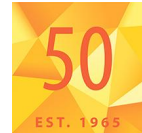




TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Turvallisuuden johtajat

Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen - keskeisiä tutkimustuloksia

Valoa turvallisuustyöhön

10.11.2015

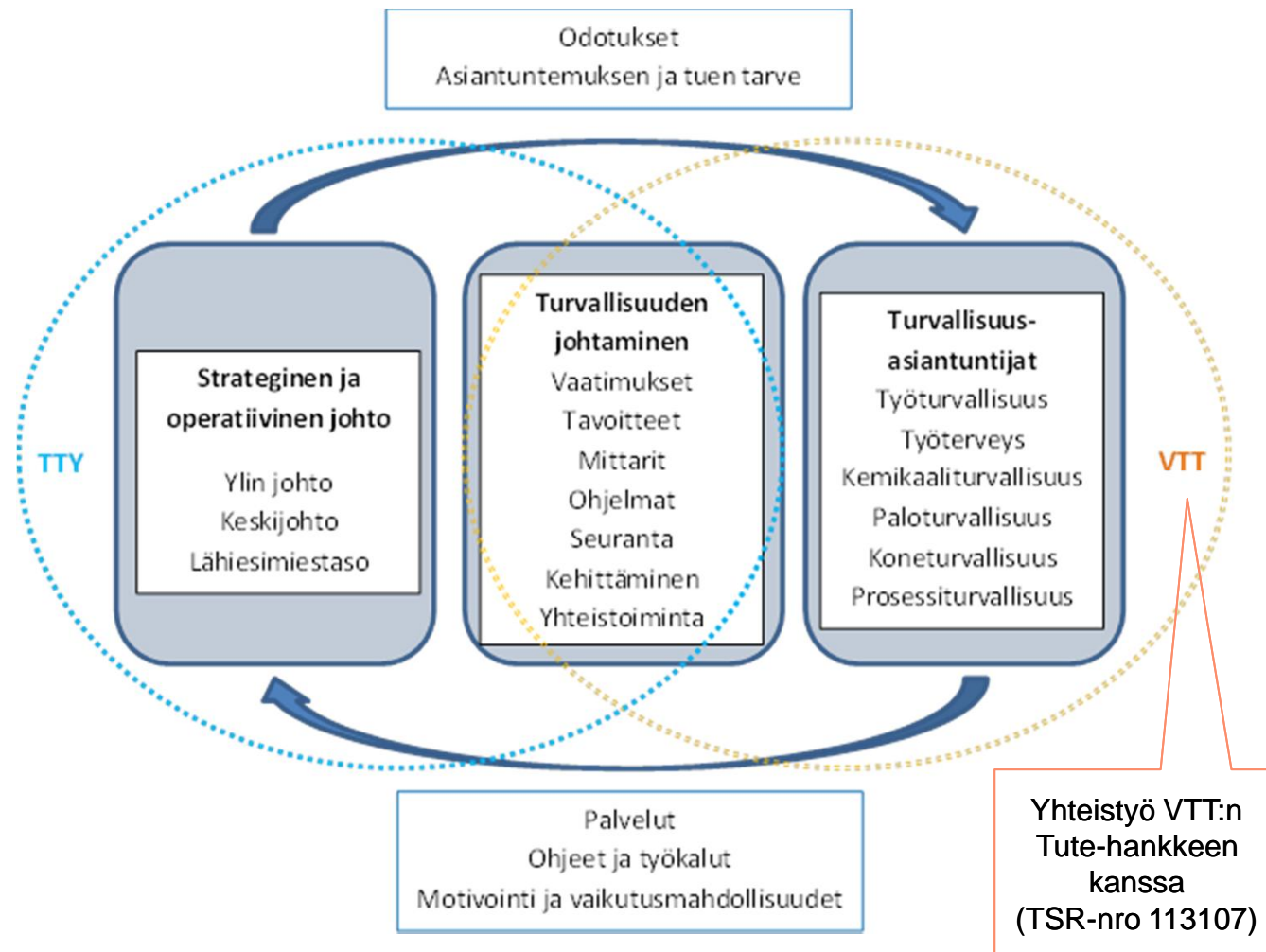
Sari Tappura

Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu

Teollisuustalous

sari.tappura@tut.fi

Tutkimushankkeen tausta



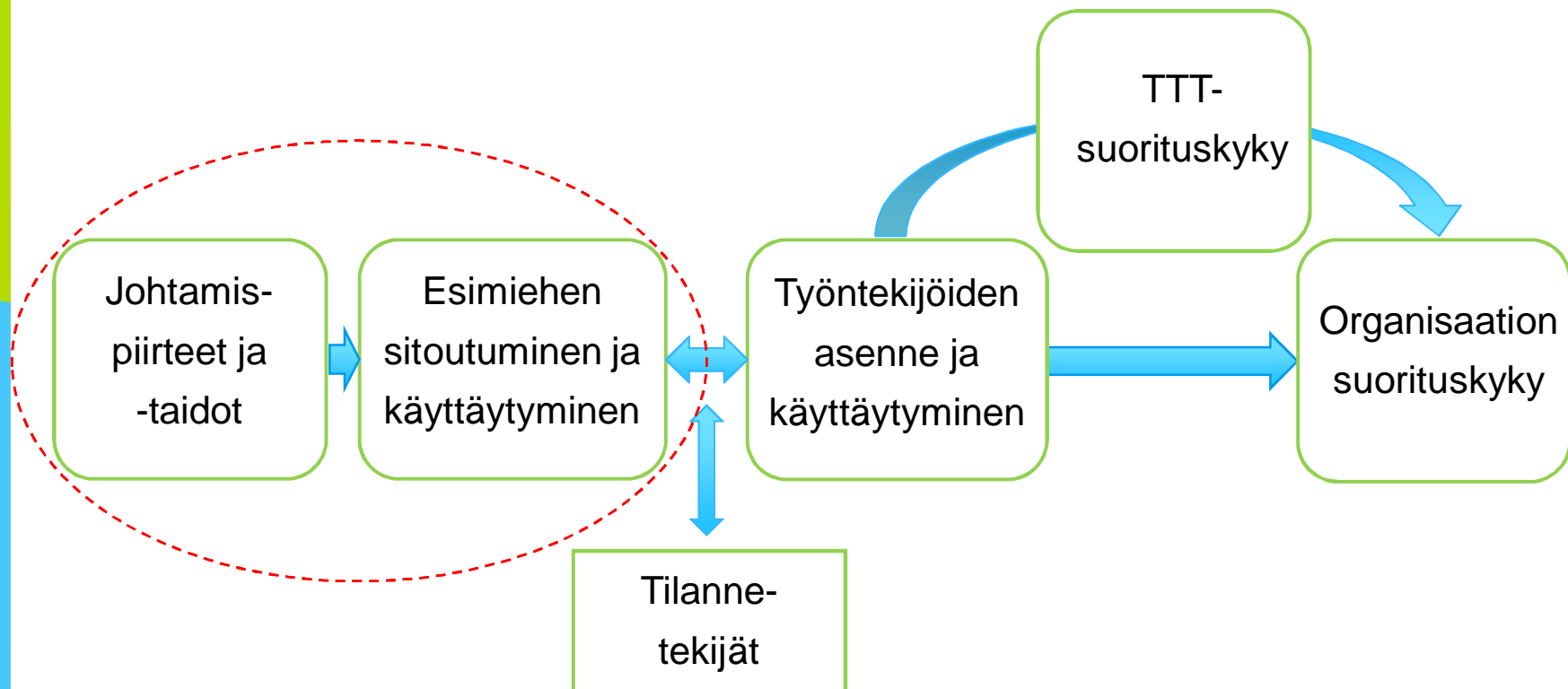
Tutkimushankkeen tavoite

- Luoda, kokeilla, arvioida ja levittää toimintatapoja esimiesten **turvallisuusjohtajuuden, -osaamisen ja -sitoutumisen** kehittämiseksi.
- Tukea esimiesten turvallisuusjohtajuutta, -osaamista ja -sitoutumista ja sitä kautta vaikuttaa operatiiviseen turvallisuusjohtamiseen.
- Tuoda esiin hyviä käytäntöjä yritys esimerkeistä.

Aineisto

- Asiantuntijahaastattelut (n = 17)
- Esimieshaastattelut (n = 49)
- Työpajat
- Yritysesimerkit
- Kirjallisuus

Johtamisen vaikutuksia



Mukaellen: Yukl 2010

Kytkeä johtamiseen

- Turvallisuusjohtaminen on yksi johtamisen kompetenssialue
 - Osa esimiesten rekrytointia, perehdyttämistä sekä osaamisen arviointia ja kehittämistä

”Työturvallisuuden johtaminen on ihan samanlaista kuin muukin johtaminen”

Haastateltu tuotantopäällikkö prosessiteollisuudessa

Turvallisuusjohtamisen osaamisen kehittäminen 1/2

Vaihe	Esimerkkejä menettelytavoista
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Edellytetään työturvallisuuskorttia • Selvitetään henkilökohtaiset ominaisuudet (tausta, vastuullisuus) • Katsotaan teknistä osaamista ja siihen liittyvää ammattiosaamista, turvallisuus taustalla • Asetettu tehtävään kohdistuvia turvallisuusvaatimuksia • Työpaikkailmoituksissa joskus maininta työturvallisuusvastuusta
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen esimieskoulutus (esim. pari päivää) • Työturvallisuusosio yleisessä esimiesten perehdytyksessä • Kaikille suunnattu yleinen työturvallisuusverkkokurssi • Henkilökohtainen EHS-perehdytys • Perehdytyksen toteutumista ja onnistumista arvioidaan kehityskeskustelussa

Turvallisuusjohtamisen osaamisen kehittäminen 2/2

Vaihe	Esimerkkejä menettelytavoista
Osaamisen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstötutkimus • Asiakkaiden kyselyt • Omaehtoista itsearviointia varmasti tapahtuu • Tilanteisiin reagoidaan tarpeen mukaan • Kulminoituu ”kriisiin” • Mukana kehityskeskusteluissa, mutta seuranta puuttuu • Kehityskeskustelussa käydään osaamiset läpi ja laaditaan kehittämissuunnitelma
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Operatiivinen ohjausryhmä, jossa jaetaan käytäntöjä • Esimiesten turvallisuuskoulutus • Turvallisuusosiot yleisissä esimieskoulutuksissa • Yksittäisiä koulutuksia tarpeen mukaan • TTK:n työsuojelun peruskurssi • Jokavuotiset työturvallisuuspäivät, ajankohtaisinfot • Intrassa esimiesten omat sivut, joissa myös turvallisuutta

Mitä muuta voisi olla?

Vaihe	Esimerkkejä
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Suunniteltu prosessi • Turvallisuusvaatimukset mukana hakuilmoituksessa • Turvallisuusasenteen selvittäminen • Turvallisuusosaamisen tason selvittäminen
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Oma perehdytysaineisto esimiehille • Työturvallisuusvastuut ja -lainsäädäntö • Perehdytyksen onnistumisen arviointi • Seurantaperehdytys
Osaamisen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuustehtävät ja –osaamisvaatimukset eri tasoilla • Lähityöyhteisön hyödyntäminen arvioinnissa
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitysportaat (tasojen määrittely) • Kanavia/välineitä vertaiskeskusteluun • Ihmisten johtaminen ja henkilösuhteet

Tuloksellinen turvallisuusjohtaminen 1

Transaktionaalinen johtamistapa

Esimies vaatii määriteltyä toiminnan tasoa ohjeiden mukaan.

Turvalliset toimintatavat huomioidaan.
Turvallisuuteen sidottu kannustus/palkkiojärjestelmä.

Esimies delegoi tehtäviä ja asettaa tavoitteita henkilöstön onnistumisen arviointiin.

Esimies seuraa tekemistä aktiivisesti ja ennakoivasti mieluummin kuin passiivisesti ja reagoivasti.
Seurataan työtapojen turvallisuutta, annetaan palautetta, puututaan turvattomiin työtapoihin ja annetaan tarvittaessa sanktioita.

Tuloksellinen turvallisuusjohtaminen 2

Transformationalinen johtamistapa

Esimies on esikuva, ruokkii luottamusta ja kunnioitusta.

Työntekijöiden turvallisuus asetetaan korkealle tärkeysjärjestyksessä.

Johtajien ja esimiesten sitoutuminen ja aktiivinen rooli, työ ylpeyden aiheena, läsnäolo, epämuodollinen organisaatio, hyvät ja luottamukselliset välit alaisiin.

Alaisten henkilökohtainen huomiointi, opastava ja mentoroiva johtaminen

Välittävä kulttuuri, alaisista huolehtiminen, henkilökohtaista tukea saatavilla.

Alaisten sitouttaminen ja inspirointi vakuuttavan mission ja tavoitteiden avulla..

Motivointi turvallisuuteen esim. korostamalla asian tärkeyttä, kannustamalla ja oman käyttäytymisen kautta.

Ideointiin ja ongelmanratkaisuun kannustava, alaisten näkemyksiä huomioiva.

Yhteistyö alaisten kanssa, turvallisuusvastuiden jakaminen, looginen

argumentointi turvallisuusmotivoinnissa, turvallisuustapahtumista oppiminen.

Pystyy kohtaamaan vaikeatkin asiat.

Kannustava ote, sanktiot ovat
arsenaalissa räikeimpien
tapausten varalle.

On jämäkkä, valvoo
yhteisten sääntöjen
noudattamista, pitää kiinni
säännöistä ja sovitusta ja
puuttuu tarvittaessa.

Esimiehet, jotka näkevät
roolinsa keskeiseksi ja
tärkeäksi ja osallistuvat
valmennuksiin ja koulutuksiin
ja tekevät muutenkin hyvää
esimiestyötä

Kuljetaan kentällä, toimitaan
esimerkkinä ja keskustellaan.

Tärkeää luoda sellainen
ilmapiiri, että jokaisella on
rohkeus puuttua epäkohtiin
eikä leimata.

Jakaa tietoa työntekijöille, että
osaavat tunnistaa työhönsä
liittyviä turvallisuusriskejä ja
tietävät turvallisuuteen liittyvät
käytännöt.

Luodaan mahdollisuudet
tehdä työ turvallisesti



Sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen -esteitä

Kirjallisuudessa	Haastatteluissa
Esimiesroolin kuormittavuus	Kiire, paljon muutakin työtä Vaikeus luopua vanhoista menettelytavoista Byrokratia vie paljon aikaa
Tuotannolliset vaatimukset	Tuotannolliset vaatimukset <ul style="list-style-type: none"> - Päivittäiset asiat menevät turvallisuusasioiden edelle - Kentän valvonta hankalaa toimistosta käsin
Prosessien muodollisuus	Liikaa kokouksia Kirjaaminen monimutkaista Hankintojen vatvominen liian kauan
Työntekijöiden asenteet, osaaminen ja kielimuuri	Työntekijöiden asenne <ul style="list-style-type: none"> - Turhat (vaaratilanne)ilmoitukset - Vanhempien työntekijöiden kielteinen suhtautuminen
	Muiden esimiesten asenne <ul style="list-style-type: none"> - Välinpitämättömyys ja sormien läpi katsominen - Muutosvastarinta ja ehdotusten tyrmääminen - Johdon ja oman esimiehen ristiriitaiset linjaukset



Sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen -edistäjiä 1/2

Kirjallisuudessa	Haastatteluissa
Tietoisuuden lisääntyminen <ul style="list-style-type: none"> - Tapaturmat, kriisit - Turvallisuuskampanjat - Koulutus, työpajat, opastus 	Ymmärryksen lisääntyminen <ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen turvallisuusvastuiden ymmärtäminen - Työntekijöistä välittäminen - Kasvaminen turvallisuuteen - Viestintä eri kanavien kautta - Koulutus ja esimiesten asenteeseen vaikuttaminen
Tunnustus sitoutumisen osoittamisesta	Tavoitteet ja palkitseminen <ul style="list-style-type: none"> - Selkeät ja realistiset tavoitteet - Vaikutusmahdollisuus tavoitteisiin - Pienet kilpailut, kampanjat ja kannustimet - Sanallinen tunnustus



Sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen -edistäjiä 2/2

Haastatteluissa

Yrityksen turvallisuuskulttuuri ja käytännöt

- Turvallisuutta korostetaan ja arvostetaan ylhäältä päin
- Annetaan mahdollisuus ja välineet turvalliseen työskentelyyn
- Yhtenäiset pelisäännöt ja ”pakolliset” toimintatavat
- Saa tukea ja apua turvallisuustyöhön

Oman esimiehen tuki

- Osoittaa kiinnostusta
- Kannustaa toimimaan turvallisesti ja noudattamaan
- Paineita ja puhuttelua tulee, jos ollaan kaukana tavoitteista

Toisilta oppiminen

- Osastojen välinen ”kilpailu”
- Vierailu muissa yksiköissä, osallistuminen turvallisuuskierroksille
- Osallistuminen talon ulkopuolisille foorumeille

Raha

- Ymmärtää huonon/hyvän turvallisuustason taloudelliset vaikutukset



Miten sitoutumista voidaan tukea?

- Ylimmän johdon koulutus
 - Ymmärrys oman roolin tärkeydestä
- Innostava ja vuorovaikutteinen esimieskoulutus
 - Mahdollisuus rakentaa yhteistä ymmärrystä
 - Ongelmanratkaisu yhdessä
 - Vertaistuki ja oppiminen muilta
- Oman esimiehen tuki ja aktiivisuus
- Asiantuntijatuki (OHS-, HR- ja lakiasiantuntijat)
- Selkeä yhteiset käytännöt, mm.
 - Ylimmän johdon osallistuminen aktiviteetteihin
 - Turvallisuustavoitteet
 - Turvallisuusvastuiden määrittely toimenkuvassa
 - Selkeät puuttumisen pelisäännöt

Tulosten julkaisu

Tulosten julkaisu ja loppuraportti loppuvuodesta
TSR:n ja TTY:n sivuilla:

- TSR-hanke no 113251
 - <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=113251>
- TTY, turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu
 - <http://www.tut.fi/fi/tietoa-yliopistosta/laitokset/teollisuustalous/tutkimus/turvallisuuden-johtaminen-ja-suunnittelu/index.htm>