihmislähtöistä työnantajamielikuvaa ja että S-ryhmän konservatiivisuus ja suunnitelmatalous luo väkisinikin vastakkainasettelua tehokkuuden ja ihmislähtöisyyden välille. Tämä saattaa näkyä myös siinä, että työturvallisuus asiat mielletään edelleen olevan vain lakisääteinen velvollisuus.

## **6.2 Johtamisen jämäkkyys**

Kaikki haastateltavat toivat esiin johtamisen jämäkkyteen liittyviä näkökulmia työturvallisuuden kehitystarpeiden ja toisaalta myös kehitysmahdollisuuksien osalta (Liite 5. vihreällä merkityt). S-ryhmässä nähdään olevan erittäin hyvät turvallisuuden johtamisen työkalut käytettävissä niin työsuojelutoiminnan kuin linjaorganisaation eri tasojen käyttöön turvallisuuden hallinnan kannalta. Kaikki haastateltavat mainitsivat S-turvan käyttöönoton jälkeen tapahtuneen merkittävää kehitystä turvallisuuskulttuurissa. ”S-turva tuo havainnot myös johdolle näkyväksi”. Sen sijaan useiden haastateltavien mielestä jämäkkyys ja

tavoitehakuisuus turvallisuuden johtamisessa koettiin haasteeksi sekä kaivattiin säännönmukaisempaa ja järjestelmällisempää johtamista työturvallisuuden kehittämiseksi. Työsuojelutoiminnan näkökulmasta halutaan, että työnantaja valvoisi tarkemmin vaadittujen turvallisuuskäytänteiden toteutumista. Vapaaehtoisuudella asia ei etene nykyisestä tasosta vaan tarvitaan jämäkämpää puuttumista esimerkiksi keskijohdon taholta. Puhuttaessa Hämeenmaan työturvallisuuden johtamisesta niin haastateltava kertoo, että ”sitä on tehty kyllä tuolla kentällä mutta sit sitä ei juurikaan ole valvottu tai siihen ei ole ollut selkeää tai jämäptiä tapaa, miten ja milloin tehdään”.

Asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella Hämeenmaan työturvallisuuden kehittämiseksi nähdään eri työryhmätasojen osalta seuraavat osa-alueet: Johtamisen osalta toimialajohdolta riittävien resurssien varmistaminen ja ryhmäpäällikkötasolta sovittujen tekemisten varmistaminen jokaisen vastuualueella olevan toimipaikan osalta. Esimiestasolle toivottiin enemmän hyvien käytänteiden jakamista ja kaikkien toimipaikkojen asioiden saattamista minimitasolle. Työntekijätasolle toivottiin yksilön vastuun ja työntekijän roolin ymmärtämisen kehittämistä ja turvallisuuden perusosaamisen tason kehittämistä.

Alueosuuskaupoissa, joissa asiantuntijat kokivat turvallisuusasioiden johtamisen olevan hyvällä tasolla, oli käytössä varsin tarkka ohjeistus siihen kuka ja miten vastaa, että asiat tulee sovitusti tehdyksi ja asiantuntijalla oli myös itsellä rooli, jossa valvontaa suoritettiin. Alueosuuskaupoissa missä koettiin olevan paljon kehitettävää, ei osattu ottaa kantaa, miten valvotaan, että asiat tulee sovitusti hoidetuksi vaan oletettiin asioiden hoituvan linjaorganisaation vastuiden mukaan.

Esimerkiksi turvallisuuskävelyjen toteutuksissa ja läheltä piti-tapahtumien kirjauksissa on suuria osuuskauppakohtaisia, toimialakohtaisia ja toimipaikkakohtaisia eroja. Osa tekee sovitusti ja kirjaa tapahtumat sovitusti S-turvaan, osa tekee sovitusti mutta kirjaaminen jää tekemättä, osalla jää tekemättä kokonaan. Joissain osuuskaupoissa tähän puututaan, joissain ei. Valtaosa haastateltavista kertoi toimipaikkojen välillä olevan merkittäviä eroja turvallisuusasioiden hoitamisessa, erot ovat joissain osuuskaupoissa toimialakohtaisia, niin että koko toimiala saattaa laiminlyödä sovittuja käytänteitä. Useimmiten turvallisuusasioiden hoitaminen kuitenkin henkilöityy toimipaikan esimieheen, erään haastatellun mukaan ”toimipaikoissa missä kaikki muutkin tunnusluvut ovat kunnossa, on työturvallisuus hyvällä tasolla.”

Eniten eroa osuuskauppojen välillä on kulttuurissa, miten asioihin puututaan ja puututaanko. Yhdellä osuuskaupalla käytössä toimintatapa, jossa tekemättä jääneistä turvallisuuden kirjauksista lähtee ensin sähköpostitse muistutus toimipaikan esimiehelle ja

mahdollisuus korjata puute sovittuun päivämäärään mennessä. Mikäli näin ei toimita, lähtee kehoitus korjata asia ja sähköposti kopiona ryhmäpäällikölle, joka toimii toimipaikan päällikön esimiehenä. Mikäli puute ei tule vieläkään korjatuksi, lähtee sähköposti myös toimialajohdolle kopiona. Tämä on koettu hyväksi menettelytavaksi, jos asiantuntijan ohjeistusta ei ole noudatettu sovitusasiasta. Asiantuntijan vastuulla tässä alueosuuskaupassa S-turva merkintöjen seuraaminen ja sovittujen asioiden edistyminen. Eräissä alueosuuskaupassa sovittujen ennakoivien työturvallisuus tekojen suorittaminen on yhtenä tulospalkkion kriteerinä koko henkilöstölle ja tämä on koettu erityisen motivoivaksi tavaksi johtaa työturvallisuuden ennakoivia toimia.

Hämeenmaan työturvallisuuden asiantuntijat näkevät, että toimipaikkojen välillä on paljon eroja turvallisuusasioiden hoitamisen tasossa. Myös ketjujen ja toimialojen välillä on eroja, miten huolellisesti asiat on hoidettu. Osuuskauppa Hämeenmaalla koetaan, että asioihin pitäisi puuttua jämäkämmin ja vaatia työnantajan toimesta, että sovitut asiat tulee hoidettua joka toimipaikassa. Koetaan että tietyissä asioissa on hyvä antaa toimipaikkoihin vapaus tehdä asiat omalla tavallaan mutta tärkeimmät työturvallisuuteen liittyvät tekemiset kuten esimerkiksi perehdytys ja turvallisuuskävelyt olisi hyvä työnantajan puolesta varmistaa entistä tarkemmin tehdyksi ja vaatia tehdyksi sovitussa aikarajoissa. Tämän nähdään myös helpottavan toimipaikkojen esimiesten ajanhallintaa, voidaan vaatia, että kaikki tekisivät asiat turvallisuuden vuosikellon rytmissä. Hämeenmaalla nähdään turvallisuuden vuosikellon käyttöönoton auttavan turvallisuusasioiden juurruttamisessa arkeen.

Toinen johtamisen osa-alue, jonka useampi haastateltavista nosti esiin, on viestinnän merkitys turvallisuuskulttuurin luomisessa. Reimanin ym. (2008, 53) mukaan toimiva turvallisuusteemojen viestintä on yksi turvallisuuskulttuurin organisatorisista ulottuvuuksista ja se on osa hyvää turvallisuuskulttuuria. Viestintä turvallisuuskulttuurin osana lähtee liikkeelle siitä, että organisaation johto nostaa turvallisuuden keskustelunaiheeksi ja luo kuvaa siitä, miten johto turvallisuuteen suhtautuu. Viestinnän avulla informoidaan koko henkilöstöä johdon turvallisuuden eteen tekemistä asioista. Tärkeää on, että organisaatiossa viestitään henkilöstölle turvallisuusasioista ennen kuin jotain ikävää sattuu ja että turvallisuuteen liittyvät päätökset perustellaan. (Reiman ym. 2008, 53.)

S-ryhmän viestinnässä turvallisuus liitetään usein vastuullisuuteen. Alueosuuskaupat ovat vaihtelevasti korostaneet turvallisuuden merkitystä viestinnässään. Erään haastatellun mukaan kulttuuri lähtee viestinnästä ja on tärkeää, että turvallisuus ja vastuullisuus nousee puheissa esiin johdosta käsin. Sanojen ja tekojen odotetaan vastaavan toisiaan



ja viestinnän tulisi olla suunniteltua, johdettua ja säännönmukaista. Erään haastatellun sanoin ”itse usein törmään siihen, että mitataan ja tehdään hirveästi asioita, mutta ei viestitä”.

Useimmissa osuuskaupoissa on käytössä turvallisuuden vuosikello, joka määrittää mihin turvallisuuden osa-alueeseen kulloinkin organisaatiossa keskitytään ja myös asioista viestiminen perustuu vuosikellon osoittamaan järjestykseen. Osuuskaupoissa, joissa koetaan viestinnän olevan aktiivista ja hyvällä tasolla, on selkeästi sovittu vastuut mistä kukakin taho viestii ja siihen on laadittu selkeä viestinnän suunnitelma. Tehokkaammin viestivät alueosuuskaupat käyttävät edelleen monikanavaisuutta viestintään, muun muassa sisäistä mobiilissa toimivaa viestintäkanava work place-alustaa, viikkotiedotetta, joka tulostetaan toimipaikkoihin paperisena luettavaksi, henkilökunnan info tv-näyttöjä, S-turvaa ja sähköpostia. Haastatteluista käy ilmi, että Hämeenmaan turvallisuusasioiden viestintään on haettu johdonmukaisuutta vuosikellon avulla. Tarkempi vuosikellon suunnittelu ja yhteistyö työsuojelutoimikunnan kanssa on työn alla, mutta koronapandemian koetaan vieneen viime aikoina huomiota muiden turvallisuusasioiden viestinnältä.

Uusien toimintatapojen käyttöönottoon on myös erilaisia tapoja riippuen alueosuuskaupasta. Useampi haastateltava koki, että parhaiten uusien toimintatapojen omaksuminen lähtee liikkeelle, kun asia esitellään linjaorganisaatiossa asiantuntijoiden toimesta toimialajohdolle tai ryhmäpäälliköille ja he ohjaavat asian esimiehille, jotka vievät toiminnan toimipaikan arkeen. Erään haastatellun mukaan ”jos saa organisaatioon menemään johdosta käsin (jonkin asian) niin kuin vähän armeijamaisesti toimialajohto käskee niin asiat tapahtuu, asiantuntijan sivusta huutelu ei auta”.

Asiantuntijat tuottavat materiaalin ja auttavat työkalujen käytössä sekä raportoinnin seurannassa mutta kokevat että vastuu asioiden toteuttamisesta on työnantajalla eli toimintaa ohjataan ja valvotaan linjaorganisaation mukaan. Yksi haastateltavista toivoi, että hankkeet tulisi S-ryhmä tasolta keskitetyksi ja koordinoitusti kaikkiin alueosuuskauppoihin, jolloin yhtenäisestä toimintatavasta saataisiin myös synergiahyötyjä. Haastateltavan mielestä eri alueosuuskauppojen erilaisten strategisten valintojen ymmärrettiin olevan osittain esteenä turvallisuuskulttuurin kehittymiselle S-ryhmä tasoisesti.

Eräessä osuuskaupassa on koettu erinomaiseksi työturvallisuuden lähettilästoiminta, jossa jokaiseen toimipaikkaa nimitetään henkilöstön joukosta työympäristövastaava toimimaan määräaikaaisesti työympäristöön liittyvien asioiden eteenpäin viemiseksi toimipaikassa. Työsuojelutoimikunta laatii toimintasuunnitelman, jonka mukaan lähettilään

vastuulle kuuluu kuukausittain vaihtuvan teeman ylläpitäminen toimipaikassa. Lähettilään vastuulle kuuluu myös säännöllisesti toteutettavat havainnointikierrokset vaarojen ja riskien arvioinnin tueksi. Lähettilästoiminta on alun perin alkanut ympäristöasioihin liitettynä ja laajentunut myöhemmin koskemaan työhyvinvointia, työturvallisuutta, työsuojelua ja ergonomiaa. Haastattelussa kävi ilmi, että kyseisessä alueosuuskaupassa koetaan S-ryhmän asetettu taso kahden vuoden välein suoritettavan vaarojen ja riskien arviointi riittämättömäksi ja lähettilästoiminta tukee esimiehen toimintaa toimipaikkojen työturvallisuuden johtamisessa. Lähettiläälle on varattu ja merkitty työaikaa säännöllisesti toteutettaviin toimiin riippuen toimipaikan koosta. Joissakin yksiköissä työympäristövastaava hoitaa useamman toimipaikan, jos pieniä ja sijainti esimerkiksi samassa kiinteistössä tai lähekkäin. Strategia-jaksolle valitaan aina soveltuvin henkilö työympäristövastaavaksi riippuen, millä teemalla on pääpaino kyseisellä jaksolla. Jos havaitaan työtaturmien kehityksessä muutoksia, voidaan lähettilästoiminnan avulla kohdentaa heti lisäseuranta toimipaikkoihin.

Myös työturvallisuuden mittareiden tavoitteiden asetannassa, seuraamisessa ja raportoinnissa on eroja osuuskauppojen välillä. SOK Riskienhallinta antaa raamit turvallisuuden tunnusluvuille ja alueosuuskaupan strategia määrittää tavoitetason seurattaville mittareille. Osa raportoi tunnusluvut työsuojelupäällikön, HR-osaston tai turvallisuusasiantuntijan toimesta kerran kuukaudessa johtoryhmälle, osa harvemmin ja osassa turvallisuusasiantuntija tai työsuojelupäällikkö laatii pyydettäessä tarkemman raportin johtoryhmän käyttöön. Osuuskauppa Hämeenmaalla työsuojelutoimikunta käsittelee säännöllisesti työtaturmiin liittyvät selvitykset ja jaettujen vastuualueiden mukaan seuraavat mittareita ja raportivat havaitsemistaan poikkeamista toimialajohdolle.

### **6.3 Ajan ja kiireen hallinta**

Toiseksi eniten aihekokonaisuuksista nousi haastatteluissa ajan ja kiireen hallintaan liittyvät teemat (Liite 5. punaisella merkityt vastaukset). Haastattelujen mukaan kaikissa alueosuuskaupoissa yleisimpänä työtaturmien aiheuttajana kaupan ja palvelusektorin toimipaikoissa koetaan kiireessä sattuneet vahingot. Myös ajanhallinta isommassa kuvassa koettiin turvallisuuskulttuurin kehittämisessä merkittäväksi tekijäksi kaikkien osuuskauppojen osalta. Yksi haastateltavista kuitenkin kokee, että kiireen tuntu on yksilöllistä ja organisaation nykyinen kulttuuri kyllä sallii työn tekemisen huolellisesti ja rauhassa: ”Kukaan ei tule sanomaan, jos teet huolellisemmin ja säheltämättä asian kiinnittäen huomion turvalliseen toimintaan”.

Useampi haastateltava kokee, että organisaation tehokkuus vaatimukset ovat kovat ja että työtahti on kova. Erään haastateltavan mukaan: ”kyl mä näkisin et ne minuutit, joita

turvallisuuteen (liittyviin asioihin) otetaan, on ne aika vähissä. Vauhti on kova ja pitää olla tehokas.” Tämä välittyy paitsi kiireessä sattuneisiin työtapaturmiin myös johtamisen hankkeiden kesken jäämiseen ja esimiesten ajankäytön hallinnan ongelmiin. Kaikki haastateltavat ohjaisivat enemmän aikaa työturvallisuuden kehittämiseksi esimerkiksi koulutuksen ja perehdyttämisen keinoin. Useat haastateltavista kokee, että liiketoiminta ja tehokkuusvaatimukset menevät työturvallisuuden edelle. Erään haastatellun mukaan ”osuuskauppa pyrkii olemaan tehokas organisaatio, joten kova kiire näyttäytyy siinä, että pohditaan, kuinka paljon halutaan panostaa, tehdäänkö asiat turvallisesti”.

Useampi haastateltava näkee, että tarvitaan aikaa ja pysähtymistä turvallisuuden perusasioiden äärelle ja keskusteluihin niiden ympärillä. Kaupan ja ravintola-alan työssä on paljon käsin tapahtuvaa tavaroiden siirtelyä ja nostamista myyntityöhön ja asiakkaiden liikkumiseen painottuneissa tiloissa sekä aikapainetta. Tämä asettaa huolellisuuden ja kiireen tunnun vähentämisen erityiseen tarkasteluun. Tarkkonen (2018, 80–82) on kuvaillut työturvallisuuden tason olevan yhteydessä työn keskeytyksiin, häiriöihin ja myös niiden aiheuttamiin kustannuksiin ja työn tuottavuuteen. Työtapaturmat ja läheltä piti - tilanteet sekä niistä aiheutuneet työn uudelleen järjestely- ja yhteensovittamisongelmat pitkittävät tavoitteena olevan aikaansaannoksen kestoa ja aiheuttavat tätä kautta aina heikennystä työn tuottavuuteen.

#### **6.4 Osaamisen hallinta**

Haastatteluista nousi esiin osaamisen hallinnan kokonaisuus yhtenä merkittävänä tekijänä turvallisuuskulttuurin kehittämisessä (Liite 5. sinisellä merkityt vastaukset). Aiemmin teoriaosuudessa esitellyssä hyvän turvallisuuskulttuurin piirteinä pidettäviä turvallisuuskulttuurin ulottuvuuksia (Taulukko 1) osaamisen hallinta nähdään yhtenä ulottuvuuksista. Tiikkaja ym. (2020, 12) ovat todenneet turvallisuustutkimuksen korostavan ihmisen toiminnan vaihtelua erilaisissa tilanteissa ja tähän tarvittavan uudenlaista koulutusta. Myös onnistuneiden ratkaisujen ja toimintojen tukemiseen ja vahvistamiseen tulisi löytää koulutuksen kautta keinoja. Koulutuksen, perehdytyksen ja työn ohjauksen keinoin olisi mahdollista luoda perusta turvallisuusosaamiselle työympäristössä.

Kaikki haastateltavat nostivat koulutuksen merkityksen esiin tiedusteltaessa, miten kehittäisit organisaatiosi työturvallisuuskulttuuria. Yksi vastaaja kertoo kesäkaudella työtapaturmien määrän osuuskaupassaan kasvavan ja epäilee syyksi sesonkityöntekijöiden heikkoa tietotaitotasoa ja perehdyttämisen vähyyttä. Eräässä osuuskaupassa perehdytykseen panostamalla oli saatu erinomaiset tulokset S-ryhmän nuorten kesätyöntekijöiden tutkimuksessa, jossa selvitettiin muun muassa perehdytyksen

onnistumista. Eräs haastateltavista kertoo kokevansa poikkeustilanteiden hallinnan toimipaikoissa helpottuvan, kun perustason osaaminen on varmistettu.

Osuuskauppa Hämeenmaalla liiketoiminnalta toivotaan lisää resursseja perehdyttämiseen. Erään haastatellun sanoin: ”Kyllä mä näen, että turvallisuuden perehdyttämiseen pitäisi olla enemmän aikaa käyttää”. Eräs haastateltavista näkee, että uuden työntekijän perehdyttäminen turvallisuusasioihin heti ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää. Reimanin & Oedewaldin (2008, 366–367) mukaan työntekijöiden koulutus on oleellisempia keinoja, joilla vaikutetaan organisaation toiminnan luotettavuuteen. Koulutuksen pitäisi tähdätä siihen, että työntekijä saa tietoa, joka motivoi oikeasuuntaiseen työhön suhtautumiseen. Työntekijälle on tärkeää syntyä ymmärrys siitä mikä merkitys yksilön toiminnalla on organisaation kokonaisturvallisuuteen. Tiikkaja ym (2020, 20) taas näkevät tärkeänä, että koulutuksen avulla vahvistetaan pystyvyyden tunnetta, hyötyuskomuksia, turvallisuusmotivaatiota, aktiivisuutta ja aloitteellisuutta työturvallisuuden edistämiseksi.

Yksi haastateltavista kertoo näkemyksensä perustuvan aiempaan kokemukseensa turvallisuuskriittiseltä alalta. Hän näki henkilökunnan sisäiseen koulutukseen ja osaamisen hallintaan panostuksen tärkeämpänä kuin esimerkiksi vartiointiin ja tekniseen turvallisuuteen keskittymisen. Sisäisellä koulutuksella sitoutetaan henkilöstö ulkopuolisen tahon järjestämää koulutusta paremmin vastuuseen oman toimipaikan päivittäisissä asioissa. Lähikoulutusten poisjääminen koronaepidemian takia huolestuttaa useampaa vastaajaa, verkkokoulutuksen sisältö tarvitsee lisäksi toimipaikassa esimieheltä isoa panostusta turvallisuusasioiden perehdyttämiseen työvuorossa ja pelkona on, että ne jäävät tekemättä kiireessä. Myös S-turvan perehdyttämiseen kaivattiin lisää aikaa koska sen käyttö on edelleen tavoitteisiin nähden vähäistä.

## **6.5 Asenne ja kulttuuri**

Liitteessä 5. nähdään keltaisella merkityt vastaukset, joissa vastaajat pohtivat asenteen vaikutusta turvallisuuskulttuuriin. Haastateltavista suurin osa kertoi johdon sitoutumisesta ja vastuullisuuden näkymisestä strategian kautta myös turvallisuuden kehittämisessä. Kulttuurin nähdään lähtevän johdosta käsin. Turvallisuus esiintyy arjessa tekemisessä ja puheissa. Turvallisuuden organisaation rakentaminen ja isot linjan vedot vaikuttavat siihen, miten turvallisuus organisaatiossa nähdään ja minkälaisen painoarvon se liiketoiminnassa saa. Erään haastatellun mukaan ”turvallisuuden halutaan olevan Hämeenmaalla kunniakysymys”.

Hämeenmaan asiantuntijat kokivat, että työturvallisuusasioita halutaan kehittää ja työsuojelun ja työnantajan välillä on avoin ja erittäin hyvä keskusteluyhteys. Riskienhallinnan kautta perusteltuna kehitysideat ja tarpeet otetaan hyvin huomioon ja niitä viedään eteenpäin. Turvallisuuden johtamisen työvälitteet ovat kunnossa ja organisaation panostus turvallisuuden johtamiseen näkyy niiden kautta. Sen sijaan johtamisen jäämäkkyteen ja turvallisuuden tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen kaivataan puuttuvampaa otetta johdon osalta.

Niin haastatteluissa kuin henkilöstön työturvallisuuden ilmapiiriä mittaavassa kyselyssä kävi ilmi, että työturvallisuudesta ei Hämeenmaalla keskustella toimipaikoilla säännöllisesti. Flemingin (2001, 2–5) mukaan organisaation turvallisuuskulttuurin kehittyminen vaatii johdonmukaisuutta. Henkilöstön on ymmärrettävä oma roolinsa vastuunottajana turvallisuuden kehittämisessä ja johdon ratkaisujen on tuettava ennaltaehkäisevää toimintaa.

Useissa turvallisuuskulttuurin tutkimuksissa on nostettu johdon sitoutuminen yhdeksi merkittävämmäksi tekijäksi hyvän turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Reimanin ym. (2008, 51–52) mukaan sitoutuminen näyttäytyy johdon toiminnassa siten että turvallisuusasioiden vastuut on määritelty selkeästi, turvallisuusasioiden hoitamiseen on annettu riittävästi resursseja, johto pystyy määrittelemään turvallisuuden toimintatavat ja valvoo niiden toteutumista. Onnistuneet strategiset valinnat liiketoiminnan johdosta käsin luovat pohjan turvallisen työskentelyn mahdollistamiseksi. ”Liiketoiminta ja turvallisuus kulkevat käsikädessä, ei katsota enää hintalappua”. Näin totesi eräs haastatelluista kysyttäessä heidän organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisen eteen tehdyistä onnistuneista toimista.

Tärkeänä pidettiin myös näkökulmaa missä työntekijöiden ja johdon näkemykset turvallisuuden tasosta ja resurssien mahdollistamista turvallisista toimintatavoista ovat mahdollisimman lähellä toisiaan. Eri työryhmätasojen sitoutumista työturvallisuuteen kuvailtiin erään haastatellun mukaan seuraavasti:

Mutta voisi sanoa, että työturvallisuuden mukana olo arjessa niin vähenee sitä mukaa kuin oman työn käytännön suorittamisen paine lisääntyy. Kirjoituspöydän takaa on helppo yhtyä ajatuksiin mutta se haaste on just siinä, kun mennään työntekijän rajapintaan ja kun on se paine, että mulla on tuossa tuo rullakko ja 32 minuuttia aikaa ja sitten mulla loppuu työaika ja tuo on pakko saada tyhjennettyä.

Scheinin organisaatiomallin voidaan nähdä kertovan juuri tästä haasteesta; johdon määrittelemät arvot eivät aina välity näkyvään käyttäytymiseen vaan Leppäsen (2006, 192) mukaan niissä lähdetään yleensä organisaation tavoitetilasta. Turvallisuuskulttuuria

tutkittaessa vasta kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, se muuttuu perusoletukseksi. Perusoletukset ohjaavat käyttäytymistä ja niiden taustalla piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee ajatella. (Leppänen, 2006, 193.)

Haastattelujen mukaan asenteeseen ja yksilöön halutaan pystyä vaikuttamaan kouluttamisen keinoin. ”Työkalut on olemassa mutta korvien väliin pitäisi pystyä vaikuttamaan.” Toisaalta taas toimipaikat ja toimialat nähdään erilaisena toimintaympäristönä. Siksi ei riitä, että kaikilla on samat toimintatavat, vaan tarvitaan turvallisuustoimintaa, joka lähtee ihmisestä itsestään. Näin saadaan jokaiselle työntekijälle ymmärrys vastuusta. Erään haastatellun mukaan:

Ihminen tekijänä on siinä se ratkaisevin, koska siinä arjessa, se ihmisen tekemät valinnat juuri sillä hetkellä ratkaisee. Jotta ihminen osaa tehdä oikean valinnan, pitää olla osaamista tai joku muistijälki mihin se perustuu siellä se viisaus.

Hollnagelin mukaan resilienssin kasvattaminen on tärkeää. Nykyinen työelämä on muuttunut siihen suuntaan, että monet sosio-tekniiset järjestelmät ovat niin monitahoisia, että työskentelytilanteet ovat epämääräisempiä ja ennalta arvaamattomampia kuin aiemmin. Työskentelyolosuhteet eroavat työtehtävän määrittelyistä ja työ sekä välineet ovat enää harvoin täysin yhteensopivia tilanteeseen. Suorituksen muunneltavuus on välttämätöntä ja järjestelyt tehdään ihmisten toimesta niin yksilö-, ryhmä-, kuin organisaatiotasollakin. Niinpä jokaisen organisaatiotason ja ihmisen on mukautettava toimintaansa olemassa oleviin resursseihin ja tarpeisiin nähden. (Hollnagel 2014, 134–136.) Teperin ym. (2021, 31) mukaan organisaation tarve hallita inhimillisten tekijöiden näkökulmaa turvallisuuden kehittämisessä on kasvanut. Haastatteluissa nousi esiin, että työntekijöiden olisi löydettävä itsenäistä otetta ja kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Tämä on mahdollista lisäämällä henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön.

Eräs haastateltavista kokee, että heidän osuuskaupassansa kulttuurin muuttamiseksi on tehty systemaattisesti töitä ja näkee suuren vaikutuksen siinä, miten turvallisuuden roolit on osuuskaupassa jaettu. Yritysturvallisuuden ja työsuojelun yhdistäminen on koettu merkittäväksi eduksi. Useampi muiden alueosuuskauppojen asiantuntijoista painotti, että koska turvallisuuspäälliköllä ei ole juridista vastuuta työturvallisuusasioissa, täytyy työturvallisuuden johtamisen ja muutosten lähteä liikkeelle kuitenkin johdosta käsin. Haastateltavan mukaan kulttuurin muutosvaiheessa vaaditaan rajuja toimia, jotka aluksi on veloitettava tehdyksi linjaorganisaation vastuiden mukaisesti seuranta kiristäen.

## 6.6 Keskeiset löydökset temahaastatteluista

Tavoitteena on kaikilla haastateltavilla sama päämäärä: olosuhteet pitää järjestää niin että työn pystyy tekemään kaikissa tilanteissa turvallisesti. Haastatellut asiantuntijat kokevat, että hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö on kaiken perusta ja että se johtaa kannattavaan liiketoimintaan. Kulttuurin kehittämiseksi tarvitaan jämäkkää työturvallisuuden perusasioiden johtamista, systemaattista viestintää ja ennakoivampaa otetta. Taulukossa 5 esitellään konkreettiset kehitysideoita käytänteisiin jaoteltuina haastatteluista esiin nousseiden pääteemojen mukaan. Asenne ja kulttuuri aihekokonaisuudesta nousevat haasteet johdon sitoutuneisuuden välittyminen koko henkilöstölle ja arvojen sekä käytännön kohtaaminen, ymmärryksen ja vastuun kuulumisen kaikille. Tähän kohdennettuna ratkaisuna nähdään turvallisuuspuheen lisääminen, ennakoivien mittareiden käyttö tulospalkkiokriteerinä ja turvallisuuden organisaation muoto. Ajan ja kiireen hallinnan kehittämiseksi nähdään tarpeelliseksi pysähtyä turvallisuusasioiden äärelle, sitouttaa henkilöstöä ja lähettilästoiminta, jonka avulla havainnointi toimipaikoissa on tehokkaampaa ja säästää esimiehen aikaa. Johtamisen jämäkkyyteen päästään vaikuttamaan selkeiden vastuunjakojen ja linjaorganisaation mukaisesti aktiivisemmalla seurannalla ja tiukemmalla puuttumisella. Osaamisen hallinnan kehittämiseksi nähdään tarve lisätä resursseja perehdytykseen ja koulutukseen sekä niiden tarkempi yksilöiminen.

Taulukko 5. Asiantuntijoiden haastatteluista nousseet keskeisimmät kehitysehdotukset teemoittain

Ajanhallinta ja kiire	Johtamisen jäämäkkyys	Osaamisen hallinta	Asenne ja kulttuuri
Nimetty turvallisuus-havainnoija joka toimipaikkaan	Sovitut asiat vaadittava ja seurattava jäämäkästi	Esimiesten tiivistetty turvallisuusohje	Työturvallisuusasiat päivittäisiin puheisiin
Hieman lisää merkittyä työaika turvallisuuden perehdyttämiseen	Vastuut selkeämmäksi kaikille eri työryhmätasolle	Sisäiset koulutukset, integrointi omaan toimipaikkaan ja työtehtäviin	Ennakoivat mittarit tulospalkitsemisen piiriin
Sitouttamalla henkilökuntaa saadaan kiirettä vähemmäksi	Ryhmäpäällikkötaso varmistaa toimipaikkojen esimiesten tekemisen tason	Turvallisuuden perehdyttämiseen varattu työaika suunnitellaan työvuorolistaan	Turvallisuuden organisaatio, oikea roolitus tärkeää
Lyhyt turvallisuusosio joka palaveriin kaikille työryhmätasolle	Yksi asia kerrallaan kuntoon kaikissa toimipaikoissa	Etenkin perehdyttämisen ja turvakävelyn toteutuminen varmistettava	Työturvallisuus-puhe ensimmäisestä työpäivästä alkaen uuden työntekijän kanssa

## 6.7 Benchmarking asiantuntijoiden haastatteluista

Teemahaastatteluiden tulosten analysoinnin perusteella löydettiin Hämeenmaan työturvallisuuden johtamisesta ja käytänteistä haasteita joihin asiantuntijat toivoivat muutoksia. Muiden alueosuuskauppojen asiantuntijoiden haastatteluvastausten perusteella muodostettiin eniten esiin nousseita käytänteitä, joiden avulla oli lähdetty työturvallisuutta kehittämään, ja joiden avulla haastateltavat uskoivat toiminnan kehittyneen. Kyseisissä alueosuuskaupoissa oli havaittu valittujen toimintatapojen edistäneen työturvallisuuskulttuuria haluttuun suuntaan. Taulukossa 6 esitellään



benchmarking-menetelmän avulla löydetyt keinot, joiden avulla Osuuskauppa Hämeenmaan on mahdollista lähteä kehittämään työturvallisuuskulttuuria.

Taulukko 6. Työturvallisuuden kehittämisen keinot Benchmarking

Haasteet Hämeenmaalla	Muiden alueosuuskauppojen toimivia käytänteitä
Kiire aiheuttaa paljon pieniä työtaturmia	Lähettilästoiminta → riskien ja puutteiden havainnointiin kiinnitetty lisää huomiota
Koetaan ettei kaikilta osin varata riittävästi aikaa työturvallisiin toimintatapoihin	Lähettilästoiminta → aika merkitty työvuorolistaan, jolloin havainnoidaan ja hoidetaan työturvallisuusasioita
Perehdytys ja koulutus liian vähäistä	Turvallisuusperehdytykseen merkitty aika suunnitellaan työvuorolistaan jokaiselle uudelle työntekijälle
Toimipaikkojen välillä suuria eroja työturvallisuuden käytänteiden ylläpidossa	Esimiehille suunnattu tiivistetty ohjeistus turvallisuusasioiden hoitamiseen, sidottu vuosikelloon
Tekemättä jättämiseen ei puututa riittävästi liiketoiminnan puolesta	Ryhmäpäälliköt ja toimialajohto puuttuu tekemättä jättämiin
S-turva ei ole kaikille tuttu työkalu	Pakotettu turvallisuushavaintojen tekeminen X kertaa/kk/vuosi
Ennakoiva ote ja positiiviset havainnot vähäisiä	Ennakoiviin työkaluihin ja mittareihin kytketty koko henkilöstön tulospalkitseminen

## 7 Työturvallisuuskulttuurin kehittämistoimenpiteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuskulttuuria. Varsinainen kehitysprosessi pitää sisällään Hämeenmaan kypsyystason määrittelyn Flemingin (2001) mallin avulla. Mallin avulla löydetään vaiheet ja suunta, jonka mukaan kehityskohteet valitaan ja määritellään. Varsinaiseen kehittämistyöhön osallistettiin Hämeenmaan eri työryhmätasoilta henkilöstöä siten että järjestettävässä työpajassa on mukana työntekijöitä, toimipaikkojen esimiehiä ja ryhmäpäälliköitä. Työpaja toteutettiin niin että opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorina tilaisuudessa. Työpaja järjestettiin 2021 toukokuussa teams-sovelluksen kautta etämenetelmin. Kehittämistyöpajan tarkoituksena oli luoda toteuttamiskelpoiset toimintamallit kehitysideoiden käytäntöön viemiseksi eri työryhmätasojen käyttöön. Kehittäminen tapahtuu organisatoristen ulottuvuuksien (Reiman ym. 2008) mukaan valittujen teemojen lähtökohdista, keskittyen lähiesimiestoimintaan, resurssien hallintaan ja osaamisen varmistamiseen. Teemat ovat samoja, jotka nousevat esiin henkilöstön työturvallisuusilmapiirikyselyn ja asiantuntijahaastatteluiden pohjalta.

### 7.1 Osuuskauppa Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin kypsyystaso

Flemingin kypsyystasomallin mukaan (kuva 5) arvioituna Hämeenmaa on turvallisuuskulttuurin tasolla 3. Tälle tasolle on tyypillistä, että johto näkee turvallisuusasiat tärkeinä ja niihin panostetaan resursseja. Asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin, että johdon sitoutuminen näkyy erityisesti panostuksessa toimiviin työkaluihin ja järjestelmiin. Tällä tasolla työtapaturmien määrä on usein toimialan keskimääräistä tasoa. Noustakseen seuraavalle tasolle henkilöstöä olisi tärkeää osallistaa entistä enemmän ja sitouttaa turvallisiin toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen. Työturvallisuuden ilmapiirikyselyn vähäinen vastaajamäärä antaa osviittaa siitä, ettei työturvallisuutta koeta laajasti merkittävänä asiana. Kyselystä kävi myös ilmi, että noin 30 % vastaajista kokee, ettei turvallisuudesta puhuta säännöllisesti, joka osoittaa, ettei turvallisuusasiat ole työntekijän arjessa välttämättä läsnä ja mielessä. Toisaalta taas Osuuskauppa Hämeenmaan panostus esimerkiksi S-turva-järjestelmän muodossa vaikuttaa siihen, että ennakoivien mittareiden käyttöön on hyvät mahdollisuudet. Sitä kautta on mahdollisuus nousta seuraavalle tasolle aktivoiden henkilöstöä hyödyntämään S-turvaa tehokkaammin. Kolmannella tasolla mittareiden kautta saatua dataa käytetään tehokkaasti hyväksi toiminnan kehittämiseksi, neljännellä tasolla henkilöstö suurelta osin ymmärtää vastuunsa osana työturvallisuuden kehittämisessä.

Flemingin turvallisuuden kypsyystasomallia voidaan hyödyntää varsin hyvin turvallisuuden kypsyystason arvioinnissa tässä opinnäytetyössä. Toisaalta eri tasojen välillä on vaihtelua niin että joidenkin osa-alueiden suhteen voi arvioida organisaation olevan ylemmällä tasolla, kun taas jokin osa-alue kaipaa vaatii selvästi enemmän huomiota.

Johdonmukaisuuden lisäämisen työturvallisuuden johtamiseen voidaan nähdä suurimpana tavoitteena kypsyysmallin mukaiseen kehittymiseen. Tämä välittyi myös asiantuntijahaastatteluilta Hämeenmaan osalta ja toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös näkemyksiä siitä, että niissä alueosuuskaupoissa, joissa koettiin työturvallisuuden johtamisen olevan johdonmukaista, oli saatu hyvää kehitystä aikaan.

## **7.2 Työpajan tulokset**

Työpajaan osallistui 17 henkilöä market-, liikennemyymälä-, ja ravintolatoimialalta sekä Hämeenmaan työsuojelupäällikkö ja turvallisuusasiantuntija. Osallistujat jakoutuivat siten että työntekijöitä oli 6, toimipaikkojen esimiehiä 6 ja ryhmä-/ aluepäälliköitä 5. Koska tavoitteena oli saada eri työryhmätasojen näkemykset jaettua mahdollisimman avoimesti, pienryhmätyöskentely toteutettiin siten, että saman ryhmän osallistujat olivat eri toimipaikoista ja eri toimialoilta. Työpajan tavoitteena oli uusien käytänteiden luomista yhdessä valittuihin kehityskohteisiin. Työpajan osallistujille esiteltiin ennakkomateriaaliin perustuvat teemat, joiden nähtiin eniten kaipaavan kehittämistä. Teemat valikoituivat henkilöstön työturvallisuusilmapiirimittauksen tuloksien ja asiantuntijoiden haastattelujen perusteella. Teemat olivat turvallisuuspuhe, kiire ja perehdyttäminen. Lisäksi haluttiin antaa mahdollisuus tuoda työpajassa esiin uusia ajankohtaisia onnistumisia tai haasteita työturvallisuuteen liittyen, joten yksi työpajassa pohdittu teema oli ryhmien itse määriteltävissä. Liitteessä 4 on nähtävillä työpajoissa nousseet ajatukset missä asioissa nähdään onnistumisia ja mitkä asiat kaipaavat kehitystä. Liitteessä 4. lisäksi violetilla värillä merkityt kehitystoimenpiteet.

Taulukossa 7. esitellään tiivistetysti työpajassa esiin nousseet kehitettävät asiat ja niihin suunnitellut käytänteet. Työpajassa huomattiin, että osalla toimialoista oli käytössä jo toimiviksi havaittuja käytänteitä. Kummiperehdyttäjä-toiminnan ja esimiehen vuosikalenterin hyödyntäminen kaikilla toimialoilla koettiin hyödylliseksi ja niitä esitettiin jatkojalostettavaksi. Myös jo käytössä olevaan turvallisuuden vuosikelloon nähtiin hyödylliseksi lisätä vuosikalenterin mukaisia työturvallisuus teemoja. Perehdyttämisen käytäntöihin haluttiin lisätä erillinen aika turvakävelylle, joka merkitään jatkossa työvuorolistaan uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle.

Taulukko 7. Työpajassa muodostuneet kehityskohteet ja toimenpiteet

Turvallisuuspuheen lisääminen	Kiireen ja ajan hallinta	Perehdyttäminen ja koulutus	Ajankohtaiset
Turvallisuusasiat jokaiseen palaveriin	Vahvistetaan viestiä siitä että työympäristön turvallisuudesta huolehtimiseen on lupa käyttää enemmän aikaa	Turvakävelyn varataan aika työvuorolistaan perehdytyksen yhteyteen	Lisää koulutusta uhkaaviin asiakastilanteisiin
Vuosikellosta jatkojalostetun vuosikalenterin mukainen turvallisuusteema joka palaveriin	Turvallisuus kiireen edelle, esimerkiksi tavarat aina paikoilleen kiireestä huolimatta	Kummiperehdyttäjä-käytännön monistaminen market toimialalta muiden käyttöön	Esimiehet jakavat <u>work chatin</u> kautta säännöllisesti uhkaaviin asiakastilanteisiin liittyvää koulutusmateriaalia
Pidetään puhetta yllä turvallisuudesta toimipaikoissa käytännön työtehtävien lomassa	Vuosikellon jatkojalostaminen helpottaa esimiesten turvallisuus asioiden hallintaa ja viestintää aikataulun mukaan	Kummi-perehdyttäjän vastuun kirkastaminen, vastuu perehtymisestä jatkuu pidempään.	
Tarvittavat resurssit			
Vuosikalenterin jatkojalostaminen esimiehet +ryhmäpäälliköt	Työturvallisuudesta viestimisen tehostaminen	Turvakävelyn aika perehdyttäjä +perehtyjä	Vuosikalenteriin muistutusta tästä
Ohjeistus lisätä turvallisuus-osio kaikkiin työryhmien palavereihin	Vuosikellon jatkojalostaminen <a href="#">turvallisuuspäällikkö+työsuojelu</a>	Kummiperehdyttäjä-käytännöille muille toimialoille	Mietintään voisiko lisätä koulutusta tähän osa-alueeseen

Muodostuneiden käytänteiden lisäksi työpajassa nousi paljon avointa keskustelua työturvallisuuden ympärille. Osaltaan myös tämänkaltainen tilaisuus, jossa on aika varattu rajatulle teemalle, antoi mahdollisuuksia jakaa kokemuksia ja lisää turvallisuuspuheen määrää toimipaikkoihin ja eri työryhmätasoisille. Leppäsen (2006, 189) mukaan turvallisuuskulttuurin muodostumisen kannalta on tärkeää, että ryhmällä on riittävästi turvallisuuteen liittyviä yhteisiä kokemuksia.

Työpajassa kävi ilmi, että koronapandemian takia työryhmien sisäiset palaverit Hämeenmaalla ovat olleet viime aikoina vähäisiä ja henkilöstön turvallisuuskoulutukset ja viestintä on siirtynyt paljon verkkoympäristöön. Tämän koettiin osaltaan vaikuttaneen myös siihen, että turvallisuusasiat eivät nouse toimipaikkojen arjessa entisellä lailla esille. Työntekijä suorittaa esimerkiksi vaadittavan turvallisuuskoulutuksen itsenäisesti verkossa, jolloin samantyyppistä vuorovaikutusta ja kokemusten jakamista ei tapahdu kuin ryhmässä suoritettussa koulutuksessa. Työpajassa korostui myös se, että koronapandemian mukanaan tuomat uudet haasteet ovat vieneet paljon aikaa ja huomiota muilta työturvallisuusasioilta.

Työturvallisuuskulttuurin kehittymistä ajatellen työpajan yhdeksi eduksi kehittämismenetelmänä nousee koetun perusteella se, että useampi osallistuja mainitsi olevan tärkeää, että käsittelyssä olleet asiat nousevat keskusteluihin, jonka ansiosta ne tarttuvat paremmin mukaan arkeen kuin että lukisi ohjeistusta esimerkiksi sähköpostista. Myös eri toimialojen yhteinen tilaisuus koettiin tärkeäksi, havaittiin että hyviä käytänteitä

on jo olemassa mutta niitä ei ole osattu hyödyntää kaikilla toimialoilla. Myös eri organisaatioitasojen mukana oleminen luo kulttuuria ja osoittaa henkilöstölle johdon sitoutumista aiheeseen. Työpajatoimintaa voidaan pitää erinomaisena menetelmänä työturvallisuuskulttuurin kehittämisessä.

### **7.3 Kehitystoimenpiteiden toteuttaminen Hämeenmaalla**

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella nousseet kehitysehdotukset tarkentuivat käytänteiksi työpajassa. Työpajan jälkeen käytänteiden viemiseksi kentälle jaettiin toimialojen ryhmäpäälliköille vastuut, miten ja millä aikataululla asioita viedään eteenpäin (Liite 7). Työsuojelutoimikunnan kokouksessa käsiteltiin esiin nousseet teemat ja kehitysehdotukset sekä työsuojelupäällikkö esitteli mitä on konkreettisesti tehty ja mitkä asiat ovat edenneet. Etenkin jo osalla toimialoista käytössä olleet käytänteet on tarkoitus monistaa kaikille toimialoille, jotta toimintaohjeet olisivat yhdenmukaiset ja niiden seuranta ja puuttuminen tekemättä jättämiseen olisi tehokkaampaa. Turvallisuuden vuosikellon tarkentaminen eri työryhmätasojen käyttöön on työpajan jälkeen eri asiantuntijoiden kesken jaettu tehtäväksi ja viety käytänteeksi edelleen toimipaikkoihin. Työsuojeluorganisaation ja linjaorganisaation tiivis yhteistyö vaikuttaa olevan erinomainen keino viedä eteenpäin työturvallisuusasioita.

Asiantuntijoiden haastattelun perusteella eri toimialoilla on havaittavissa erilaista suhtautumista turvallisuusasioihin. Tämä puoltaa näkemystä, jossa eri toimialojen henkilöstöt yhdessä kehittäisivät työturvallisuuskulttuuria esimerkiksi säännöllisten työpajojen muodossa. Aiemmin käytössä olleet koko henkilöstön turvallisuuskoulutukset turvapassin ja hätäensiavun osalta saivat asiantuntijahaastatteluissa enemmän huomiota kuin nykyiset vastaavan sisällön verkkoperehdytykset. Työturvallisuuskulttuurin kehittämiseksi turvallisuuskoulutuksen resursseja ei voi ainakaan vähentää, mikäli halutaan siihen löytyvän tulevaisuudessa aikaa. Systemaattinen kehittäminen vaatii aiempaa jämäkämpää otetta linjaorganisaatioissa ja positiivisen turvallisuuspuheen tuomista organisaatioon. Monessa alueosuuskaupassa on erilaisia turvallisuuden hankkeita käynnistetty mutta toisinaan hankkeet saattavat jäädä muiden suuremman painoarvon saavien linjauksien jalkoihin.

Käytössä olevien tehokkaiden työkalujen kuten S-turvan ja viestintäkanava Workplacen ja workchatin systemaattinen ja monipuolinen hyödyntäminen on havaittu muissa osuuskaupoissa tehokkaaksi turvallisuustekemisten säännöllisen viestinnän ylläpidossa. Kaikenlainen koko organisaation jäsenten aktivoiminen ja kannustaminen aiempaa aktiivisempaan yhteistyöhön ja keskusteluun voidaan nähdä positiivisena kehityksenä, joka johtaa myös turvallisuusasioiden suurempaan huomiointiin. Johdon, esimiesten ja

työsuojeluorganisaation on muiden tärkeiden kokonaisuuksien ohella etsittävä uusia kiinnostavampia keinoja uusien sukupolvien motivointiin ja innostamiseen myös työturvallisuusasioissa. Uusia näkökulmia löytyy varmasti esimerkiksi turvallisuuskriittisten alojen toimintaan tutustumalla ja parhaita käytänteitä jakamalla.

Palvelualojen työvoiman saatavuuden haasteet lisäävät koulutustarvetta työpaikoille. Entistä suurempi osa työntekijöistä on ensimmäisessä työsuhteessaan ja ilman ammatillista koulutustaustaa. Tästä syystä työturvallisuuden koulutukseen on ohjattava aiempaa enemmän resursseja, jotta voidaan varmistaa turvalliset työskentelyolosuhteet koko henkilöstölle. Koronapandemian jatkuminen ja sen ajalta kertynyt koulutusvelka pakottaa organisaatiota miettimään ratkaisuja ryhmässä tapahtuvien koulutustilaisuuksien ja isojen työryhmäpalaverien tilalle. Toimipaikkaan räätälöity virtuaalivalmennus vr- lasien avulla voisi tuoda kiinnostavan ja terveysturvallisen tavan uusien työntekijöiden turvallisuusperehdytykseen. Samoin toimipaikkakohtaisesti yhdessä turvallisuuden asiantuntijoiden kanssa mietityt ja kyseiseen toimipaikkaan räätälöidyt turvallisuuskävelyt ovat erinomainen tapa perehdyttää ja kouluttaa henkilöstöä pienissä ryhmissä. Palaverikäytänteisiin lisättävä turvallisuusosio voidaan toteuttaa myös etävälinein kiinnostavalla tavalla, esimerkiksi todellista vaaratilannetta havainnollistavan videon muodossa.

Alueosuuskauppojen ollessa kaikkien osa S-ryhmää on haasteet samankaltaisia ja toteutuksen onnistuminen riippuu pitkälti alueosuuskaupan strategisista valinnoista sekä siitä, kuinka tarkasti linjaorganisaatiossa toimintaa seurataan ja valvotaan. Toteutetun turvallisuuden ilmapiirikyselyn kehittämiseksi olisi hyödyllistä joko havainnoimalla säännöllisesti toimintaa esimerkiksi eri työvuoroissa tai eri työryhmätasojen tekijöitä haastatteleamalla hankkia laajemmin tietoa organisaation työturvallisuuskulttuurista. Jotta kyselyä voisi hyödyntää laajemmin siihen olisi tärkeää saada henkilöstöä motivoitua enemmän suuremman vastaajamäärän saamiseksi. Vuotuisessa työtyytyväisyysmittauksessa olisi tärkeää olla pitkäjänteisesti ennakoivaa työturvallisuutta mittaavat kysymykset pysyvästi.

## 8 Pohdinta

Tässä opinnäytetyön osiossa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Osiossa tuodaan esiin opinnäytetyön keskeiset löydökset johtopäätösten muodossa ja esitellään kehittämissuunnitelma prosessina työturvallisuuskulttuurin muutokseen. Lopuksi tässä osiossa arvioidaan eri menetelmien soveltuvuutta ja niiden toteuttamisen onnistumista.

### 8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli

1. Mitkä ovat Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin eri työryhmätasojen kehittämiskohteet?

Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuurin eri työryhmätasojen kehittämiskohteet kävivät ilmi asiantuntijahaastattelujen vastausten perusteella. Viitteitä samoista kehittämiskohteista voitiin havaita myös henkilökunnan työturvallisuuden ilmapiiromittauksesta. Flemingin kypsyystasomallin mukaan nimettiin kehittämiskohteita eri organisaatiotasolle ja työpajamenetelmällä tarkennettiin eri työryhmätasolle kohdennettuja toimia työturvallisuuskulttuurin kehittämiseksi. Työryhmätasot ovat tässä yhteydessä työntekijätaso, toimipaikan esimiehet, ryhmäpäälliköt ja toimialajohto sekä johtoryhmä.

Työntekijätasolla kehittämiskohteet olivat työturvallisuuden perusasioiden perehdyttämisen kehittäminen, osaamisen jatkuva ylläpito ja kehittäminen sekä työturvallisuuteen liittyvien asioiden kiinnostavuuden lisääminen. Toimipaikkojen esimiestasolla kehittämiskohteet olivat johdonmukaisen ja säännöllisen toiminnan ylläpitäminen ja resurssien riittävyys. Ryhmäpäälliköiden ja toimialajohdon kehittämiskohteeksi nousi johdonmukaisen ja säännöllisen työturvallisuusjohtamisen seuranta ja resurssien riittävyyden varmistaminen. Johtoryhmän kehittämiskohteeksi asiantuntijahaastatteluiden perusteella nousi turvallisuustoiminnan ja organisaation tavoitteiden ja strategian kiinteämmän yhteyden vahvistaminen.

Luukan (2019, 21–29) mukaan organisaation kulttuuri luodaan johdosta käsin, mutta jokainen sen jäsen joko vahvistaa tai purkaa sitä käytöksellään. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että jokaiselle organisaation jäsenelle on selvää miten oma toiminta vaikuttaa työturvallisuuskulttuuriin. Positiivisen turvallisuuskulttuurin omaavien organisaatioiden piirteitä ovat luottamukseen perustuva kommunikaatio, jaettu käsitys turvallisuuden tärkeydestä ja luottamus ennakoivien toimien tehokkuudesta. (HSE,1997.) Osuuskauppa

Hämeenmaalla juuri turvallisuuden tärkeyden jaettua käsitystä olisi vahvistettava eri työryhmätasoisille.

2. Miten voidaan kehittää Osuuskauppa Hämeenmaan työturvallisuuskulttuuria konkreettisten toimenpiteiden kautta?

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta asiantuntijoita haastatteleamalla ja benchmarking-menetelmällä vertaamalla. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella löydettiin neljä teemaa, joiden ympärille tuloksissa esitellyt kehittämistoimenpiteet sijoittuvat. Teemat olivat ajanhallinta ja kiire, osaamisen hallinta, johtamisen jämäkyys ja asenne sekä kulttuuri. Näiden osa-alueiden kehittämällä oli saatu näkyviä muutoksia aikaan turvallisuuskulttuurissa muissa alueosuuskaupoissa. Näiden teemojen on myös opinnäytetyön teoriaosuudessa esitelty sisältyvän hyvän turvallisuuskulttuurin ominaispiirteisiin. Näin ollen teemojen voidaan katsoa olevan olennaisia työturvallisuuskulttuuria kehittäessä. Asiantuntijoiden haastatteluista benchmarking-menetelmällä löydettiin muissa alueosuuskaupoissa hyväksi havaittuja työturvallisuuden johtamisen käytänteitä, jotka on esitelty taulukossa 6. Työpajamenetelmällä kehitettiin konkreettisia toimenpiteitä työturvallisuusjohtamisen käytänteiden parantamiseksi. Työpaja-menetelmällä löydettiin konkreettisia tekemisiä, joita lähdettiin viemään Hämeenmaalla eteenpäin työpajan jälkeen. Nämä konkreettiset tekemiset on esitelty taulukossa 7.

3. Miten kehitetään turvallisuuskulttuuria tapaturmia välttelevästä kohti ennakoivaa ja positiivista ihmislähtöistä turvallisuuskulttuuria?

Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta teorian pohjalta Hollnagelin (2014) ja Teperin (2021) esiin tuomista näkökulmista sekä asiantuntijahaastatteluilla. Hollnagelin mukaan turvallisuuden johtamisessa kohti ennakoivaa turvallisuusajattelua on tärkeää työntekijän resilienssin kasvattaminen, jolloin reaktiivinen toiminta muuttuu proaktiiviseksi. Tulevaisuuden työturvallisuuskulttuurissa otetaan entistä enemmän huomioon se, että työskentelytapojen muunneltavuus on välttämätöntä ja sekä organisaation että yksilön on kyettävä sopeuttamaan toimintaansa ympäristöön soveltuvaksi. Tällöin yksilön asenteeseen vaikuttaminen nousee entistäkin suurempaan rooliin ja organisaatioiden kannattaa huomioida ihmisen potentiaali, jossa olosuhteiden luomia rajoitteita voi kiertää ja ihminen toiminnallaan voi pelastaa monia tilanteita. (Teperi 2021, 31.)

Asiantuntijahaastattelujen perusteella löydettiin johtamisen käytänteitä, joilla voidaan vahvistaa ennakoivaa turvallisuuskulttuuria. Niistä on käytännön kokemusten perusteella havaittu hyviä tuloksia turvallisuusperehdytyksen tarkentamisella, toimipaikkaan lisättyjen



lähettiläiden käytöstä ja ennakoivien mittareiden kytkeminen koko henkilöstön tulospalkitsemiseen.

Myös Scheinin organisaatiokulttuurin teoria sekä turvallisuuskulttuurin muodostumisen teoria Reiman ym. mukaan tukee näkemystä miten turvallisuuskulttuuria kehitetään aiempaa ennakoivampaan suuntaan. Scheinin mukaan perusolettamukset ovat koko organisaatiokulttuurin ydin ja ne ovat tiedostamattomia ajatuksia ja tunteita. Usean turvallisuuskulttuurin tutkimuksen mukaan juuri organisaatiokulttuurissa syvimmillä olevat perusolettamukset vaikuttavat turvallisuuskulttuuriin vahvinten. Niiden syntyyn vaikuttaa yksilön ja ryhmän asenteet.

Esimerkiksi läheltä piti havaintojen tekeminen ja säännöllinen kirjaaminen nähtiin asiantuntijahaastatteluiden ja työturvallisuuden ilmapiirikyselyn mukaan olevan työntekijöiden piirissä vielä varsin vähän käytössä. Perehdytyksen tai koulutuksen yhteydessä avaamalla työntekijöille tarkemmin mikä hyöty kirjauksista saadaan, voidaan vaikuttaa yksilön asenteeseen. Kertomalla työntekijälle, että yhden läheltä piti havainnon ansiosta useassa muussa toimipaikassa tai vaikkapa toisessa alueosuuskaupassa voitiin välttää tapaturma tai onnettomuus. Riittävän konkreettisen esimerkin kautta tai tunnetasolle vietyinä asia saa suuremman huomion ja siitä opitaan. Hollnagelin (2014, 138) mukaan juuri oppiminen on turvallisuushavaintojen keskeisin tavoite.

## **8.2 Johtopäätökset**

Turvallisuuskriittisiltä aloilta on opittavissa turvallisuuskulttuurin kehittämisessä eri ulottuvuuksien merkitystä. Perinteisesti organisatoriset ulottuvuudet ovat eniten tarkasteltuja näkökulmia turvallisuuden kehittämisessä. Nämä kävivät ilmi myös asiantuntijoiden haastatteluista. Näitä ovat töiden oikeanlainen resursointi, riittävän koulutuksen järjestäminen, turvallisuuden tärkeydestä viestiminen ja pyrkimys oppia virheistä. Reiman ym. (2008, 69–72) mukaan turvallisuuskulttuurin psykologiset ulottuvuudet koostuvat yksilön henkilökohtaisista tekijöistä: motivaatiosta sekä vastuun ja turvallisuuden kollektiivisesta ymmärtämisestä. Sosiaaliset prosessit ulottuvuutena ovat taas ymmärrystä päivittäisten tapahtumien vaikutuksesta omaan rooliin, normien ja sosiaalisen identiteetin muodostumista, toimintatapojen optimoimista, ja työtä sekä turvallisuutta koskevien käsitysten juurruttamista. (Reiman ym. 2008, 69–72.)

Päivittäinen työ muokkaa toimintaamme ja asenteita, ihminen oppii näistä koko ajan. Organisaation turvallisuuskulttuuri on oppimiskokemusten tulos. (Reiman & Oedewald, 2008, 130.)

Pois oppiminen virheiden välttelystä ja syyllisten etsinnästä kohti ennakoivampaa ja positiivisempaa työturvallisuuskulttuuria vaatii etenkin asenteisiin vaikuttamista ja työntekijöiden resilienssin kasvattamista. Työskentelytapojen muunneltavuus on välttämätöntä ja keinona tähän on yksilön potentiaalin hyödyntäminen ratkaisujen löytämiseksi. Asenteita omaksutaan ryhmän normeihin samaistumalla, joten uuden työntekijän kannalta heti työsuhteen alussa olisi tärkeää päästä vaikuttamaan työskentelytapoihin ja varmistaa että turvallisuusasiat nousevat työryhmässä esiin muutenkin kuin vain erillisessä turvallisuusperhdytyksessä. Asiantuntijahaastattelujen perusteella voitiin todeta, että käytännössä tätä vahvistetaan turvallisuuspuheella, lisäämällä palaverihin aina turvallisuusosio, monipuolisella, säännöllisellä ja kiinnostavalla viestinnällä, kannustamalla turvallisiin työskentelytapoihin ja toisaalta myös herättelemällä jokaista yksilöä ymmärtämään roolinsa vastuun ottamiseen ja tarpeellisuuteen turvallisen työympäristön luomisessa. Nuorten työturvallisuuteen perehtyneen Nykäsen (2020) mukaan vahvistamalla ja lisäämällä motivaatiota turvalliseen työskentelyyn voi nuori työntekijä kasvattaa kykyään suojella itseään työhön liittyviltä vaaroilta. Sosiaalis-kognitiivisiin teorioihin perustuva ja nuoria osallistava turvallisuuskoulutus vahvistaa nuorten valmiuksia turvalliseen työelämään (Nykänen, 2020.)

Flemingin kypsyytastason mukaan turvallisuuskulttuuria kehitetään osallistamalla ja sitouttamalla henkilökuntaa mukaan turvallisiin toimintatapoihin ja niiden kehittämiseen. Teperin mukaan on näyttöä siitä, että työn arkeen sijoitetulla riittävän konkreettisella työkalulla voidaan saada muutoksia aikaan ajattelu- ja toimintatavoissa. Tästä esimerkkinä rakennus- ja teollisuuden aloilla käytetty virtuaalinen koulutus, jota Tiikkajan ym. (2020) Mosac-hankkeessa on tutkittu.

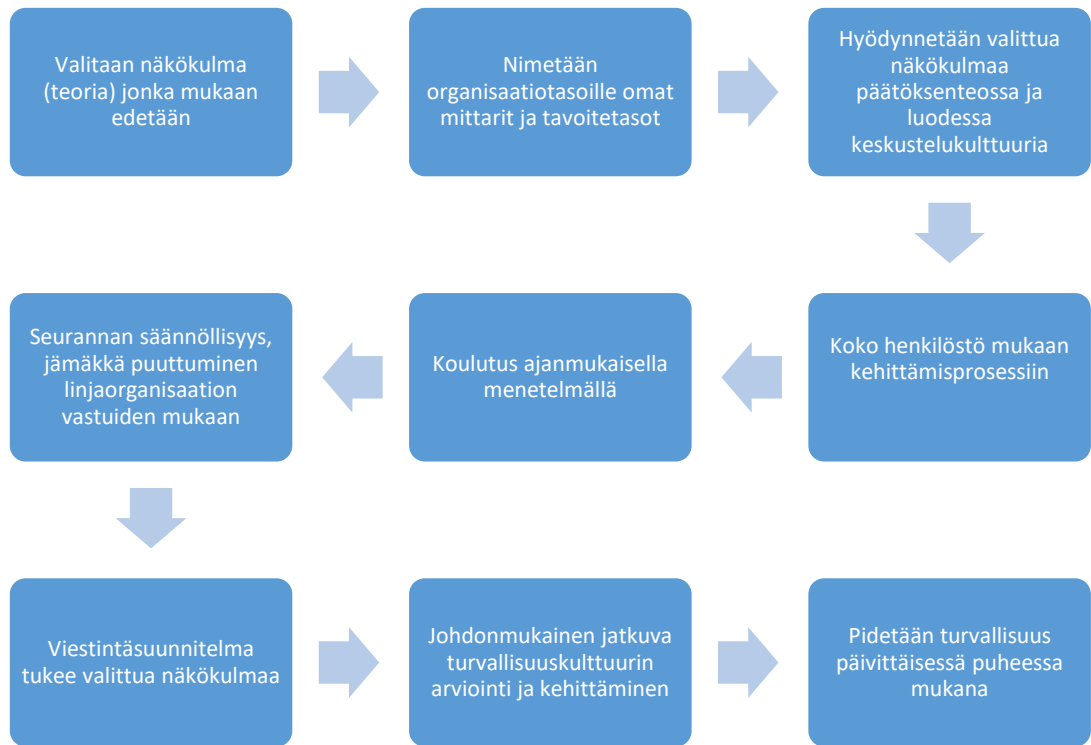
Teperin (2021, 32) mukaan inhimillisten tekijöiden hallinta edellyttää menettelytapoja ja toimintalinjauksia organisaation eri tasoille eikä inhimillisten tekijöiden hallinnassa ole kyse vain henkilökunnan kouluttamisesta. Olennaista on, että luodaan rakenteita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun työstä ja sen kehittämisen tarpeista ja henkilöstöllä on mahdollisuus olla mukana kehittämässä työtä. Teperin ja kumppaneiden yhteistyössä työterveyslaitoksen kanssa kehittelemä HF-tool on yksi käytännön esimerkki minkä avulla menettelytapoja ja toimintalinjauksia on onnistuttu vakioimaan etenkin turvallisuuskriittisillä toimialoilla.

Asiantuntijahaastattelujen perusteella työturvallisuuskulttuurin kehittäminen vaatii systemaattista seuranta ja jämäkkää otetta linjaorganisaation kaikilla tasoilla kulttuurin muutoksen eteenpäin viemiseksi. Johdon rooli on merkittävä työturvallisuuden

kehittämisessä. Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminta perustuu tiukkaan valvontaan ja tarkkaan ohjeistukseen. Tästä voidaan nähdä olevan mahdollista muokata kaupan- ja palvelualan organisaatioon joustavampia toimintamalleja, jotka perustuvat työntekijöiden asenteeseen, osaamiseen ja aktiivisuuteen, kunhan työturvallisuuden perusasiat ovat sovitulla tasolla. Merkittävää on käsitys siitä, miten samassa organisaatiossa työntekijän ja esimiehenkin tilanne voi vaihdella välinpitämättömyydestä huikean laajaan osaamiseen ja kiinnostukseen luoda turvallinen työympäristö.

Työturvallisuuden ilmapiirikyselyssä kävi ilmi varsin eritasoinen osaaminen ja asennoituminen S-turvan käyttöön, joten perehdyttämistä ja kiinnostavuuden lisäämistä myös S-turvan käyttöön olisi tarpeen lisätä. Myös S-ryhmän sisällä eri alueosuuskaupoissa on suurta vaihtelua, siitä miten työturvallisuutta linjaorganisaatiossa johdetaan. Lakisääteiset velvoitteet ovat kaikilla samat mutta alueosuuskaupan linjaukset vaikuttavat kuinka paljon painoarvoa turvallisuusasioille annetaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijä tekee työtään saman ketjun toimipaikassa eri alueosuuskaupassa, voi työturvallisuuden käytänteet olla hyvinkin erilaiset vaikka työskentelytavat olisi yhteneväiset.

Kuvassa 6 näkyy ehdotus, miten organisaation työturvallisuuskulttuuria muutetaan systemaattisesti. Valittua turvallisuuden kehittämisen näkökulmaa hyödynnetään laajasti päätöksenteossa ja koulutus, viestintä sekä henkilöstön osallistaminen sidotaan vahvasti näkökulmaan. Turvallisuusasioita johdetaan jämäkästi ja koko henkilökuntaa sitoutetaan ja osallistetaan mukaan prosessiin jo kehittämisvaiheessa. Työturvallisuuskulttuurin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja vaatii että sitä pidetään mukana arkisessa päivittäisessä puheessa ja toiminnassa kaikilla organisaatiotasoilla.



Kuva 6. Työturvallisuuskulttuurin muutoksen toteuttaminen

### 8.3 Menetelmien arviointia

Asiantuntijahaastattelujen avulla saatiin laaja-alainen ymmärrys S-ryhmän eri alueosuuskauppojen työturvallisuustoiminnasta. Avoin keskustelu haastattelutilanteissa toi mukaan erilaisia näkökulmia ja laajoja kokonaisuuksia. Tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat kysymykset olisivat olleet analysointivaiheessa helpompi käsitellä, ja niistä olisi ollut helpompi suorittaa vertailua. Toisaalta työssä haluttiin saada kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten asiantuntijat kokevat alueosuuskauppojen työturvallisuuskulttuurin nykytilanteen ja millä keinoin he henkilökohtaisesti näkisivät työturvallisuutta voitavan kehittää. Näihin teemoihin olisi ollut vaikea saada napakoita vastauksia rajatuilla kysymyksillä. Tarkemmin suunnatut kysymykset olisivat vaatineet laajempaa asiantuntemusta työturvallisuuden aihealueesta ja S-ryhmän turvallisuustoiminnan tuntemusta ennen haastattelujen tekemistä. Mittaustulosten ja turvallisuuden tunnuslukujen vertailua alueosuuskauppojen kesken olisi ollut mahdollista yhdistää työhön, toisaalta asiantuntijoiden haastatteluista kävi ilmi, että osa asiantuntijoista kokee tunnuslukujen vertailun olevan vaikeaa koska alueosuuskaupat ovat hyvin eri kokoisia ja toimialojen välillä on suurta vaihtelua luontaisesti.

Hämeenmaan turvallisuuskulttuurin nykytilanteen tarkempaan kartoittamiseen olisi soveltunut laajamittainen henkilökohtainen kysely, joka olisi toteutettu organisaatiossa toteutettavan työtyytyväisyysmittauksen tavoin. Työajan varaaminen ja merkitseminen tähän kyselyyn olisi ollut merkittävä panostus resursseihin. Tällä tavoin toimien olisi voitu varmistaa riittävä vastaajamäärä, jotta kyselyn tuloksia olisi voitu pitää merkittävänä tiedonkeruun lähteenä tässä kehitystyössä. Asiantuntijahaastatteluiden ja benchmarking-menettelyn hyödyntäminen laajemmin eri alojen, jopa turvallisuuskriittisten toimialojen yritykseen olisi voinut antaa uusia ratkaisumalleja. Esimerkiksi mainittakoon vertailu rakennusalan tai teollisuuden toimialan yritykseen, joka ovat päässyt nolla tapaturma-hankkeessa hyviin tuloksiin.

Työpajamenetelmä oli onnistunut valinta opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi. Asiantuntijahaastatteluiden ja aiempien tutkimusten (muun muassa Teperi 2021, Tiikkaja, 2020) mukaan henkilöstön kehittämistyöhön osallistaminen on havaittu erittäin hyväksi keinoksi työturvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä työpajatoiminnan toteuttamisen myötä saatiin arvokasta konkreettista tietoa toimipaikkojen arjesta ja materiaalia kehittämistyöhön. Osallistujien mukana kulki tietoa ja ymmärrystä toimipaikkojen arkeen ja eri organisaatiotasolle sekä kokemusten jakaminen loi jo itsessään turvallisuuskulttuuria. Fasilitoidun työpajan avulla saatiin myös testattua etämenetelmien toimivuutta työturvallisuusasioiden käsittelyyn ja kehittämiseen.

Käytettyjen menetelmien avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja näin saavutettiin työn tavoite. Lopputuloksessa yhdistyi tietoperustan, asiantuntijahaastatteluiden ja kehittämismenetelmien hyödyntäminen tavoitteeseen pääsemiseksi. Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan opinnäytetyön ansiosta työturvallisuuden käytänteiden kehittämisessä on päästy Hämeenmaalla hyvin käyntiin. Kehitysehdotusten perusteella on lisätty sekä uusien että entisten työntekijöiden perehdytystä työturvallisuusasioihin muun muassa kummiperehdyttäjä käytännön avulla, kehitetty viestintää turvallisuuden vuosikellon avulla systemaattisemmaksi ja lisätty viestintää läheltä-piti tilanteista. Palautteen mukaan opinnäytetyön eri menetelmät tukivat hyvin organisaation tavoitetta kehittää työturvallisuuskulttuuria.

## Lähteet

Fleming, M.2001. Safetyculture maturity model. Offshore Technology Report 2000/049. HSE Books. Luettavissa: <http://hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00049.pdf> Luettu 26.1.2021.

Hanvold, T.N., Holte, K.A., Kines, P., Nykänen, M., Thomee, S., Vuori J., Waersted. M. Veierstad K.B. 2019. Occupational safety and health among young workers in the Nordic countries. A systematic literature review.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä. Tampere.

Hollnagel, E. 2014. Safety -1 and Safety 2. The past and future of safety management. Ashgate. E-kirja. Luettu 1.2.2021.

HSE.1997. Successful health and safety management. Health and safety executive. Lontoo.HMSO.

Hämeenmaa. Luettavissa <https://view.sok-julkaisut.fi/library/okhameenmaa>. Luettu. 23.3.2021.

Kananen, J.2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino.

Kupias, P.2016. Toimijuus työssä.Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin Yliopisto. Koulutus ja kehittämisspalvelut. E-kirja. Luettu 4.4.2021.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus:kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää. Alma Talent Oy. Helsinki.

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

Luomanen, J. 24.2.2021. Johtava asiantuntija. LähiTapiola. Teams- haastattelu.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent Oy. Helsinki.

- Nykänen, M. 2020. Enhancing safety competencies of young people. JYU julkaisu sarjassa dissertations.Väitöskirja. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8282-9>. Luettu 25.8.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma pro Oy. Helsinki.
- Rauramo, P. & Harjanne, K. 2009. Kaupan työsuojelu. 2. uud. p. Työturvallisuuskeskus.
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri, teoria ja arviointi. VTT julkaisu. Luettavissa: Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi ([vttresearch.com](http://vttresearch.com)). Luettu 25.1.2021.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot. Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Edita. Helsinki.
- Roughton, J., Crutchfield, N. & Waite, M. 2019. Safety Culture- An innovative leadership approach. Second edition. Elsevier Inc. E-kirja. Luettu 12.1.2021.
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3.Painos. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. 2017. Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.ProQuest Ebook Central. E-kirja. Luettu 24.4.2021.
- Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Unipress.
- Teperi, A-M., Ruotsala, R., Asikainen, I., Ala-Laurinaho, A.,Lantto, E. & Paajanen, T. 2020. Turvallisesti raiteilla. Opas inhimillisten ja organisatoristen tekijöiden huomiointiin työssä. Työterveyslaitos. Luettavissa: [Turvallisesti raiteilla opas.pdf \(julkari.fi\)](#). Luettu 28.1.2021.
- Teperi, A-M., Ruotsala, R. & Ala-Laurinaho, A.2021. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa-onnistumisen kehittämisen elementtejä. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140997/TTL-978-952-261-967-9.pdf?sequence=5&isAllowed=y>. Luettu 30.3.2021
- Tiikkaja, M., Puro, V., Heikkilä, T., Kannisto, H., Lantto, E., Lukander, K., Nykänen, M., Räsänen, T., Simpura, F. &Uusitalo, J. 2020. Modernia turvallisuusoppia rakennusosalalle (MoSac). Työterveyslaitos. Luettavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139927/TTL-978-952-261-930-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 30.3.2021.

TTL. 2021. Työterveyslaitoksen www-sivut. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluisuus/>. Luettu 27.1.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2019. Työturvallisuus ja työsuojelu. Luettavissa:

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/ladattavat\\_julkaisut?page=4&ppkwd\[0\]=36265#38ab11c4](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut?page=4&ppkwd[0]=36265#38ab11c4).

Luettu 30.12.2020.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Luettavissa:

Mittaaminen\_osana\_tyoturvaluisuuden\_johtamista.pdf (ttk.fi). Luettu 16.2.2021

Työturvallisuuslaki (23.8.2002 / 738). Luettavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a5.7.2019-870>. Luettu 28.1.2021

Uustalo, P. 24.2. 2021. Työsuojeluvaltuutettu. Osuuskauppa Hämeenmaa. Teams-haastattelu.

Zwetsloot, G., Kines, P., Ruotsala, R., Drupsteen, L., Merivirta, M. & Bezemer, R. The importance of commitment, communication, culture and learning for the implementation of the zero accident vision in 27 companies in Europe. Safety Science, vol.96.



## Liitteet

### Liite 1. Työturvallisuusilmapiirikyselyn vastaajien taustatiedot

## VASTAAJIEN HENKILÖSTÖRYHMÄ

Työntekijä	77,7 % N 157
Esimies	13,9 % N 28
Asiantuntija	4,4 % N 9
Keskijohto tai johto	4,0 % N 8

(mm. ryhmäpäällikkö, johtoryhmä)

**Yhteensä vastaajia 202**

## VASTAAJIEN IKÄRYHMÄ

Alle 25	8,4 % N 17
25-35	21,8 % N 44
36-45	26,7 % N 54
46-55	31,2 % N 63
56-65	11,9 % N 24
Yli 65	0 % N 0

**Yhteensä vastaajia 202**

## Liite 2. Työturvallisuuskyselyn vastausten keskiarvot asteikko 1–5

Kysymys	Keskiarvo
10. Me ilmoitamme ja korjaamme välittömästi työympäristössämme havaitut vaarat tai vaaralliset toimintatavat	3,76
11. Me haluamme yhdessä tehdä työpaikastamme turvallisemman	4,16 Ennakoiva
12. Me pidämme kiinni turvallisuudesta, emmekä ota riskejä edes aikataulupaineessa	3,48
13. Me varmistamme oman ja toistemme turvallisuuden	3,91
14. Me voimme puhua avoimesti turvallisuusasioista ilman, että työkaverit vähättelevät asiaa	4,01 Ennakoiva
15. Me varmistamme, että työpaikka pidetään aina siistinä ja järjestyksessä.	3,64
16. Me emme pidä pikkutapaturmia normaalina osana jokapäiväistä työtä.	3,92
17. Me puhumme säännöllisesti turvallisuudesta.	3,13
18. Me emme hyväksy toimintaohjeiden vastaista käyttäytymistä vaikka tapaturmia ei sattuisikaan.	3,83

Kysymys	Keskiarvo
1. Esimiehelle ja johdolle on ykkösasia varmistaa turvallinen työskentely kaikille Hämeenmaalla työskenteleville	3,94
2. Meillä on sovittu selkeästi työturvallisuuteen liittyvät vastuut, roolit ja tehtävät	3,55
3. Esimiehen ja johdon toimesta puututaan turvattomiin toimintatapoihin tai siihen, että kaikki toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaisesti	3,70
4. Esimies ja johto mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen turvallisuuden kehittämiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun	3,59
5. Esimies ja johto varmistaa, että tehdyt työn vaarojen arvioinnit johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin	3,67
6. Työpaikalla varmistetaan, että henkilöstö on perehdytetty hyvin työhön liittyviin turvallisuuskäytäntöihin	3,38
7. Esimies ja johto kannustaa henkilöstöä tekemään turvallisuushavainnoja ja läheltä piti – ilmoituksia	3,62
8. Työpaikalla tutkitaan puolueettomasti tosiasioihin tukeutuen työtapaturmat ja muut turvallisuushavainnot	3,80
9. Esimies ja johto antaa meille positiivista ja rakentavaa palautetta turvallisuustoiminnastamme	3,23

## Liite 3. Työturvallisuuskyselyn S-turva lisäkysymykset

### STurva –kysymykset

Turvallisuushavainto/läheltä piti -tilanne: STurvaan tehtävä ilmoitus havaituista työturvallisuuteen liittyvistä vaaran paikoista



### Oletko itse tehnyt ilmoituksen turvallisuushavainnosta/läheltä piti-tilanteista STurvaan?

#### Miksi olet tehnyt STurvaan ilmoituksen?

##### Johto, keskijohto

- Useampia poikkeama tapauksia ilmoitettu

##### Esimies

- Jos tulee jatkotoimenpiteitä on tieto milloin ja mitä on tapahtunut. lisäksi on ohjeistettu tekemään.
- STurvaan tehtyjen kirjausten avulla voidaan työturvallisuuden toteutumista ja kehittymistä seurata & puuttua ongelmiin paremmin.
- Jotta epäkohta korjaantuisi

##### Asiantuntija

- Tietosuojailmoitukset

##### Työntekijä

- Jotta epäkohta korjaantuisi
- Olen halunnut nostaa positiivisia turvallisuustekoja kaikkien nähtäväksi
- Esimies pyysi. Tapahtui asiakas-läheltäpiti

Moni vastasi tähän millaisista asioista oli tehnyt havainnon: näpistykset, uhkaavat asiakkaat, poikkeavat tilanteet.....

#### Miksi olet tehnyt STurvaan ilmoituksen?

##### Johto, keskijohto

- En ole siinä asemassa

##### Esimies

- Ei ole sattunut omalle kohdalle tapaturmaa

##### Asiantuntija

- Olen käyttänyt STurvaa vain näpistydilmoituksiin, koska muut osuudet eivät ole itselle tuttuja

##### Työntekijä

- Ei ole ollut tarvetta
- Delegoin työkaverille, oli itsellä kiire!!
- Ei ole tullut mieleen että mikä tällainen tilanne on.
- Kuuluuko työntekijätason ihmisen tehdä ilmoitus?
- Esimies tekee
- Niitä sais tehdä kymmenen päivässä??
- Kuuluuko työntekijätason ihmisen tehdä ilmoitus?
- Ei ole opetettu
- Esimies haluaa tehdä itse

## **Liite 4. Asiantuntijoiden teemahaastattelun kysymyspohja**

**Teemahaastatteluiden kysymykset (suluissa tarvittaessa esitetyt lisäkysymykset)**

**1. Kertoisitko aluksi nimesi, Alueosuuskaupasi ja roolisi turvallisuuden parissa?**

**2. Mitä työturvallisuus- ja turvallisuuskulttuuri sinulle tarkoittaa?**

**3. Miten työturvallisuutta johdetaan osuuskaupassasi ja miten se näkyy mielestäsi eri työryhmätasojen päivittäisessä työssä?**

(Mitä työkaluja on käytössä eri työryhmätasoilla ja työsuojelutoimijoilla? Mitä ja miten mitataan, havainnoidaan, riskit/vaarat arvioinnit yms.)

(Mitä mittareita seurataan S-ryhmä tasolla? Miten viestitään alueosuuskauppatasolla? Miten koet mittaukset? )

(Miten näkyy työsuojelun rooli yhteistyössä esimiesten kanssa?)

(Onko osuuskaupassanne turvallisuuteen liittyvä strateginen linjaus, miten näkyy esimerkiksi arvoissa?)

**4. Miten työturvallisuuskulttuuria kehitetään tällä hetkellä osuuskaupassasi?**

(Kerro minkälaisia toimia viime aikoina tehty työturvallisuuden saralla? Miten näkyy eri työryhmätasolle? Ketkä osallistuu, miten?)

**5. Etenkin Suomessa on viime vuosien aikana tehdyissä turvallisuuskulttuurin kehittämishankkeissa keskitytty yhä enemmän löytämään keinoja kohti entistä positiivisempaa ja ennakoivampaa turvallisuusajattelua. Näkökulma on että ihmiset luovat turvallisuutta omalla toiminnallaan ja työotteillaan ja nähdään ihminen turvallisuuden luoja.**

**Miten kehittäisit itse turvallisuuskulttuuria virheiden välttelystä kohti positiivisempaa ja ennakoivampaa turvallisuusajattelua?**

(Minkälaiden toimintatapojen muutosta se vaatisi?)

Lisäkysymyksiä:

Havaitsetko näkyvää sitoutuneisuutta turvallisuuteen toimipaikoissa kiertäessä? Esimerkkejä?

Onko haluttu työturvallisuuden taso saavutettavissa kaikissa toimipaikoissa? Jos ei niin miksi?

Miten turvallisuusasiat huomioidaan esimerkiksi kaikissa työryhmien palavereissa?

Koetko että turvallisuus on yksi tärkeimmistä prioriteeteista organisaatiossasi?

Käyttävätkö esimiehet toimipaikoissa säännöllisesti aikaa turvallisuusasioista keskusteluun / havainnointiin yhdessä tiimien kanssa?

Miten johdon sitoutuminen turvallisuusasioihin mielestäsi näkyy osuuskaupan strategiassa?

## Liite 5. Ote asiantuntijahaastatteluiden teemoittelutaulukosta

Teemat, värinen selitykset	johtamisen jämmäkyys	ajan ja kiireen hallinta	asenne ja kulttuuri	osaamisen hallinta	johto (johto+keskijohto)	työsuojeluorganisaatio	toimipain esimies ja työryhmät	yksilö
Johtamisen työkalut	Mittarit	Missä kehitettävää	Sitaatti	Missä onnistuttu	HF-ideat			
Turvallisuuden vuosikello	asiantuntijat käyttää	Aikaa käytetään liian vähän	Kyllä mä näen että turvallisuuden perehdyttämiseen voisi olla enemmän aikaa liiketoiminnan kautta	Toimipaikat siistejä ja järjestyksessä	Enemmän postiivista palautetta kirjauksista			
S-turva havainnointi työkalu		Enemmän läheltä piti-kirjauksia		Työnantaja on kiinnostunut ja haluaa kehittää	Kannustin/houkutin kirjaamiin			
		Vapaaehtoisuudella asia ei etene						
		Enemmän positiivisten kirjauksia	On toimipaikkoja joissa kysytään miksi läheltä piti tilanteita pitää kirjata	Hyvät avoimet keskustelu-työsuojelu ja työnantaja				
		Kiire ja huolimattomuus aiheuttaa tapaturmat	Turvallisuusasioita, että sitä olisi niinku enemmän. Mennään aikalalla kiire ja työtahti edellä. Vapaaehtoisuudella asia ei välttämättä etene	Työkalut kunnossa, panostus näkyy				
		S-turvaa ei käytetä riittävästi	Työnantajan kuuluu valvoa että työturvallisuuden eteen vaaditut asiat toteutuu	Avoim ilmapiiiri, kehitysehdotuksiin suhtautuminen				
työsuojelun viestintäsuunnitelma kktaso, kaikki kanavat,	tapaturmataajuus	Kiire ja välittämättömyys	itse törmää usein siihen että tehdään ja mitataan hirveästi asioita, mutta ei viestitä.	Viestintä				
	tapaturmien aiheuttamat kustannukset	perehdyttäminen ja opastaminen(esimiehet)	Liiketoiminta ja turvallisuus kulkevat käsikädessä, ei katsota enää hirtalappua	työsuojelutoimikunta tekee kokouksen jälkeen videon/ muun esityksen koko henkilöstölle				
		esimiesten vastuun ymmärtäminen		vaarojen ja riskien arvioinnin tulokset käydään koko henkilökunnan kanssa läpi, samoin				
				Turvallisuusnäkökulmaa kuunnellaan ja riskinäkökulmasta perustellut hankintaehdotukset hyväksytään	palkitaan onnistujat ennaltaehkäisevässä työssä			
				johto puuttuu vakaviin työsuojelurikkeisiin	jaetaan WorkChat			
Vuosikello ohjaa viestintää	työtapaturmien aiheuttamat kustannukset	Perehdyttäminen, etenkin nuoret ja kausityöntekijät			Koko henkilökunnan Tulospalkkiokriteerina turvallisuuden			
S-turvakäytössä(ei positiivisia)	työtapaturmien määrä	Kouluttaminen						
		Hankkeet S-ryhmätasoisesti	"Jos saa organisaatioon menemään johdosta käsin, niin kun vähän arnejamaisesti toimialajohto käskää niin asiat tapahtuu, asiantuntijan sivusta huutelu ei auta."					
Vuosikello		Osaamisen hallinta(koulutus ja perehdytys)		Vuosikello tuo pakotetun rytmän turvallisuusasioiden tarkasteluun				
		Turvallisuusasiantuntijan tehtäväkuvassa Painotus liikaa kiinteistöomaisuuden ylläpidossa	Hämeenmaa pyrkii olemaan tehokas organisaatio joten kova kiire näyttäytyy siinä että pohditaan kuinka paljon halutaan panostaa, tehdäanko asiat turvallisest	työkalut kunnossa, panostus näkyy niissä	osaamisen hallinta, sisäiset koulutukset			
		Sisäiseen koulutukseen ja kulttuurin/asenteiden kehittämiseen enemmän panostusta			Positiivisten turvallisuushavaintojen notot workchat			
		Ryhmäpäällikkötasolle säännöllinen turvallisuusasioiden raportointi ja tarkastelu						
esimiesten turvallisuusopas	TYT, turvallisuusksymykset, tavoite 3,5.	Kulttuuri johdosta käsin	Asennekulttuurin muuttaminen siihen suuntaan että työntekijällä on oikeus käyttää aikaa kaiken kiireen keskellä miettiä miten tekee työn ja näkeeökö toiminnassa jonkin riskin	Perehdytys, näkyi tutkimuksessa kesotyöntekijöiden osalta				
		Ryhdyttyä ja tavoitehakuisuutta turvallisuuden johtamiseen		TYT-kyselyssä turvallisuusasioiden keskiarvo 3,48.				
				Johtamisen työkalut esimiehille, materiaalit tehty 2020				
työsuojelutoimikunta tyytyväinen	työtapaturmien määrä		kukaan ei tule sanomaan jos teet huolellisemmin ja säheltämättä asian kiinnittäen huomion turvallisempaan	Riskien arviointi kehitetty ennakkokyselyn myötä	Näkee sitouttamisen tärkeänä ja			
monikanavaisuus tiedottamisessa	tt määrät ja kustannukset	asenne ja perusosaaminen jokaiselle tt:ille	"ihminen tekijänä on ratkaisevin, koska siinä arjessa se ihmisen tekemät valinnat juuri sillä hetkellä ratkaisee. Jotta	Työympäristövastaavien toiminta	ihminen on se ratkaisevin tekijä			
		aikaa perusasioihin ja keskusteluun niiden ympärille		Työryhmät missä perusasiat kunnossa, selviää	Hyvien käytänteiden tuomista näkyvämmäksi.			
		Yksi asia kerrallaan kuntoon		SOK:n riskienhallinta saadut raamit ja perusasiat on onnistuneet tosi hyvin.				
		säännönmukaisuus ja järjestelmällisyys seurannasta ja johtamisesta puuttuu,	Toiveissa että ryhmäpäälliköt seuraisi vastuualueidensa toimipaikkojen turvallisuuskäytänteiden toteutumista	Turvallisuuden johtamisen kaluihin panostettu				

## Liite 6. Työpajan pienryhmätyöskentelyn tuotokset

Emme voi tehdä työtä ajattelematta turvallisuutta.

♥ 1

Turvallisuuspuhe lisää turvallisuuteen liittyviä havaintoja.

♥ 1

Turvallisuus on aina arjessa läsnä, mutta siitä ei viestitä koskaan liikaa. Jokapäiväinen turvallisuuspuhe tärkeää.

♥ 1

Sivistä ympäristö vähentää kiireen aiheuttamia riskejä.

♥ 1

Turvakävely on kova sana!

♥ 1

Perehdytys lisää turvallisuuspuhetta

♥ 1

Perehdytyslistat uusien työntekijöiden kanssa käydään läpi.

♥ 1

Pidetään työturvallisuus puheissa viikoittain, kuukausittain hyllyväleissä.

♥ 1

Kiire aiheuttaa hosumista.

Kiireen vuoksi turvallisuus tuppaa unohtumaan.

Kiireen vuoksi turvallisuuspuhe voi unohtua.

Kiire on tunne, ei toiminta

Turvallisuuspuhe ollut vähemmällä koronan takia, koska ei ole ollut palavereja.

Meillä on turvallisuusperhdytyksessä parannettavaa

Kiireessä virheen mahdollisuus kasvaa.

Perehdytys kuuluu kaikille

Korona puhuttaa edelleen työturvallisuuteen liittyen.

Tällä hetkellä turvallisuusuhkia aiheuttavat asiakkaat puhuttavat eniten. Toukokuu on pahin.

Koronan aiheuttamat ikävät asiakastilanteet.

Turvallisuusasioiden käyminen palavereissa

3.Meillä on turvallisuusperehdytyksessä parannettavaa. Vastaus; Turvallisuuskävely osaksi perehdytystä yksikössä. Perehdytys kuuluu kaikille, kummiperehdyttäjän tehtävänkuvan selventäminen. Kummiperehdyttäjän täytyy olla muutenkin tukemassa uutta työntekijää kuin vain alkuperehdytyksissä.

♡ 6

2. Lupa siihen että työympäristön turvallisuudesta huolehtimiseen menee vähän enemmän työaikaä että se tulee hyvin hoidettua.

♡ 5

1.Palavereihin aina tietty turvallisuusteema, jotta niitä ei käytäisi läpi vain kerta vuoteen

♡ 5

2.Kiireen vuoksi turvallisuuspuhe voi unohtua. Vastaus; Otetaan turvallisuus osaksi arkipäiväistä tekemistä. Vastaus 2; Kerta kuukauteen s-turva videoiden läpikäynti, ja jokaiseen palaveriin turvallisuusasiat mukaan.

♡ 4

4.Uhkaavat asiakastilanteet: Enemmän koulutusta työntekijöille.

♡ 4

3.Perehdytys: Turvallisuusperehdytyksen merkitystä korostettu kummiperehdyttäjille.

♡ 3

3.Turvallisuudesta myös keskitetyn perehdytyksen päivässä. Turvallisuusperehdytykseen (=turvallisuuskävely)ohjeistettu varaamaan erikseen aika ja suunnittelemaan se työvuoroihin. Löytyy myös perehdytyksen tsekkilistasta.

♡ 2

4. Avoin ja positiivinen keskustelu koronasta ja viestitään ajankohtaisista.

♡ 1

3.Menee kyllä hyvin, jos vaan turvakävely ym tehdään oikeasti toimipaikassa.

♡ 1

2. Luodaan uusi kulttuuri työpaikalle, missä työturvallisuus menee kiireen edelle.

3.Henkilöstön käytävä pelastussuunnitelma läpi säännöllisesti.



## Liite 7. Kooste toimenpiteiden toteuttamisesta Hämeenmaalla

Johtamisen jämäkkyys	Viestintä	Turvallisuuspuhe	Perehdyttäminen
Turvallisuuden vuosikellon mukaisen toiminnan varmistaminen	Turvallisuusviestinnän lisääminen	Kaikkiin henkilökunta-palaveriisiin työturvallisuusosio	Lisätty aikaa turvallisuusasioiden perehdyttämiseen uusille ja vanhoille työntekijöille
Turvallisuuden vuosikellon päivitys	Säännöllinen viestintä	Työturvallisuus arjen puheisiin	Kummiperehdyttäjäkäytäntö
Työsuojelutoimikunta laatii päivityksen, ryhmäpäälliköt ja esimiehet varmistavat toteutuksen	Työsuojeluorganisaatio, turvallisuusasiantuntija	Asiantuntijat, ryhmäpäälliköt ja esimiehet	Ryhmäpäälliköt ja esimiehet
Syyskuu 2021	Kesäkuu 2021	Kesäkuu 2021	Elokuu 2021