



Työterveyslaitos

Työturvallisuuden ennakoivan johtamisen toimintakonseptin toteuttaminen

Loppuraportti

Mika Liuhamo
Jarmo Vorne
Beatrice Bäck

Työterveyslaitos
Tampere 21.8.2014

Tiivistelmä

Oy KWH Mirka Ab:ssä työturvallisuus otetaan huomioon tekniikassa, työympäristössä ja johtamisjärjestelmässä. Lain edellyttämää työturvallisuuden tasoa ei kuitenkaan pidetty riittävänä. Turvallisuuden johtamisen kehittämiseen tarvittiin käytännön toimenpiteitä, jotta yksilöiden asenteisiin ja organisaation menettelytapoihin voitiin vaikuttaa ennakoivasti.

Työturvallisuuden ennakoivan johtamisen toimintakonseptin toteuttaminen -projektin tavoitteena oli parantaa työturvallisuuden hallintaa yrityksessä tuomalla turvallisuuden johtamiseen uusi lähestymistapa. Konkreettiset kehittämisen kohteet tarkentuivat nykytilan selvityksen ja johtamisen vaatimusten määrittämisen myötä. Erityisesti seuraaviin teemoihin kiinnitettiin huomiota kehittämisvaiheen aikana:

- perehdyttäminen ja työnopastus, ml. esimiehet ja urakoitsijat
- turvallisuuskierrokset ja riskien arviointi
- turvalliset työtavat ja turvattomaan toimintaan puuttuminen
- erityistä vaaraa aiheuttavat työt ja työlupakäytäntö.

Projektissa parannettiin työmenetelmiä ja prosesseja sekä luotiin työturvallisuuden johtamiseen selkeät vaatimukset ja toimintamallit OHSAS 18001 –standardin luomien raamien mukaisesti. Yrityksen linjaorganisaatiossa sovittiin selkeät pelisäännöt turvallisuuden johtamiseen ja sitoutettiin esimiehet johtamaan turvallisuutta sekä työntekijät osallistumaan työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Projektin tulokset pähkinänkuoressa:

- Yksiköt veloitetaan laatimaan yksikkökohtaiset työsuojelusuunnitelmat vuosittain.
- Kommunikointi ja tiedonkulku eri osapuolten välillä varmistetaan kaikissa tilanteissa.
- Turvallisuusohjeet ovat olemassa, ajan tasalla, ja niiden noudattamista veloitetaan kaskilta.
- Turvallisten työtapojen varmistaminen ja turvattomaan toimintaan puuttuminen on keskeinen esimiesten ja muunkin henkilöstön tehtävä.

Sammandrag

Oy KWH Mirka Ab tar arbets säkerheten i beaktande inom teknik, arbetsmiljö och ledningssystem. Företagets vision är likväl, att nå en högre nivå för arbets säkerheten än den lagstiftade nivån. För att utveckla ledningen av den förebyggande arbets säkerhets verksamheten fanns behov av praktiska åtgärder för handlings sätt inom organisationen och på individuell nivå beträffande attityden till säkerhet.

För att förverkliga projektets bärande idé infördes en ny approach för ledande av arbets säkerheten och dess mål var bättre kontroll över arbets säkerheten. Konkreta mål för en utveckling preciserades efter kartläggning av nuläget och definition av ledningskraven.

Under utvecklings skedet fäste man speciell uppmärksamhet vid följande teman:

- introduktion och inskolning, inkl. förmän och entreprenörer
- säkerhets ronder och riskvärdering
- säkra arbets sätt och ingripande i farlig verksamhet/handling
- definition av speciellt farliga arbeten och praxis för arbetstillstånd

Genom projektet förbättrades arbetsmetoder och processer och därutöver utformades klara krav och verksamhetsmodeller för ledning av arbets säkerheten enligt ramarna i standarden OHSAS 18001. I företagets linjeorganisation uppgjordes klara spelregler för ledning av säkerheten och man förband därigenom förmännen att leda säkerheten samt arbetstagarna att uppehålla och delta i en kontinuerlig utveckling arbets säkerheten.

Projektets resultat i ett nötskal:

- Enheterna åläggs, att på enhets bas, utarbeta årliga verksamhetsprogram för arbetarskyddet.
- Parterna emellan säkerställs flödet av kommunikation och information i alla situationer
- Tidsenliga säkerhetsföreskrifter finns och alla föreskrivs att följa dem.
- Förmännens liksom den övriga personalens centrala uppgift är kontroll och iakttagande av säkra arbets sätt och att man ingriper direkt i avvikande och farlig verksamhet eller handling.



Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	2
Sammandrag	3
Sisällysluettelo	4
I. Tausta	5
Kohdeyritys	5
Toteuttaja.....	5
Työturvallisuuden ennakoiva johtaminen	5
II. Tavoitteet.....	6
Aikataulu	6
Resurssit	6
III. Aineisto ja menetelmät	7
Nykytila-analyysi	7
Turvallisuusilmapiiriselvitys.....	7
Haastattelut.....	7
Dokumenttianalyysi.....	8
Johtamiskäytäntöjen kehittäminen.....	9
Johtamisen työpajat	9
Turvallisuuden johtamisen vaatimukset ja toteutussuunnitelmat	10
Linjaorganisaation perehdytys	10
Viestintä	10
IV. Lähtötilanne.....	11
Turvallisuusilmapiiri	11
Miten työntekijät toimivat turvallisesti?	12
Kuinka johto delegoi ja sitoutuu turvallisuuteen?.....	12
Turvallisuuden johtamiskäytännöt.....	13
Todetut vahvuudet	13
Havaitut kehittämistarpeet	14
Esitetyt toimenpide-ehdotukset	15
V. Projektin tulokset.....	16
Todetut parannukset.....	16
Kehittämistä vaativat asiat	17
Turvallisuuden tavoitteet ja seuranta	17
Strategia ja mittarit.....	17
Työsuojelusuunnitelma	17
Pohdinta	18
Konseptin merkitys yritykselle.....	18
Jatkokehittäminen	18
Kirjallisuutta	19

I. Tausta

Kohdeyritys

Oy KWH Mirka Ab (jatkossa yritys) on osa KWH Group -yhtymää. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli 135 Meur ja nettotulos 16 Meur. Henkilöstön määrä oli 637 henkilöä. (<http://www.kauppalehti.fi>)

Yritys valmistaa ja kehittää edistyskellisiä hiomatuotteita ja -koneita. Tuotantotilat, pääkonttori sekä tutkimus- ja kehitysosasto sijaitsevat Uusikaarlepyyssä Jepualla. Verkkotuotteiden taustamateriaali valmistetaan Karjaalla. Osa tuotannosta, valmistuotevarasto ja lähettämö sijaitsevat Oravaisissa, mistä Mirkan tuotteet viedään eri puolille maailmaa. Lisäksi yrityksellä on toimipiste Pietarsaareissa. Tuotannosta yli 90 % menee vientiin, tuotteita myydään yli 80 maassa. Yritys on ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ja IIP -sertifioitu. (<http://www.mirka.com/fi/fi>)

Yrityksen edustajien mukaan työturvallisuus oli otettu huomioon sekä teknisessä työympäristössä että johtamisjärjestelmässä. Lain edellyttämää työturvallisuuden tasoa ei kuitenkaan pidetty riittävänä. Turvallisuuden johtamisen kehittämiseen kaivattiin käytännön toimenpiteitä, joilla yksilöiden asenteisiin ja organisaation menettelytapoihin voitiin vaikuttaa ennakoivasti.

Toteuttaja

Työterveyslaitos (TTL) on 1945 toimintansa aloittanut tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. Osaamisalueita ovat mm. työprosessit ja työturvallisuus, työterveys ja työlääketeide, ergonomia ja työkyky, työperäinen altistuminen ja työhygieniat, työyhteisöt ja työorganisaatiot sekä työhyvinvointi. Vakinaisia ja projektityöntekijöitä on Helsingissä, Lappeenrannassa, Kuopiossa, Oulussa, Tampereella ja Turussa noin 750 henkilöä. (<http://www.ttl.fi>)

Työturvallisuuden ennakoiva johtaminen

Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen (resilienssi) voidaan nähdä uutena tapana ajatella turvallisuutta. Siinä etsitään keinoja laajentaa organisaatioiden kykyä luoda prosesseja, jotka ovat kestäviä mutta silti joustavia. Resilienssi voi tuoda uusia tapoja ja menetelmiä turvallisuustyöhön esimerkiksi organisaatioissa, joissa nykyisillä menetelmillä ei ole enää saavutettavissa olennaista parantumista tilanteeseen.

Työturvallisuuden ennakoiva johtaminen on työpaikkojen parhaisiin käytäntöihin perustuva ja arkipäivän työhön soveltuva Työterveyslaitoksen konsepti, jossa luodaan mahdollisimman konkreettiset edellytykset saavuttaa nolla tapaturmaa -tavoite. Työpaikan linjaorganisaatiossa määritellään selkeät vaatimukset turvallisuuden johtamiseen sekä sitoutetaan esimiehet johtamaan turvallisuutta ja työntekijät osallistumaan työturvallisuuden jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Konsepti noudattaa tutkimusten keskeisiä ajatuksia ennakoinnista, tarkkailusta ja reagoinnista yhdistämällä näitä kokemukseräiseen tietoon hyvistä käytännöistä.

II. Tavoitteet

Projektin tavoitteena oli parantaa turvallisuuden hallintaa kohdeyrityksessä tuomalla turvallisuuden johtamiseen uutta lähestymistapaa ja kehittämällä edelleen ajatusta toiminnan ennakoinnista, tarkkailusta ja reagoinnista sekä näiden yhdistämisestä kokemuseräiseen tietoon. Yrityksessä oli vahva näkemys, että työsuojelu otetaan työturvallisuuslain vaatimalla tavalla huomioon sekä tekniikassa että johtamisessa. Kuitenkin yrityksessä oli myös todettu, että sen hetkinen lain vaatima turvallisuuden taso ei ollut riittävä. Tarvittiin käytännön toimenpiteitä turvallisuuden johtamisen kehittämiseen, jotta voitiin vaikuttaa yksilöiden asenteisiin ja johtaa turvallisuutta linjaorganisaatiossa ennakoivasti.

Aikataulu

Kehittämiprojektin toteutuksesta sovittiin osapuolten kesken loppuvuodesta 2012. Projekti käynnistettiin vuoden 2013 alussa ja päätettiin raportointiin elokuussa 2014.

Taulukko 1. Projektin keskeiset vaiheet ja aikataulu.

Vaihe	Toteutus	Ajankohta
1. <i>Nykytila-analyysi</i>	• Haastattelut, dokumenttien kartoitus	3/2013
	• Turvallisuusilmapiiriselvitys	4/2013
2. <i>Tavoitetaso</i>	• Johtamisen työpaja I	5/2013
	• Johtamisen vaatimukset ja toteutussuunnitelma	5-9/2013
3. <i>Osallistava kehittäminen</i>	• Johtamisen työpajat II-IV	10/2013 - 1/2014
	• Toiminnan kehittäminen	jatkuva
4. <i>Perehdytys</i>	• Johtoryhmä ja esimiehet	10/2013
	• Työntekijät (esimiehet perehdyttivät omat alaisensa)	11/2013 - 2/2014
5. <i>Seuranta</i>	• Johtamisen työpaja V	6/2014
	• Raportointi	6-8/2014

Resurssit

Työterveyslaitokselta projektiin osallistui kolmen henkilön projektiryhmä sekä satunnaisesti muita asiantuntijoita. TTL käytti projektiin omaa ja alihankintatyötä noin 90 henkilötyöpäivää. Lisäksi yrityksen resursseja käytettiin noin 180 työpäivää.

Projektipäällikkönä toimi koulutussuunnittelija Karri Koskinen. Projektiin osallistuvat lisäksi vanhempi asiantuntija Beatrice Bäck, kehittämisspäällikkö Mika Liuhamo, tutkimusinsinööri Henriikka Ratilainen, erityisasiantuntija Pauliina Toivio, erityisasiantuntija Jarmo Vorne sekä Tapaturva Oy:n asiantuntija Tom Johnsson.

Yrityksen puolesta projektin vastuuhenkilönä oli työsuojelupäällikkö Johan Palmroos.

III. Aineisto ja menetelmät

Nykytila-analyysi

Työturvallisuuden johtamisen nykytila-analyysi perustuu yrityksen ylimmästä johdosta työntekijöihin ulottuvaan avainhenkilöiden systemaattiseen haastatteluun sekä koko henkilöstölle suunnattuun turvallisuusilmapiirikartoitukseen. Lisäksi yrityksen toimintakäytäntöjä arvioitiin saatujen dokumenttien pohjalta.

Turvallisuusilmapiiriselvitys

Turvallisuusilmapiiriin vaikuttavat kaikki ne kokemukset, joita organisaation jäsenet saavat turvallisuusasioiden hoitamisesta. Kun asioiden hoitamistapaa muutetaan, myös ilmapiiri ja kulttuuri ajan myötä muuttuvat.

Nordic Safety Climate Questionnaire on Pohjoismaisen asiantuntijaryhmän laatima, organisaation turvallisuusilmapiiriä kartoittava selvitys. Menetelmä perustuu teorioihin organisaatiopsykologiasta ja turvallisuusilmapiiristä, kansainvälisiin tutkimuksiin ja niistä saatuihin empirisiin tuloksiin sekä jatkuvaan kehitysprosessiin. Menetelmän luotettavuus ja oikeellisuus on testattu kaikissa Pohjoismaissa eri toimialoilla. Se sisältää 50 väittämää kattaen sekä johdon, työntekijöiden että työyhteisön toimintaa seitsemässä eri kategoriassa:

1. Johdon sitoutuminen, turvallisuuden priorisointi ja osaaminen
2. Johdon turvallisuusvaikutteet
3. Johdon oikeudenmukaisuus turvallisuudessa
4. Työntekijöiden sitoutuminen turvallisuuteen
5. Työntekijöiden turvallisuuden priorisointi ja ei-hyväksytyt riskinotot
6. Kommunikaatio, oppiminen ja luottaminen työkaverien turvallisuusosaamiseen
7. Luottamus tehokkaaseen turvallisuusjärjestelmään.

Selvityksessä kartoitettiin henkilöstön käsityksiä ja kokemuksia työturvallisuusasioista ja niiden hoidosta sekä turvallisuusjohtamisesta työpaikalla. Selvitys toteutettiin kolmen viikon aikana huhtikuussa 2013. Vastaajina oli koko oma henkilöstö. Tulokset kerättiin anonyymisti sähkö- tai paperilomakkeena vastaajien omalla äidinkielellä.

Taulukko 2. Turvallisuusilmapiiriselvityksen toteutus.

Jakelu	Suomeksi	Ruotsiksi	Yhteensä	Vastatut	Vastaus-%
<i>sähköisesti</i>	21	135	156	123	79 %
<i>paperilla</i>	118	296	414	347	84 %
<i>yhteensä</i>	139	431	570	470	82 %

Haastattelut

Avainhenkilöiden haastattelut syvensivät ilmapiirikyselyssä saatuja tuloksia. Lisäksi haastatteluissa päästiin konkreettisemmin keskustelemaan asioista, joilla tutkijoiden tai haastateltavien mielestä oli erityistä merkitystä vallitsevaan tilanteeseen tai sen kehittämiseen.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2013 yrityksen kolmessa toimipisteessä ja niihin osallistui 23 henkilöä. Kukin haastattelu oli kestoaltaan noin 60 minuuttia. Haastateltavat olivat tuotannon ja kunnossapidon esimiehiä ja työntekijöitä Jepuan, Oravaisten ja Karjaan tehtailta. Haastattelut tehtiin pääasiassa haastateltavien omalla äidinkielellä joko yksilö- tai parihaastatteluina (esimies + työntekijä).

Haastattelussa käytettiin Työterveyslaitoksen laatimaa haastattelurunkoa, joka kattaa seuraavat teemat:

- Turvallisuuden johtamisjärjestelmä, turvallisuusperiaatteet
- Turvallisuustavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta
- Turvallisuusvastuut
- Turvallisuuden johtaminen linjaorganisaatiossa
- Turvallisuusperehdytys ja – koulutus
- Turvallisuuden kannalta tärkeät ohjeet
- Työturvallisuushenkilöstön rooli
- Turvakierrokset ja toimintojen auditoinnit
- Turvallisuuspoikkeamien tutkiminen, raportointi ja korjaavat toimenpiteet
- Motivaatio ja kommunikaatio
- Muutoksen hallinta
- Urakoitsijaturvallisuus

Haastattelun tulokset dokumentoitiin ja niistä laadittiin erillinen yhteenvetoraportti. Tuloksia hyödynnettiin projektin toteutusvaiheessa.

Dokumenttiansalyysi

Yrityksen toimintajärjestelmästä valittiin työturvallisuuteen liittyviä raporteja, ohjeita ja menettelytapojen kuvauksia, joita käytettiin apuna tilannekuvan muodostamisessa haastattelujen aikana.

- Tapaturmakuvaukset vuosilta 2003 - 2013
- Seurantakierrosten toteutussuunnitelmat vuosilta 2012 ja 2013
- Tapaturmien ja läheltä piti-raporttien lukumäärät vuosina 1997 - 2013
- Sairauspoissaolotilasto vuodelta 2012
- Toimintasuunnitelma 2013 Nolla tapaturmaa -tavoitteen saavuttamiseksi
- Toimintasuunnitelma häirintä- ja kiusaamisongelmien varalle
- Toimintasuunnitelma alkoholin ja huumeiden väärinkäyttöepäilyn varalle
- Ohje ulkopuoliselle työvoimalle
- Työtehtäväkohtainen koulutus- ja perehdytyslomake
- Koulutus, lainmukaiset pätevyysvaatimukset ja työluvut
- Vahinko- ja läheltä piti -tilanteiden ilmoituslomake
- Perussyiden selvityslomake

Johtamiskäytäntöjen kehittäminen

Projektin varsinainen fokus oli koko yritystä koskevan yhteisen tavoitetason asettaminen työturvallisuudelle sekä yrityksen johtamiskäytäntöjen määrittely ja kehittäminen. Tavoitetason asettamisessa johtamisen vaatimuksissa kuvataan konkreettisesti, miten esimiehet johtavat työturvallisuutta ennakoivasti osana normaalia linjajohtamista siten, että tapaturmat voidaan ennaltaehkäistä. Toteutus suunnitelmalla vaatimukset toimenpiteineen jalkautetaan keskipitkällä aikavälillä. Suunnitelmalla varmistetaan, että hyvä turvallisuustaso saavutetaan yrityksen kaikissa yksiköissä.

Johtamisen työpajat

Johtamisen työpajat ovat yhden työpäivän tilaisuuksia, joissa osallistujat työstävät yhteistä teemaa erilaisia ryhmätyömuotoja hyödyntäen. Osallistavalla työtavalla varmistetaan paikalla olevien sitoutuminen yhteiseen tahtotilaan ja tavoitteisiin.

Työpajat järjestettiin Jepualla, toteutusajankohdat sovittiin yhteisesti. Osallistujina oli yrityksen johtoryhmän sekä eri yksikköjen esimies- ja työntekijäedustajia. Työkielenä käytettiin sujuvasti molempia kotimaisia tilanteen mukaan. Käsitellyt teemat saatiin turvallisuuden johtamisen toteutus suunnitelmasta.

Taulukko 3. Johtamisen työpajat.

Työpaja	Ajankohta	Osallistujat	Teemat
I	31.5.2013	20	• Johtamisen vaatimukset ja mittarit
II	2.10.2013	18	• Turvallisuuden johtaminen linjaorganisaatiossa • Puuttuminen turvattomaan toimintaan
III	28.1.2014	9	• Turvallisuuden johtamisen tavoitteet ja vaatimukset • Yksikköjen työsuojelusuunnitelmat ja vuositavoitteet
IV	29.1.2014	12	• Kunnossapitotöiden turvallisuus, työlupa- ja turvalukituskäytännöt
V	6.6.2014	15	• Yhteenveto ja johtopäätökset • Toimenpiteiden priorisointi

Ensimmäinen työpajan tarkoituksena oli luoda yhteinen tilannekuva, määrittellä haluttu tavoitetaso sekä päättää kehittämisen kohteet toimenpiteineen. Työpajassa päätettiin seuraavista tavoitteista ja toimenpiteistä:

- Työn riskikartoituksen läpivienti yhdenmukaisena kaikkien yksiköiden tuotanto-osastoilla ja kunnossapidossa sekä havaittuihin riskeihin puuttuminen.
- Työturvallisuusstrategian selkeyttäminen organisaation kaikilla tasoilla sekä työturvallisuuden aktiivinen seuranta.
- Välitön puuttuminen läpi linjan ei-turvalliseen toimintaan ja väärin työtapoihin.
- Resurssien nimeäminen ja kohdentaminen työturvallisuuden kehittämiseen.
- Vaaratilanneilmoitusten aktivoiminen ja määrän sekä laadun parantaminen.

Turvallisuuden johtamisen vaatimukset ja toteutussuunnitelmat

TTL ja yritys laativat toimenpiteistä kesäkuun loppuun mennessä yhteisen toteutussuunnitelman, josta käyvät ilmi yrityksen keskeiset kehittämistavoitteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu. Suunnitelma laadittiin nykytila-analyysin ja ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta ja se toimi perustana myös turvallisuuden johtamisen vaatimuksille. Suunnitelma jalkautettiin yksikkökohtaisiksi työsuojelusuunnitelmiksi osatavoitteineen. Yritykselle asetettiin nolla tapaturmaa -visio vuoteen 2017 mennessä, jolle työsuojelupäällikkö laati pitkän tähtäimen suunnitelman strategiakaudelle 2014 – 2017.

Turvallisuuden johtamisen vaatimukset määriteltiin syksyn aikana ja ne tulivat voimaan tammikuussa 2014. Vaatimukset koskevat koko yrityksen toimintaa ja henkilöstöä Suomessa ja kaikkien yksiköiden tulee ne täyttää. Ne määrittelevät minimitason työturvallisuuden johtamiselle, jotka kaikkien yksiköiden tulee täyttää. Lisäksi ne määrittelevät vuosittaiset välitavoitteet sekä strategiakauteen 2014 - 2017 sisältyvät pitkän aikavälin tavoitteet. Vaatimukset toimivat ohjenuorana myös yksiköiden vuosittaisille työsuojelusuunnitelmille.

Linjaorganisaation perehdytys

Yrityksen esimiehet perehdytettiin johtamaan työturvallisuutta osana päivittäistä työtään. Perehdytykseen sisältyi luentoja työturvallisuudesta, käytännöllisiä harjoituksia sekä ryhmäpohdintoja. Johtoryhmän osalta perehdytys toteutettiin yksipäiväisenä, muille esimiehille tilaisuus järjestettiin kaksipäiväisenä. Lisäksi esimiehille annettiin tehtäväksi käydä perehdytyksen keskeinen sisältö läpi omien työntekijöiden kanssa.

Taulukko 4. Johdon ja esimiesten perehdytys.

Ryhmä	Ajankohta	Pituus	Osallistujat	Paikka
Johtoryhmä, ruotsinkielinen	31.10.	1 pv	7	Jepua
Esimiehet, ruotsinkielinen	21.-22.10.	2 pv	26	Jepua
Esimiehet, suomenkielinen	24.-25.10.	2 pv	11	Karjaa

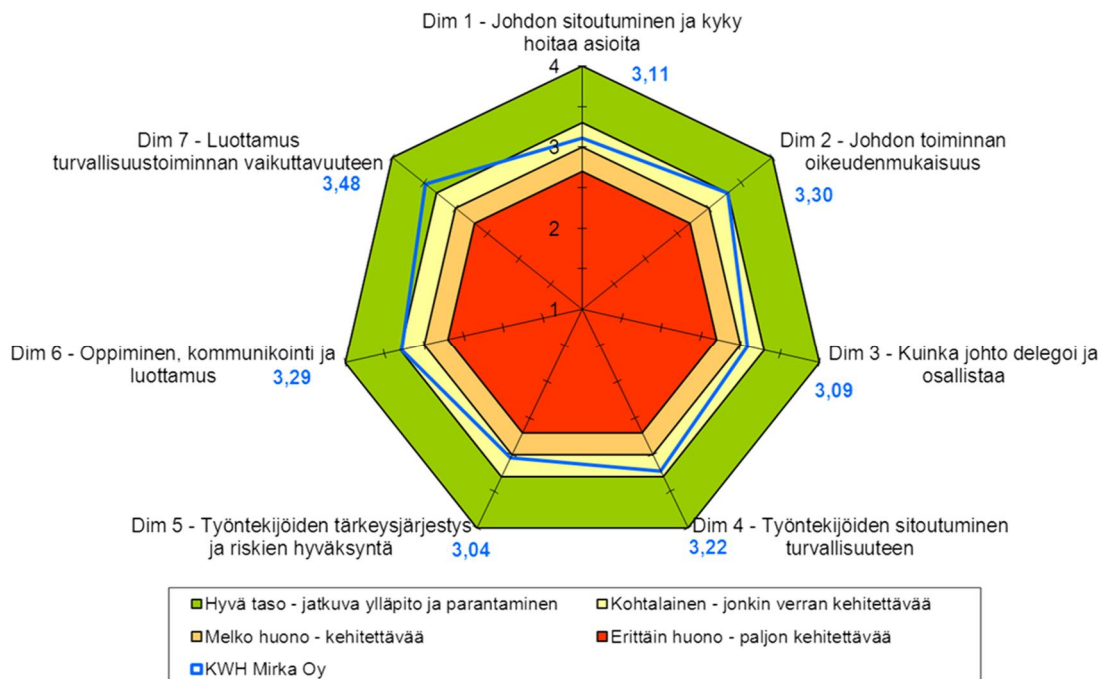
Viestintä

Projektin alussa yrityksessä laadittiin markkinointisuunnitelma, jota toteutettiin projektin aikana. Toimenpiteitä olivat mm. erilliset tiedotteet yrityksen henkilöstölle sekä tilannetiedottaminen henkilöstöpalavereissa ja Mirka News -lehdessä. Erityistä huomiota kiinnitettiin projektin keskeisiin vaiheisiin, eli alkutilanteen kartoitukseen, työturvallisuuden johtamisvaatimusten määrittämiseen ja niiden perehdyttämiseen sekä yhteenvetoon tuloksista. Johtamisvaatimuksista laadittiin lisäksi erillinen, koko henkilöstölle jaettava käsikirja kolmella kielellä (suomi, ruotsi, englanti).

IV. Lähtötilanne

Turvallisuusilmapiiri

Turvallisuusilmapiiriselvityksessä kaikki arvioitavat osa-alueet olivat kohtalaisella (3.00 – 3.30) tai hyvällä (> 3.30) tasolla. Kokonaisuutena tuloksista ei noussut mitään huolenaiheita, ja luottamus toiminnan vaikuttavuuteen on korkealla tasolla läpi organisaation. Tavoitteena tulee kuitenkin olla, että kaikki osa-alueet saadaan vihreälle tasolle (kuva). Lisäksi, jotta turvallisuutta voidaan systemaattisesti kehittää, tulisi koko organisaatiossa olla mahdollisimman yhtenäinen näkemys tilanteesta.



Kuva 1. Turvallisuusilmapiiriselvityksen tulokset.

Vastaajia vertailtiin myös seuraavissa ryhmissä:

- esimiesasema
- henkilöstöryhmä (työntekijä, toimihenkilö)
- toimipaikka (Jepua, Karjaa, Oravainen)
- työkokemuksen pituus (alle 1, 1-4, 5-9, 10-14, 15-20, yli 20 vuotta)
- sukupuoli

Tilastollisesti merkittäviä eroja syntyi lähinnä esimiesaseman, henkilöstöryhmän ja sukupuolen perusteella. Esimiehet, toimihenkilöasemassa olleet sekä naiset arvioivat turvallisuusilmapiirin kaikki osa-alueet vertailuryhmää positiivisemmin, mutta kukin ryhmä painotti kuitenkin eri osa-alueita.

Keskeisimpänä kehittämiskohteena selvityksestä nousivat esiin kohdat

- DIM 5: Työntekijöiden tärkeysjärjestys ja riskien hyväksyntä
- DIM 3: Johdon kyky delegoida ja osallistaa työntekijöitä
- DIM 1: Johdon sitoutuminen ja kyky hoitaa asioita

Miten työntekijät toimivat turvallisesti?

Heikoimmaksi osa-alueeksi arvioitiin turvallisuus työntekijöiden priorisoinnissa ja käyttäytymisessä, jonka jotkut ryhmät arvioivat olevan jopa melko huonolla tasolla (tulos alle 3.0). Tulosten perusteella työntekijöiden sitoutumisen ja riskinoton välillä näyttäisi olevan pientä ristiriitaa, arjen työturvallisuus ei vastaajien mukaan ole sillä tasolla, kuin sitoutumisen perusteella voisi olettaa. Onko ehkä niin, että työntekijät itse kokevat työturvallisuuden tärkeäksi, mutta joku muu asia työssä kuten tuotantopaineet ajaa sen edelle?

Henkilöstön omatoimisuus ja toimintakulttuuri on kuitenkin kytköksissä johdon kykyyn hoitaa ja delegoida asioita. On erittäin tärkeää, että työntekijät saavat olla mukana vaikuttamassa työturvallisuutta koskevien asioiden suunnitteluun. Jos työntekijät kokevat, ettei johto ole kiinnostunut turvallisuudesta, eivätkä he itse pääse siihen vaikuttamaan, he alkavat väheksyä sen merkitystä. Haasteena on vuorotyö, erityisesti yövuorot, jolloin työntekijät eivät näe esimiehiään päivittäin.

Huomiota tulee kiinnittää siihen, miten johdon sitoutumista ja kiinnostusta saadaan välitettyä työntekijöille ja millä toimintatavoilla työntekijöille saataisiin enemmän mahdollisuuksia kehittää työturvallisuutta yhdessä esimiesten, johdon ja asiantuntijoiden kanssa.

Tähän osa-alueeseen kuuluu myös turvattomiin työtapoihin puuttuminen. Esimiesten tulee jämäkästi osoittaa turvallisuuden tärkeys puuttumalla aina havaitsemaansa ei-turvalliseen toimintaan henkilöstä riippumatta. Myös esimiesten puuttumattomuuteen tulee puuttua heidän esimiestensä toimesta. Tämä nousi esille myös haastatteluissa.

Kuinka johto delegoi ja sitoutuu turvallisuuteen?

Myös johdon kykyä delegoida, osallistaa ja hoitaa asioita kritisoitiin vastaajien osalta. Tässäkin asiassa työntekijät olivat kriittisempiä kuin toimihenkilöt tai esimiehet, mutta tulokset eivät ole huonoja. Jepualla ollaan hieman kriittisempiä johtoa kohtaan, mikä selittyy sillä että Jepualla johto on läsnä ja lähempänä arjen toimintaa. Johdon toiminnan oikeudenmukaisuus on kuitenkin keskimäärin hyvällä tasolla ja saa osalta ryhmiä jopa huomattavan positiivisen arvion.

Tulos ei suoraan osoita, että johto ei olisi sitoutunut työturvallisuuteen. Kysymys on paremminkin siitä, että johdolla ei ole konkreettisia työkaluja tai osaamista tuoda sitoutumistaan arkipäivän työskentelyyn. Pelkkä asiasta puhuminen tai sen esillä pitäminen ei yleensä ole riittävää, eikä pidemmällä aikavälillä uskottavaakaan. Sitoutumisen tulee näkyä paitsi sanoina, myös tekoina jokapäiväisessä työssä.

Johdon ja esimiesten tuleekin miettiä keinoja, joiden avulla osoittaa sitoutumista ja kiinnostusta turvallisuusasioiden hoitamiseen. Tämä tapahtuu esimerkiksi varaamalla aikaa ja resursseja turvallisuusasioiden hoitamiseen, liittämällä turvallisuusasiat kiinteäksi osaksi työntekoa, rohkaisemalla työntekijöitä tuomaan esille havaitsemiaan ongelmia sekä viemällä päätetyt toimenpiteet loppuun asti.

Turvallisuuden johtamiskäytännöt

Haastattelujen perusteella syntynyt yleiskuva turvallisuuden johtamisesta yrityksessä on varsin myönteinen. Työturvallisuus on konsernin toiminnan kannalta keskeisessä asemassa ja menettelytavat ovat suurelta osin paikallaan. Haastattelujen yhteydessä nousi kuitenkin ehdotuksia myös parantamista ja kehittämistä vaativista asioista.

Urakoitsijat ovat työturvallisuuden suhteen samassa asemassa kuin yrityksen omat työntekijät. Monilta osin kaikki mainitut vahvuudet ja kehittämistarpeet koskevat siten myös urakoitsijoiden toimintaa.

Todetut vahvuudet

Linjaorganisaatiossa vastuut on määritelty, kommunikoitu ja koulutettu selkeästi. Esimiehet kokevat tuntevansa turvallisuusvastuunsa. Toimitusjohtaja on valtuuttanut vastuun työturvallisuudesta tuotantojohtajalle, joka on johtoryhmän jäsen. Yksiköiden vetäjät (käyttöpäälliköt, Jepua ja Oravainen) raportoivat tuotantopäällikölle, joka edelleen raportoi tuotantojohtajalle. Karjaan tehtaan johtaja raportoi suoraan tuotantojohtajalle. Lähiesimiehet raportoivat yksikön vetäjälle viikkopalaverissa (Karjaa) tai aamupalaverissa (Jepua ja Oravainen).

Jokaisella yrityksen linjaorganisaation tasolla johtoryhmästä lähiesimiesten vetämiin työpalaverihin käsitellään työturvallisuutta, ei pelkästään lukujen valossa vaan keskittyen myös sisältöasioihin ja toimenpiteisiin. Johtoryhmässä työturvallisuus käsitellään asialistalla 8. kohtana ja siihen on varattu 30 minuuttia. Muilla tasoilla työturvallisuus on kokouksen ensimmäinen käsiteltävä asia.

Turvallisuus- ja työsuojeluhenkilöstö on tilanteen tasalla ja tukee linjaorganisaatiota turvallisuustavoitteiden saavuttamisessa. Työsuojelupäällikkö kokoaa tietoa ja raportoi tilanteesta johtoryhmälle. Linjaesimiehille järjestetään tarvittaessa koulutusta uusien säännösten käyttöönottoon.

Yrityksessä on perehdyttämisohjelma ja osalla yksiköistä koulutetut perehdyttäjät. Perehdyttäminen ja henkilöstökoulutukset kuitataan ja rekisteröidään yritystason osaamismatriisiin. Vastuut ovat osa perehdyttämistä uuteen työhön.

Linjajohdon tekemiä havainnointikierroksia (Go and see) järjestetään säännöllisesti. Niihin osallistuu johtoryhmän edustaja ja alueen lähiesimies. Lisäksi järjestetään fyysistä työympäristöä arvioivia 5S-kierroksia sekä neljännesvuosittain 5S-auditointi tuotantopäällikön toimesta. Aiemmin käytössä olivat erilliset turvakierrokset, joissa oli mukana myös työntekijöitä, mutta näistä on sittemmin luovuttu.

Vaaratilanteiden ilmoitusjärjestelmä on käytössä. Esimies tutkii vakavat vaaratilanteet ja tapaturmat yhdessä ilmoittajan ja ao. työntekijän kanssa, ja hänen esimiehensä hyväksyy raportin. Korjaavista toimenpiteistä annetaan palaute ilmoituksen tekijälle. Saadut ilmoitukset käsitellään henkilöstön kanssa kuukausittain, tieto välitetään myös muihin yksiköihin. Seurantaindikaattoreina käytetään sekä ilmoitusten lukumäärää että ilmoitusaktiivisuutta, eli kuinka monta prosenttia henkilöstöstä tekee ilmoituksia.

Havaitut kehittämistarpeet

Linjaorganisaation esimiehiltä ja johtajilta toivotaan näkyvää tukea työturvallisuudelle. Vastaavasti esimiehet kaipaavat työkaluja ja resursseja, jolla hallita kokonaisuutta. Työsuojeluorganisaation resursseista ja työsuojeluvaltuutettujen osaamisesta ollaan myös huolissaan, esimerkiksi oikeiden suojainten valintaan ja hankintaan liittyen. Tavoitteena on kirkastaa työsuojeluorganisaation jäsenten tehtävät, miten he asiantuntijoina osallistuvat riskien arviointiin, tapaturmien tutkintaan ym.

Turvallisuuden nähdään joskus jäävän tuotannon jalkoihin, jolloin kiireen varjolla voidaan toimia ei-turvallisesti. Esimiesten odotetaan puuttuvan tehokkaasti ja tasapuolisesti turvattomaan toimintaan ja jokaisen työntekijän odotetaan ymmärtävän oikeutensa ja velvollisuutensa keskeyttää vaarallinen työ. Esimiesten tulee puuttua myös omien esimiesalaistensa puuttumattomuuteen. Puuttuminen on olennainen osa turvallisuusviestintää, jolla vaikutetaan työ- ja ajattelutapoihin työpaikalla.

Työ- ja turvallisuusohjeissa tunnistetaan harmaita alueita. Tavoitteena on, että kaikista erityistä vaaraa aiheuttavista työtehtävistä on laadittu ohjeet. Ohjeissa määritellään työn keskeiset riskit, kuinka työ voidaan tehdä turvallisesti, sekä mahdolliset työn suorittajan pätevyysvaatimukset. Ohjeiden tulee olla yhdenmukaisia ja ajan tasalla.

Jos työntekijä ei toimi työnantajan määräysten ja ohjeiden mukaan, puhuttelut, varoitukset ja viime kädessä työsuhteeseen kohdistuvat toimenpiteet toimivat "perälautana". Sanktiokäytäntö on olemassa, mutta sen soveltaminen koetaan epäselväksi ja sitä käytetään harvoin. Unohtamatta myöskään rakentavaa palautetta, jolla kuitenkin on usein suurempi vaikutus.

Tiedonkulku erityisesti yksiköiden välillä koetaan ongelmalliseksi. Tavoitteena on varmistaa katkeamaton tiedonkulku siten, että työturvallisuus otetaan huomioon siellä, mihin siihen voidaan tosiasiallisesti vaikuttaa. Erityisen tärkeää tämä on esimerkiksi tuotannon ja kunnossapidon sekä tuotannon ja tuotekehityksen välillä. Eräs tapa on ottaa kunnossapito ja tuotekehitys mukaan tuotantopalaveriin.

Muutokset ja erityisesti vanhat työntekijät tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä, vanhojen työntekijöiden ja työnjohtajien kohdalla nähdään perehdyttämistä. Myös koulutuksen vaikuttavuuden arviointi koetaan puutteelliseksi. Tavoitteena on perehdyttää esimiehet, työntekijät ja alihankkijat yhtenäisellä tavalla. Lisäksi tavoitteena on perehdyttää työturvallisuusvaatimukset myös myyjille ja ostajille.

Vaaratilanneilmoituksia käytetään joidenkin mielestä töiden tilaukseen, koska sitä kautta toimenpide-ehdotukset menevät paremmin läpi. Ilmoituksen tekijää ei aina myöskään konsultoida raportin laadinnassa. Käyttöpäälliköt kokevat joutuvansa jatkuvasti ohjeistamaan lähiesimiehiä korjaavien toimenpiteiden määrittämisessä. Tavoitteena on, että kaikki tapaturmat tutkitaan, korjaavat toimenpiteet tehdään ajoissa ja ne kohdistuvat ennakoivasti.

Työn riskien arviointi painottuu tuotantoon, ja siinä erityisesti koneturvallisuuteen. Myös muille osa-alueille, kuten kunnossapitotöille, projekteille ja muutoksille tulee luoda käytännöt, miten riskit niissä arvioidaan. Tavoitteena on saada yhtenäinen tapa tunnistaa vaaratekijät, arvioida riskit ja määrittää hyväksyttävä riskitaso.

Turvallisuuskierroksilla kerätty tieto jää sisällöllisesti hajanaiseksi. Tavoitteena on kehittää eri tavoilla (vaaratilanteista, tapaturmista, riskien arvioinneista) tuotetun turvallisuustiedon muotoa, luokittelua sekä tiedon keruun järjestelmällisyyttä.

Osastoilla on huomattavia eroja sekä turvallisuuden tunnusluvuissa että toiminnassa. Työturvallisuudelle asetetut välitavoitteet eivät ole olleet kaikkien esimiesten tiedossa, ja yksikkötasolta ovat puuttuneet yksikkökohtaiset toteutussuunnitelmat.

Esitetyt toimenpide-ehdotukset

- Kuvataan tiedonkulku linjaorganisaatiossa työntekijöistä ylimpään johtoon; missä ja miten työturvallisuutta käsitellään.
- Määritellään esimiesten työsuojelutehtävät tarkemmin ja arvioidaan samalla mihin työsuojelupäällikön tukea tarvitaan. Laaditaan tämän pohjalta työsuojelupäällikön tehtäväkuva. Tämä auttaa selventämään työsuojelupäällikön resurssien riittävyys hoitaa nykyisiä työturvallisuuteen liittyviä tehtäviä ja tulevia tarpeita.
- Määritetään työsuojeluvaltuutettujen tehtäväkuva ja osaamistarpeet, seurataan niiden toteutumista kehityskeskusteluissa. Tämä auttaa selventämään valtuutetun tehtävän johtamista ja sen organisointia.
- Laaditaan yritystason toimintaohje turvattomiin työtapoihin puuttumisesta, kattaen oikeudet sekä mahdolliset sanktiot omille työntekijöille ja alihankkijoille. Ohjeen käyttö koulutetaan esimiehille ja viestitään henkilöstölle yleisen tiedotteen sekä linjaesimiesten kautta. Tavoitteena on, että käytäntö saadaan samanlaiseksi kaikissa toimipisteissä yhteisen menettelytapaohjeen avulla.
- Kehitetään olemassa olevaa perehdytyskäytäntöä siten, että se ottaa yhtenäisesti huomioon eri kohderyhmät perehdyttämisessä ja työnopastuksessa. Riskien arviointeihin pohjautuvat turvakortit otetaan käyttöön perehdytyksen tueksi.
- Kehitetään ja parannetaan vaaratilanneilmoitusten laatua, seurantaa ja käsittelyä. Tarkistetaan myös nykyinen tapaturmien tutkintamallin toimivuus. Varmistetaan, että vaaratilanneilmoitusten ja tapaturmien tutkinnan tiedot menevät myös riskinarviointeihin. Lisäksi huolehditaan, että eri lähteistä saaduille toimenpide-ehdotuksille on yhteinen käsittely. Aikataulussa toteutuneita toimenpiteitä käytetään seurantaindikaattorina.
- Tarkistetaan työohjeiden tilanne ja laaditaan tarvittaessa uudet. Tehdään työohjeista myös turvakortit.
- Ohjeistetaan ja otetaan käyttöön monikerroksiset turvakierrokset, jotka kattavat kaikki organisaatiotasot. Määritetään kierrosten suorittamiselle yksikkö- ja henkilökohtaiset tavoitteet, joita seurataan kehityskeskusteluissa.
- Tarkistetaan riskien arvioinnin käytännöt (perustason riskinarviointi, työn turvallisuusanalyysi, tuumatuokio) ja tehdään muutokset tarpeen mukaan.

V. Projektin tulokset

Todetut parannukset

Työturvallisuus on projektin seurauksena tullut linjaorganisaation agendalle enemmän ja priorisoidummin kuin aiemmin, mikä näkyy kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnassa. Linjaorganisaation kokouskäytäntö on toimiva, niissä käsitellään säännöllisesti tapahtuneet vaaratilanteet ja muut seurantaindikaattorit ja seurataan myös toimenpiteiden toteutumista.

Turvallisuushavaintokierrosten (Safety Walk) käytäntö on toimiva, ja sitä kannattaa edelleen kehittää. Havainnot kohdistuvat nyt enemmän työtappoihin, kun aiemmin päähuomio oli työympäristön olosuhteissa sekä kone- ja laiteturvallisudessa. Seurantamittarissa on tarpeen erotella tekijät (johtoryhmä, keskijohto, esimiehet ja työntekijät), jotta saadaan käsitys toiminnan aktiivisuudesta. Karjaan yksikössä kaikki työntekijät osallistuvat turvallisuuskierrokseen, myös toimihenkilöt ja tuotekehitys, mikä kannattaa laajentaa koko yrityksen menettelytavaksi.

Työnjohdon ote koetaan entistä paremmaksi, esimerkiksi lähiesimiehen puuttuminen epäkohtiin on parantunut. Työohjeet ja yhdenmukaiset työtavat kannattaa ottaa myös keskeiseksi osaksi työntekijöiden ja esimiesten perehdyttämistä, koska työohjeiden noudattamisen ja työtapojen seuranta on keskeinen osa esimiestyötä.

Työsuojeluorganisaation resurssitarve on täytetty alkuperäisen suunnitelman mukaan. Työn riskien arvioinneissa tullaan keskittymään ennalta määriteltyihin teemoihin, kuten työergonomia. Resursseja kohdistetaan erityisesti toiminnassa tunnistettuihin vakaviin riskeihin, joille täytyy priorisoida toimenpiteet ja tehdä suunnitelma riskin pienentämiseksi. Vaaratilanteiden käsittelyä on uudistettu ja ilmoituskäytäntö on laajennettu koskemaan toimihenkilöitä. Keskustelua on käyty myös tuumatuokioiden käyttöön ottamisesta päivittäisen riskienarvioinnin muotona.

Toisista huolehtimisen kulttuuri on vahvistunut, mikä näkyy monella tasolla. Ihmiset alkavat kysellä, jos työturvallisuutta ei käsitellä henkilöstöpalavereissa. Myös ihmisten tietotaso on noussut, kun aiemmin tunnistetut riskit arvioidaan entistä vakavampina.

Tuotannossa tehtäviä kunnossapito- ja muita erityistä vaaraa aiheuttavia töitä koskeva työluopakäytäntö harmonisoitiin ja otettiin käyttöön koko yrityksessä. Käytäntö koskee myös urakoitsijoita, joiden sopimusneuvotteluissa työturvallisuus on entistä vahvemmin mukana.

Tulosindikaattorien kehitys on ollut erittäin positiivinen. Työtaturmien lukumäärä on vähentynyt, kun vaaratilanneilmoitusten määrä ja osallistumisaktiivisuus ilmoitusten tekemiseen ovat lisääntyneet.

Johtamisvaatimuksia koskeva käsikirja on valmis ja markkinointiosasto on tehnyt siitä käännöksen ruotsiksi. Käsikirjaa ei ole vielä implementoitu, mutta turvallisuusryhmä kommentoi sitä ja ylin johto allekirjoittaa käsikirjan syksyllä 2014.

Kehittämistä vaativat asiat

Toimenpidesuunnitelmassa todetuista kehittämiskohteista suurin osa saatiin vietyä loppuun. Työsuojeluorganisaation toiminta, raportointi ja tiedottaminen vaativat vielä toimenpiteitä. Sisäiseen auditointisuunnitelmaan liitetään yrityksen johdon tekemät ristiin auditoinnit, joiden fokus vuonna 2015 on yksiköiden työsuojelusuunnitelmissa. Operatiivinen työ jatkuu ohjeiden kehittämällä ja henkilöstön kouluttamisella. Kehittämistyössä otetaan jatkossa paremmin huomioon yrityksen kunnossapito sekä tuotekehitys, joiden edustajat kutsutaan mukaan kehittämissyihin.

Turvallisuuden tavoitteet ja seuranta

Strategia ja mittarit

Yrityksessä on nolla tapaturmaa -visio vuoteen 2017 mennessä. Visiota tukemaan on tehty strategia (Road Map), jolla päämäärä on tarkoitus saavuttaa. Strategian jalkauttaminen yksiköihin ja esimiehille mitattaviksi tavoitteiksi on keskeinen osa projektia. Tarkoituksena on ollut, että yhteiset tavoitteet koskevat kaikkia yksiköitä.

Tuloskorteissa ja bonusjärjestelmässä työturvallisuuden ennakoivana mittarina on perinteisesti käytetty läheltä piti -ilmoitusten lukumäärää. Uusina mittareina on otettu käyttöön osallistumisaktiivisuus läheltä piti -ilmoitusten tekemiseen (prosenttiosuus kaikista henkilöistä jotka tehneet ilmoituksia), johdon tekemien turvakierrosten määrä (toimitusjohtaja, johtajat, päälliköt, työnjohto) sekä ilmoitusten perusteella tehtyjen korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen aikataulussa.

Taulukko 5. Strategiajakson mittarit ja tavoitteet.

Mittari	2014	2015	2016	2017
<i>Reagoivat mittarit</i>				
• Tapaturmataajuus [IR]	20	10	5	0
• Sairauspoissaolot [%]	4,2	3,8	3,5	3,2
<i>Ennakoivat mittarit</i>				
• Läheltä piti -ilmoitukset [kpl]	785	815	835	885
• Läheltä piti -ilmoitusaktiivisuus [%]	55	60	65	70
• Korjaavat toimenpiteet aikataulussa [kpl]	667	709	735	797
• Turvallisuuskierrokset [kpl]	176	186	196	196

Työsuojelusuunnitelma

Yksiköt laativat kalenterivuositain yksikkökohtaisen työsuojelusuunnitelman. Suunnitelmassa määritellään välitavoitteet yksikön nykytilan mukaan ja ne viestitään koko henkilöstölle. Lisäksi määritellään kehittämistä vaativat kohteet ja menetelmät, ennakoivat ja reagoivat tulomittarit tavoitteineen, sekä muista yksiköistä siirrettävät hyvät käytännöt. Yrityksessä määritellään myös menettelytapa yksiköiden tavoitteiden toteutumisen seurantaan ristiin auditoinneilla.

Pohdinta

Konseptin merkitys yritykselle

Yrityksellä on ollut jo lähtötilanteessa kaikki edellytykset saavuttaa nolla tapaturmaa -päämäärä. Linjaorganisaation vastuut ovat olleet selkeät, raportointikäytäntö toimiva, johtamisjärjestelmä dokumentoitu ja sertifioitu sekä työsuojeluorganisaatio ja siihen liittyvät yhteistoimintakäytännöt olemassa. Myös ylimmän johdon tahtotila kehittää työturvallisuutta on ollut vahva. Kaikesta huolimatta tulosindikaattorit eivät olleet kehittyneet suotuisaan suuntaan.

Työturvallisuuden ennakoivan johtamisen konseptin merkitys on siinä, että se konkretisoi monia lakien, standardien tai yleisesti todettujen hyvien käytäntöjen vaatimuksia päivittäiseksi arjen toiminnaksi, osaksi linjaorganisaation esimiesten ja työsuojeluorganisaation työtä. Konseptiin liittyy myös vahva yhdessä tekeminen ja kehittäminen, sekä yrityksen yhteisen tahtotilan kirkastaminen ja mitattavien tavoitteiden asettaminen tahtotilan saavuttamiseksi.

Projektin seurauksena moni asia, joka on periaatteessa ollut paperilla olemassa ja kunnossa, on siirtynyt osaksi arjen todellisuutta. Tällä on ollut välitön positiivinen vaikutus työturvallisuuteen niin esimiesten työnkuvan, työntekijöiden suhtautumisen kuin työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan muodossa.

Jatkokehittäminen

Projektin kautta yrityksen toimintaan on vaikutettu vajaan puolentoista vuoden ajan. Aika on liian lyhyt todellisen muutoksen todentamiseksi ja uusien käytäntöjen implementoimiseksi. Aloitettua työtä tulee jatkaa, toteuttaa ja edelleen kehittää valittuja johtamisen vaatimuksia ja nostaa mahdollisia uusia teemoja kehittämistyön alle.

Todellisen vaikuttavuuden näkee vasta seurantaindikaattorien kehittymisen kautta. Jo nyt on kuitenkin ollut nähtävissä, että työtapaturmat ovat seurantajakson aikana vähentyneet. Mikäli uusista menettelytavoista pidetään kiinni ja valittu strategia viedään tinkimättömästi loppuun asti, uskomme että nolla tapaturmaa on realiteetti myös tässä yrityksessä.

Tekijät

Kirjallisuutta

1. Uusitalo Teuvo, Heikkilä Jouko, Rantanen Eeva, Lappalainen Jorma, Liuhamo Mika, Palukka Pertti, Hämäläinen Päivi, 2009. Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti, VTT-R-09394-09.
2. Koskinen Karri, 2008. Tuotannon perehdyttämis- ja työnopastusprosessien kehittäminen mekaanisessa metsäteollisuudessa. Oulun yliopisto, diplomityö.
3. Luomanen Jaana, 2010. Työturvallisuuden kehittäminen terveydenhoitoalan yksikössä. Kehittämiskohteiden kartoitus ja toimintamallien uudistaminen. Oulun yliopisto, diplomityö.
4. Heikkilä Jouko, 2005. Työturvallisuutta aktiivisella havainnoinnilla. TSR 101079.
5. Autio Tommi, Räisänen Venla, Vorne Jarmo, Sinisammal Janne, Naumanen Paula, 2013. ProTouch – Strategia käytäntöön. Loppuraportti. Oulun yliopisto.
6. Kines P., Lappalainen J., Lyngby Mikkelsen K., Olse E., Pousette A., Tharaldsen J., Tomasson K. & Törner M. 2011. Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ - 50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. Teoksessa: International Journal of Industrial Ergonomics. Safety Science, 634–646.