



Finnair Technical Services Oy:n sisäisen työturvallisuusviestinnän kehittäminen

Sonja Nykänen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Finnair Technical Services Oy:n sisäisen työturvallisuusviestinnän kehittäminen

Sonja Nykänen
Turvallisuus ja riskienhallinta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2024

Sonja Nykänen

Finnair Technical Services Oy:n sisäisen työturvallisuusviestinnän kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

81

Tämä opinnäytetyö keskittyy sisäisen työturvallisuusviestinnän kehittämiseen Finnair Technical Services Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan sisäisen työturvallisuusviestinnän nykytilanne ja laatia ehdotuksia viestinnän kehittämistoimenpiteiksi. Opinnäytetyö käsittelee työturvallisuuteen liittyvää tiedotusta sekä johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Opinnäytetyön piirissä olivat lentokonehuollossa sekä taustakorjaamoilla työskentelevät mekaanikot ja asentajat.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tietoperusta muodostuu työturvallisuuslainsäädännöstä, työturvallisuus ja -terveysjärjestelmien standardista SFS-ISO 45001 sekä viestinnän ja työturvallisuuden johtamisen ammattikirjallisuudesta. Työturvallisuusviestintää ohjaa lainsäädäntö, mutta myös viestinnän merkittävä rooli osana työturvallisuuden johtamista. Viestinnän kentällä työturvallisuusviestintä sijoittuu osaksi työyhteisöviestintää. Kehittämistyön aikana työturvallisuusviestinnän tilannetta kartoitettiin kahdella aineistonkeruumenetelmällä, jotka olivat kysely ja haastattelu. Kyselyllä selvitettiin lentokonehuollon ja taustakorjaamojen työntekijöiden kokemusta ja haastatteluilla esihenkilö- ja johtopositioissa olevien näkemystä.

Aineistonkeruun tuloksissa havaittiin työntekijöiden käsityksen työturvallisuutta koskevasta tiedonsaannista olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Vahvistusta viestintään voidaan harkita yksittäisten aihealueiden osalta. Turvallisuuskulttuuri koettiin hyväksi. Operatiivisen johdon sitoutumisen turvallisuuteen koettiin olevan ylintä johtoa korkeammalla tasolla. Toisaalta operatiivisen johdon sitoutumisen ei aina näkynyt jokapäiväisessä työskentelyssä, ja turvallisuusjohtaminen koettiin epätasalaatuiseksi. Työntekijät olivat kiinnostuneita erityisesti työpaikalla sattuvista työtapaturmista, läheltä piti -tilanteista sekä turvallisuusparannuksista ja toivoivat näille lisää näkyvyyttä viestinnässä. Johdon tahtotilana oli kokonaisvaltaisen toimintakulttuurin kehittäminen, johon liittyi raportointikulttuurin vahvistaminen entisestään.

Tulosten perusteella esitetyt kehittämistoimenpiteet keskittyvät johtamisviestinnän kehittämiseen, viestinnän suunnittelun, sisällön ja kanavien käytön kehittämiseen sekä raportointikulttuurin vahvistamiseen. Erityisen tärkeää on operatiivisen johdon toiminnan johdonmukaisuus sekä tiedottamisen aktiivisuus ja tasalaatuisuus. Lisäksi kehittämistyön puitteissa laadittiin viestintämateriaaleja kehittämistyön aikana esiin nousseisiin tarpeisiin.

Asiasanat: työturvallisuus, työturvallisuusjohtaminen, työturvallisuusviestintä, työyhteisöviestintä

Sonja Nykänen

Development of Internal Occupational Safety Communication in Finnair Technical Services Ltd.

Year

2024

Pages

81

This thesis focuses on the development of internal occupational safety communication in Finnair Technical Services Ltd (FTE). The objective of the thesis was to map the current situation of occupational safety communication and to prepare proposals for communication development measures. The thesis studies occupational safety communication and interaction between management and employees. Within the research scope of the thesis were licensed engineers and aircraft mechanics working in aircraft maintenance and back shops.

The thesis was implemented as a functional study. The theoretical framework reviews occupational safety legislation, standard SFS-ISO 54001 on occupational safety and health systems, and professional literature on communications and occupational safety management. Occupational safety communication is guided by occupational safety legislation, but also by its significant role in occupational safety management. In the field of communications, occupational safety communication is a part of organizational communication.

During the development work, the current situation of occupational safety communication was mapped using two methods, survey and interview. The mixed methods approach provided a comprehensive understanding of FTE's occupational safety communication. The survey investigated the experience of employees working in aircraft maintenance and back shops, and the interviews added the view of the management.

As a result, it was found that employees' perception of access to information on occupational safety was mainly at a working level. Reinforcement of communication should be considered for individual areas of safety. The safety culture was considered to be good. The operational management's commitment to safety was perceived to be at a higher level than that of the top management. On the other hand, the commitment of the operational management was not always reflected in everyday work, and safety management was perceived as uneven. Employees were interested in workplace accidents, near misses and safety improvements, and hoped that these themes would get more visibility in communications. The management's intent was to enhance the comprehensive operating culture, which included further strengthening of the safety reporting culture.

Based on the results, the proposed development measures focus on developing management communications, developing the content and channel use of communications, and strengthening the reporting culture. It is especially important to unify the operational management and ensure that occupational safety communication is active and consistent. In addition, within the scope of the development work, communication materials were prepared for the needs that emerged during the development process.

Keywords: occupational safety, occupational safety communication, occupational safety management, organizational communication

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Lähtökohtia työturvallisuusviestinnälle	8
2.1	Työturvallisuuden merkitys organisaatiolle	8
2.2	Lainsäädännön asettamat vastuut ja velvollisuudet	9
2.3	Työturvallisuuden johtaminen	10
2.4	Organisaatiokulttuurin yhteys työturvallisuuteen	13
3	Viestintä osana työturvallisuuden johtamista	16
3.1	Työturvallisuus ja viestinnän kenttä	16
3.1.1	Työyhteisöviestintä.....	16
3.1.2	Johtamisviestintä.....	18
3.1.3	Riski- ja kriisiviestintä	19
3.2	Viestinnän suunnittelu.....	21
3.3	Viestintäkanavat	24
3.4	Viestinnän kieli, sävy ja ilme	25
3.5	Viestinnän arviointi ja mittaaminen	26
4	Kehittämistyön toimeksiantaja ja viestintäympäristö	28
4.1	Finnair Technical Services Oy	28
4.2	Viestintäympäristö	29
5	Aineistonkeruun menetelmät ja toteutus.....	30
5.1	Kysely	31
5.2	Haastattelu.....	33
6	Tulosten esittely.....	35
6.1	Kyselyn tulokset	35
6.2	Haastattelun tulokset.....	44
6.2.1	Johtaminen	44
6.2.2	Viestintä	49
6.2.3	Kulttuurin rakentaminen ja rakentuminen.....	52
7	Johtopäätökset	55
7.1	Johtaminen ja johtamisviestintä.....	55
7.2	Turvallisuusraportoinnin tukeminen	57
7.3	Viestinnän suunnittelu, sisältö ja kanavat.....	58
7.4	Viestintämateriaalit	60
7.5	Viestinnän arviointi ja mittaaminen	60
8	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	62
9	Pohdinta	63
	Lähteet.....	65

Kuviot	70
Taulukot	71
Liitteet	72

1 Johdanto

Työturvallisuus on yksi yritysturvallisuuden osa-alueista ja keskeinen yrityksen tuottavuuteen vaikuttava tekijä. Jokaisella työntekijällä on oikeus työskennellä turvallisissa olosuhteissa ja lähteä työvuoron päätteeksi kotiin terveenä ja hyvinvoivana, mutta näin ei aina käy. Vuonna 2019 Suomessa tapahtui noin 137 000 työtapaturmaa, joista noin 48 500 johti vähintään neljän päivän työkyvyttömyyteen. (Suomen virallinen tilasto 2023.) Palkansaajille korvatuista työtapaturmista laskettu tapaturmataajuus - työtapaturmien määrä kohti miljoonaa tehtyä työtuntia - oli 28,8 (Tapaturmavakuutuskeskus 2023, Tilastosovellus Tikku). Työtapaturmat aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja taloudellisia menetyksiä, mutta työturvallisuuden eteen tehtävän työn tarkoitus ei ole ainoastaan tapaturmien ennaltaehkäisy, vaan laaja-alainen työhyvinvoinnin ja -kyvyn edistäminen.

Työturvallisuusjohtamisen keskeinen työkalu on viestintä. Viestintä jalkauttaa organisaation johdon asettamia prioriteetteja ja muovaa kulttuuria. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla henkilöstölle tarjotaan tieto työympäristön vaaroilta ja riskeiltä suojautumiseksi. Aktiivinen vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä luo mahdollisuudet osallistaa työntekijöitä työturvallisuuden kehittämiseen. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan oikeudenmukaista, psykologisesti turvallista kulttuuria, jossa turvallisuuteen liittyvät epäkohdat uskalletaan nostaa esiin ja kehittämistä tehdään henkilöstön ja johdon välisessä yhteistyössä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lentokoneiden huolto- ja korjauspalveluita tarjoavan Finnair Technical Services Oy:n työturvallisuusviestintää. Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen kehittämistyö, joka on lähestymistavaltaan laadullinen ja monimenetelmäinen. Kehittämistyö rajattiin lentokonehuollossa ja komponenttikorjaamoilla työskenteleville asentajille ja mekaniikoille suunnattuun turvallisuusviestintään, joka käsittää tiedottamisen sekä johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Finnair Technical Services Oy:n sisäistä työturvallisuusviestintää kartoittamalla viestinnän nykytilannetta ja laatimalla ehdotuksia kehitystoimenpiteistä viestinnän parantamiseksi. Lisäksi tarkoituksena oli koostaa viestintämateriaaleja vastaamaan kehittämistyön aikana ilmenneisiin tarpeisiin. Tärkeänä osana opinnäytetyön tavoitteita oli myös oman osaamiseni kehittäminen liittyen viestintään ja työturvallisuuden johtamiseen.

Aihevalinnan taustalla on kiinnostukseni työturvallisuutta ja ihmisten välistä vuorovaikutusta kohtaan. Näkemykseni mukaan turvallisuuteen työpaikalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi monenlaisilla teknisillä ratkaisuilla, oikeanlaisilla työvälineillä ja suojaimilla, mutta lopulta kyse on ihmisten toiminnasta: halusta ja osaamisesta tehdä oikeita ratkaisuja, käyttää työvälineitä oikein, noudattaa ohjeita ja suojautua. Kiinnostukseni kohdistuu erityisesti siihen, kuinka viestintää voidaan käyttää

työkaluna työturvallisuuden johtamisessa ja turvallisuuskulttuurin rakentamisessa. Aina turvallisuuden parantaminen ei tarvitse isoja investointeja, vaan oikeanlaista tiedonkulkua ja ilmapiiriä. Opin näytetyön tekemisen aikana toimin toimeksiantajaorganisaatiossa työsuojeluvaltuutettuna, ja tein aihevalinnan, jonka näin tukevan osaamistani tässä roolissa ja tarjoavan uudenlaista tietoa toimeksiantajalle, sillä FTE:n työturvallisuusviestintää ei ole aiemmin tarkasteltu omana kokonaisuutenaan.

2 Lähtökohtia työturvallisuusviestinnälle

Työturvallisuusviestintä on osa työturvallisuuden johtamista. Perustan työturvallisuuden johtamiselle muodostaa lainsäädäntö. Tämän vuoksi lainsäädäntö osaltaan ohjaa myös työnantajan ja työntekijöiden välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Lainsäädännön asettamien velvoitteiden täyttämisen on kuitenkin vain yksi tekijä, joka kannustaa organisaatiota panostamaan työturvallisuuden johtamiseen. Työturvallisuus vaikuttaa organisaation tuottavuuteen työtapaturmien aiheuttamien kustannusten ja työntekijöiden työkyvyn kautta. Työturvallisuuden taustalla vaikuttaa organisaation kokonaisvaltainen kulttuuri ja sen osana turvallisuuskulttuuri, jonka taso ennakoi organisaation turvallisuussuorittamisen tasoa. Viestinnällä on merkittävä rooli kulttuurin muodostumisessa.

2.1 Työturvallisuuden merkitys organisaatiolle

Työturvallisuus on yksi yritysturvallisuuden osa-alueista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022). Työturvallisuuskeskus (2023a) määrittelee työturvallisuuden olevan sitä, että fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolosuhteet työpaikalla ovat kunnossa. Pyrkimyksenä ei ole ainoastaan suojata työntekijöitä tapaturmilta ja työperäisiltä sairauksilta, vaan työturvallisuuden piiriin kuuluvat esimerkiksi myös työn henkinen kuormittavuus, väkivallan uhka, häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. (Saloheimo 2016, 1.2.) Työturvallisuustyön tavoitteena on siis ylläpitää ja vahvistaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 9) työkykyjohtamisen mallin mukaan työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä huolehtiminen muodostaa perustan työkyvyn johtamiselle. Työhyvinvoinnilla on merkitystä yrityksen aineettoman pääoman kannalta; aineetonta pääomaa on muun muassa inhimillinen pääoma, jonka tehokas hyödyntäminen on keskeistä erityisesti yrityksen pitkän tähtäimen kilpailukyvyn kannalta. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työstä hyvin ja pystyy kehittämään osaamistaan. Ajattelun täytyy olla pitkäjänteistä; inhimilliseen pääomaan investoiminen kannattaa, kun työkykyä ylläpitämällä vältetään sairauspoissaoloilta ja varhaisilta eläköitymisiltä. (Manka & Manka 2016, 2.1-2.2.) Keskeistä on ymmärtää työturvallisuuden yhtymäkohdat yrityksen suorituskykyyn (Veltri, Pagell, Behm & Das 2007, 17). Kaikilla työpaikoilla työturvallisuutta ei kuitenkaan osata

yhdistää laajemmin työhyvinvointiin tai työn tuloksellisuuteen, vaan keskitytään ajattelemaan työympäristön fyysistä turvallisuutta (Merivirta ym. 2013, 33).

Työtapaturmat aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja tuottavuuden menetyksiä. Työtapaturmasta aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin. Välittömät kustannukset tarkoittavat tapaturman seurauksena menetettyä työpanosta ja sairaanhoitokuluja. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi menetetty tuotanto, imagotappiot, tapaturman tutkinnasta aiheutuvat kulut ja mahdolliset oikeuskulut. (Rissanen & Kaseva 2014, 6.) Elinkeinoelämän keskusliiton arvion mukaan työntekijän yksi poissaolopäivä maksaa työnantajalle kolme kertaa tämän palkan, kun huomioidaan tuotannon hidastuminen, korvaavan työvoiman järjestäminen ja menetetyt työajan aiheuttamat ylityöt (Työturvallisuuskeskus 2023b). Yritysten turvallisuusajattelussa usein korostuukin työtapaturmien negatiivisten taloudellisten seurausten vältteleminen (Ratilainen ym. 2018, 6).

Työturvallisuus kuuluu osaksi yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa, joka puolestaan on osa jatkuvuudenhallintaa. Jatkuvuudenhallinta tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla toimintaa ylläpidetään ja palautetaan poikkeus- ja kriisitilanteissa. Oleellista on riskien tunnistaminen ja hallitseminen niin, että yritys pystyy varautumaan ja rakentamaan resilienssiä toimintaansa potentiaalisesti uhkaavia tekijöitä vastaan. Jatkuvuudenhallinnan kannalta keskeisten riskiluokkien painotus vaihtelee organisaatiokohtaisesti ja toimialoittain, mutta työturvallisuus koskettaa jo lakisääteisytensä vuoksi kaikkia organisaatioita. (Engemann & Henderson 2012, 4; Hiles 2011, 9-10.)

Turvallisuus on myös arvo sinänsä. Työturvallisuuteen on otettu kantaa useissa kansainvälisissä ihmisoikeusasiakirjoissa (Saloheimo 2016, 1.2). Esimerkiksi EU:n perusoikeusasiakirjan 31 artikla määrittää, että jokaisella työntekijällä on oikeus terveellisiin, turvallisiin ja ihmisarvoisiin työoloihin ja työehtoihin (European Union Agency... 2023). Työturvallisuus on yksi tekijä, joka huomioidaan arvioidessa yritystoiminnan vastuullisuutta (Bahurmoz 2020, 187; Viitala & Jylhä 2019, Sosiaalinen vastuu). Vastuullisuudella ajatellaan yleisesti olevan kolme ulottuvuutta: ympäristö, yhteiskuntavastuu ja hyvä hallintotapa (ESG - environment, social, governance). Työtapaturmat aiheuttavat negatiivisia seurauksia yritykselle, mutta myös työntekijöille, heidän läheisilleen ja kustannusten muodossa koko yhteiskunnalle. Tämän vuoksi tapaturmatonta työpaikkaa on kuvattu työturvallisuuden saralla ainoaksi eettisesti kestäväksi tavoitteeksi. (Zwetsloot ym. 2013, 46.)

2.2 Lainsäädännön asettamat vastuut ja velvollisuudet

Työsopimuslaki (55/2001) 2 luvun 3 § määrittää, että työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta, kuten työturvallisuuslaissa säädetään. Työturvallisuuslaki (738/2002) muodostaa Suomen kansallisen työturvallisuuslainsäädännön perustan ja sisältää työnantajan ja työntekijän keskeiset vastuut ja velvollisuudet. Säännösten noudattamista valvoo työsuojeluviranomainen (Työsuojeluhallinto 2023.) Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoitus on määritelty 1 §:ssä: ”Tämän lain

tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden -- haittoja.”

Keskeistä työturvallisuuden ylläpitämisessä ja parantamisessa on ehkäiseminen ja ennakointi. Työnantajaa koskee yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä tulee huolehtia tarpeellisilla toimenpiteillä. Tätä varten työnantajan on tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.) Työnantajan tulee selvittää ja arvioida työhön liittyvät haitta- ja vaaratekijät ja niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 10-15 §.)

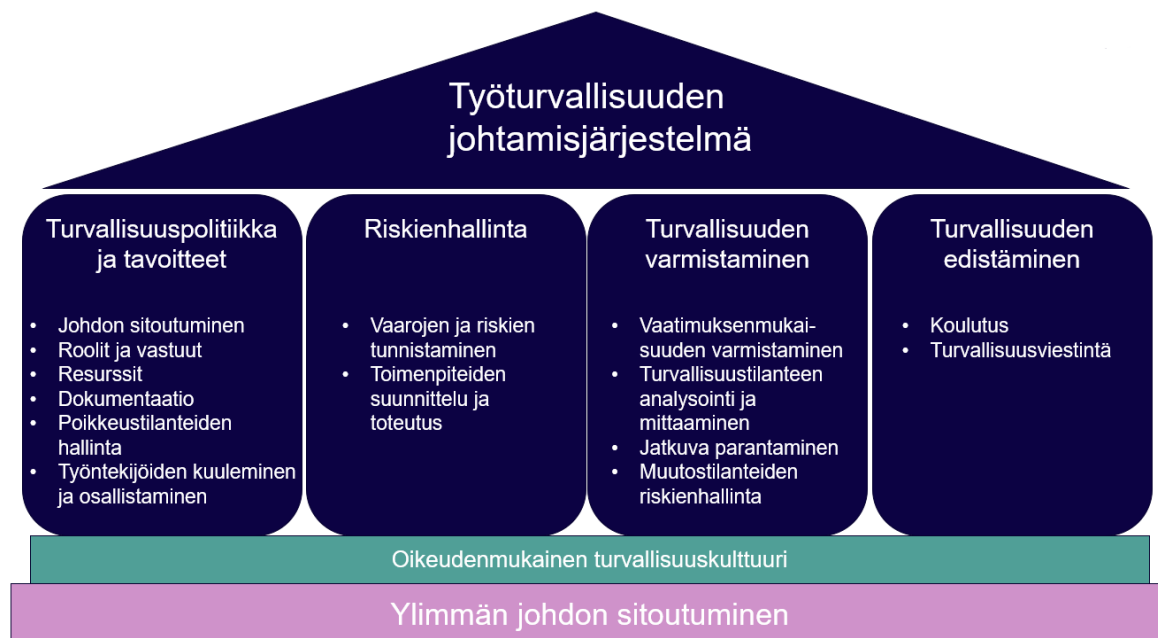
Lainsäädäntö ei määritä, miten työturvallisuusviestintä on toteutettava, mutta antaa velvoitteita siitä, millaista tietoa työnantajan on työntekijöille annettava. Työntekijöille on annettava riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava perehdytyksestä, ohjauksesta ja opetuksesta (Työturvallisuuslaki 738/2002, 10-15 §). Henkilönsuojaimia koskevan valtioneuvoston asetuksen (427/2021) mukaan työntekijöitä tulee opastaa henkilönsuojainten käyttöön ja antaa tietoa niistä vaaroista, joilta suojaimet on tarkoitettu suojaamaan. Lisäksi lainsäädännön mukaan työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus osallistua työturvallisuuden ylläpitämiseen ja parantamiseen. Tällöin puhutaan työsuojelun yhteistoiminnasta, johon velvoittaa sekä työturvallisuuslaki (738/2002, 17 §) että laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006) eli niin sanottu työsuojelun valvontalaki.

Oikeuksien lisäksi lainsäädäntö asettaa työntekijöille velvollisuuksia. Työntekijöiden tulee huolehtia omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Tähän kuuluu esimerkiksi velvoite ilmoittaa työpaikalla havaituista vioista ja puutteista. Työnantajan tulee vastaavasti ilmoittaa, mihin toimenpiteisiin vian tai puutteen takia ryhdytään. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 19 §.) Työnantajan ja työntekijöiden välille täytyy siis järjestää vuorovaikutusta niin, että työntekijöillä on aidosti mahdollisuus ottaa kantaa asioihin ja olosuhteisiin, jotka vaikuttavat työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen työssä. Vastuu ja valta tehdä päätöksiä on työnantajalla, mutta yhteistoiminnan kautta työntekijät tuovat päätöksentekoon oman asiantuntemuksensa. Yhteisymmärryksessä toimiminen edesauttaa muutoksien toteutumista ja lisää myös työtyytyväisyyttä. (Saloheimo 2016, 6.2.)

2.3 Työturvallisuuden johtaminen

Viestintä on keskeinen osa työturvallisuuden johtamista ja kuuluu osaksi työturvallisuusjohtamisjärjestelmää (Kuvio 1). Työturvallisuuden johtaminen perustuu lainsäädännön asettamiin velvoitteisiin (ks. 2.2.), mutta lainsäädäntö ei vaadi tiettyä tai erillistä johtamisjärjestelmää. Työturvallisuuden johtamisjärjestelmä sisältää organisaation käyttämät johtamisen välineet, menettelytavat, opit ja prosessit (Työterveyslaitos 2023). Johtamisjärjestelmä voidaan kuvata talona, jonka perustan

muodostavat ylimmän johdon sitoutuminen ja oikeudenmukainen turvallisuuskulttuuri (Kuvio 1). Kulttuurin oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että turvallisuuspuutteista raportoivalle ei koidu raportoinnista negatiivisia seurauksia (SFS-ISO 45001, 17).



Kuvio 1: Työturvallisuuden johtamisjärjestelmä (SFS-ISO 45001 2018; Traficom 2023)

Työterveyslaitoksen (2023) mukaan työturvallisuuden johtamisessa voidaan erottaa käsitteet johtaminen ja johtajuus. Johtamisella viitataan yllä esitettyyn johtamisjärjestelmään ja henkilöstä riippumattomiin prosesseihin. Johtajuus puolestaan käsittää henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten arvot ja persoonan, jotka heijastuvat siihen, miten johtamista tehdään. Johtajuus vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin. Myös Jääskeläinen, Tappura, Haapavirta & Pirhonen (2021, 41) esittävät jaon johtamisen ja johtajuuden välillä. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvien tekijöiden välillä on havaittu keskinäinen järjestys, jolla tekijät vaikuttavat turvallisuussuorituskykyyn (Kuvio 2). Johtajuus lähtee liikkeelle johdon näyttämästä esimerkistä ja viestinnästä. Johtaminen puolestaan pohjautuu tavoitteisiin ja niiden perusteella laadittuun toimintasuunnitelmaan.



Kuvio 2: Työturvallisuusjohtamisen ja -johtajuuden tekijät (mukaillen Jääskeläinen, Tappura, Haapavirta & Pirhonen 2021, 41)

Työturvallisuuden johtamisen onnistumisen ehtona on ylimmän johdon sitoutuminen. Ylin johto asettaa turvallisuuspolitiikan ja tavoitteet. Turvallisuuspolitiikasta voidaan puhua myös strategiana tai toimintaperiaatteena. Toimintaperiaatteen tarkoitus on muodostaa organisaatiolle yhteinen tavoite tai visio. Yksi esimerkki tästä on turvallisuuden nolla-ajattelu (Vision Zero), jolla tähdätään tapaturmattomaan työpaikkaan. (Työterveyslaitos 2023.) Turvallisuuspolitiikka ja -ohjelmat ilmentävät organisaation arvoja ja ennustavat turvallisuuskulttuurin laatua (DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg & Butts 2004, 82). Ylin johto määrittää roolit ja vastuut sekä varmistaa resurssit työpaikan turvallisuuden ja terveellisyysylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluu myös varmistaa työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen päätöksentekoon. (SFS-ISO 45001 2018, 17.)

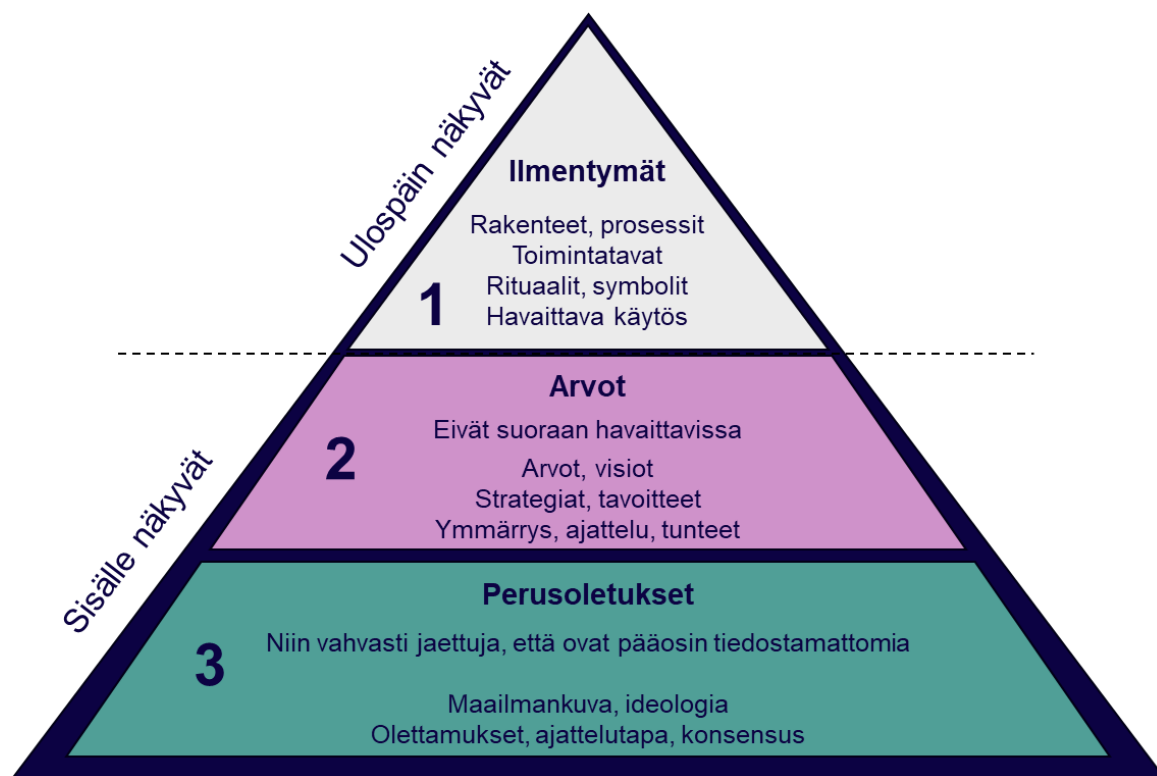
Työturvallisuuden ylläpitäminen ja kehittäminen pohjautuu riskienhallintaan. Riskienhallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jossa työssä ja työympäristössä esiintyvät vaarat ja niistä aiheutuvat riskit tunnistetaan ja analysoidaan (SFS-ISO 31000, 6.1). Riskit on tunnettava, jotta työturvallisuuden johdonmukainen kehittäminen olisi mahdollista. Riskit määrittävät, mitä toimenpiteitä on tarpeen tehdä, ja millaista koulutusta työpaikalla tarvitaan. (Mannermaa 2018, 2; SFS-ISO 45001 2018, 20-22.) Turvallisuuden tilaa on jatkuvasti seurattava ja mitattava suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin nähdään, ovatko käytössä olevat riskienhallintatoimet toimivia ja riittäviä. Turvallisuuden johtamisessa keskeistä on ennaltaehkäisy ja jatkuvan parantamisen periaate. (ISO-SFS 45001 2018, 6.)

Tutkimuksissa on havaittu, ettei turvallisuuden johtamisjärjestelmän olemassaolo sinänsä takaa turvallisuutta. Hyviin tuloksiin päästään ainoastaan, kun turvallisuuteen on sitouduttu sisäisesti kaikilla organisaation tasoilla. (Zwetsloot ym. 2013, 46). Työntekijöiden suhtautuminen turvallisuuteen riippuu voimakkaasti siitä, minkä arvon sekä ylin johto että keskijohto turvallisuudelle antavat, ja kuinka onnistuneesti tämä työntekijöille kommunikoidaan (Ratilainen ym. 2018, 95). On tärkeää, että johto ilmaisee työturvallisuuden kehittämisen periaatteet ja tavoitteet. Johdon osoittama arvostus työturvallisuutta kohtaan kannustaa koko työyhteisöä osallistumaan turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. (Merivirta ym. 2013, 60, 66; Mannermaa 2018, 2.) Organisaatiokulttuurilla on arvioitu olevan johtamisen osatekijöistä suurin vaikutus työturvallisuuteen, ja kulttuuriin puolestaan suurin vaikutus on johdolla ja esihenkilöillä (Työterveyslaitos 2023). Keskijohdolla on erityinen rooli henkilöstön sitouttamisessa (Hämäläinen & Anttila 2008, 40, 52).

2.4 Organisaatiokulttuurin yhteys työturvallisuuteen

Kaikki yrityksessä tapahtuva viestintä sekä saa vaikutteita yrityksen kulttuurista että on mukana rakentamassa sitä. Jokaisella yrityksellä on kulttuuri, joka ohjaa yrityksen toimintaa (Luukka 2019, Yrityskulttuuri on yrityksen...). Antonsen (2016, 4) kuvaa kulttuurin olevan viitekehys, jonka läpi informaatio, symbolit ja käyttäytyminen tulkitaan, ja käytöksen, vuorovaikutuksen ja viestinnän sovinnaisuus luodaan. Luukkan (2019, Rakkaalle lapsella on...) mukaan yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista. Schein (2016, 6) kuvaa kulttuurin olevan jaetun oppimisen jaettu tuote.

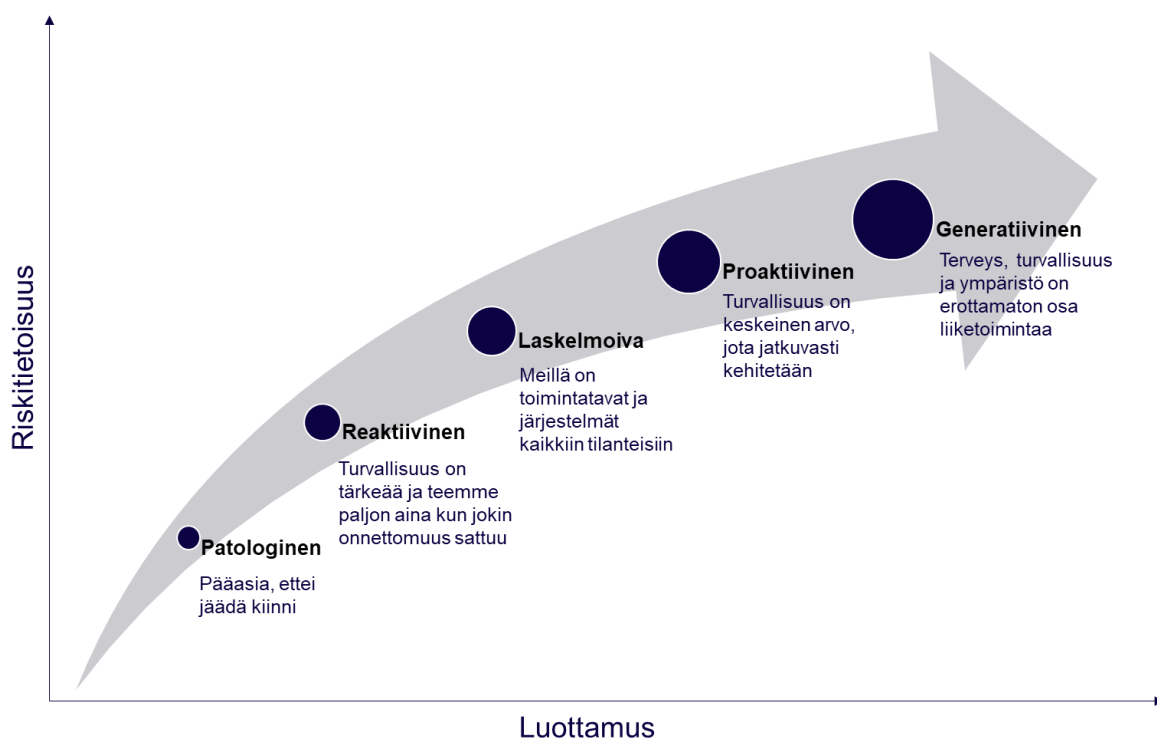
Yrityskulttuuri voidaan jäsentää Scheinin (2016, 18) klassisen organisaatiokulttuurin mallin mukaisesti (Kuvio 3). Pyramidina kuvatun mallin huipulla ovat ilmentymät (artefaktit) eli se, kuinka kulttuuri näkyy ulospäin. Alemmat kerrokset muodostuvat arvoista ja perusoletuksista, jotka ovat suurelta osin ryhmän jäsenille tiedostamattomia, mutta jotka kuitenkin ohjaavat kaikkea toimintaa. Arvot voivat olla tietoisesti luotuja tai tiedostamattomia, eivätkä organisaatiossa todellisuudessa vallitsevat arvot välttämättä vastaa organisaation virallisia, kirjoitettuja arvoja (Luukka 2019, Yrityskulttuurin kerrokset).



Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaillen Schein 2016, 18; mukaillen Luukka 2019, Yrityskulttuurin kerrokset)

Vastaavasti turvallisuuskulttuuri käsittää organisaation turvallisuuteen liittyvät asenteet, käsitykset, näkemykset ja arvot, joiden kautta määrittyy turvallisuuden asema organisaation toiminnassa. Suhtautuminen turvallisuuteen vaikuttaa ihmisten toimintaan ja siihen, millaisia toimenpiteitä turvallisuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi käynnistetään. (EU-OSHA 2023.) Turvallisuuskulttuurin taso ennustaa voimakkaasti organisaation turvallisuustasoa (Kalteh, Salesi, Cousins & Mokarami 2020, 3.4; Naji, Isha, Alazzani, Saleem & Alzoraiki 2022).

Kulttuuri vaikuttaa turvallisuuteen kahta kautta. Kulttuuri antama viitekehys vaikuttaa siihen, kuinka riskejä tunnistetaan ja arvioidaan tai kenties kokonaan sivuutetaan. Toisaalta kulttuuri vaikuttaa siihen, millaista käyttäytymistä, vuorovaikutusta ja kommunikaatiota organisaatiossa harjoitetaan ja pidetään hyväksyttävänä. (Antonsen 2017, 150-151.) Turvallisuuskulttuurin tasoa voidaan arvioida esimerkiksi Parkerin, Lawrien ja Hudsonin (2006, 557-558) mallin mukaisesti (Kuvio 4). Heikoimmalle, patologiselle tasolle on esimerkiksi tyypillistä vähäinen tai olematon turvallisuusraportointikulttuuri ja se, ettei riskejä tunnisteta tai hallita aktiivisesti. Vastaavasti korkeimmalla, generatiivisella tasolla turvallisuus on integroitunut kaikkeen toimintaan.



Kuvio 4: Turvallisuuskulttuurin taso (Parker, Lawrie & Hudson 2006, 557-558)

Kulttuuri ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu ajan saatossa ja sitä voidaan myös tietoisesti muuttaa. Kulttuurin muuttaminen on hyvin hidasta ja vaatii ajattelun ja tekemisen konkreettisia muutoksia, jotka työntekijät voivat havaita. Kulttuurin pohjalla olevat uskomukset alkavat muuttua toistuvien kokemusten kautta. Kun uskomukset muuttuvat, muuttuu työntekijöiden käytös. (Luukka 2019, Kulttuuria voidaan muuttaa...) Kulttuurimuutoksen lähtökohtana täytyy olla se, että organisaation johto on tietoinen kulttuurista ja ottaa sen tavoitetilan huomioon kaikissa tekemissään ratkaisuisissa (Luukka 2019, Jokaisella organisaatiolla on...).

Rossi (2012, 2.3) pitää kulttuurin kehittämisen tärkeimpänä teemana viestintää, sillä viestintä on kaikilla johtamisen osa-alueilla käytettävä työkalu ja näin erittäin suuressa roolissa halutun kulttuurin muodostumisessa. Työntekijöiden käsitys viestinnän laadusta korreloi voimakkaasti sen kanssa, kuinka hyvänä työpaikkana yritystä pidetään (Rossi 2012, 2.3; Luukka 2019, Viestintä ja vuorovaikutus). Vuorovaikutus ja keskinäiset kohtaamiset vahvistavat yhteisiä arvoja, uskomuksia ja käytäntöjä, joista organisaatiokulttuuri muodostuu (Juholin 2017, 49). Avainasemassa on johtajien ja esihenkilöiden näyttämä esimerkki (Juholin 2017, 273).

3 Viestintä osana työturvallisuuden johtamista

Viestinnän onnistuminen vaikuttaa työturvallisuusjärjestelmän toimintaan ja kykyyn saavuttaa haluttuja tuloksia (SFS-ISO 45001 2018, 5). Viestintä on yksi johtamisen keskeisistä kompetensseista; viestintä tekee johtamisesta näkyvää (Marjamäki & Vuorio 2021, Johtamisviestintä tekee strategian...). Viestinnällä voidaan vaikuttaa ihmisten ajatteluun, asenteisiin, arvoihin ja tekemisiin. Viestintä voi olla sanallista tai sanatonta, yksisuuntaista tai vuorovaikutteista. Viestinnän onnistumiseksi tarvitaan suunnittelua, ennakointia ja tavoitteita. (Juholin 2022b, 1.)

3.1 Työturvallisuus ja viestinnän kenttä

Työturvallisuusviestintä on henkilöstölle tai muille sidosryhmille kohdistettua viestintää, joka liittyy työn ja työympäristön turvallisuuteen. Viestintä voi olla esimerkiksi koulutusta, tiedottamista, raportointia ja arkipäiväisiä keskusteluita työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. (Mannermaa 2018, 2.10.2.) Työturvallisuusviestintä liittyy useisiin viestinnän lajeihin kuten työyhteisöviestintään, johtamisviestintään, riskiviestintään ja kriisiviestintään.

3.1.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta, viestintäkulttuuria ja tiedonvaihiantaa. Aiemmin työyhteisöviestinnästä on käytetty termiä sisäinen viestintä, mutta nykyään työyhteisössä tapahtuva viestintä ymmärretään dynaamisena osana työn tekemistä ja organisaation prosesseja, eikä viestintää voida selkeästi rajata sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Malkavaara 2016, 5.) Juholin (2008, 63-64) kuvaa viestinnän roolia työyhteisössä työyhteisöviestinnän uuden agendan kautta (Kuvio 5). Viestinnän avulla asiat jaetaan ja käsitellään yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Viestintä varmistaa tiedon olevan jatkuvasti sitä tarvitsevien saatavilla ja mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen jokaiselle organisaation jäsenelle. Organisaation jäsenet oppivat yhdessä ja jakavat osaamistaan, mikä tukee sekä yksilöitä että koko yhteisöä. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu viestintään ja on sen kautta mukana luomassa työyhteisön tunnelmaa ja kulttuuria. Keskiössä ovat viestintäforumit, joilla viestintä ja toiminta tapahtuvat. (Juholin 2008, 63-64; Juholin 2022a, 139, 144.)



Kuvio 5: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2008, 63-64)

Viestinnällä on lukuisia strategiaa tukevia tehtäviä, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Näitä tehtäviä ovat muun muassa johtaminen, päivittäisviestintä, organisaatiokulttuurin ja maineen rakentaminen sekä informointi ja tiedottaminen. Organisaatiossa tulee miettiä, mihin juuri kyseisessä organisaatiossa tarvitaan viestintää ja mitä tehtäviä sille asetetaan. Viestinnän tehtävien toteuttamiseen tarvitaan viestinnän infrastruktuuri, johon kuuluvat viestintäkanavat, foorumit, perussisällöt, periaatteet ja käytännöt, prosessit sekä ihmiset, joiden vastuulla on tuottaa tietoa ja päivittää järjestelmää. (Juholin 2017, 47-51.) Viestinnän tarkoituksen ymmärtäminen ja sitä kautta tavoitteiden asettaminen on viestinnän suunnittelun perusta. Tavoitteiden kautta voidaan edetä miettimään, millainen viestintä tukee tavoitteiden saavuttamista. (Marjamäki & Vuorio 2021, Viestintästrategia ohjaa koko...)

Informoinnilla ja tiedotuksella tarkoitetaan suunnitelmallista tiedon tuottamista, saatavuutta ja aktiivista välittämistä olennaisten sidosryhmien kesken (Juholin 2017, 48). Lainsäädäntö voi asettaa velvoitteita sidosryhmille annettavasta tiedosta, jolloin viestinnän tehtävä on täyttää nämä velvoitteet (Juholin 2022b, 3). Työturvallisuuden osalta näitä velvoitteita asettaa esimerkiksi työturvallisuuslaki (ks. 2.2). Lisäksi voi olla tarpeen täyttää alakohtaisen sääntelyn vaatimuksia. Esimerkiksi EU-lainsäädännön mukaan ilma-alusten huolto-organisaation henkilöstön pätevyyteen kuuluu

ymmärrys inhimillisistä tekijöistä (Komission asetus EU 1321/2014, 145.A.30, 145.A.35). Tästä voidaan päätellä, että inhimillisten tekijöiden tulisi näkyä näiden organisaatioiden turvallisuusviestinnässä. Viestinnällä on myös keskeinen rooli työntekijöiden osallistamisessa työturvallisuuden kehittämiseen. Osallistamisesta puhutaan silloin, kun työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Tähän velvoittaa sekä työturvallisuuslaki (738/2002) että laki työsuojelun valvonnasta (44/2006). Jotta osallistaminen olisi mahdollista, tulee johdon ja työntekijöiden välillä vallita luottamus, ja työntekijöillä on oltava riittävästi tietoa ja ymmärrystä käsiteltävistä asioista (Viitala & Jylhä 2019, Osallistaminen). Avoin viestintä tukee luottamuksen syntymistä (Mannermaa 2018, 2.10.2).

Viestinnän tehtävänä on myös täyttää henkilöstön tiedonsaannin odotuksia ja tarpeita. Tavoitteen saamiseen voidaan päästä viestinnän ihmiskeskeisellä suunnittelulla (Ruikka, Sandrini, Syrman & Piskonen 2019). Tällöin mietitään henkilöstön näkökulmasta, minkälaista tietoa henkilöstö työssään tarvitsee ja odottaa saavansa. Terveysteen liittyvät riskit tyypillisesti kiinnostavat ihmisiä (Renn 2008, 1). Odotuksiin vastaaminen vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen, luottamukseen ja kokemukseen avoimuudesta (Juholin 2022b, 3).

3.1.2 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on prosessi, jonka avulla johtajat kommunikoivat ja vaikuttavat sidosryhmiin (Harrison & Mühlberg 2014, 23). Johtamisen voidaan katsoa toteutuvan johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Nykykatsomuksen mukaan johtajan tehtävä ei ole valvoa työntekijöitä, vaan luoda olosuhteet, joissa työntekijät motivoituvat, saavuttavat tavoitteita ja kehittyvät. Johtaja sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, Johtamisen tarkoitus.) Hiltunen (2015, 10) mukaan osan turvallisuuteen liittyvistä määräyksistä on kuitenkin perustuttava paktoon, jotta ne tulisivat noudatetuiksi.

Turvallisuus on sidoksissa organisaation kulttuuriin, jonka kehittäminen vaatii johtamiselta laajoja, monipuolisia keinoja. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi sovitut turvallisuussäännöt ja toimintatavat sekä niiden valvominen, menettelytapa turvallisuusraporttien hallinnoimiseen sekä johdon turvallisuuskävelyt, jotka osoittavat johdon kiinnostusta ja sitoutumista. Organisaation turvallisuuspolitiikka tehdään näkyväksi kirjallisen viestinnän lisäksi suullisesti ja teoilla. (Hiltunen 2015, 10.) Johdon näyttämä esimerkki on erittäin tärkeä viestinnällinen väline (Jääskeläinen ym. 2021, 41; Hiltunen 2012, 5.6). Johdon tulee noudattaa samoja turvallisuussääntöjä ja toimintatapoja kuin mitä työntekijöiltä vaaditaan. Tämä on myös johdonmukaisuutta, jota Hiltunen (2012, 5.11) pitää ennustettavuuden ohella hyvän johtajan tärkeimpänä ominaisuutena. Samantyyppisiin asioihin otetaan aina sama kanta ja toimitaan yhtenäisen linjan mukaisesti. Johdonmukaisuus luo työyhteisöön turvallisuudentunnetta.

Palautteen antaminen on johtamisen keino, jolla viestitään, toimiiko työntekijä halutulla tavalla. Jotta palautteenanto olisi mahdollista, tulee työntekijöillä olla selvillä, miten heidän tulisi toimia. Toimintatavat ja säännöt on viestittävä selkeästi. Positiivinen palaute vahvistaa haluttua toimintaa, kannustaa ja luo motivaatiota. Positiivista palautetta kannattaa antaa aina, kun on syytä, ja mielellään julkisesti, jolloin sen painoarvo kasvaa. Samalla yhteisössä vahvistuu käsitys siitä, millainen toiminta on toivottavaa. Vääränlaiseen toimintaan puututaan korjaavalla ja rakentavalla palautteella. Korjaavan palautteen puute lähettää viestin hiljaisesta hyväksynnästä ja vaikuttaa koko organisaation kulttuurin muodostumiseen. Korjaava palaute annetaan rauhallisesti kahden kesken ja mahdollisimman pian tarpeen ilmettyä. (Hiltunen 2012, 5.2, 5.7.)

Johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli työyhteisön psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Johtajan olemus ja sanaton viestintä vaikuttavat koko organisaation tunnelmaan. Hyväntuulisuus luo turvallisuudentunnetta ja parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Hiltunen 2012, 5.7.) Työntekijöiden on tärkeää kokea ajatustensa esiin tuomisen turvalliseksi (Ruck 2012, 4). Psykologisesti turvallisen työyhteisön avoin vuorovaikutus edistää oppimista, tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa virheiden esiin nostamisen ja niistä oppimisen, mikä on tärkeää onnistuneelle riskienhallinnalle (ks. 3.1.3). (Työterveyslaitos 2021.)

Johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tulee olla yhteiseen ymmärrykseen tähtäävää. Johdon tulee osoittaa arvostusta vuoropuhelua kohtaan, kannustaa avoimuteen ja priorisoida aktiivinen kuuntelu. Johto tunnistaa ja hyödyntää työyhteisössä olevaa osaamista kysymällä ja kuuntelemalla. (Työterveyslaitos 2021.) Työntekijöiden työstä täytyy olla kiinnostunut ja ymmärtää, että johtajan silmissä pieni asia voi vaikuttaa työntekijän työhön merkittävästi. Vähättelevä suhtautuminen työntekijöiden esiin nostamiin asioihin voi aiheuttaa työntekijöissä turhautumista. (Hiltunen 2012, 5.3.) Johtajien ja esihenkilöiden on oltava läsnä ja liikuttava työntekijöiden joukossa vastaanottavaisina ja kontaktia hakien (Luukka 2019, Läsnäolo ja tavoitettavuus). Merkitystä on myös johtajan käyttämällä kielellä. Selkeän kielen käyttäminen kirjallisessa viestinnässä saa johtajan vaikuttamaan vilpittömämmältä ja luotettavammalta (Ruck 2019, 173).

3.1.3 Riski- ja kriisiviestintä

Tehokas riskiviestintä on kriittinen osa riskienhallintaa (Covello 2008, 143). Riskiviestinnän tarkoituksena on tarjota tietoa päätöksenteon tueksi niille, joita riski koskettaa, tukea käyttäytymisen muutosta suuntaan, joka pienentää riskiä, rakentaa luottamusta ja uskottavuutta riskiä hallitsevaa tahoa kohtaan sekä tarjota prosessit dialogiin ja riskien tehokkaaseen hallintaan. (Renn 2008, 86-87.) Työnantajaa riskiviestintään velvoittaa myös lainsäädäntö: työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan tulee kertoa henkilöstölle työhön liittyvistä riskeistä.

Riskiviestinnän toteuttamiseksi on ymmärrettävä, kuinka viestin vastaanottajat hahmottavat ja ymmärtävät riskin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi ikä, sukupuoli, kulttuuri, koulutustausta ja kieli. Viestinnässä voidaan hyödyntää sekä hyvin yksinkertaisia viestejä että enemmän yksityiskohtia sisältävää tietoa vastaamaan vastaanottajien erilaisiin tarpeisiin. Viestinnän tulee kyetä vastamaan peruskysymyksiin: Mistä riskistä on kyse ja minkälaista vaaraa se aiheuttaa? Missä se esiintyy? Mitä asialle tehdään? Mitä yksilö voi tehdä? (Lindsey, Richmond, Quintanar, Spradlin & Halili 2022, 3.2.2.)

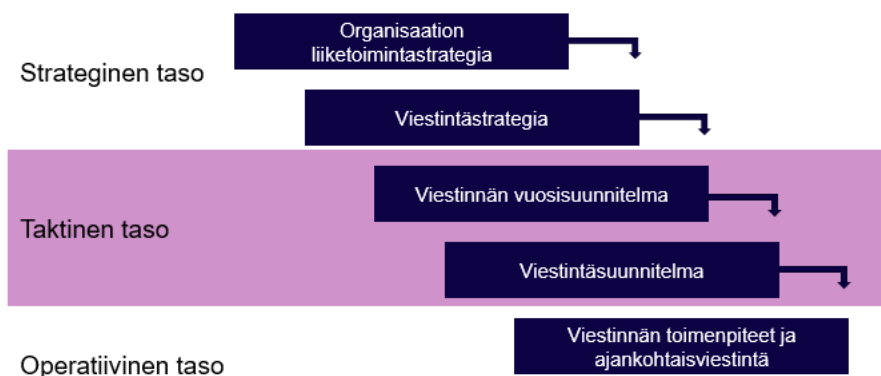
Työturvallisuudella on yhtymäkohtia myös kriisiviestintään, sillä työpaikalla tapahtuva onnettomuus tai vakava työtapaturma voi täyttää kriisin määritelmän. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015) määrittelevät kriisin olevan erikoistilanne, jossa kärjistynyt, kielteinen tapahtuma voi kehittyä vielä pahemmaksi, jollei tilanteeseen reagoida oikein. Juholinin (2017, 251) mukaan kriisi on tapahtuma tai prosessi, joka uhkaa toiminnan jatkuvuutta tai laatua ja sekoittaa normaalielämän. Kriisille on tyypillistä nopeus ja yllättävyys, joten tärkeää on varautuminen (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 39-40).

Kriisijohtaminen etenee tyypillisesti kolmessa vaiheessa: kriisiin varautuminen, kriisin aikainen toiminta ja kriisin jälkihoito. Kriisiin varautumisessa on kyse mahdollisen kriisin tunnistamisesta, mikä käytännössä tarkoittaa riskien tunnistamista. Mikäli jokin riski jää havaitsematta tai tunnistetaan liian myöhään, voi se johtaa kriisiin. Kattavan riskien tunnistamisen kannalta on tärkeää kerätä tietoa laajasti ja tulkita sitä oikein, mikä puolestaan vaatii avointa viestintäkulttuuria, jossa johto kannustaa tuomaan esiin negatiivisia asioita. Virheet tarjoavat tilaisuuden oppia ja estää potentiaalisen kriisin kehittymisen. (Heide & Simonsson 2019, 23-24, 76.)

Hyvän kriisisuunnitelman olemassaolo on tärkeää, mutta varautumisen ja kriisijohtamisen onnistumisessa suuri merkitys on organisaatiokulttuurilla ja johtajuudella. Jokainen kriisi on omanlaisensa, ja oikeasuhtaiset toimet on määriteltävä kulloisenkin tilanteen mukaan, joten ennalta laaditun suunnitelman säntillinen noudattaminen ei takaa parasta tulosta. (Heide & Simonsson 2019, 22.) Kriiseihin liittyvä emotionaalinen elementti vaatii viestinnältä sopeutumiskykyä (Mazzei, Ravazzani, Fisichella, Butera & Quaratino 2022, 6). On tyypillistä, että kriisiviestinnässä keskitytään enemmän ulkoisiin kuin sisäisiin sidosryhmiin, mutta nykytutkimuksessa on osoitettu, että organisaation kriisikestävyyden kannalta on tärkeää rakentaa johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta jo ennen kriisiä. Mikäli työntekijät kokevat, ettei heitä kuulla, voi syntyä kokemus hylkäämisestä ja ulossulkemisesta, mikä johtaa siihen, että työntekijöiden tietämys jää hyödyntämättä riskien tunnistamisessa. (Heide & Simonsson 2019, 42.) Sisäisten sidosryhmien emotionaalinen reaktio kriiseihin on ulkoisia sidosryhmiä voimakkaampi, minkä lisäksi sisäisillä sidosryhmillä on ratkaiseva rooli kriisistä selviytymisessä. Työntekijät osallistuvat viestintään sekä organisaation sisällä että suuntaamalla viestintää ulospäin esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Tämän vuoksi kriisinhallinnassa organisaation tulisi priorisoida työntekijöiden tunteet, odotukset ja vaatimukset. (Mazzei ym. 2022, 2, 6.)

3.2 Viestinnän suunnittelu

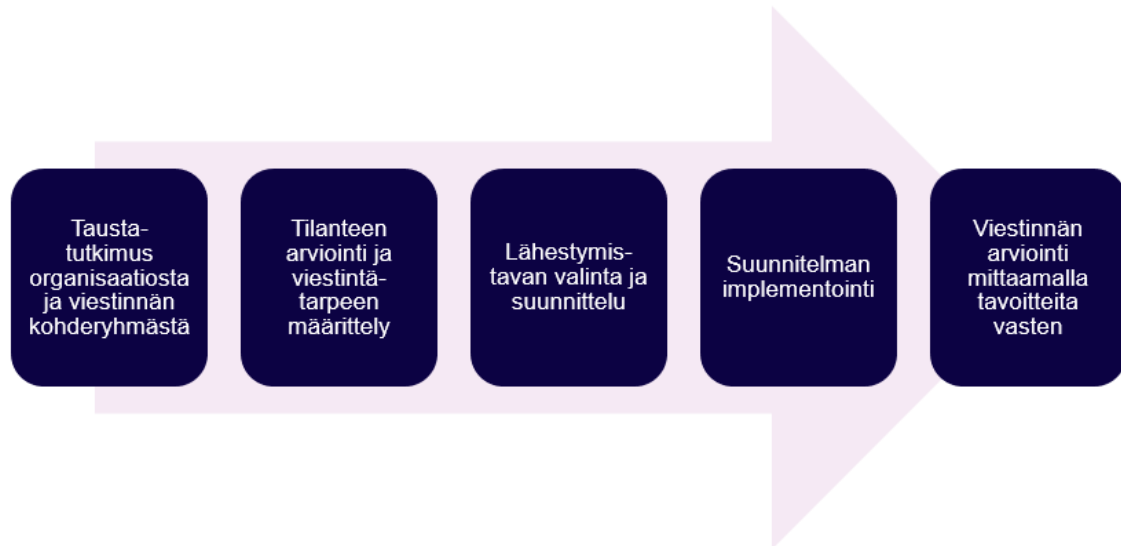
Työturvallisuutta voidaan pitää omana viestinnällisenä teemanaan. Yksittäisille teemoille ja projekteille voidaan Marjamäen ja Vuorion (2021, Suunnitelmallista) mukaan laatia oma viestintäsuunnitelma. Lähtökohtaisesti organisaatiossa kaikkea viestintää määrittää organisaation liiketoimintastrategia ja sen tavoitteet, jotka viestintästrategiassa muokataan viestinnän tavoitteiksi. Viestintästrategia on kokonaisvaltainen viestinnän suunnitelma, joka ohjaa viestinnän käytännön toimenpiteiden suunnittelua (Kuvio 6). Strategisten tavoitteiden lisäksi viestinnän suunnittelussa on otettava huomioon lainsäädäntö, sidosryhmien odotukset ja viestintäympäristö. (Juholin 2010, 2; Juholin 2017, 64-65.) Yksittäinen viestintäsuunnitelma puolestaan kuvaa viestinnän taktista tai operatiivista tasoa. Taktisella tasolla viitataan lyhyemmän aikajänteen täsmäsuunnitteluun esimerkiksi tiettyä projektia tai kampanjaa varten. (Juholin 2017, 68.) Viestinnän operatiivisella tasolla ovat viestinnän toimenpiteet ja ajankohtaisviestintä. Päivittäisviestinnän suunnittelulla tavoitellaan viestintäkanavien tehokasta käyttöä ja koordinoidaan viestintää niin, etteivät ihmiset tee päällekkäistä työtä. (Marjamäki & Vuorio 2021, Ajankohtaisviestinnän työkalut.)



Kuvio 6: Viestinnän suunnittelun ja toimenpiteiden eri tasot (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021, Suunnitelmallista)

Työyhteisöviestinnän suunnittelussa on Ruckin (2019, 92) mukaan neljä periaatetta: 1) suunnittelun tulee perustua taustatutkimukseen organisaation kulttuurista, strategiasta, tarkoituksesta, arvoista ja henkilöstöstä, 2) suunnittelun pohjalla on oltava teoreettinen ymmärrys oikeasta viestinnällisestä lähestymisestä kyseisessä tilanteessa, 3) henkilöstön viestinnälliset tarpeet ovat työyhteisöviestinnän ensimmäinen prioriteetti, 4) viestinnälle on määritelty selkeät, mitattavat tavoitteet. Ensimmäinen vaihe työyhteisöviestinnän suunnittelun prosessissa on taustatutkimus, jonka jälkeen tilanne ja viestinnälliset tarpeet arvioidaan (Kuvio 7). Tämän jälkeen valitaan lähestymistapa ja

tehdään viestintäsuunnitelma. Suunnitelman toimeenpanon jälkeen viestintää arvioidaan suunniteluvaiheessa asetettujen mittareiden pohjalta. (Ruck 2019, 92.)



Kuvio 7: Työyhteisöviestinnän suunnittelun prosessi (mukailten Ruck 2019, 92)

Viestintäsuunnitelmaan kirjataan mitä viestitään, milloin viestitään, miten viestitään ja kuka viestii (Kuvio 8). Lisäksi huomioidaan resurssit, kuten budjetti, ja määritellään mittarit, joilla viestinnän onnistumista arvioidaan. Suunnitelmassa ilmenee viestinnän kokonaisuus selkeällä tavalla. (Marjamäki & Vuorio 2021, Viestintäsuunnitelmassa tavoitteet viedään...)



Kuvio 8: Viestintäsuunnitelman laatiminen (Marjamäki & Vuorio 2021, Viestintäsuunnitelmassa tavoitteet viedään...)

Taustatutkimukseen kuuluu viestinnän nykytilanteen kartoittaminen. Tätä varten voidaan esimerkiksi kerätä ja analysoida olemassa olevia viestintään liittyviä dokumentteja. Kartoituksessa voidaan käyttää myös sidosryhmäkyselyiden tuloksia ja haastatteluita. (Marjamäki & Vuorio 2021, Viestintästrategia ohjaa koko...) Kartoituksella kerätyn tiedon pohjalta muodostetaan viestinnän ongelmaisuus, minkä jälkeen käyttöön voidaan ottaa erilaisia ongelmanratkaisutekniikoita. Kysymällä useita kertoja ”miksi” ongelmaa voidaan pyrkiä ymmärtämään ja löytämään juurisyyt sen taustalla. Kysymällä ”miten voisimme” etsitään erilaisia ratkaisumalleja. (Ruck 2019, 94.)

Viestinnän tavoitteiden muotoilussa voidaan käyttää SMART-mallia, jonka mukaan tavoitteiden tulee olla selkeitä, mitattavia, saavutettavia, realistisia, oleellisia, kohdistettuja ja ajoitettuja (Juholin 2010, 5). Tavoitteet pitää pystyä ilmaisemaan numeraalisesti ja niiden saavuttamiselle tulee asettaa aikataulu. Tavoitteet perustuvat taustatutkimukseen ja ymmärrykseen nykytilanteesta. Viestinnän tavoitteena voi olla esimerkiksi tietämyksen tai ymmärryksen lisääminen tai asenteiden tai käytöksen muuttaminen. (Ruck 2019, 95.)

Viestinnän kohderyhmä vaikuttaa viestintään valittavaan sävyyn, viestintäkanaviin, sisältöön ja näkökulmaan. Viestintää suunniteltaessa on mietittävä, miten viesti tavoittaisi kohderyhmän parhaiten. Lisäksi voidaan pohtia, minkälaisessa tilanteessa viesti vastaanottajan saavuttaa, ja millainen asenne viestiä on vastassa. Myös viestin vastaanottamiseen käytettävissä olevalla ajalla on merkitystä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, Viestintä on vuorovaikutusta.) Työntekijöitä voidaan myös suoraan osallistaa työturvallisuusviestinnän aiheiden ja viestintätapojen määrittämiseen (SFS-ISO 45001 2018, 19).

3.3 Viestintäkanavat

Työturvallisuusviestintää voidaan tehdä lukuisten eri kanavien kautta. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, infonäytöt, turvatuokioiden, digitaaliset yhteistyöalustat, työpaikkakokoukset, turvallisuuskierrokset ja koulutukset (Mannermaa 2018, 2.10.2). Kanavia kannattaa käyttää monipuolisesti työpaikan olosuhteiden mukaan (Hämäläinen & Anttila 2008, 14). Kanavien valintaan vaikuttaa työyhteisön koko, toimipisteiden määrä ja se, minkälaista työtä työpaikalla tehdään. Liikkuvaa työtä tekevät tavoitetaan eri tavoin kuin toimistossa työskentelevät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, Viestintäkanavat ja -areenat.) Huomioon on otettava viestinnän sisältö; kompleksiset asiat voivat vaatia kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, mutta yksinkertaisemmat asiat voidaan hoitaa pikaviestimellä tai julisteilla. Ihmisillä on myös henkilökohtaisia mieltymyksiä kanavien suhteen (Ruck 2019, 150). Monikanavaisuus tehostaa viestintää, mutta saman viestin kohtaaminen useissa eri paikoissa voi kyllästyttää (Juholin 2017, 24).

Sähköpostin avulla tietoa voidaan jakaa tehokkaasti ja nopeasti isolle vastaanottajajoukolle. Sähköpostia käytettäessä tärkeää on oikea jakelu ja informatiivinen otsikko. Tiedotuskäytössä sähköpostin korvaavia vaihtoehtoja ovat infonäytöt ja intranet. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.2.) Sähköposti on työntekijöiden keskuudessa pidetty kanava, vaikka saatavilla olisi uudempia digitaalisia ratkaisuja (Ruck 2019, 141). Viestinnän teho kuitenkin laskee, jos sähköposteja tulee liikaa. Sähköposti ei sovellu hyvin laajempaan keskusteluun tai ongelmien ratkaisemiseen. (Juholin 2008, 77.)

Intra- ja ekstranet ovat organisaation käytössä olevia sähköisiä julkaisualustoja tai sivustoja. Käyttöliittymän tulee olla selkeä ja yksinkertainen, jotta asiat olisivat helposti löydettävissä. Intran käyttöä voidaan vahvistaa julkaisemalla sama asia sekä sähköpostilla että intrassa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.3.) Intranetin tyypillisiä ongelmia ovat tiedon huono löydettävyyden, hidas päivittyminen ja se, että käyttöaktiivisuus riippuu yksilöstä ja työnkuvasta. Liikkuvassa työssä intranetin tavoitavuus heikkenee. (Juholin 2008, 77-78.) Tässä kehittämistyössä termi intranet kattaa intra- ja ekstranetin.

Sähköisten kanavien rinnalla on hyvä edelleen käyttää perinteisiä printtiratkaisuja, kuten julisteita. Julisteiden sijoittelussa otetaan huomioon ihmisten käyttäytyminen tilassa. Julisteilla kannattaa viestiä paikoissa, joissa työntekijöillä on otollinen tilanne kiinnittää viestintään huomiota ja pysähtyä hetkeksi. (Luukka 2019, Paperi on kiva...) Kuvat herättävät huomion tekstiä tehokkaammin ja tehostavat viestin tallentumista vastaanottajan muistiin. Visualisointi helpottaa monimutkaisten asioiden ymmärtämistä ja sallii asioiden välisten suhteiden esittämisen. Kuvien avulla voidaan korostaa yksityiskohtia ja näin selkeyttää viestiä. (Malamed 2015, 6-7.)

Viestinnässä voidaan tietoisesti hyödyntää myös epävirallisia kanavia kuten niin sanottua puskaradiota. Puskaradio on erittäin tehokas kanava, joka toimii huhujen ja käytäväkeskusteluiden kautta. Virallisen viestinnän haasteena on olla puskaradiota nopeampi, sillä ensimmäisen tiedon tulisi tulla virallisten kanavien kautta. Epävirallinen tiedonvaihto on kuitenkin tärkeää työyhteisön toimivuuden ja motivaation kannalta, joten sitä ei kannata pyrkiä kitkemään pois. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.5)

Työturvallisuusviestinnässä on tärkeää tiedonkulun kaksisuuntaisuus, jotta mahdollistetaan työntekijöiden osallistumisen jatkuvaan parantamiseen (SFS-ISO 45001, 24). Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus ilmoittaa havaitsemistaan vioista ja puutteista. Työnantajan pitää kyetä vastaamaan havaintoihin ja kertomaan, mihin toimenpiteisiin havainnon pohjalta on ryhdytty. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 19 §.)

3.4 Viestinnän kieli, sävy ja ilme

Viestinnässä tärkeää on selkeys. Viestin on välityttävä vastaanottajalle sellaisena kuin lähettäjä sen tarkoitti. Epäselvä viestintä aiheuttaa tarvetta selvennykselle. Viestin on sisällettävä kaikki keskeinen informaatio, mutta ei ylimääräistä. Esimerkiksi tiedotteen laatimisessa voidaan hyödyntää peruskysymyksiä kuka, mitä, milloin, missä ja miksi. Muita keinoja viestin tehostamiseksi ovat hyvä otsikointi, tärkeiden asioiden korostaminen ja asioiden välisten suhteiden osoittaminen. Niin sanottun kärkikolmiomallin mukaan tärkeimmälle asialle annetaan tiedotteessa eniten tilaa, ja vähiten tärkeä asia jätetään viimeiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, Viestintä on vuorovaikutusta.)

Työturvallisuudesta viestittäessä on hyvä pitää kieli yksinkertaisena ja välttää työsuojelun ammattitermistöä, joka voi olla viestin vastaanottajalle vierasta. Viestinnän sävy ei saa olla syyllistävä. Viestinnän tulisi olla asiakeskeistä, mutta ihmisläheistä. Sisältöjen tulee olla yhteneväistä, jotta viesti pysyy selkeänä. Turvallisuuteen liittyvän tiedottamisen tulee olla jatkuvaa ja monipuolista. Virallisemman, esimerkiksi kokouksissa tapahtuvan, vuorovaikutuksen lisäksi epäviralliset keskustelut ovat tärkeitä tunteiden purkamiseksi ja uusien ideoiden luomiseksi. Tärkeää on rakentaa avoimuutta ja kokemusta siitä, että jokaisella on mahdollisuus osallistua. Kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on huomioitava myös sanaton viestintä, jotta se olisi yhteneväistä sen viestin kanssa, joka halutaan välittää. (Mannermaa 2018, 2.10.2; Hämäläinen & Anttila 2008, 14.)

Viestinnällä pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan jollakin tavalla, esimerkiksi lisäämällä tietoa, aktivoimalla toimimaan tai muokkaamalla asenteita. Jotta viestillä olisi vaikutusta, sen lähettäjä on pidettävä uskottavana. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, Viestintä on vuorovaikutusta). Viestin vaikuttavuutta lisää perustelu, jolla tarkoitetaan todisteiden esittämistä omille asioille. Perustelulla voidaan pyrkiä vetoamaan järkeen tai tunteisiin. Perustelutapoja ovat esimerkiksi vetoaminen tilastoihin ja tutkimuksiin, asiantuntijalausuntoihin, syy-seuraus-suhteisiin, kokemukseen ja

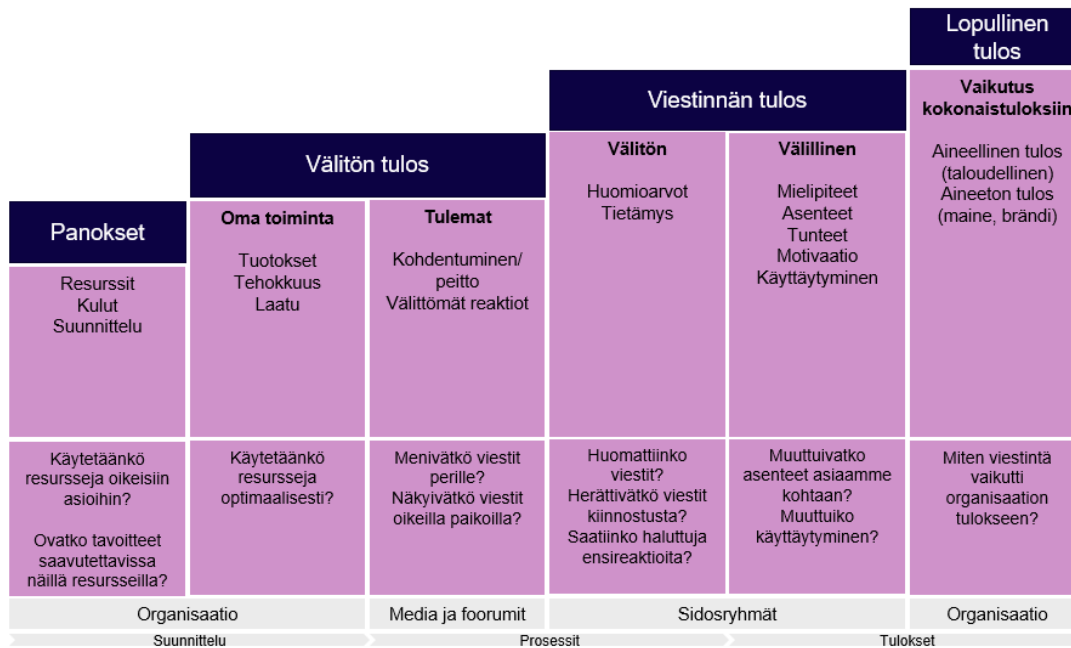
havaintoihin, yleiseen mielipiteeseen tai oikeudenmukaisuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, Viestintä on vuorovaikutusta.)

Viestinnässä käytetty visuaalisuus auttaa erottautumaan ja liittää viestin vastaanottajan ajatukset kyseiseen asiaan. Visuaalisuuden avulla viestintä tapahtuu tiedostamattomasti, ja visuaalisen ilmeen tuleekin tukea organisaation arvoja ja niitä asioita, joita organisaatiossa pidetään arvokkaina. Viestinnän visuaaliseen identiteettiin sisältyy tyylit, muodot ja värit sekä erilaisten elementtien asetelun. Keskeisiin elementteihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen logo, tunnusvärit ja topografia. (Juholin 2022, 98.) Visuaalisuutta suunniteltaessa on mietittävä viestin kohderyhmää ja tavoitetta. Tiedon totuudenmukaiseen ja selkeään siirtoon sopii tiedon visualisointi, mutta kiinnostuksen herättäminen voi onnistua paremmin esimerkiksi kuvituksella tai videolla. (Helsingin yliopiston koulutus... 2021.)

3.5 Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Arviointi on yläkäsite, jolla tarkoitetaan jonkin asian arvon, merkityksen tai ansion määrittämistä. Arviointi sisältää mittaamisen, jolla tuotetaan tietoa arvioinnin pohjaksi. Viestintää arvioimalla selvitetään, onko tavoitteet saavutettu, ja osoitetaan viestinnän merkitys organisaatiolle. Tärkeää on ymmärtää, missä on onnistuttu ja epäonnistuttu, ja nähdä, mitä signaaleja viestintäympäristöstä nousee. Arvioinnilla halutaan siis selvittää, onko viesti saavuttanut kohteensa, ja onko sillä ollut vaikutusta mihinkään. (Juholin 2010, 1; Malkavaara 2016, 12.) 2000-luvun katsantokannan mukaan viestinnän pääasiallinen tarkoitus on auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa, eli viestinnän tulee antaa toiminnalle strategista tukea. Tämä voidaan osoittaa numeroina, mutta myös laadullisesti esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin parantumisenä sekä tiedon ja osaamisen luomisena (Juholin 2010, 2). Samaa ajatusta voidaan soveltaa turvallisuuteen ja turvallisuustietoisuuden luomiseen.

Viestinnän arvioinnin portaat kuvaavat viestinnän roolia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Kuvio 9). Viestinnällä on välittömiä tuloksia, kuten tietämyksen kasvu, ja välillisiä tuloksia, kuten vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen. Nämä tulokset puolestaan vaikuttavat viimeisellä portaalla oleviin kokonaistuloksiin eli organisaation taloudelliseen suorituskykyyn sekä aineettomaan omaisuuteen kuten maine. Eri portailla arvioidaan erilaisia asioita, kuten resurssien tehokasta käyttöä ja reaktioita, joita viestintä sai aikaan kohderyhmässä. (Juholin 2010, 3; Zeffass, Verčič & Volk 2016.)



Kuvio 9: Viestinnän arvioinnin portaat (mukaien Juholin 2010, 3; Zeffass, Verčič & Volk 2016, 6)

Viestinnän välittömiä tuloksia arvioidaan tarkastelemalla viestintäprosessien toimintaa. Tällöin arvioidaan prosessien tehokkuutta ja laatua. Tämä voi tarkoittaa viestinnän nopeutta, viestintämateriaalien virheettömyyttä tai viestinnän ajantasaisuutta. Lisäksi tarkastellaan sitä, saatiinko aikaiseksi sitä mitä suunniteltiin. Tarkoituksena on selvittää, käytettiinkö viestinnän resursseja optimaalisesti. (Juholin 2010, 3.)

Työyhteisöviestinnän tulokset ovat usein välillisiä (Juholin 2010, 3). Työturvallisuuden kontekstissa viestinnällä pyritään vaikuttamaan esimerkiksi työntekijöiden asenteeseen turvallisuutta kohtaan tai muokkaamaan käyttäytymistä turvallisemmaksi. Tällöin viestinnän tuloksia arvioitaessa ei mitata itse viestintää, vaan esimerkiksi turvallisuuskulttuuria. Turvallisuuskulttuuria voidaan tutkia esimerkiksi kyselyllä, johon sisällytetään kysymyksiä johdon asennoitumisesta turvallisuuteen ja työntekijöiden sitoutumisesta turvalliseen toimintaan (Mannermaa 2018, 2.9). Kyselyt ovat tyypillinen tapa yhteisöviestinnän tutkimiseen. Kysely sallii viestinnän mittaamisen tarkasti ja pitkäjänteisesti. Otoksesta saadut tulokset ovat yleistettävissä organisaation laajemmin ja hyödynnettävissä viestinnän suunnitteluun. (Ruck 2019, 129.)

Kyselyn lisäksi viestinnän mittaamisessa voidaan hyödyntää laadullisia menetelmiä, kuten erilaisia haastatteluita, joiden avulla voidaan saada laajasti tietoa ihmisten ajattelusta koskien tiettyä asiaa. Laadullisella aineistolla validoidaan, selitetään, valaistaan ja uudelleentulkitaan samasta

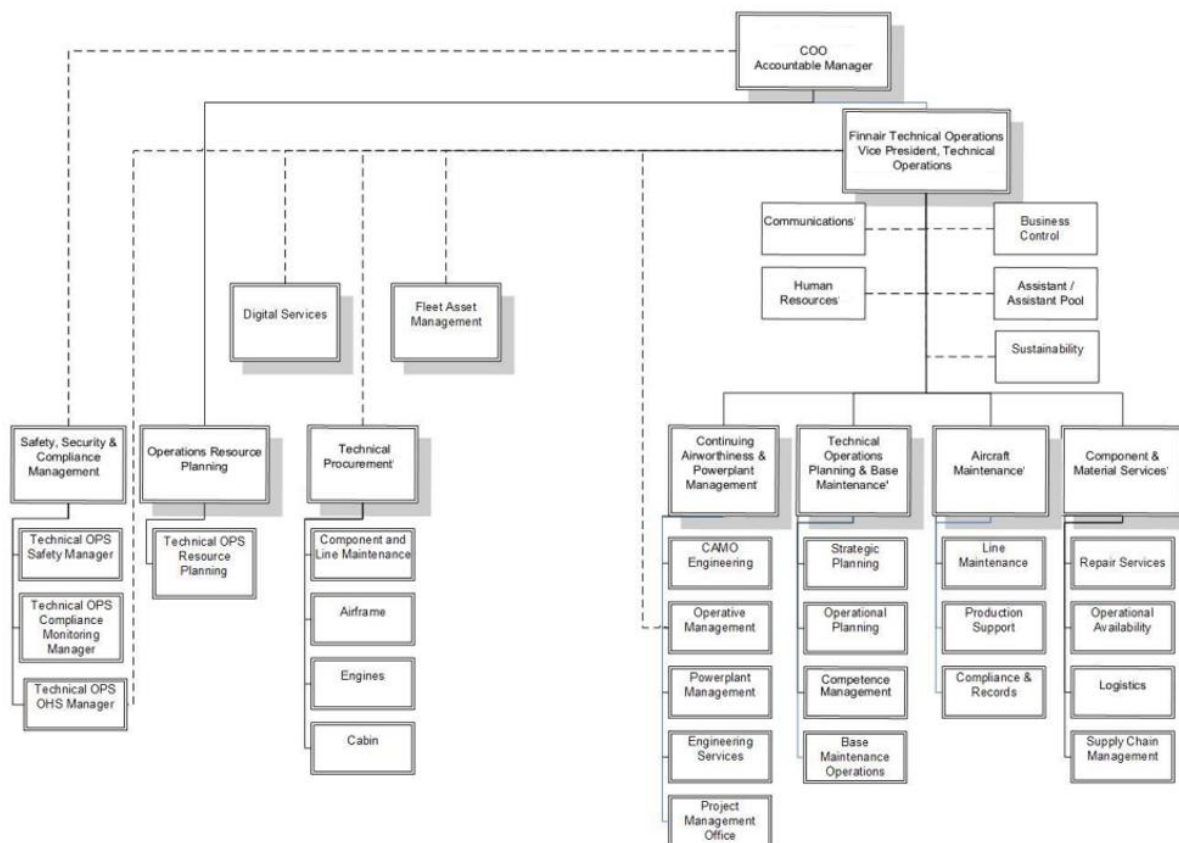
ympäristöstä kerättyä määrällistä tietoa. Tyypillisiä laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat puolistrukturoidut haastattelut sekä fokusryhmähaastattelut. (Ruck 2019, 133-134.)

4 Kehittämistyön toimeksiantaja ja viestintäympäristö

Kehittämistyö toteutettiin Finnair Technical Services Oy:lle, joka on lentokoneiden ja lentokonekomponenttien huoltoon keskittynyt yritys. Kehittämistyön piirissä oli mekaniikoille ja asentajille suunnattu työturvallisuusviestintä, joten viestintäympäristön kuvauksessa keskitytään tekijöihin, jotka vaikuttavat viestintään näissä työrooleissa. Viestin vastaanottajien ja ympäristön ymmärtäminen muodostaa yhdessä viestinnän tavoitteiden kanssa perustan viestinnän suunnittelulle (ks. 3.2).

4.1 Finnair Technical Services Oy

Tämä kehittämistyö toteutettiin Finnair Technical Services Oy:n työsuojaorganisaatiolle. Finnair Technical Services Oy (jatkossa FTE) on Euroopan ilmailuviranomaisen EASA:n (European Union Aviation Safety Agency) hyväksymä ilma-alusten huolto-organisaatio, jonka toimintaa valvoo Suomen kansallinen ilmailuviranomainen Traficom. FTE on osa Finnair-konsernia. FTE työllistää noin 580 henkilöä, joista noin 340 on asentajia ja mekaniikkoja. FTE:n tarkoitus on tuottaa kustannustehokkaasti korkealaatuista huoltopalvelua lento-operaattorin tarpeisiin. FTE:n huoltotoiminnot ovat jakautuneet lentokonehuoltoon (aircraft maintenance) ja laitehuoltoon eli niin sanottuihin taustakorjaamoihin (component repair services) (Kuvio 10). Tekniikan käytössä on kaksi lentokonehallia Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Lisäksi toimintaa on lentoaseman asematasolla. (Finnair Oyj 2022.)



Kuvio 10: FTE:n organisaatiokaavio (Finnair Oy 2022)

FTE:n työturvallisuuden johtaminen perustuu työturvallisuusjärjestelmään, joka on käytössä koko Finnair-konsernissa. Myös kirjatut arvot, työturvallisuuspolitiikka ja työturvallisuuden raportointijärjestelmä ovat konsernin laajuisia. Finnair-konserni on Nolla tapaturmaa -foorumin jäsen. FTE:llä on oma työsuojeluorganisaatio, jonka osana toimii työsuojelutoimikunta. Työsuojelun yhteistoiminnan järjestämisestä ja kehittämisestä vastaa työnantajan edustajana työsuojelupäällikkö. Työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutetut ja työsuojeluasiamiehet. (Finnair Oy 2023.)

4.2 Viestintäympäristö

Viestintä on yksi Finnair-konsernin työturvallisuusjärjestelmän elementeistä. Tässä luvussa esitetty kuvaus viestintäympäristöstä perustuu omaan viiden vuoden työkokemukseeni FTE:n palveluksessa, joista neljän ja puolen vuoden ajan olen toiminut lentokoneasentajan roolissa ja puolen vuoden ajan työsuojeluvaltuutetun roolissa. Lisäksi tietoa on haettu intranetistä.

Työturvallisuusjärjestelmään kuuluvan viestinnän menettelykuvauksen mukaan viestintä voi olla konsernitasoista tai yksiköiden omaa työturvallisuusviestintää. Viestinnässä voidaan hyödyntää suunniteltuja kampanjoita tai viestintä voi liittyä ajankohtaisiin teemoihin. Viestinnän on

määritelty tapahtuvan konsernin yhteisten viestintäkanavien kautta, joita ovat intranet, sähköposti, infonäytöt, turvatuokiot ja turvallisuuskampanjat. Viestinnän koordinoinnista vastaa yksikön työsuojeleupäällikkö yhdessä konsernin viestintäosaston kanssa. Viestintä voidaan kuitenkin jalkauttaa kunkin yksikön tarpeisiin parhaiten soveltuvalla tavalla. (Finnair Oyj 2020.) FTE:n työturvallisuusviestintä toteutetaan pääosin itsenäisesti yksikön sisällä. Viestintään vaikuttavat sekä työympäristö, työn organisointi että työn luonne. Työtä tehdään eri sijainneissa ja eri kokoisilla osastoilla. Työpaikka on miesvaltainen. Työntekijöiden keski-ikä on noin 45 vuotta. Merkittävä enemmistö työntekijöistä puhuu äidinkielenään suomea. Arkisessa keskustelussa käytetään eniten suomen kieltä, mutta työkielenä käytetään myös englantia.

Lentokonehuolto ja taustakorjaamotoiminta eroavat viestinnällisten tarpeiden osalta toisistaan. Lentokonehuollossa työskennellään kolmessa vuorossa sisällä halleissa ja ulkona asematasolla. Koko henkilöstön kokoaminen yhteen samanaikaisesti ei ole mahdollista. Johtaminen on jakautunut esihenkilöille ja työnjohtoon, joka vastaa operatiivisen toiminnan johtamisesta. Vastuu työturvallisuuden johtamisesta ja valvonnasta on työnjohdolla. Työntekijät eivät työaikamallista ja vuorokierrosta riippuen kohtaa esihenkilöään kasvokkain kovinkaan usein. Työ on vaihtelevaa ja usein hektistä. Työntekijöillä on työvuoron aikana mahdollisuus matkapuhelimen ja tietokoneen käyttämiseen, ja niitä tarvitaan työtehtävissä. Mielenkiinto ja osaaminen tietotekniikan ja mobiililaitteiden käyttämiseen kuitenkin vaihtelee. Työvuoron aikana tietoa haetaan sekä erilaisista tietojärjestelmistä että kasvokkain keskustelemalla. Työtä tehdään yksin, pareittain tai pienessä ryhmässä, joten työssä on päivittäin mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. Käytössä on runsaasti erilaisia tietojärjestelmiä ja viestintäkanavia, joten saatavilla olevan informaation määrä ja hajanaisuus voi vaikeuttaa tiedonhakuja ja aiheuttaa kuormitusta.

Taustakorjaamoilla työskennellään päivävuorossa. Henkilöstön määrä vaihtelee osastoittain muutamasta pariin kymmeneen. Tämä mahdollistaa osaston koko henkilöstön kanssa vuorovaikuttamisen kasvokkain ja samanaikaisesti. Työympäristö ja -tehtävät pysyvät pääosin samoina, jolloin myös työssä esiintyvien vaarat ja riskit ovat stabiilimpia. Jokaisella korjaamolla on oma riskiprofiilinsa; yksittäinen vaaratekijä saattaa esiintyä yhdellä osastolla, mutta ei toisilla. Korjaamojen keskinäiset erot sekä ero lentokonehuollon toimintaan vaatii työturvallisuusviestinnän kohdistamista ja räätälöintiä osaston tarpeiden mukaiseksi.

5 Aineistonkeruun menetelmät ja toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka tavoitteena oli kartoittaa FTE:n työturvallisuusviestinnän nykytilanne ja laatia ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä viestinnän parantamiseksi. Tutkimuksellisen kehittämisen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai

uudistamaan käytäntöjä. Tutkimuksellinen kehittäminen on teorialähtöinen prosessi, jonka tueksi kerätään aineistoa. Kerätyn tiedon avulla kehittämistyön aikana tehdyt ratkaisut ovat perusteltavissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 17-22).

Teorialähtöisyyden vuoksi tietoperusta oli merkittävässä roolissa aineistonkeruuta suunniteltaessa. Viestinnän nykytilanteen kartoittaminen mahdollistaa tulevaisuuden viestinnän suunnittelun (ks. 3.2), joten tässä luvussa esitellyn aineistonkeruun pääasiallinen tarkoitus oli selvittää viestinnän nykytilannetta. Aineistoa kerättiin kahdella menetelmällä, jotka olivat kysely ja haastattelu. Useiden menetelmien käyttö auttaa tarkastelemaan asiaa erilaisista näkökulmista. Tällöin puhutaan monimenetelmällisestä lähestymistavasta, joka mahdollistaa sekä laadullisten että määrällisten menetelmien käytön (Hurmerinta & Nummela 2020, Monimenetelmätutkimus). Monimenetelmäinen lähestymistapa valittiin heti kehittämistyön alussa, sillä organisaation työturvallisuusviestinnästä haluttiin saada kattava kokonaiskuva, jossa ilmenee työntekijöiden kokemus sekä johdon näkemys. Työntekijöiden kokemusta kartoitettiin kyselyn avulla. Johdon näkemys selvitettiin haastattelulla.

5.1 Kysely

Yhtenä tämän kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely on määrällisessä tutkimuksessa käytettävä aineistonkeruumenetelmä (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2023). Kyselyn avulla tutkittavia mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Kaikki havaintoyksiköt yhdessä muodostavat kyselyn perusjoukon, josta tyypillisesti valitaan satunnainen otos. Otoksesta saadut tulokset pyritään yleistämään koko perusjoukkoon. Kyselyn avulla tietoa voidaan kerätä suurelta ihmisjoukolta verrattain nopeasti ja tehokkaasti. Ongelmana voi kuitenkin olla tiedon pinnallisuus. Voi olla myös vaikea arvioida, kuinka tosissaan vastaajat kyselyyn suhtautuvat, ja kuinka perehtyneitä he ovat sen aiheeseen. Onnistuneen kyselyn laatiminen vaatii riittävää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121-122.)

Tässä kehittämistyössä toteutetun kyselyn havaintoyksikköjä olivat lentokonehuollossa ja taustakorjaamoilla työskentelevät mekaanikot ja asentajat, jotka muodostivat kyselyn perusjoukon. Perusjoukko oli kooltaan 334 henkilöä, joten kysely toteutettiin koko perusjoukolle, eikä erillistä otosta valittu. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa lentokonehuollon ja taustakorjaamojen työturvallisuusviestinnän tilannetta henkilöstön näkökulmasta. Kyselyn avulla selvitettiin eri turvallisuusteemoihin liittyvää tiedonsaantia sekä viestintäkanavien mieluisuutta. Lisäksi selvitettiin, millä tasolla työntekijöiden näkemys johdon sitoutumisesta työturvallisuuteen oli. Kyselyn avulla haluttiin nähdä, oliko sitoutumisen viestinnässä onnistuttu.

Kysely toteutettiin sähköisesti Microsoft Formsilla. Sähköinen kysely soveltui käytettäväksi hyvin, sillä kohderyhmä työskentelee kolmivuorotyössä ja useissa toimipisteissä. Sähköinen kysely

mahdollisesti jokaisen työntekijän osallistumisen joustavasti sijainnista tai vuorokaudenajasta riippumatta. Kyselyyn oli mahdollista vastata sekä tietokoneella että mobiililaitteella. Kutsu kyselyyn toimitettiin sähköpostitse ja taukokuoneisiin jaettuina paperisina saatteina, joissa oli kyselyyn ohjaava QR-koodi. Lisäksi kyselystä kerrottiin suullisesti työyhteisön parissa. Kysely oli avoinna noin kaksi viikkoa.

Haasteena oli edellisten kyselyiden perusteella kohderyhmän matalaksi tiedetty vastausaktiivisuus. Tämä otettiin huomioon kyselyä suunniteltaessa. Kyselyssä suosittiin väittämiä ja suljettuja kysymyksiä, joihin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Kyselyssä vältettiin terminologiaa, joka voisi olla vastaajille vierasta. Kysely laadittiin suomeksi ja englanniksi, sillä pieni osa FTE:n työntekijöistä ei ole äidinkieleltään suomenkielisiä. Kysely pidettiin lyhyenä. Suunniteltu vastausaika oli noin viisi minuuttia, jotta hektisestä työrytmistä huolimatta mahdollisimman moni ehtisi osallistua.

Kyselylomake on esitetty Liite 1. Kyselyyn kuului kahdeksan väittämää, seitsemän monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Ainoa vastaajista kerätty taustatieto oli työskentelyosasto, johon annettiin kolme vaihtoehtoa: 7-halli, 11-halli ja taustakorjaamo. Väittämien vastausvaihtoehdoissa käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa skaalalla eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - samaa mieltä. Asteikosta jätettiin pois neutraali vastausvaihtoehto, koska kysytävien asioiden nähtiin olevan sellaisia, joihin jokaisen työntekijän tulisi pystyä ottamaan kantaa. Avoimien kysymysten kautta vastaajat pystyivät nostamaan esiin asioita, joita kyselyä laadittaessa ei tultu ajatelleeksi. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista, sillä ennakolta arvioitiin, että vastaushalukkuus avoimiin kysymyksiin on erityisen matala. Avoimiin kysymyksiin vastaamisen ei haluttu muodostuvan rasitteeksi ja näin esteeksi kyselyyn vastaamiselle.

Kysymykset ja väittämät esitettiin yksikön ensimmäisessä persoonassa, esimerkiksi: ”Olen saanut riittävästi tietoa suoriutuakseni työstäni turvallisesti.” Muotoilulla haluttiin korostaa vastaajan näkemystä ja kokemusta tilanteesta. Vastaaja pääsi kertomaan oman kokemuksensa vapaammin verrattuna tilanteeseen, jossa kysymys olisi muotoiltu muotoon: ”Oletko saanut riittävästi tietoa suoriutuaksesi työstäsi turvallisesti?” Tällä pyrittiin vaikuttamaan kyselyn sävyyn ja tunnelmaan, joiden haluttiin olevan helposti lähestyttäviä ja ihmiskeskeisiä.

Osaltaan kysely oli myös tilaisuus tehdä turvallisuusviestintää. Tämä näkyy esimerkiksi kysymyksessä ”Pääsen BSafeen CompanyHubista tai puhelimesseäni olevalla sovelluksella. BSafeen kautta voin raportoida...” Kysymyksessä tuotiin ilmi, mistä turvallisuusraportointikanava BSafe löytyy, ja vastausvaihtoehdot muistuttivat vastaajaa siitä, minkälaisissa tilanteissa BSafea voi hyödyntää. Vastavaa ajatusta käytettiin väittämässä: ”Olen tietoinen, että Finnairin työturvallisuusjohtaminen pohjautuu Nolla tapaturmaa -tavoitteeseen”, jonka vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Väittämä ei sinänsä tarjoa merkittävää tietoa kehittämistyön kannalta, sillä jokainen vastaaja tuli tietoiseksi

asiasta viimeistään luettuaan kysymyksen, mutta näin kyselyn keinoin päästiin nostamaan esiin Nolla tapaturmaa -ajattelua.

Kyselytulokset purettiin Microsoft Formsista Exceliin. Vastauksia tarkasteltiin pääasiassa yhtenä kokonaisuutena, joka sisälsi 7-hallin, 11-hallin ja taustakorjaamojen vastaukset, mutta soveltuvilta osin vastaukset jaettiin osastoittain. Osastokohtaisen erottelun avulla voitiin arvioida eroja työnteekijöiden kokemuksesta eri osastoilla ja etsiä viitteitä eroavaisuuksista osastojen turvallisuusjohtamisessa. Varsinaisten vertailuarvojen puuttuessa osastojen välistä vertailua voitiin käyttää apuna tulosten tason määrittelyssä. Esimerkiksi yhden osaston voimakas poikkeaminen yleisestä linjasta olisi herättänyt jatkokysymyksiä, joihin voidaan palata tämän kehittämistyön jälkeen tarkempaa selvitystä varten.

5.2 Haastattelu

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä kehittämistyössä hyödynnettiin haastattelua. Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeräysmenetelmä, jolla tietoa voidaan kerätä korostaen yksilön näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelun avulla asioita voidaan syventää, selventää ja pyrkiä ymmärtämään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Haastattelun etuja ovat monipuolisuus ja joustavuus. (Puusa 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset...) Haastatteliija vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja saatavaan aineistoon, mutta tämä on haastatteluihin väistämättä kuuluva ominaisuus, joka otetaan huomioon aineiston käsittelyssä, analyysissä ja raportoinnissa (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023). Haastattelut on tallennettava, jotta uskottavien päätelmien tekeminen olisi mahdollista (Puusa 2020, Haastattelutyypit ja niiden metodiset...). Tallennetut haastattelut tyyppillisesti litteroidaan eli saatetaan tekstimuotoon (Vuori 2023).

Tämän kehittämistyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joka on menetelmänä joustava ja vapaamuotoinen. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen kautta, mutta ilman valmista kysymysrunkoa. Haastateltavaa kannustetaan puhumaan melko vapaasti, jolloin korostuvat ihmisten subjektiiviset tulkinnat ja asioille annetut merkitykset. (Puusa 2020, Teemahaastattelu.) Teemahaastattelun antoi mahdollisuuden paneutua joustavasti eri näkökulmiin ja painotuseroihin. Oli myös tärkeää, että haastattelutilanne oli tarpeeksi vapaamuotoinen, jotta esiin nousivat haastateltavien omat näkemykset ja tavat jäsentää käsiteltävää aihetta. Haastateltavilla tuli olla mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita ei osattu teemarungossa ennakoita.

Tässä kehittämistyössä haastatteluilla kartoitettiin työturvallisuusviestinnän nyky- ja tavoitetilannetta. Työturvallisuustyön onnistumisessa korostuu johdon näkemys ja sitoutuminen, sillä työturvallisuuspolitiikan, vastuut ja tavoitteet asettaa johto (ks. 2.3). Tämän vuoksi haastateltaviksi valittiin viisi lentokonehuollon johdossa eri tasoilla ja rooleissa toimivia henkilöitä. Näin saatiin niin sanottu tarkoituksenmukainen, harkinnanvarainen näyte (Puusa 2020, Haastattelun metodisista

ominaisuuksista). Haastateltavista kaksi edusti ylemmää johtoa, kaksi henkilöesimiehiä ja yksi operatiivista johtoa. Yhden ylemmän johdon edustajan alaisuudessa ovat sekä lentokonehuolto että komponenttihuolto eli taustakorjaamot, mutta muutoin haastateltavat edustivat lentokonehuoltoa. Tämän vuoksi haastatteluiden perusteella ei voitu tehdä päätelmiä taustakorjaamojen osalta.

Haastatteluiden teemarunko (liite 2) muodostui neljästä teemasta: 1) johdon sitoutuminen työturvallisuuteen ja sitoutumisen viestiminen, 2) viestinnän nykytilanne, 3) viestinnän tavoitetilanne ja 4) viestintävastuut. Teemarunko toimitettiin haastateltaville haastattelukutsun yhteydessä, sillä tämän on katsottu mahdollisesti edesauttavan haastattelusta saatavan tiedon määrää ja monipuolisuutta (Puusa 2020, Haastattelun metodisista ominaisuuksista). Kutsut haastatteluun lähetettiin sähköpostitse. Haastattelut järjestettiin rauhallisessa toimistossa tai neuvotteluhuoneessa, jossa paikalla olivat haastattelija ja haastateltava. Haastattelun aluksi haastateltavalle kerrottiin, mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään, ja että haastattelu nauhoitetaan. Lisäksi kerrottiin, että aineisto on anonyymiä, ja sitä käsittelee vain haastattelija. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimella ja litteroitiin tekstimuotoon Microsoft Word -ohjelmistolla.

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin kahdesti. Ensimmäisellä kerralla analyysissa seurattiin haastattelujen teemarunkoa, jonka perusteella pyrittiin tunnistamaan johdon sitoutumiseen, viestinnän nyky- ja tavoitetilanteeseen sekä viestintävastuisiin liittyviä asioita. Teemarungon seuraaminen ei kuitenkaan toiminut analyysissa halutulla tavalla, sillä se rajoitti aineistosta tehtäviä tulkin-toja, eikä aineistosta noussut selkeästi hahmotettavia teemoja. Analyysi jäi epäselväksi, eikä tarjonnut laadukasta tietoa kehittämistyön pohjaksi. Tämän vuoksi analyysi tehtiin uudelleen. Toisella kerralla haastatteluaineisto käytiin läpi peilaten sitä suoraan tietoperustaan. Haastatteluaineiston ja tietoperustaa vertailemalla muodostui kolme keskeistä teemaa, jotka ovat johtaminen, viestinnän keinot sekä kulttuurin rakentaminen ja rakentuminen.

Haastattelutuloksissa johtaminen-teeman alle koottiin asiat, jotka liittyvät sekä johtamiseen että johtajuuteen. Teeman alle oli mahdollista muodostaa alateemat johtamisen rakenteet, esihenkilön ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, prosessit sekä sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen. Viestintää käsittelevän teeman alle puolestaan sijoitettiin viestintäkanavat sekä muut viestinnälliset keinot. Kolmas teema kulttuurin rakentaminen ja rakentuminen koostuu sellaisista haastatteluissa esiin nousseista seikoista, jotka ovat tekijöitä organisaatio- ja turvallisuuskulttuurin taustalla, sekä konkreettisemmista keinoista, joiden avulla kulttuuria voidaan tietoisesti rakentaa haluttuun suuntaan.

6 Tulosten esittely

Tämän kehittämistyön tueksi kerättiin aineistoa kyselyn sekä haastatteluiden avulla. Tässä luvussa käsitellään aineistonkeruun tuloksia. Ensimmäisenä tarkastellaan mekaniikoille ja asentajille suunnatun kyselyn tuloksia, jotka kuvaavat työntekijöiden näkemyksiä työturvallisuusviestinnästä mutta myös laajemmin turvallisuusjohtamisesta ja -kulttuurista. Kyselytulokset antavat tärkeää tietoa viestinnän operatiivisen suunnittelun tueksi esimerkiksi viestintäkanavien osalta. Tämän jälkeen aineistoon saadaan johdon näkemys haastattelutulosten kautta.

6.1 Kyselyn tulokset

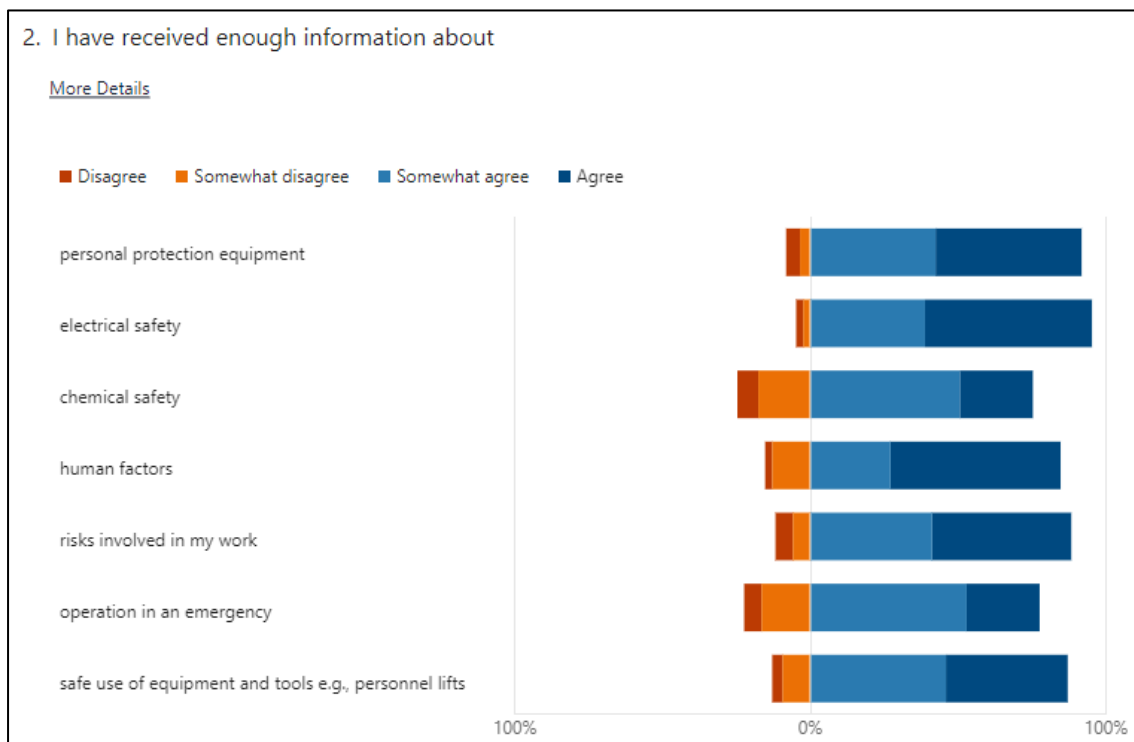
Kutsu sähköisesti toteutettuun kyselyyn lähetettiin 334 mekaniikolle ja asentajalle. Kysely toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Microsoft Formsin kieliasetusten vuoksi tässä luvussa esitetyt kaaviot ovat englanniksi. Vastauksia saatiin 85 kappaletta. Vastausprosentti oli 25 %, joka objektiivisesti arvioituna on matala, mutta jota voidaan pitää ennako-odotuksiin nähden hyvänä. Vastauksista oli mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä ja saada suuntaviivoja viestinnän kehittämiseksi riittävän luotettavasti kehittämistyön tavoitteeseen nähden. Korkein vastausprosentti oli taustakorjaamoilla ja matalin 11-hallilla (Taulukko 1). Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajan työskentelyosastoa. Työskentelyosasto oli ainoa pohjatieto, joka kyselyssä kerättiin.

Osasto	Työntekijöiden määrä kpl	Vastauksia kpl	Vastausprosentti
7-halli	215	58	27 %
11-halli	73	14	19 %
taustakorjaamot	46	13	28 %
Yhteensä	334	85	25 %

Taulukko 1: Kyselyn vastausten jakauma ja vastausprosentit työskentelyosastoittain

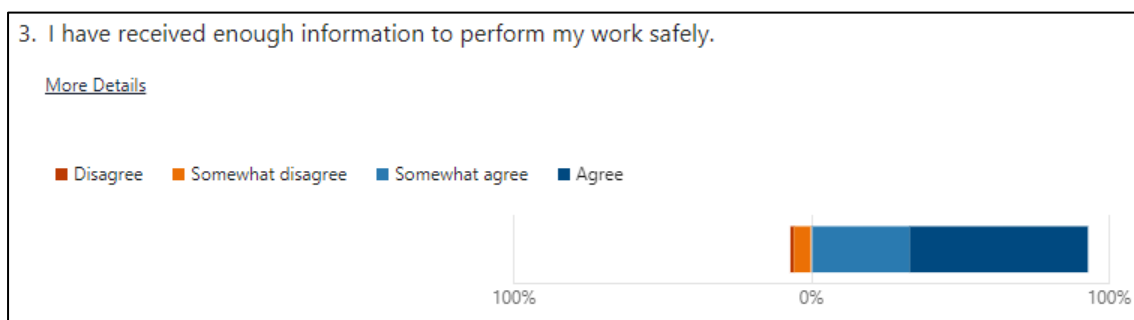
Väittämä 2 oli ”Olen saanut riittävästi tietoa...” (Kuvio 11). Väittämän tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemusta tiettyihin turvallisuusteemoihin liittyvästä tiedonsaannista. Turvallisuusteemat valittiin tekniikassa toteutettujen riskiarviointien (Finnair Oyj 2022b) pohjalta. Kaikkiaan eri turvallisuuden teemoista saadun tiedon koettiin olevan tasaisesti erittäin hyvällä tasolla. Parhaiten koettiin tietoa saadun henkilösuojaimista ja sähkötyöturvallisuudesta. Heikoimmin suoriutuivat kemikaaliturvallisuus ja toiminta hätätilanteessa. Kun tuloksia vertailtiin osastokohtaisesti, positiivisin näkemys tiedonsaannista oli taustakorjaamoilla, joiden työntekijöiden vastauksista 91 % oli

positiivisia (jokseenkin samaa mieltä - samaa mieltä). Vastaava prosentti 7-hallilla oli 87 % ja 11-hallilla 81 %.



Kuvio 11: Väittämä 2 Olen saanut riittävästi tietoa

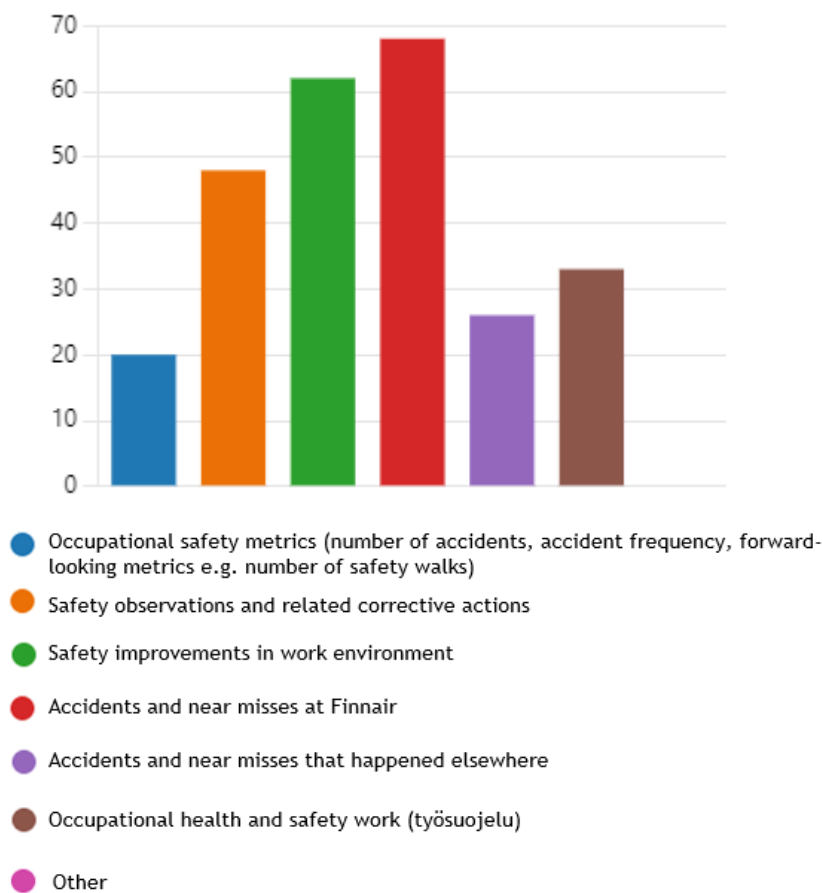
Sama näkymä toistui väittämässä 3 ”Koen saaneeni riittävästi tietoa tehdäkseen työni turvallisesti” (Kuvio 12). 92,9 % vastaajista oli väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä.



Kuvio 12: Väittämä 3 Olen saanut riittävästi tietoa tehdäkseen työni turvallisesti.

Kysymyksellä 4 selvitettiin, mistä turvallisuusaiheista vastaajat ovat kiinnostuneita (Kuvio 13). Vastajilla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Eniten kiinnostusta herättivät Finnairilla tapahtuneet työtapaturmat ja läheltä piti -tilanteet, jotka kiinnostivat 80 % vastaajista. Kiinnostavina pidettiin myös työympäristössä tehtyjä turvallisuusparannuksia sekä turvallisuushavaintoja ja niiden seurauksena tehtyjä toimenpiteitä. Vähiten kiinnostivat työturvallisuuteen liittyvät tilastotiedot kuten tapaturmien määrä ja taajuus.

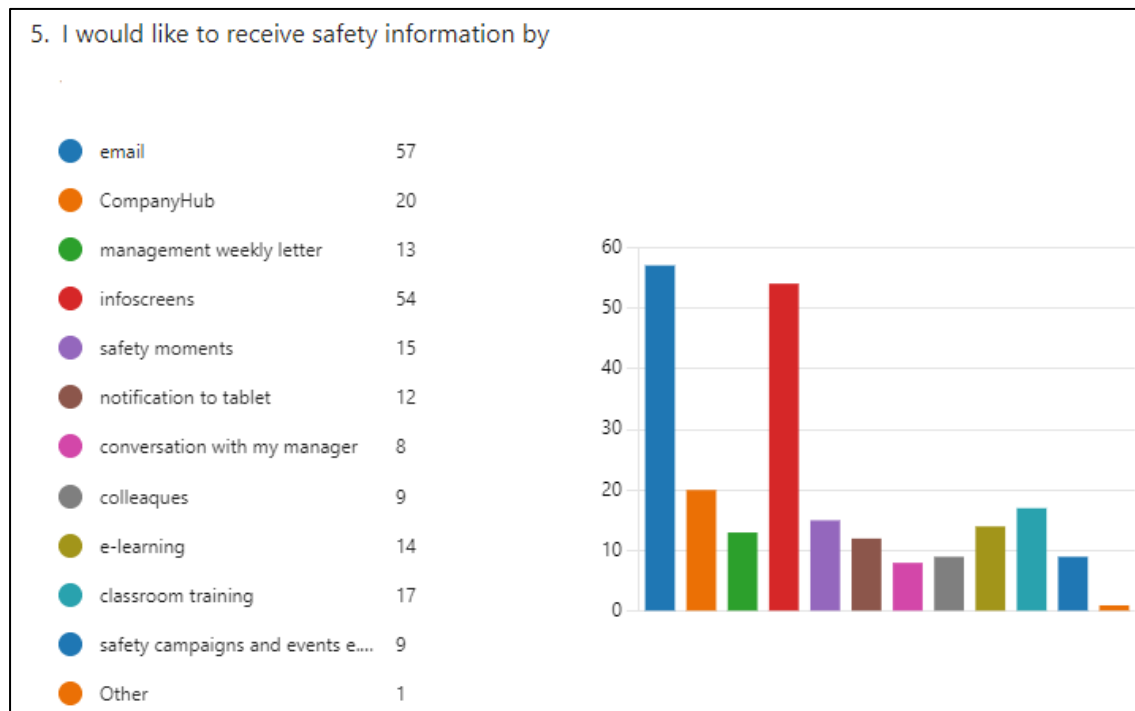
4. I am interested in following safety topics:



Kuvio 13: Kysymys 4 Olen kiinnostunut saamaan tietoa seuraavista työturvallisuuteen liittyvistä aiheista.

Kysymyksessä 5 kysyttiin, minkä viestintäkanavien kautta turvallisuuteen liittyvää tietoa halutaan saada (Kuvio 14). Vastajan oli mahdollista valita enintään viisi vaihtoehtoa. Joukosta erottuivat kaksi suosikkia, jotka olivat sähköposti ja infonäytöt. Sähköpostia kannatti 67 % vastaajista, infonäyttöjä 63 %. Kolmanneksi eniten tietoa haluttiin CompanyHubin eli intranetin kautta. Vähiten kannatusta saivat esihenkilön kanssa keskustelu, kollegat ja turvallisuuskampanjat. Yksi vaihtoehdoista oli ilmoitus tablettiin, joka voi olla tulevaisuudessa mahdollinen viestintäkanava. Suurta

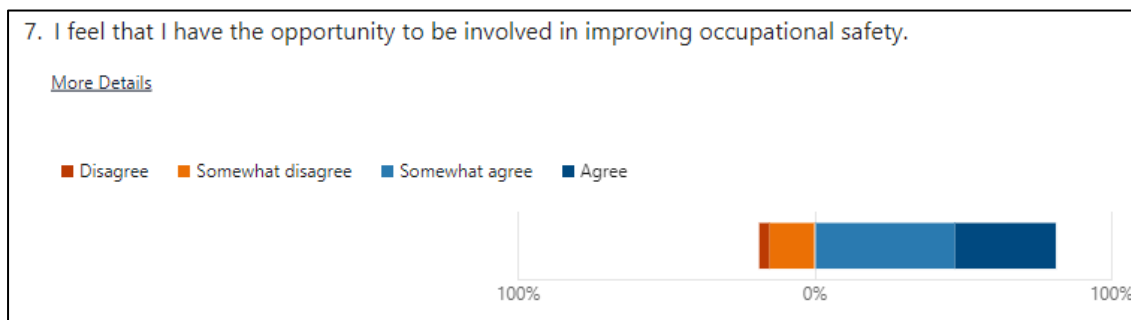
mielenkiintoa tämä vaihtoehto ei kuitenkaan herättänyt. Yksi muu-kategoriaan tullut vastaus otti kantaa siihen, että tietoa halutaan ”epävirallisesti” ja positiivisessa hengessä keskustellen työsuojeluvaltuutetulta ja -asiamiehiltä. Turvatuokiot saivat noin 18 % kannatuksen.



Kuvio 14: Kysymys 5 Haluan saada työturvallisuuteen liittyvää tietoa

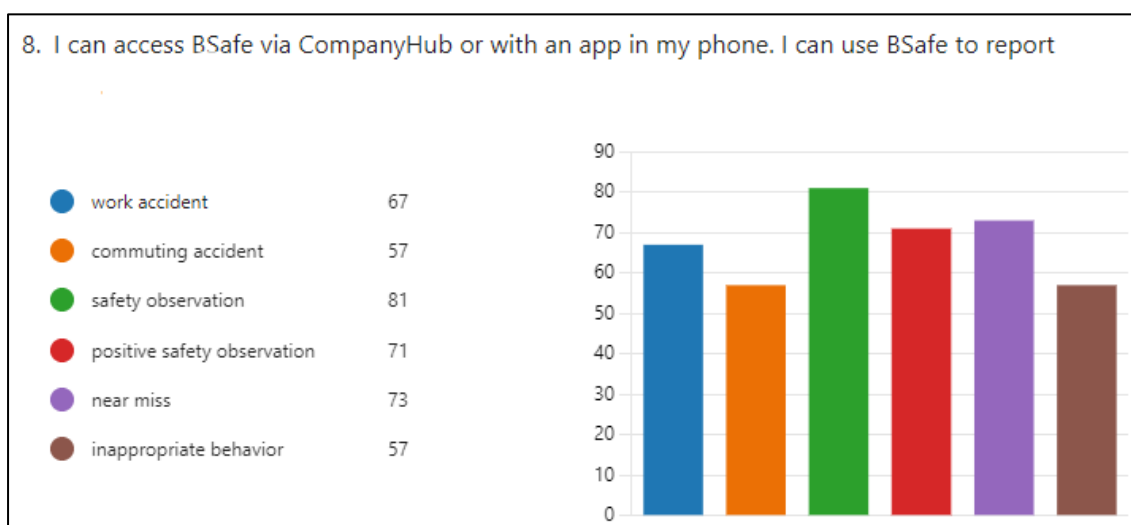
Kysymys 6 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, mistä turvallisuusaiheesta vastaaja haluaisi saada lisää tietoa. Kysymykseen tuli viisi vastausta. Kolmessa vastauksessa esiin nousivat kemikaalit, mikä on linjassa kysymyksen 2 kanssa. Kahdessa vastauksessa haluttiin lisätietoa korkealla työskentelystä tai nostolaitteista.

Väittämällä 7 selvitettiin osallistamisen tilannetta: ”Koen, että minulla on mahdollisuus osallistua työturvallisuuden parantamiseen” (Kuvio 15). 81,2 % oli väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä.



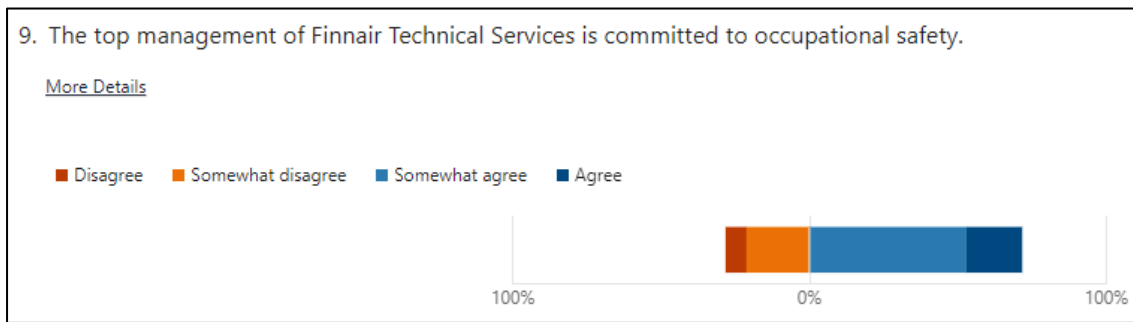
Kuvio 15: Väittämä 7 Koen, että minulla on mahdollisuus osallistua työturvallisuuden parantamiseen.

Kysymyksellä 8 selvitettiin, olivatko vastaajat tietoisia, mihin BSafe-sovellusta voidaan käyttää (Kuvio 16). BSafe on työturvallisuuden sähköinen raportointikanava, jonka kautta on mahdollista raportoida työ- tai työmatkatapaturma, läheltä piti -tilanne, turvallisuushavainto (myös positiivinen) sekä epäasiallinen käytös. Kaikki vastausvaihtoehdot olivat siis oikein, mutta kukaan ei valinnut kaikkia vaihtoehtoja. Parhaiten tiedettiin mahdollisuudesta tehdä turvallisuushavainto, mutta vain noin 79 % vastaajista tiesi BSafen olevan oikea kanava tapaturmien raportointiin. Työmatkatapaturmien raportoinnista tiesi 67 % vastaajista.



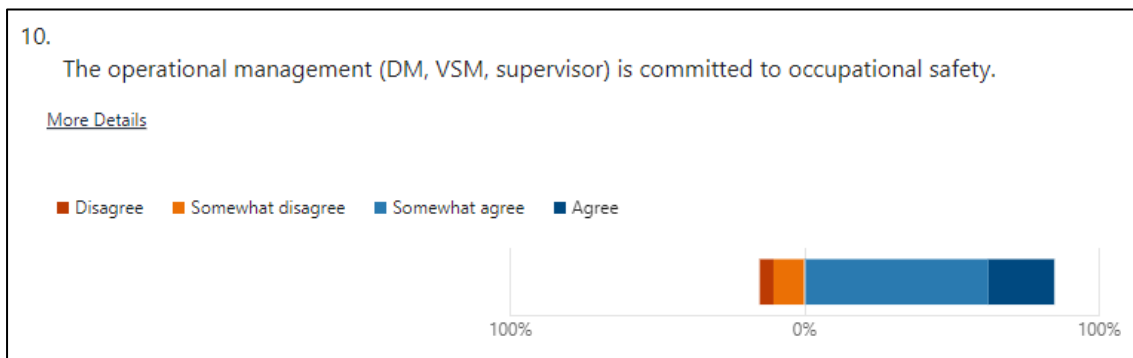
Kuvio 16: Kysymys 8 Pääsen BSafeen CompanyHubista tai puhelimesani olevalla sovelluksella. BSafen kautta voin raportoida

Työntekijöiden näkemystä johdon sitoutumisesta työturvallisuuteen selvitettiin kahdella väittämällä. Johto oli jaettu ylempään johtoon ja operatiiviseen johtoon. 71,7 % vastaajista oli väittämän ”Tekniikan ylin johto on sitoutunut työturvallisuuteen” kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä (Kuvio 17).



Kuvio 17: Väittämä 9 Tekniikan ylin johto on sitoutunut työturvallisuuteen.

Operatiivisen johdon sitoutumista pidettiin jonkin verran vahvempana. 84,8 % vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Tekniikan päivittäisjohto (DM, VSM, supervisor) on sitoutunut työturvallisuuteen” (Kuvio 18). Lyhenne DM viittaa duty manageriin eli vuoropäällikköön, VSM value stream manageriin eli esihenkilöön ja supervisor työnjohtajaan.



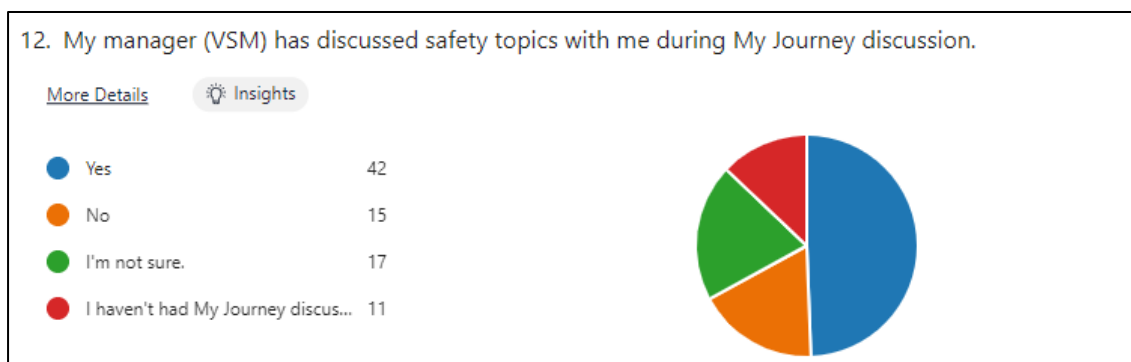
Kuvio 18: Väittämä 10 Tekniikan päivittäisjohto (DM, VSM, supervisor) on sitoutunut työturvallisuuteen.

Finnairin työturvallisuuspolitiikka perustuu Nolla tapaturmaa -periaatteeseen. Väittämällä 11 selvitettiin, olivatko työntekijät tästä tietoisia (Kuvio 19). Väittämä vastaa itseensä, joten kysymyksen arvo on enemmänkin opetuksellinen kuin tutkimuksellinen. 97 % vastaajista oli tietoinen Nolla tapaturmaa -periaatteesta.



Kuvio 19: Kysymys 11 Olen tietoinen, että Finnairin työturvallisuusjohtaminen pohjautuu Nolla tapaturmaa -tavoitteeseen.

Työntekijän ja esihenkilön välillä käytävät kehityskeskustelut ovat yksi mahdollisuus nostaa esiin työturvallisuutta. Kysymyksen 12 vastausten mukaan noin puolet vastaajista oli keskustellut turvallisuusaiheista esihenkilönsä kanssa niin sanotussa My Journey -keskustelussa (Kuvio 20). Noin 13 % vastaajista ei ollut käynyt My Journey -keskustelua esihenkilönsä kanssa.



Kuvio 20: Kysymys 12 Esihenkilöni (VSM) on keskustellut kanssani turvallisuudesta My Journey -keskustelussa.

Osastokohtaisesti My Journey -keskustelun pidossa näkyi selviä eroja. Taustakorjaamoilla työskentelevistä vastaajista kaikki olivat keskustelleet esihenkilönsä kanssa, ja 69 % muisti käsitelleensä keskustelussa turvallisuusaiheita. 7-hallilla 88 % vastaajista oli keskustellut esihenkilönsä kanssa, ja turvallisuusaiheista muisti puhuneensa 52 %. Selvästi heikoiten suoriutui 11-halli, jonka vastaajista 71 % oli keskustellut esihenkilönsä kanssa, ja turvallisuusaiheita muisti käsitelleensä 21 %.

Vaikka operatiivisen johdon sitoutumisen turvallisuuteen nähtiin väittämässä 10 olevan hyvällä tasolla, se ei tulosten mukaan aina näy käytännössä. Väittämä 13 oli: ”Osastoni johto asettaa turvallisuuden etusijalle jokapäiväisessä toiminnassa.” Väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa

mieltä oli 68,2 % vastaajista (Kuvio 21). Osastokohtaisessa erottelussa johdon koettiin priorisoivan turvallisuus parhaiten taustakorjaamoilla, joiden vastauksista 77 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaava prosentti 11-hallilla oli 71 % ja 7-hallilla 64 %.



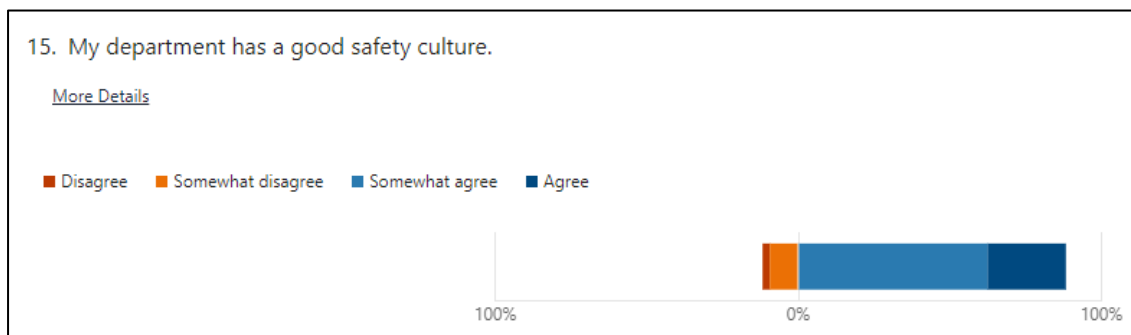
Kuvio 21: Väittämä 13 Osastoni johto asettaa turvallisuuden etusijalle jokapäiväisessä toiminnassa.

Omaa työskentelyään työntekijät arvioivat jonkin verran suotuisammin. 82,3 % vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Osastollani työntekijät asettavat työskentelyssään turvallisuuden etusijalle” kanssa (Kuvio 22). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan.



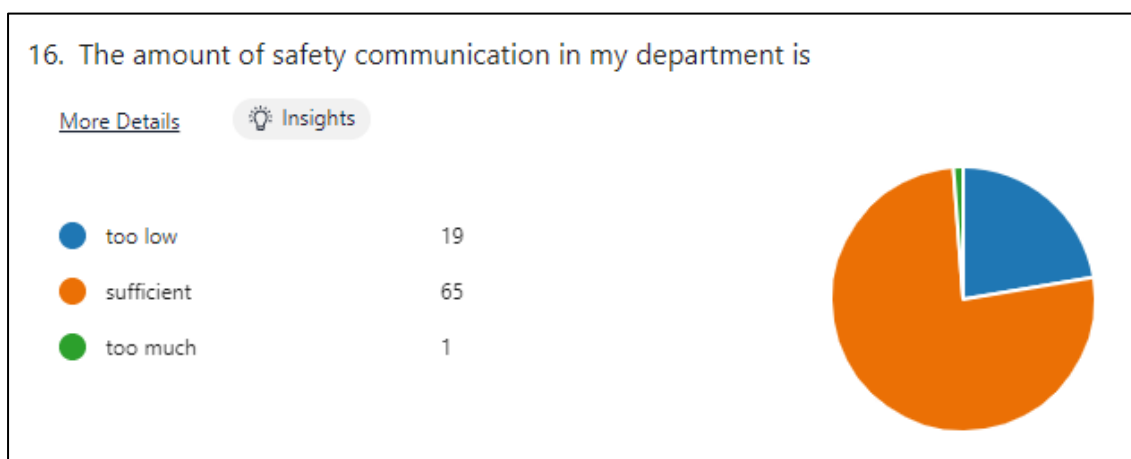
Kuvio 22: Väittämä 14 Osastoni työntekijät asettavat työskennellessään turvallisuuden etusijalle.

Kysymys 15 oli väittämä ”Osastollani on hyvä turvallisuuskulttuuri” (Kuvio 23). Samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 88,3 % vastaajista, mikä on yhteneväinen tulos kyselyn yleisen linjan kanssa. Parhaimpana turvallisuuskulttuuria pitivät taustakorjaamojen työntekijät, joiden vastauksista 92 % oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä. 7-hallin vastaava prosentti oli 88 % ja 11-hallilla 86 %.



Kuvio 23: Osastollani on hyvä turvallisuuskulttuuri

Turvallisuusviestinnän määrää suurin osa vastaajista piti sopivana (Kuvio 24). Liian vähäisenä viestintää piti 22 % vastaajista. Yhden vastaajan mielestä viestintää on liikaa.



Kuvio 24: Kysymys 16 Osastollani tiedotetaan ja keskustellaan turvallisuusasioista

Kysymys 18 salli avoimen palautteen jättämisen työturvallisuusviestinnästä. Vastauksia tuli yksitoista, ja kaikki olivat kehitysehdotuksia tai sävyiltään kriittisiä. Suoraan viestintään liittyvissä palautteissa kaivattiin ystävällisyyttä turvallisuuspuutteista huomauttamiseen, kehitysideoita kaikkien näkyville sekä lisää turvallisuusuutisia infonäytöille. Kaikkien vuoropäälliköiden toivottiin osallistuvan turvatuokioiden pitämiseen ja puuttuvan aktiivisemmin turvallisuuspuutteisiin työskentelyssä. Turvallisuushavaintojen ei koettu johtavan korjaaviin toimenpiteisiin. Lisäksi yleisesti kritisoitiin johtamistyyliä ja johdon ymmärrystä tehtävästä työstä.

Viimeisessä kysymyksessä oli mahdollisuus jättää palautetta kyselystä. Vastauksia tuli 18 kappaletta. Palaute oli sävyiltään pääosin positiivista. Kyselyä pidettiin helppona ja nopeana vastata. Kysymysten aihepiirejä pidettiin hyvinä. Tässä mielessä voidaan katsoa, että kyselyn suunnittelussa

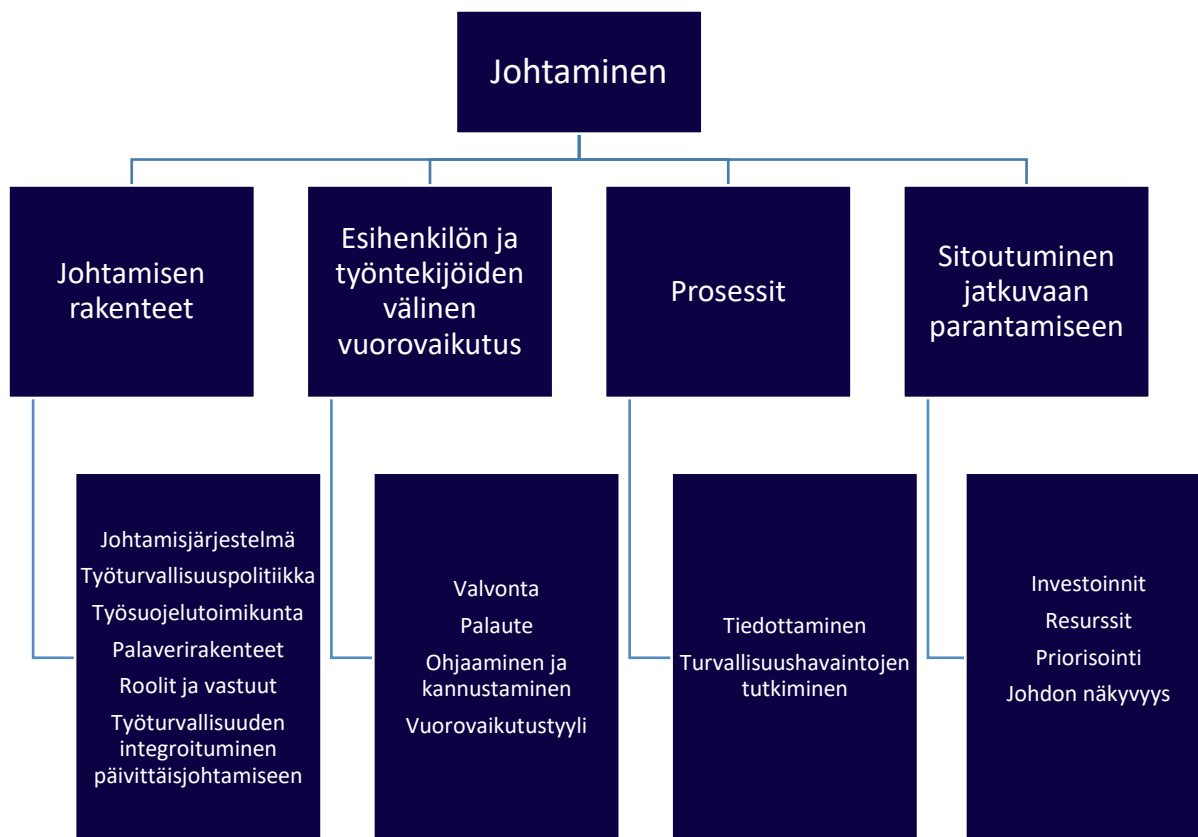
onnistuttiin. Kriittisemmissä palautteissa kyseenalaistettiin kyselyn vaikutusta työturvallisuuteen ja epäiltiin, ettei kysely johda konkreettisiin toimenpiteisiin.

6.2 Haastattelun tulokset

Haastatteluita toteutettiin viisi. Haastateltavista kaksi edusti ylemmää johtoa, kaksi henkilöesimiehiä ja yksi operatiivista johtoa. Yhden ylemmän johdon edustajan alaisuudessa ovat sekä lentokonehuolto että komponenttihuolto (taustakorjaamot), mutta muutoin haastateltavat edustivat lentokonehuoltoa. Tämän vuoksi haastatteluiden perusteella ei voitu tehdä päätelmiä komponenttihuollon osalta. Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin peilaten sitä tietoperustaan. Haastatteluaineistosta poimittiin keskeisiä termejä ja kokonaisuuksia, jotka kirjattiin ylös. Tämän jälkeen ylös kirjatut asioita tarkastelemalla hahmottui kolme pääteemaa, jotka ovat johtaminen, viestinnän keinot sekä kulttuurin rakentaminen ja rakentuminen. Näiden pääteemojen alla asiat jaettiin edelleen alateemoihin. Teemat on esitetty kuvioina kutakin pääteemaa käsittelevän alaotsikon alla.

6.2.1 Johtaminen

Keskeinen haastatteluissa esiin noussut teema oli johtaminen ja siihen liittyvät tekijät (Kuvio 25). Johtamisen pääteeman alle muodostui neljä alateemaa, jotka olivat johtamisen rakenteet, esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, prosessit sekä sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen. Teemat painottuivat haastatteluissa eri tavalla riippuen haastateltavan positiosta. Ylemmän johdon näkökulmasta keskeisimpiä teemoja olivat johtamisen rakenteet ja sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen, kun taas esihenkilöiden ja operatiivisen johdon edustajien kanssa korostuivat vuorovaikutus ja prosessit.



Kuvio 25: Johtaminen

Ylemmän johdon edustajat toivat haastatteluissa esiin johtamisen rakenteiden tärkeyttä, mutta toisaalta tunnistettiin, että rakenteiden olemassaolo ei vielä takaa haluttujen asioiden toteutumista. Haastatteluissa nousivat esiin johtamisjärjestelmä ja palaverirakenteet, kuten työsuojelutoimikunta. Työsuojelutoimikunnan nähtiin tarjoavan tärkeän mahdollisuuden työnantajan ja työntekijöiden edustajien väliselle keskustelulle, vaikkakaan keskustelun ei haluttu rajoittuvan vain virallisiin palavereihin. Hallinnollisten rakenteiden lisäksi nousivat esiin henkilöiden roolit ja vastuut. Ylemmän johdon vastuuksi nähtiin työturvallisuuspolitiikan määrittäminen. Poliittikka nähtiin perustaksi, jonka päälle toimintakulttuuri rakentuu. Tärkeässä roolissa tiedonkulun kannalta nähtiin olevan työsuojelupäällikkö, jonka kautta työturvallisuuteen liittyvä tieto kulkee eri foorumeille. Esiin kuitenkin nostettiin se, ettei turvallisuus kuulu vain yksittäisten henkilöiden vastuulle. Samoin tärkeinä viestinviejinä johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin työsuojeluvaltuutettu ja työsuojeluasiamiehet.

(Työsuojelupäällikkö) on erittäin tärkeässä roolissa ja sitä tehtävää ja vastuuta kukaan ei jaksakaan yksin kantaa, vaan se pitää tehdä yhdessä.

Ylemmän johdon edustajat kokivat sitoutumisensa työturvallisuuteen ja sen jatkuvaan parantamiseen vahvaksi. Työturvallisuus tunnustettiin tärkeäksi tekijäksi inhimillisten näkökulmien lisäksi myös tuottavuuden kannalta. Taloudellisten resurssien käyttäminen työturvallisuutta parantaviin investointeihin nähtiin perustelluksi, mikä osaltaan kuvaa johdon työturvallisuudelle asettamaa arvoa ja prioriteettia. Toisaalta ei oltu varmoja siitä, millaiseksi työntekijät johdon sitoutumisen kokivat.

Itelle se on jotenkin hirveen selkeätä ollu aina --, että turvallinen työskentely - mä voisin laittaa yhtä kuin -merkin -, että se on laadukasta ja tehokasta. Se ei oo kauheen vaikee itelle myydä. Päinvastoin.

Työturvallisuuden priorisointi nousi haastatteluissa esiin erityisesti suhteessa lentoturvallisuuteen. Haastatteluissa toistuvasti mainittiin MSR:t (maintenance safety raport), jotka ovat lentoturvallisuuteen liittyviä poikkeamaraportteja. Ajattelun tasolla koettiin, että työturvallisuus on tärkeää siinä missä lentoturvallisuuskin, mutta lentoturvallisuuden hallitseva asema oli jossain määrin haastatteluissa nähtävissä. Ylemmän johdon edustajan mukaan työturvallisuuden tulee olla osana kokonaisvaltaista turvallisuusjohtamisen järjestelmää. Henkilöesimiesten edustaja kertoi ylemmän johdon ilmaisseen työturvallisuuden olevan ”ykkösprioriteetti”, vaikka ei kokenut ylemmän johdon kuitenkaan olleen työturvallisuuden osalta ”kauheesti esillä”.

jos tuolla huomaa kaverin olevan vaarassa, niin kylhä se työ pitää välittömästi keskeyttää. Eihän siinä oo kahta sanaa. Et ihan sama, jos se lentokone jää tohon nii se jää tohon, sit keksitään turvalliset menetelmät hoitaa se eteenpäin

-- työturvallisuus myöskin ois siinä (turvallisuudenjohtamisjärjestelmässä) samalla prioriteetillä kun lentoturvallisuus tai turvallisuuden muut alueet.

Usein ehkä enemmän MSR:istä on pantu tiedoks.

Siis ylipäättään MSR:iin kaikki tämmöset juurisyyhommat ja 5xmiksi ollaan toki käyty, mutta toki niitä vois ihan yhtä lailla käyttää (työtaturmatutkinnoissa).

Operatiivisen johdon ja henkilöesimiesten haastatteluissa korostuivat omaan rooliin kuuluvien työturvallisuustehtävien hoitaminen. Kaksi henkilöesimiehinä toimivaa korostivat turvallisuusraporttien käsittelyä. Esiin nousi usein myös turvattomaan toimintaan puuttuminen, jonka voidaan nähdä liittyvän valvontaan ja palautteen antamiseen. Työtaturmien nähtiin olevan harvinaisia ja tyypillisesti lieviä, joten työntekijöiden laajempaan tiedottamiseen ei usein ollut koettu tarvetta. Työtaturmatutkinnoissa ei myöskään ollut koettu useinkaan tarpeelliseksi käyttää tiettyjä tutkimusmenetelmiä. Turvallisuusraporttien tutkinnan ja turvallisuuteen liittyvän tiedottamisen kaltaisten prosessien nähtiin toteutuvan henkilö- ja tapauskohtaisesta. Tutkintoja kuitenkin ohjaa käytössä oleva raportointialusta, jota käyttävät kaikki esihenkilöt, joiden vastuulle tutkinnat kuuluvat. Esihenkilöiden edustaja kiinnitti huomiota siihen, että raportin tehneen työntekijän tulisi saada vastaus

nopeasti ja korjaavien toimenpiteiden tulisi olla hyviä. Tällöin raportointihalukkuuden katsottiin pysyvän yllä.

Ylempi johto osoitti tyytymättömyyttä operatiivista johtoa kohtaan. Työnjohdon kokonaisrakenteen arviointiin tarvitsevan kehittämistä, jotta työnjohtovastuuta, kuten myös vastuuta työturvallisuuden johtamisesta, saataisiin vietyä toimistosta lähemmäs työmaata. Ylemmän johdon edustaja koki, ettei operatiivinen johto aina osoita sitoutumistaan halutulla tavalla, koska työmailla saattaa ilmetä puutteita, joihin olisi pitänyt puuttua. Valvontaa pidettiin siis puutteellisena. Tämän näkemys voidaan katsoa saavan tukea päivittäisjohdon kommentteista, joissa tuotiin ilmi, että vaikka työturvallisuuden valvonta ja johtaminen kuuluvat työnjohdolle, ei mekaanikkojen työskentelyn seuraamiseen useinkaan ole aikaa tai ylipäätään mahdollisuutta huoltotoiminnan luonteen vuoksi. Myöskään turvatuokioiden pitämiseen ei koettu jäävän aikaa.

Osa haastateltavista koki, etteivät työturvallisuutta koskevat säännöt aina toteudu työnteossa, ja väärää toimintaa katsotaan välillä liian kauan ”sormien läpi”. Esihenkilöiden edustajan mukaan väärästä toiminnasta pitäisi selkeämmin tulla konkreettisia seuraamuksia. Ylemmän johdon edustajan mukaan päivittäisen turvallisuusjohtamisen haasteena on kulttuuri, jossa neuvoja ei haluta ottaa vastaan tai osaamattomuutta ei haluta myöntää. Ylemmässä johdossa ymmärrettiin, että turvallisuuspuutteista huomauttaminen on ”ikävää työtä”, mikä saattaa vähentää työnjohdon innokkuutta puuttua havaitsemiinsa puutteisiin. Toisaalta operatiivisen johdon ja esihenkilöiden edustajat itse pitivät keskustelukulttuuria avoimena. Työnjohdon edustaja nosti esiin myös työntekijöiden oman vastuun ja vertaisjohtamisen. Tärkeänä nähtiin rakentaa työskentelykulttuuria, jossa työntekijät ohjaavat toisiaan kohti turvallisempia työtapoja ilman, että työnjohdon tarvitsee siihen puuttua.

Pitäs ehkä olla jotain seuraamuksia ja oikeita konkreettisia eikä vaan että taas mä sanoin sulle viidennen kerran viitsisitsä nyt käyttää sitä lippistä.

... siinä ei pitäs olla ollenkaan tällasta varaa miettiä. Jos sä et tee tälleen nii sit sä et voi olla täällä töissä suurin piirtein, ettei pitäs antaa vaihtoehtoja. Sillä siihen sais särmiä.

Johtaminen ja ohjaaminen on sitä, että saadaan siihen itseohjautuvuuteen ja siihen porukan henkeen ja fiilikseen. Sitä kautta se tekeminen tulee.

Yhtenä tekijänä ”särmiä” puuttumisen taustalla voi olla se, että haastatteluissa ilmeni, etteivät operatiivisen johdon ja esihenkilöiden edustajat juuri keskustele turvallisuusteemoista tai johtamisesta keskenään. Samassa roolissa toimivilla eri henkilöillä voi olla omia toimintatapoja ja eroavaisuuksia esimerkiksi siinä, kuinka tehokkaasti turvallisuuspoikkeamiin puututaan tai miten tapaturmat tutkitaan. Ilmeni, että esihenkilöt eivät ole käyneet keskustelua siitä, ovatko kollegat nostaneet turvallisuusnäkökulmia esiin työntekijöiden kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa eli My Journey -keskusteluissa. Haastatteluiden pohjalta syntyi vaikutelma, ettei päivittäisjohdossa juuri ole tehty yhteistä linjanvetoa työturvallisuuteen liittyen, eikä selkeää yhteistä ymmärrystä ole

muodostunut, vaikka henkilöt yksilöinä kokevat työturvallisuuden tärkeäksi ja työskentelevät sitä edistääkseen.

Johtamisen haasteena koettiin siis yhteiset säännöt ja niihin liittyvä valvonta sekä sanktiointi. Toisaalta haastateltavat nostivat esiin johtamista ”positiivisen kautta” ja panostamista neuvomiseen ja ohjaamiseen sanktioimisen sijaan. Ylemmän johdon edustaja piti tärkeänä onnistumisten esiin nostamista ja tunnustuksen antamista hyvästä työstä. Keskustelun aikaansaaminen johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin tärkeäksi, koska tällöin työntekijät pääsevät nostamaan esiin epäkohtia ja kehitysideoita. Keskustelun aikaansaamiseen liittyi johdon näkyvyys konkreettisesti työmaalla esimerkiksi turvallisuuskävelyiden aikana. Ylemmän johdon edustaja kuitenkin koki keskustelun aikaansaamisen melko vaikeaksi. Esihenkilöiden ja operatiivisen johdon edustajat puolestaan pitivät keskusteluyhteyttä hyvänä, joten keskustelukulttuurissa oli havaittavissa ero johdon eri tasojen välillä.

Asioita voi lähestyä positiivisella näkökulmalla. Ei semmosta käskemistä ja keppiä.

Mä en haluu, että työturvallisuus on sellasta, että me joudutaan pakottaa. Mä toivoin, että jokainen ymmärtäis sen oman edun, et tullaan terveenä töihin, lähetään terveenä töistä.

...tulis kertomaan omia ajatuksia. Mä kuuntelen, mä haluan kehittää. Monesti hyviä ideoita tulee ja parhaat ideat tuleekin tuolta (työntekijöiltä).

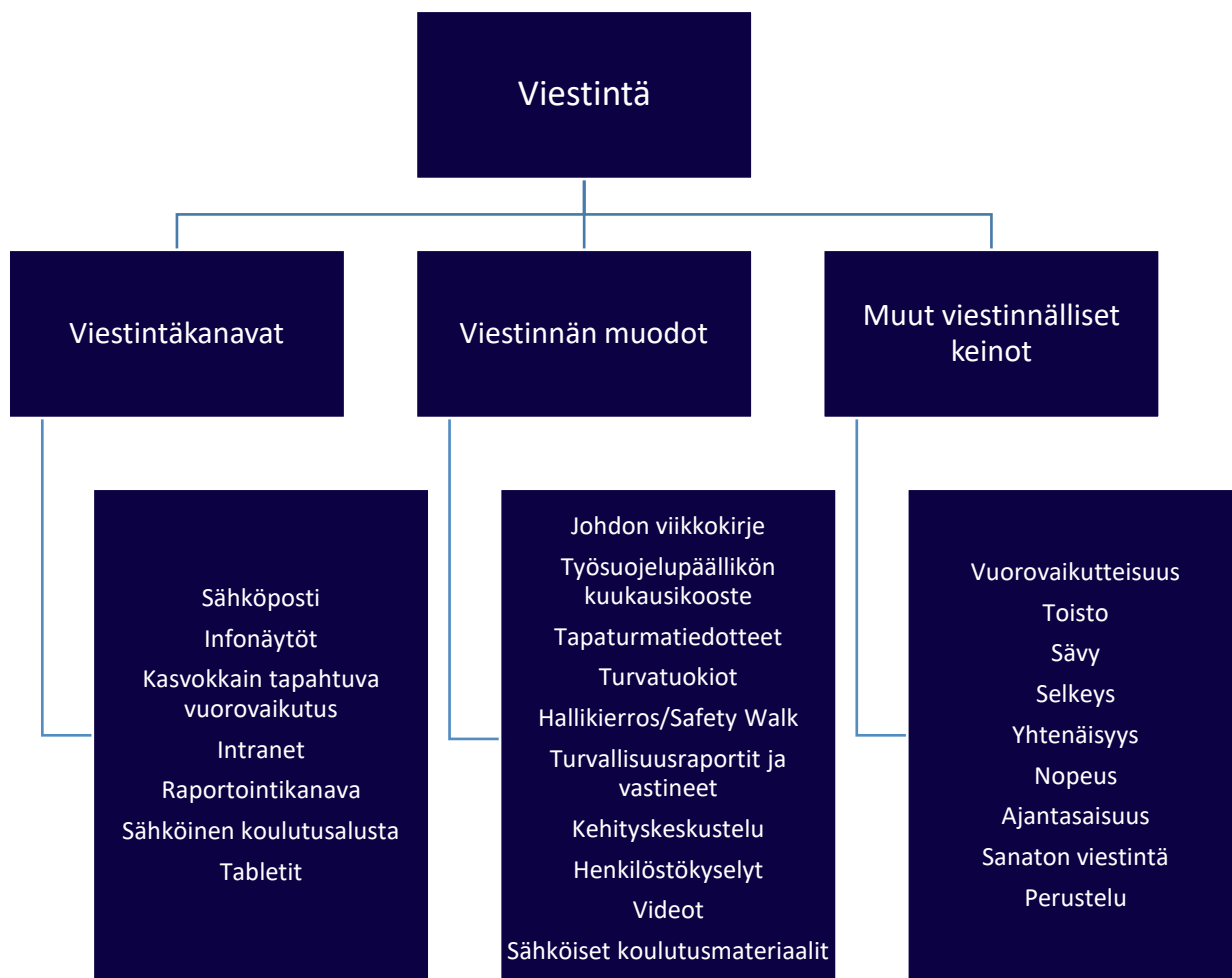
Merkityksellisenä tekijänä työturvallisuuden kannalta tunnistettiin operatiivinen johtamiseen liittyvä työn organisointi sekä työnjohdon ja mekaanikkojen välinen vuorovaikutus. Operatiivisen johdon edustaja kuvasi, kuinka työnjohto voi omalla johtamis- ja vuorovaikutustyyllillään vaikuttaa työn sujuvuuteen ja turvallisuuteen. Tärkeänä nähtiin, ettei työnjohto näytä kiirettä tai siirrä paineitaan mekaanikoille. Rauhallinen, selkeä vuorovaikutus nähtiin tekijänä, joka ylläpitää hyvää tunnelmaa ja työn sujuvuutta ja näin edesauttaa turvallista toimintaa. Myös ylemmän johdon edustaja nosti esiin, että operatiivista johtamista on kehitettävä. Ylemmän johdon näkökulmasta keskeisenä nähtiin huoltotoiminnan suunnittelu ja yhteinen tilannekuva, jotta äkkinäisiltä muutoksilta vältytään. Näin vahvistetaan työn sujuvuutta ja luodaan työn tekemiseen ”mielenrauhaa”, jolloin tuetaan myös työturvallisuutta. Työturvallisuuden johtamista ei siis voi erottaa operatiivisesta johtamisesta, vaan ne ovat integroituneet yhteen ja vaikuttavat toinen toisiinsa.

(Duty manager, vuoropäällikkö) pysyy rauhallisena ja ohjaa fiksusti ja järkevästi niitä kautta sitä tehokkuutta saadaan ja tekemistä ja turvallista ja kenenkään ei tarvii hötkyillä ja juosta nii se ei oo silloin vaarallista kenellekään. Se on työturvallisuutta kaikille.

tuotantosuunnitelmaa joudutaan muuttamaan tai muutetaan hyvinkin nopeasti ilman, että monessakaan tapauksessa suunnittelu ois tehty pitkäjänteisesti ja varmistettu kaikki asiat -- eli siinä riskit nousee operatiivisesti mutta kyl vaikuttaa myös siihen työturvallisuuteen

6.2.2 Viestintä

Haastatteluissa esiin nousseita viestintään liittyviä alateemoja olivat viestintäkanavat, viestinnän muodot ja muut viestintään liittyvät keinot, jotka voidaan esimerkiksi huomioida viestin sisällössä ja muotoilussa (Kuvio 26). Haastatteluiden perusteella syntyi vaikutelma, ettei työturvallisuusviestintää ole suunniteltu kokonaisuutena, mutta viestintää kuitenkin tehdään aktiivisesti ja säännöllisesti monissa muodoissa. Esihenkilöille ei ole tarjottu viestintään koulutusta, vaan jokainen toimii ”henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjensä” pohjalta. Ylemmän johdon edustaja piti työntekijöille suunnatun viestinnän haasteena turvallisuuskentän laajuutta, minkä vuoksi nähtiin tärkeäksi pitää viestintä riittävän yksinkertaisena. Haastatteluiden perusteella työturvallisuusviestintään kuuluu selvästi vuorovaikutteisuus, joka esiintyy erityisesti johdon ja työntekijöiden välisessä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa sekä työturvallisuuden raportointikanavan kautta. Raportointikanavan avulla työntekijät ilmoittavat esimerkiksi työtapaturmat ja tekemänsä turvallisuushavainnot, joihin esihenkilöt vastaavat korjaavilla toimenpiteillä.



Kuvio 26: Viestintä

Viestintäkanavista usein mainittiin sähköposti, jonka kautta lähetettiin esimerkiksi työsuojelupäällikön työturvallisuuden kuukausikooste sekä tiedotettiin turvallisuushavainnoista ja työtapaturmista, jotka vaativat koko työyhteisön huomiota. Sähköpostin toimivuutta viestintäkanavana kuitenkin kyseenalaistettiin. Haastateltavat kokivat, että sähköpostia tulee liian paljon, eivätkä kaikki mekaanikot seuraa sähköpostiviestintää. Infonäyttöjen puolestaan koettiin olevan vajaakäytöllä. Haasteena nähtiin viestin muotoilu infonäytöille niin, että se onnistuu herättämään vastaanottajan huomion. Haastatteluissa esitettiin myös ideoita esimerkiksi videoiden ja sähköisten koulutusmateriaalien hyödyntämisestä. Lisäksi pohdittiin mahdollisuutta käyttää tulevaisuudessa mekaanikkojen tabletteja työturvallisuusviestintään.

Kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella oli haastatteluiden perusteella tärkeä rooli. Esihenkilön ja työntekijöiden välinen kasvokkainen vuorovaikutus toteutuu esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta haastateltujen esihenkilöiden mukaan työturvallisuus ei ole juurikaan ollut näissä tilaisuuksissa esillä. Työturvallisuuteen liittyvä keskustelu tapahtuu sen sijaan pääosin arjen kohtaamisissa. Työnjohdon edustaja kuvasi, että turvallisuuteen liittyvät epäkohdat voidaan käsitellä välittömästi työmaalla niiden noustessa esiin, vaikkakaan usein tällaisia tilanteita ei nähty esiintyvän. Esihenkilöiden edustajan mukaan vastaanotto työntekijöiden keskuudessa on ollut hyvä tilanteissa, joissa turvallisuuspuutteista on tarvinnut huomauttaa. Operatiivisen johdon edustaja nosti esiin, että työntekijät ovat velvollisia tarvittaessa puuttumaan myös toistensa tekemisiin, eivätkä ainoastaan kertomaan havainnoistaan työnjohtoon. Välittömän korjaavan palautteen lisäksi kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen rooli näkyi liittyen työturvallisuuden kehittämiseen. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten nähtiin tarjoavan työntekijöille mahdollisuuden esittää kehitysideoita.

Viestinnän muodoista turvatuokiot herättivät negatiivisia näkemyksiä. Operatiivisessa johdossa koettiin, että tuokioiden pitämiseksi ei ole aikaa, ja ne tavoittavat vain pienen osan työntekijöistä. Yksi haastateltu piti turvatuokioiden aiheita ”keksimällä keksittyinä”. Ylemmän johdon edustaja kiinnitti huomiota siihen, että vaikka turvatuokiolle olisikin määritelty jokin teema, turvatuokio tarjoaa mahdollisuuden keskustella operatiivisen esimiehen kanssa mistä tahansa aiheesta, mutta tämä ei käytännössä juuri toteudu. Lisäksi huomioitiin ”uskooko ihminen, joka siitä lapusta lukee itse sen asian”, eli turvatuokion vetäjän oman sitoutumisen merkitys. Turvatuokion vetäjän asenteen nähtiin helposti paljastuvan sanattoman viestinnän kautta. Turvatuokioiden herättämää keskustelua pidettiin vähäisenä, eivätkä keskustelussa mahdollisesti esiin nousevat huomiot välttämättä etene pidemmälle, jolloin takaisinkytkentä jää puutteelliseksi.

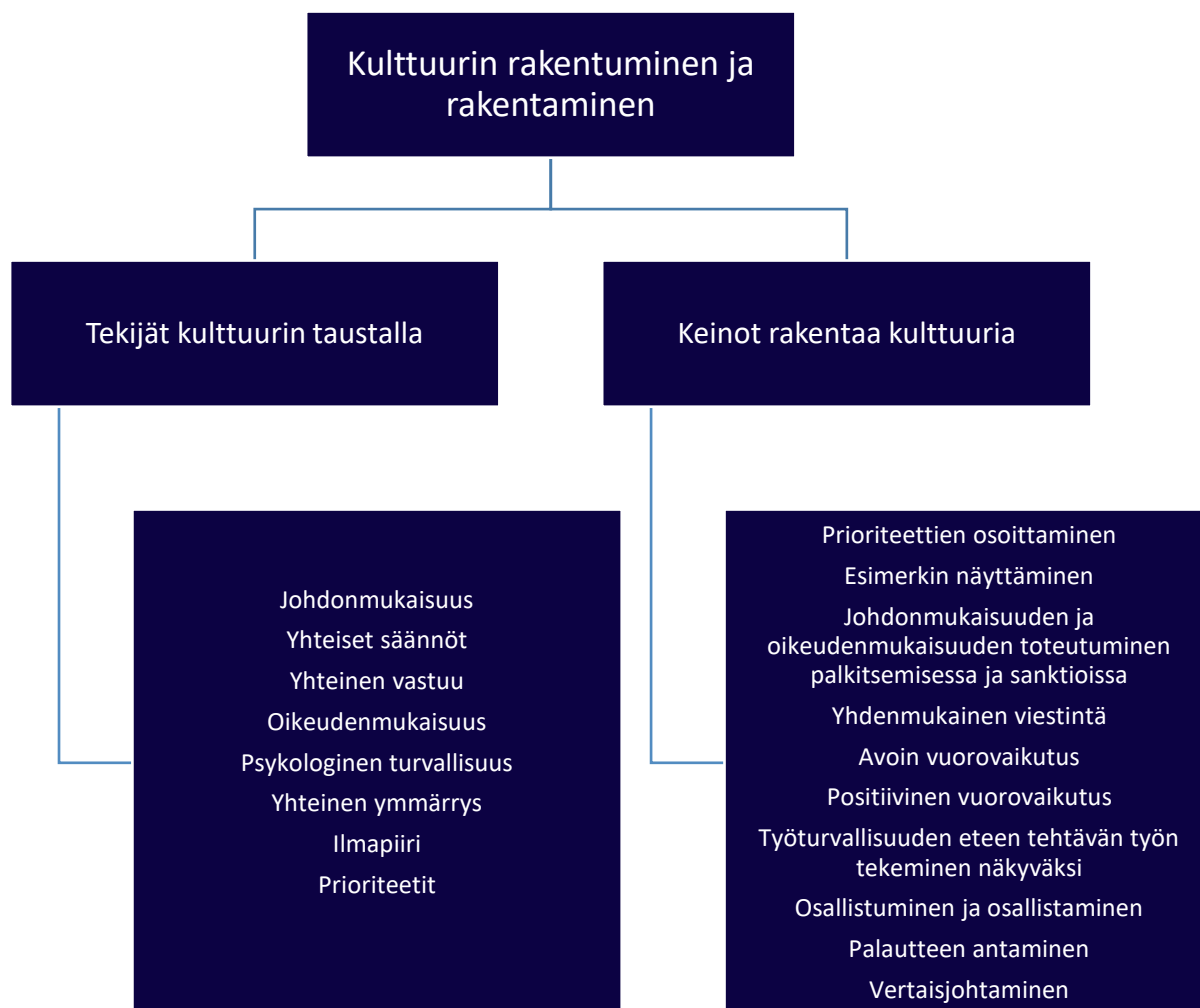
Onnistuneena viestinnän muotona pidettiin intranetissä julkaistavaa johdon viikkokirjettä. Viikkokirjeiden kirjoitusvastuu kiertää henkilöltä toiselle, mutta ylemmän johdon edustaja piti tärkeänä nostaa työturvallisuusnäkökulmia esiin jollakin tavalla omissa kirjeissään. Kehuja keräsi myös työturvallisuuspäällikön kuukausittainen työturvallisuuskooste, jota pidettiin kiinnostavana. Ylemmän johdon edustaja kertoi olevansa tyytyväinen työsuojelupäällikön aktiivisuuteen viestijänä.

Haastatteluissa nousi usein esiin työturvallisuuteen liittyvä raportointi, jota varten on käytössä oma sähköinen raportointikanava. Raportointikulttuuria pidettiin yleisesti ottaen hyvänä, mutta raportteja toivottiin vielä lisää. Raportointiaktiivisuuden kannalta tärkeänä nähtiin se, millaisen vastauksen raporttija raportilleen saa. Vastausnopeus nähtiin myös merkitsevästä tekijänä. Tärkeänä nähtiin viestiä työntekijöille myös laajemmin turvallisuushavaintojen pohjalta tehdyistä kehitystoimenpiteistä. Viestinnän sävyyn toivottiin lisää positiivisuutta, johon liittyen haluttiin viestiä enemmän kehittämistä ja tehdyistä toimenpiteistä.

Viestinnällisistä keinoista esiin nousi toisto, perustelu, viestinnän selkeys sekä viestinnän yhdenmukaisuus eri toimijoiden kesken. Työturvallisuusviestintää voidaan tehdä myös sanattomasti. Tästä esimerkkeinä haastatteluissa nousivat esiin aiemmin käsitelty turvatuokion vetäjien asenteen näkyminen sanattomassa viestinnässä sekä johdon edustajien näyttämä esimerkki yhteisiä sääntöjä noudattamalla kuten turvaliivin käyttäminen tuotantoalueella. Henkilöesimiesten edustaja näki, että sääntöihin saadaan enemmän tehoa perustelemalla, miksi säännöt ovat olemassa.

6.2.3 Kulttuurin rakentaminen ja rakentuminen

Kolmas haastatteluissa esiin noussut yläteema oli kulttuurin rakentuminen ja rakentaminen (Kuvio 27). Alateemojen jaottelua ohjasi kulttuurin muodostumisen luonne: kulttuurin ei voida suoraan päättää olevan tietynlainen, vaan se rakentuu yksilöiden toiminnasta, johon vaikuttavat erilaiset tekijät. Tämän vuoksi muodostui kaksi alateemaa: tekijät kulttuurin taustalla sekä keinot rakentaa kulttuuria. Keinot ovat haastatteluaineistosta tunnistettuja konkreettisia tapoja ohjata kulttuurin rakentumista ja vaikuttaa taustatekijöihin niin, että lopulta haluttu kulttuuri alkaa ruokkia itseään.



Kuvio 27: Kulttuurin rakentuminen ja rakentaminen

Haastatteluissa käsiteltiin kulttuuria useista näkökulmista sekä suoraan että epäsuorasti. Keskustelu ei rajoittunut ainoastaan turvallisuuskulttuuriin, vaan kulttuuri ymmärrettiin työyhteisössä vallitsevana laajana kollektiivisena kokemuksena ja ymmärryksenä, joka rakentuu yksilöiden valinnoista ja ohjaa toimintatapoja. Kulttuuri nähtiin kehittämiskohteena, johon on mahdollista vaikuttaa, mutta toisaalta nähtiin, että opittuja toimintatapoja on vaikea muuttaa. Ylemmän johdon edustajan mukaan työturvallisuuspolitiikka muodostaa perustan, jonka päälle toimintakulttuuri rakentuu. Johdon roolia kulttuurin rakentamisessa pidettiin tärkeänä. Johdon tehtäviin nähtiin kuuluvan prioriteettien tuominen työyhteisöön ja näiden prioriteettien viestiminen. Työturvallisuuden haluttiin näyttävän tärkeydessä tasa-arvoisena muiden turvallisuuden osa-alueiden kanssa.

...toimintakulttuurin rakentaminen ei oo -- suoraa insinööritiedettä vaan -- lopputulos siitä miten ihmiset sitten omaehtoisesti toimii ja -- jokainen yksilö tekee niitä

valintoja sen mukaan mitä henkilökohtaisesti näkee siinä tilanteessa oikeaksi. Sitten ku tullaan tähän työturvallisuuteen niin kyse on siitä, että miten henkilökohtaisesti silloin näkee kun ei tule erillistä ohjausta taikka kontrollia

Ja toisilla sitten taas on se voi olla se tapa tai se kulttuuri mihin on kasvanu nii se on hyvin vahvasti vielä päällä

...tapaturmiakin sattuu ja jokainen niistä on liikaa nii aika moni niistä on inhimillisistä tekijöistä johtuvaa jota ei voi millään suojavarustehankinnalla välttää vaan se on siinä kulttuurissa

Haastatteluista oli tunnistettavissa tekijöitä, joiden avulla kulttuurin kehittymistä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Tärkeiksi nähtiin yhteiset säännöt ja niiden noudattaminen läpi koko organisaation. Sääntöihin liittyi korjaava palaute ja sanktiointi. Sääntöjen noudattamisen ja palautteen antamisen johdonmukaisuudessa nähtiin olevan parannettavaa. Johdonmukaisuus liittyi myös työturvallisuuden ympärillä käytävään keskusteluun. Pidettiin tärkeänä, että työnantajan ja työntekijöiden edustajat "puhuvat samaa kieltä" ja näin vahvistavat viestiä työyhteisön parissa. Kulttuurin perustaksi kaivattiin siis vahvempaa yhteistä ymmärrystä ja siitä kumpuavaa toiminnan ja viestinnän johdonmukaisuutta.

työntekijät ensisijaisesti kuulee sitä lähinnä olevaa työsuojeluasiamiestä tai valtuutettua --, että tarkkaan kuunnellaan, että puhuuko se työsuojeluvalluutettu samaa kieltä kuin yrityksen johto onko siinä iso gäppi ja jos siihen liittyy gäppi nii se vie tietyllä tavalla uskottavuutta siitä tarinasta ja mitä paremmin näe kaks tavallaan maailmaa kohtaa ja vahvistaa sitä samaa viestii

Työturvallisuuteen liitettiin yhteinen vastuu, jota haluttiin vahvistaa niin, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa turvallisuuden luomisessa. Tähän liittyi vertaisjohtaminen, jonka avulla työntekijöiden haluttaisiin ohjaavan toisiaan kohti turvallisia toimintatapoja. Haastatteluissa nousi esiin myös oikeudenmukaisuus, jolla turvallisuuskulttuurin yhteydessä viitataan siihen, ettei turvallisuuspuutteesta tai vahingosta raportoivalle koidu raportoinnista negatiivisia seurauksia.

virheestä ja vahingosta ei ikinä pidä rankasta yhtään ketään

Kulttuurin kehittymisen haasteena nähtiin pinttyneet toimintatavat, väärän toiminnan katsominen läpi sormien sekä kulttuuri, jossa virheitä ja osaamattomuutta ei haluta tai uskalleta myöntää. Näiden seikkojen voidaan katsoa liittyvän työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen, joka vaikuttaa siihen, kuinka rohkeasti uusia toimintatapoja omaksutaan ja apua pyydetään. Haastatteluissa nousi myös esiin työyhteisön ilmapiiri, johon nähtiin olevan vaikutusta työnjohdon johtamis- ja vuorovaikutustavalla. Viestinnän sävyllä nähtiin olevan merkitystä sekä johtamis- että työturvallisuusviestinnässä. Työturvallisuusviestinnän sävyn haluttiin olevan positiivinen. Positiivisesta viestinnästä mainittiin esimerkkinä se, että viestinnässä nostettaisiin esiin enemmän tehtyjä kehittystoimenpiteitä ja muutoinkin edistettäisiin työturvallisuuden eteen tehtävän työn näkyvyyttä.

enemmän sellasta että mitä saa tehdä tai mitä kannustetaan tekemään eikä vaan mitä ei saa tehdä. Mut sehän on täällä linja muutenkin on jo, että enemmän kerrottais ja ohjeistettais miten homma kannattaa tehdä turvallisesti, kun että kielletään

...se (työsuojelutoimikunta) on myöskin sellanen kanava, jossa henkilöstö voi kokea, että työsuojeluasiaa kehitetään ja epäkohtiin puututaan ja foorumi, jossa saadaan vapaasti keskustella niistä asioista.

Haastatelluilla oli näkemystä kulttuurin haasteista, mutta myös siitä, mihin suuntaan kulttuurin halutaan kehittyvän. Arvot esiintyivät haastatteluissa prioriteettien kautta: mikä on tärkeää yksilölle, työyhteisölle ja johdolle, ja miten tämä näkyy toiminnassa ja tehdyissä valinnoissa. Ylemmän johdon edustajat kuvasivat yrittävänsä viestiä prioriteetteja ja sitoutumistaan työturvallisuuteen, mutta viestinnän onnistumisesta ja riittävydestä ei oltu varmoja. Johdolla ei siis ollut selkeää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksesta. Kulttuurissa painottui toimintakulttuuri, jonka haluttiin olevan tasalaatuinen oikein toimimisen kulttuuri, jolloin yksittäiset työntekijät tekevät haluttuja ratkaisuja omaehtoisesti.

Mä haluan sellasen kulttuurin, että millon tahansa tuolta voi kuka tahansa kävellä sisään tarkastuslistansa kanssa ja todeta, että täällä on asiat hyvin.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tietoperustan ja aineistonkeruun avulla saavutetut johtopäätökset ja esitellään niihin perustuen ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi toimeksiantajan työturvallisuusviestinnän parantamiseksi. Kehittämistyön aikana muodostui selkeä kuva siitä, etteivät turvallisuuden johtaminen tai siihen liittyvä viestintä ole itsenäisiä kokonaisuuksia, vaan ne kytkeytyvät organisaation kulttuuriin ja operatiiviseen johtamiseen. Viestintää voidaan parantaa yksittäisillä, joskus yksinkertaisillakin toimenpiteillä, kuten lisäämällä tiettyyn turvallisuusteemaan liittyvää viestintää, mutta aidosti toimiva viestintä vaatii taustalleen jaetut arvot ja kulttuurin, jossa turvallisuutta priorisoidaan ja sen kehittämiseen sitoudutaan kaikilla organisaation tasoilla.

7.1 Johtaminen ja johtamisviestintä

Tietoperustassa korostui johdon sitoutumisen merkitys työturvallisuustyön onnistumiselle. Lisäksi etenkin keskijohdolla on tunnistettu olevan erityinen rooli työpaikan kulttuurin ja myös turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Tämän vuoksi mielestäni turvallisuusviestinnän kehittämisessä on tarkasteltava ensimmäisenä sitä, millä tavalla turvallisuutta johdetaan jokaisena työpäivänä osana operatiivista johtamista ja millä tavoin turvallisuuden priorisointi ilmenee arkipäiväisessä työskentelyssä. Esimerkiksi viestintämateriaalien ulkoasun kehittämisellä ei todennäköisesti saavuteta merkittävää vaikuttavuutta, mikäli turvallisuusajattelu ei ole integroitunut luonnolliseksi osaksi johtamista.

Kehittämistyötä varten kerätyn aineiston perusteella FTE:n työntekijöiden kokemus johdon sitoutumisesta työturvallisuuteen oli hyvällä tasolla. Noin 70 % vastaajista piti ylintä johtoa sitoutuneena. Esihenkilöitä ja työnjohtoa piti sitoutuneena 85 %. Avoimien kommenttien perusteella kokemusta johdon sitoutumisesta voi heikentää se, ettei johdon nähty aina puuttuvan turvallisuuspuutteisiin, ja työnjohdon edustajien toiminnassa nähtiin olevan eroja esimerkiksi sen suhteen, kuinka aktiivisesti turvatuokioita pidetään ja yhteisiä sääntöjä noudatetaan. Operatiivisen johdon ei myöskään aina nähty priorisoivan työturvallisuutta työn tekemisessä. Yleisesti ottaen työntekijät kuitenkin pitivät turvallisuuskulttuuria hyvänä.

Keskeisimpänä johtamisviestinnän kehittämistoimenpiteenä voidaan tietoperustan ja kerätyn aineiston perusteella pitää viestinnän tasalaatuisuuden ja johdonmukaisuuden parantamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että erityisesti työnjohdossa ja esihenkilörooleissa toimivien tulee johdonmukaisesti puuttua turvallisuuspuutteisiin ja toteuttaa sovittuja toimintatapoja, kuten esimerkiksi turvatuokioiden pitäminen. Epäjohdonmukaisuus ja toisistaan poikkeavat toimintatavat pistävät nopeasti työntekijöiden silmiin, mikä näyttäytyi myös kyselyn avoimissa kommentteissa. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että sanktioinnissa täytyy olla selkeä johdon asettama linja, joka antaa esihenkilöille selkänöjaa toimia keskenään tasalaatuisesti ja johdonmukaisesti.

Tasalaatuisuuden ja johdonmukaisuuden lisäksi johtamisviestinnän kehitettäviksi tekijöiksi tunnistettiin vuorovaikutuksen tyyli ja sävy. Toive positiivisen vuorovaikutuksen lisäämisestä nousi esiin sekä työntekijöiden että johdon edustajien osalta. Lisäksi johtamis- ja vuorovaikutustyyllillä tunnistettiin olevan vaikutusta työn sujumuuteen ja tunnelmaan sekä näiden kautta myös työn turvallisuuteen. Tämä näkökulma tulisi huomioida operatiivisen johdon henkilövalinnoissa, koulutuksessa ja perehdytyksessä. Keskeistä on huomioida myös sanaton viestintä, jonka tulee tukea viestiä, joka halutaan välittää. Vuorovaikutustyylin huomioiminen ei kuitenkaan koske ainoastaan johdon edustajia, vaan myös muita työyhteisön jäseniä, joista erityisessä asemassa ovat työntekijöiden työsuojeluedustajat.

Yhtenä kehittämiskohteena voitiin tunnistaa turvallisuuskulttuuri, joka tietoperustan mukaan ennustaa voimakkaasti työturvallisuussuorittamisen tasoa. Työntekijöiden näkemys turvallisuuskulttuurista oli positiivinen, mutta erityisesti johdon haastatteluissa nousi esiin halu kehittää kulttuuria edelleen. Haastatteluiden perusteella johdon edustajien näkemys halutusta kulttuurista on tasalaatuinen ”oikein toimimisen kulttuuri”, jossa yksilöt tekevät turvallisuuden näkökulmasta haluttuja ratkaisuja omaehtoisesti. Ylimmän johdon tulee varmistaa, että tämä näkemys on läpäissyt kaikki johdon tasot ja jokaisessa työroolissa on ymmärrys siitä, millainen toiminta edesauttaa halutun kulttuurin ylläpitoa ja kehittymistä. Keskeisenä tekijänä kulttuurin taustalla on turvallisuuden priorisointi, ja johdon haastatteluissa toistuikin näkemys työturvallisuuden korkeasta prioriteetista. Johdon edustajat kokivat sitoutumisensa työturvallisuuteen vahvaksi, mutta esiin nousi myös se,

että vaikka sitoutumista on yritetty viestiä työntekijöille, ei viestinnän onnistumisesta oltu varmoja. Työturvallisuuden johtamisen ja turvallisuuskulttuurin kehittämiseksi voisikin olla hyödyllistä jatkossa selvittää syvällisemmin työntekijäkokemusta turvallisuuskulttuuria vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä, kuten johdon sitoutumisesta. Tällöin kulttuurin kehittymistä haluttuun suuntaan voitaisiin entisestään vahvistaa.

7.2 Turvallisuusraportoinnin tukeminen

Työturvallisuustyön perustan muodostaa riskienhallinta. Työpaikan riskit ja vaaratekijät on tunnettava, jotta niiltä voidaan suojautua oikeasuhtaisilla toimenpiteillä. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jossa uusia ja nousevia riskejä on pyrittävä jatkuvasti tunnistamaan. Yksi keino riskien tunnistamiseksi on valjastaa käyttöön työntekijöiden kokemus ja asiantuntemus, mikä onnistuu vahvan turvallisuusraportointikulttuurin avulla. Tietoperustan perusteella toimiva raportointikulttuuri kuuluu osaksi korkeatasoista turvallisuuskulttuuria, organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä kriisinhallinnan ensimmäistä vaihetta, varautumista.

Haastatteluiden perusteella johto koki FTE:n työturvallisuusraportointikulttuurin olevan hyvällä tasolla, mutta raportteja toivottiin yhä lisää. Kyselyn perusteella työturvallisuuden raportointikanavan käyttö ei ollut kaikille vastanneille työntekijöille selvää. Kukaan vastaajista ei tiennyt, missä kaikissa eri tilanteissa raportointikanavaa voidaan hyödyntää. Selvintä oli turvallisuushavaintojen raportointi, mutta yhtä selkeää ei ollut esimerkiksi työtapaturmien ja työmatkatapaturmien raportointi. Tietoisuutta raportointikanavan käytöstä tulisikin yhä lisätä. Lisäksi tulisi järjestää työntekijöille parempi näkyvyys siitä, mitä turvallisuuteen liittyviä kehitystoimenpiteitä raporttien pohjalta on tehty. Raportointihalukkuus pysyy yllä vain, jos raporttien nähdään johtavan konkreettisiin toimenpiteisiin.

Yhtenä tekijänä raportointikulttuurin taustalla on työpaikan psykologinen turvallisuus. Tietoperustassa esitetyn työturvallisuusjohtamisjärjestelmän perustana on turvallisuuskulttuurin oikeudenmukaisuus, jonka mukaan raporttoijalle ei saa koitua negatiivisia seurauksia. Raportointi on toivottavaa käytöstä, jota voidaan vahvistaa positiivisella palautteella. Tärkein palaute on perusteltu vastaus silloinkin, kun raportin pohjalta ei nähdä tarvetta jatkotoimenpiteille. Kyselyn avoimissa palautteissa toivottiin positiivisuutta ja keskustelevaa otetta silloinkin, kun on tarve huomauttaa työntekijän virheellisestä toiminnasta, olipa huomauttaja työntekijöiden tai työnantajan edustaja. Kaikessa vuorovaikutuksessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että valittu vuorovaikutustyyli tukee haluttua kulttuuria ja rohkaisee yhteistyöhön ja keskusteluun, joiden avulla ongelmakohtia voidaan ratkaista.

7.3 Viestinnän suunnittelu, sisältö ja kanavat

Yksi työturvallisuusviestinnän tehtävistä on informoida työntekijöitä työhön liittyvistä vaaroista ja riskeistä sekä antaa ohjeistus näiltä suojautumiseksi. FTE:n työturvallisuusviestintään kuuluu suunnitelmallisia elementtejä, kuten koulutukset, turvatuokiot ja työturvallisuuden kuukausikoosteet. Olemassa ei kuitenkaan ole viestintäsuunnitelmaa, josta selviäisi työturvallisuusviestinnän kokonaisuus. Työturvallisuuden kehittämiseksi voisi olla eduksi työturvallisuusviestinnän suunnittelu sisältöpohjaisesti hyödyntämällä olemassa olevia riskienarviointeja, jotka sisältävät työpaikalla esiintyvät vaarat ja riskit. Viestinnän suunnittelussa on huomioitava myös työntekijöiden esittämät toiveet ja tarpeet, mutta useinkaan ihmiset eivät tiedä mitä eivät tiedä. Viestinnän täytyy kyetä tarjoamaan tietoa ennakoivasti, vaikka on myös tärkeää reagoida viestintäympäristöstä nouseviin ajankohtaisiin signaaleihin. Viestinnän, kuten kaiken muunkin toiminnan organisaatiossa, tulisi elää todeksi organisaation arvoja, joten viestinnän suunnittelussa tulee pitää mielessä, kuinka viestinnän avulla arvoja ja niiden päälle rakentuvaa kulttuuria voidaan ilmentää ja vahvistaa.

Kyselyn tulosten perusteella työntekijöiden kokemus tiedonsaannista kysytyjen turvallisuusteemojen osalta oli tasaisen hyvä. Hieman muita heikompina erottuivat kemikaaliturvallisuus sekä toiminta hätätilanteessa. Avoimissa kommentteissa lisää tietoa toivottiin kemikaaleista, nostolaitteista ja korkealla työskentelystä. Kommenttien määrä oli vähäinen, mutta esiin nousseiden aihepiirien osalta olisi hyvä tarkastella tarjotun tiedon sisältöä, määrää ja saatavuutta.

Kyselyn tuloksissa ilmeni työntekijöiden toive saada lisää näkyvyyttä turvallisuuden kehittämiseksi tehdyistä toimenpiteistä. Kehitystoimenpiteistä viestiminen voisi vahvistaa positiivista turvallisuuskulttuuria ja kannustaa kehitysehdotusten esittämiseen. Kehitystoimenpiteiden lisäksi vastanneita työntekijöitä eniten kiinnostivat omalla työpaikalla sattuneet työtapaturmat, läheltä piti -tilanteet sekä turvallisuushavainnot. Haastattelutulosten perusteella erityisesti lievistä tapaturmista ja läheltä piti -tilanteista ei tyypillisesti koettu tarvetta tiedottaa, vaikka nämä ovat työntekijöitä kiinnostavaa tietoa. Näistä teemoista tiedottamista tulisi lisätä. Vastaavasti kyselytulosten perusteella vähiten työntekijöitä kiinnostivat työturvallisuuteen liittyvät tilastot. Jatkossa voidaan tarkastella, minkä vuoksi nämä tiedot eivät työntekijöitä kiinnosta, ja onko niitä mahdollista viestiä muilla, esimerkiksi visuaalisemmilla, keinoilla, jotta työntekijät kokisivat tiedot kiinnostaviksi ja saisivat niistä hyötyä.

Kehittämistyötä varten kerätyssä aineistossa viestintäkanavista korostuivat sähköposti, infonäytöt ja turvatuokiot. Tietoperustassa selvisi, että tyypillisesti sähköposti on työntekijöille mieleinen viestintäkanava, mikä vahvistui kyselytuloksissa vastanneiden FTE:n työntekijöiden osalta, sillä sähköposti koettiin tarjotuista viestintäkanavista mieluisimpana. Kiinnostavasti haastatellut johdon edustajat kuitenkin pitivät sähköpostia huonona kanavana ja kokivat, etteivät työntekijät seuraa sähköpostiviestintää aktiivisesti. Haastateltujen näkemykseen voi vaikuttaa omakohtainen kokemus

sähköpostin kautta tehdystä viestinnästä yleisesti, eikä ainoastaan työturvallisuusviestinnästä. On myös mahdollista, että työntekijät vastasivat vastaanottavansa viestintää mieluiten sähköpostin kautta suhteessa muihin annettuihin vaihtoehtoihin, vaikka todellisessa tilanteessa sähköpostit voivat kuitenkin jäädä lukematta. Sähköpostin aktiivista käyttöä viestinnässä kannattaa jatkaa, mutta tarkastella huolellisesti sitä, minkälainen sisältö sopii sähköpostiviestintään ja tarvitaanko tueksi myös muita kanavia. Sähköpostien lukuastetta ja lukemiseen käytettyä aikaa voidaan nykyaikaisissa ohjelmistoissa seurata, mikä antaa mahdollisuuden tarkastella esimerkiksi viestin otsikoinnin vaikutusta viestin avausprosenttiin.

Kyselyn tulosten perusteella sähköpostin jälkeen seuraavaksi suosituin viestintäkanava vastanneiden FTE:n työntekijöiden keskuudessa oli infonäytöt. Avoimissa vastauksissa infonäytöille toivottiin lisää turvallisuusviestintää. Haastatteluaineistossa nousi esiin, että myös johdon edustajat kokivat infonäyttöjen olevan vajaakäytöllä. Haasteena nähtiin työntekijöiden huomion kiinnittäminen lyhyessä ajassa. Viestin muotoilussa tuleekin kiinnittää huomiota tiiviiseen muotoon ja visuaalisuuteen. Infonäyttöjen käytön tehostamiseksi tämän kehittämistyön puitteissa laadittiin tiedotemallit, joita on käsitelty tarkemmin luvussa 7.4.

Viestintäkanavista selkein kehittämiskohde olivat turvatuokiot. Haastattelutuloksissa nousivat esiin turvatuokioiden aiheiden vähäiseksi koettu mielekkyys sekä puutteet tuokioiden järjestelmällisessä pitämisessä. Haastatteluiden perusteella operatiivisen johdon sitoutuminen turvatuokioiden pitämiseen oli puutteellista, millä voi jo sinänsä olla vaikutusta siihen, että kyselyn vastaajista vain 18 % halusi vastaanottaa turvallisuusviestintää turvatuokioiden kautta. Haastatellut näkivät, ettei turvatuokioiden järjestämiseen aina ole aikaa, mutta vaatisi tarkempaa tutkimusta selvittää juurisyy ajanpuutteen taustalla. Syyt voivat liittyä esimerkiksi priorisointiin, resursointiin ja työn organisointiin. Ei ole myöskään selvää, etenevätkö turvatuokioissa esiin nousevat ajatukset esimerkiksi työsuojeluorganisaation tai muiden oleellisten tahojen tietoon niin, että kehitysideoita voitaisiin läheteä edistämään. Haastatellut myös pitivät turvatuokioiden herättämää keskustelua lähtökohtaisesti vähäisenä. Turvatuokioiden konseptia tulisi tarkastella ja tarvittaessa muokata vastaamaan paremmin viestinnällisiä tarpeita.

Viestintäkanavien osalta haastatteluissa ilmeni, että käyttöön on tulossa uusia digitaalisia ratkaisuja, joiden potentiaalia työturvallisuusviestintään ei ole vielä selvitetty. Yksi tällainen kanava ovat mekaanikkojen käyttöön tulevat tablettitietokoneet. Esiin nousi myös ajatuksia esimerkiksi videoiden hyödyntämisestä viestinnässä. Uusien viestinnällisten ratkaisujen mahdollisuuksia kannattaa jatkossa selvittää.

7.4 Viestintämateriaalit

Kehittämistyön puitteissa laadittiin viestintämateriaaleja vastaamaan aineistossa esiin nousseisiin tarpeisiin. Laaditut tiedotemallit sisältävät tietoa aidoista tapaturmista, minkä vuoksi ne on varattu ainoastaan toimeksiantajan käyttöön, eikä niitä julkaista osana tätä opinnäytetyötä. Infonäytöille suunnitellut tiedotemallit nopeuttavat ja yhtenäistävät viestintää luomalla tunnistettavan visuaalisen ilmeen, jossa hyödynnetään brändin tuttuja viestinnällisiä elementtejä kuten logoa ja typografiaa.

Tiedotemallit soveltuvat infonäytöille työtaturmista, vaaratilanteesta ja turvallisuusparannuksesta viestimiseen. Mallit perustuvat samaan rakenteeseen, mutta ne erottuvat toisistaan värityksellä. Tapaturmatiedotteessa on käytetty tehosteväriä punaista, vaaratilanteessa oranssia ja turvallisuusparannuksessa vihreää. Näin tiedotteen yleinen aihepiiri on havaittavissa jo kaukaa. Tiedotteissa tärkeää on ytimekäs, kuvaava otsikko ja kuvat. Tekstissä tulee käydä ilmi mistä on kyse lyhyesti parilla lauseella. Tarvittaessa tiedotteessa voidaan ohjata hakemaan lisätietoja esimerkiksi sähköpostista tai intranetistä. Tiedotteiden alalaitaan on sijoitettu mainosmainen banneri, joka muistuttaa raportointikanava BSafesta ja erityisesti tuo ilmi kaikki BSafen käyttömahdollisuudet. Mallitiedotteet laadittiin suomeksi, mutta FTE:n työntekijöiden kielipohjan huomioiden viestintä tulee tehdä myös englanniksi.

7.5 Viestinnän arviointi ja mittaaminen

Toimeksiantajalla ei ollut laadittuna työturvallisuusviestintää koskevaa viestintäsuunnitelmaa, eikä viestinnälle näin ollen ollut asetettu tavoitteita. Viestinnälle tulisi määritellä tavoitteet työturvallisuustavoitteiden ja lähtötilanteen pohjalta. Tavoitteille tulisi asettaa mittarit ja aikataulu. Oman toiminnan, eli viestintäprosessien toteutumisen osalta, seuranta olisi syytä tehdä jatkuvasti, mutta viestinnän välilliset tulokset, kuten muutokset asenteissa ja käytöksessä, näkyvät vasta pidemmällä ajanjaksolla. Vaikutukset organisaation lopulliseen tulokseen ilmenevät myös ajan myötä. Vuosittaisen seuranta auttaa näkemään pitkän ajan trendejä. Soveltuvia mittareita on esitetty **Virhe. Viitteen lähde ei löytnyt.** mukailen luvussa 3.5 esitettyjä viestinnän arvioinnin portaita. Mittareita tulisi kuitenkin valita harkitusti maltillinen määrä. Mittaamista ei tule tehdä vain mittaamisen vuoksi, vaan viestinnän arvioinnin pohjaksi.

Välitön tulos		Viestinnän tulos		Lopullinen tulos
Oma toiminta	Tulemat	Välitön tulos	Välillinen tulos	Vaikutukset lopulliseen tulokseen
Tiedotetut tapaturmat ja läheltä piti - tilanteet verrattuna raportoituihin	Turvatuokioiden osallistujamäärä	Herännyt keskustelu	Raportointiaktiivisuus	Tapaturmakustannukset
Korjaavien toimenpiteiden viestintä raportiojalle	Sähköpostitiedotteen avausprosentti	Turvallisuustietoisuus	Tapaturmien määrä	Työnantajakuva
Pidettyjen turvatuokioiden määrä			Asenne työturvallisuutta kohtaan	
Kuukausittainen työturvallisuuskooste			Käsitys johdon sitoutumisesta	
			Työilmapiiri	
			Työlistalle nostetut kehitysideat	

Taulukko 2: Työturvallisuusviestinnän arviointi

Työturvallisuusviestinnällä pyritään vaikuttamaan asenteisiin ja kulttuuriin, jolloin viestinnän onnistumista voidaan arvioida mittaamalla turvallisuuskulttuuria. Näin voidaan päästä kiinni muutoksiin asenteissa ja käyttäytymisessä. Viestinnän täsmällistä osuutta kulttuurin muutoksessa on kuitenkin vaikea osoittaa. Mittaaminen voidaan yhdistää laajempaan työhyvinvoinnin tutkimukseen, jolloin erillistä kyselytutkimusta ei tarvita.

Jatkossa viestinnän seuranta auttaa kehittämään sen vaikuttavuutta. Seurannan ja aktiivisen työntekijöiden kanssa käytävän vuoropuhelun avulla viestintään voidaan tehdä nopeita, kustannustehokkaita muutoksia. Vahva raportointikulttuuri nopeuttaa työympäristössä havaittujen vikojen ja puutteiden tunnistamista ja sitä kautta niiden korjaamista. Puutteet korjaamalla ja turvallisia työtapoja kehittämällä työtä sujuvoitetaan, jolloin kasvatetaan myös työn tehokkuutta.

8 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tyypiltään tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, johon sovellettiin hyviä tutkimuksellisia käytänteitä ja tutkimusetiikan periaatteita. Lähestymistapa on laadullinen, vaikka monimenetelmäisen toteutuksen vuoksi mukana on myös määrällisiä elementtejä. Valitun lähestymistavan vuoksi työssä ei pyritty osoittamaan tilastollista luotettavuutta, vaan luotettavuutta arvioidaan laadullisesta näkökulmasta.

Luotettavuus on huomioitava kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Luotettavuuden arvioimiseksi koko tutkimusprosessi on raportoitava selvästi ja yksityiskohtaisesti. Tällöin raportoinnin pohjalta voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuutta. Laadukas raportointi tukee tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin puolueeton ulkopuolinen yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset ja vakuuttuu tutkimusprosessin asianmukaisesta toteuttamisesta. (Aaltio & Puusa 2020, Mitä laadullisen tutkimuksen...)

Hyvien tieteellisten käytänteiden mukaan tietoperustan tulee koostua alan tieteellisestä tai ammatillisesta kirjallisuudesta tai muista asianmukaisista lähteistä (Vilkkä 2021, Tutkimusetiikka). Tämä on huomioitu tietoperustassa ja todennettavissa huolellisten lähdeviittausten kautta. Valittu monimenetelmäinen lähestymistapa on perusteltavissa tietoperustan kautta. Lukuun 2.4 kootun viestinnän tietoperustan perusteella tärkeää on tuntee viestinnän vastaanottajat ja ymmärtää näiden tarpeet ja odotukset viestintää kohtaan. Työturvallisuuden näkökulmasta tietoperustassa korostui organisaation johdon rooli turvallisuuden rakentamisessa. Tämän takia viestinnän tilanteen ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi nähtiin tärkeänä sekä työntekijöiden että johdon näkökantojen ymmärtäminen.

Tämän kehittämistyön aineistonkeruussa hyödynnettiin kahta menetelmää, jotka olivat kysely ja haastattelu. Menetelmien valintaa ohjasi niiden soveltuvuus haluttujen tavoitteiden saavuttamiseen. Menetelmävalintojen perusteita on avattu tarkemmin kyseisiä menetelmiä käsittelevissä luvuissa. Menetelmillä saavutettiin haluttuja tuloksia, vaikkakin on selvää, että erityisesti haastatteluiden osalta oma persoonani, roolini organisaatiossa ja suhteeni haastateltaviin on osaltaan vaikuttanut haastatteluiden kulkuun ja lopputulokseen. Nämä vaikutukset eivät kuitenkaan arvioni mukaan ole sellaisia, että ne heikentäisivät kehittämistyön lopputulosta. Aaltion ja Puusan (2020, Mitä laadullisen tutkimuksen...) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleisesti hyväksytään henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus, sillä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkimuksen kohdetta. Luotettavuuden kannalta Aaltio ja Puusa (2020, Mitä laadullisen tutkimuksen...) pitävät tärkeänä, että aiheeseen on perehdytty huolellisesti ja sitä on tarkasteltu useista näkökulmista. Tätä palvelee kehittämistyön laaja tietoperusta, jossa tarkastellaan työturvallisuutta ja viestintää omina kokonaisuuksinaan sekä näiden yhteyttä toisiinsa. Lisäksi valittu monimenetelmäinen lähestymistapa tukee luotettavuutta myös tästä näkökulmasta.

Määrällisten tiedonkeräysmenetelmien laadukkuuden kannalta keskeistä on validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti puolestaan koskee mittarien ja tutkimusasetelman toimivuutta. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa samaa aihetta voidaan mitata useilla erilaisilla väittämällä, jolloin tulosten tulisi olla keskenään samansuuntaisia. Tuloksien pitää myös olla toistettavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Tässä kehittämistyössä käytetyn kyselyn toteutus on raportoitu niin, että kysely voitaisiin toistaa sellaisenaan uudelleen.

Tämän opinnäytetyön toteutuksessa sovellettiin tutkimusetiikan periaatteita. Tutkimusetiikan periaatteisiin sisältyy prosessiin osallistuneiden henkilöiden ihmisarvon, yksityisyyden ja muiden oikeuksien kunnioittaminen sekä rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus (Vuori 2023b). Opinnäytetyön aikana ei aiheutettu haittaa henkilöille tai toimeksiantajalle. Toimeksiantajan kanssa solmittiin toimeksiantosopimus ja käytiin avointa vuoropuhelua. Kaikille aineistonkeruuseen osallistuneille kerrottiin, miten ja mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään. Opinnäytetyön aikana ei kerätty henkilötietoja. Tässä opinnäytetyöraportissa kaikki aineisto on käsitelty nimettömänä. Olen ainoa henkilö, joka aineistoja on käsitellyt. Aineisto on säilytetty tietoturvallisesti toimeksiantajan tarjoamassa pilvipalvelussa, eikä ulkopuolisilla ole ollut aineistoon pääsyä.

Kaikkiaan tämä opinnäytetyö tehtiin rehellisesti ja huolellisesti pyrkien tarjoamaan toimeksiantajalle ohjausta työturvallisuusviestinnän kehittämiseen. Lähtökohtana ja laajempaan viitekehyksenä kehittämistyölle on ollut työturvallisuuden ja tätä kautta työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen. Pidän tätä eettisesti kestäväenä lähtökohtana. Kehittämistyön avulla onnistuttiin löytämään kehitystarpeita ja luomaan viestintää tukevia ratkaisuja, joten näen kehittämistyön aihevalinnan ja toteuttamisen perustelluksi.

9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Finnair Technical Services Oy:n työturvallisuusviestinnän nykytilannetta ja laatia kehittämissuhteita viestinnän parantamiseksi. Aihevalinnassa toisiinsa yhdistyivät työturvallisuus ja viestintä, mikä on opinnäytetöiden tietokannassa Theseuksessa tekemiäni hakujen perusteella varsin harvinainen yhdistelmä, vaikka viestintä kuuluu luvun 2.3 mukaisesti osaksi työturvallisuuden johtamisjärjestelmää. Työturvallisuus- ja terveysjärjestelmien standardin SFS-ISO 45001 mukaan viestintä on yksi työturvallisuuden johtamisen keskeisistä tukitoiminnoista. Viestintä kuitenkin helposti tapahtuu koska sen on tapahduttava, ilman sen suurempaa huomiota tai suunnittelua. Viestintä on jatkuvaa ja arkipäiväistä, ja jää kenties sen takia vaille ansaitsemaansa huomiota. Viestintä on tiedonsiirtoa, ja tieto lisää turvallisuutta. Viestintämme sävy puolestaan vaikuttaa työpaikan tunnelmaan ja kulttuuriin.

Opinnäytetyö oli kiehtova, mutta haastava projekti. Aiheena viestintä osoittautui haastavaksi sen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Viestintää on kaikkialla, eikä viestintään voi tarjota valmiita pakettiratkaisuja. Viestinnän toteutus riippuu siitä, miksi sitä tehdään, ketkä sitä tekevät, missä sitä tehdään ja kenelle sitä tehdään. Erityisesti kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta syntyvään kokemukseen vaikuttavat kaikki tilanteen osapuolet omilla näkemyksillään ja persoonillaan, joten kehittämiskohteena organisaatiotasolla se on hyvin haastava.

Opinnäytetyön osana toteutettu aineistonkeruu tarjosi erinomaisen mahdollisuuden tarkastella viestintää eri näkökulmista. Valittujen menetelmien avulla koottiin hyviä havaintoja, jotka myös jättivät auki lisäkysymyksiä. Kyselyssä ilmeni, että työntekijät pitivät operatiivista johdon sitoutumista turvallisuuteen vahvempana kuin ylimmän johdon, mutta tulokset eivät kerro, mistä tämä ero johtuu. Sekä työntekijät että ylin johto pitivät operatiivisen johdon turvallisuusjohtamista epätasalautuisena. Aineisto kuvaa, kuinka epätasalautisuus ilmenee, mutta syitä epätasalautisuudelle se ei kerro. Tämänkaltaiset havainnot kuitenkin tarjoavat FTE:n johdolle hyödyllistä tietoa ja tilannekuvaa johtamisen kehittämiseksi.

Aineistonkeruusta nousi myös havaintoja, joiden avulla voidaan suoraan kehittää viestinnän operatiivista tasoa luvussa 6.1 esitettyjen toimenpiteiden mukaisesti. Tällaisia havaintoja ovat työntekijöiden näkemykset mielenkiintoisista turvallisuusaiheista ja mieluisimmista viestintäkanavista. Havainnoista nousi myös esiin tarve tarkastella viestinnän suunnittelua sekä vahvistamista tietyistä turvallisuusaiheista kuten toiminnasta hätätilanteissa ja turvallisuusraportoinnista. Näiden havaintojen pohjalta opinnäytetyön puitteissa laaditut viestintämateriaalit ovat otettavissa käyttöön nopeasti.

Toimeksiantajalle tuotetun hyödyn lisäksi opinnäytetyöprosessi kehitti omaa osaamistani merkittävästi. Yksi aihevalinnan perusteista oli opinnäytetyön mahdollisuus tuottaa tietoa ja osaamista omassa työsuojeluroolissani toimimista varten. Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystäni sekä työturvallisuuden johtamisesta että viestinnästä. Sain paremman käsityksen edustettavieni näkemyksistä ja kokemuksista, samoin kuin johdon näkemyksistä, mikä tukee työskentelyäni tässä roolissa.

Lähteet

Painetut

Juholin, E. 2022a. *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*. Helsinki: Infor.

Sähköiset

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Antonsen, S. 2016. *Safety Culture: Theory, Method and Improvement*. E-kirja. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.

Bahurmoz, A.M. 2022. *Measuring Corporate Social Responsibility Performance: A Comprehensive AHP Based Index*. Teoksessa Orlando, B. (toim.) *Corporate Social Responsibility*. Lontoo: IntechOpen, 183-200.

DeJoy, D. M, Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenburg, R. J & Butts, M. M 2004. Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research* Volume 35, Issue 1, 2004, 81-90. Viitattu 11.7.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022437503000926>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. *Yritysturvallisuus*. Viitattu 26.3.2023. <https://ek.fi/hyotytietao-yrityksille/yritysturvallisuus/>

Engemann, K. J. & Henderson D. M. 2012. *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*. E-kirja. Brookfield: Rothstein Associates Inc.

EU-OSHA 2023. *Turvallisuuskulttuuri*. Viitattu 12.7.2023. <https://osha.europa.eu/fi/tools-and-resources/eu-osha-thesaurus/term/62012d>

European Union Agency for Fundamental Rights 2023. *EU:n perusoikeuskirja*. 31 artikla - Oikeudenmukaiset ja kohtuulliset työolot ja työehdot. Viitattu 20.2.2023. <http://fra.europa.eu/fi/eu-charter/article/31-oikeudenmukaiset-ja-kohtuulliset-tyoolot-ja-tyoehdot>

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti H. (toim.) 2013. *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa*. Kuntalan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Harrison, E. B. & Mühlberg, J. 2014. *Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in the Today's Global Enterprise*. E-kirja.

Heide, M. & Simonsson, C. 2019. *Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership*. E-kirja. Abingdon: Taylor & Francis Group.

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut 2021. *Visuaalinen viestintä on nyt osa jokaisen viestijän työtä*. Blogiteksti. Viitattu 21.5.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/visuaalinen-viestinta-on-nyt-osa-jokaisen-viestijan-tyota/>

Hiles, A. 2011. The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Third Edition. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Ltd.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. E-kirja. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2020. Monimenetelmätutkimus. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 1.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hämäläinen, P. & Anttila S. 2008. Onnistuneen työterveys- ja turvallisuusjohtamisen sisältö ja käytännöt. Seurantatutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu. Viitattu 24.4.2023. <https://docplayer.fi/2752688-Paivi-hamalainen-sanna-anttila-onnistuneen-tyoterveys-ja-tyoturvallisuusjohtamisen-sisalto-ja-kaytannot-seurantatutkimus.html>

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. E-kirja. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2022b. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. E-kirja. Helsinki: Infor.

Jääskeläinen, A., Tappura, S., Haapavirta, R. & Pirhonen, J. 2021. Mittaamisesta lisäarvoa turvallisuuden johtamiseen. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Viitattu 11.7.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132783/978-952-03-2008-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Kalteh, H. O., Salesi, M., Cousins, R. & Mokarami, H. 2020. Assessing safety culture in a gas refinery complex: Development of a tool using a sociotechnical work systems and macroergonomics approach. Viitattu 24.8.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753520303660>

Komission asetus EU 1321/2014 ilma-alusten sekä ilmailutuotteiden, osien ja laitteiden jatkuvan lentokelpoisuuden ylläpidosta ja näihin tehtäviin osallistuvien organisaatioiden ja henkilöstön hyväksymisestä. Viitattu 27.2.2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2014:362:FULL&from=EN>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. E-kirja. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2023. Aineistotyyppit. Viitattu 29.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyyppit/aineistotyyppit/>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44/2006. Viitattu 20.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Malamed, C. 2015. Visual Design Solutions. Principles and Creative Inspiration for Learning Professionals. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Malkavaara, H.-L. 2016. Hyvät virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helian julkaisut 5/2016. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Malti, L., Richmond, B., Quintanar, D. R., Spradlin, J. & Halili, L. 2022. Insights into Improving Risk and Safety Communication through Environmental Health Literacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2022, 19, 5330. Viitattu 27.7.2023. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9104598/>

Manka, M.L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjänä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Strategiasta tuloksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mazzei, A., Ravanazzi, S., Fisichella, C., Butera, A. & Quaratino, L. 2022. Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review* Volume 48, Issue 4, 2022. Viitattu 26.7.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811122000674>

Merivirta, M.-L., Lappalainen, J., Mattila, S., Puro, V., Savinainen, M., Toivio, P. & Uusitalo, H. 2013. Työterveyslaitos. Työsuojelu- ja työhyvinvointitoiminnan tehokkuus työpaikoilla (TS-teho). Loppuraportti. Viitattu 21.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134969/TS-teho.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naji, G. M. A., Isha, A. S. N., Alazzani, A., Saleem, M. S. & Alzoraiki, M. 2022. Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance. Viitattu 24.8.2023. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.840281/full>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, R. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. 2006. A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science* Volume 44, Issue 6, 551-562. Viitattu 12.7.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753505001219>

Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen aineiston hankintamenetelmiä. Teoksessa Puusa, A. Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Ratilainen, H., Salminen, S., Zwetsloot, G., Perttula, P., Starren, A., Steijn, W., Pahkin, K., Drupsteen, L., Puro, V., Räsänen, T., Aaltonen, M., Berkers, F. & Kalakoski, V. 2018. Työterveyslaitos. Value of Safety (VALOSA) Final Report. Viitattu 15.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136203/Value%20of%20Safety%20%28VALOSA%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Renn, O. 2008. Risk Communication: Insights and Requirements for Designing Successful Communication Programs on Health and Environmental Hazards. Teoksessa Heath, R.L. O'Hair H. D. (toim.) *Handbook of Risk and Crisis Communication*. Abingdon: Taylor & Francis Group, 80-98.

Rissanen, M. & Kaseva E. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto. Toimintapolitiikkayksikkö. Strateginen suunnittelu -ryhmä. Menetetyn työpanoksen kustannus. Viitattu 15.2.2023. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>

Ruck, K. 2019. Medium theory: Channels and content. Teoksessa Ruck, K. (toim.) *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Abingdon: Taylor & Francis Group, 141-150.

- Ruikka, S., Sandrini, S., Syrman, S. & Piskonen, E. 2019. Viestinnän palvelumuotoilu. Ensimmäiset askeleet asiakaskeskeiseen viestintään. Kaiku Helsinki. Viitattu 27.2.2023. <https://www.e-julkaisu.fi/kaikuhelsinki/viestinnan-palvelumuotoilu/pdf/palvelumuotoiluopas.pdf>
- Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus. Perusteet, vastuut ja oikeusturva. E-kirja. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. 2017. Organizational Culture and Leadership. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- SFS-ISO 31000 2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.
- SFS-ISO 45001 2018. Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.
- Suomen virallinen tilasto 2023. Työtaturmat. Verkkojulkaisu. Viitattu 14.2.2023. <https://stat.fi/tilasto/ttap>
- Tapaturmavakuutuskeskus 2023. Tilastosovellus Tikku. Viitattu 13.2.2023. https://tilastoportaaali.vakes.fi/SASVisualAnalyticsViewer/VisualAnalyticsViewer_guest.jsp?reportName=Tikku&reportPath=/6.%20Julkinen/3.%20Tapaturma/Raportit/&reportViewOnly=true&reportContextBar=true
- Työsopimuslaki 22/2002. Viitattu 2.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojeluhallinto 2023. Työsuojeluviranomaisen toiminta. Viitattu 20.2.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta>
- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 21.8.2023. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/5358>
- Työturvallisuuskeskus 2023a. Parasta työturvallisuutta yhteistyöllä. Viitattu 20.2.2023. <https://ttk.fi/>
- Työturvallisuuskeskus 2023b. Työtaturmien taloudelliset vaikutukset. Video. Viitattu 8.3.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=MOakKC2bZp4>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 6.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valtioneuvoston asetus henkilönsuojainten valinnasta ja käytöstä työssä 427/2021. Viitattu 20.2.2023. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210427>
- Veltri, A., Pagell, M., Behm, M. & Das, A. 2007. A Data-Based Evaluation of the Relationship between Occupational Safety and Operating Performance. The American Society of Safety Engineers. The Journal of SH & E Research. Vol. 4, num 1. Viitattu 21.2.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=033d4c5f88fc23ffef73af8ff437533d8b4bf511>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Vuori, J. 2023. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 1.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Vuori, J. 2023b. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 2.6.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Zerfass, A., Verčič, D. & Volk, S.C. 2016. Communication evaluation and measurement. Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 22 No. 1 2017. 2-18. Viitattu 2.3.2023. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>

Zwetsloot, G.I.J.M., Aaltonen, M., Wybo, J.-L., Saari, J., Kines, P. & Op De Beeck, R. 2013. The case for research into the zero accident vision. *Safety Science* 58 (2013) 41-48. Viitattu 22.2.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753513000428>

Julkaisemattomat

Finnair Oyj 2020. Finnair OSMS. Työturvallisuusviestintä. Viitattu 6.12.2023.

Finnair Oyj 2021. Technical Operations Procedures and Instructions. 01.00.02.05 Organisation duties and responsibilities - Aircraft Maintenance. Revisio 8.

Finnair Oyj 2022. Finnair Technical Operations. Maintenance Organization Exposition Revisio 23.

Finnair Oyj 2022b. 7-hallin riskienarviointi 2022V2. Viitattu 1.2.2023.

Finnair Oyj 2023. Finnair-konsernin intranet. Occupational safety -sivusto. Viitattu 11.12.2023.

Järveläinen, A. 2023. Turvallisuusjohtaminen ilmailuviranomaisen näkökulmasta. Luento 21.4.2023. Traficom.

Kuviot

Kuvio 1: Työturvallisuuden johtamisjärjestelmä (SFS-ISO 45001 2018; Traficom 2023)	11
Kuvio 2: Työturvallisuusjohtamisen ja -johtajuuden tekijät (mukaillen Jääskeläinen, Tappura, Haapavirta & Pirhonen 2021, 41)	12
Kuvio 3: Organisaatiokulttuurin rakenne (mukaillen Schein 2016, 18; mukaillen Luukka 2019, Yrityskulttuurin kerrokset)	14
Kuvio 4: Turvallisuuskulttuurin taso (Parker, Lawrie & Hudson 2006, 557-558)	15
Kuvio 5: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2008, 63-64)	17
Kuvio 6: Viestinnän suunnittelun ja toimenpiteiden eri tasot (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021, Suunnitelmallista)	21
Kuvio 7: Työyhteisöviestinnän suunnittelun prosessi (mukaillen Ruck 2019, 92)	22
Kuvio 8: Viestintäsuunnitelman laatiminen (Marjamäki & Vuorio 2021, Viestintäsuunnitelmassa tavoitteet viedään...)	23
Kuvio 9: Viestinnän arvioinnin portaat (mukaillen Juholin 2010, 3; Zeffass, Verčič & Volk 2016, 6)	27
Kuvio 10: FTE:n organisaatiokaavio (Finnair Oyj 2022).....	29
Kuvio 11: Väittämä 2 Olen saanut riittävästi tietoa	36
Kuvio 12: Väittämä 3 Olen saanut riittävästi tietoa tehdäkseen työni turvallisesti.....	36
Kuvio 13: Kysymys 4 Olen kiinnostunut saamaan tietoa seuraavista työturvallisuuteen liittyvistä aiheista.....	37
Kuvio 14: Kysymys 5 Haluan saada työturvallisuuteen liittyvää tietoa.....	38
Kuvio 15: Väittämä 7 Koen, että minulla on mahdollisuus osallistua työturvallisuuden parantamiseen.	39
Kuvio 16: Kysymys 8 Pääsen BSafeen CompanyHubista tai puhelimesani olevalla sovelluksella. BSafen kautta voin raportoida	39
Kuvio 17: Väittämä 9 Tekniikan ylin johto on sitoutunut työturvallisuuteen.....	40
Kuvio 18: Väittämä 10 Tekniikan päivittäisjohto (DM, VSM, supervisor) on sitoutunut työturvallisuuteen.	40
Kuvio 19: Kysymys 11 Olen tietoinen, että Finnairin työturvallisuusjohtaminen pohjautuu Nolla tapaturmaa -tavoitteeseen.....	41
Kuvio 20: Kysymys 12 Esihenkilöni (VSM) on keskustellut kanssani turvallisuudesta My Journey -keskustelussa.	41
Kuvio 21: Väittämä 13 Osastoni johto asettaa turvallisuuden etusijalle jokapäiväisessä toiminnassa.	42
Kuvio 22: Väittämä 14 Osastoni työntekijät asettavat työskennellessään turvallisuuden etusijalle.	42
Kuvio 23: Osastollani on hyvä turvallisuuskulttuuri	43
Kuvio 24: Kysymys 16 Osastollani tiedotetaan ja keskustellaan turvallisuusasioista	43
Kuvio 25: Johtaminen	45

Kuvio 26: Viestintä.....	50
Kuvio 27: Kulttuurin rakentuminen ja rakentaminen	53

Taulukot

Taulukko 1: Kyselyn vastausten jakauma ja vastausprosentit työskentelyosastoittain	35
Taulukko 2: Työturvallisuusviestinnän arviointi	61

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	73
Liite 2: Haastatteluiden teemarunko	81

Liite 1: Kyselylomake

Survey regarding Finnair Technical Services occupational safety communication

Licensed engineer or mechanic, the opportunity has come to express your opinion on occupational safety communication. This survey is done for a thesis that is a part of Laurea University of Applied Sciences' safety, security and risk management studies. The goal of the thesis is to develop occupational safety communication.

The survey is aimed at licensed engineers and mechanics working in hangars 7 and 11, and in back shops.

Responding takes five minutes.

Answer the survey no later than 2.4.2023 23:59.

The survey is anonymous. The collected information is used for the development of occupational safety communication and as research material for the thesis.

Thank you for responding! Your input is important for the development of communication and the success of the thesis.

1. My work departments is *

- Backshop
- Hangar 7
- Hangar 11

2. I have received enough information about *

	Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
personal protection equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
electrical safety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chemical safety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
human factors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
risks involved in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
operation in an emergency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
safe use of equipment and tools e.g., personnel lifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. I have received enough information to perform my work safely. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. I am interested in following safety topics: *

Select all that apply.

- Occupational safety metrics (number of accidents, accident frequency, forward-looking metrics e.g. number of safety walks)
- Safety observations and related corrective actions
- Safety improvements in work environment
- Accidents and near misses at Finnair
- Accidents and near misses that happened elsewhere
- Occupational health and safety work (työsuojelu)
- Other

5. I would like to receive safety information by *

Please select at most 5 options.

- email
- CompanyHub
- management weekly letter
- infoscreens
- safety moments
- notification to tablet
- conversation with my manager
- colleagues
- e-learning
- classroom training
- safety campaigns and events e.g. Safety Week
- Other

6. I would like to receive more information about this safety topic:

7. I feel that I have the opportunity to be involved in improving occupational safety. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. I can access BSafe via CompanyHub or with an app in my phone. I can use BSafe to report *

- work accident
- commuting accident
- safety observation
- positive safety observation
- near miss
- inappropriate behavior

9. The top management of Finnair Technical Services is committed to occupational safety. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

The operational management (DM, VSM, supervisor) is committed to occupational safety. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. I am aware that Finnair's occupational safety management is based on zero accidents vision. *

- Yes
- No

12. My manager (VSM) has discussed safety topics with me during My Journey discussion. *

- Yes
- No
- I'm not sure.
- I haven't had My Journey discussion with my manager.

13. In my department, the managers put safety first when leading everyday operations. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. In my department, the employees put safety first when working. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. My department has a good safety culture. *

Disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. The amount of safety communication in my department is *

- too low
- sufficient
- too much

17. Open feedback regarding safety communication:

18. What did you think of this survey? Please give feedback!

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

Haastattelurunko

- **TEEMA 1: Johdon sitoutuminen työturvallisuuteen**
 - Mitä työturvallisuuteen liittyviä vastuita roolissasi on?
 - Mikä on johdon sitoutumisen merkitys työturvallisuustyölle?
 - Mitkä ovat johdon keinot viestiä sitoutumista?
 - Ylin johto
 - Operatiivinen johto
 - Mitkä ovat sinun keinosi omassa roolissasi viestiä sitoutumista?
 - Miten olet käsitellyt työturvallisuusteemoja keskusteluissa alaitesi kanssa?

- **TEEMA 2: Viestinnän nykytilanne**
 - Millaista työturvallisuusviestintä on tällä hetkellä?
 - Minkälaisia hyviä puolia tai puutteita olet havainnut viestinnässä?
 - Miten hyvin tiedonkulku on järjestetty eri toimijoiden välillä?

- **TEEMA 3: Viestinnän tavoitteet ja tavoitetilanne**
 - Mitä tavoitteita viestinnän avulla pyritään saavuttamaan?
 - Minkälaista haluamme viestinnän olevan?
 - Mitkä ovat viestinnän tärkeitä ominaisuuksia?

- **TEEMA 4: Viestintävastuut**
 - Millaisia työturvallisuuteen liittyviä viestintävastuita sinulla on nyt?
 - Kenen tulisi olla vastuussa työturvallisuusviestinnästä?
 - Millä tavoin sinua ohjeistettu viestimään?
 - Miten viestintäosaaminen on varmistettu?
 - Minkälaista viestintäkoulutusta olet saanut?