

Turvallisuuskulttuurin tasomalli ja toimintatapoja

Materiaali on tuotettu Turvallisuuskulttuurin kehittäminen elintarviketeollisuudessa –tutkimushankkeessa (SafeFI)

Kirjoittajat: Noora Nenonen, Minna Rantala, Susanna Mattila

Hankkeen rahoittivat Työsuojelurahasto, Tampereen yliopisto ja tutkimuksessa mukana olleet yritykset



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Materiaalin tausta ja sisältö

- SafeFI-tutkimushankkeessa arvioitiin ja kehitettiin turvallisuuskulttuuria yhteistyössä viiden elintarviketeollisuuden yrityksen kanssa. Tutkimuksessa käytettiin turvallisuuskulttuurin kypsyysanalyysikyselyä, joka on saatavilla hankkeen verkkosivuilta: <https://projects.tuni.fi/safeindustry/materials/>
- Hankkeessa käytetty kypsyysanalyysikysely on koottu tähän materiaaliin tiivistetyksi tasomalliksi. Tarkoituksena on, että turvallisuuskulttuurin tasoa ja kehittämistarpeita voi arvioida nopeasti mallin tasokuvausten avulla teettämättä laajaa kyselyä. Materiaaliin on koottu lisäksi vinkkejä ja toimintatapaesimerkkejä työturvallisuuden kehittämiseen turvallisuuskulttuurin eri osa-alueilta. Materiaali perustuu SafeFI-hankkeen tuloksiin sekä alan kirjallisuuteen.
- Materiaalin sisältö
 - Turvallisuuskulttuurin tasomalli
 - Tasomallissa on tiivistetyt tasojen kuvaukset viidellä eri turvallisuuskulttuurin osa-alueella
 - Tasomallia voi käyttää turvallisuuskulttuurin tason arviointiin
 - Tasomallin linkeistä voi siirtyä materiaalin osa-aluekohtaisiin osioihin
 - Turvallisuuskulttuurin osa-aluekohtaiset osiot
 - Osa-aluekohtaiset tasomallit turvallisuuskulttuurin tason arviointiin
 - Tietoa osa-alueen yhteydestä turvallisuuskulttuuriin
 - Osa-aluekohtaisia vinkkejä ja toimintatapaesimerkkejä työturvallisuuden ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseen
 - Kirjallisuutta
 - Materiaalin kokoamisessa käytettyjä keskeisiä lähteitä

Turvallisuuskulttuurin tasomalli

| Osa-alue | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|---|--|--|---|--|
| Johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen | Turvallisuudesta puhutaan, mutta teot jäävät työntekijöille, turvallisuutta pidetään kustannuksena | Tehdään vain välttämättömät ja määritetyt turvallisuustehtävät | Esihenkilöt kehittävät turvallisuutta näkyvästi, suurin osa johtajista haluaa osallistua turvallisuuden kehittämiseen | Turvallisuus kuuluu yleiseen johtamiseen, johtajat ymmärtävät vastuunsa, turvallisuus nähdään tuottavana |
| Viestintä | Vähän viestintää työntekijöille | Runsaasti viestintää työntekijöille | Prosessi viestinnälle eri henkilöstöryhmien välillä, avointa keskustelua turvallisuudesta | Tehokasta ja läpinäkyvää viestintää |
| Kouluttaminen | Työtehtäväkohtaiset lakisääteiset koulutukset, vain pakolliseen osallistutaan | Perustiedot turvallisuudesta, kiinnostus lisääntyy tapaturmien jälkeen | Tukee omassa roolissa toimimista, pidetään tärkeänä ja halutaan osallistua | Tukee ennakoivaa toimintaa, osaamisesta ollaan ylpeitä |
| Organisatorinen oppiminen | Opitaan vain tapaturmista, ei seurantaa eikä johdon tukea | Opitaan myös läheltä piti - tilanteista, vähän seurantaa | Opitaan myös turvallisuushavainnoista, järjestelmällistä seurantaa, oppeja jaetaan | Opitaan myös turvallisuusehdotuksista, vaikuttavuutta seurataan, johdon aktiivinen ohjaus |
| Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen | Ei noudateta turvallisia työtapoja eikä osallistuta turvallisuuden kehittämiseen | Turvallisuustapahtumista ilmoitetaan, turvallisia työtapoja noudatetaan yleensä, mutta ei aina poikkeustilanteissa | Toimitaan turvallisesti, osallistutaan kehittämiseen, mutta ei puututa toisten toimintaan | Osallistutaan laajasti kehittämiseen, turvatonta toimintaa ei hyväksytä |

Ylimmän johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen

Ylimmän johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen: tasojen kuvaukset

| | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|---|--|--|--|---|
| Ylimmän johdon käsitys tapaturmista | Tapaturmat ovat osa työtä ja johtuvat huolimattomuudesta tai huonosta onnesta. | Tapaturmien taustalla ymmärretään vaikuttavan useita eri tekijöitä. | Johtajat huomioivat järjestelmään liittyviä tekijöitä (esim. prosessit ja menettelytavat). Johtajat myöntävät olevansa osavastuussa tapahtuneesta. | Järjestelmien ja ihmisten vuorovaikutusta huomioidaan laaja-alaisesti. Johtajat ymmärtävät vastuunsa ja arvioivat omaa toimintaansa. |
| Ylimmän johdon suhtautuminen | Johtajat puhuvat turvallisuudesta, mutta jättävät käytännön teot työntekijöiden vastuulle. | Johtajat haluavat osallistua turvallisuuden kehittämiseen vain tapaturmien sattuessa. | Suurin osa johtajista haluaa osallistua turvallisuuden kehittämiseen jatkuvasti. | Johtajien mielestä turvallisuus on tärkeä osa yleistä johtamista. |
| Turvallisuus ja kannattavuus | Turvallisuutta pidetään enimmäkseen kustannuksena. Operatiiviset tekijät ja hinta hallitsevat päätöksiä. | Turvallisuus voidaan ottaa huomioon päätöksissä, mutta se ei ole ratkaiseva tekijä. | Ymmärretään, että turvallisuudesta voidaan saada myös taloudellista hyötyä. | Turvallisuus ja kannattavuus ovat tasapainossa. Johtajat pitävät turvallisuutta tuottavana. |
| Esihenkilöiden aktiivinen rooli ja sitoutuminen | Esihenkilöt vain puhuvat turvallisuudesta. Turvattomaan toimintaan ei puututa. | Esihenkilöt tekevät heille määritetyt turvallisuustehtävät. Esihenkilöt rohkaisevat ilmoittamaan turvallisuustapahtumista. | Esihenkilöt kehittävät ennakoivasti ja näkyvästi turvallisuutta. Esihenkilöt osoittavat huolta ja puuttuvat turvattomaan toimintaan. | Esihenkilöiden turvallisuustoimintaa arvioidaan ja he kehittävät toimintaansa. Esihenkilöt antavat rakentavaa ja positiivista palautetta toiminnasta. |

Ylimmän johdon ja esihenkilöiden sitoutumisen yhteys turvallisuuskulttuuriin

- Useissa tutkimuksissa on todettu johtajien ja esihenkilöiden sitoutumisen olevan keskeisin organisaation turvallisuustasoon vaikuttava turvallisuuskulttuurin osa-alue. Sen on todettu vaikuttavan esimerkiksi työntekijöiden turvallisuuskäsityksiin ja –käyttäytymiseen.
- Kun johtajat sitoutuvat turvallisuuteen, se osoittaa työntekijöille, että turvallisuus on organisaation tärkeä arvo.
- Ylin johto vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin strategisella tasolla asettamalla turvallisuuden osaksi organisaation arvoja, politiikkaa ja päätöksentekoa.
- Esihenkilöt toimivat linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä ja ovat avainasemassa päivittäisessä turvallisuustyössä.
- Johtajat ja esihenkilöt voivat osoittaa sitoutumistaan monin tavoin. Turvallisuuteen sitoutumisen perusta on turvallisuudelle eri muodoissa annettu tuki (politiikka, menettelytavat, käytännöt ja resurssit). Sitoutuminen on kuitenkin tehtävä myös näkyväksi osallistumalla turvallisuustoimintaan.
- Turvallisuusjohtajuus on keskeinen keino osoittaa turvallisuuteen sitoutumista ja edistää turvallisuuskulttuurin kehittymistä. Käytännössä turvallisuusjohtajuus on mm.
 - Viestintää, osallistumista, päätöksentekoa, tukea ja ohjeistusta
 - Toiminnan ohjaamista, motivointia, valmennusta, vaikuttamista, esimerkin näyttämistä, välittämistä ja kunnioittamista

Keskeisiä tapoja osoittaa turvallisuuteen sitoutumista

- **Henkilökohtainen osallistuminen turvallisuustoimintoihin:** Henkilökohtainen ja aktiivinen osallistuminen esimerkiksi turvallisuuskierröksille ja -koulutuksiin.
- **Säännöllinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa:** Näkyvä säännöllinen vuorovaikutus ja viestintä, joka välittää selkeästi organisaation turvallisuusvision, -politiikan ja -menettelyt työntekijöille.
- **Turvallisuusviestintä:** Selkeä, johdonmukainen ja säännöllinen viestintä turvallisuusasioista työntekijöiden kanssa. Tekojen ja viestien tulee olla linjassa keskenään.
- **Turvallisuuteen liittyvien politiikkojen ja ohjelmien toteuttaminen:** Organisaation turvallisuuspolitiikan ja -menettelyjen, turvallisuusstrategioiden ja johtamisjärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen ja niiden viestiminen henkilöstölle.
- **Turvallisuuskoulutuksen tarjoaminen:** Turvallisuuskoulutuksen tarjoaminen työntekijöille turvallisuustietoisuuden lisäämiseksi.
- **Resurssien allokointi turvallisuustoimintoihin:** Riittävien resurssien, kuten taloudellisten ja ei-taloudellisten, osoittaminen turvallisuustoimintoihin.
- **Turvallisuuden priorisointi tuotantotavoitteiden rinnalla:** Turvallisuuden asettaminen etusijalle tuotantotavoitteiden rinnalla ja turvallisuuden ja tuottavuuden tavoitteiden yhdistäminen.
- **Työntekijöiden osallistaminen turvallisuuspäätöksiin:** Työntekijöiden näkemyksien huomioiminen ja heidän osallistamisensa turvallisuuspäätöksiin.

Esimerkkejä sitoutuneen johdon ja esihenkilöiden toiminnasta

- Työturvallisuuskierrokset
- Osallistuminen työsuojelutoimikunnan kokouksiin
- Riittävien resurssien ja ajan varmistaminen turvallisuustyöhön
- Henkilöstön osallistaminen turvallisuustyöhön
- Työturvallisuudesta keskusteleminen
- Kannustaminen turvallisuushavaintojen tekoon
- Turvallisuusohjeiden antaminen
- Turvallisuuden käsittely palaverissa
- Turvallisuuspolitiikan laatiminen ja tavoitteiden asettaminen
- Työtapaturmien, läheltä piti –tilanteiden ja turvallisuushavaintojen seuraaminen
- Turvallisuutta parantavien toimenpiteiden tekeminen
- Investointien turvallisuustarkastelut
- Työympäristön seuraaminen
- Suojainten käytön seuraaminen
- Puuttuminen turvattomaan toimintaan
- Tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden tutkinta
- Turvallisuuden ennakoiva mittaaminen

Vinkkejä johtajille ja esihenkilöille

- Johtajien olisi hyvä käydä tuotannossa tutustumassa työntekijöiden työhön ja työolosuhteisiin. Työntekijöille on hyvä ilmoittaa etukäteen, että johtajat ovat tulossa tuotantoon. Näin työntekijät voivat valmistautua keskusteluun. Myös trukkiturvallisuuden takia työntekijöiden on hyvä tietää johtajien tulosta.
- Johtajien olisi hyvä keskustella henkilöstön kanssa turvallisuushavainnoista
- Esihenkilöiden tulisi olla läsnä työpisteillä
- Työnjohtajilla tulisi olla riittävästi aikaa turvallisuusasioiden hoitamiseen
- Johdon tulisi näyttää esimerkkiä, esim. käyttämällä suojaimia tuotannossa
- Jos johto määrää uusien toimintatapojen käyttöönotosta, heidän tuli varmistaa, että toimintatavat myös otetaan käyttöön sovitussa ajassa
- Esihenkilöille tulisi tarjota tukea työturvallisuusasioiden hoitamiseen esim. antamalla heille selkeitä ohjeita ja vastauksia
- Työnjohtajien olisi hyvä antaa myös positiivista palautetta henkilökohtaisesti
- Turvattomaan toimintaa puuttuessa on hyvä perustella, miksi pitäisi toimia toisin

Viestintä

Viestintä: tasojen kuvaukset

| | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|---|---|---|--|--|
| Esihenkilöiden kiinnostus viestiä turvallisuudesta työntekijöille | Esihenkilöt viestivät turvallisuudesta vain vakavien tapaturmien jälkeen. | Turvallisuusasioista viestitään paljon, mutta pääasiassa vain ylhäältä alas. | Esihenkilöt ymmärtävät viestinnän tärkeyden. Viestintä on kahdensuuntaista. | Organisaatiossa on käytössä prosessi kaksisuuntaiselle läpinäkyvälle viestinnälle. |
| Organisaation tapa jakaa turvallisuuteen liittyvää tietoa | Tietoa jaetaan ilmoitustaulujen tai nettisivujen kautta. | Tietoa jaetaan säännöllisesti uutiskirjeen tai ryhmäsähköpostien kautta. | Turvallisuus on säännöllisesti esillä kokouksissa. Pyritään avoimeen keskusteluun. | Teknologiaa hyödynnetään laajasti. Käytössä on virallisia ja epävirallisia kanavia organisaation ylimmälle tasolle asti. |
| Suhtautuminen turvallisuusviestintään | Turvallisuusviestintä nähdään ajanhukkana. | Esihenkilöt pitävät turvallisuusviestintää tärkeänä, mutta työntekijöitä se ei kiinnosta. | Esihenkilöt ja työntekijät pitävät turvallisuusaiheista viestintää tärkeänä. | Henkilöstö pitää turvallisuusviestintää tärkeänä osana kulttuurin muuttamista. |

Viestinnän yhteys turvallisuuskulttuuriin

- **Viestinnän merkitys:** Viestinnän, mukaan lukien vaarojen ym. raportoinnin, merkitys turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on hyvin vakiintunut. Turvallisuusviestinnällä välitetään tietoa vaaroista ja riskeistä, turvallisista työtavoista sekä turvallisuuteen liittyvistä havainnoista, huolenaiheista ja kehittämistarpeista. Turvallisuusviestintä ylläpitää positiivisia suhteita sidosryhmien kanssa. Turvallisuusviestintä ei ole vain tiedonvaihtoa, vaan se vaikuttaa myös turvalliseen käyttäytymiseen ja turvallisuuteen suhtautumiseen.
- **Johtajien ja työntekijöiden välinen yhteydenpito:** Tutkimuksessa on osoitettu, että tiheä ja avoin yhteydenpito johtajien ja työntekijöiden välillä liittyy organisaation hyvään turvallisuussuoritukseen. Johtajien kaikilla organisaatiotasolla tulisi osallistua turvallisuuskeskusteluihin työntekijöiden kanssa.
- **Esihenkilöiden rooli:** Esihenkilöt ovat avainasemassa vaikuttamassa turvallisuusilmapiiriin, -käyttäytymiseen ja turvallisuustoimintaan osallistumiseen työntekijöiden keskuudessa, koska he ovat usein vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden viestintätaidot ovat tärkeä osa heidän osaamistaan.
- **Tietojärjestelmät:** Turvallisuuskulttuuriin voidaan vaikuttaa parantamalla turvallisuustietojärjestelmiä, joiden kautta turvallisuuteen liittyviä asioita raportoidaan. Tietojärjestelmien käyttö ja toimivuus tukee henkilöstön osallistumista turvallisuusasioihin.

Hyvää turvallisuuskulttuuria tukevan viestinnän piirteitä

- Avoin ja läpinäkyvä viestintä, johon kaikki voivat osallistua
- Muodollinen ja epämuodollinen viestintä
 - Muodollinen viestintä tarkoittaa ennalta määriteltyjen kanavien kautta tapahtuvaa tiedonvaihtoa
 - Epäviralliset keskustelut esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tukevat muodollista viestintää
 - Epävirallisilla keskusteluilla voidaan selittää turvallisuuteen liittyviä menettelytapoja ymmärrettävämmiin ja varmistaa, että asiat ymmärretään
 - Matalan onnettomuustiheyden organisaatioilla on todettu olevan tiheämpi ja vähemmän muodollinen viestintä turvallisuudesta kaikilla tasoilla
- Visuaalinen viestintä
 - Voi auttaa ylittämään kielimuureja ja ilmaisemaan asioita tehokkaammin kuin tekstimuotoinen viestintä
- Kaksisuuntainen viestintä
 - Sisältäen viestintää sekä alhaalta ylös että ylhäältä alas
- Säännöllisyys ja viestien johdonmukaisuus
- Turvallisen toiminnan tukeminen ja vahvistaminen palautteen avulla
- Turvallisuuskoulutusten järjestäminen
- Esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen avoin ja säännöllinen viestintä
 - Avoin ja säännöllinen viestintä turvallisuusasioista esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on tunnustettu avaintekijäksi korkean turvallisuustason organisaatioissa
 - Säännöllinen sitoutuminen, johdonmukaiset viestit ja toimet, aktiivinen kuuntelu, lähestyttävyyys, henkilökohtaiset viestit ja kunnioittava viestintä on tunnustettu tehokkaan viestinnän piirteiksi

Esimerkkejä viestinnän tavoista ja kehittämisestä

Viestintätapoja

- Tapaturmista, läheltä piti –tilanteista ja turvallisuushavainnoista viestiminen
- Palaverit
- Intra
- Turvallisuushavaintokampanja
- Viikkoraportti
- Info-TV
- Työturvallisuusuutiset
- Turvallisuuskeskustelu
- Henkilöstölehti
- Tapaturmattomien päivien laskuri
- Osastojen työtilat intrassa
- Teamsin työsuojelukanava
- Keskustelu
- Esihenkilövartti
- Raportointi
- Yrityksen viestintäsovellus

Kehittämis ehdotuksia

- Säännöllinen tapaturmista tiedottaminen työntekijöille
- Positiivinen palaute
- Läheltä piti -tapausten esittäminen konkreettisemmin sanallisen kuvauksen lisäksi
- Työturvallisuusasioiden läpikäynti pienemmissä ryhmissä, tuotannon sijaan osastoittain
- Turvallisuushavainnoista, niiden käsittelystä ja korjaavista toimenpiteistä tiedottaminen
- Palavereiden ja muiden tilaisuuksien aloittaminen turvallisuusasioilla
- Tapaturmien läpikäyminen toimitusjohtajainfossa
- Tapaturmista oppiminen ja tiedottaminen
- Tiedon ja kokemusten vaihto tehtaiden ja osastojen välillä esim. työtavoista ja koneiden riskeistä
- Turvavarttien pitäminen
- Työsuojeluasiahenkilöille lisää tietoa työsuojeluun liittyvistä asioista

Lisää vinkkejä viestintään löytyy SafeFI-hankkeessa tehdyistä tapauskuvauksista (ks. Turvavartit ja Työtapaturmia havainnollistavat videot): <https://projects.tuni.fi/safeindustry/materials/>

Kouluttaminen

Kouluttaminen: tasojen kuvaukset

| | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|------------------------------|---|---|---|--|
| Koulutuksen sisältö | Työntekijöille tarjotaan työtehtäväkohtaiset lakisääteiset koulutukset. | Koulutus sisältää perustiedot turvallisuuspolitiikasta ja lainsäädännön vaatimuksista ja esihenkilöille turvallisuusjohtamisesta. | Koulutus tukee turvallisuuden kehittämiseen osallistumista ja esihenkilöiden johtajuutta. | Koulutus tukee ennakoivaa toimintaa. Esihenkilöitä koulutetaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. |
| Työntekijöiden suhtautuminen | Vain pakolliseen koulutukseen osallistutaan. | Kiinnostus lisääntyy tapaturmien jälkeen, mutta vähenee ajan myötä. | Työntekijät haluavat osallistua koulutukseen. | Työntekijät ovat ylpeitä turvallisuusosaamisestaan ja tunnistavat koulutustarpeita. |
| Esihenkilöiden suhtautuminen | Henkilöstöä nimetään turvallisuustoimintaan saatavuuden perusteella osaamisen sijaan. | Turvallisuuskoulutusta järjestetään lähinnä tapaturmien jälkeen. | Peruskoulutusta ja osaamisen varmistamista pidetään tärkeänä. | Asenteita pidetään yhtä tärkeinä kuin tietoja ja taitoja. Osaamisen nähdään kehittyvän jatkuvasti. |
| Koulutuksen suunnittelu | Koulutukselle ei ole selkeitä tavoitteita. | Tavoitteet on asetettu. | Varmistetaan, että koulutus on laadukasta ja tarkoituksenmukaista. | Koulutusta kehitetään palautteen perusteella. |

Kouluttamisen yhteys turvallisuuskulttuuriin

- Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että turvallisuuskoulutus voi vaikuttaa positiivisesti työpaikan turvallisuuskulttuuriin. Turvallisuuskoulutuksella voidaan:
 - Lisätä osaamista, tietoisuutta ja ymmärrystä turvallisuudesta
 - Vaikuttaa positiivisesti turvallisuuteen suhtautumiseen
 - Tukea turvallisia toimintatapoja ja työntekijöiden osallistumista
 - Lisätä esihenkilöiden osaamista turvallisuuteen liittyvistä käytännöistä sekä turvallisuutta tukevista johtajuustaidoista
 - Vahvistaa yhteistä ymmärrystä turvallisuudesta ja sen tärkeydestä.
- Osaamisen ja positiivisen suhtautumisen lisääntyminen tukee turvallisten toimintatapojen noudattamista. Koulutus voi lisätä henkilökohtaista vastuunottoa sekä valpasta suhtautumista turvallisuuteen. Turvallisuuskoulutus myös viestii henkilöstölle, että turvallisuus on johdon prioriteetti ja parantaa henkilöstön käsitystä johtajien sitoutumisesta turvallisuuteen.
- Turvallisuuskoulutuksella voidaan tukea muiden turvallisuuskulttuurin osa-alueiden kehittymistä antamalla tietoa ja osaamista esimerkiksi viestinnän ja organisatorisen oppimisen käytännöistä, kuten turvallisuushavaintojen ilmoittamisesta ja käsittelystä.
- Koulutus on turvallisten toimintatapojen osaamisen ja noudattamisen edellytys. Tärkeää on, että opitut asiat siirtyvät käytäntöön.

Vinkkejä turvallisuuskulttuuria tukevan koulutuksen järjestämiseen 1/2

- Aktiivinen osallistuminen
 - Käytännön harjoitukset ja aktiivinen osallistuminen pitävät mielenkiinnon yllä ja helpottavat turvallisuuskäytäntöjen omaksumista
- Räätelöity sisältö
 - Työpaikan, työtehtävien ja osallistujien mukaan räätelöity koulutus on merkityksellisempää ja helpommin sovellettavissa käytäntöön kuin yleinen koulutus
- Jatkuvuus ja säännöllisyys
 - Säännöllinen koulutus tukee turvallisuuskäytäntöjen pysyvämpää omaksumista
 - Säännöllinen koulutus auttaa myös ylläpitämään ja päivittämään osaamista, tällöin kaikkea ei tarvitse omaksua kerralla
 - Opittujen asioiden sisällyttäminen työrutiineihin auttaa siirtämään toimintatapoja käytäntöön
- Oppimisen ja koulutuksen arviointi
 - Osaamisen arviointi ennen ja jälkeen koulutuksen mittaa vaikuttavuutta ja tunnistaa parannuskohteita
 - Turvallisuuskoulutuksen jatkuva arviointi ja kehittäminen palautteen perusteella varmistaa koulutuksen ajankohtaisuuden ja tarpeiden mukaisuuden
- Esihenkilöiden koulutus
 - Esihenkilöiden turvallisuuskoulutus on tärkeää, koska heidän johtajuutensa vaikuttaa turvallisuuskulttuuriin
 - Esihenkilöt voivat myös vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuskoulutukseen
 - Turvallisuusjohtajuutta voidaan tukea koulutuksella
- Tiimityö ja yhteisöllinen oppiminen
 - Tiimityötä ja yhteisöllistä oppimista tukevat koulutukset parantavat turvallisuuskulttuuria edistämällä avointa keskustelua ja yhteistyötä

Vinkkejä turvallisuuskulttuuria tukevan koulutuksen järjestämiseen 2/2

- Läsnäkoulutus vs. verkko/etäkoulutus
 - Osa koulutuksista voidaan tarjota verkossa itseopiskeluna
 - Molemmat tavat voivat olla hyödyllisiä ja tehokkaita
 - Koulutustavan valintaan vaikuttaa osallistujat ja sisältö
 - Läsnäkoulutusten etuna on mahdollisuus käyttää interaktiivisia menetelmiä ja käytännön harjoituksia
 - Itseopiskelun lisäksi kaivataan usein ohjattua läsnäkoulutusta
 - Etäkoulutusten kiinnostavuuteen on hyvä kiinnittää huomiota ja verkkokurssien suorittamiseen tulee varata aikaa
- Varsinaisen koulutuksen lisäksi osaamista voidaan tukea esimerkiksi turvavarteilla, turvallisuuden teemapäivillä ja perehdytyksellä.
- Kouluttaja
 - Kouluttajien läsnäolo työpaikalla voi parantaa osaamisen siirtymistä käytännön työtehtäviin
 - Kouluttajan/perehdyttäjän tulee olla motivoitunut ja hänellä tulisi olla mahdollisuus kehittyä tehtävässään
- Eri henkilöstöryhmien tuki ja vuorovaikutus
 - Ylimmän johdon tuki on tärkeää koulutusten järjestämisessä ja niihin osallistumisessa
 - Johtajien, esihenkilöiden ja vertaisten tuki sekä hyvä turvallisuusilmapiiri edistävät oppien siirtymistä käytäntöön
 - Vertaispalautetta ja työntekijöiden ja johdon yhteistyötä sisältävät koulutukset parantavat viestintää ja luottamusta

Esimerkkejä turvallisuuskoulutusten aiheista ja kehittämisestä

Turvallisuuskoulutusten aiheita

- Riskienarviointi
- Ensiapu
- Työturvallisuuskortti
- Atex
- Palo/poistumisharjoitus
- Paloturvallisuus
- Tuli- ja kattotulityö
- Säiliötyö
- Telinetyö
- Trukki
- Putoamissuojaus
- Tuote- ja työturvallisuuden teemapäivä
- Työturvallisuuden johtaminen
- Koneturvallisuus
- palveluntuottajien kouluttaminen

Toivottuja koulutuksia ja niiden aiheita

- Kemikaalit
- Tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden ilmoittamisen tärkeys
- Ensiapukoulutus
- Työturvallisuuskorttikoulutus
- Konkreettiset vaarat ja riskit
- Esihenkilöiden turvallisuusvastuut
- Poistumisharjoitus pelastuslaitoksen kanssa
- Uudet koneet ja laitteet

Toiveita ja kehittämis ehdotuksia

- Lisää harjoituksia ja osaamisen testausta
- Etäkoulutuksista kiinnostavampia
- Itseopiskelun lisäksi ohjattua opiskelua ja yksikkökohtaista läsnäkoulutusta
- Verkkokurssien suorittamisen pitää varata aikaa

Lisää vinkkejä turvallisuuskoulutusten järjestämiseen löytyy SafeFI-hankkeessa tehdyistä tapauskuvauksista: <https://projects.tuni.fi/safefoodindustry/materials/>

Organisatorinen oppiminen

Organisatorinen oppiminen: tasojen kuvaukset

| | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|--|--|---|---|--|
| Ilmoitukset turvallisuustietojärjestelmään | Henkilöstö voi ilmoittaa työtapaturmat. | Henkilöstö voi ilmoittaa myös läheltä piti –tilanteet. | Henkilöstö voi ilmoittaa myös turvallisuushavainnot ja saa palautetta toimenpiteistä. | Henkilöstö voi tehdä myös ehdotuksia turvallisuuden parantamiseen ennakolta ja saa palautetta. |
| Suhtautuminen | Henkilöstö ei halua ilmoittaa tapahtumista. | Osa henkilöstöstä haluaa ilmoittaa tapahtumista. | Suurin osa haluaa ilmoittaa tapahtumista. | Henkilöstö haluaa ilmoittaa tapaturmista ja tehdä turvallisuusehdotuksia. |
| Tapahtumista oppiminen: tutkinta | Vain vakavat tapaturmat tutkitaan. | Tutkintaan liittyy syyllistämisen kulttuuria. | Tutkinnan tekijät ovat saaneet koulutuksen. | Tapaturmien taustalla vaikuttavia tekijöitä ymmärretään. Todelliset ongelmat on tunnistettu useiden tapahtumien perusteella. |
| Tapahtumista oppiminen: seuranta | Toimenpiteitä ja aiempia tapahtumia ei seurata. | Järjestelmällistä seuranta on vähän. Aiempia tapahtumia ei huomioida. | Toimenpiteitä ja aiempia tapahtumia seurataan järjestelmällisesti. Tietoa ja oppeja jaetaan koko yritykselle. | Toimenpiteillä aikaansaatu muutosta seurataan ja ylläpidetään. |
| Turvallisuuteen vaikuttavien muutosten tukeminen | Johto ei tue eikä turvallisuusasiantuntija ohjaa muutosta. | Turvallisuusasiantuntija ohjaa muutosten tekemistä. | Myös ylin johto tukee muutosta. | Ylin johto ohjaa ja turvallisuusasiantuntija tukee muutosta aktiivisesti. |

Organisatorisen oppimisen yhteys turvallisuuskulttuuriin

- Organisatorinen oppiminen tarkoittaa prosessia, jossa organisaatiot hankkivat, analysoivat, jakavat ja soveltavat tietoa parantaakseen turvallisuuskäytäntöjä ja estääkseen tapaturmia.
- Turvallisuuteen liittyvää oppimista tapahtuu esimerkiksi erilaisten turvallisuustapahtumien (esim. turvallisuushavainnot, läheltä piti –tilanteet ja tapaturmat) raportoinnin sekä turvallisuusauditointien, riskinarviointien ja turvallisuuskoulutuksen kautta.
- Organisaation oppimiskulttuurilla on merkittävä rooli turvallisuuskulttuurin edistämässä.
- Oppimisen edistämässä on tärkeää
 - Välttää syyllistämisen kulttuuria ja luoda kulttuuria, jossa viestintä on avointa ja työntekijät kokevat voivansa avoimesti kertoa ja raportoida turvallisuuteen liittyvistä asioista
 - Turvallisuustapahtumien perusteellinen analysointi ja tehokas tiedonkulku organisaation kaikilla tasoilla
 - Tiedon aktiivinen etsiminen ja hyödyntäminen ja oppien siirtäminen käytännön toimintaan sekä toiminnan jatkuva kehittäminen
 - Että oppimista tapahtuu eri tasoilla (työntekijät, ryhmät ja tiimit, koko organisaatio) ja tietoa siirtyy sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin
 - Oppia sekä epäonnistumisista että onnistumisista.

Havaintoja organisatorisesta oppimisesta

- Mistä opitaan
 - Sattuneista tapaturmista
 - Turvallisuushavainnoista
 - Riskienarvioinneista
- Miksi oppimista tarvitaan
 - Voidaan tehdä toimenpiteitä, joilla torjutaan tapaturmia
- Esimerkki hyvästä käytännöstä:
 - Työsuojeluasiamiehille varattu aikaa turvallisuuden kehittämiseen
 - Työsuojeluasiamies on valittu jokaiselta osastolta ja he kokoontuvat kerran viikossa. Kokouksissaan he keskustelevat keskenään turvallisuusasioista. Kokouksen päätteeksi he kiertävät yhdellä osastolla ja tekevät havaintoja osaston työsuojeluasiamiehelle. Työsuojeluasiamiehet kertovat toiminnastaan työsuojelutoimikunnan kokouksissa kuukausittain.
- Tiedon jakaminen
 - Tiedotetaan sattuneista tapaturmista, vaaratilanteista ja havainnoista henkilöstölle, myös muille osastoille ja yksiköille
 - Ristiinarviointi: Osaston riskienarviointiin ja havainnointikierrokselle pyydetään mukaan henkilöitä toiselta osastolta
 - Eri osastojen työsuojeluasiamiehet voivat tehdä yhteisiä kierroksia ja pitää yhteisiä kokouksia, joissa he jakavat tietoa keskenään ja oppivat toisiltaan
 - Teemaviikko, jolloin valittua turvallisuusteemaa käsitellään yrityksen normaaleissa kokouksissa kaikilla organisaatiotasoilla
- Vinkkejä organisatoriseen oppimiseen
 - Tapaturmista kannattaa oppia, jotta samanlaisia tapaturmia ei sattuisi uudelleen
 - Tietoa (esim. sattuneista tapaturmista) kannattaa jakaa yksiköiden välillä

Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen

Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen: tasojen kuvaukset

| | Taso I | Taso II | Taso III | Taso IV |
|--|--|---|--|--|
| Työkavereista huolehtiminen | "Ei sillä ole väliä, jos kukaan ei huomaa" on yleinen asenne. | Huolehditaan itsestä ja vahingon jälkeen jonkin aikaa myös työkaverin turvallisuudesta. | Turvallisuusosaamisen kehittyessä sitoutuminen ja työkavereista huolehtiminen lisääntyy. | Työntekijät ovat sitoutuneita, huolehtivat toisistaan ja osallistuvat turvallisuustavoitteiden määrittämiseen. |
| Suhtautuminen turvallisuuden kehittämiseen | Työntekijät eivät halua osallistua. | Vakavan tapaturman jälkeen työntekijät haluavat osallistua. | Suurin osa haluaa osallistua. | Työntekijät haluavat osallistua. |
| Turvallisuuteen liittyvät teot | Työntekijät eivät osallistu turvallisuuden kehittämiseen. | Työntekijät osallistuvat ilmoittamalla turvallisuustapahtumista. | Työntekijät osallistuvat ohjeiden mukaiseen turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. | Työntekijät osallistuvat turvallisuuteen liittyvien muutosten suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. |
| Paineen alla työskentely | On yleistä, että työntekijät eivät noudata turvallisia työtapoja paineen alla. | Työntekijät eivät aina noudata turvallisia työtapoja. | Työntekijät noudattavat turvallisia työtapoja, mutta turvattomaan toimintaan ei yleensä puututa. | Työntekijät eivät hyväksy turvatonta käyttäytymistä edes paineen alla. |
| Turvallisuudesta palkitseminen | Käytössä on vain sanktioita epäonnistumisesta. | Hyvästä turvallisuudesta palkitaan sanallisesti ja pienin palkinoin. | Palkitseminen perustuu enemmän turvallisuuden eteen tehtävään työhön kuin tuloksiin. | Työntekijät arvostavat turvallisuutta ja kokevat sen itsessään palkitsevaksi. |

Työntekijöiden sitoutumisen ja osallistumisen yhteys turvallisuuskulttuuriin

- Tutkimukset osoittavat kasvavassa määrin, että organisaation turvallisuuskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden haluun osallistua turvallisuustoimintaan. Vastaavasti työntekijöiden osallistuminen turvallisuustoimintaan edistää työntekijöiden sitoutumista ja turvallisuuskulttuuria.
- Turvallisuuskulttuuri määrittää usein juuri työntekijöiden yhteisinä käsityksinä turvallisuudesta.
- Työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen tarkoittaa sekä turvallisuusmääräysten noudattamista (esim. suojainten käyttäminen ja toimintaohjeiden noudattaminen), turvallisuustoimintaan osallistumista (esim. riskienarviointiin osallistuminen) että psykologista sitoutumista (turvallisuus nähdään keskeisenä arvona ja turvallisuudesta kannetaan vastuuta).
- Muut turvallisuuskulttuurin osa-alueet tukevat työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista.
- Osallistumistapoja
 - Työntekijät osallistuvat suoraan vaarojen tunnistamiseen, riskienarviointiin, tapaturmien tutkintaan ja koulutukseen
 - Työntekijöiden asiantuntijuutta hyödynnetään ja työntekijät ilmoittavat turvallisuuteen liittyvistä huomioistaan
 - Työntekijät sekä johtajat ja esihenkilöt työskentelevät yhdessä turvallisuustoimenpiteiden kehittämiseksi ja toteuttamiseksi
 - Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta oma-aloitteisesti ja tekemään itsenäisiä turvallisuuspäätöksiä. Tämä vahvistaa omistajuuden ja vastuullisuuden sekä yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tunnetta.

Esimerkkejä työntekijöiden osallistumisesta

- Vaarojen tunnistamiseen ja riskienarviointiin osallistuminen
- Turvavartteihin osallistuminen, niissä keskusteleminen ja niihin valmistautuminen tutustumalla aiheeseen ja miettimällä kysymyksiä
- Palaverit, joihin osallistuvat kaikki tai työntekijöiden edustaja
- Turvallisuudesta keskusteleminen
- Turvallisuushavaintojen tekeminen
- Kehitysehdotusten tekeminen
- Turvallisuuskierroksille osallistuminen
- Turvallisuutta parantavien toimenpiteiden tekeminen
- Turvallisuuskoulutukseen osallistuminen
- Työtilojen, tuotantolinjojen tai välineiden suunnitteluun osallistuminen
- Suojainten käyttö ja muu turvallinen toiminta
- Avun pyytäminen ja antaminen
- Työkaverin ja alihankkijan turvattomaan toimintaan puuttuminen

Vinkkejä työntekijöiden osallistumisen ja sitoutumisen tukemiseen

- Määritellään selkeät odotukset, jotta jokainen ymmärtää omat vastuunsa ja seurataan odotusten toteutumista
- Tarjotaan koulutusta
- Tarjotaan suojaimet
- Varataan aikaa turvallisuushavaintojen tekemiseen
- Toimiva tietojärjestelmä, jota jokainen osaa käyttää
- Huomioidaan eri kieliä puhuvat
- Otetaan työntekijät mukaan korjaavien toimenpiteiden suunnitteluun
- Palkitseminen
 - Turvallisuushavainnoista
 - Turvallisuutta edistäväistä teoista
- Puututaan turvattomaan toimintaan perustellen

Kirjallisuutta 1/2

- Abeje, M., & Luo, F. (2023). The Influence of Safety Culture and Climate on Safety Performance: Mediating Role of Employee Engagement in Manufacturing Enterprises in Ethiopia. In *Sustainability* (Vol. 15, Number 14). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su151411274>
- Aburumman, M., Newnam, S., & Fildes, B. (2019). Evaluating the effectiveness of workplace interventions in improving safety culture: A systematic review. *Safety Science*, 115, 376–392. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.027>
- Bayram, M. (2019). Safety Training and Competence, Employee Participation and Involvement, Employee Satisfaction, and Safety Performance: An Empirical Study On Occupational Health And Safety Management System Implementing Manufacturing Firms. *Alphanumeric Journal*, 7(2), 301–318. <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.555154>
- Duryan, M., Smyth, H., Roberts, A., Rowlinson, S., & Sherratt, F. (2020). Knowledge transfer for occupational health and safety: Cultivating health and safety learning culture in construction firms. *Accident Analysis and Prevention*, 139, 105496–105496. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2020.105496>
- Huang, Y., Sinclair, R. R., Lee, J., McFadden, A. C., Cheung, J. H., & Murphy, L. A. (2018). Does talking the talk matter? Effects of supervisor safety communication and safety climate on long-haul truckers' safety performance. *Accident Analysis and Prevention*, 117, 357–367. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2017.09.006>
- Kines, P., Andersen, L. P. S., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J., & Zohar, D. (2010). Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *Journal of Safety Research*, 41(5), 399–406. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.06.005>
- Levovnik, D., Aleksić, D., & Gerbec, M. (2024). Exploring the research on managers' safety commitment through the prism of leadership. Part 2: A systematic literature review. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 92, 105460-. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2024.105460>
- Masso, M. (2015). The determinants of employee participation in occupational health and safety management. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(1), 62–70. <https://doi.org/10.1080/10803548.2015.1017959>

Kirjallisuutta 2/2

- Mohammadfam, I., Mahdinia, M., Aliabadi, M. M., & Soltanian, A. R. (2022). Effect of safety climate on safety behavior and occupational injuries: A systematic review study. *Safety Science*, 156, 105917-. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105917>
- Najji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Saleem, M. S., & Alzoraiki, M. (2022). Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance. *Frontiers in Public Health*, 10, 840281–840281. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.840281>
- Ricci, F., Chiesi, A., Bisio, C., Panari, C., & Pelosi, A. (2016). Effectiveness of occupational health and safety training: A systematic review with meta-analysis. *The Journal of Workplace Learning*, 28(6), 355–377. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0087>
- Robson, L. S., Stephenson, C. M., Schulte, P. A., Amick, B. C., Irvin, E. L., Eggerth, D. E., Chan, S., Bielecky, A. R., Wang, A. M., Heidotting, T. L., Peters, R. H., Clarke, J. A., Cullen, K., Rotunda, C. J., & Grubb, P. L. (2012). A Systematic Review of the Effectiveness of Occupational Health and Safety Training. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(3), 193-208+ii. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3259>
- Trifu, A., Darabont, D. C., Ciocîrlea, V., Ivan, I., & Găman, G. A. (2024). Modern training methods and technique in the field of occupational safety – a literature review. *MATEC Web of Conferences*, 389, 46-. <https://doi.org/10.1051/mateccconf/202438900046>
- Zhang, Q., Chan, A. P. C., Yang, Y., Guan, J., & Choi, T. N. Y. (2023). Influence of Learning from Incidents, Safety Information Flow, and Resilient Safety Culture on Construction Safety Performance. *Journal of Management in Engineering*, 39(3). <https://doi.org/10.1061/JMENEA.MEENG-5223>
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019>
- Zohar, D., Polachek, T., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Discourse-Based Intervention for Modifying Supervisory Communication as Leverage for Safety Climate and Performance Improvement: A Randomized Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 113–124. <https://doi.org/10.1037/a0034096>