



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

**TEOLLISUUSYRITYKSEN VALMISTAUTUMINEN
SIIRTYMISEEN OHSAS 18001:STÄ ISO 45001:EEEN**

Harri Huurinainen

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Diplomityö

Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Teollisuusyrityksen valmistautuminen siirtymiseen OHSAS 18001:stä ISO 45001:een

Oulun yliopisto, Tuotantotalous

Diplomityö 2022, 54 s. + 2 liitettä

Työn ohjaaja(t) yliopistolla: Arto Reiman

Tämän diplomityön tavoitteena oli tutkia teollisuudessa toimivan konepajatuotteita valmistavan yrityksen siirtymisen valmistautumiseen olemassa olevasta OHSAS 18001 -työturvallisuusjärjestelmästä ISO 45001:een ja uuden sertifiointivaatimusten täyttämiseen erityisesti työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksen ja sitoutumisen osalta.

Työn tutkimusmetodina oli monimenetelmätutkimus, jossa laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät toisiaan. Tutkimusta varten toteutettiin työhyvinvointikysely, jonka päätelmiä täydennettiin yrityksen eri organisaatiotasoina olevien henkilöiden jatkohaastatteluilla.

Ensimmäisenä tärkeänä tuloksena oli huomio tiedonsiirron ja viestinnän ongelmien muodostumista eri organisaatiotasojen välillä. Kaikilla organisaation tasoilla oli käsitys tiedonkulun ongelmista, mutta millään tasolla ei ollut aktiivisesti pyritty parantamaan sitä. Yrityksen tulisi panostaa yhteistoimintaan viestinnän parantamiseksi.

Toisena tuloksena oli turvallisuuskulttuurin heikko taso, mikä lähtee kaikkien tasojen huonosta sitoutumisesta turvallisuusjärjestelmään ja yrityksen yleisestä vallitsevasta kulttuurista. Koulutusta turvallisuusasioihin tulisi lisätä kaikille tasoille. Huono turvallisuuskulttuurin taso vaikeuttaa ISO 45001 -standardin käyttöönottoa. Tuloksia voidaan siirtää kohdeorganisaation sisällä. Tulokset koskevat yhtä yritystä ja toiselle ne voivat olla erilaisia. Tutkimusta voidaan käyttää eri toimialoilla ja kysely toimii myös pohjana jatkuvaan työhyvinvoinnin mittaamiseen ja samalla yhdeksi ISO 45001 järjestelmän mittariksi.

Asiasanat: OHSAS 18001, ISO 45001, TTT, turvallisuuskulttuuri, työhyvinvointi

ABSTRACT

Preparing an industrial company for the transition from OHSAS 18001 to ISO 45001

Harri Huurinainen

University of Oulu, Industrial Engineering and Management

Master's thesis 2022, 54 pp. + 2 appendixes

Supervisor(s) at the university: Arto Reiman

The aim of this study was to investigate the transition of an industrial engineering company from the existing OHSAS 18001 occupational safety system to ISO 45001 and to meet the requirements of the new certificate, especially in terms of employer-employee interaction and commitment.

The research method of the work was mixed method research, where qualitative and quantitative research complement each other. For the study, an occupational well-being survey was conducted, the conclusions of which were supplemented by further interviews with persons at different organizational levels of the company.

The first important result was the formation of problems in data transfer and communication between different levels of the organization. There was an understanding of information flow problems at all levels of the organization, but no active efforts had been made to improve it at any level. The company should invest in working together to improve communication. The second result was a weak level of security culture, stemming from a poor commitment at all levels to the security system and the general culture of the company. Security training should be increased at all levels. The poor level of safety culture makes it difficult to implement the ISO 45001 standard.

Results can be transferred within the target organization. The results are for one company and may be different for another. The survey can be used in various industries and the survey also serves as a basis for continuous measurement of well-being at work and at the same time as one of the indicators of the ISO 45001 system.

Keywords: OHSAS 18001, ISO 45001, safety culture, well-being

ALKUSANAT

Tämän diplomityön tavoitteena oli tutkia teollisuudessa toimivan konepajatuotteita valmistavan yrityksen siirtymisen valmistautumiseen olemassa olevasta OHSAS 18001 työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästä ISO 45001:een ja uuden sertifiointivaatimusten täyttämiseen erityisesti työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksen ja sitoutumisen osalta. Työtä on tehty pitkällä aikajänteellä tekijän aloittaen syksyllä 2020 ja valmistuen keväällä 2022.

Työn ohjaajalle Arto Reimanille iso kiitos työn avituksesta eteenpäin seinän lähestyessä. Iso kiitos myös työn ohjaajalle Jaakko Kotajärvelle yrityksen puolesta ansiokkaasta työstä ja avusta sekä suuresta tuesta työn loppuun saattamiseksi.

Tämän työn edesauttamisella on ollut myös puolisoillani suuri merkitys. Kiitos hänelle jaksamisesta. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen diplomi-insinöörityön tekemisessä ei ole ollut mikään kevyt juttu.

Oulu, 4.4.2022

Harri M. Huurinainen

Harri Huurinainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	7
1.1 Työn tausta	8
1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	10
1.3 Työn rakenne ja tutkimuksen suorittaminen	11
2 Kirjallisuuskatsaus	13
2.1 Turvallisuuskulttuuri	13
2.2 Työhyvinvointi	15
2.3 Turvallisuusjohtaminen	16
2.4 TTT-järjestelmät	20
3 Tutkimus	24
3.1 Työhyvinvointikysely	24
3.2 Haastattelut	26
4 Tulokset	27
4.1 Kysely	27
4.2 Haastattelut	33
5 Pohdinta	37
5.1 Tutkimuksen rajoitteet	42
5.2 Ehdotukset uusiksi tutkimusaiheiksi	43
5.3 Kehitysehdotukset	44
6 Yhteenveto	46
LÄHDELUETTELO	48

LIITEET:

Liite 1. Työhyvinvointikysely

Liite 2. Jatkohaastattelun runko

1 JOHDANTO

Vuonna 2021 sattui Suomessa Tapaturmavakuutuskeskuksen mukaan yhdeksän kuolemaan johtanutta työpaikkaturmaa. Vakuutuslaitosten korvaamia työtaturmia oli vuonna 2020 103700, joista teollisuuden alalla oli 13823 työpaikkataturmaa. Teollisuuden työpaikkataturmat ovat vähentyneet yli puoleen vuodesta 2005, joten kehitystä työturvallisuudessa on tapahtunut. Vahinkotaajuus oli 27,5 tapaturmaa miljoonaa työtuntia kohden ja yli 30 vuorokauden työkyvyttömyyteen johtaneita onnettomuuksia kaksi kappaletta miljoonaa työtuntia kohden. Useimmiten työtaturma sattui tuotannon työtehtävissä ja tuotantotiloissa. Suurimpana tilastossa vuonna 2020 oli metallituotteita valmistava teollisuus, 2980 työpaikkataturmaa työpaikkataturmataajuuden ollessa 52,1. (Sysi-Aho 2017)

Tapaturmat aiheuttavat inhimillisten kärsimysten lisäksi yritykselle sekä yhteiskunnalle myös taloudellisia menetyksiä ja voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen työpaikkana (Oinonen, 2022, s. 3). Työntekijöille muita aiheutuvia seurauksia ovat muun muassa tulonmenetykset ja aineettomat vaikutukset, kuten elämänlaadun muutokset ja psyykkiset vaikutukset (Oinonen, 2022, s. 68). Työtaturmat vaikuttavat epäsuorasti mm. vakuutusmaksuihin, työhyvinvointiin, työkuorman jakautumiseen ja toiminnan tehokkuuteen. Vakuutusyhtiö Fennia arvioi kustannusten olevan 2–5-kertaiset suoriin kustannuksiin verrattuna. Yhden poissaolopäivän kustannuksen arvioidaan olevan työnantajalle välilliset kustannukset mukaan lukien 350–700 euroa. (Fennia 2022)

Työturvallisuudella ja työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työntekijöiden työurien pidentämiseksi. Jotta yritys takaa työvoimansa elinvoimaisuuden myös tulevaisuudessakin, on näihin panostettava lisää. Näiden asioiden hoitaminen ja parantaminen on kaikkien asia. Kaikkien on myöskin otettava vastuu sekä kehittämisestä että ylläpitämisestä

Kaikelle työpaikan turvallisuudelle on lähtökohtana työturvallisuuslaki. Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden

fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002/738 1 §) Lain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, eli työnantajan on tarpeellisin toimenpitein huolehdittava työntekijän turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet. (Työturvallisuuslaki 2002/738 8 §)

Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin panostaminen vaatii sitoutumista kaikilta ja ISO 45001-standardi vaatii työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen lisäämistä (SFS 2019, s. 17–18). Kehittäminen ja ylläpitäminen on resursseja sekä motivaatiota vaativaa ja sitkeän yhteisen ponnistelun tulos (Kiwa 2021).

Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta ja lisäksi tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen sekä huolehdittava, että näitä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla koko organisaatiossa. (Työturvallisuuslaki 2002/738 8 §) Turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi työnantajan on ylläpidettävä työsuojelun toimintaohjelmaa, joka kattaa työolojen kehittämistarpeet sekä työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset ja jota käsitellään yhdessä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa. (Työturvallisuuslaki 2002/738 9 §)

1.1 Työn tausta

Työterveydellä ja työturvallisuudella (TTT), on suuri merkitys sekä työntekijöiden jaksamiseen että työnantajan työvoiman työkyvyn säilyttämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksissa vuoteen 2030 mennessä tavoitteena on työurien pidennys sekä ihmisten työssäjaksamisen parantaminen (Sauni, 2018, s. 9). TTT-järjestelmän käytöllä on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, mikä näkyy tuotteiden parempana laatuna ja palveluina, korkeampana tuottavuutena, parempana asiakastytyväisyytenä ja yrityksen suurempana innovaatiokyvykkyytenä eli kokonaissuorituskyvyn parantumisena (Fernández-Muñiz ym. 2009; Bieder & Callari 2020). Grundtvigin ym. (2016) mukaan johdon kannustimet työturvallisuustoimenpiteiden tekemiseen on pitää työntekijät tuottavina ja välttää sairaspöissaolot sekä varhaiset eläköitymiset.

Tämän työn lähtökohtana oli työturvallisuus- ja työhyvinvointisertifikaatin muuttaminen OHSAS 18001:stä ISO 45001:een siirtymäajalla, joka pakotti kohdeyrityksen valmistautumaan uuden sertifiointin vaatimuksiin. Yrityksessä oli entuudestaan voimassa olevat ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 sertifikaatit. Kohdeyritys on Oulussa toimiva eri teollisuuden haaroja palveleva konepaja, jonka palveluksessa on noin 35 henkilöä ja tarvittaessa käytetään lisävuokratyövoimaa paikkaamaan hetkittäisiä työvoimatarpeita tuotannossa. Yrityksen liikevaihto oli viime vuonna 8,1 miljoonaa euroa, joka kaksinkertaistui edellisestä vuodesta. Yrityksellä on konsernin alla useita toimipisteitä sekä sisaryrityksiä, joita on hankittu konsernin alle tämän työn teon aikana ja tarve standardin päivittämiseen on aiheellista myös mahdollista laajentumistarvetta ajatellen.

Tässä työssä keskityttiin Oulussa sijaitsevaan konepajaan sen vaatiman sertifiointiuudistuksen vuoksi. Jotta järjestelmästä olisi jotain oikeaa hyötyä, tulisi se ottaa käyttöön kokonaisvaltaisesti kaikkia hyödyttäen, sertifikaatin vaatimukset täyttäen. Vaatimukset yritysten eri sertifikaateista ovat lisääntyneet tilaajien tarjouskyselyissä. Nykyään ISO 9001 ja ISO 14001 sertifikaatit ovat olleet poikkeuksetta kaikissa tarjouskyselyissä vaadittuina ja osittain myös OHSAS 18001:tä on vaadittu. Lisäksi vastuullisuuteen tähtäävät vaatimukset, kuten hiilijalanjäljen laskenta, ovat olleet vaatimuksina tarjouskelpoisuuden osoittamiseksi. ISO 45001 sertifikaatin laajempi vaatimus lienee tulevaisuudessa kasvavampi vaatimus, jotta edes tarjouskilpailuun päästäisiin mukaan. Tähän on hyvä varautua hyvissä ajoin.

Työn tekijä on työsuhteessa kohdeyrityksessä, mutta TTT-asiat eivät kuulu millään lailla tekijän työnkuvaan, vaan pohjana on vain sivullisen seuraajan havainnointi aikaisemmin ja kasvanut kiinnostus työterveys- ja työhyvinvointiasioihin. Työn motivaationa oli turvallisuusasioiden havainnointi yrityksessä sekä halu jatkuvaan parantamiseen sekä osapuolten välisen vuorovaikutuksen haasteiden parempi ymmärtäminen ja työntekijöiden sekä johdon sitoutumisen kasvattaminen.

1.2 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Työn tavoitteena oli tutkia teollisuudessa toimivan konepajatuotteita valmistavan yrityksen valmistautumista siirtymiseen olemassa olevasta OHSAS 18001-järjestelmästä ISO 45001:een. Uuden sertifikaatin vaatimusten täyttämisen tutkimiseen keskityttiin työnantajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksen ja sitoutumisen osalta. Tutkimuksessa mitattiin työpaikan nykyistä TTT-asioiden tilaa, sekä sen haasteita, että mahdollisuuksia ja näin täyttää sertifioinnin vaatimukset.

ISO 45001 järjestelmä vaatii työntekijöiden kokonaisvaltaisempaa mukaan ottamista verrattuna OHSAS 18001:een työnantajan puolelta sekä molempien osapuolten tiiviimpää yhteistyötä. Ylimmän johdon on osoitettava sitoutumista järjestelmään (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 17) ja organisaation on luotava ja ylläpidettävä prosessit eri organisaation työntekijöiden kuulemiseksi mahdollistaen osallistumisen TTT-järjestelmän luomiseen, suunnitteluun, toteutukseen ja parantamiseen (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 18) Työntekijöiden on kaikilla tasoilla otettava vastuu järjestelmän osa-alueista, joita he hallitsevat (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 18). OHSAS 18001-järjestelmässä näitä vaatimuksia ei ole.

Työ on rajattu tutkimaan sekä johdon, työnjohdon, että työntekijöiden sitouttamiseen järjestelmän vaatimukseen ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Muut ISO 45001:n mukaiset uudet vaatimukset verrattuna OHSAS 18001:een on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusongelmaan on syvennytty kahden kysymyksen avulla ja joihin vastataan sekä teorian että tutkimuksen avulla kappaleessa 5:

TK1. Mikä on yrityksen vallitseva TTT-tila?

TK2. Miten johto ja henkilökunta sitoutetaan ja aktivoidaan ISO 45001:n vaatimusten mukaiseen toimintaan?

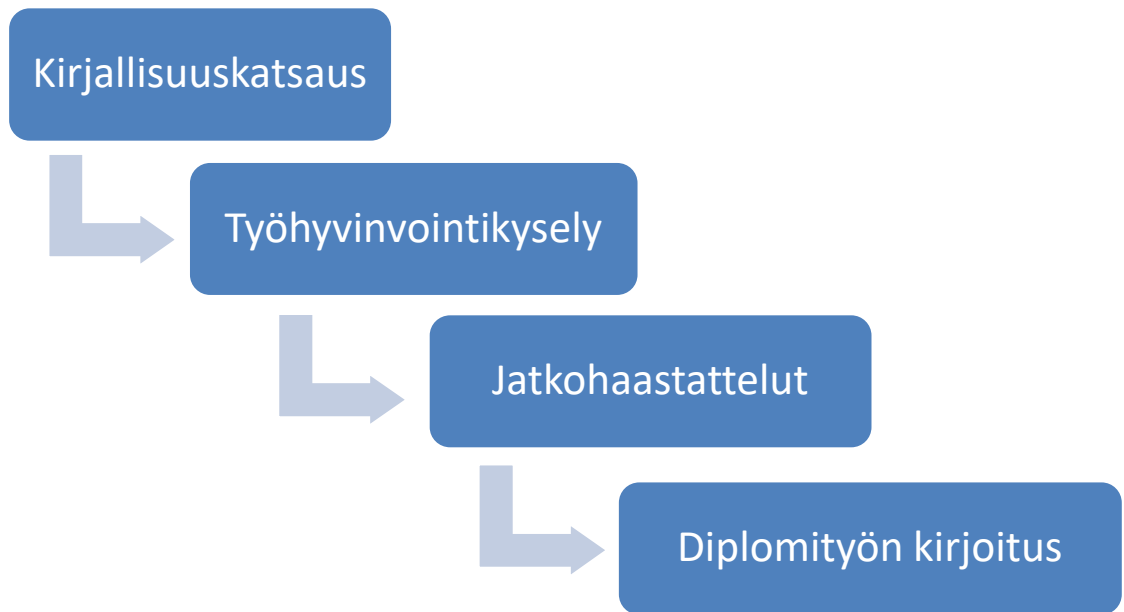
1.3 Työn rakenne ja tutkimuksen suorittaminen

Työ suoritettiin henkilöstön työhyvinvointikyselynä sekä työsuojeluvaltuutetun, toimitusjohtajan, työnjohdosta vastaavan henkilön ja tuotannon henkilöiden tarkemmilla jatko haastatteluilla työhyvinvointikyselyn tuloksista tehtyjen havaintojen ja päätelmien perusteella. Lisäksi haastatteluissa syvennettiin haastateltujen näkemyksiä yrityksen vallitsevasta työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin tilasta.

Tutkimusmenetelmänä oli monimenetelmätutkimus, jossa määrällistä tutkimusta suoritettiin työhyvinvointikyselyllä ja laadullista tutkimusta jatko haastatteluilla. Monimenetelmätutkimuksen tavoite ei ole korvata joko määrällistä tai laadullista tutkimusta vaan edistää toistensa vahvuuksia ja vähentää heikkouksia (Burke & Onwuegbuzie 2004).

Monimenetelmätutkimuksessa tutkija yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tekniikoita, metodeja, lähestymistapoja yhteen tutkimukseen yrittäen oikeuttaa useiden eri lähestymistapojen käytön vastattaessa tutkimuskysymyksiin (Burke & Onwuegbuzie 2004) ja yrittäen lisätä tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia (Zohrabi 2013; Abowitz & Toole 2010).

Työn prosessin kuvaus esitetään alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1: työn prosessin kuvaus

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Seuraavissa kappaleissa käsitellään turvallisuuskulttuuria, turvallisuusjohtamista, työhyvinvointia sekä TTT-järjestelmiä. Turvallisuuden käsitteitä käsitellään kirjallisuudessa eri termein tarkoittaen arkielämässä samaa asiaa, joten rajan veto eri käsitteiden välillä on vaikeaa. Esimerkiksi turvallisuuskulttuuri sekä turvallisuusilmapiiri ovat toisinaan käytettyinä samaa tarkoittavina tai toisen osana (Salminen 2019, s. 1).

2.1 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuurin käsitteenä lanseerasi ensimmäistä kertaa International Atomic Energy Agency, IAEA (INSAG 1991) Tšernobylin onnettomuuden jälkeen. Organisaation turvallisuuskulttuuri on kirjallisuudessa ristiriitoja aiheuttava käsite (Fernández-Muñiz ym. 2007; Hopkins 2006; Salminen, 2019, s. 1). Toisten mielestä ei ole laajasti hyväksytyjä määritelmiä tai rakenteita turvallisuuskulttuurin käsitteelle sekä kulttuurin mittaamisessa on puutteita (Ghahramani 2017; Strauch 2015). Esimerkiksi Uttal ja Fierman (1983, s. 80) määrittelevät turvallisuuskulttuurin arvoina ja uskomuksina, jotka ovat vuorovaikutuksessa organisaation rakenteiden ja ohjausjärjestelmien kanssa tuottaakseen käyttäytymisnormit ja arvot, jotka Salmisen (2019, s. 2) mukaan ohjaavat yrityksen toimintoja suorasti sekä epäsuorasti ollen turvallisuuskulttuurin pohja. Turvallisuuskulttuuri (Cooper, 2000) on osa organisaatiokulttuuria, jonka uskotaan vaikuttavan jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen suhteessa organisaation olemassa olevaan työterveyteen ja työturvallisuuteen. Yleensä ottaen kaikissa määritelmissä viitataan turvallisuuteen liittyvistä asenteista, arvoista tai olettamuksista, jotka organisaation jäsenet jakavat keskenään (Guldenmund 2000; Thomas ym. 2003).

Jokaisella organisaatiolla on kulttuuri tai sarja alakulttuureja, joilla voidaan olettaa olevan vaikutus turvallisuuteen. Tämän toimintamekanismin ymmärtämisellä voidaan vaikuttaa siihen, miten organisaatiokulttuuria tulisi muuttaa vaikuttaakseen turvallisuuteen (Strauch 2015). Cooperin ja Philipsin (2004) mukaan turvallisuusilmapiirillä ja turvallisuuskäyttäytymisellä on kuitenkin suora suhde. Toimenpiteiden juurruttaminen

voi olla erityisen vaikeaa pienemmille yrityksille ja mikäli niitä ei integroida yrityksen kulttuuriin ja toimintatapoihin, menestys voi olla riippuvainen vain harvoista motivoivista avaintekijöistä työntekijöiden tai johdon kesken. Mikäli motivaatio muuttuu, johto vaihtaa tärkeysjärjestystä tai avainhenkilöt jättävät yrityksen, tehdyt toimenpiteet voivat kuihtua (Grundtvig ym. 2016). Organisaation turvallisuuskulttuurilla on kolme pääindikaattoria; johdon sitoutuminen, työntekijöiden osallistuminen sekä turvallisuusjärjestelmä (Fernández-Muñiz ym. 2007).

Turvallinen kulttuuri ei kuitenkaan välttämättä tarkoita yhtenäistä tai välikohtauksetonta kulttuuria ja ristiriitaiset näkemykset turvallisuudesta voivat itse asiassa olla resurssi toimiessaan eräänlaisena vaadittuna vaihteluna oppimisen helpottamiseksi (Antonsen 2009a). Turvallisuudentunteen paradoksi syntyy, kun onnettomuuksien puute voi hämärtää organisaation todellisen turvallisuuden tason vahvistaen yrityksen uskomuksia turvallisuuskulttuuriinsa (Strauch 2015). Suurin osa tutkimuksista osoittavat yhteyden turvallisuuskulttuurin ja työtaturmien välillä (Salminen 2019, s. 14) ja että terveellinen ja turvallinen työvoima voi tarjota kilpailukykyisen liiketoimintamahdollisuuden (Gunther ym. 2019).

Työntekijöiden negatiiviset asenteet voivat näkyä negatiivisina kommentteina tai passiivisena osallistumisena turvallisuuskokouksiin. Ne vaikuttavat organisaation turvallisuusilmapiiriin sekä sovittujen turvallisuusmenettelyjen täytäntöönpanoon. Negatiiviset asenteet voivat myös lisätä johtajien tehtäviä, esimerkiksi silloin, kun työntekijät ilmoittavat tarpeettomista tai sopimattomista turvallisuushavainnoista. (Tappura ym. 2017) Työpaikan turvallisuusilmapiirin käsitykset liittyvät merkittävästi koettuihin stressitasoihin ja työtyytyväisyyteen (McCaughey ym. 2013). Isoissa yrityksissä ongelmana on johdon asenne, kun taas pienissä yrityksissä työntekijöiden oma asenne vaikuttaa haitallisesti. Esimerkiksi Grundtvigin ym. (2016) mukaan haastatteluja pidettiin negatiivisina työntekijöiden keskuudessa.

IAEA:n (2006, s. 9) raportin mukaan vahvan turvallisuuskulttuurin ominaisuuksia ovat:

1. Turvallisuus on selkeästi tunnustettu arvo
2. Turvallisuuden johtaminen on selkeää

3. Vastuu turvallisuudesta on selvä
4. Turvallisuus sisällytetään kaikkiin toimintoihin
5. Turvallisuus on oppimislähtöistä

Turvallisuuskulttuuria ei voi suoraan mitata kyselyjen avulla yksinään (Antonsen 2009b; Strauch 2015), vaan lisäksi tarvitaan muitakin tapoja. Turvallisuuskulttuuria mitataan yleensä turvallisuusilmapiirin kautta (Sacre 2019, s. 1).

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yleensä työn fyysisiä ja psyykkisiä terveyteen kuuluvia asioita. Schulten ja Vainion (2010) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan lisäksi työelämän kokonaislaatua, joka sisältää työterveys- ja työturvallisuusnäkökohdat sekä joilla voi olla määräävä tekijä työntekijän, yrityksen tai yhteiskunnan tuottavuuteen. Chari ym. (2018) määrittävät työntekijöiden hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi, joka kuvaa elämänlaatua suhteessa yksilön terveyteen ja työhön liittyvään ympäristöön, organisaatioon ja psykososiaalisiin tekijöihin. Hyvinvointi on käsitys positiivisesta kokemuksesta ja työn rakentavien olosuhteiden olemassaolosta sekä mahdollistaa työntekijöiden menestyksen ja koko potentiaalinsa saavuttamisen. Anttonen ym. (2008, s. 16) mukaan hyvinvointiin liittyviä toimintoja ovat muun muassa työpaikan tuki terveydelle, työympäristö sekä työntekijöiden osallistuminen yrityksen kehittämiseen. Anttonen ja Vainion (2010) julkaisun mukaan työhyvinvointi kuvastaa työntekijän omaa kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä ja että työn on oltava merkityksellistä.

Laadun ja tuottavuuden käsitteeseen voi kuulua oppiminen sekä sosiaalinen toiminta ja yhteistoiminnan vahvistaminen (Anttonen ym., 2008, s. 16). Organisaation tarkoituksellisilla, kestävillä ja kattavilla pyrkimyksillä vähentää uupumusta ja edistää sitoutumista on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Yrityksen ylimmällä johdolla on suurin vaikutus onnistumiseen ja pienilläkin investoinneilla voi olla suuri vaikutus. (Shanafelt & Noseworthy 2016)

Chari ym. (2018) jakavat hyvinvoinnin viitekehyksen viiteen osaan; työpaikan fyysinen ympäristö ja turvallisuusilmapiiri, työpaikan käytännöt ja kulttuuri, terveydentila, työn arviointi ja kokemus sekä koti ja yhteisö. Työhyvinvointi on hyvin riippuvainen yrityksestä itsestään, eivätkä kaikki toimenpiteet toimi kaikille yrityksille samalla tavalla, vaan ne voivat riippua esimerkiksi johtajista itsestään sekä heidän näkemyksistään sekä kiintymyksistään tai työyhteisön omista tarpeista. Tärkeintä olisikin johdon tunnustaa pitkäkestoisen kehittämisen tarve itse työhyvinvoinnin kulttuurin rakentamiselle (Gunther ym. 2019). Anttonen ym. (2008, s. 17) lisäävät hyvinvoinnin viitekehykseen osaavan henkilökunnan, joka näkee työnsä merkityksellisenä ja palkitsevana.

2.3 Turvallisuusjohtaminen

Ylimmän johdon tulee ymmärtää avainominaisuudet, jotka tukevat vahvaa turvallisuuskulttuuria ja joiden pitäisi tarjota keinot varmistaa tämän ymmärryksen jakaminen kaikille. Ylimmän johdon tulee tarjota ohjaavat periaatteet ja vahvistaa käyttäytymismalleja, jotka edistävät vahvan turvallisuuskulttuurin jatkuvaa kehittämistä. (IAEA, s. 9) Ennakoivalla turvallisuusjohtamisella on tutkimusten mukaan vaikutusta alhaisempaan tapaturmien määrään sekä parantuneeseen työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Haslam ym. 2016) sekä parantuneeseen yrityskuvaan (Grundtvig ym. 2016). Huono johtajuus voi toisaalta johtaa riskialttiimpaan käyttäytymiseen (Kelloway & Barling, 2010, s. 266).

Turvallisuusasiat tulisi integroida laajempaan politiikkaan. Useimmissa tapauksissa toimenpiteet ovat osa pitkän aikavälin strategiaa ja niitä myös jatketaan. Useissa suurissa yrityksissä toimenpiteet on muodollisesti vahvistettu osaksi yhtiön laajuista politiikkaa ja joissain tapauksissa yritykset ovat neuvotelleet sopimuksia työntekijöiden edustajien kanssa. (Grundtvig ym. 2016) Turvallisuusjohtamisen voi katsoa olevan erityistä johtamista, joka kannustaa työntekijöitä saavuttamaan turvallisuustavoitteet. Turvallisuuteen innostava ilmapiiri on yhteydessä osanottoon, kun taas seuranta liittyy turvallisuuden noudattamiseen. Osanotto on menestyvän organisaation avaintekijä ja johdon sekä työntekijöiden välinen yhteistyö ja viestintä on kriittinen haaste (Yazdani & Wells 2018; Grundtvig ym. 2016). TTT-johtamisen hyviä käytänteitä ovat muun muassa johtotason turvallisuuskokousten sisällön avaaminen turvallisuusasioita koskien,

johtotason henkilökohtainen osallistuminen turvallisuusasioiden esille tuomisessa eri tapahtumissa ja johtajien osallistuminen työtaturmaselvityksiin. Nämä kaikki yhdessä vahvistavat yrityksen turvallisuussuorituskykyä. (Sklad 2019)

Turvallisuusseurannan vaikutusta turvallisuuteen osallistumiseen hallitaan turvallisuusoppimisella. (Griffin ym. 2013) Grundtvig ym. (2016) tutkivat Euroopan tasolla yrityksiä ja huomasivat, että yritykset olivat havainnoineet pelon taitojen ja ammattitaidon katoamiseen olevan suuri vaara. Lisäksi nuoren ja osaavan henkilökunnan palkkaaminen on vaikeaa sekä kallista.

Tutkimuksissa esiin tulleita haittoja turvallisuustoimenpiteiden toteutukseen ovat muun muassa ajan puute, resurssien puute, viestinnän puute, johdon tuen, sitoutumisen ja osallistumisen puute sekä itse johtajien luonne ja huono tietämys turvallisuusasioista sekä johtamistyyli (Yazdani & Wells 2018; Madigan ym. 2021; Grundtvig ym. 2016). Resurssien puute voi johtua riittämättömästä budjetista tai resurssijohtamisen puutteista, esimerkiksi tehottomien toimenpiteiden toteuttamisesta tai vajaista henkilöstöresursseista. Ongelmia aiheuttavat myös lyhytkantoinen ajattelu sekä kiinnostuksen puute (Yazdani & Wells 2018; Grundtvig ym. 2016). Lisäksi haittoja ovat yleisesti tiedon ja koulutuksen puute, muutosvastarinta, työympäristön muuttuminen, toiminnan laajuus, luottamuksen puute, työn menettämisen pelko ja auktoriteetin puute, prosessien puute ja näiden toimeenpanojen valvonnan vaikeus (Yazdani & Wells, 2018). Grundtvig ym. (2016) lisäävät pienemmille yrityksille vielä ongelmaksi työkierron vaikean järjestämisen vaihtoehtoisten työtehtävien vähyyden puutteesta johtuen. Kommunikointia tarvitaan, jotta turvallisuustoimet olisivat tehokkaita; kokemuksen ja koulutuksen kautta, yhteistoiminnasta vastuun ottamalla ja tapahtuvista tapauksista tiedottamalla. (Nordlöf ym. 2015).

Ylimmän johdon laaja tuki vaaditaan osapuolien motivaation ylläpitämiseen sekä johdon erkaantumisen estämiseen toteutusvaiheessa. Johtotason muutosvastarintaisuus lähtee sitoutumisen puutteesta (Yazdani & Wells, 2018). Turvallisuuden parantaminen pohjautuu johdon sitoutumiseen ja johdon tulisi olla erityisen herkkä onnettomuuksien ja vakavien vammojen seurauksille ja niiden vaikutuksille uhreille (Fernández-Muñiz ym. 2007). Ylimmän johdon asenne turvallisuusasioita kohtaan välittyy välijohdon

turvallisuuskäytäntöihin ja sitoutumiseen esimerkiksi yhteisten turvallisuuskierrosten, turvallisuusasioista tiedottamisen ja resurssien varmistamisen avulla (Tappura ym. 2017). Turvallisuusseuranta, turvallisuuteen inspiroiminen ja turvallisuusoppiminen liittyvät kaikki merkittävästi ja positiivisesti turvallisuuden noudattamiseen ja turvallisuuteen osallistumiseen (Griffin & Hu 2013).

Välijohdolla on tärkeä tehtävä ylimmän johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä turvallisuusasioiden edistäjinä ja valvonta on vahvasti sidoksissa työntekijöiden turvallisuuden noudattamiseen (Bieder & Callari 2020; Petitta ym. 2017), jota ennakoidaan turvallisuusseurannalla eikä iällä tai sukupuolella ole vaikutusta osallistumiseen tai ohjeiden noudattamiseen (Griffin & Hu 2013). Lisäksi turvallisuusseurannan vaikutusta turvallisuuteen osallistumiseen hallitaan turvallisuusoppimisella (Griffin & Hu 2013). Johtajat ovat vastuussa välijohdolle annettavan koulutuksen, resurssien ja suunnan antamisen varmistamisesta sekä varmistaa myös, että välijohdon henkilöt ovat tietoisia ja hyväksyvät vastuunsa sekä sen, miten se vaikuttaa muihin organisaatiossa (IAEA 2006, s. 19)

Johtajien ymmärrystä ja tietoisuutta turvallisuusvastuistaan pidetään lähtökohtana turvallisuuteen sitoutumiseen ja sen kehittämiseksi he tarvitsevat rooleihin liittyvistä odotuksista tietoa. Yhdenmukaiset, selkeät ja helposti noudatettavat organisaatiotason turvallisuustoimenpiteet tukevat johtajia heidän turvallisuustoiminnassaan. Yhtenäisten turvallisuusohjeiden luominen ja niiden noudattamisen varmistaminen kaikilla organisaatiotasolla tukee johtajia konfliktien ilmetessä. (Tappura ym. 2017) Turvallisuuskoulutukset tosin tulisi kohdentaa työryhmille vahvistamaan ryhmän turvallisuustietoisuutta (Brondino ym. 2012).

Hyvän turvallisuustyön tunnustaminen tukee johtajien sitoutumista turvallisuuteen, koska se motivoi heitä tekemään oikeita asioita ja säilyttämään sitoutumisensa. Turvallisuusasioiden määrittelyssä johtajilla on suuri rooli ja mikäli heidän ei anneta olla mukana henkilökohtaisesti tavoitteiden määrittelyvaiheessa, tuntuvat ne tylsiltä yrittää saavuttaa (Tappura ym. 2017).

Johtajilla on useita vastuita ja rooleja, jotka aiheuttavat kokonaisvaltaisesti suurta ylikuormitusta. Siksi turvallisuusasioiden katsotaan vievän aikaa tuottavalta työltä ja ollen näin ylimääräistä työtä, jota tehdään, kun sille on ylimääräistä aikaa. Lisäksi liian useat turvallisuuskokoukset väsyttävät. Moni johtaja kuitenkin näkee turvallisuuden tärkeyden, mutta ajattelee sen olevan erillistä operationaalista työstä. (Tappura ym. 2017)

Turvallisuusilmapiiriin ja suorituskykyyn vaikuttaa eniten johdon sitoutuminen ja työnjohdon rooli sekä säännöt ja koulutus. Myös yksilön henkilökohtaisella vastuulla TTT-asioihin on merkitys; yksilöiden voimaannuttamisen ja vastuullisuuden saamisen työstään pitäisi rohkaista yksilöitä ottamaan työnsä "omistukseen" ja pyrkimään parantamaan suoritustaan. (Alruqi ym. 2018; IAEA 2006, s. 19) Työyhteisön vaikutus turvallisuusilmapiiriin on huomattava, tutkimusten mukaan jopa isompi kuin työnjohtajien ja työntekijät puhuvat enemmän turvallisuuteen liittyvistä asioista, mikäli organisaatio tukee kulttuuria (Brondino ym. 2012; Tucker ym. 2008; Nordlöf ym. 2015). Vastuu turvallisuustoimenpiteistä on suurin osin yksilöllä (Nordlöf ym. 2015). Toisaalta Tucker ym. (2008) huomauttavat nuorempien työntekijöiden ilmoittavan vähemmän turvallisuushavaintoja heidän luodessaan vaikutusta työn hyvästä osaamisesta, kun taas vanhempien ja kokeneempien työntekijöiden kertynyt tieto ja kokemus edesauttavat havaintojen ilmoittamisesta. Nordlöf ym. (2015) kuiteinkin huomioivat, että vanhemmat työntekijät voivat olla huolimattomampia ja välinpitämättömpiä aliarvioiden riskejä. Rutiinit tekevät työntekijät sokeiksi riskeille ja näin ollen ulkopuolisen voi olla helpompi niitä myös havainnoida. Esteenä voi vanhemmille työntekijöille olla myös haluttomuus muuttaa työtottumuksiaan ja rutiineja, joka voi johtua kielteisten työtapojen tiedon puutteesta tai toisaalta huonosta hyvien työtapojen viestinnästä (Grundtvig ym. 2016).

Työntekijät itse pitävät turvallisuuskoulutusta tärkeänä varsinkin uusille työntekijöille, jotta heti alusta työpaikalle luodaan turvalliset puitteet uusien työntekijöiden vähäisemmän kokemuksen vuoksi. Ehkä vähän yllättäenkin työntekijät itse myös korostivat, että turvallisuustoimenpiteiden laiminlyönnistä tulisi rangaista sekä vaatia tiukempaa valvontaa turvallisuusmääräysten rikkomiseen. (Nordlöf ym. 2015)

Nordlöfin ja muiden (2015) tutkimuksessa työntekijät raportoivat tuntemuksia työnantajan välinpitämättömyydestä turvallisuustoimenpiteitä kohtaan ja puuttumista vasta, kun jotain tapahtuu. Tosin toimenpiteitä suoritettiin ongelmien ja haasteiden ilmetessä ripeästi. Työntekijöillä oli paineita suoriutua johdon asettamista tuotantotavoitteista, jolloin turvallisuuden koettiin jäävän taka-alalle. Toisaalta työntekijät itse kokivat tärkeäksi tuotannon pitämisen sujuvana.

Ulkoinen turvallisuuskoulutus ja johtajien mahdollisuus vieraillla asiakkaiden työmailla, muissa yksiköissä ja yrityksissä tukevat myös johtajien sitoutumista turvallisuuteen, koska he saavat uusia ideoita ja motivaatiota turvallisuuden kehittämiseksi (Tappura ym. 2017). Lisäksi ulkopuolinen tuki on usein erittäin tärkeää ohjelman tai politiikan toteutuksessa. Ulkopuolinen konsultti voi laajentaa toiminnot pienestä ydintyöryhmästä koko henkilökuntaa koskevaksi ja varsinkin pienille yrityksille laajennustyö on ajan ja henkilöstöresurssien puitteissa kuormittavaa työtä, jolloin ulkopuolisen konsultin käyttö vapauttaa yrityksen resurssit keskittymään ydintoimintoihinsa (Grundtvig ym. 2016). Ulkopuoliseen tukeen luetaan myös esimerkiksi työterveyspalvelut, vakuutusyhtiöt, johdon konsultit ym. erikoistuneet ammattiryhmät. (Grundtvig ym. 2016)

2.4 TTT-järjestelmät

TTT-järjestelmän käytöllä on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, mikä näkyy tuotteiden ja palveluiden parempana laatuna, korkeampana tuottavuutena, parempana asiakastyytyväisyytenä ja yrityksen suurempana innovaatiokyvykkyytenä eli kokonaissuorituskyvyn parantumisena (Fernández-Muñiz, ym. 2009; Bieder & Callari, 2020). Yrityksen koko, vallitseva turvallisuuskulttuuri ja luottokelpoisuus ovat sidoksissa hyviin tai huonoihin TTT-käytäntöihin ja TTT-koulutusta sekä osaamisen kehittämistä tarvitaan lisää (Nordlöf ym. 2017). TTT-järjestelmien vaikuttavuus ja teho ovat verrannollisia järjestelmän johtamisen prosesseihin (Skladin 2019). Ghahramani ja Salminen (2019) tutkivat TTT-järjestelmän vaikutusta tapaturmataajuuksiin ja turvallisuusilmapiiriin kohentumiseen ja huomasivat, ettei pelkällä TTT-järjestelmän olemassaololla ole vaikutusta turvallisuustasoon. Siksi yritysten on panostettava enemmän järjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen turvallisuussuorituskyvyn

parantamiseksi. Toisin sanoen järjestelmä ei ole turvallisuuden tae, eikä välttämättä kerro yrityksen todellista TTT-asioiden tilaa.

TTT-järjestelmien tehokkuus lähtee ylimmän johdon sitoutumisesta ja tätä vastuuta ei tule delegoida kellekään muulle. Johto vastaa järjestelmän suunnittelusta sekä toimeenpanosta yrityksen vaatimalla tasolla. Se perustaa ja istuttaa periaatteet, jotka yhdistävät kaikki vaatimukset päivittäiseen työhön. (IAEA 2006, s. 18; Sklad 2019)

Virheet TTT-järjestelmien käytössä lähtevät johdon vääristä päätöksistä kuten puutteellisten menettelyjen ja ohjeiden hyväksymistä, riittämättömästi koulutettujen henkilöiden palkkaamisesta tai tarvittavan koulutuksen laiminlyönneistä ja johto pitäisi olla kriittinen omien päätöstensä vaikutuksesta sekä hyväksyä vastuunsa. (Sklad 2019).

Sertifioidulla yrityksellä on paremmat työturvallisuuskäytänteet kuin sertifioimattomalla, vaikkakin yrityksillä on kuiluja käytettävän turvallisuusjärjestelmän ja sertifikaatin vaatimusten välissä. Suuri määrä dokumentteja tuotetaan, mutta ne ovat toteutettu väärin tai yritykset ylläpitävät asiakirjojen vaatimuksia virheellisesti. Ajan kuluessa dokumentointiprosessia ja ohjeita ei enää mahdollisesti seurata. Sertifioituilla yrityksillä voi kuitenkin olla puutteita turvallisuusjärjestelmän käytänteiden, kuten riskien tunnistamisen suunnittelussa, riskien arvioinneissa ja hallinnassa, onnettomuuksien ilmoittamisessa ja analysoinnissa. Vaarana on, että turvallisuusjärjestelmä rappeutuu vain ”paperilla ylläpidettäväksi”. (Ghahramani, 2017; Ghahramani ja Salminen 2019)

Pienemmillä yrityksillä on yleensä vaikeampaa saada toimivia TTT-käytäntöjä otettua käyttöön ja niiden pitäisi siksi pyytää lisää apua ja tukea esimerkiksi kuulemalla työterveyspalveluja tai vertaamalla parhaita käytäntöjä muiden saman alan yritysten kanssa (Nordlöf ym., 2017, s. 101). Eri sidosryhmien välinen viestintä on avaintekijä työturvallisuusohjelmissa ja yleinen haaste prosessien toimeenpanossa (Yazdani & Wells, 2018)

Monet suuret yritykset ovat kehittäneet oman arviointijärjestelmän toimenpiteiden tehokkuuden arvioimiseksi, kuten kvantitatiivisten mittareiden seurannan. Myönteisiä mitattavissa olevia tuloksia ovat keskimääräisen eläkeiän nousu, sairauspoissaolojen

väheneminen, raportoitu työntekijöiden hyvinvoinnin lisääntyminen, terveydentilan paraneminen ja hyvän johtamisen lisääntynyt tunnustus työntekijöiden keskuudessa. (Grundtvig ym. 2016) Yrityksen tulisi selvittää, toteutetaanko työsuojelujohtajien toimintaa säännöllisesti ja sopiiko se organisaatiokulttuuriin. Lisäksi on selvitettävä, tukeeko toiminta työterveys- ja turvallisuustavoitteiden saavuttamista. (Sklad 2019)

Maaliskuussa 2018 julkaistiin uusi ISO 45001:2017-standardi, joka korvasi aiemman OHSAS 18001-standardin ja toi samalla työterveys- ja työturvallisuusasiat osaksi ISO-standardia. OHSAS 18001-sertifioituilla organisaatioilla oli kolmen vuoden siirtymäaika ja maaliskuuhun 2021 asti aikaa päivittää sertifikaattinsa uuteen ISO 45001:een. ISO 45001 painottaa ylimmän johdon ja työntekijöiden välistä aktiivista vuorovaikutusta. Johto ja työntekijät on sitoutettava hyvin osallistumisen varmistamiseksi sekä henkilöstön osallistamista ja kuulemista lisäävä. TTT-toiminnat siirretään liiketoimintaprosesseihin ja toteutetaan koko organisaation vastuulla. Ylin johto on vastuussa järjestelmän tuloksista. (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 17–18; Jones 2017)

ISO 45001 kuvaa, miten varmistetaan jatkuvasti turvallisuus ja terveellisyys, ehkäistään vammoja sekä parannetaan työolosuhteita ja työterveys- ja työturvallisuustoiminnan tasoa. Tällä tavoin standardin oikea soveltaminen varmistaa myös lainsäädännön määräysten tehokkaan toteuttamisen. (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 5) ISO 45001 on kohtuullisen uusi standardi, eikä tutkimuksia vielä olla paljoa tehty sen vaikutuksesta työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Kirjallisuustutkimuksia ovat suorittaneet muun muassa Darabont ym. (2017 a ja b) koskien riskienhallintaa sekä järjestelmän käyttöönottoa.

TTT-johtamisjärjestelmän siirtyessä ISO-standardiperheen alle, sai se saman korkean tason rakenteen kuin muutkin ISO-johtamisjärjestelmät ja on näin ollen integroitavissa muihin järjestelmiin (Jones 2017). ISO 45001 keskittyy organisaation sekä sitä ympäröivien liiketoimintaympäristöiden vuorovaikutukseen (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 16), siinä missä OHSAS 18001 keskittyi yrityksen TTT- ja muiden sisäisten riskien hallintaan (OHSAS 18001:2007, s. 20). ISO 45001 käsittelee sekä riskejä, että mahdollisuuksia proaktiivisesti (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 19–20), kun taas OHSAS

18001 keskittyi nimenomaan riskeihin ja vaaroihin (OHSAS 18001:2007, s. 20–21). ISO 45001 on prosessipohjainen johtamisjärjestelmä, kun vastaavasti OHSAS 18001 oli menettelytapapohjainen. Uutena asiana ISO 45001:n on tuotu myös merkittävien sidosryhmien näkökannat, mikä tarkoittaa näiden vaatimusten sekä odotusten tunnistamista ja täyttämistä (SFS-ISO 45001:2018, 2018, s. 16)

ISO 45001 hyödyt SFS:n (2019) mukaan ovat:

- työtapaturmien väheneminen
- poissaolojen väheneminen
- vakuutusmaksujen aleneminen
- terveyttä ja turvallisuutta parantava kulttuuri
- johdon parempi sitoutuminen työterveyden ja turvallisuuden ennakoivaan parantamiseen
- lakisäätteisten ja vastaavien vaatimusten täyttämisen helpottuminen
- maineen parantuminen.

3 TUTKIMUS

Kohdeyrityksessä on viimeksi suoritettu työhyvinvointikysely 2007, jolloin suurin osa nykyään töissä olevista henkilöistä ei ole ottanut osaa kyselyyn. Vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä keskimäärin yhdeksän vuotta, jolloin vastanneista kolme on voinut osallistua aikaisemmin järjestettyyn työhyvinvointikyselyyn.

Tutkimuksena päätettiin suorittaa koko henkilöstölle työhyvinvointikysely lähtötilanteen kartoittamiseksi. Työhyvinvointikysely edustaa tutkimuksen määrällistä osuutta. Tutkimusta jatkettiin toimitusjohtajan, työsuojeluvalltuutetun, työnjohtajan sekä työntekijöiden edustajien haastatteluilla, jotka edustavat tutkimuksen laadullista osuutta.

3.1 Työhyvinvointikysely

Tutkimusta varten suoritettiin työhyvinvointikysely kohdeyrityksessä koskien koko henkilökuntaa lukuun ottamatta toimitusjohtaja. Pohjana käytettiin QPS^{Nordic}:n pohjoismaista työhyvinvointikyselylomakepohjaa, josta poistettiin osa alkuperäisistä kysymyksistä epäoleellisuuden vuoksi ja yksityisyyden säilyttämiseksi ottaen huomioon yrityksen pienen koon sekä vastaajien määrän sekä sukupuolen. Käytetty kysely on liitteenä (Liite 1). Yhteensä toteutetussa työhyvinvointikyselyssä oli 92 kysymystä. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata 20 työntekijän toimesta, joista 18 vastasi. Näin vastausprosentiksi muodostui 90 %. Kaksi kieltäytyi osallistumasta. Oheisessa taulukossa osanottajat luokiteltuina (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajajakauma

Vastaaja	Vastanneet	Ei vastannut	Prosenttia vastanneista
Tuotannon työntekijä	11	2	85 %
Toimistotyöntekijä	7	0	100 %
Yhteensä	18	2	90 %

QPS_{Nordic} on Pohjoismaista kootun projektiryhmän luoma kyselymenetelmä, joka sisältää työn tärkeimmät psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Se soveltuu työpaikkainterventioihin sekä tieteelliseen tutkimukseen. Kyselylomake koostuu monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät työn vaatimuksia, vaikutusmahdollisuuksia, työn ennustettavuutta ja hallintaa, sosiaalista tukea, johtajuutta työilmapiiriä, perheen ja työn välistä suhdetta, työn merkitystä sekä organisaatioon sitoutumista ja työmotiiveja. (Elo ym. 2001. s. 5–7) Kyselyn sisältöalueet on jaettu kolmeen ryhmään: työtehtävätaso, sosiaalinen taso ja organisaatiotaso sekä yksilötaso (Elo ym. 2001, s. 12). Kyselyä käytetään työyhteisön tilan kartoittamiseen sekä työprosessien ja toiminnan kehittämishankkeisiin. QPS_{Nordic}ista on olemassa myös lyhyempi kyselyversio, QPS_{Nordic} 34+, jossa on yksi tai kaksi kysymystä jokaisesta asteikosta (Elo ym. 2001, s. 12).

Tulokset analysoitiin yksittäisinä kysymyksinä. QPS_{Nordic} :a suositellaan käytettäväksi isolle otantajoukolle. Mikäli analysoitavassa ryhmässä on 10-30 henkilöä, keskiarvo ja mediaani ovat sopivia tilastollisia tunnuslukuja. Tulosaineistossa käytettiin tunnuslukuina keskiarvoa sekä keskihajontaa. Tekijä halusi huomioida tutkimustulosten sisäisen hajonnan tarkempaa analyysiä varten poiketen QPS_{Nordic} :in suosituksesta. Tulosten asteikko oli yhdestä viiteen ja tuloksen arvo riippuu haastattelun kysymyksestä eli osassa kysymyksistä on käytetty käännettyä tulosarvoa, mikä huomioitiin tulosten vertailussa.

QPS_{Nordic} on kehitetty kaksivaiheisen, N=2015, aineistonkeruun pohjalta tehdystä validoinnista ja se kattaa useita työpaikkoja sekä työaloja kuten teollista tuotantoa, yksityisiä palveluja, julkista hallintoa ja terveydenhuoltoa neljästä eri Pohjoismaasta (Elo ym. 2001. s. 12, 28). Suoritetun työhyvinvointikyselyn tuloksia verrattiin näihin tuloksiin.

3.2 Haastattelut

Työhyvinvointikyselyn tulosten ja havaintojen pohjalta muodostettiin haastattelurunko. Syvemmät haastattelut suoritettiin työsuojeluvaltuutetun, yrityksen toimitusjohtajan, työnjohtajan ja tuotannon työntekijöiden kanssa. Haastattelujen tarkoituksena oli työhyvinvointikyselyn tulosten havaintojen läpikäynnin lisäksi syventää näkemystä yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta niin työhyvinvoinnin kuin työturvallisuudenkin osalta ja etsiä poikkeamien juurisyitä sekä yleisiin QPS_{Nordic:n} vertailuarvoihin, että yrityksen selkeästi havaittaviin haasteisiin TTT-asioissa yleisesti. Haastateltaville henkilöille esitettiin työhyvinvointikyselyn tulokset ja heille annettiin mahdollisuus vapaasti kommentoida tuloksia sekä haastattelua syvennettiin tarkemmilla kysymyksillä. Jatkohaastattelun runko on liitteenä (Liite 2). Työhyvinvointikyselyn tulosten läpikäynnin jälkeen haastateltavilta kysyttiin työpaikan vallitsevasta työhyvinvointi- ja työterveyskulttuurista nykyisen tilanteen syvällisemmäksi selvittämiseksi.

Haastateltu työnjohtaja on toimistohenkilökunnasta viimeisimpänä tullut töihin ja omaa noin kahden vuoden työkokemuksen kohdeyrityksessä. Toisaalta haastateltavalla on ulkopuolista näkemystä ja toisaalta taas kahden vuoden näkemys yrityksen TTT-toiminnoista. Työhyvinvointikyselyssä työnjohto on sisällytetty toimistohenkilökuntaan.

Haastateltaviksi valittiin kaksi eri työntekijätyyppiä tuotannon työntekijöistä kattavamman näkemyksen saamiseksi yrityksen suorittavasta portaasta; konepajalla toimiva työntekijä sekä pääsääntöisesti asennustyömaalla toimiva työntekijä. Toinen haastateltavista on asennustyömailla työskentelevä työntekijä, joka on nuoresta iästä huolimatta työskennellyt yrityksessä usean vuoden ajan, lähinnä asennustyömailla, mutta työskentelee toisinaan myös konepajalla. Haastateltava on aloittanut työnjohtajakoulutuksen, jolloin hänellä on myös koulun juuri tuomaa näkemystä työnjohtajan työturvallisuusvastuisiin- ja velvoitteisiin. Toinen työntekijöistä on konepajalla pääsääntöisesti toimivaa työntekijää, joka omaa lyhyemmän kokemuksen yrityksen palveluksessa. Työntekijä on siirtynyt yrityksen palvelukseen vuokratyöfirman työsuhteesta ja toimi yrityksessä aluksi vuokratyövoimana asennustyömaan projektissa. Uusimpana työntekijänä hänellä on tuorein näkemys kohdeyrityksen TTT-asioiden tilasta.

4 TULOKSET

Työhyvinvointikyselyn tulokset tallennettiin Excel-muotoon ja järjestettiin ja analysoitiin Excel-ohjelmassa. Työhyvinvointikyselyn vastausasteikko on yhdestä viiteen. Esitetystä kysymyksestä riippuen ääriarvot ovat joko lähempänä viittä tai yhtä ja tuloksissa on huomioitu käänteinen tulosarvo.

4.1 Kysely

Työhyvinvointikyselyn tulosten kokonaiskeskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta 1,07. Toimistohenkilökunnan keskiarvo oli 3,14 ja vastausten keskihajonta 1,16. Tuotannon työntekijöiden keskiarvo oli 2,9 keskihajonnan ollessa 1,2.

Tuloksissa painottuu tuotannon henkilökunnan suurempi osuus vastaajista vastaajajoukon ollessa kokonaisuudessa suhteellisen pieni tilastollista yleistettävyyttä ajatellen. Tuotannon työntekijöille esitettyyn kyselyyn otti osaa 11 työntekijää ja kaksi kieltäytyi osanotosta. Kieltäytyjien asenne oli kielteinen kyselyä kohtaan, mikä kertoo myös sekä henkilökohtaisesta asenteesta TTT-asioita kohtaan että yrityksen kulttuurin tasosta. Toimistohenkilökunnasta kaikki ottivat osaa kyselyyn.

Kun katsotaan kaikkia tuloksia yhdessä ja otetaan kolme parasta sekä kolme huonointa tulosta keskiarvoon ja keskihajontaan perustuen, tulokset olivat oheisen taulukon mukaiset (Taulukko 2). Taulukossa vihreä väri kuvastaa positiivista ja punainen väri negatiivista tulosta.

Taulukko 2. Tulokset; keskiarvot (ka.) ja keskihajonnat (σ)

Kysymys	Kaikki		Toimisto		Tuotanto	
	ka.	σ	ka.	σ	ka.	σ
Voitko olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa työskennellessäsi?	4,17	0,83				
Oletko ollut uhkailun tai väkivallan kohteena työssäsi kahden viime vuoden aikana?	1,5	0,99	1,5	0,99	1,55	1,21
Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?	1,89	0,83			1,73	0,65
Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?	1,89	0,76				
Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?	2,89	1,53	1,43	0,79		
Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi?			4,79	0,76		
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?					4,36	0,67
Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössä?	1,89	0,76	2,14	1,21		
Tiedätkö etukäteen, minkälaisia työtehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?	2,33	1,28	3,29	1,38	1,73	0,65
Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?			3,43	0,79		
Joudutko työskentelemään nopeasti?			3,43	0,79		
Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua					1,73	0,9
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta?	1,78	0,88			0,55	0,82
Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi?	3,22	1,35	2,43	1,51		
Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista?	3,5	1,47	3,14	1,46	3,73	1,49
Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?					3,73	1,27
Pidätkö eri paikoissa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta?					3,09	1,3

Yleisesti voidaan sanoa, että henkilökunta tulee toimeen keskenään. Töissä ei ole väkivallan uhkaa. Kaksi tuotannon työntekijöistä kuitenkin koki tulleen kiusatuksi hyvinvointikyselyn perusteella. Henkilökunta ei kokenut saavansa ristiriitaisia käskyjä henkilökohtaisten arvojensa kanssa, eli yrityksen eettinen toiminta työntekijöitä kohtaan on hyvää. Kohtelu vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kesken on kunnioittavaa.

Työyhteisö on tiivis ja työpaikalla on avokonttorit, joten toimistohenkilökunnan keskinäinen kanssakäyminen on välitöntä pitkin päivää. Keskiarvo toimistotyöntekijöiden ongelmien käsittelyssä työyhteisön keskinäisessä kanssakäymisessä on kyselyn tuloksien mukaan erittäin hyvää eikä keskihajontakaan ole suuri. Avun ja tuen saaminen kanssatyöntekijöiltä on helppoa ja nopeaa. Toimistohenkilökunta tunsi kuitenkin työkuorman ruuhkautuvan, jonka johdosta tehtäviä myös tulee suorittaa kiireellä, mikä aiheuttaa stressiä työtehtäviä suorittaessa. Työkuormaa on vaikea tasata projekteissa, mutta työvoimaa voitaisiin lisätä.

Toimistotyöntekijät eivät kokeneet työtä fyysisesti rasittavana. Työ on pitkälti näyttöpäätteen edessä työskentelemistä. Tuotannon esimiehet päivittäisjohtavat tuotantohenkilökuntaa lattiatasollakin, mutta työ ei ole fyysisesti kuormittavaa. Toisaalta toimistotyöntekijöiden työn rasittavuutta arvioitaessa tulisi huomioida istumatyön aiheuttamat terveyshaitat.

Eritoten toimistotyöntekijät kokivat tiedonkulun organisaation sisällä puutteelliseksi. Toisaalta tämä kysymys aiheutti myös suurempaa keskihajontaa tuloksissa, eli toiset kokevat tiedonkulun puutteet isommiksi kuin toiset. Se, että riippuko tiedonkulun riittämättömyyden tunne itse tekijän työtehtävästä, on vaikea arvioida. Viestinnän ongelmat ovat haitallisia yhteisössä, koska toimistohenkilökunta toimii osittain esimiesasemassa ja vastaavat viestinnästä ylimmän johdon ja tuotantotekijöiden välillä. Myös osalle henkilöistä kuuluu viestintä ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja yrityksen tilannetietoisuus olisi tärkeää myös tältä kannalta.

Tuotantohenkilökunnan tulosten perusteella tiedonkulussa todettiin yleisesti olevan puutteita; henkilökunta toivoisi parempaa tilannetietoisuutta ja tietoa tulevasta, niin yrityksen yleisestä tilanteesta kuin työtehtäviin liittyen. Työpaikalla on kausiluonteista kiirettä sekä työt ovat projektiluonteisia, mikä aiheuttaa toisaalta myös hiljaisempia tilanteita työkuormissa niin tuotannon työntekijöille kuin toimistohenkilökunnallekin. Nämä vaikeuttavat työn ennustettavuutta vaikuttaen samalla työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös työtovereiden ennustettavuus tulevaisuudessa. Työn ennustettavuus on myös yhteydessä yrityksen sisäiseen viestintään. Työntekijät eivät saa tietoa joko tarkoituksella tai huomaamattomuuden vuoksi. Viestinnän puutteellisuutta osoittaa työn odotuksien arviot; toiset kokivat, etteivät tiedä tarkalleen odotuksia, kun taas toisille se on selvää. Tämä voi osittain johtua työntekijöiden ikäjakaumasta; vanhemmille, jo pitempään töissä olleille työn tekeminen on helpompaa sekä rutinoituneempaa ja he ovat itseohjautuvampia, kun taas nuoremmille uusien asioiden ja ympäristön opettelu vie aikaa enemmän.

Hyvinvointikysely paljasti suuren keskihajonnan työn rasittavuudesta tuotantotyöntekijöiden keskuudessa johtuvan ikärakenteesta. Vanhemmat työntekijät kokivat työn fyysisesti raskaammaksi kuin nuoremmat työntekijät. Nykyinen lainsäädäntökin vaatii iäkkäämpien työntekijöiden huomioon ottamisen työkuormaa arvioitaessa. Konepajatyöt voivat olla fyysisesti rasittavia ja varsinkin vanhemmat työntekijät tulisi ottaa huomioon työnsuunnittelussa. Yrityksessä ei ole käytössä erikseen vanhemmille työntekijöille tarkoitettua ohjelmaa.

Tuotantotyöntekijät kokivat, että organisaation ei koeta palkitsevan hyvästä suorituksesta. Tähän voivat vaikuttaa yrityksen oma asenne palkitsemista kohtaan, koska ei ole olemassa erillistä palkitsemismenettelyä. Palkitseminen voisi olla huomioimista sanallisesti tai rahallisesti. Työntekijöiden huomioiminen lisäisi sitoutumista yritystä kohtaan, jotta he kokisivat työn merkitykselliseksi ja työnsä arvostetuksi.

Osa tuotannon henkilökunnasta piti eri paikoissa työskentelystä enemmän kuin toiset. Yrityksessä on sekä valmistus- että asennushenkilökuntaa ja asennustyömaille valikoituvat haasteellisuuksia etsivät, jotka eivät välttämättä halua pajalla olla edes töissä,

vaan kokevat komennustyön mieleiseksi. Tämä näkyy tuotantohenkilökunnan tuloksissa isona keskihajontana,

Seuraavassa verrataan sekä työhyvinvointikyselyn että QPS_{Nordic}:n tulosten eniten poikkeavia arvoja toisiinsa. Oheiseen taulukkoon (Taulukko 3) on rajattu kysymykset, joissa keskiarvo poikkesi yli yhden toisistaan. Erotuksen punainen väri korostaa poikkeamaa huonompaan suuntaan verrattuna QPS_{Nordic} vertailuaineistoon.

Taulukko 3. Vertailu QPS_{Nordic} -aineistoon.

Kysymys	Työhyvinvointikyselyn ka.	QPS _{Nordic} vertailuaineiston ka.	Erotus
Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?	2,33	3,57	1,24
Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua?	2,44	4,02	1,58
Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössä?	2,56	3,34	1,04

Nämä kaikki kolme kysymystä ovat vahvasti sidoksissa yrityksen sisäiseen viestintään ja koettiin negatiivisempina kuin vertailuaineistossa. Pohjoismaihin verrattuna yrityksellä näyttäisi olevan haasteita sisäisen viestinnän kanssa. Tätä tukee myös edellä oleva työhyvinvointihaastattelu. Työn ennustettavuus on huonompaa verrattuna muihin. Työtehtävistä on epävarmuutta, eikä työtovereista ole tietoa. Kolmas kohta tiedonkulun riittämättömyydestä vahvistaa käsityksen.

Oheisessa taulukossa laajennetaan kysymysten ja vastausten tutkimista laajentamalla tulosten keskiarvopoikkeamaa välille $0,5 < 1,0$ (Taulukko 4). Taulukossa punainen väri korostaa negatiivista poikkeamaa ja vihreä väri positiivista poikkeamaa verrattuna QPS^{Nordic} vertailuaineiston tuloksiin. Tuloksissa on käytetty kaikkien vastaajien muodostamaa keskiarvoa eli koko yrityksen tuloksia.

Taulukko 4. Laajennettu vertailu.

Kysymys	Työhyvinvointikyselyn ka.	QPS ^{Nordic} vertailuaineiston ka.	Erotus
Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?	2,06	2,72	0,66
Joudutko työskentelemään nopeasti?	3,22	3,73	0,51
Onko sinulla liikaa työtä?	2,56	3,34	0,78
Tiedätkö, mistä olet vastuussa?	3,89	4,39	0,50
Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?	2,89	2,14	0,75
Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista?	3,50	4,07	0,57
Tekevätkö työntekijät työpaikalla aloitteita?	2,72	3,36	0,64
Kannustetaanko työpaikalla työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	2,44	3,37	0,93

Taulukosta huomataan, että lähtökohtaisesti työntekijöiden työolot ja työkuormat ovat hyvät verrattuna verrokkiaineistoon. Kiireen tuntua ei ole, eikä ylitöitä tarvitse tehdä.

Koetaan, että voidaan vaikuttaa siihen, kenen kanssa tekee töitä. Tämä on ristiriidassa aikaisemman taulukon tulokseen työtovereiden tietoisuudesta kuukauden kuluttua. Työhyvinvointikyselyssä korostui kuitenkin toimistohenkilökunnan kokema kiire, mutta kun verrataan isompaan otantajoukkoon, tulos johtaa harhaan. Vaarana on, että mikäli kyselyitä ei analysoida tarpeeksi tarkasti, osan työntekijäjoukon vakavatkin ongelmat voivat jäädä isoon joukkoon piiloon.

Negatiiviset poikkeamat ovat jälleen yrityksen tai työntekijän viestintään ja yrityksen kulttuuriin liittyviä asioita. Vastuut ovat epäselviä, työ- tai henkilökohtaisen elämän ongelmien viestintähaasteet, aloitteentekohaluttomuus ja työntekijöiden kannustus työn parantamista kohtaan osoittavat haasteelliset kohdat yrityksessä sekä sen työntekijöissä. Edellä olevat ongelmat ennustavat haasteita myös TTT-järjestelmän käyttöönottoon, kun työntekijät kokevat kannustamisen positiiviseen kehittämiseen ja palautteen antoon hankalaksi, eikä omaa vastuualuetta tunneta hyvin. Jatkohaastatteluissa on kysymysten pohjana käytetty näitä QPS_{Nordic}:n esille tuomia poikkeamia.

4.2 Haastattelut

Ensimmäisenä haastatteluissa nousi esille yrityksen tiedottamisen tila. Sekä työsuojeluvaltuutetun, toimitusjohtajan, työnjohdon että työntekijöiden mielestä yrityksen viestintä organisaation eri osapuolten välillä oli puutteellista. Viestintä koettiin riittämättömäksi niin toimitusjohtajan ja työnjohdon kuin työnjohdon ja tuotannon henkilökunnan kesken. Myös toimitusjohtajan ja työsuojeluvaltuutetun kesken viestinnässä oli haasteita. Työsuojeluvaltuutetun mukaan tämä näkyi myös siinä, ettei tiedetä omaa vastuukenttää.

Toimitusjohtajan mukaan viestintään on yritetty panostaa. Viestinnän tuotantotyöntekijöille oli oletettu tapahtuvan työnjohdon kautta, mutta viestin perille menoa ei ollut varmistettu, eikä viestinnän valtuuttamista työnjohtajille ollut tapahtunut. Suhteet tuotantohenkilökunnan luottamusmieheen olivat hankalahkot ja yhteistoiminta toisinaan vaikeaa. Viestintä koettiin ongelmalliseksi myös työnjohdossa. Ylimmältä johdolta ei tiedoteta eikä velvollisuuksia osoiteta selkeästi. Myöskään valtuuttamista TTT-tehtäviin ollut tapahtunut. Viestintä on ollut myös ristiriitaista. Työnjohdon

vastuisiin kuului olla yhteydessä asennushenkilökuntaan valmistuksen osalta ja vastata näiltä osin TTT-asioista. Työnjohdon mielestä viestintä oli koettu ongelmalliseksi ajoittaisiin tuotantohenkilökunnan komennuksiin liittyen. Ilmoitus tulevasta työtehtävästä voi tulla työnjohtajallekin vasta aamulla ja tuotantohenkilö joudutaan lähettämään komennuspaikalle nopealla aikataululla. Vasta tässä vaiheessa tuotannon työntekijä saa vasta tiedon tarpeesta lähteä valmistautumatta ja tämä aiheuttaa työhyvinvoinnin laskua. Tuotannon henkilökunta jakoi saman mielipiteen, että tarvittavaa tietoa ei saada varsinkaan projektiluonteisissa töissä, joissa päivien tai kuukausien tulevaa työkuormaa ei tiedetä. Myös tuleva työkohde voi yllättää eikä ennakoitavuutta ole. Toinen tuotannon haastateltavista piti tiedottamista melko hyvänä, mutta lisäsi, että tiedotus auttaisi lieventämään epätietoisuutta tulevasta työkuormasta ja olemassa olevista projekteista voisi tiedottaa enemmän henkilöstölle.

Kaksi henkilöä tuotannon työntekijöistä koki tullessaan kiusatuksi hyvinvointikyselyn perusteella. Näitä asioita ei ole käsitelty työpaikalla laisinkaan, vaan tulivat esille kyselyssä. Tietoa siitä, miten asiassa on edetty tai miten se on ratkaistu, ei kuitenkaan jatkohaastatteluissakaan selvinnyt. Toisaalta kiusatuksi tulemisen tunne on subjektiivinen sitä mitenkään vähättelemättä. Nämä voivat johtua myös väärinymmärryksistä. Tärkeintä olisikin, että asiat nostettaisiin esille ja ne käsiteltäisiin työyhteisössä, jottei kenelläkään olisi kiusatuksi tulemisen tunnetta, vaan jokainen työntekijä tuntisi työpaikan turvalliseksi ja myönteiseksi. Mikäli nämä jäävät piiloon sekä ylimmältä johdolta että työnjohdolta, voi kiusaaminen jatkua pitkäänkin ja aiheuttaa pahimmillaan jopa työkyvyn menetyksen tai työpaikan vaihdon.

Työpaikka ei ole yhdessä sitoutunut vahvistamaan ja kehittämään TTT-asioita. Työnjohdon mielestä työntekijöillä ei ole ollut sitoutuneisuutta tai motivaatiota asioiden ylläpitoon. Toisaalta toinen haastateltu tuotantotyöntekijöistä näki parannuskohteita työturvallisuudessa ja ehdotti yhteistyön parantamiseksi esimerkiksi vuosittaisen kokouksen järjestämisen, jossa tiedusteltaisiin työntekijöiltä parannusehdotuksia työturvallisuuden parantamiseksi. Työnjohdon kokemus oli, että yrityksen toimintaa pyritetään liian pienillä resursseilla. Kaikkiin tehtäviin ei tunnu riittävän aikaa, ja tämä näyttääytyy kiireenä ja tehtävien priorisoinnin tarpeella, jolloin TTT-asiat jäävät taka-alalle. Työnjohtajan ja työsuojeluvaltuutetun mielestä työpaikan yhteistoiminta ei ole

ollut aktiivista, vaan sitä olisi syytä parantaa sekä tähdätä jatkuvaan parantamiseen. Turvallisuuskierroksia ja palavereita työntekijöiden kanssa ehdotettiin tehtäväksi. Näin saataisiin parannettua myös työntekijöiden turvallisuusajattelua. Ongelmaksi voi muodostua alussa muutosvastarinta. Kunnollinen palautekanava nähtiin kuitenkin tarpeellisena, kun nyt palautteen anto tapahtuu suullisesti työnjohdolle. Toimitusjohtajan mukaan kehitysehdotuksia kerättiin aikaisemmin, mutta tapa jäi aikojen saatossa. Tällä hetkellä ei ollut olemassa kanavaa aktiiviselle palautteen ja kehitysehdotuksien keräämiselle. Lisäksi yrityksessä oli aikaisemmin yrityksessä ollut työterveyteen sidottu bonusjärjestelmä ja palkkioaloitejärjestelmä. Johto oli pohtinut aloitteen tekemisen palkitsemisesta rahallisesti. Esimiehiltä, niin ylimmältä johdolta kuin myös tuotannon esimiehiltä, toivottiin vastaavasti palautetta enemmän työntekijöille läpi organisaation.

Toinen tuotannon työntekijöistä oli saanut perehdytyksessä koulutuksen muun muassa koneisiin ja laitteisiin, mutta toivoi laajempaa koulutusta työturvallisuuteen. Vanhemmat työntekijät olivat opastaneet yrityksen koneiden käytössä ja ottivat näin itse omaehtoisesti vastuuta uuden työntekijän perehdytykseen. Vanhempien työntekijöiden ammattitaidon hän näki syynä hyvään työturvallisuuteen. Toisaalta myös sokeutuminen työvuosien karttuessa voi aiheuttaa sokeutumisen turvallisuusasioihin ja vanhemmille työntekijöille työturvallisuusasioista tiedottamisen lisäämisen tarpeelliseksi.

Toimistohenkilökunnan keskinäisiä palavereita tulisi lisätä tiedotuksen lisäämiseksi. Toimistohenkilökuntaan kuuluvat työnjohdon lisäksi suunnittelijat, tarjouslaskenta ja ostot, jotka kattavasti vievät kokonaisia projekteja läpi. Työnjohdossakin oli ehdotuksia toiminnan parantamiseksi, niin työturvallisuuden kuin työhyvinvoinninkin osalta, mutta järjestettyä kanavaa ei ollut myöskään työnjohdolla parantamisedotusten eteenpäin saattamiseksi. Toinen tuotannon haastateltavista oli sitä mieltä, että työyhteisö ei kannusta aktiivisesti työpaikan olojen parantamiseen, vaan vastuu kehittämisestä on tekijällä itsellään ja lisäsi, että oma aktiivinen ote on edesauttanut TTT-asioiden eteenpäin viemisessä. Yrityksessä ei ole kehitetty toimintamenettelyprosessia kirjallisia läheltä piti -ilmoituksia tai kehitysehdotuksia varten. Vaarallinen turvallisuuskulttuuri, tai turvallisuuskulttuurin poissaolo, näkyy työnjohdon mielestä jokapäiväisessä toiminnassa. Työsuojeluvaltuutetun mukaan työyhteisöäkään ei ole otettu mukaan työsuojelutoimintaan eikä työntekijäpuolelta ole kysytty kommentteja TTT-asioihin.

Toinen tuotannon työntekijöistä oli tällä hetkellä työnjohtajakoulutuksessa ja on kuluvan vuoden aikana saanut mielestään riittävästi työturvallisuusaiheista koulutusta. Työntekijä omasi työjohtokoulutuksen juuri tuomaa näkemystä työnjohtajan työturvallisuusvastuisiin ja -velvoitteisiin. Hän oli itse työnjohtajan roolissa tietoinen vastuistaan ja velvoitteistaan, jotka oli saatu opiskelujen myötä. Turvallisuuskoulutusta oli järjestetty tilaajan toimesta kuluneessa suuressa projektissa. Toisaalta tukea ja oppia sai tarvittaessa myös omalta yritykseltä pyydettyä. Yritys itse ei ole koulutusta tarjonnut.

Toimitusjohtajalla ei ole aikaa tai resursseja panostaa tarpeeksi TTT-asioihin. Toinen työntekijä osoitti halukkuutta asioiden kehittämiseen, mutta yrityksessä ei ole luotu kunnollisia kanavia aloitteiden tekemiseen ja asioiden eteenpäin viemiseksi. Yrityksen vallitseva kulttuuri ei tue henkilökunnan rohkaisemista asioiden esille tuomiseksi.

Yrityksen vallitseva ilmapiiri oli kaikkien osapuolten mukaan hyvä. Toimitusjohtaja oli huomannut toimistohenkilökunnan sitoutuneisuuden ja positiivisen yhteishengen. Tuotannon työnjohtajan mukaan yhteistyö tuotantotiloissa edesauttoi hyvää työilmapiiriä ja avun saantia työpaikalla. Molemmat haastatellut tuotannon työntekijät myös alleviivasivat yrityksen hyvää työilmapiiriä.

Yrityksessä ei ole panostettu TTT-koulutuksiin. Työnjohtajan mielestä perehdytystä TTT-asioiden osalta ei olla tarpeeksi järjestetty ja myös koulutus katsottiin tarpeelliseksi varmistamaan asianmukainen ja laillinen toiminta. Lisäksi koulutusta ylipäättänsä muissakin asioista tulisi saada. Uusien velvoitteiden ja säännösten päivittäminen työnjohtotasollekin olisi tärkeää. Laadun ja valmistuksen osalta perehdytys katsottiin riittäväksi.

5 POHDINTA

Yrityksen työturvallisuutta ja työhyvinvointia mitattiin työhyvinvointikyselyllä, jonka päätelmiä täydennettiin jatkohaastatteluilla. Näin saatiin kattava kokonaiskäsitys yrityksen tilasta sekä sen työhyvinvoinnin että työturvallisuuden tasosta. Tutkimuksessa oli löydettävissä selkeästi yhteneviä ongelmia eri organisaatiotasolla. Kaikki näiden organisaatiotasojen ongelmat ovat ISO 45001:n mukaisen standardin vaatimusten kulumakiviä, joihin tulisi panostaa vaatimusten täyttämiseksi. Vielä ei löydy tutkimuksia ISO 45001-järjestelmän vaikutuksista työturvallisuuteen tai työhyvinvointiin.

Seuraavaksi vastataan alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset koskevat laajaa aihealuetta, eikä yksinkertaisen vastauksen ja ehdotusten antaminen ole yksiselitteistä. Jotkin toiminnot toimivat paremmin toisissa yrityksissä. Tärkeintä onkin itse prosessien aloittaminen, eikä epäonnistumista tulisi pelätä.

TK1. Mikä on yrityksen vallitseva TTT-tila?

Hyvinvointikyselyn ja sen tulosten perusteella tehtyjen jatkohaastattelujen perusteella voidaan sanoa, että yrityksessä on havaittavissa selkeitä tietosiiloja, eikä viestinnän etenemistä eri organisaatiotasolla olla varmistettu. Tämä olisi ylimmän johdon ensisijainen tehtävä. Työhyvinvointikyselyssä molemmat henkilökuntaryhmät nostivat esille tiedonkulun riittämättömyyden työyhteisössä. Jatkohaastatteluissa myös ylin johto myönsi viestinnän ongelmat. Viestintä ei toimi organisaation eri tasojen kesken tarvittavalla tavalla, vaan tiedonkulku jää paikoilleen joko huomaamattomuutta tai ymmärtämättömyyttä. Työntekijöillä ei ole tietoa omista vastuistaan, ja viestinnän ongelmat aiheuttavat työtyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa.

Työhyvinvointikyselyn perusteella tulokset jakautuvat eri lailla toimistohenkilökunnan ja tuotantohenkilökunnan kesken. Tuotantohenkilökunnan vastauksissa ongelmat painottuvat työn ennustettavuuteen sekä palkitsemisen tarpeeseen. Toimistohenkilökunnan puolelta ongelmat olivat suuressa työkuormassa, työtahdissa sekä sisäisessä viestinnässä. Myös työn ennustettavuudessa on haasteita. Nämä johtuvat osalta resursoidun työkuorman väliin otetuista töistä, jotka yritetään suorittaa muun työn

ohessa, mikä aiheuttaa ongelmia. Osa toimistohenkilöistä toimii työnjohdossa, joten heitä tulee osittain käsitellä johdon vaatimusten mukaisesti, mutta työhyvinvointikyselyssä he edustavat toimistohenkilökuntaa. Esiin tulleilla ongelmilla on vaikutusta työhyvinvointiin ja eri henkilöstöryhmiä tulisikin kohdella eri tavalla.

Työhyvinvointikyselyssä kaikki kolme huonointa keskiarvoon perustuvaa tulosta verrattuna QPS^{Nordic}:in tulosaineistoon liittyivät viestintään; niin tuotantotyöntekijöiden ja työnjohdon kuin työyhteisön yleisessä tiedonkulussa oli ongelmia. QPS^{Nordic}:in Pohjoismaisiin vertailutuloksiin verrattuna tiedonkulun riittävyys työyhteisössä poikkesi keskiarvoisestikin yli yhden. Myös muut yli yhden poikkeavat olivat viestintään liittyviä.

Yleisesti voidaan sanoa, että yrityksellä on haasteena työturvallisuus- ja työhyvinvoinnin tason nostaminen. Tämä näkyy kaikkien organisaation tasojen välinpitämättömyytenä TTT-asioita kohtaan. Nykyistä TTT-järjestelmää ei käytetä tehokkaasti tai tarkoituksenmukaisesti. Vaikka kaikki tiedostavat ongelman, ei asioille olla tehty mitään tilanteen korjaamiseksi. Vaikka työpaikalla ei juurikaan tapahdu työtaturmia, tähän turvallisuuden tunteeseen ei sovi tuudittautua ylimmässä johdossakaan. Pieni tapaturmataajuus ei kerro välttämättä onnistuneesta työturvallisuudesta, vaan voi olla puhtaasti onnea, ettei mitään suurempaa ole sattunut ja tästä syystä TTT-toiminnan tasoon ei olla puututtu. Tätä tukee Ghaharamanin ja Salmisen (2019) tutkimus, joka osoitti myös, että TTT-järjestelmän tehokkuuden varmistamiseksi vaaditaan järjestelmän ylläpitoon panostamista ja tämä on huomioitava ISO 45001-järjestelmän käyttöönottossa. Yksittäisissä haastatteluissa kaikilla haastateltavilla oli motivaatiota tilanteen kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen, mutta yhteistä toimintamallia ei ole saatu käyttöön. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole selkeää TTT-asioiden organisoitua johtotapaa, vaan se nähdään pakollisena tukitoimena lain vaatimusten täyttämiseksi.

TK2. Miten johto ja henkilökunta sitoutetaan ja aktivoidaan ISO 45001:n vaatimusten mukaiseen toimintaan?

TTT-asioihin panostaminen maksaa itsensä takaisin; niin säästettyinä työterveyskuluina kuin myös työhyvinvoinnin ja motivaation lisääntymisenä ja vähentyneinä sairauspoissaoloina. Johdon tulisi käsitellä työntekijöitä hyvin vaalittavana voimavarana.

Kasvava tilaajien vaade eri sertifikaateille pakottaa yritykset eri sertifiointiprosesseihin tarjouskelpoisuuden osoittamiseksi ja lienee vain ajan kysymys, että ISO 45001 tulee myös vaadittavaksi sertifikaatiksi.

TTT-asioiden päävastuu on yrityksen johdolla. Sitoutumaton johto ei koskaan tule nostamaan yrityksen turvallisuus- tai työhyvinvoinnin tasoa. Turvallisuuden tulisi olla yrityksen selkeästi tunnustama arvo, johon tulisi panostaa, ja jota tulisi omalla esimerkillä johtaa. Johdon kiire ei ole hyväksyttävä selitys TTT-asioiden laiminlyöntiin, vaan resursseja, kuten taloudellisia panostuksia ja henkilökuntaa, on tarvittaessa lisättävä TTT-järjestelmien käyttöönottoon ja ylläpitoon, kuten Yazdani ja Wells (2018) toteavat. Työturvallisuuslaki vaatii jo itsessään työntekijöiden suojaamista. ISO 45001 laajentaa tätä prosessimaiseksi toiminnaksi.

Yrityksen olisi laitettava TTT-toiminnot mukaiset prosessit jälleen kuntoon ja otettava henkilökunta kattavasti mukaan toimintaan. ISO 45001-standardi itsessään tätä myös vaatii. Garcia-Herreron ym. (2013) mukaan turvallisuuskulttuuri paranee ottamalla mukaan päätöksentekoon ihmiset, jotka vaikuttavat heihin. Samalla Arbinin ym. (2021) mukaan muutosvastarinta, jota yrityksessä ilmenee, vähenee. Griffin ym. (2013) toteavat tutkimuksessaan, että turvallisuuden noudattamisen taso kasvaa parhaiten oppimista tukevassa ympäristössä, missä johtajat ovat tietoisia kaikista vaaraa aiheuttavista toiminnoista sekä virheistä. He rohkaisevat työntekijöitä oppimaan virheistään ja haastamaan nykyistä turvallisuusjärjestelmää, joka on mahdollisesti ollut aiheuttajana näihin. Tällaista toimintamallia varten tulee kommunikaation työpaikalla toimia ja tätä tulee tukea johdon osalta. Toisaalta myös onnistumisista tulisi viestiä yhtä lailla työyhteisön sisällä. Tällä hetkellä työntekijöillä ei ole oikeaa vaikutusmahdollisuutta turvallisuusasioihin.

Lisäksi on tärkeää myös huomata työnjohdon sitouttaminen TTT-asioiden kehittämiseen ja ylläpitoon. Työnjohto välittää ylimmän johdon viestin tuotantotyöntekijöille ollen viime kädessä linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä. Työnjohto tarvitsee selkeän vastuuttamisen ja valtuuttamisen sekä tarvittaessa heitä on koulutettava TTT-asioihin. Nykyisellään työnjohto ei ole itsekään tietoinen vastuistaan, mikä on hyvin vaarallista, kun puhutaan turvallisuuteen ja työsuojelulakiin liittyvistä asioista. Lisäksi heidän olisi

saatava myös palautetta toiminnastaan tukemaan motivaatiota sekä sitoutumista TTT-asioihin. Työnjohdon olisi myös osallistuttava määriteltäessä TTT-järjestelmän asioita motivaation ja sitoutumisen varmistamiseksi. Työnjohdolle olisi varmistettava tarvittava määrä aikaa paneutua turvallisuuteen koskeviin asioihin ilman, että se koetaan rasitteeksi normaalien työtehtävien lisäksi. Biederin ja Callarin tutkimus (2020) tukee työnjohdon tarpeiden täyttämisen tärkeyttä TTT-asioiden ylläpitoon ja onnistumiseen.

Työntekijöiden sitouttaminen vaatii ylimmän johdon vastuun ottamista ja sitoutumista koko järjestelmän käyttöönotosta sekä tekijöiden mukaan ottamista jo varhaisessa vaiheessa tätä luotaessa. Tätä tukevat tutkimukset esimerkiksi Jitwasinkul ym. (2011) ja Yazdani ja Wells (2018). Työntekijät sitoutuisivat samalla itse tekemiinsä sääntöihin ja mittareihin. Grundtvig ym. (2016) tutkivat Euroopan tasolla yrityksiä ja huomasivat työntekijöiden vähäisen kuulemisen ja osallistumisen suunnitteluun ja toteuttamiseen heikentävän työntekijöiden motivaatiota ja vähentävän työntekijöiden osanottohalukkuutta valittuihin toimenpiteisiin. Toinen kysymys onkin, miten elvyttämistoimenpiteet vaikuttaisivat tänä päivänä, kun aikaisempikin yritys toimenpiteiden tekemiseen on hiipunut.

Yritys tarvitsisi jälleen työsuojelupäällikön hallitsemaan yrityksen TTT-asioita. Mikäli tulevaisuudessa sertifiointi ulotetaan koskemaan koko konsernia, työtä riittäisi toimintojen yhteensovittamiseksi. Toimitusjohtajalla ei riitä tarpeeksi aikaa paneutua TTT-asioihin työsuojelupäällikön ominaisuudessa sen vaatimalla laajuudella. Skladin (2019) mukaan OHSAS 18001:stä siirtyminen ISO 45001:een tulee lisäämään yritysten kohdentamaa resurssien ja työvoiman määrää koulutukseen, konsultointipalveluihin sekä organisaatiomuutosten toteuttamiseen. Ulkoisen konsultin palkkaamista tulee myös harkita.

Työntekijöiden ääni olisi saatava kuuluville paremmin, joka vaatii aktiivisempaa otetta niin työnjohdolta kuin ennen kaikkea ylimmältä johdolta. Tätä varten tulisi luoda yhdessä koko henkilöstön kanssa kanava niin palautteen ja ehdotusten keräämiseksi kuin palautteen antamiseksi. Työntekijöitä tulisi rohkaista avoimeen vuorovaikutukseen. Työntekijöillä ei ole muuta kanavaa tällä hetkellä kuin työnjohdolle annettava suullinen palautteen antaminen. Kehitysehdotuksia ei ole yrityksessä lähiaikoina tehty.

Haastattelussa tosin tuli ilmi, että vähintäänkin vuotuinen palautteenantotilaisuus olisi työntekijöidenkin mielestä suotavaa järjestää ja henkilökunnalla on työturvallisuutta ja työhyvinvointia parantavia kehitysehdotuksia. Pyyntöä ei kuitenkaan olla saatu etenemään johtotasolle asti. Työhyvinvointikyselyn ja haastattelujen osoittama ongelma viestinnässä tulisi ratkaista. Kaikki osapuolet myöntävät ongelman, mutta asialle ei ole tehty mitään konkreettista sen parantamiseksi.

Kuten alun kirjallisuuskatsauksessa todettiin, työturvallisuus on vahvasti sidoksissa yrityksen olemassa olevaan turvallisuuskulttuuriin ja kulttuuri rakentuu yhteisön yhdessä muodostettuihin muodostamiin normeihin ja käytänteisiin. Kulttuuri rakentuu johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta, sovituista yhteisistä toimintatavoista sekä normeista ja kaikkien osanotto on tärkeää. Turvallisuuskulttuurin muodostumisessa sisäisellä viestinnällä sekä sitoutumisella on suuri merkitys. Nordlöfin ym. (2017) tutkimuksessa pienellä yrityksellä, jolla on negatiivinen turvallisuuskulttuuri, todettiin olevan suurempi todennäköisyys myös huonompiin turvallisuuskäytäntöihin. Yrityksessä on osittain havaittavissa negatiivista asennoitumista TTT-asioihin kaikilla organisaation tasoilla, mikä näkyy myös huonona TTT-asioiden tilana.

Henkilökunnan omalla asennoitumisella on iso merkitys työhyvinvointi- ja turvallisuusasioista vastuun ottamisesta myös itsellään. Tätä tukee mm. Duryan ym. (2020). Ei ole takeita, että työhyvinvointikyselyynkään kaikki työntekijät olisivat osallistuneet vakavasti, vaan TTT-asioihin passiivisesti osallistuvat vastasivat kyselyyn ”leikkimielellä”. Tämä osaltaan tosiaan puhuu yrityksen vallitsevasta turvallisuuskulttuurista, jonka nostamiseen tulisi panostaa ja suorittaa toimenpiteitä sen parantamiseksi. Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria (Cooper 2000) vaikuttaen osapuolten asenteisiin ja käyttäytymiseen suhteessa olemassa olevaan työterveys- ja työturvallisuuskulttuuriin. Yksi työhyvinvointikyselyyn kieltäytyneistä omasi kyselyä kohtaan negatiivisen ennakoasenteen kokien sen ajan haaskaukseksi.

Tuotantohenkilökunta ei osittain toisaalta osaa tai ei halua osallistua TTT-toimintaan. Osallistuminen ehkä koetaan vastakaikua saamattomaksi aikaisempien kokemusten perusteella. Mikäli TTT-prosessit ja -toimenpiteet kehitetään ja otetaan käyttöön, ne kokenevat suurta vastarintaa osassa henkilökunnan keskuudessa. Käyttöönotto vaatisi

uutta työsuojelupäällikköä, joka tulisi mielellään organisaation ulkopuolelta ja jolla olisi kokemusta TTT-asioiden hallinnoinnista sekä käyttöönotosta, sekä henkilökunnan osallistamisesta. Yrityksen tulisi vahvistaa turvallisuuskulttuuria ja sitouttaa henkilökunta paremmin siihen.

Ensimmäiseksi työpaikan kulttuurin taso tulisi saada nousuun niin työntekijöiden kesken, että työntekijöiden ja organisaation johtotasojen kesken. Työntekijöiden tulisi arvostaa sekä omaa turvallisuuttaan että työkavereiden turvallisuutta. Työntekijöitä tulisi rohkaista avoimeen viestintään ja toisaalta heidän olisi saatava tukea ja ennen kaikkea palautetta toiminnastaan. Vahva TTT-kulttuuri luo pohjan sitoutuneeseen ja motivoituneeseen henkilökuntaan ja näin ollen helpottaa ISO 45001-standardin käyttöönotossa.

5.1 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan joko mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin (Hirsijärvi ym. 2015, s. 231). Yhdistettynä monimenetelmätutkimuksena työhyvinvointikysely ja haastattelut tukivat ja täydensivät toisiaan. Samaan lopputulokseen ei olisi välttämättä päästy pelkästään toista tutkimusmenetelmää käyttäen, tai osa tuloksista tai havainnoista olisi jäänyt saamatta. Haastattelut syvensivät työhyvinvointikyselyn tuottamaa tietoa, mutta myös uusia asioita tuli ilmi. Toisaalta, mikäli haastateltavia vaihdettaisiin, voisivat vastaukset ja huomiot vaihdella. Tutkittu tieto vastasi alkuun asetettuihin kysymyksiin. Yrityksen ongelmat löydettiin ja niihin on esitetty ratkaisuehdotukset.

Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja se tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsijärvi ym. 2015, s. 231). Tutkimus on toistettavissa riippumatta toimialasta. Tutkimus on johdonmukainen; työhyvinvointikysely luotiin omaksi pohjaksi ja haastatteluissa käytettiin samaa kysymysrunkoa haastateltaville. Työhyvinvointikysely suoritettiin koko henkilökunnalle lukuun ottamatta toimitusjohtajaa.

Kysely annettiin haastateltavalle täytettäväksi, joten vastaajan tulkinnoissa kysymyksiin voi myös olla vaihteluja. Vastaajien joukko ei ole suuri, joten tulosten tilastollinen

vertailu ja yleistettävyys on vaikeaa. Toisaalta verrattaessa työhyvinvointikyselyä QPSNordic:in tulokset olivat melko yhteneviä ja isoimpia poikkeamia näihin tuloksiin onkin vertailtu työssä. Työhyvinvointikysely tuottaa helpommin tietoa määrällisenä tutkimuksena suuremmalta joukolta ja tieto on helpompaa analysoida. Tässä tutkimuksessa analysointi suoritettiin Excel taulukkolaskentaohjelmassa. Kyselyn määrällinen osuus on helppo vertailla käyttäen tunnuslukuja, mutta laadulliset haastattelut ovat riippuvaisia haastateltavasta ja tulokset voivat vaihdella.

Jatkohaastattelut olivat kasvotusten suoritettuja avoimia haastatteluja. Haastattelut olivat pienempään henkilöstön osaan rajoitettuja. Haastatellut saivat tuoda vapaasti oman näkemyksensä haastatteluissa. Haastattelujen tutkimustulokset todennäköisesti vaihtelisivat, mikäli haastateltavien määrää olisi lisätty tai haastateltavan henkilöstöryhmän edustajaa vaihdettu. Jatkohaastattelut itsessään ovat vapaamuotoisuudestaan johtuen luultavasti tuloksiltaan erilaisia verrattuna johonkin toiseen yritykseen tai alaan, eivätkä ole vertailukelpoisia vaan yrityskohtaisia. Haastattelun kysymykset voisivat olla myös toiset, jolloin olisi voitu löytää muita huomioita. Haastattelut mittaavat myös haastateltavan motivaatiota aihetta kohtaan. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, kertovatko haastateltavat kaiken.

Toisaalta tekijän kokemattomuus monimenetelmä tutkimuksen käytöstä voi vaikuttaa ennen kaikkea tutkimuksen rakenteeseen. Abowitz ja Toole (2010) huomauttavat, että tutkijan on oltava hyvin huolellinen pohtiessaan jokaisen tieteellisen menetelmän vaikutuksesta tutkimukseen, sillä niillä on vaikutusta tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi tutkimus on suoritettu tiettyyn teollisuuden alan yritykseen Oulussa. Tulokset todennäköisesti vaihtelevat toisessa, mahdollisesti eri kokoisessa, yrityksessä. Työn tekijä on myös itse työsuhteessa kohdeyritykseen ja objektiivisuuden säilyttäminen on tärkeää, mutta sillä voi olla myös vaikutusta. Lisäksi sillä, että työn tekijä on itse omatoimisesti suorittanut tutkimuksen, voi olla vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

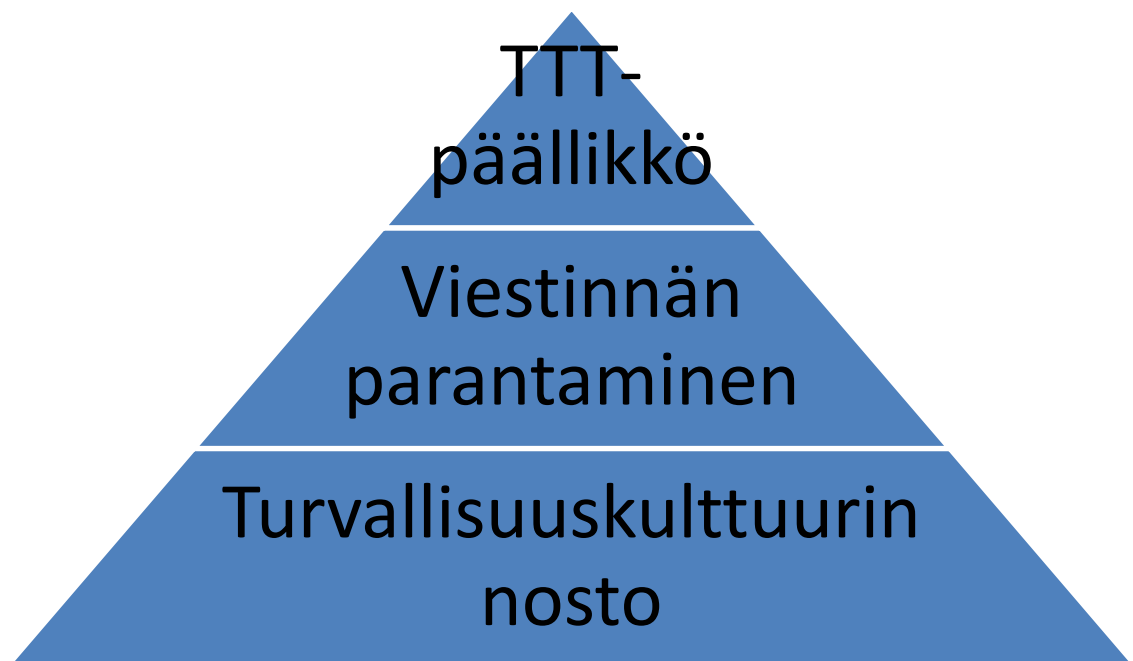
5.2 Ehdotukset uusiksi tutkimusaiheiksi

Koska tieteellisiä tutkimuksia ISO 45001:n vaikutuksia ei ole vielä liiemmin julkaistu, tulevaisuudessa voisi tutkia eroavaisuuksia OHSAS 18001:een. Lisäksi

jatkotutkimuksena voisi olla standardin vaatimusten ulottaminen konsernitason tasolle. Tutkimus on tehty yhdelle teollisuuden alan yritykselle Oulussa. Yhtenä aiheena voisi olla myös joko muiden yritysten tutkiminen alueella tai ulottaa tutkimus koko Suomen laajuiseksi eri kokoisiin yrityksiin.

5.3 Kehitysehdotukset

Isoja muutoksia yritykseen ei voida tehdä yhdellä kertaa. Tekijä listaa (Kuva 2) kehitysehdotukset yritykselle ajatuksena TTT-toiminnan kehittämiseen lähtemisestä kuvan pyramidin pohjalta:



Kuva 2. Kehitysehdotus

Yrityksen vallitsevassa turvallisuuskulttuurissa on parannettavaa ja siihen tulee panostaa ensimmäisenä. Kulttuuri on pohjana kaikelle toimimiselle ja jokaisen yrityksen henkilön otettava vastuu sekä yrityksen että henkilökohtaista turvallisuustietoisuudestaan. Yrityksen johdon on tiedostettava vastuunsa toiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Työntekijöitä on kannustettava yrityksen puolesta ja yritykseen on luotava sekä resursseja että koulutusta kaikille eri organisaation portaille. Henkilökunta on otettava kattavasti

toimintaan mukaan jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa, jotta sitoutuminen omaan tekemiseen varmistetaan. Yhteistoimintaa työpaikalla tulisi lisätä.

Sisäinen viestintä osoittautui selvästi haasteeksi TTT-asioissa. Vastuut ja valtuudet ovat epäselviä eri organisaation portaissa ja tehtävissä. Mikäli nämä ovat epäselviä, ei niihin myöskään voida sitoutua. Yrityksessä on panostettava selkeään, kohdennettuun viestintään sekä esimiesasemassa toimiville että tuotannon työntekijöille. Tällä nostetaan työhyvinvointia ja henkilökunnan sitouttamista yritykseen.

Kolmantena kohtana yritykseen tulisi saada työsuojelupäällikkö, joka ottaa TTT-asiat huolehdittavakseen. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole ketään, joka voisi paneutua asiaan sen vaatimalla vakavuudella. Tietyissä organisaation osissa asiasta vastaava henkilö on osittain tietoinen oman osa-alansa vaatimuksista, mutta kokonaisuus on yrityksessä kadoksissa. Päätoiminen työsuojelupäällikkö olisi linkkinä henkilöstön ja johdon välillä varmistaen viestinnän kaikille osapuolille.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Oulussa toimivan konepajan valmistautumista siirtymiseen OHSAS 18001-järjestelmästä ISO 45001-järjestelmään yrityksen johdon ja työntekijöiden välisen sitouttamisen kautta. Yrityksessä on voimassa oleva OHSAS 18001-järjestelmä, mutta uuden järjestelmän vaatimusten täyttäminen ISO 45001:een vaatii toimenpiteitä vuorovaikutuksen lisäämiseen.

Tutkimus suoritettiin monimenetelmätutkimuksena, jossa määrällistä tutkimusta edusti työhyvinvointikysely ja laadullista jatkohaastattelut. Tutkimukselle asetettiin kaksi tutkimuskysymystä:

TK1. Mikä on yrityksen vallitseva TTT-tila?

Työhyvinvointikyselyn ja sen tulosten perusteella tehtyjen jatkohaastattelujen perusteella voidaan sanoa, että yrityksessä on havaittavissa selkeitä tietosiiloja, eikä viestinnän etenemistä eri organisaatiotasolla olla varmistettu. Yrityksen turvallisuuskulttuuri on matala. Organisaation eri tasoilla ei olla tietoisia vastuista ja velvollisuuksista. Nykyistä TTT-järjestelmää ei käytetä tehokkaasti. Vaikka ongelmat on tiedostettu, niille ei ole tehty mitään. Yrityksessä ei ole hallittua TTT-asioiden johtamistapaa.

TK2. Miten johto ja henkilökunta sitoutetaan ja aktivoidaan ISO 45001:n vaatimusten mukaiseen toimintaan?

Johdon on tunnettava vastuunsa ja velvoitteensa. Turvallisuuskulttuurin tasoa on nostettava ja turvallisuustyöhön on annettava resursseja ja koulutusta. Tiedottaminen eri organisaatiotasolla on varmistettava ja työntekijöiden ääni on saatava kuulluksi myös johdossa yhteistoimintaa lisäämällä. Korkealla turvallisuuskulttuurilla on yritykselle liiketoiminnallista arvoa, se vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta ja edesauttaa työntekijöiden terveyttä sekä hyvinvointia vähentäen sairauspoissaoloja, ennenaikaista eläköitymistä ja työvoiman vaihtuvuutta.

Sitoutuminen lähtee henkilökohtaisesta asenteesta turvallisuutta kohtaan, joka nostaa turvallisuuskulttuurin tasoa. Työntekijät on otettava mukaan varhaisessa vaiheessa järjestelmän vaatimusten määrittämisen suunnitteluun sitoutumisen varmistamiseksi. Yritykseen on luotava toimivat kanavat molemmiin suuntaiselle viestinnälle.

Tutkimuksen tulokset ovat yhden konepajayrityksen sitoutumisen vahvistamiseen ja varmistamiseen tähtäävän tutkimuksen tulokset. Tulokset voivat vaihdella riippuen yrityksestä tai toimialasta. Tutkimuksen johdosta esitettiin kolme kehitysehdotusta toiminnan kehittämiseksi. Ensimmäiseksi turvallisuuskulttuuria tulisi nostaa. Toiseksi viestinnän määrää tulisi lisätä yrityksessä eri organisaatiotasojen kesken ja sitä tulisi kohdentaa oikein. Kolmantena ehdotuksena on TTT-päällikön rekrytoiminen järjestelmällisen TTT-työn takaamiseksi.

LÄHDELUETTELO

Abowitz, D. A., Toole, T. M., 2010. Mixed Method Research: Fundamental Issues of Design, Validity, and Reliability in Construction Research. *Journal of construction engineering and management*, 136(1), S. 108–116.

Alruqi, W. M., Hallowell, M. R., Techera, U., 2018. Safety climate dimensions and their relationship to construction safety performance: A meta-analytic review. *Safety Science*, 109, S. 165–173.

Antonsen, S., 2009a. Safety culture and the issue of power. *Safety Science*, 47(2), S. 183–191

Antonsen, S., 2009b. Safety culture assessment: A mission impossible?. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(4), S. 242–254.

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G., Wynne, R., 2008. Well-being at work. Finnish Institute of Occupational Health. ISBN 978-951-802-884-3

Anttonen, H. & Vainio, H., 2010. Towards better work and well-being an overview. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(12), S. 1245–1248.

Arbin, K., Frostenson, M., Helin, S., Borglund, T., 2021. Explaining workers' resistance against a health and safety programme: An understanding based on hierarchical and social accountability. *Safety Science*, 136.

Bieder, C., & Callari, T. C., 2020. Individual and environmental dimensions influencing the middle managers' contribution to safety: The emergence of a 'safety-related universe. *Safety Science*, 132.

Brondino, M., Silva, S.A. & Pasini, M., 2012. Multilevel approach to organizational and group safety climate and safety performance: Co-workers as the missing link. *Safety science*, vol. 50(9), S. 1847–1856.

Burke, R., Onwuegbuzie, A.J., 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), S. 14–26.

Burke, R., Onwuegbuzie, A.J., 2007. Towards a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1(2), S. 112–130.

Chari, R., Chang, C., Sauter, S., Petrun Sayers, E., Cerully, J., Schulte, P., Uscher-Pines, L., 2018. Expanding the paradigm of occupational safety and health: A new framework for worker well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), S. 589–593.

Cooper, M. D., 2000. Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(2), S. 111–136.

Cooper, M.D. & Phillips, R.A. 2004. "Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship", *Journal of safety research*, 35(5), S. 497–512.

Darabont, D., Moraru, R.I., Antonov, A.E. & Bejinariu, C., 2017a, Managing new and emerging risks in the context of ISO 45001 standard, *Calitea*, 18(S1), S. 11.

Darabont, D.C., Antonov, A.E. & Bejinariu, C., 2017b. Key elements on implementing an occupational health and safety management system using ISO 45001 standard. *MATEC Web of Conferences*, 121.

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.

Elo A-L., Dallner M., Gamberale F., Hottinen V., Knardahl S., Lindström K., Skogstad A., Ørhede E., 2001. QPS^{Nordic}-käsikirja – Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos, 71 s. ISBN 951-802-399-9.

Fennia. Työtapaturmien kustannukset. [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.fennia.fi/tyoturvallisuus/ohjeet>. [Viitattu 4.1.2022]. 7 s.

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M., & Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science*, 47(7), S. 980–991.

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M. & Vázquez-Ordás, C.J., 2007. Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions, *Journal of safety research*, 38(6), S. 627–641.

García-Herrero, S., Mariscal, M., Gutiérrez, J., Toca-Otero, A., 2013. Bayesian network analysis of safety culture and organizational culture in a nuclear power plant. *Safety Science*, 53, S. 82–95.

Ghahramani, A., 2017. Diagnosis of poor safety culture as a major shortcoming in OHSAS18001-certified companies. *Industrial Health*, 55, S. 138–148.

Ghahramani, A., Salminen, S. 2019. Evaluating effectiveness of OHSAS 18001 on safety performance in manufacturing companies in Iran. *Safety Science*, 112, S. 206–212.

Griffin, M. A., & Hu, X., 2013. How leaders differentially motivate safety compliance and safety participation: The role of monitoring, inspiring, and learning. *Safety Science*, 60, S. 196–202.

Grundtvig, G, Christensen, H., Petersen, M., Lis Puggaard, L., Dupont, C., Oulès, L., Fries-Tersch, E. Debusscher, M., 2016. Executive summary: Safer and healthier work at any age: Analysis report of workplace good practices and support needs of enterprises. [verkkodokumentti]. European Agency for Safety and Health Work. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/en/publications/safer-and-healthier-work-any-age-analysis->

report-workplace-good-practices-and-support-needs-enterprises/view. [Viitattu 4.1.2022]. 8 s.

Guldenmund, F. W., 2000. The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1), S. 215–257.

Gunther, C.E., Peddicord, V., Kozlowski, J., Li, Y., Menture, D., Fabius, R., Frazee, S.G. & Nigro, P.J., 2019. Building a Culture of Health and Well-Being at Merck, *Population Health Management*, 22(5), S. 449-456.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2

Hopkins, A., 2006. Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44(10), S. 875–889.

International Atomic Energy Agency., 2006. Application of the Management System for Facilities and Activities Safety Guide Safety Standards Series No. GS-G-3.1. International Atomic Energy Agency, Vienna.

International Nuclear Safety Advisory Group., 1991. Safety Culture. 75-INSAG-4, International Atomic Energy Agency. Wien.

Jitwasinkul, B., & Hadikusumo, B. H. W., 2011. Identification of important organisational factors influencing safety work behaviours in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 17(4), S. 520–528.

Jones, R., 2017. ISO 45001 and the evolution of occupational health and safety management systems. IOSH-Institution of Occupational Safety and Health Paper. [verkkodokumentti]. Saatavissa: https://iosh.com/media/4413/iso_45001_and_the_evolution_of_ohsms.pdf. [Viitattu 1.4.2022]. 7 s.

Haslam, C., O'Hara, J., Kazi, A., Twumasi, R. & Haslam, R., 2016. Proactive occupational safety and health management: Promoting good health and good business, *Safety science*, 81, S. 99–108.

Kelloway, E. K., & Barling, J., 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), S. 260–279.

Kiwa. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän sertifiointi. [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelumme/tyoterveys-ja-tyoturvallisuusjarjestelman-sertifiointi-iso-45001/>. [Viitattu 14.3.2022]. 5 s.

Madigan, C., Johnstone, K., Way, K. A., & Capra, M., 2021. How do safety professionals' influence managers within organizations? – A critical incident approach. *Safety Science*, 144, S. 1–7.

McCaughey, D., DelliFraine, J. L., McGhan, G., & Bruning, N. S., 2013. The negative effects of workplace injury and illness on workplace safety climate perceptions and health care worker outcomes. *Safety Science*, 51(1), S. 138–147.

Nordlöf, H., Wiitavaara, B., Högberg, H., & Westerling, R., 2017. A cross-sectional study of factors influencing occupational health and safety management practices in companies. *Safety Science*, 95, S. 92–103.

Nordlöf, H., Wiitavaara, B., Winblad, U., Wijk, K. & Westerling, R., 2015. Safety culture and reasons for risk-taking at a large steel-manufacturing company: Investigating the worker perspective, *Safety science*, 73, S. 126–135.

OHSAS 18001, 2007. Työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät. Vaatimukset. Suomen standardoimisliitto SFS: 37+ 27 s.

Oinonen, K., Aaltonen, M., 2022. Työterveys ja työturvallisuus tuottavuustekijänä. Työterveyslaitos. 83s.

Petitta, L., Probst, T. M., Barbaranelli, C., & Ghezzi, V., 2017. Disentangling the roles of safety climate and safety culture: Multi-level effects on the relationship between supervisor enforcement and safety compliance. *Accident Analysis and Prevention*, 99(Pt A), S. 77–89.

Sacré, M., 2019. *Safety Culture: Progress, Trends and Challenges*. New York: Nova (Safety and Risk in Society Series). [Verkkokirja].

Salminen, S., 2019. *Safety Culture: Safety Climate, Safety Values and Culture of Prevention*. Teoksessa: Sacre, M. *Safety Culture, Progress, Trends and Challenges*. New York: Nova Science Publishers, S. 1-22. ISBN: 978-1-53616-290-5

Sauni, R. 2018. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3.

Schulte, P., & Vainio, H., 2010. Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), S. 422–429

SFS-ISO 45001:2018:2018, 2018. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Suomen standardoimisliitto SFS: 31+18 s.

Shanafelt, T. D., & Noseworthy, John H., 2016. Executive leadership and physician well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), S. 129–146.

Sklad, A., 2019. Assessing the impact of processes on the Occupational Safety and Health Management System's effectiveness using the fuzzy cognitive maps approach, *Safety science*, 117, S. 71–80.

Strauch, B., 2015. Can we examine safety culture in accident investigations, or should we? *Safety Science*, 77, S. 102–111.

Suomen standardoimisliitto SFS ry, 2019. Kasvua ja kilpailukykyä standardeilla. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisen standardi ISO 45001. [verkkodokumentti] 6 s.

Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-45001-tyoterveys-ja-tyoturvallisuusjohtaminen/> [viitattu 1.12.2021]

Sysi-Aho, J., 2017. Teollisuuden työpaikkatapaturmat 2020 - lukumäärät ja taajuudet ennätysalhaiset. [verkkodokumentti]. Tapaturmavakuutuskeskus. Saatavissa: <https://www.tvk.fi/tilastot-ja-julkaisusarjat/julkaisusarjat/>. [Viitattu 4.1.2022]. 11 s.

Tappura, S., Nenonen, N., & Kivistö-Rahnasto, J., 2017. Managers' viewpoint on factors influencing their commitment to safety: An empirical investigation in five Finnish industrial organisations. *Safety Science*, 96, S.52-61.

Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C., 2003. Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), S. 451–471.

Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M.S., Stride, C.B., 2008 "Perceived organizational support for safety and employee safety voice: The mediating role of coworker support for safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), S. 319–330.

Työsuojelulaki 2002/738. Annettu 23.8.2002.

Uttal, B., Fierman, J. 1983. The corporate culture vultures. *Fortune*, 108(8), S. 66.

Yazdani, A., Wells, R., 2018. Barriers for implementation of successful change to prevent musculoskeletal disorders and how to systematically address them. *Applied Ergonomics*, 73, S. 122–140.

Zohrabi, M., 2013. Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(2), S. 254–262.

Liite 1. Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

Yritys X, 2020

Hei,

olen viimeisen vuoden diplomi-insinööriopiskelija ja suoritan yritykseenne työhyvinvointikyselyn kartoittaakseni yrityksen tämänhetkistä tilaa työhyvinvoinnin osalta. Kyselyn pohjalta kerättyä tietoa käytetään yrityksen ISO 45001 sertifiointin tueksi.

Pyydän kaikkia vastaamaan rehellisesti suuren otannan varmistamiseksi. Seuraavilla sivuilla on esitetty joukko työtäsi ja työpaikkaasi koskevia kysymyksiä ja väittämiä.

Kysymykset ovat pääosin ”rasti ruutuun” -kysymyksiä. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja tiedot ovat luottamuksellisia, aineisto on ainoastaan työn tekijän käytettävissä. Teen koosteen kylläkin analysoituani materiaalin.

Yst. terv.

Harri M. Huurinainen

Opiskelija

1. Taustatiedot

1. Syntymävuosi _____

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

_____ vuotta

3. Oletko pääasiassa töissä pajalla vai komennuksella? Ympyröi.

Paja

Komennus

4. Oletko esimiesasemassa? Ympyröi.

Kyllä

Ei

5. Kuinka monta tuntia työskentelet viikossa

_____ tuntia

2. Työn vaatimukset

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
6.	Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat?					
7.	Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?					
8.	Joudutko työskentelemään nopeasti?					
9.	Onko sinulla liikaa työtä?					
10.	Onko työsi ruumiillisesti rasittavaa?					
11.	Joudutko tekemään työssäsi nopeita ratkaisuja?					
12.	Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita?					
13.	Onko työssäsi häiritseviä keskeytyksiä?					
14.	Joudutko työssäsi tekemään monimutkaisia päätöksiä?					

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
15	Onko työsi yksitoikkoista?					
16	Joudutko suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvitsisit enemmän koulutusta?					
17	Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?					
18	Onko työsi haasteellista?					
19	Pidätkö työtäsi mielekkäänä?					
20	Edellyttävätkö työsi uusien tietojen ja taitojen hankkimista?					
21	Voitko olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa työskennellessäsi?					
22	Oletko ollut uhkailun tai väkivallan kohteena työssäsi kahden viime vuoden aikana?					
23	Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa henkilövahinkoja?					
24	Voivatko työssä tekemäsi virheet aiheuttaa taloudellisia vahinkoja?					

3. Rooliodotukset

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
25	Onko työillesi määritellyt selkeät tavoitteet?					
26	Tiedätkö, mistä olet vastuussa?					
27	Tiedätkö tarkalleen, mitä sinulta odotetaan työssäsi?					
28	Joudutko suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäsi pitäisi tehdä eri lailla?					
29	Saatko toimeksiantoja saamatta riittäviä resursseja niiden suorittamiseksi?					
30	Saatko keskenään ristiriitaisia määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä?					
31	Sisältyykö työhösi tehtäviä, jotka ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojesi kanssa?					

4. Vaikutusmahdollisuudet

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
32	Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita millä tavalla työsi suoritat?					
33	Voitko vaikuttaa työmäärääsi?					
34	Voitko määrätä oman työtahtisi?					
35	Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?					
36	Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?					

5. Työn ennustettavuus

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
37	Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?					
38	Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua?					
39	Koetko, että sinulla on joku henkilö tai jokin yhteisö, joka valvoo etujasi?					
40	Liikkuuko työpaikalla muutoksia koskevia huhuja?					

		erittäin vähän tai en lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
41	Tiedätkö, mitä asioita sinun pitäisi oppia ja mitä uusia taitoja hankkia säilyttääksesi kiinnostavana pitämäsi työn seuraavat kaksi vuotta?					
42	Uskotko, että sinulla on kahden vuoden kuluttuta työ, mitä pidät yhtä kiinnostavana kuin nykyistä työtäsi?					
43	Pidätkö uusien työtehtävien tuomasta haasteellisuudesta?					
44	Pidätkö uusien työtovereiden kanssa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta?					
45	Pidätkö eri paikoissa työskentelyn tuomasta haasteellisuudesta?					

6. Työn hallinta

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
46	Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?					
47	Oletko tyytyväinen suorittamasi työn määrään?					
48	Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?					
49	Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihin työssä?					
50	Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?					
51	Voitko välittömästi arvioida työstäsi, kuinka hyvin se on tehty?					

7. Vuorovaikutus

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
52	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi työtovereiltasi?					
53	Saatko tarvittaessa tukea ja apua työssäsi lähiesimieheltäsi?					
54	Kuuntelevatko työtoverisi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?					
55	Kuunteleeko lähiesimiehesi tarvittaessa, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?					
56	Ovatko ystäväsi tarvittaessa halukkaita kuuntelemaan, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmistasi?					
57	Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista?					
58	Arvostaako lähiesimiehesi saavutuksiasi työssäsi?					
59	Oletko havainnut häiritseviä ristiriitoja työtovereittesi välillä?					

Henkinen väkivalta (kiusaaminen, nimittely, ahdistelu, hyökkävyys, sosiaalinen eristäminen) on ongelma jollakin työpaikoilla ja joillekin työntekijöille. Jotta voitaisiin puhua henkisestä väkivallasta, on hyökkävän ja kiusaavan käyt-täytymisen esiinnyttävä toistuvasti tietyn ajanjakson aikana ja hyökkäyksen kohteeksi joutuneella henkilöllä on vaikeuksia puolustautua. Käyttäytyminen ei ole henkistä väkivaltaa silloin, jos osapuolet ovat suunnilleen yhtä vahvoja tai tilanne ei toistu.

60	Oletko havainnut jonkun joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteeksi työssäsi viimeisen puolen vuoden aikana?	Kyllä	<input type="checkbox"/>	En	<input type="checkbox"/>
61	Kuinka monen olet havainnut joutuneen henkisen väkivallan tai kiusaamisenkohteeksi viimeisen puolen vuoden aikana?		<input type="checkbox"/>		
62	Oletko itse ollut henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi viimeisen puolen vuoden aikana?	Kyllä	<input type="checkbox"/>	En	<input type="checkbox"/>

8. Esimiestyö

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
63	Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua osallistumaan tärkeisiin päätöksiin?					
64	Rohkaiseeko lähin esimiehesi sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostain asiasta?					
65	Auttaako lähin esimiehesi sinua kehittämään taitojasi?					
66	Puutuuko lähin esimiehesi ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?					

67	Jakaako lähin esimiehesi työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?					
68	Kohtelee lähin esimiehesi työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?					
69	Koetko, että sinun ja lähiesimiehesi välinen suhde on stressaava?					

		erittäin vähän tai en lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
70	Luostatko johdon kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta					

9. Organisaatiokulttuuri

		Arvioi viiteen ensimmäiseen kohtaan, minkälainen on työpaikan ilmapiiri:	erittäin vähän tai ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
71	Kilpaileva?						
72	Kannustava ja tukeva?						
73	Epäluuloinen ja epäilevä?						
74	Leppoisa ja mukava?						
75	Jäykkä ja sääntöihin perustuva						

		erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
76	Tekevätkö työntekijät työpaikalla aloitteita?					
77	Kannustetaanko työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?					
78	Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössä?					

		erittäin vähän tai en lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
79	Oletko havainnut epätasa-arvoisuutta vanhempien ja nuorempien työntekijöiden kohtelussa työpaikallasi?					
80	Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta?					
81	Huolehditaanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi?					
82	Kuinka kiinnostunut johto on henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista?					

10. Sitoutuminen organisaatioon

		Täysin eri mieltä	Melko paljon eri mieltä	Siltä väliltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
83	Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä paikka työskennellä tämä organisaatio on.					
84	Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.					
85	Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.					

11. Työmotiivit

		Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Aivan välttämätön
86	Mahdollisuus kehittää itseään					
87	Hyvä palkka ja aineelliset edut					
88	Rauhallinen, säännönmukainen työ					
89	Tuntea saavansa aikaan jotakin arvokasta					
90	Työn varmuus ja säännöllisyys					
91	Turvallinen ja terveellinen ulkoinen ympäristö					
92	Mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta työssä					

Liite 2. Jatkohaastattelun runko

Työhyvinvoinnin jatkokysely

Haastattelu toteutetaan kyselyhaastatteluna ja se nauhoitetaan. Tavoitteena saada vastine työhyvinvointikyselyyn sekä työsuojeluvaltuutetun näkemys yrityksen TTT toiminnasta sekä sen valmiudesta sertifiointia varten. Nauhoite tuhotaan purun jälkeen.

1. Käydään läpi työhyvinvointikyselyn tulokset
2. Haastateltava saa kommentoida tuloksia vapaasti
3. Tarkentavia kysymyksiä vastausten mukaan
4. Yrityksen nykyinen TTT-tila.

Keskiaarvojen mukaan yli 0,5 poikkeavat, punaisella <1:

Täytyykö sinun tehdä ylitöitä?

Joudutko työskentelemään nopeasti?

Onko sinulla liikaa työtä?

Tiedätkö, mistä olet vastuussa?

Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?

Tiedätkö etukäteen, minkälaisia tehtäviä työhösi kuuluu kuukauden kuluttua?

Tiedätkö etukäteen, ketkä ovat työtovereitasi kuukauden kuluttua?

Voitko puhua tarvittaessa puolisollesi tai jollekin toiselle läheiselle henkilölle työhösi liittyvistä ongelmista?

Tekevätkö työntekijät työpaikalla aloitteita?

Kannustetaanko työpaikalla työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?

Onko tiedonkulku riittävää työyhteisössä?

Mahdollisuus kehittää itseään

Tuntea saavansa aikaan jotain arvokasta

5. ISO 45001 vaatimukset
 - Minkälaiset ovat työntekijöiden ja johdon/keskijohdon väliset suhteet
 - Tuetaanko työpaikalla TTT -toimintaa

Vastuut

Viestintä

Kuormitus

Suhteet johtoon