

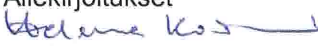
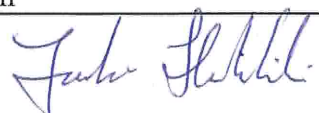



Turvallisuudenkin hallitsevat työnjohtajat

Kirjoittajat Jouko Heikkilä ja Eeva Rantanen

Luottamuksellisuus julkinen

Tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston tuella

Raportin nimi Turvallisuudenkin hallitsevat työnjohtajat		
Asiakkaan nimi, yhteystiedot ja yhteystiedot Työsuojelurahasto, Ilkka Tahvanainen	Asiakkaan viite 107091	
Projektin nimi Työnjohdon turvallisuustoiminta ja sen motiivit	Projektin numero/lyhytnimi 16456/Turvajohto1	
Raportin laatija(t) Jouko Heikkilä ja Eeva Rantanen	Sivujen/liitesivujen lukumäärä 35/10	
Avainsanat työnjohtaja, lähiesimies, työturvallisuus, johtaminen, motivaatio, toiminta, rakennusteollisuus, metalliteollisuus	Raportin numero VTT-R-08415-07	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Projektin tavoitteena oli selvittää keskeisimpiä eroja turvallisuudeltaan eritasoisten työkohteiden työnjohtajien työskentelyssä ja turvallisuuteen liittyvissä motivaatiotekijöissä. Työnjohtajien toimintatapojen ja näkemysten selvittämiseksi haastateltiin 29 työnjohtajaa kahdesta yrityksestä rakennus- ja metallituoteteollisuudesta ja heidän alaistensa ja esimiestensä näkemyksiä työnjohtajan toiminnasta selvitettiin kyselyllä. Parhaiten ja huonoiten työturvallisuuden hallinnassa onnistuneiden työnjohtajien toimintaa ja näkemyksiä verrattiin keskenään. 'Hyvin onnistuneet' työnjohtajat erotti 'melko hyvin onnistuneista' harkitsevampi suhtautuminen turvallisuuteen: työturvallisuus ei heille ole vain – eikä välttämättä edes aina ensisijassa – sääntöjen noudattamista, vaan tilannekohtaista vaarojen tunnistamista, ymmärrystä ja turvallisen toiminnan suunnittelua. Myös muussa esimiestyössä toiminnan ja tilanteiden hallitseminen on "hyvillä" painokkaammin esillä. Toinen "hyvät" erottava tekijä on vahvempi usko omaan vaikutukseen sekä onnistumiseen että epäonnistumiseen (yleensäkin työmaalla – ei pelkästään turvallisuuden hallinnassa). Työnjohtajien omista kertomuksissa työturvallisuuden arvostuksesta ja motivaatiosta työnjohtajaryhmien välillä ei havaittu eroja, mutta "hyvien" vastauksissa kuitenkin ilmeni suurempi ehdottomuus omassa toiminnassa turvallisuuden eteen. Tulokset vahvistivat näkemystä siitä, että turvallisuustasosta luotettavamman kuvan saamiseksi arviointia ja mittausmenetelmiä olisi syytä kehittää. Tämä on edellytys paitsi paremmalle turvallisuuden hallinnalle työelämässä, myös perusta turvallisuuden hallinnan hyvien toimintamallien tutkimiselle ja tunnistamiselle. Tässä tutkimuksessa havaittiin joitakin hyvin turvallisuuden hallinnassa onnistuvan työnjohtajan piirteitä, joita voi näin perustellusti käyttää hyödyksi esimerkiksi esimieskoulutuksessa tai yritysten omassa turvallisuuden johtamisen kehittämistyössä. Tutkimusta on kuitenkin syytä jatkaa ja laajentaa varmempien ja yksityiskohtaisempien tulosten saamiseksi.</p>		
Luottamuksellisuus	julkinen	
Tampereella 1.10.2007 Allekirjoitukset  Helena Kortelainen teknologiapäällikkö	 Jouko Heikkilä tutkija	Tarkastanut  Kaarin Ruuhilehto erikoistutkija
VTT:n yhteystiedot VTT, PL 1300, 33101 TAMPERE, puh. 020 722 111		
Jakelu (asiakkaat ja VTT)		
<p><i>VTT:n nimen käyttäminen mainonnassa tai tämän raportin osittainen julkaiseminen on sallittu vain VTT:ltä saadun kirjallisen luvan perusteella.</i></p>		

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
2	Tavoite	5
3	Tutkimustapa ja menetelmät	5
3.1	Tutkimustapaukset	6
3.2	Menetelmät	7
4	Tulokset	9
4.1	Esimiestyön tavoitteiden painottaminen	9
4.2	Esimiestyön tavoitteissa onnistuminen	13
4.3	Arviot työnjohtajien työturvallisuudesta	15
4.4	Työnjohtajien esimiestyö ja työturvallisuuden taso	17
4.4.1	Onnistuminen	18
4.4.2	Usko omaan vaikutukseen	20
4.4.3	Asioiden johtaminen: Organisointi, suunnittelu ja ongelmien ratkaisu	20
4.4.4	Ihmisten johtaminen: Tilannetietoisuus, työn laadun seuranta ja kiinnostuksen osoittaminen	22
4.4.5	Esimiestyön arvot ja motivaatiotekijät	23
4.4.6	Työturvallisuuden hallinta: turvallisuuden pohdintaa, ymmärrystä ja avointa keskustelua	25
5	Tulosten tarkastelu	26
5.1	Miten työnjohtajat hallitsevat turvallisuutta	26
5.2	Mikä motivoi työnjohtajaa työturvallisuuden hallinnassa	27
5.3	'Hyvin' ja 'melko hyvin' turvallisuutta hallitsevien työnjohtajaryhmien erot	28
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten yleistettävyyden tarkastelu	31
6	Johtopäätökset	33
	Lähdeluettelo	34

LIITTEET

- 1 Kysely työnjohtajan toiminnasta
- 2 Työnjohtajan toiminta - haastattelurunko

1 Johdanto

Turvallisuuden johtamisen merkitys riskien hallinnassa on yleisesti tunnustettu asia. Esimerkiksi työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) on määritetty työnantajaa (siis johtoa) koskeva yleinen huolehtimisvelvoite työntekijän turvallisuudesta sekä useita kohdistetumpia velvoitteita työsuojelun, työympäristön ja työn suunnitteluun sekä vaarojen selvittämiseen ja työntekijöiden opetukseen ja ohjaukseen liittyen. Kansainvälisessä vertailussa (Aaltonen 2006) Suomen työturvallisuus on varsin hyvällä tasolla ja yleisesti ollaan sitä mieltä, että lain velvoitteet hoidetaan Suomessa hyvin. Useissa yrityksissä ollaan turvallisuuden hallinnassa jo paljon lain vaatimaa tasoa parempiakin. Kuitenkin paljon esiintyy myös käsityksiä, että erityisesti pk-sektorin toimijoilla on puutteita vielä lain vaatimustenkin täyttämässä.

Johtamisen merkitystä ja sen kehittämisen tarvetta tukevat myös tutkimustulokset. Tarkkonen (2005, s.177) on luetellut tärkeitä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämiskohteita. Näistä ensimmäinen on ”työsuojelun strateginen ja päivittäisjohtaminen”. Nakari (2003, s.189–190) on todennut esimiestoiminnan yhteyden työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta myös sairauspoissaoloihin. Kansainvälisessä keskustelussa Frick (2003, s.11–19) on esittänyt useita yleisesti esiintyviä piirteitä, joiden hän katsoo estävän tehokasta (työ)turvallisuuden johtamista organisaatiossa. Näitä ovat mm:

- epätietoisuus johtamisen ja sen kehittämisen vastuista ja tehtävistä – sekä organisaation sisällä, mutta erityisesti verkottuneessa toiminnassa; turvallisuusosaamisen puute – erityisesti inhimillisten, sosiaalisten ja organisatoristen tekijöiden osalta
- supistukset, ulkoistukset ja keskittyminen ydintoimintaan, kuten myös johtamisen resurssien karsinta
- epäsäännölliset työsuhteet, jotka estävät jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä ja siten kaiken kaikkiaan vaikeuttavat johtamista
- turvallisuuden johtamisen vaikeus ja jatkuvan huolenpidon tarve jo lähtökohtaisesti sekä huono johtaminen yleisemminkin
- työntekijöiden osallistumisen sekä johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksen heikkous
- turvallisuuden hallinta/johtaminen on vaikeaa ja vaatii jatkuvaa huolenpitoa eli johtamista
- organisaatioiden taipumus jättää vastuu turvallisuudesta erillisille turvallisuustoimijoille.

Turvallisuuden johtamisen merkitys on noussut esille myös useiden merkittävien suuronnettomuuksien kautta jo 1970-luvulta lähtien. Esimerkiksi Flixborough'n, Zeebruggen, Kings Crossin ja Piper Alphan katastrofien tutkinnassa keskeiseksi syyksi todettiin turvallisuuden hallinnan puutteet suunnittelun, toiminnan ja kunnossapidon johtamisessa (Hale ym. 1997, s.122).

TSR:n ja Työterveyslaitoksen järjestämän seminaarin esityksissä ja keskusteluissa (Työpaja ... 2007) nousivat esille työnjohdon kehittämistarpeet. Kehittämistarvetta on turvallisuusosaamisessa. Myös muuttuneet roolit ja organisaatiot aiheuttavat uusia haasteita työjohtajien työskentelyyn.

Työnjohto on keskeisessä asemassa turvallisuuden käytännön johtamisessa. Esimerkiksi tiimiytetyssäkin toiminnassa työnjohtajan/esimiehen rooli on työtehtävien suunnittelussa ja siihen liittyen turvallisuusnäkökohtien huomioon ottamisessa sekä työturvallisuuden valvonnassa merkittävä. Samalla on myös todettu, että käytännöt turvallisuuden huomioon ottamisessa ja valvonnassa vaihtelevat merkittävästi. (Nurmi ym. 2000). Perinteisemmässä työnjohtajan suoremmin ja tiiviimmin ohjaamassa ja valvomassa toiminnassa vaikutus turvallisuuteen on luonnollisesti vielä suurempi.

Työnjohtajien onnistumiseen turvallisuuden johtamisessa vaikuttavat heidän taitonsa, taitonsa ja kykynsä. Olennainen kysymys kuitenkin on, miksi työnjohto käyttäisi tietojansa, taitojansa ja kykyjensä turvallisuuden johtamiseen? Mitkä seikat suuntaavat työnjohdon toimimaan erityisesti vielä turvallisuudenkin varmistamiseksi - vallankin kun muutoinkin työssä on nykyiseen aikaan tarpeeksi kuormaa? Mikä työnjohtoa motivoi? Erilaisia motivaatioteorioita on useita. Yhteistä niille on käsitys, että on olemassa tekijöitä, jotka suuntaavat tai toimivat käyttövoimana ihmisen (tietynlaiselle) toiminnalle.

Työnjohdon motivaatiotekijöitä etenkin turvallisuuden suhteen on ainakin Suomessa tutkittu ilmeisen vähän. Väitöskirjassaan Simola (2005, s.96–97 ja 103) esittelee *tilivelvollisuuden (accountability)* keskeisenä esimiesten motivaatioon liittyvänä käsitteenä. Siihen liittyen hän toteaa, että linjaesimiesten tilivelvollisuuden toteutumisen edellytyksenä ovat hyvin toimivat turvallisuusaktiiviteettien mittarit ja että ne toimivat samalla tärkeinä motivointikeinoina. Hätinen ja Ruoppila (2000, s. 15–16) puolestaan tutkimuksensa perusteella jäsensivät esimiesten/työnjohdon turvallisuusasennemittarissaan seuraavat neljä perusolottuvuutta: 1) (ylemmän) johdon vastuullisuus ja sitoutuminen turvallisuuteen, 2) turvallisuushenkilöstön tärkeä asema ja vaikutus turvallisuustoimintaan, 3) esimiesten (oma) ajankäyttö(mahdollisuus) turvallisuuteen ja 4) työpaikan sitoutuminen turvallisuuteen. Viimeaikoina on varsin usein peräänkuulutettu (erityisesti työntekijöiden) turvallisuusasenteen muutosta (mm. Juvas 2004, Salminen & Palukka 2005). Parempi olisi kuitenkin hakea ensisijassa muutosta ihmisten turvallisuustoimintaan ja siihen vaikuttaviin motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijöihin – ainakin ulkoisiin – on huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa kuin ihmisten asenteisiin. Lisäksi asenteet myös muuttuvat vähitellen, kun toiminnasta saadaan myönteisiä kokemuksia.

Turvallisuuden hallinnan hyviä käytäntöjä on jonkin verran pyritty selvittämään mm. tutkimalla turvallisuuden hallinnassa hyvin onnistuneita organisaatioita. Tällöin on tyypillisesti käytännössä selvitetty sitä, mitä käytäntöjä organisaation edustajat itse tai tutkimuksen tehneet asiantuntijat näkevät hyvänä. Arvion tekijän kokemuksen perusteella toki pystyy usein suhteellisen luotettavastikin arvioimaan käytäntöjen toimivuutta ja osittain tuloksellisuutta (Mämmi 2006). Turvallisuustyössä tuloksellisuuden arviointi kuitenkin yleisesti tunnetaan ongelmalliseksi: tyypillisiin turvallisuuden mittareihin, tapaturmiin ja onnettomuuksiin, vaikuttavat yleensä lukuisat tekijät, jotka osittain voidaan nähdä ”sattumanakin”. Tämän vuoksi yksittäisten käytäntöjen tuloksellisuuden arviointi turvallisuuden suhteen

on epävarmaa pelkästään henkilökohtaisen kokemuksen perusteella. Onnistuneiden organisaatioiden yhteisten piirteiden, esim. samanlaisten käytäntöjen, kartoituksella voidaan myös saada viitteitä siitä, millainen toiminta turvallisuuden hallinnassa tuottaa tulosta. Lisänäkökulmaa tuloksellisista organisaation piirteistä voidaan saada tarkastelemalla eri tavoin turvallisuuden hallinnassa onnistuneita organisaatioita.

Tässä tutkimuksessa verrataan työnjohtajien työskentelyä – erityisesti turvallisuuteen vaikuttamista – turvallisuudeltaan eritasoisissa työkohteissa. Tarkastelu tässä hankkeessa on suhteellinen rajallinen. Tämän tiedon perusteella turvallisuuden parantamista tavoitteleva organisaatio voi kuitenkin benchmarkata toimintaansa sekä suunnata ja tukea työnjohdon toiminnan kehittämistä turvallisuutta tuloksellisesti edistävään suuntaan. Tämä hanke liittyy laajempaan, valmisteilla olevaan hankkeeseen, jonka päämääränä on tuottaa entistä perustellummat ja käyttökelpoisemmat turvallisuuden johtamisen kehittämisen ”työkalupakki” ja ”reseptikirja”.

2 Tavoite

Projektin tavoitteena oli selvittää keskeisimmät erot turvallisuudeltaan eritasoisten työkohteiden työnjohtajien työskentelyssä ja turvallisuuteen liittyvissä motivaatiotekijöissä.

Tutkimuskysymykset:

- Miten työnjohto toimii turvallisuuden varmistamiseksi ja edistämiseksi? Millaisia erityisiä turvallisuustoimenpiteitä työnjohto tekee ja mitkä muut työnjohdon toimenpiteet vaikuttavat turvallisuuteen?
- Mikä motivoi ja mikä demotivoi työnjohtoa toimimaan turvallisuuden eteen? Mitkä ovat aktiivisen turvallisuuden huomioon ottamisen ”käyttövoimat” ja ”jarrut”?
- Onko työnjohdon toiminnassa ja heitä motivoivissa tekijöissä eroja turvallisuudeltaan eritasoisissa organisaatioissa ja millaisia ne ovat? Millaiset työnjohdon toimenpiteet ja motivaatiotekijät näyttävät johtavan hyvään turvallisuuden tasoon, millaiset eivät johda ja millaiset tekijät näyttävät johtavan huonoon turvallisuuden tasoon?

Työnjohdolla tarkoitetaan tässä työnjohtajan nimikkeellä organisaatiossa toimivia, mutta myös muita vastaavissa lähiesimiesasemassa olevia henkilöitä. Keskeisinä tarkastelukohteina ovat päivittäisjohtaminen ja esimiestehtävät.

3 Tutkimustapa ja menetelmät

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena kahdessa eri toimialan yrityksessä. Tietyn yrityksen sisällä tehdyllä vertailulla on mahdollista paremmin saada tietoa eri työnjohtajien toiminnan vaikutuksista, kun yrityskulttuuri ja toimintamallit ovat lähtökohtaisesti samat. Tavoitteena oli esiyymmärryksen hankkiminen työnjohdon

toiminnasta, näkemyksistä ja toimintaedellytyksistä laajemman tutkimuksen pohjaksi. Kahden yrityksen tarkastelu antoi tässä vaiheessa riittävän määrän työnjohtajia. Kohdeyritykset valittiin kahdelta eri toimialalta, jotta voitaisiin tehdä havaintoja mahdollisista toimialakohtaisista eroista tai ainakin yrityksestä ja toimialasta riippumattomista (tapauksille yhteisistä) tekijöistä.

3.1 Tutkimustapaukset

Tarkastelun kohteeksi valittiin yritykset sellaisilta toimialoilta, joilla turvallisuuden tasossa on muita enemmän kehittämisen tarvetta, mutta joista on myös löydettävissä esimerkkejä onnistuneesta turvallisuustyöstä. Nämä toimialat ovat rakennusala ja metallituotteiden valmistus. Näistä edellisen toimialan tapaturmataajuus vuonna 2004 oli 73,1 ja jälkimmäisen 77,6, kun esimerkiksi teollisuudessa kokonaisuudessaan tapaturmataajuus oli 38,9.

Tässä hankkeessa tarkasteltiin yhtä yritystä molemmilta toimialoilta. Molemmat yritykset ovat merkittävästi panostaneet työturvallisuuteen, mutta molemmat yritykset myös ovat todenneet, että eroja esimerkiksi eri työmaiden/osastojen välillä on. Molemmista oli kohteena Tampereella toimiva yksikkö. Rakennusalan yrityksestä osa kohteena olleista työmaista sijaitsi Tampereen naapurikunnissa.

Molemmat mukana olleet yritykset ovat kansainvälisen yrityksen paikallisia, Tampereella toimivia yksiköitä. Metallialan yrityksen toimintaan kuuluu koneiden kokoonpanoteollisuuden lisäksi huolto ja kunnossapitotoimintaa sekä koneiden suunnittelua. Yrityksen 4 osastolla työskentelee yhteensä n. 740 työntekijää, joista toimihenkilöitä on noin puolet. Paikallisen yksikön kokoonpano-osastoilla on työnjohtajia 14 ja suunnittelupuolella lisäksi muutama esimies. Kokoonpanoyksiköiden työnjohtajilla on alaisuudessaan keskimäärin 60 työntekijää, määrä vaihtelee kuitenkin 20:stä noin 80 työntekijään. Suunnittelupuolella esimiehillä on alaisuudessaan 5-6 suunnittelijaa.

Rakennusalan yrityksen paikallinen yksikkö tarjoaa rakentamispalveluita, joihin kuuluu asuntorakentamista ja toimitilarakentamista. Yksiköllä on oman rakennustuotannon lisäksi urakkakohteita. Rakennuskohteet olivat tutkimuksen aikana pääasiassa eri rakennusvaiheissa olevia uudisrakennuskohteita, mukana oli myös muutamia korjausrakennuskohteita. Yhteensä rakennustyömaita oli noin 15. Henkilöstöä tässä yksikössä on noin 200. Henkilöstöstä on työmailla rakennustyössä noin 140. Työnjohtajia on yhteensä 30. Heistä noin puolet toimi tutkimuksen aikana vastaavana mestarina. Vastaavista mestareista oli mukana tutkimuksessa lähinnä pienempien kohteiden vastaavat, joiden työnkuvaan kuuluu myös tutkimuksessa haettua lähiesimiestoimintaa. Rakennustyömailla työnjohtajien alaisuudessa olevien työntekijöiden määrä vaihtelee rakennusvaiheesta riippuen. Omat työntekijät voivat siirtyä yrityksen toisille työmaille jne. Tutkimukseen osallistuneilla työnjohtajilla oli tietynä tutkimuksen ajankohtana alaisuudessaan keskimäärin 7 omaa työntekijää, määrä vaihteli työnjohtajittain yhdestä 13 työntekijään.

Molemmissa yrityksissä tutkimuksen kohteena olivat lähtökohtaisesti kaikki tuotannollisen toiminnan lähiesimiehet (työnjohtajat/työmaamestarit), joita oli yhteensä 14 + 15 henkilöä. Metallialan yrityksestä mukana oli myös kaksi suunnittelun lähiesimiestä. Muutama kauempana Tampereesta toimiva työnjohtaja jätettiin tarkastelun ulkopuolelle käytännön syistä.

3.2 Menetelmät

Tiedonhankintamenetelminä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Kyselyllä koottiin tietoa siitä miten työnjohtajien alaiset ja esimiehet näkevät työnjohtajan painottavan esimiestyön tavoitteita, saavuttaneen tavoitteet sekä millaiseksi he arvioivat työnjohtoalueen turvallisuuden tason. Kyselylomake on liitteenä 1. Haastatteluita käytettiin selvittämään työnjohtajien toimintaa useasta näkökulmasta eikä keskitytty pelkästään turvallisuuteen. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva työnjohtotyöstä sellaisena, kun haastateltava sen itse näkee ja kokee. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemat on esitetty liitteenä 2.

Haastattelut

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne järjestettiin kummassakin yrityksessä siten, että työnjohtajat irrottautuivat tuotantoympäristöstä ja työmaaltaan. Metallialan yrityksessä työnjohtajat tulivat osastoiltaan erilliseen neuvottelutilaan ja rakennusyriksen työnjohtajat tulivat työmailtaan yrityksen toimistolle neuvotteluhuoneeseen. Jokaista haastattelua varten varattiin aikaa kaksi tuntia. Metallialan yrityksessä haastattelut tehtiin neljän päivän aikana ennalta sovitun aikataulun mukaan. Rakennusyriksessä haastatteluajankohta sovittiin henkilökohtaisesti kunkin työnjohtajan kanssa ja haastattelut toteutettiin viiden viikon ajanjaksolla kahdeksana päivänä.

Haastatteluissa oli mukana kaksi haastattelijaa, jolloin toisen haastattelijan oli mahdollista keskittyä johdattelemaan keskustelua toisen kirjatessa vastaukset. Haastattelut myös nauhoitettiin.

Kyselyt

Metallialan yrityksessä kysely järjestettiin kutsumalla joka 4. tai joka 3. (riippuen työnjohtajan vakinaisten alaisen määrästä) työnjohtajan vakinaisista alaisista tilaisuuteen, jossa he täyttivät kyselylomakkeet. Tilaisuuksia järjestettiin kaksi. Kutsutuista 81 prosenttia osallistui ja lomakkeita palautettiin yhteensä 80 kappaletta koskien 11 työnjohtajaa. Neljän työnjohtajan osalta vastauksia ei saatu.

Rakennusyriksessä työnjohtajien alaisille suunnattu kysely toteutettiin lähettämällä kullekin työnjohtajalle kyselylomakkeita ja vastauskuoria palautusta varten jaettavaksi sillä hetkellä alaisuudessaan työskenteleville. Kyselylomakkeen mukana lähetettiin lyhyt kuvaus kyselyn tarkoituksesta sekä ohjeet vastaamiseen ja lomakkeiden palauttamiseen. Kaikkien työnjohtajien osalta ei saatu tietoa näiden jakamien lomakkeiden määrästä. Yhdeksältä työnjohtajalta tieto saatiin: he olivat jakaneet 51 lomaketta ja heidän osaltaan vastausprosentti oli 63. Yhteensä kyselylomakkeita palautettiin 47 kappaletta koskien 13 työnjohtajaa. Kahden työnjohtajan osalta vastauksia ei saatu.

Työnjohtajien esimiehille lähetettiin samansisältöinen lomake sähköisesti täytettäväksi sähköpostin liitteenä. Esimies arvioi jokaisen alaisenaan toimivan työnjohtajan erikseen. Metallialan yrityksessä seitsemällä osastopäälliköllä oli haastateltuja työnjohtajia alaisuudessaan yhdestä viiteen. Kyselyn vastauksia esimiehet palauttivat 12 työnjohtajan osalta eli 80 prosenttia. Rakennusalan yrityksessä neljän työpäällikön alaisuudessa oli haastateltuja työnjohtajia yhdestä kuuteen. Kyselyn vastauksia esimiehet palauttivat 10 työnjohtajan osalta eli 71 prosenttia.

Analyysi

Analyysin tarkoituksena oli selvittää työnjohtajien toimintatapojen ja näkemysten eroja turvallisuustasoltaan erilaisilla työnjohtoalueilla. Ensimmäiseksi määriteltiin työnjohtoalueiden turvallisuustaso. Taso arvioitiin kyselyn tulosten perusteella käyttämällä kolmea muuttujaa:

- onnistuminen siinä, että työ tehdään välttäen riskiä, työturvallisuudesta tinkimättä. Arviossa käytettiin asteikkoa 1–6 (1='täysin riittämättömästi, 6='täysin riittävästi') ja arvioijina olivat kaikki vastaajaryhmät (työnjohtajat itse, heidän alaisensa ja esimiehensä).
- arvio työalueen työturvallisuudesta kokonaisuutena. Arviossa käytettiin asteikkoa 1–6 (1='hyvin heikko', 6='erittäin hyvä') ja arvioijina olivat työnjohtajien alaiset ja esimiehet.
- summamuuttuja (keskiarvo) kahdeksasta erillisestä työturvallisuuden eri osa-alueiden arvioita kuvaavista muuttujista. Asteikko ja arvioijat olivat samat kuin edellisessä kohdassa.

Seuraavaksi valittiin yrityskohtaisesti näistä kolmesta muuttujasta yhdistetyn turvallisuustasoarvion perusteella kahteen vertailtavaan ryhmään puolet työnjohtajista eli 14 työnjohtajaa: kuusi korkeimman turvallisuustason arviot saanutta ryhmään 1 ja kahdeksan matalimman arvion saanutta ryhmään 2 (eli ylä- ja alaneljännekset valinnan painottuessa alempaan ryhmään koska myös arviot painottuivat siihen suuntaan).

Haastattelutuloksista etsittiin ryhmille tyypillisiä piirteitä työnjohtajien toimintatavoista ja näkemyksistä. Haastatteluista tehtyjä kirjauksia luettiin teemoittain ja koottiin toimintatapaa ja näkemyksiä kuvaavia tietoja.

Kyselyn tuloksia tarkasteltiin tilastollisesti. Eri muuttujien (tavoitteiden painottuminen, niiden saavuttamisessa onnistuminen ja työturvallisuuden taso) yhteyksiä tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimella (r_s) siltä osin, kun tarkastelussa oli mukana järjestysasteikollisia muuttujia. Muilta osin käytettiin Pearsonin korrelaatiokertoimia (r). Yritysten eroja ja vastaajaryhmien eroja tarkasteltiin t-testillä (t) silloin, kun varianssien yhteneväsyyden ehto (ja muut testin ehdot) täyttyivät. Muulloin käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä (U). Seuraavassa esitetään sekä koko aineistoa koskevat (luvut 4.1-4.3) että vertailtavien ryhmien tulokset (4.4).

4 Tulokset

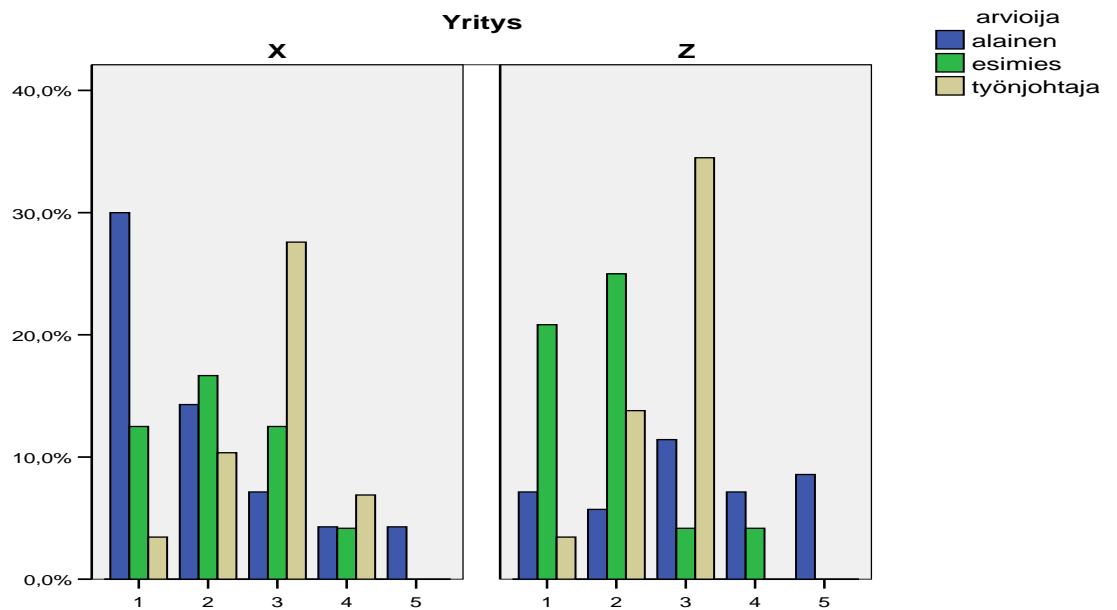
4.1 Esimiestyön tavoitteiden painottaminen

Kyselyssä vastaajille annettiin arvioitavaksi esimiestyön tavoitteet:

- Työ tehdään mahdollisimman, nopeasti ja kustannustehokkaasti
- Työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti
- Työ tehdään välttäen riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan
- Työ tehdään siten, että henkilöstö on mahdollisimman tyytyväistä
- Työ tehdään siten, että työnjohtaja on mahdollisimman tyytyväinen työnsään.

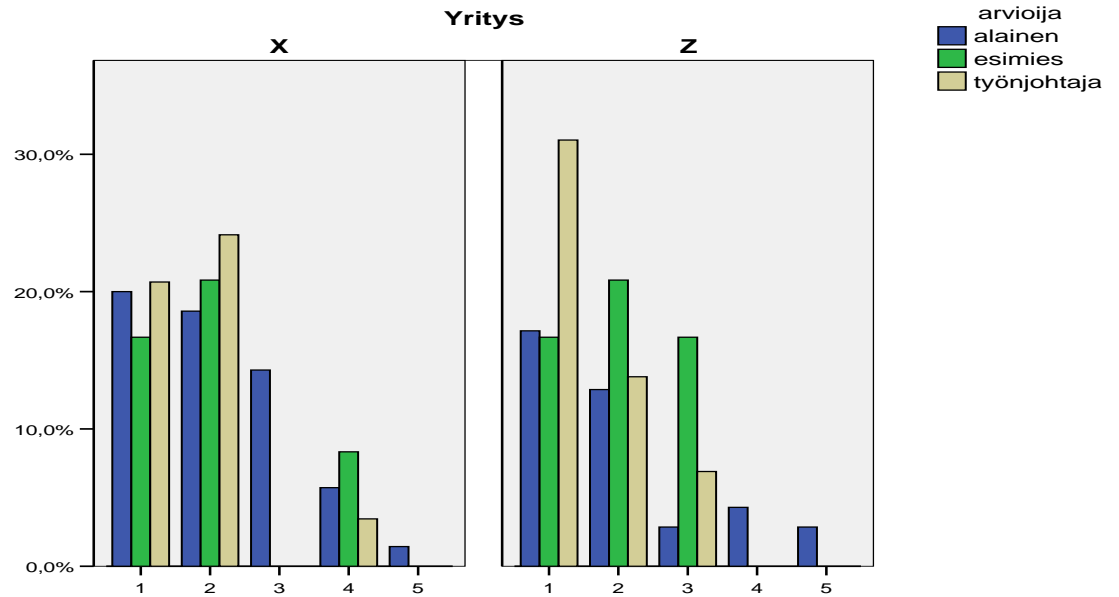
Tavoitteet pyydettiin laittamaan järjestykseen 1.–5. sen mukaan, miten vastaaja näkee työnjohtajan kiinnittävän huomiota kuhunkin tavoitteeseen. Seuraavissa kuvissa 1–5 on esitetty arviointijärjestyksessä yrityksittäin työnjohtajien (yritys X: N=14 ja yritys Z: N=15) ja heidän alaistensa (yritys X: N=42, yritys Z: N=28) ja esimiestensä (yritys X: N=11, yritys Z: N=13) näkemykset tavoitteiden painottamisesta työnjohtajan työssä.

Tavoite A: Työ tehdään mahdollisimman, nopeasti ja kustannustehokkaasti



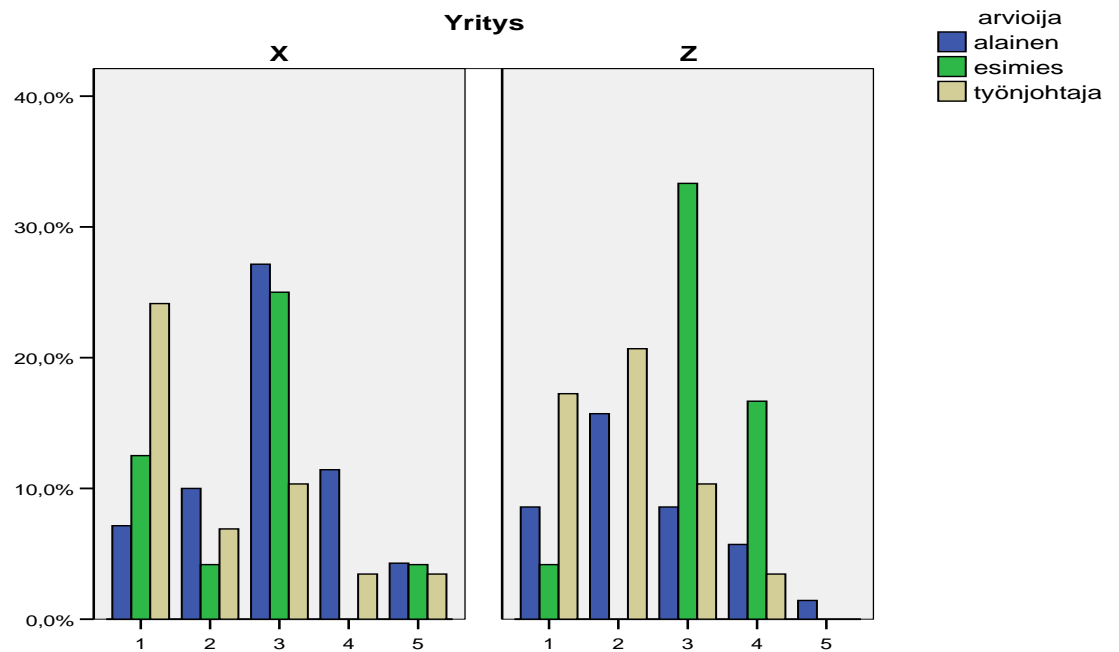
Kuva 1. Tavoitteen A painotusten jakaumat yrityksissä.

Tavoite B: Työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti



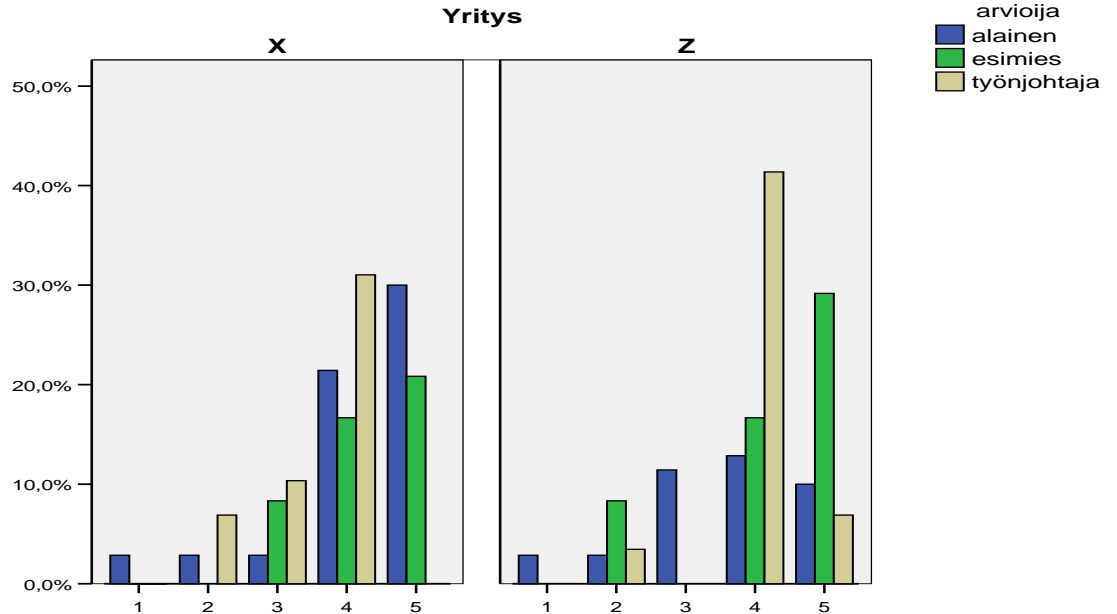
Kuva 2. Tavoitteen B painotusten jakaumat yrityksissä.

Tavoite C: Työ tehdään välttämättä riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan



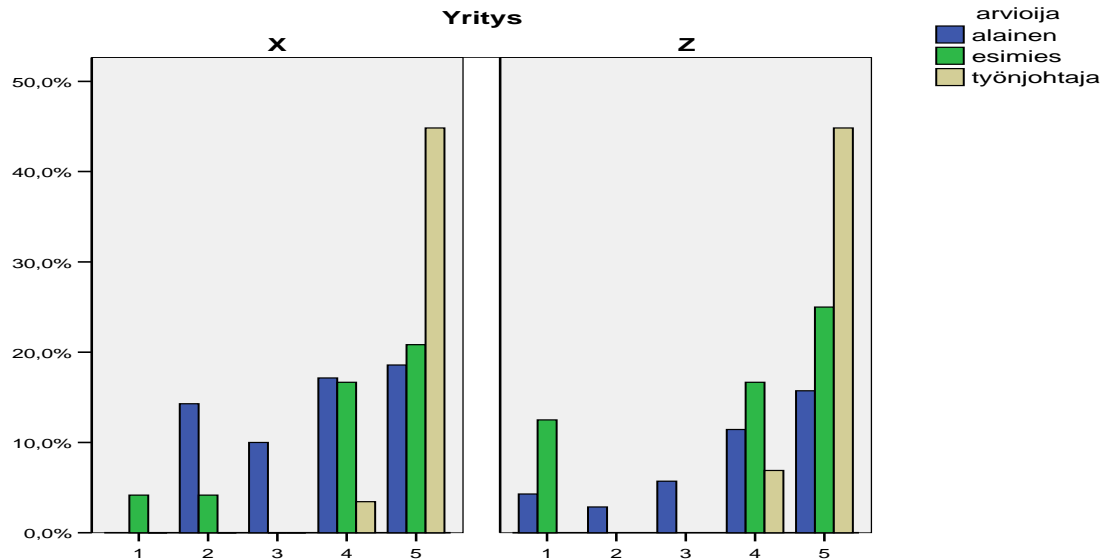
Kuva 3. Tavoitteen C painotusten jakaumat yrityksittäin.

Tavoite D: Työ tehdään siten, että työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä



Kuva 4. Tavoitteen D painotusten jakaumat yrityksittäin.

Tavoite E: Työ tehdään siten, että työnjohtaja on mahdollisimman tyytyväinen työssään



Kuva 5. Tavoitteen E painotusten jakaumat yrityksittäin.

Tavoitteiden painottuminen yrityskohtaisesti kaikkien arvioimana

Yritysten välillä koko aineiston perusteella ei tilastollisesti merkitseviä eroja tavoitteiden painotuksessa havaittu. Myöskään työnjohtajien (N=29) omista painotuksissa ja heidän esimiestensä (N=24) näkemyksissä niistä ei ollut merkittäviä yrityskohtaisia eroja. Työntekijöiden (N=70) näkemyksissä oli enemmän yritys-kohtaisia eroja siten, että yrityksessä X nopeus ja kustannustehokkuus arvioitiin asetettavan korkeammalle (U=321, $p < 0,001$) ja riskinoton välttäminen (U=418,

$p < 0,05$) ja *työntekijöiden tyytyväisyys* ($U=390$, $p < 0,05$) vastaavasti alemmaksi kuin yrityksessä Z.

Tavoitteiden painottuminen eri vastaajaryhmissä

Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu yhteenveto työnjohtajien omista painotusarvioista.

Taulukko 1. Työnjohtajien tavoitteille antama järjestys (yrityksessä X: N=14; yrityksessä Z: N=15).

järjestys	8 työnjohtajaa (6 yrityksestä X):	7 työnjohtajaa (5 yrityksestä Z):	3 työnjohtajaa (2 yrityksestä Z)	2 työnjohtajaa (yrityksestä Z)	mo ¹ 6 yrityksestä X, 3 yrityksestä Z
1.	Riskinoton välttäminen	Virheettömyys ja laadukkuus	Virheettömyys ja laadukkuus	Riskinoton välttäminen	Virheettömyys ja laadukkuus
2.	Virheettömyys ja laadukkuus	Riskinoton välttäminen	Nopeus ja kustannustehokkuus	Nopeus ja kustannustehokkuus	Työntekijöiden tyytyväisyys
3.	Nopeus ja kustannustehokkuus	Nopeus ja kustannustehokkuus	Riskinoton välttäminen	Virheettömyys ja laadukkuus	Nopeus ja kustannustehokkuus, Riskinoton välttäminen
4.	Työntekijöiden tyytyväisyys	Työntekijöiden tyytyväisyys	Työntekijöiden tyytyväisyys	Työntekijöiden tyytyväisyys	
5.	Työnjohtajan oma tyytyväisyys	Työnjohtajan oma tyytyväisyys	Työnjohtajan oma tyytyväisyys	Työnjohtajan oma tyytyväisyys	Työnjohtajan oma tyytyväisyys

Työnjohtajien omissa arvioissa järjestyksessä ensimmäisenä vaihtelevat lähes poikkeuksetta *riskinoton välttäminen (C)* ja *virheettömyys ja laadukkuus (B)*. Alaiset ja työnjohtajien esimiehet arvioivat etenkin *riskinoton välttämisen* osalta ($U=663$; $U=197,5$, $p < 0,01$) työnjohtajien painotuksen vähäisemmäksi kuin työnjohtajat itse. Samansuuntainen ero alaisten näkemyksiin on havaittavissa myös *laadun* painotuksen ($U=773,5$, $p < 0,05$).

Nopeus ja kustannustehokkuus (A) sijoittui työnjohtajien omissa arvioissa yleensä edellisten tavoitteiden (B ja C), tai ainakin jommankumman, jälkeen. Työnjohtajien esimiehet ($U=266$, $p < 0,01$) ja alaiset yrityksessä X ($U=156,5$, $p < 0,01$) näkivät tämän tavoitteen sijoittuvan työnjohtajan arvoasteikossa ylemmäksi kuin nämä itse.

Työntekijöiden tyytyväisyyden suurin osa työnjohtajista asetti toiseksi viimeiseksi. Työnjohtajien esimiehet ($U=188$, $p < 0,01$) ja yrityksen X työntekijät ($U=142,5$, $p < 0,01$) näkivät työntekijöiden tyytyväisyyden sijoittuvan työnjohtajien panostuksessa vieläkin alemmaksi.

¹ loppujen työnjohtajien vastaukset yhdistettynä: järjestys eniten esiintyvän järjestysluvun mukaan

Oman tyytyväisyytensä työnjohtajat asettivat lähes poikkeuksetta viimeiseksi. Sen sijaan alaiset ($U=412$, $p<0,001$) ja esimiehet ($U=188$, $p<0,001$) kuitenkin arvioivat työnjohtajan panostuksen omaan tyytyväisyyteensä sijoittuvan selvästi korkeammalle. Tältä osin ero näkemyksissä oli kaikkein suurin.

Tavoitteiden painottamisen keskinäiset yhteydet

Tässä yhteydessä kiinnostavia ovat riskinoton välttämisen painotuksen yhteydet muihin tavoitteisiin. *Virheettömyyteen ja laadukkuuteen* ensisijaisesti panostavat työnjohtajat panostivat selvästi vähemmän *riskinoton välttämiseen* ($N=29$, $r_s = -0,663$, $p<0,001$). Vastaava, mutta heikompi yhteys oli myös *riskinoton välttämisen* ja *työntekijöiden tyytyväisyyden* välillä ($r_s = -0,488$, $p<0,001$).

Työntekijöiden mukaan *nopeutta ja kustannustehokkuutta* painottavat työnjohtajat jättävät usein *riskinoton välttämisen* tavoitteissaan selvästi vähemmälle huomiolle ($N=70$, $r_s = -0,532$, $p<0,001$). Sama yhteys oli vahvasti myös yrityksen X työnjohtajien esimiesten vastauksissa ($N=11$, $r_s = -0,857$, $p<0,001$). Työntekijät näkivät myös *omaan tyytyväisyyteensä* enemmän panostavien työnjohtajien jättävän usein *riskinoton välttämiseen* panostamisen vähemmälle ($r_s = -0,569$, $p<0,001$). Sama yhteys oli jälleen myös työnjohtajien esimiesten vastauksissa ($N=24$, $r_s = -0,537$, $p<0,01$) ja näistä vahvemmin yrityksessä X.

4.2 Esimiestyön tavoitteissa onnistuminen

Samoja viittä tavoitetta arvioitiin kuusiportaisella asteikolla (1= ”täysin riittämättömästi” – 6= ”täysin riittävästi”) sen mukaan kuinka hyvin eri tavoitteet on käytännössä saavutettu työjohtoalueella (taulukko 2).

Taulukko 2. Arviot tavoitteiden saavuttamisesta yrityksittäin (kaikki vastaajaryhmittä).

tavoite	Yritys X			Yritys Z		
	M ²	N	SD ³	M	N	SD
Nopeus ja kustannustehokkuus	4,2	105	1,08	4,1	73	1,08
Virheettömyys ja laadukkuus	4,2	105	1,16	4,5	73	1,10
Riskinoton välttäminen ja tinkimätön turvallisuus	4,4	105	1,27	4,6	73	0,96
Työntekijöiden tyytyväisyys	3,5	105	1,29	4,0	73	1,13
Esimiehen oma tyytyväisyys	4,2	105	0,99	4,3	72	0,90

Molemmissa yrityksissä arviot olivat kaikissa tavoitteissa asteikon positiivisella puolella. Yritysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja onnistumisarvioiden välillä (työntekijöiden tyytyväisyyden osalta ero on melkein merkitsevä). Vastaajaryhmittäin erot olivat selvemmät (taulukko 3).

² keskiarvo

³ keskihajonta

Taulukko 3. Eri vastaajaryhmien arviot tavoitteiden saavuttamisesta

Arvioija:	työntekijä, alainen			työnjohtaja itse			työnjohtajan esimies		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
tavoite									
Nopeus ja kustannustehokkuus	4,1	122	1,15	4,2	29	0,79	4,3	27	1,10
Virheettömyys ja laadukkuus	4,2	122	1,27	4,6	29	0,78	4,6	27	0,75
Riskinoton välttäminen ja tinnimätön turvallisuus	4,3	122	1,29	5,0	29	0,71	4,6	27	0,64
Työntekijöiden tyytyväisyys	3,5	122	1,32	4,2	29	1,00	4,2	27	0,88
Esimiehen oma tyytyväisyys	4,2	121	1,03	4,1	29	0,86	4,7	27	0,55

Työnjohtajien omat arviot kaikissa tavoitteissa olivat varsin myönteisiä ja hajonta on suhteellisen pientä. Työntekijöiden arviot *riskinoton välttämisestä* ($U=1211$, $p<0,01$) ja *työntekijöiden tyytyväisyydestä* ($U=1269$, $p<0,05$) olivat alhaisemmat kuin työnjohdon arviot. Muut vastaajaryhmien väliset erot ilmenivät vain jommassakummassa yrityksessä:

- *Riskinoton välttämässä* onnistuminen: työnjohdon arvio korkeampi kuin heidän esimiestensä ($t(28)=3,076$, $p<0,01$; yritys Z)
- *Työnjohtajan oma tyytyväisyys*: työnjohdon arvio matalampi kuin heidän esimiestensä ($t(54)=-2,889$, $p<0,01$; yritys X)
- *Virheettömyydessä ja laadukkuudessa* onnistuminen: työnjohdon arvio matalampi kuin heidän esimiestensä ($t(24)=-2,351$, $p<0,05$; yritys X). Työnjohdon arvio korkeampi kuin heidän esimiestensä ($U=68,5$, $p<0,05$; yritys Z). Yrityksessä X työntekijöiden näkemys oli keskimäärin lähempänä työnjohtajien näkemystä ja yrityksessä Z lähempänä työnjohtajien esimiesten näkemystä.

Tavoitteissa onnistumisissa havaittiin keskinäistä yhteyttä niin, että onnistuttiin hyvin useassa tavoitteessa tai vastaavasti onnistuttiin huonommin useassa tavoitteessa. Työnjohtajat arvioivat onnistuneensa samalla tavalla sekä *työntekijöiden tyytyväisyyden* että *työnjohtajien oman tyytyväisyyden* saavuttamisessa ($N=29$, $r=0,517$, $p<0,01$). Työntekijöiden arvioissa keskinäinen yhteys oli havaittavissa lähes kaikkien tavoitteiden suhteen, vahvimillaan *virheettömyyden ja laadukkuuden*, *riskinoton välttämisen ja työntekijöiden tyytyväisyyden* saavuttamisessa (kaikissa: $N=122$, $r>0,56$, $p<0,001$).

Työnjohtajien esimiehet arvioivat työnjohdon onnistuneen samalla tavoin *riskinoton välttämässä* ja *työntekijöiden tyytyväisyydessä* ($N=27$, $r=0,553$, $p<0,01$) sekä myös *nopeuden ja kustannustehokkuuden* saavuttamisessa ja *työnjohtajien tyytyväisyydessä* ($N=27$, $r=0,654$, $p<0,001$). Jälkimmäistä yhteyttä on vaikea tulkita, koska kysymyksen muotoilun vuoksi jäi epäselväksi arvioivatko työnjohtajien esimiehet alaistensa vai omaa tyytyväisyyttään.

Tavoitteiden painottamisen ja niissä onnistumisen yhteyksiä

Koko aineistoa tarkasteltaessa ei noussut selvää yhteyttä tavoitteen painottamisen ja tavoitteessa onnistumisen arvioiden kesken. Ainoa edes keskinkertaisen vahva yhteys koko aineistossa havaittiin *riskinoton välttämiseen* panostamisen ja siinä onnistumisten välillä ($N=123$, $r_s=0,482$, $p<0,001$).

Vastaajaryhmittäin ja yrityksittäin tarkasteltaessa esiintyi melko voimakas yhteys esiintyi yrityksen X työnjohtajien esimiesten vastauksissa, joissa *nopeuden ja kustannustehokkuuden* painottamisen nähtiin myös johtavan siinä onnistumiseen ($N=11$, $r_s=-0,778$, $p<0,05$).

Tavoitteiden painottamisen ja muissa tavoitteissa onnistumisen välillä koko aineistossa havaittiin useita tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä, mutta ne kaikki olivat keskinkertaista heikompia. Vahvempia yhteyksiä havaittiin yrityskohtaisesti seuraavasti:

- *nopeuteen ja kustannustehokkuuden* painotuksen ja *riskinoton välttämises*sä onnistumisen negatiivinen yhteys⁴ yrityksen X työnjohtajien omissa arvioissa ($N=14$, $r_s=0,605$, $p<0,05$)
- *työn laadukkuuteen* panostamisen ja *työntekijöiden tyytyväisyydessä* onnistumisen negatiivinen yhteys yrityksen Z työnjohtajien omissa arvioissa ($N=15$, $r_s=0,533$, $p<0,05$)
- *nopeuteen ja kustannustehokkuuteen* panostamisen ja *työntekijöiden tyytyväisyydessä* onnistumisen negatiivinen yhteys yrityksen Z työntekijöiden arvioissa ($N=28$, $r_s=0,673$, $p<0,001$)
- *riskinoton välttämisen* painottamisen ja *työntekijöiden tyytyväisyydessä* onnistumisen positiivinen yhteys⁵ yrityksen Z työntekijöiden arvioissa ($r_s=-0,533$, $p<0,01$)
- *riskinoton välttämisen* painottamisen ja *työn laadukkuudessa* onnistumisen positiivinen yhteys yrityksen Z työnjohtajien esimiesten vastauksissa ($N=13$, $r_s=-0,650$, $p<0,05$).

4.3 Arviot työnjohtoalueiden työturvallisuudesta

Työnjohtajien esimiehet ja työntekijät arvioivat työturvallisuutta työnjohtoalueilla 8 eri osa-alueen suhteen sekä kokonaisuutena (taulukko 4). Arviointiin käytettiin kuusiportaista asteikkoa, jossa 1="hyvin heikko" ja 6="erittäin hyvä".

⁴ tavoitteen painotuksen kasvaessa toisessa tavoitteessa onnistuminen heikkenee ja painotuksen vähetessä vastaavasti onnistuminen toisessa kasvaa

⁵ tavoitteen painotuksen kasvaessa toisessa tavoitteessa onnistuminen kasvaa

Taulukko 4. Arviot työnjohtoalueiden työturvallisuudesta yrityksittäin ja vastaajaryhmittäin

arvioijat:	yritys X						yritys Z					
	työntekijät			työnjohtajien esimiehet			työntekijät			työnjohtajien esimiehet		
	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD	M	N	SD
@4a_Kannustus_ ja_ motivointi_ hyviin_ turvallisuussuorituksiin	3,5	79	1,19	4,8	11	0,40	4,3	43	1,11	4,0	15	0,84
@4b_Työntekijöiden_ perehdytys_ työmaahan	3,7	79	1,23	4,6	12	0,51	4,8	42	1,08	4,1	15	0,83
@4c_Työturvallisuuden_ valvonnan_ ja_ tarkastustoiminnan_ taso	3,6	78	1,29	4,8	12	0,57	4,5	43	0,95	4,1	15	0,63
@4d_Yleinen_ järjestys_ ja_ siisteys_ työmaalla	3,6	79	1,32	4,5	12	0,79	3,9	43	1,19	4,3	15	0,70
@4e_Henkilösuojainten_ saaminen_ ja_ käyttö	4,9	79	0,95	4,8	12	0,71	5,0	43	1,09	4,8	15	0,67
@4f_Telineiden_ putoamissuojauksen_ kaiteet_ ym#_ kulkuteiden_ ja	4,0	79	1,11	4,7	11	0,78	4,6	43	1,00	4,3	15	0,72
@4g_Työturvallisuuden_ huomioon_ ottaminen_ kiiretilanteissa	3,6	79	1,26	4,6	11	0,50	4,0	43	1,19	4,3	15	0,61
@4h_Työturvallisuuden_ huomioon_ ottaminen_ muissa_ työn_ ongelmati	3,8	79	1,19	4,5	11	0,68	4,3	43	1,17	4,5	15	0,63
@4i_Arvioidut_ työmaasivustukset_ työturvallisuudesta_ kokonaisuute	4,1	79	1,00	4,7	12	0,49	4,6	43	1,00	4,5	15	0,63

Kaiken kaikkiaan arviot ovat keskimäärin hyviä, kaikilta osin vähintään arviointiasteikon keskitasoa.

Yrityskohtaiset erot arvioissa olivat monessa kohdin suuria. Työntekijät arvioivat yrityksessä Z työturvallisuustason lähes kaikilta osin korkeammalle kuin yrityksessä X. Työnjohtajien esimiehet puolestaan arvioivat yrityksessä X turvallisuustason lähes kaikilta osin korkeammalle kuin yrityksessä Z. Suurimmat yrityskohtaiset erot olivat:

- *turvallisuuteen kannatuksessa ja motivoinnissa* (työntekijöillä: $t(120) = -3,714$, $p < 0,001$; esimiehillä: $t(24) = 2,960$, $p < 0,01$)
- *työturvallisuuden valvonnan ja tarkastustoiminnan tasossa* (työntekijöillä: $U = 978$, $p < 0,001$ ja esimiehillä: $t(25) = 2,948$, $p < 0,01$).

Konkreettisimmassa ja perinteisimmässä arviointikohteissa, *järjestyksessä ja siisteudessa* sekä *henkilösuojaimien käytössä*, erot olivat pienimmät.

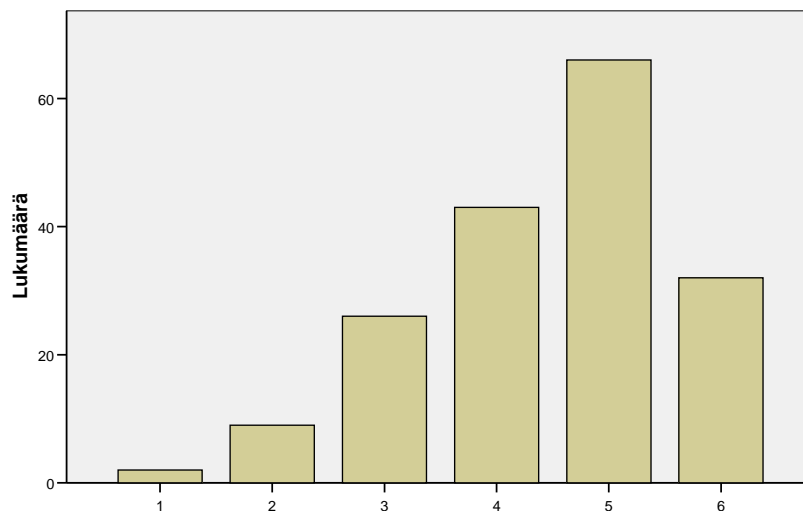
Yrityksessä X työntekijöiden ja työnjohtajien esimiesten näkemyksissä työturvallisuuden tasosta oli selvä ero käytännössä kaikilla muilla osa-alueilla paitsi *henkilökohtaisten suojavälineiden saamisessa ja käytössä*. Esimiehet käyttivät myös selvästi suppeampaa arviointiskaalaa. **Yrityksessä Z** eroa havaittiin vain *perehdytyksessä työmaahan* ($t(55) = 2,185$, $p < 0,05$), jonka työntekijät arvioivat paremmaksi. Arviointiskaalan käyttö oli myös samaa luokkaa.

Koko aineistossa työturvallisuuden eri osa-alueiden arvioiden välillä havaittiin lukuisia tilastollisesti erittäin merkitseviä yhteyksiä etenkin työntekijöiden vastauksissa. Työturvallisuus on siis työmaalla yleensä hyvässä tai huonossa kunnossa yhtä aikaa useimmilla osa-alueilla (verrattuna toisiin työmaihin).

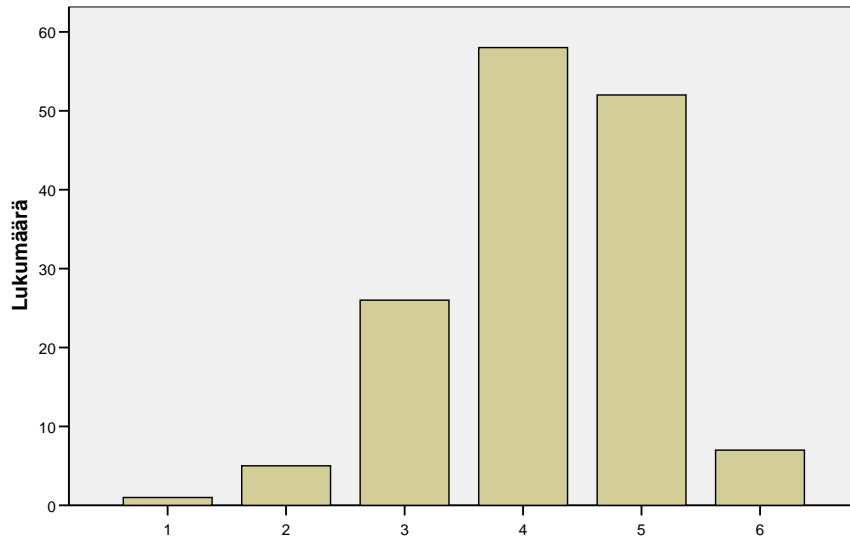
4.4 Työnjohtajien esimiestyö ja työturvallisuuden taso

Tässä luvussa tarkastellaan työturvallisuudeltaan eritasoisten työnjohtoalueiden työnjohtajien esimiestyöskentelyä. Molemmista yrityksistä valittiin työnjohtajia kahteen vertailtavaan ryhmään (valintakriteerit on esitetty luvussa 3). *Ryhmä 1* edusti korkeinta turvallisuustasoa ja *ryhmä 2* heikointa (joskin yleensä vähintään kohtuullista) turvallisuustasoa. Ryhmä 1 (N=6) koostui kolmesta työnjohtajasta molemmista yrityksistä ja ryhmä 2 (N=8) neljästä työnjohtajasta molemmista yrityksistä.

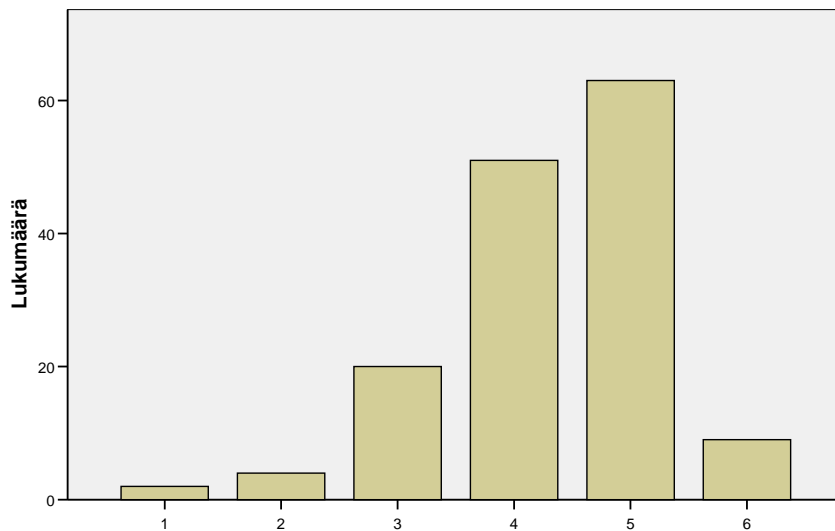
Arviot esimiestyön tavoitteiden painotuksista, tavoitteissa onnistumisesta ja työturvallisuuden tasosta eri työnjohtajien työnjohtoalueilla/työmailla vaihtelivat laajasti, kuten aiemminkin jo on esitetty. Seuraavissa kuvissa esitetään turvallisuustason määrittämisessä vertailtavia ryhmiä muodostettaessa käytettyjen muuttujien jakaumat (kuvat 6-8):



Kuva 6. Riskinoton välttämässä onnistumisen arviot, koko aineisto, N=178.



Kuva 7. Arviot työturvallisuuden eri osa-alueiden tasosta yhdistettynä, koko aineisto, $N=149$.



Kuva 8. Arviot työnjohtoalueen työturvallisuudesta kokonaisuudessaan, koko aineisto, $N=149$

4.4.1 Onnistuminen

Kaikkien vastaajaryhmien yhteisen arvion mukaan ryhmässä 1 oli parempi työturvallisuuden taso (taulukko 5) ja se myös onnistui useimmissa esimiestyön tavoitteissa paremmin kuin ryhmä 2 (taulukko 6). Omissa arvioissaan ryhmien välillä ei ollut eroa eli kumpikaan ryhmä itse ei arvioinut onnistuneensa paremmin kuin toinen ryhmä.

Taulukko 5. Työturvallisuuden taso ryhmissä määrittelyssä käytetyillä muuttujilla

	ryhmä	N	M	SD
Työ tehdään välttämättä riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä	1	50	4,8	1,07
	2	62	3,9	1,15
Työturvallisuus – yhdistetty	1	44	4,6	,80
	2	54	3,6	,89
Arvio työnjohtoalueen työturvallisuudesta kokonaisuutena	1	44	4,6	,86
	2	54	4,0	,98

Kaikkien muuttujien osalta ryhmän 1 työturvallisuuden taso on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi ($t(110)=4,241$; $p<0,001$ / $t(96)=5,565$; $p<0,001$) / $t(96)=3,395$; $p<0,001$).

Taulukko 6. Ryhmien onnistuminen esimiestyön tavoitteissa

tavoite ja onnistuminen	ryhmä	N	M	SD
3a_Työ tehdään mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti	1	50	4,5	1,12
	2	62	3,8	,99
3b_Työ tehdään mahdollisimman oikein virheettömästi ja laadukkaasti	1	50	4,7	1,09
	2	62	3,9	1,20
3c_Työ tehdään välttämättä riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä	1	50	4,8	1,07
	2	62	3,9	1,15
3d_Työ tehdään siten, että työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä	1	50	4,2	1,05
	2	62	3,0	1,18
3e_Työ tehdään siten, että esimiehesi on mahdollisimman tyytyväinen	1	49	4,5	1,04
	2	62	4,2	,95

Kaikissa muissa tavoitteissa paitsi *työnjohtajien tyytyväisyydessä* ryhmän 1 arvioitiin onnistuneen keskimäärin paremmin kuin ryhmän 2 ($t(110)=3,361-5,247$, $p<0,001$).

Toisesta yrityksestä oli käytettävissä turvallisuustason arviointiin myös työmaakohtaiset tapaturmaluvut, turvallisuushavaintojen määrät ja työmaiden omien TR-mittausten tulokset. Näissä mittareissa ei vertailtavien ryhmien välillä havaittu selviä eroja. Tapaturmaluvuissa ei ollut isoja työmaakohtaisia eroja (0 tai 1 tapaturmaa/työmaa). Ryhmän 1 työmaat olivat kaikki tapaturmattomia kuten kaksi ryhmän 2 työmaatakin. TR-mittaukset ovat työmaan itse tekemiä ja kaksi työmaata nousi selvästi yli muiden (95,8 ja 95,4). Näistä toinen sijoittui ryhmään 1 toinen ei kumpaankaan. Kaikkien muiden työmaiden TR-mittausten tulokset sijoittuivat

yrittäjäkohtaisen tavoitearvon tuntumaan. Turvallisuushavaintoja oli ilmoitettu työmailla 0-13,7/kk ja työnjohtajaa kohden 0-9/kk. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta määrä oli noin kolme havaintoa kuukaudessa työnjohtajaa kohden. Kahden vähemmän ja kahden enemmän havaintoja tuottaneen työmaan työnjohtajat sijoittuivat tasaisesti molempiin vertailtaviin ryhmiin.

4.4.2 Usko omaan vaikutukseen

Ryhmän 1 työnjohtajat uskoivat vahvemmin omaan vaikutukseensa sekä onnistumisiin että epäonnistumisiin.

Ryhmä 1 oli keskimäärin vähän kokeneempi – tosin molemmissa ryhmissä oli kokeneita ja kokemattomampia. Ryhmässä 2 oli kaksi työnjohtajaa, joilla oli vähäinen työnjohtokokemus (noin vuosi) ja opinnot olivat vielä kesken, kun taas ryhmässä 1 vähäisin työnjohtokokemus oli 7 vuotta. Kaikilla oli vähintään teknikkotasoinen koulutus (ainakin valmistumisvaiheessa) ja molemmissa ryhmissä oli sekä ensin ammattiopinnot suorittaneita ja ammatissa työskennelleitä että koulutuksen jälkeen suoraan työnjohtotehtäviin tulleita. Näkemykset työnjohtajana kehittymisestä eivät myöskään poikenneet eri ryhmissä. Kummassakaan ryhmässä ei väheksytty koulutuksen merkitystä, mutta pidettiin tärkeänä kokemuksen kautta kehittymistä. Sopivan luonteen – ensisijaisesti ihmisten kanssa toimeen tulemisen – merkitys tuotiin esiin myös molemmissa ryhmissä.

Onnistumisarvioidensa perusteluissa ryhmässä 1 työnjohtajat toivat selvemmin esiin omaa rooliaan joko onnistumisen perusteena: ”onnistunut junailemaan hyvin”, ”tullut pelisilmää”, ”jos valvontaa ei ole, niin ihmiset pyrkii helpottamaan” tai sitten itsekriittisesti: ”en ole riittävästi tarttunut”, ”mielestäni olen noin huono”. Ryhmän 1 työnjohtajat myös itse arvioivat onnistuneensa *työn laadun* hallinnassa ryhmää 2 huonommin – päinvastoin kuin muut arvioijat (heidän alaisensa ja esimiehensä). Myös tämä voi kuvastaa korkeampaa itsekriittisyyttä ja/tai tavoitetasoa oman työn suhteen. Vastaavasti ryhmässä 2 tuotiin enemmän esiin ulkoisia, onnistumista vaikeuttaviin tekijöihin kuten: ”paljon yllätyksiä, jotka teettävät töitä”, ”harmittavia asioita on, mutta ei minusta riippuvia”, ”työmaa ollut hankala”, ”työ on vaihtelevaa – työmenetelmiä joutuu miettimään ja kaikkiin ei ole valmiita työvälineitä”.

4.4.3 Asioiden johtaminen: Organisointi, suunnittelu ja ongelmien ratkaisu

Ryhmän 1 työnjohtajat arvioivat käyttävänsä enemmän aikaa suunnitteluun, organisointiin ja järjestelyihin – joskus omallakin ajallaan ja oman tyytyväisyytensä kustannuksella. He myös toivat esiin harkinnan tärkeyden turvallisuuden hallinnassa.

Työnjohtajan *perustehtävästä* kaikki olivat varsin yksimielisiä: organisointi, järjestely ja valvonta; vastata siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, että he tekevät työnsä ja heillä on edellytykset siihen ja että työ etenee aikataulussa. Sen suhteen, *pystyykö työnjohtaja riittävästi tekemään sitä, mitä hänen pitäisi tehdä*, ryhmä 1 näki tilanteensa myönteisempänä: useimmat olivat lähtökohtaisesti tyytyväisiä ajankäyttöön. Syyksi siihen, että ei pysty kunnolla töitä tekemään, esitettiin yleensä työnjohtajien vähyys tai alaisten liiallinen määrä. Myös ”paperitöitä” pidettiin osittain turhina ja aikaa vievinä. Ryhmässä 1 ainoa

lähtökohtaisesti selvästi tyytymätön vastaaja totesi hoitavansa työasioita myös vapaa-aikanaan ja myös tyytyväisistä osa totesi, että näin tehdään esimerkiksi silloin, kun työnjohtajia ei ole tarpeeksi.

Molemmissa ryhmissä eniten aikaa vieviksi tehtäväryhmiksi katsottiin yleensä

- *organisointi-, järjestely- ja selvitystyöt, työn suunnittelu, hankinnat yms.*
- *työntekijöiden opastus ja tehtävänannot,*
- *seuranta ja valvonta*
- *ongelmien, ristiriitojen ja epäselvyyksien ratkaisu.*

Useimmat työnjohtajat molemmissa ryhmissä totesivat päivittäisen töiden organisoimisen *helposti sujuvaksi* osaksi työnjohtajan työtä. Useimmat ryhmän 1 työnjohtajat arvioivat käyttävänsä hieman enemmän työajastaan *organisointi-, järjestely- ja selvitystöihin, työn suunnitteluun, hankintoihin yms.* kuin ryhmä 2. Työturvallisuuden hallinnassa ryhmän 1 työnjohtajista useimmat toivat esiin miettimisen, pohtimisen ja ymmärryksen merkityksen – ennakoivan ja suunnitelmallisen toimintatavan. Työturvallisuussuunnitelma, joka kuuluu toisen tarkastellun yrityksen välineistöön, tuli esiin kaikissa ryhmän 1 vastauksissa, mutta vain yhdessä ryhmän 2 vastauksista. Vastaavasti *erityisjärjestelyjä vaativan (suunnittelemattoman) kiiretilanteet* todettiin ryhmässä 2 usein tavalliseksi (vaikka tilanteen tavallisuutta ei varsinaisesti kysytty). Kiiretilanteet hoidettiin yleensä työntekijöiden kanssa sovituina ylitöinä. Kiiretilanteen toimintavoissa ryhmien välillä ei havaittu eroa.

Uusien työtehtävien aloittamisen kuvaukset vaihtelivat jonkin verran, mutta ryhmien välillä selkeitä eroja ei havaittu. Ainoastaan *täysin uudenlaisen työtehtävän aloittamisessa* eroja ryhmien välillä havaittiin yrityksessä Z, jossa ryhmässä 1 tällaista tilannetta ei tullut mieleen tai todettiin tällaisten tilanteiden olevan aina tapauskohtaisia. Tämän voidaan tulkita kuvaavan kyseisten työnjohtajien kokemusta ja kokemukseen perustuvaa toimintatapaa. Yleensä työnjohtajat kertoivat tekevänsä tarpeelliset valmistelutyöt, valitsevansa sopivat työntekijät ja vievänsä tarvittavat paperit työntekijöille. Tarpeen ja tilanteen mukaan työ käydään työntekijän tai ryhmän kanssa etukäteen läpi. Myös työntekijöiden näkemyksiä kuultiin aloitusvaiheessa. Uudenlaisissa töissä voidaan käyttää kokeneempia työntekijöitä tai otetaan suunnittelijat mukaan aloitukseen. Riskikartoituksen ja turvallisuussuunnittelua totesi tässä tilanteessa tekevänsä yksi työnjohtaja ryhmästä 2.

Etenkin yrityksessä Z ryhmä 1 arvioi käyttävänsä hieman ryhmää 2 enemmän aikaa myös *ongelmien, ristiriitojen ja epäselvyyksien ratkaisuun*. Molemmissa ryhmissä ongelmina esitettiin useimmin suunnitteluvirheet, osien ja tarvikkeiden puutteet tai virheet tai aikatauluongelmat. Ongelmatilanteet koettiin varsin tavalliseksi ja ongelman ratkaisun toimintamallit vaikuttivat työnjohtajille selviltä. Useimmat ryhmän 2 työnjohtajista joutuvat ratkomaan myös henkilöiden välisiä (risti)riitoja. Sitä, että *työntekijällä ei jollakin hetkellä olisi töitä*, ei koettu ongelmaksi: yleensä työnjohtaja on varautunut tilanteeseen siten, että hänellä on aina antaa jotain mielekästä tekemistä tai hän voi neuvotella kyseisen työntekijän kanssa lomapäivän pitämisestä. *Tuen kaipaaminen ja saaminen* ongelmatilanteissa vaihteli henkilöittäin, mutta ryhmien välillä ei havaittu eroja. Tukea haettiin – ja usein myös saatiin – omalta esimieheltä ja tilanteet, joissa tukea olisi kaivattu liittyivät yleensä neuvotteluihin tai ongelmiin alihankkijoiden tai vastaavien kanssa.

Kun ryhmässä 1 arvioitiin keskimäärin käytettävän hieman ryhmää 2 enemmän aikaa organisointiin ja ongelmien ratkaisuun, vastaavasti mitään yhtenäistä tehtäväryhmää, johon ryhmä 2 puolestaan arvioisi käyttävänsä enemmän aikaa kuin ryhmä 1, ei havaittu. Yhdessä ryhmän 2 tapauksessa muutos- ja kehitystyöt työalueella selvästi työllistivät työnjohtajaa tavallista enemmän.

4.4.4 Ihmisten johtaminen: Tilannetietoisuus, työn laadun seuranta ja kiinnostuksen osoittaminen

Ryhmässä 1 työnjohtajat seuraavat ja kiinnittävät huomiota työn laatuun. Seuranta ei välttämättä ole kovin säännöllistä tai muodollista, mutta etenkin työn laadullisiin puutteisiin puututaan jämakästi. He ”kehuvat” alaisiaan – eivät pelkästään ”mainitse asiasta”. Henkilöitä työtehtäviin valitessaan he näkevät myös henkilön sopivuuden tärkeäksi – pätevyuden lisäksi.

Ryhmässä 2 työnjohtajat valvovat työn tekemistä ja sen etenemistä säännöllisesti ja puuttuvat ensisijassa selkeisiin sääntörikkomuksiin. Työntekijältä he odottavat oikeaa asennetta ja omaa halua tehdä työ hyvin.

Seurannan ja valvonnan osalta ryhmässä 2 korostettiin enemmän työn tekemisen valvontaa – usein sitä, että ”on pakko valvoa, että työ tulee tehtyä”. Ryhmässä 1 seuranta ja valvonta esitettiin joustavampana: ”pistokokeina”, työn laadun seuranta, seurantajärjestelmien käyttönä tai ”jutteluna” työntekijöiden kanssa.

Ryhmässä 1 tuli kuitenkin esiin jämää *puuttuminen* työn tai työympäristön laatuun liittyviin puutteisiin työssä ja laatu oli myös se esimiestyön tavoite, jonka onnistumisen suhteen ryhmän 1 työnjohtajat itse näyttävät olevan erityisen kriittisiä. Ryhmässä 2 puuttuminen yleensä ei tullut aivan niin vahvasti esille ja se kohdistui useammin selkeisiin sääntörikkomuksiin kuten työajat ja työsuojelurikkomukset. Lisäksi ryhmässä 2 muutama näki puuttumisen ainakin joiltakin osin vaikeaksi: ”olla hampaattomia – ei ole enää entistä arvovaltaa”.

Säännöistä ja ohjeista kysyttäessä kaikki vastaajat molemmista ryhmistä toivat esiin useita sääntöjä tai ohjeita, jotka työnjohtajan tulee ottaa huomioon työssään. Poikkeuksetta säännöt nähtiin hyödyllisinä yhteisten käytäntöjen pohjana – ”eihän muuten skulaisi”. Jotkut (molemmissa ryhmissä) totesivat jopa sääntöjen olevan hyvä tuki tai ”selkänöjä” työnjohtajalle. Erilaisista säännöistä yrityksessä Z työnjohtajat poikkeuksetta toivat esiin työturvallisuussäännöt – etenkin sääntöjen ja ohjeiden vastaisesta toiminnasta kysyttäessä. Yrityksen X työnjohtajien esiin tuomat säännöt olivat kahta poikkeusta lukuun ottamatta muita kuin työturvallisuussääntöjä. Sääntörikkomuksiin liittyen yrityksessä X tuotiin esiin kahta poikkeusta lukuun ottamatta työaikarikkomukset. Selvästi vahvemmin työturvallisuussäännöt tulivat esille ryhmässä 2, kun taas ryhmässä 1 tuotiin esiin erilaisia ensisijaisesti muita sääntöjä ja ohjeita (myös yrityksessä Z).

Itsestään sujuvissa asioissa eroja oli enemmänkin yritysten kuin ryhmien välillä. Toisessa yrityksessä nähtiin, että normaalitilanteessa työntekijät toteuttavat tehtävänsä varsin itsenäisesti, kun taas toisessa yrityksessä oikeastaan minkään ei nähty sujuvan itsestään ilman työnjohtajan läsnäoloa.

Yleensä erityisen *hyvin tehdystä työstä* todettiin annettavan kiitosta tai ainakin ”mainittavan” ryhmälle tai henkilölle. Pieniä palkkioitakin todettiin jaettavan.

Ryhmä 1 esitti selvemmin selkeää sanallista *kannustusta*: ”kehumista”, kiinnostuksen osoitusta ja ”hyvän hengen ylläpitämistä”. Ryhmässä 2 kannustus esitettiin yleensä lievemmin: ”mainintana”, ”sanomisena”, ”asioista puhumisena” ja ”keskusteluna” tai kannustus yhdistettiin kiinteästi (vain) rahalliseen palkkioon. Kaksi ryhmän 2 työnjohtajaa ei pitänyt suoraa palautetta niin merkittävänä: vastauksissa todettiin, että ”ei voi suoraan kehua” ja ”näkyä siinä, millaisiin töihin pistetään”. *Hyvin tehdyn työn* esimerkit käsittelivät hyvälaatuista, nopeaa tai tehokasta työskentelyä, joustavuutta tai tarkkaavaisuutta. Työturvallisuus ei näiden esimerkkien joukossa esiintynyt.

Näkemykset *hyvästä työntekijästä* olivat molemmissa ryhmissä monelta osin yhteneväiset: ammattitaito ja joustavuus esiintyivät lähes kaikissa vastauksissa. ”Porukkaan” sopeutuminen esitettiin myös useassa vastauksessa. Työntekijän oma-aloitteisuus, halu tehdä työnsä hyvin tai työssään eteenpäin pyrkiminen työntekijän hyvinä ominaisuuksina tuotiin selvemmin esiin ryhmässä 2. Lisäksi kysyttäessä *tärkeimpiä toimia työturvallisuuden parantamiseksi*, työntekijän kehittämiseen liittyvät toimenpiteet: asennekasvatus, koulutus ja tiedotus tulivat selvästi enemmän esille ryhmässä 2. Näkemyksissä siitä, *millä tavalla työnjohtaja voi vaikuttaa työntekijöiden ”hyvyyteen”* ei ollut erityistä eroa ryhmien välillä. Työntekijöiden valinta, sopiviin tehtäviin sijoittaminen, tehtäväkierto, koulutukseen ohjaus ja henkilökohtaiset keskustelut tulivat esiin molempien ryhmien vastauksissa. Työn tekemisen edellytysten luominen ja niihin huomion kiinnittäminen tuli tässä yhteydessä esiin vain ryhmän 2 vastauksissa.

Kummassakaan yrityksessä *uuden työntekijän* perusperehdyttäminen ei ollut yleensä työnjohtajan vastuulla. Molemmissa ryhmissä tuli esiin, että *uuden työntekijän tullessa* hänelle sovitaan kokeneempi tukihenkilö tai ”peräänkatsoja”. Kuitenkin vain ryhmän 1 työnjohtajat toivat esiin sopivan tukihenkilön valinnan tärkeyden tai ”työporukkaan” sopivan henkilön valinnan tärkeyden. Tilanteessa jossa *alaisella ei tuntuisi olevan kaikki kunnossa* kaikki työnjohtajat kertoivat lähestyvänsä asiaa varovasti keskustellen. Ammattiauttajalle ohjausta esitti muutama työnjohtaja. Muutama kertoi myös ottavansa tarvittaessa tai henkilön halutessa tilanteen huomioon työjärjestelyissä.

Kyselyn tulosten perusteella näyttäisi siltä, että ryhmän 2 työnjohtajien tavoitteiden painotukset näkyvät alaisille huomattavasti enemmän kuin ryhmän 1 työnjohtajien. Erityisesti työnjohtajien itse määrittämää korkeampaa *laadun ja riskinoton välttämisen* painotusta alaiset eivät ole havainneet (ero työntekijöiden ja työnjohtajien painotusarvioissa: $U=38$, $p<0,05$ ja $U=36,5$, $p<0,01$). Vastaavasti työntekijät näkivät työnjohtajien painottavan enemmän *nopeutta ja kustannustehokkuutta* sekä *työnjohtajan omaa tyytyväisyyttä* ($U=43$, $p<0,05$ ja $U=24$, $p<0,001$) kuin työnjohtajat itse.

4.4.5 Esimiestyön arvot ja motivaatiotekijät

Ryhmät eivät eronneet toisistaan työturvallisuuden motivaatiotekijöiden osalta eivätkä muutenkaan erityisesti sen suhteen mitä tavoitteita he esimiestyössään painottivat tai näkivät työyhteisössä arvostettavan.

Työnjohtajien suhtautumiseen työturvallisuuteen ovat vaikuttaneet erityisesti tapaturmat, joihin usein liitettiin työnjohdon suureksi koettu juridinen vastuu: ”kun katsoo lehdestä, ketä syytetään”. Vaikuttavat tapaturmat ovat saattaneet sattua it-

selle, lähipiirille (esim. alaiselle) tai niistä on kuultu muualta. Kolmessa vastauksessa tuotiin myös esiin eräänlainen kasvu työturvallisuuteen, esim: ”kakarasta asti ollut palokuntatoiminnassa ja nähnyt tilanteita”, ”omaan asenteeseen (asian esilläolo) on vaikuttanut vuosien myötä, riskinotto koetaan turhaksi”, ”ei silloin nuorena ymmärtänyt asian vakavuutta”. Myös työturvallisuustyön tulosten näkeminen esitettiin kannustavana. Suhtautumiseen vaikuttaneissa tekijöissä ei ryhmien välillä ollut eroja. Ikävänä ja turhauttava koettuina asioina työturvallisuustyössä tuotiin esiin ”turhanpäiväinen vouhotus joissakin asioissa”, ”tilastojen kaunisteleminen ’korvaavalla työllä’”, ”että joutuu jatkuvasti jankuttamaan (esim. suojavälineiden käytöstä)” ja ”väliaikaisen tekeminen”.

Työturvallisuuden arvostuksesta työyhteisössä molemmat ryhmät toivat esiin, että arvostus on hyvä. Tätä nähtiin kuvastavan mm. rahalliset panostukset: ”varattu tähän rahaa, ei ole katteesta pois, tässä saa ylittää budjetin”, asian esilläpito, seuranta sekä työntekijöiden aktiivisuus: ”puutteista ilmoitetaan herkästi” ja entistä myönteisempi suhtautumien asiaan: ”alun nurina on hävinnyt”, ”yleinen ilmapiiri on muuttunut”.

Esimiestyön viidestä (annetusta) tavoitteesta ryhmä 2 lähes poikkeuksetta asettaa laadun ja riskinoton välttämisen yleensä kahdeksi ensimmäiseksi. Ryhmässä 1 näille sijoille nousee tasaisesti myös nopeus ja kustannustehokkuus. Lähes kaikki vertailtavien kahden ryhmän työnjohtajat asettivat työntekijöiden tyytyväisyyden toiseksi viimeiseksi ja oman tyytyväisyytensä viimeiseksi. Vaikka tavoitteissa oma tyytyväisyys olikin viimeisenä, molempien ryhmien kokema tyytyväisyys kuitenkin oli kohtuullisen hyvä (M=4,0/4,1).

Lähes kaikki työnjohtajat molemmissa ryhmissä totesivat *yrityksen/esimiehen arvostavan* sitä, että pysytään aikataulussa ja budjetissa ja tuotantosuunnitelmat toteutuvat. Onnistumisen mittareina edellisten lisäksi lähes kaikki työnjohtajat toivat esiin myös työn laadun. Yrityksen X osalta kaksi työnjohtajaa, jotka eivät laa- tua maininneet olivat ryhmästä 2. Työntekijöiden viihtyvyyden ja työturvallisuustavoitteen tai tapaturmamittarin mainitsivat kaksi työnjohtajaa ryhmästä 2. Molemmissa yrityksissä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä ja useimpien työnjohtajien esittämät näkemykset onnistumisen mittareista liittyivät siihen. Onnistumisen seurauksista tulospalkkion esittivät lähes kaikki työnjohtajat ja melkein puolet ainoana seurauksena. Tulospalkkion menetyksen epäonnistumisen seurauksena toi esiin kuusi työnjohtajaa. Epäonnistumisen syiden selvittämisestä kertoi puolet työnjohtajista. Muutama työnjohtaja totesi onnistumisesta saatavan myös kehuja ja epäonnistumisesta moitteita ja (vain) yksi työnjohtaja totesi onnistumisen ja epäonnistumisen vaikuttavan työnjohtajan arvostukseen ja maineeseen.

Työntekijät arvostavat työnjohtajaa – työnjohtajien näkemyksen mukaan – työn edellytysten, työn sujuvuuden ja kohtelun tasapuolisuuden perusteella. Työn sujumisen arvostuksen taustalla tuotiin esiin joissakin tapauksissa (molemmissa ryhmissä) työntekijöiden saama taloudellinen hyöty: ”urakassa tienataan silloin paremmin”. *Vaikeina tai ikävinä* asioina työnjohtajat toivat yleisesti esiin tavarantoimitusten ja aliurakoitsijoiden työn sujumattomuuden aiheuttamat tai muut vastaavat yllättävät tilanteet, aikapulan, riitatilanteet ja puuttuminen alkoholiongelmiin, lomauttaminen ja irtisanominen. Erästä vastaajaa harmittivat myös omat virheet. Näissä asioissa ei ollut ryhmien välillä selviä eroja.

Työturvallisuuden merkitystä erikseen kysyttäessä suurin osa vastaajista totesi, että se on ”tosi tärkeä asia”, ”aina mielessä” tai se merkitsee ”tosi paljon”. Kaikki toivat esiin erilaisia toimenpiteitä, joilla työturvallisuutta hallitaan.

4.4.6 Työturvallisuuden hallinta: turvallisuuden pohdintaa, ymmärrystä ja avointa keskustelua

Ryhmän 1 työnjohtajille työturvallisuuden varmistamisessa on tärkeää ensin miettiminen sitten tekeminen. Asiasta puhutaan muulloinkin kokouksissa. Omat työturvallisuustehtävät tehdään säännönmukaisesti. Heillä on selkeä ja vahva näkemys siitä, että työturvallisuuden eteen ei ole koskaan tehty riittävästi töitä.

Työturvallisuuden hallinnassa merkittävänä tekijänä ryhmän 1 työnjohtajista useimmat toivat esiin miettimisen, pohtimisen ja ymmärryksen merkityksen, esim: ”jokaisessa hommassa on mietittävä, miten se voidaan tehdä turvallisesti, nopeasti ja halvalla – miten on helpompi tehdä” ja ”jotka eivät ole olleet rakennustyömaalla, eivät tajua sitä, että voi vaikka kaatua liukkaalla pihalla.” Työturvallisuussuunnitelman tekeminen uutta tehtävää aloitettaessa tuli myös selvästi esille. Ryhmän 2 työnjohtajat enimmäkseen keskittyivät (vain) luettelemaan sitä, mitä he tekevät turvallisuuden eteen: ”valvotaan”, ”tarkastetaan”, ”huomautellaan”, ”hankitaan suojavälineitä”, ”eliminoidaan vaaranpaikkoja”. Nämä toimenpiteet tulivat toki esiin myös ryhmän 1 vastauksissa. Esimiestyön tavoitteita järjestykseen laittaessaan ryhmässä 2 viisi työnjohtajaa toi esiin laadun ja turvallisuuden kytkennän, esimerkiksi että ”jos työ tehdään oikein, virheettömästi ja laadukkaasti, myös turvallisuus on kunnossa”. Vastaavaa mainintaa ryhmässä 1 ei esiintynyt lainkaan. Tämä on suhteellisen yleinen näkemys muutenkin ja saa myös tukea aiemmin esitetystä onnistumisarvioista, joissa paremmin työturvallisuuden suhteen onnistuneiden arvioitiin onnistuneen paremmin myös muissa tavoitteissa, mm. laadussa. Tässä yhteydessä vahvasti ryhmän 2 esiin tuomana näkemys laadun ja turvallisuuden vahvasta yhteydestä voidaan kuitenkin tulkita myös niin, että tällä perusteella turvallisuuteen ei tarvitsisi erityisesti ja erikseen panostaa; kun on panostettu laatuun, katsotaan, että samalla on myös panostettu myös turvallisuuteen.

Työturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja keinoja sen hallitsemiseksi työnjohtajien näkemysten mukaan olivat – edellä esitettyjen lisäksi – perehdytys, koulutus, opastus, ammattitaito, asian käsittely viikkopalavereissa, asenne ja huolellisuus, edellytysten luominen: turvavälineiden saaminen, käyttö ja kunto, työmaan siisteys, työmenetelmien kehittäminen, työsuojeluhenkilöstö ja tapaturmien läpikäynti. Myös suunnitteluun tehtävät parannusehdotukset tulivat esiin. Työntekijöiden asenne nousi yhtenä tekijänä vahvasti esiin toisen yrityksen vastauksissa. Sen suhteen, *mitkä olisivat tärkeimmät toimenpiteet työturvallisuuden parantamiseksi*, ryhmän 2 työnjohtajat toivat selvästi enemmän esille asennekasvatusta, koulutusta ja tiedotusta. Muita toimenpiteitä tuli vaihtelevasti esiin molemmissa ryhmissä. *Työturvallisuudesta keskustellaan* yleensä viikkopalavereissa ja tarkastusten tai ilmoitettujen vaaratilanteiden pohjalta. Muualla sattuneista tapaturmista ja vaaratilanteista kaikki työnjohtajat totesivat saavansa tietoa. Näiden lisäksi ryhmässä 1 tuli selkeämmin esiin myös epäsäännönmukaisempi keskustelu työntekijöiden kanssa, esim. ”päivittäin puhutaan isolla työmaalla”, ”kaverit tulevat puhumaan” ja ”asentajienkin kanssa keskustellaan parantamistarpeista”.

Työnjohtajan *erilaisten tehtävien* (muiden kuin ”työturvallisuustehtävien”) liittämisestä työturvallisuuteen esitettiin – erikseen kysyttäessäkin – varsin niukasti näkemyksiä. Kolme työnjohtajaa tosin totesi sen liittyvän jokseenkin kaikkeen. Seuraavanlaisia liityntöjä esitettiin: hoitoon ohjaus on myös työturvallisuusasia, osa sopivien työntekijöiden valintaa eri tehtäviin, osa perehdytystä, parannusehdotuksia tehdään suunnitteluun myös työturvallisuuden parantamiseksi, osa tehtäväsuunnittelua, työmenetelmiä kehitetään turvallisuusnäkökulmasta, osa seurantaa ja valvontaa ja osa jokaisen alalla työskentelevän ammattitaitoa.

Monen työnjohtajan kohdalle ei *tapaturmia* – ainakaan merkittäviä – ollut sattunut pitkään aikaan. Molemmissa ryhmissä tuli esiin tapaturman läpikäynti ja siitä oppiminen yhdessä vahingoittuneen henkilön tai koko ”työporukan” kanssa. Ryhmän 2 työnjohtajista ne, jotka esittivät käyvänsä tapaturman ryhmänsä kanssa läpi, esittivät sen yleensä ehdollisemmin, mm. että ”ei ollut parannettavaa, niin ei porukalla sen enempää tästä” tai ”jos (tapaturma) johtuu työn tekemisen tavasta asia käydään ryhmän kanssa läpi”.

Tarkasteltujen ryhmien työnjohtajat olivat varsin yksimielisiä siitä, kuka *vastaa työturvallisuudesta työssä*: yhtä lukuun ottamatta kaikki esittivät enemmän tai vähemmän eritellysti, että jokaisella on oma roolinsa ja vastuunsa asiasta. Ryhmien välillä ei ollut eroja. Kysymykseen: ”*Milloin työturvallisuuden eteen on tehty riittävästi töitä?*” puolella työnjohtajista ensimmäinen vastaus oli ”kun ei tapahdu tapaturmia”. Lähes kaikissa vastauksissa jossakin vaiheessa todettiin, että teke mistä riittää aina. Ryhmässä 1 tämä jatkuvan työn näkemys tuli vahvemmin esille. Vastaavasti ainoastaan ryhmässä 2 esitettiin muutama konkreettisempi näkemys siitä, mikä on riittävä, esim: ”kun ei tapahdu olosuhteista johtuvia tapaturmia – siihenhän ei pääse, ettei mitään sattuisi”, ”jos on noudatettu kaikkia määräyksiä, niin on tehty paljon” ja ”kun saadaan samalle tasolle, kun tehtaassa”.

5 Tulosten tarkastelu

Projektin tavoitteena oli selvittää keskeisimmät erot turvallisuudeltaan eritasoisten työkohteiden työnjohtajien työskentelyssä ja turvallisuuteen liittyvissä motivaatiotekijöissä. Tässä luvussa on esitetty yhteenveto tuloksista tutkimuskysymysten mukaisesti jäsennehtynä sekä tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.

5.1 Miten työnjohtajat hallitsevat turvallisuutta

Työnjohtajat näkivät perustehtäväkseen organisoinnin, järjestelyn ja valvonnan: siitä vastaamisen, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, heillä on edellytykset ja he myös tekevät työnsä ja että työ etenee aikataulussa. Eniten aikaansa työnjohtajat yleensä totesivat käyttävänsä erilaisiin organisointi-, selvitys- ja suunnittelutehtäviin. Ongelmina tuotiin esiin pääasiassa suunnitteluvirheet, osien ja tarvikkeiden ja alihankkijoiden työn puutteet tai virheet ja aikatauluongelmat, mutta esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät asiat eivät ”ongelmina” nousseet esille.

Työnjohtajien keskeiset keinot työturvallisuuden hallitsemiseksi olivat turvallisen työnteon edellytysten varmistamisen, valvonta ja tarkastukset ja laiminlyönteihin

puuttuminen. Edellytysten osalta nousivat erityisesti esiin henkilökohtaiset suojavaolineet, joiden saatavuus ja käyttö olivat kyselyn perusteella hyvällä tasolla. Myös työvälineiden kuntoon ja sopivuuteen kiinnitettiin huomiota. Riskikartoitusta sekä työmaa- ja työtehtäväkohtaista työturvallisuussuunnittelua todettiin tehtävän sekä myös työmenetelmien ja työkohteen kehittämistä työn turvallisuuden parantamiseksi. Työturvallisuuteen liittyvistä asioista työnjohtajat tiedottavat työntekijöille ja keskustelevat heidän kanssaan yleensä viikkopalaverissa. Aiheena tavallisesti ovat sattuneet tapaturmat ja vaaratilanteen tai uudet työturvallisuusohjeet. Työnjohtajat ilmoittivat saavansa tietoa myös muualla sattuneista tapaturmista ja vaaratilanteista. Joiltakin osin työturvallisuudesta todettiin keskusteltavan myös työmaalla – etenkin siten, että työntekijät esittävät korjaus- ja parannusehdotuksia. Osa työnjohtajista näki tärkeäksi työturvallisuuden 'hallintakeinoksi' myös työntekijöiden asenteen ja kaipasi lisää tiedotusta ja asennekasvatusta. Useimmat työnjohtajat totesivat selkeiden sääntöjen olevan kaiken kaikkiaan hyvä tuki työnjohtajalle ja toisessa yrityksistä nimenomaan työturvallisuussäännöt nousivat vahvasti esille.

Työturvallisuuden hallinnan omalta osaltaan työnjohtajat näkevät varsin pitkälle edellä mainittujen 'työturvallisuustehtävien' tekemisenä. Erikseen kysyttäessäkin esitettiin niukasti näkemyksiä siitä, miten turvallisuus liittyisi heidän muihin tehtäviinsä. Jotkut totesivat sen liittyvän vähän kaikkiin työnjohtajan tehtäviin ja toisaalta että turvallisen työskentelyn pitäisi olla kaikkien alalla toimivien ammattitaitoa. Todettiin myös, että työturvallisuuteen vaikuttaa sopivien ja osaavien työntekijöiden valitseminen eri tehtäviin. Esimerkiksi uudenaikaisissa työtehtävissä käytetään kokeneempia työntekijöitä. Sopivan 'tukihenkilön' ja 'peräänkatsojan' asettamisen uudelle työntekijälle voidaan katsoa palvelevan myös työturvallisuutta.

Vastuusta työturvallisuuden varmistamisessa työnjohtajat totesivat, että jokaisella – niin työntekijällä, työnjohtajalla kuin ylemmällä johdolla – on oma roolinsa ja tehtävänsä. Työturvallisuustyön riittävyden työnjohtajat liittivät tapaturmien sattumiseen: työtä on tehty tarpeeksi, kun tapaturmia ei satu. Lisäksi he totesivat, että työtä työturvallisuuden eteen tulee riittämään aina.

5.2 Mikä motivoi työnjohtajaa työturvallisuuden hallinnassa

Työnjohtajien oman näkemyksen mukaan motivaatiota työturvallisuustyön tekemiseen ovat lisänneet erityisesti tapaturmat. Nämä tapaturmat ovat sattuneet itselle tai lähipiirille tai työjohtajan 'herättäneistä' tapaturmista tieto on tullut muuta kautta. Usein tapaturmaan liitetään myös työnjohtajan vahva juridinen vastuu: nähdään "ketä syytetään". Motivaatio työturvallisuuteen on voinut myös kasvaa hiljaksen ja pidemmän ajan kuluessa, esimerkiksi "lapsesta asti" tai "vuosien myötä", kun asia on ollut paljon esillä tai iän ja kokemuksen myötä kasvaneena viisautena. Myös työturvallisuustyön tulosten näkeminen koettiin kannustavana.

Toisen yrityksen työnjohtajien omien arvioiden perusteella työturvallisuustyötä heikentävinä tekijöinä oli havaittavissa, että nopeuden ja kustannustehokkuuden painottaminen näyttäisi heikentävän riskinoton välttämässä onnistumista. Ikävinä ja turhauttavina – ja siten motivaatiota laskevinä – asioina työturvallisuustyössä koettiin "turha vouhotus joissakin asioissa" ja toisaalta, että "joutuu jatkuvasti jankuttamaan" (esim. suojavaelineiden käytöstä). Myös "tilastojen kaunisteleminen

korvaavalla työllä” ja ”väliaikaisen tekeminen” (työturvallisuuden eteen, kunnollisen ratkaisun sijaan) koettiin ikävänä.

Työturvallisuuden merkityksestä itselleen useimmat työnjohtajat totesivat, että se on ”tosi tärkeä”, ”aina mielessä” tai ”merkitsee tosi paljon”. ”Riskien välttäminen ja turvallisuudesta tinkimättömyys” asettui työnjohtajilla esimiestyön eri tavoitteiden painotuksessa yleensä varsin korkealle. Lähes puolet työnjohtajista asetti sen ensimmäiseksi ja kaksi kolmesta kahden ensimmäisen joukkoon. Vain yksi työnjohtaja asetti sen viidestä eri tavoitteesta viimeiseksi. Alaiset ja esimiehet kuitenkin näkivät riskinoton välttämisen sijoittuvan työnjohtajan panostusjärjestyksessä alemmaksi: yleensä toiseksi tai kolmanneksi. Lisäksi työntekijöiden ja myös suuren osan työjohtajien esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että usein työnjohtajien, joiden nähtiin panostavat nopeuteen ja kustannustehokkuuteen, arvioitiin panostavan selvästi vähemmän riskinoton välttämiseen (tai päinvastoin). Eli nämä kaksi tavallaan olivat työntekijän ja esimiestenkin silmin nähtynä usein työnjohtajan toiminnassa vaihtoehtoisia tavoitteita. Työnjohtajien omien arvioiden perusteella vastaavasti ’vaihtoehtoisia’ tavoitteita olivat riskinoton välttäminen ja työn virheettömyys ja laadukkuus. Tämä selittyy monien työnjohtajien toteamuksesta, että kun ”työ tehdään oikein ja laadukkaasti, se tehdään myös turvallisesti”, mikä on usein muulloinkin esiin tuotu näkemys. Monet riskinoton välttämiseen panostaneet työnjohtajat arvioivatkin onnistuneensa myös työn laadussa ja työntekijöiden arvioissa vastaavasti todettiin työn laadukkuudessa ja riskinotossa välttämisesä onnistumisen välinen yhteys.

Työssään onnistumisen ’mittareina’ – millä perusteilla työnjohtajaa arvioidaan – työnjohtajat varsin yksikantaan esittivät aikatauluissa, budjetissa ja tuotantosuosittelussa pysymisen. Näiden lisäksi useat mainitsivat myös työn laadun. Nämä nähtiin asioina, joiden perusteella oma esimies ja yrityksen johto arvioi työnjohtajan onnistumista (ja onnistuttaessa palkitsee siitä tulospalkkiolla). Vain kaksi työnjohtajaa toi esiin myös työntekijöiden tyytyväisyyden ja työturvallisuuden arviointiperusteina. Työntekijät arvostavat työnjohtajan näkemyksen mukaan työnjohtajassaan työn edellytysten luomista, työn sujuvuuden varmistamista ja tasa-puolista kohtelua. Näistä näkökulmasta nähtynä työturvallisuus ei siis ole työnjohtajan työssä erityisen tärkeässä tai ainakaan arvostetussa osassa. Työnjohtajat kuitenkin totesivat työturvallisuutta arvostettavan työyhteisössä. Tämä näkyi erityisesti taloudellisena panostuksena: ”rahan varaamisena” jopa siten, että ylityksetkin ovat sallittuja; asian vahvana esilläpitona ja seurantana aina ”johdon puhuteluihin” asti, sekä työntekijöiden aktiivisuutena ja entistä myönteisempänä suhtautumisena asiaan.

5.3 ’Hyvin’ ja ’melko hyvin’ turvallisuutta hallitsevien työnjohtajaryhmien erot

Taulukkoon 7 on koottu yhteenveto kahden vertaillun työnjohtajaryhmän ja heidän työalueidensa välillä havaituista eroista – ja vain eroista.

Taulukko 7. Eroja 'hyvin' ja 'melko hyvin' työturvallisuudessa onnistuneiden työnohtajien välillä

	'hyvät'	'melko hyvät'
Parempi onnistuminen alaisten ja esimiesten arvioiden perusteella	<ul style="list-style-type: none"> työturvallisuuden hallinnassa nopeudessa ja kustannustehokkuudessa virheettömydessä ja laadukkuudessa työntekijöiden tyytyväisyydessä 	<ul style="list-style-type: none">
Parempi onnistuminen itse arvioituna	<ul style="list-style-type: none"> työntekijöiden tyytyväisyydessä 	<ul style="list-style-type: none"> virheettömydessä ja laadukkuudessa
työhistoria ja koulutus	<ul style="list-style-type: none"> keskimäärin kokeneempi 	<ul style="list-style-type: none"> kaksi opiskelijaa
näkemykset onnistumisen tai epäonnistumisen syistä	<ul style="list-style-type: none"> oma rooli tuotiin korostetummin esiin 	<ul style="list-style-type: none"> ulkoiset tekijät epäonnistumisen syynä
työnohtajan mahdollisuudet tehdä sitä mitä pitäisi	<ul style="list-style-type: none"> tyytyväisempiä ajankäyttöön (jos tyytymätön) tekee 'tarvittaessa' töitä myös vapaa-aikana 	<ul style="list-style-type: none">
ajankäyttö, tehtävät ja toimintamallit	<ul style="list-style-type: none"> enemmän aikaa organisointiin, järjestelyihin, selvityksiin, työn suunnitteluun tms. turvallisuuden hallinnassa pohdintaa ja suunnittelua enemmän aikaa ongelmien ratkaisuun 	<ul style="list-style-type: none"> kiiretilanteet tavallisempia henkilöiden väliset ristiriidat myös esillä
seuranta ja valvonta	<ul style="list-style-type: none"> satunnainen, välillinen, keskusteleva ja/tai työn laatuun kohdistuva seuranta jämäkkä puuttuminen työn ja työympäristön laadullisiin puutteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> työn tekemisen, suoriutumisen (jatkuva) valvonta puuttuminen sääntörikkomuksiin ("hampaattomuus")
myönteinen palaute	<ul style="list-style-type: none"> selkeää sanallista kannustusta, "kehumista" 	<ul style="list-style-type: none"> "mainitseminen" "annetaan ymmärtää"
näkemykset säännöistä ja ohjeista	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen X ainoa maininta työturvallisuussäännöistä 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksessä Z työturvallisuussäännöt tulivat vahvasti esille
näkemykset hyvästä työntekijästä ja työntekijän hyvyteen vaikuttamisesta	<ul style="list-style-type: none"> perehdyttäjän sopivuus tärkeä "työporukkaan" sopivuus tärkeää henkilön valinnassa 	<ul style="list-style-type: none"> oma-aloitteinen, oma halu tehdä työ hyvin tai eteenpäin pyrkivä turvallisuus paranee asennekasvatuksella työnohtaja luo edellytykset työlle
työn erilaisiin tavoitteisiin panostaminen	<ul style="list-style-type: none"> omissa arvioissa vaihteleva "kärkitaivoitteen" järjestys (nopeus, laatu, turvallisuus) vähemmän eroja suhteessa alaisten ja esimiesten arvioihin 	<ul style="list-style-type: none"> asettivat itse laadun ja turvallisuuden nopeuden edelle laadun ja turvallisuuden yhdistäminen alaiset näkivät laadun ja turvallisuuden työnohtajan tavoitteissa alempana kuin nämä itse
näkemykset työturvallisuuden hallinnasta	<ul style="list-style-type: none"> pohtiminen, ymmärrys ja suunnittelu merkittävänä tekijöinä myös epäsäännönmukaista keskustelua työntekijöiden kanssa tapaturmat käydään ehdottomammin läpi koko ryhmän kanssa työturvallisuuden eteen täytyy tehdä töitä aina 	<ul style="list-style-type: none"> asennekasvatus, koulutus ja tiedotus keskeisinä parannuskeinoina laatu ja turvallisuus "sama asia" ehdollisuutta tapaturmien läpikäynnissä ryhmän kanssa työturvallisuustyön riittävyydelle esitettiin kriteerejä

'Hyvien' työnjohtajien työmailla onnistuttiin alaisten ja esimiesten arvioiden mukaan keskimäärin paremmin paitsi turvallisuuden hallinnassa, myös nopeudessa ja kustannustehokkuudessa, työn laadussa ja työntekijöiden tyytyväisyydessä. Omas- ta mielestään 'hyvät' onnistuivat paremmin vain työntekijöiden tyytyväisyyden osalta. 'Melko hyvien' ryhmä puolestaan näki onnistuneensa paremmin työn laadussa – toisin kuin heidän alaisensa ja esimiehensä. Nopeuden, laadun ja turvallisuuden 'hyvät' asettivat tavoitteissaan vaihtelevaan järjestykseen, kun 'melko hyvät' asettivat poikkeuksetta tavoitteissaan laadun ja turvallisuuden nopeuden edelle. 'Melko hyvien' alaiset kuitenkin näkivät laadun ja turvallisuuden esimiehensä tavoitteissa alempana. Kaiken kaikkiaan 'hyvien' ryhmän osalta oli vähemmän eroa työnjohtajien omissa ja heidän alaistensa näkemyksissä eri tavoitteiden järjestyksestä.

'Hyvät' olivat keskimäärin kokeneempia. He toivat oman vaikutuksensa onnistumisiin ja epäonnistumisiin vahvemmin esille, kun 'melko hyvät' toivat enemmän esiin muita tekijöitä epäonnistumisen syinä. Koska kyse on eri osastoista ja työmaista, on tietenkin mahdollista, että 'melko hyvien' osalta tilanne tai olosuhteet ovat olleet vaikeampia. Näitä tekijöitä ei pystytty täysin selvittämään tai poissulkemaan. 'Hyvät' arvioivat käyttävänsä enemmän aikaa organisointi-, selvitys- ja suunnitelutehtäviin kuten myös ongelmien ratkaisuun. Myös turvallisuuden hallinnassa he painottivat enemmän suunnittelua ja pohdintaa. 'Melko hyvillä' puolestaan kiiretilanteet olivat tavallisempia ja he joutuivat myös ratkomaan henkilöiden välisiä ristiriitoja. 'Hyvät' olivat enimmäkseen tyytyväisempiä ajankäyttönsä ja eri tehtävien painottumiseen. Tarvittaessa he käyttivät myös omaa aikaansa töiden tekemiseen, mikä tosin ainakin yhdessä tapauksessa aiheutti tyytymättömyyttä. 'Melko hyvien' ryhmästä tyytyväiset kertoivat hallitsevansa ajankäyttöään organisoimalla ja priorisoimalla (eli ilmeisesti vähemmän tärkeitä asioita jätetään tarvittaessa tekemättä tai annetaan toisten tehtäväksi).

Työntekoa ja etenemistä 'hyvät' seuraavat satunnaisemmin, seurantajärjestelmien välityksellä tai "keskustellen". Seuranta kohdistuu yleensä työn laatuun. Työn ja työympäristön laadullisiin puutteisiin puututaan kuitenkin jämäkästi, mutta yleensä tehtävän tekijän kanssa yhteistä ymmärrystä hakien. 'Melko hyvillä' seuranta on säännöllisempää ja he kiinnittävät enemmän huomiota itse työn tekemisen ja siitä suoriutumisen valvontaan. Puuttumisen kohteena ovat yleensä selvät sääntörikkomukset. 'Melko hyvien' ryhmässä koettiin myös arvovallan puutetta: "hampaattomuutta". Työturvallisuussäännöt nousivat esiin vahvasti vain toisessa yrityksessä ja siellä selvästi vahvemmin 'melko hyvien' ryhmässä. 'Hyvät' antoivat yleensä hyvin tehdystä työstä selkeästi "kehuja" kun 'melko hyvät' tyytyivät yleensä "mainitsemiseen" tai jopa siihen, että "annetuista työtehtävistä näkee, miten hyvin on työssään onnistunut".

'Melko hyvien' ryhmässä painotettiin enemmän työntekijän oma-aloitteisuutta, hyvän työn tekemisen halua ja eteenpäin pyrkimistä "hyvän työntekijän" tunnuspiirteinä. Työturvallisuuden osalta tuotiin vahvemmin esiin työntekijän asenteen merkitys ja siihen vaikuttaminen. Työnjohtaja nähtiin enemmän edellytysten luojana. 'Hyvien' ryhmässä tuotiin esiin "työporukkaan" sopivuuden ja myös uuden työntekijän perehdyttäjän sopivuuden tärkeys. Toki molemmissa ryhmissä tuli esille työntekijöiden sijoittaminen sopiviin tehtäviin.

Työturvallisuuden osalta 'hyvät' toivat "tekemisen" lisäksi esiin myös "pohtimisen", "ymmärryksen" ja "suunnittelun" tärkeyden. Turvallisuudesta keskustellaan

heidän työmaillaan myös muulloin kuin palavereissa. Työtapaturmat käsitellään järjestään kaikkien alaisten kanssa ja säännönmukaisesti työturvallisuuden hallinta nähdään loputtomana työsarkana. 'Melko hyvien' ryhmässä tuotiin asennekasvatus, tiedotus ja koulutus esiin keskeisinä työturvallisuuden parannuskeinoina. Työtapaturmat käsitellään alaisten kanssa usein vain tarvittaessa. Monet toivat esiin, että "kun työ tehdään oikein, se tehdään myös turvallisesti". Voitaisiinko tämä tulkita jopa niin, että heidän mielestään turvallisuuden eteen ei erityisesti tarvitse tehdä töitä, riittää kun huolehditaan työn laadusta? Myös 'melko hyvien' ryhmässä tuotiin esiin, että töitä työturvallisuudessa kyllä riittää. Kuitenkin jotkut esittivät näkemyksensä sen riittävän, että on noudatettu sääntöjä ja ohjeita tai että on päästy teollisuuden tasolle.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten yleistettävyyden tarkastelu

Kyselyn osiossa, jossa esimiestyön erilaiset tavoitteet pyydettiin asettamaan järjestykseen, varsin suuri osa vastaajista (40%) ei noudattanut annettua ohjetta, vaan he antoivat eri vaihtoehtoille samoja numeroita. Nämä vastaukset on hylätty, koska on olemassa useita vaihtoehtoja sille, mitä vastaaja mahdollisesti on tarkoittanut. Todennäköisesti vastaaja on joko ymmärtänyt tehtävän väärin tai ei ole halunnut laittaa kaikkia annettuja vaihtoehtoja järjestykseen. Näin suuri kato aiheuttaa epävarmuutta tuloksiin, mutta todennäköisesti ei suoranaista vääristymää. Ei ole syytä olettaa, että em. hylättyjen vastausten vastaajien näkemykset olisivat painottuneet jollakin tietyllä tavalla. Ennen toisessa yrityksessä järjestettyä kyselyä kysymyskohdan muotoilua pyrittiin parantamaan siten, että tehtävän tarkoitus entistäkin tulisi selkeämmin näkyviin. Tämä auttoi hieman, mutta virheellisiä vastauksia oli edelleen paljon. Järjestysasteikkoa tilastollisessa tutkimuksessa käytetään harvoin monestakin syystä. Edellä esitetyt kokemukset ovat yksi tekijä, joka puhuu järjestysasteikon käyttöä vastaan. Tässä tutkimuksessa järjestysasteikkoa kuitenkin haluttiin käyttää kahdesta syystä. Ensinnäkin oli odotettavissa, että erikseen arvioituna painotuksiin ei olisi syntynyt eroja, mitä tukevia kommentteja saatiin haastattelujen yhteydessä painotusarvioita tehtäessä. Toiseksi käytännön esimiestyössä ja muissa työtehtävissä tulee eteen tilanteita, joissa eri tavoitteita väistämättä joutuu priorisoimaan. Turvallisuuden kannalta toiminta näissä tilanteissa on usein ratkaisevaa, mihin esimerkiksi Hollnagel (2007) viittaa puhuessaan "tehokkuuden ja perusteellisuuden kaupankäynnistä" organisaation turvallisuuden keskeisesti vaikuttavana tekijänä. Priorisointia on siis syytä jatkossakin tutkia, mutta tiedonhankinnan menettelyä on syytä kehittää. Oikean vastaustavan merkitystä voi pyrkiä enemmän korostamaan tai vastaajan voi "pakottaa" ottamaan kantaa keräämällä aineisto haastatteleamalla tai sähköisellä kyselylomakkeella. Lienee myös syytä miettiä muita, mahdollisesti lähempänä todellisia päätöksentekotilanteita olevia lähestymistapoja.

Viiden työnjohtajan osalta kyselyssä ei saatu yhtään vastausta näiden alaisilta. Myöskään kaikki työnjohtajien esimiehet eivät vastanneet. Syytä tähän ei pystytty selvittämään. Kaikki kyseiset työnjohtajat osallistuivat kyllä haastatteluun. Kysely tai kyselykutsu toimitettiin samalla tavalla kaikille työnjohtajille välitettäväksi alaisille ja esimiehille kysely lähetettiin suoraan sähköpostitse. Työnjohtajat, joilta ei saatu alaisten vastauksia, eivät olleet mukana vertailtuja ryhmiä kyselyn tulosten perusteella muodostettaessa. Näin välttämättä kaikki parhaiten tai huonoiten

turvallisuuden hallinnassa onnistuneet eivät olleet vertailuissa ryhmissä mukana. Jatkossa on syytä miettiä, miten tietoa näistä tapauksista olisi saatavissa. Tämä haaste voi korostua, kun tutkimusta kohdistetaan vähemmän turvallisuuteen sitoutuneisiin organisaatioihin.

Kyselyssä vastauksia eri työnjohtajille kertyi eri määrä, mikä saattaisi vääristää tuloksia joissakin tarkasteluissa. Vähän ja paljon työntekijöiden vastauksia saaneiden välillä ei kuitenkaan havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, joten merkittäviä vääristymiä ei tässä suhteessa pitäisi esiintyä.

Työnjohtaja vaikuttaa työmaan turvallisuuteen vain osittain. Etenkin toisessa tarkastelluista yrityksistä työmaan kulloinenkin luonne ja vaihe vaikuttavat siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa työmaata on johtaa ja hallita hyvin, mikä aiheuttaa arviointiin epävarmuutta. Työmaan luonteen ja vaiheen suhteen vertailtavat ryhmät kuitenkin olivat suhteellisen tasapainoisia.

Tutkimuksessa lähestyttiin turvallisuuden hallintaa esimiestyössä siten, että saataisiin kuvaa siitä, miten työturvallisuus sijoittuu osaksi työnjohtajan muuta työtä. Tämän vuoksi yrityksissä tehdyssä tiedonhankinnassa tutkimus esiteltiin tutkimuksena työnjohtajan toiminnasta (yleisesti) ja tutkimuksessa myös käsiteltiin työnjohtajan työtä laajemmin kuin pelkästään 'työturvallisuusasioiden' osalta.

Työturvallisuustason arvioissa tarkasteltujen yritysten välillä oli merkittäviä vastaajaryhmäkohtaisia eroja jopa siten, että yritysten välisestä 'paremmuudesta'⁶ turvallisuustason osalta ilmeni täysin vastakkaisia näkemyksiä. Vastaajaryhmistä työntekijöiden arviot vastaavat paremmin tapaturmalukujen mukaista yritysten turvallisuustasojen suhdetta, mikä on sikäli ymmärrettävää, että työntekijät ovat työssään lähempänä tässä arvioituja työturvallisuuden osatekijöitä kuin työnjohtajien esimiehet (työnjohtajat eivät tätä arviota tehneet). Tapaturmataajuudet⁷ olivat tarkasteluajankohtana vuonna 2007 yrityksessä X noin 27 ja yrityksessä Z noin 24. Näkemyseroista johtuvaa arvioiden vaihtelua voisi tasoittaa käyttämällä esimerkiksi samaa ulkopuolista arvioijaa kaikissa kohteissa. Ulkopuolisen on kuitenkin vaikea saada kuvaa "näkyttömistä" turvallisuuden hallinnan osaluista, kuten päivittäisestä valvonnasta, kannustuksesta tai toiminnasta kiiretilanteissa. Lisäksi yhden ulkopuolisen käyttö osittain vain korvaisi useat näkemykset yhdellä henkilökohtaisella näkemyksellä. Lisäksi turvallisuuden hallinnan kannalta olisi myös suotavaa paremminkin pyrkiä kehittämään organisaation sisällä yhtenäisempää näkemystä turvallisuuden tasosta.

Vastaajaryhmien eroissa kyse on lähinnä tason ja vastausskaalan erosta yhden vastaajaryhmän osalta, mitä voi selittää kyseisten esimiesten työn sisällöstä johtuva suurempi etäisyys tässä arvioituihin käytännön työturvallisuustekijöihin. On myös mahdollista, että toisessa yrityksessä käytännön tieto työturvallisuustilanteesta välittyy paremmin keskijohdolle erilaisten turvallisuusjohtamiskäytäntöjen vuoksi. Joitakin muitakin viitteitä eroista yrityskulttuureissa ja käytännöissä saatiin, mutta sen tarkastelu vaatisi aineiston analysointia tästä näkökulmasta, eikä se ollut tämän tutkimuksen tehtävä.

⁶ Huomattakoon, että tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut verrata yritysten paremmuutta eikä sitä siinä tarkoituksessa tehty

⁷ Vähintään yhden päivän poissaolon aiheuttaneet tapaturmat miljoonaa työtuntia kohden.

Työturvallisuustason arvioiden johdonmukaisuutta eri työnjohtoalueiden erojen tarkastelussa kuitenkin osoittaa se, että vertailtavien ryhmien välillä todettiin merkittävät ja kaikkien työturvallisuustason tarkastelussa käytettyjen muuttujien osalta johdonmukaiset erot. Toisen yrityksen osalta tarkasteltujen muiden työturvallisuustason mittareiden (sisältäen myös tapaturmat) käyttö työnjohto- tai työnjohtajakohtaisesti ei ollut tässä tapauksessa perusteltua, koska niissä erot olivat suurelta osin merkityksettömän pieniä.

Tuloksia luettaessa ja tulkittaessa on syytä huomata, että etenkin mitä abstraktimmista ja siten vaikeammin arvioitavista asioista on kyse, sitä enemmän tulokset saattavat kertoa arvioijista itsestään ja vastaavasti vähemmän arvioitavasta kohteesta. Siltä osin, kun kyse on työnjohtajan näkemyksistä ja hänen vaikutuksestaan alaisten tai esimiesten näkemyksiin, tämä on tietenkin tämän tutkimuksen tarkoituksin. Muilta osin tässä tutkimuksessa tästä on esitetty joitakin huomioita, mutta kattavammin tarkasteltuna se olisi toisen tutkimuksen aihe.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kahden eri yrityksen työnjohtajien toimintaa. Tältä pohjalta ei voida vetää yleisiä johtopäätöksiä siitä, millainen esimiestyö olisi yleisesti parasta turvallisuuden hallintaa. Lisäksi toimintamallien paremmuus usein riippuu tilanteesta, mikä tietyllä tavalla tuli esiin 'hyvien' työnjohtajien näkemyksissä ja toiminnassa. Molemmat yritykset ovat panostaneet turvallisuuteen merkittävästi ja niiden turvallisuustaso on esimerkiksi tapaturmaluvuilla mitattuna selvästi toimialan keskitasoa parempi. Tässä tutkimuksessakin vertailluista työnjohtajaryhmistä huonomminkin onnistuneiden työmailla turvallisuustaso yleensä arvioitiin vähintään keskinkertaiseksi ja suurelta osin toimintatavoissa ei ollut havaittavissa eroja. Tutkimuksen tulokset siis edustavat lähinnä turvallisuuden hallinnassa (toimialaan nähden) keski- ja hyvätasoisia kohteita – viitteitä todella huonosta turvallisuuden hallinnasta ei saatu mistään kohteesta. Huonoimmat kohteet tosin saattoivat jäädä tavoittamatta, koska kaikista kohteista ei saatu haluttuja tietoja. Raporttiin onkin koottu kuvaus molempien ryhmien osalta haastatteluissa esiin tulleista työnjohtajien toimintatavoista ja näkemyksistä, joita pääsääntöisesti kaikkia voidaan pitää hyvinä. Myöskään niiltä osin, jolloin työnjohtajaryhmien välillä on havaittu eroja, 'melko hyvien' ryhmän toimintamallit eivät välttämättä ole huonoja. 'Hyvien' työnjohtajien näkemyksistä ja toimintatavoista kuitenkin löytyy piirteitä, jotka todennäköisesti selittävät parempaa onnistumista turvallisuuden hallinnassa. Keskeisiä piirteitä olivat harkitsemisen, ymmärryksen ja tilannekohtaisen suunnittelun painottaminen turvallisuuden hallinnassa sekä suurempi ajankäyttö työn organisointiin, järjestelyihin ja suunnitteluun sekä myös ongelmien ratkaisuun. Tämä vastaa mm. Hollnagelin (2007) esittämiä käsityksiä siitä, että hyvässä turvallisuusjohtamisessa organisaation kaikilla tasoilla tulee jatkuvasti ennakoida, tarkkailla ja olla valmiina reagoimaan jatkuvasti muuttuvien tilanteiden mukanaan tuomiin riskeihin.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ensisijassa eroja työturvallisuudeltaan eritasoisilla työnjohtoalueilla toimivien työnjohtajien kesken. Tarkastelussa oli mukana kahden turvallisuuteen erityisesti panostaneen yrityksen työnjohtajia rakennusala- ja metalliteollisuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli esiyymmärryksen hank-

kiminen työnjohdon toiminnasta, näkemyksistä ja toimintaedellytyksistä laajemman tutkimuksen pohjaksi.

Työturvallisuuden tasoa verrattiin työnjohtajien omien, alaisten ja esimiesten arvioiden perusteella. Myös muita mittareita - mm. tapaturmaluvut olivat käytettävissä, mutta niissä työmaa- ja työnjohtajakohtaiset erot olivat enimmäkseen niin pieniä, että luotettavaa erottelua ei pystytty tekemään. Tässä käytetyissä työturvallisuustason arvioissa erot olivat selvemmät, mutta niihin liittyy muuta epävarmuutta. Tutkimuksessa tehdyt havainnot vahvistivat näkemystä siitä, että luotettavamman kuvan saamiseksi turvallisuustasosta arviointia ja mittausten menetelmiä olisi syytä kehittää. Tämä on edellytys paitsi paremmalle turvallisuuden hallinnalle työelämässä, myös perusta turvallisuuden hallinnan hyvien toimintamallien tutkimiselle ja tunnistamiselle.

Tutkimus on suppea ja kosketti vain pääsääntöisesti suhteellisen hyvän turvallisuustason organisaatioita. Näin tulosten yleistyksiin on syytä suhtautua varovasti ja havaitut erot koskevat 'melko hyviä' ja 'hyviä' työnjohtajia. Tutkimuksessa tehdyn työnjohtajaryhmien vertailun pohjalta 'hyvien' työnjohtajien näkemyksistä ja toimintatavoista kuitenkin löytyy piirteitä, jotka todennäköisesti selittävät parempaa onnistumista turvallisuuden hallinnassa. Yksi tällainen piirre on harkitsevampi suhtautuminen turvallisuuteen: työturvallisuus ei heille ole vain – eikä välttämättä edes ensisijassa – sääntöjen noudattamista, vaan tilannekohtaista vaarojen tunnistamista, ymmärrystä ja turvallisen toiminnan suunnittelua. Myös muussa esimiestyössä toiminnan ja tilanteiden hallitseminen on "hyvillä" painokkaammin esillä. Toinen piirre "hyvien" eduksi on vahvempi usko omaan vaikutukseen sekä onnistumiseen että epäonnistumiseen (yleensäkin työmaalla – ei pelkää turvallisuu- den hallinnassa). Työnjohtajien omissa kertomuksissa työturvallisuuden arvostuksesta ja motivaatiosta työnjohtajaryhmien välillä ei havaittu eroja, mutta "hyvien" vastauksissa kuitenkin ilmeni suurempi ehdottomuus omassa toiminnassa turvallisuuden eteen.

Tutkimuksessa joidenkin työnjohtajien kohdalta jäi haluttuja tietoja saamatta – joko heitä itseään ei saatu haastatteluun tai heidän alaisensa tai esimiehensä eivät vastanneet kyselyyn. On mahdollista, että heikompi onnistuminen työturvallisuuden hallinnassa tai esimiestyössä yleensäkin voisi olla yhtenä syynä tähän osallistumattomuuteen. Tämän selvittäminen on haaste sekä työturvallisuuden arvioinnin kehittämiseksi että esimiestyön jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa saatiin lisätietoa sekä työturvallisuuden arvioinnista että työnjohtajien turvallisuustoiminnasta. Arvioinnin kehittämiseksi ja kattavamman kuvan saamiseksi turvallisuuden hallinnasta esimiestyössä tutkimusta on syytä jatkaa ja laajentaa.

Lähdeluettelo

Aaltonen, M. 2006. Tuottava turvallisuus. Tapaturmaton työ ja elämä – turvallisuus on yllätysten hallintaa. Finlandia-talo, Helsinki, 13.12.2006.

Frick, K. 2003. Organisational Development and OHS Management in Large Organisations. Conference on Australian OHS Regulation for the 21st Century, National Research Centre for Occupational Health and Safety Regulation & National Occupational Health and Safety Commission, Gold Coast, July 20–22, 2003.

Hale, A.R., Heming, B.H.J., Catfhey, J. & Kirwan, B. 1997. Modelling Of Safety Management Systems. Safety Science Vol. 26, No. 1/2, pp. 121-140

Hollnagel, E. 2007. Resilience Engineering: Why, What and How. NoFS 2007 – konferenssi Tampereella 13.–15.6.2007. Työterveyslaitos. Saatavissa [28.9.2007]: http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/9AF5A0F6-A92E-4530-BC7D-0FD515EA4BB7/0/Erik_Hollnagel.pdf

Hätinen, M & Ruoppila, I. 2000. Henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuusasenteet metalliteollisuudessa. Teoksessa: Työturvallisuus muuttuvissa organisaatioissa, Työsuojelurahaston projektin numero 98101 loppuraportti. Osa 3, 22 s. Tampereen teknillinen korkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto.

Juvas, K. 2004. Johdon asenteet ja turvallisuuskulttuuri. Teoksessa: Turvallinen käyttäytyminen – haaste johtamiselle ja riskienhallinnalle, seminaari. Helsinki 22.9.2004. VTT Tuotteet ja tuotanto.

Mämmi, H: 2006. Kauppakeskus Sello 2-vaiheen työmaa. 1,5 miljoonaa työtuntia tapaturmataajuus 7,2. Esitys RaTuKe-hankkeen seminaarissa 19.5.2006. Saatavissa [18.9.2007]: http://www.mittaviiva.fi/ratuke/seminaari_k06/esitykset/Sello.pdf

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. 255 s. (Jyväskylä studies in education psychology and social research 226.) ISBN 951-39-1548-4 (PFD).

Nurmi, M., Kivi, J., Kärki, J.-M., Tammi, M., & Mattila, M. 2000. Turvallisuus-toiminta 20 metalliteollisuuden työpaikassa. Teoksessa: Työturvallisuus muuttuvissa organisaatioissa, Työsuojelurahaston projektin numero 98101 loppuraportti. Osa 2, 30 s. Tampereen teknillinen korkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto.

Salminen, S. & Palukka P. 2005. Työpaikkojen näkemyksiä työturvallisuudesta ja sen opetuksesta. Haastattelututkimus rakennus-, elintarvike- ja metallialoilta. Työterveyslaitos ja Tampereen teknillinen yliopisto. 62 s. ISBN 951-810-270-8.

Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä, Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Oulun yliopisto. 276 s. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514277619/>. ISBN 951-42-7761-9 (PDF).

Tarkkonen, J. 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Oulun yliopisto. 259 s. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514279352/> ISBN 951-42-7935-2 (PDF)

Työpaja ... 2007. Työpaja – Yritysverkostojen ja yhteisten monitoimijaisten työmaiden turvallisuusjohtaminen. Sokos Hotelli Vantaa. 11.1.2007. Työterveyslaitos.

1 Kysely työnjohtajan toiminnasta

Tämä kysely on osa tutkimusta, jossa selvitetään työnjohtajan arkitodellisuutta: miten työnjohtajat käytännössä johtavat työtä ja miten he pärjäävät ja menestyvät, kun kohtaavat monenlaisia haasteita. Kyselyn lisäksi tutkimuksessa myös haastatellaan työnjohtajia. Tällä tutkimuksella tehdään pohjatyötä laajemmalle johtamista käsittelevälle tutkimushankkeelle. Tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa hyvistä toimintatavoista sekä työn kannusteista ja harmeista – yleisesti opiksi otettavaksi ja kehittämisen lähtökohdaksi.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset jäävät vain tutkijoiden tietoon. Yksittäisiä työnjohtajia koskevia tietoja ei anneta kenenkään tutkijaryhmän ulkopuolisen käyttöön.

Jouko Heikkilä ja Eeva Rantanen, VTT

Kysymykset

Arvioi lähiesimiehesi toimintaa.

1. Lähiesimiehesi nimi:

Nimitieto on tarpeen, jotta tutkimuksessa kyselyn ja haastattelujen tulokset voidaan yhdistää.

2. Alla on esitetty viisi tärkeää työn tekemisen yleistä tavoitetta. Aseta ne järjestykseen sen mukaan, kuinka paljon **esimiehesi** kiinnittää huomiota ja panostaa niihin työtä johtaessaan.

Numeroi kohdat numeroilla 1, 2, 3, 4 ja 5 siten, että numerolla 1 merkitset tavoitteen, johon **esimiehesi** panostaa eniten, numerolla 2 seuraavaksi eniten jne.

järjestys numeroilla

1, 2, 3, 4 ja 5

Esimieheni kiinnittää huomiota ja panostaa siihen, että ...

työ tehdään mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti

työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti

työ tehdään välttäen riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan

työ tehdään siten, että työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä

työ tehdään siten, että esimiehesi on mahdollisimman tyytyväinen

Perustelut, kommentit:

3. Edellisessä kysymyksessä arvioit esimiehesi panostusta eri tavoitteisiin. Arvioi nyt, kuinka hyvin eri tavoitteet on käytännössä saavutettu työmaallasi/työalueellasi.

Merkitse rasti (x) arviosi mukaiseen kohtaan asteikolla 1 – 6.

1 = täysin riittämättömästi ja 6 = täysin riittävästi

	täysin riittämättömästi				täysin riittävästi	
	1	2	3	4	5	6
a) Työ tehdään mahdollisimman, nopeasti ja kustannustehokkaasti						
b) Työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti						
c) Työ tehdään välttäen riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan						
d) Työ tehdään siten, että työntekijät ovat mahdollisimman tyytyväisiä						
e) Työ tehdään siten, että esimiehesi on mahdollisimman tyytyväinen						

Perustelut, kommentit:

4. Arvioi, millä tasolla työturvallisuus on työmaallasi/työalueellasi.

Merkitse rasti (x) kunkin kysymyksen kohdalle asteikolla 1–6.

	hyvin heikko					erittäin hyvä
	1	2	3	4	5	6
a) Kannustus ja motivointi hyviin turvallisuussuorituksiin?						
b) Työntekijöiden perehdytys työmaahan?						
c) Työturvallisuuden valvonnan ja tarkastustoiminnan taso?						
d) Yleinen järjestys ja siisteys työmaalla?						
e) Henkilösuojainten saanti ja käyttö?						
f) Telineiden, putoamissuojauksen (kaiteet ym.), kulkuteiden ja valaistuksen taso?						
g) Työturvallisuuden huomioon ottaminen kiiretilanteissa?						
h) Työturvallisuuden huomioon ottaminen (muissa) työn ongelmatilanteissa?						
i) Arviosi työmaasi/työalueesi työturvallisuudesta kokonaisuutena:						

Kommentteja, perusteluita, esimerkkejä:

KIITOS VASTAUKSESTA!

2 Työnjohtajan toiminta – haastattelurunko

(Kursiivilla ohjeita tms. haastattelijalle. Näitä ei ole tarkoitus sanoa ainakaan sellaisenaan haastateltavalle)

0:00 Aloitus; max 5 min

- *Esittäytyminen*
- *”Kuulumiset”*
- *Haastattelun keston varmistus, lupa haastattelun nauhoittamiseen*
- *Hankkeen esittely esitteen pohjalta:*
 - *(tutkimuksen ääneen lausumaton tavoite: miten työnjohtaja hallitsee turvallisuutta osana esimiestyötään?)*
- *Motto: ”Jokaiseen kysymykseen oikea vastaus on se, minkä sinä annat!”*

0:05 Työnjohtajan taustat ja työnjohtajaksi kasvaminen; 10 min

1. Kerro lyhyesti työhistoriastasi: Kauanko olet ollut täällä töissä? Mitä olet täällä tehnyt? Milloin ja miten sinusta tuli työnjohtaja?
2. Millainen koulutus sinulla on? Minkälaista koulutusta sait tullessasi työnjohtajaksi? Oletko saanut työnjohtaja-aikanasi jotain koulutusta? (Millaista? Milloin?) Millainen koulutus on ollut hyödyllistä? Mitä olisi kaivannut enemmän?
3. Miten tullaan hyväksi työnjohtajaksi?

0:15 Työnjohtajan oman työn kuvaus; 25 min

4. Kerro muutamalla sanalla mitä osastollasi/työmaallasi tehdään ja mitä johtamasi ryhmä tekee?

5. Työnjohtajalla on monenlaisia tehtäviä. Seuraavassa on esitetty yhdenlainen lista erityyppisistä tehtävistä. Tarkoitus on tämän listan pohjalta käydä läpi sitä mitä sinä oikeasti teet. Voit aloittaa mistä kohdasta vaan.

Työnjohtajan / lähiesimiehen / työmaamestarin erilaiset tehtävät	kyllä	kuinka usein ⁸	eniten aikaa vievät: ajankäyttö
a) Organisointi-, järjestely- ja selvitystyöt, työn suunnittelu, hankinnat yms. • Millaisia tehtäviä?			
b) Perehdytys. uudet työntekijät, uudet ohjeet, vanhojen työntekijöiden kehittyminen • Millaisia tehtäviä?			
c) Työntekijöiden opastus ja ohjaus, tehtävänannot (päivittäistoiminta) • Millaisia tehtäviä?			
d) Seuranta ja valvonta • Millaisia tehtäviä?			
e) Kannustus, puuttuminen, rankaisu • Millaisia tehtäviä? Mihin asioihin liittyen?			
f) Raportointi • Millaisia tehtäviä?			
g) Työntekijöiden asioiden hoito (lähiesimiehen henkilöstötehtävät) • Millaisia tehtäviä?			
h) Kehittämistehtävät • Millaisia tehtäviä?			
i) Oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen • Millaisia tehtäviä?			
j) Ongelmien, ristiriitojen tai epäselvyyksien ratkaisu • Millaisia? (edellisiin liittyviä tai muita)			
k) Muut tehtävät?			

6. Millä tavalla säännöt ja ohjeet liittyvät ja vaikuttavat työhösi? Millaisia sääntöjä ja ohjeita teillä on? Onko niistä hyötyä vai haittaa? Millä tavalla?
7. Mitkä asiat sujuvat ”itsestään”, ”automaattisesti” tai ”itseohjautuvasti” (ilman, että sinun tarvitsee puuttua niihin)? Miksi juuri nämä asiat sujuvat? Mikä siihen on vaikuttanut, mikä on saanut sen aikaan?
8. Millainen on hyvä työntekijä?
9. (Missä asioissa sinun alaisissasi olisi kehittämisen varaa? (Miksi?))

⁸ pv=joka päivä; vp=useana päivänä viikossa; vk=joka viikko; pk=useana päivänä kuukaudessa; kk=joka kuukausi; kv=”kvartaaleittai (4/v); vv=kerran vuodessa

10. Mikä on sinun roolisi ja vaikutusmahdollisuutesi siihen, että alaisesi olisivat ”hyviä työntekijöitä”?

0:40 Työjohtajan oman työn arviointi; 20 min

11. Mikä on tärkeintä työnjohtajan työssäsi? Mihin työnjohtajaa tarvitaan? Mikä on työnjohtajan ”perustehtävä”?
12. Pystytkö mielestäsi riittävästi tekemään sitä, mitä työnjohtajan pitäisi tehdä? Oletko tyytyväinen ajankäyttöösi? Mitä pitäisi tehdä enemmän, mitä vähemmän? Miksi et voi niin tehdä?
13. Millä perusteilla voidaan sanoa, että työnjohtaja osaa työnsä ja hallitsee hommansa? Millä perustella työnjohtajaa arvostellaan ja arvostetaan? Miten työnjohtaja saavuttaa arvostetun aseman? (vrt. ”ammattimies) Mitä eroa on eri ryhmien arvostuksessa?
14. Mitkä asiat ovat sinulle vaikeimpia työssäsi? Mikä tekee näistä asioista vaikeita? Onko muita syitä? Onko muulla tavalla vaikeita asioita? (*esim. monimutkaisuus, hankaluus, esteet, vastenmielisyys, turhuus, typeryys tai tylsyys?*)
15. Missä tilanteissa olisit kaivannut enemmän tukea muilta? Keneltä ja millaista tukea olisit tukea kaivannut?
16. Mikä työssäsi sujuu helposti? Mikä tekee näistä asioista helppoja? Onko muita syitä? (*esimerkiksi yksinkertaisuus, mukavuus, selkeys, ...*)
17. (Mikä työssäsi on mukavaa?)
18. (Miten työnjohtajan työ on muuttunut ajan kuluessa?) (*voidaan jättää pois, jos ei ole aikaa*)
19. (Millaisena näet työnjohtajan työn tulevaisuuden?) (*voidaan jättää pois, jos ei ole aikaa*)

1:00 Toiminta erilaisissa tilanteissa – tilannekortit 15 min

20. Seuraavilla korteilla on esitetty erilaisia tilanteita, jotka saattavat tulla vastaasi työssäsi. Valitse niistä yksi, josta voisit kertoa lisää. (*ja useampia, jos on aikaa*)

1:15 Työn erilaiset tavoitteet ja työssä onnistuminen 20 min

21. Millä mittareilla onnistumistasi arvioidaan? Millaisia tavoitteita sinulle ja ryhmällesi on asetettu?
22. Mitä tapahtuu, jos tavoitteeseen ei pääse? (*Onko eri tavoitteilla/mittareilla eroa?*)
23. Mitä tapahtuu, jos tavoitteeseen pääsee? (*Onko eri tavoitteilla/mittareilla eroa?*)

24. Seuraavassa on esitetty työlle erilaisia yleisiä tavoitteita, joita ehkä pidät kaikkia tärkeinä. Tehtävänäsi on asettaa ne järjestykseen sen mukaan, kuinka paljon käytännössä kiinnität huomiota ja panostat näiden tavoitteiden saavuttamiseen ryhmäsi työtä johtaessasi.

	1 – panostan eniten, jne.
Työ tehdään mahdollisimman, nopeasti, ”säästeliäästi” ja tehokkaasti	
Työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti	
Työ tehdään välttämättä riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan	
Työ tehdään siten, että henkilöstö on mahdollisimman tyytyväistä	
Työ tehdään siten, että olen itse mahdollisimman tyytyväinen työssäni	
Muu, mikä? _____	

25. Millä perusteilla laitoit asiat tähän järjestykseen?

26. Onko joitakin tehtäviä ja tilanteita, joissa pitää erityisesti kiinnittää huomiota johonkin em. asiaan?

27. Kuinka hyvin olet mielestäsi onnistunut ohjaamaan ryhmääsi näiden erilaisia tavoitteiden suhteen?

1 = täysin riittämättömästi, 2 = jokseenkin riittämättömästi, 3 = hieman riittämättömästi, 4 = kohtuullisen riittävästi, 5 = jokseenkin riittävästi 6 = täysin riittävästi	1	2	3	4	5	6
Työ tehdään mahdollisimman, nopeasti, ”säästeliäästi” ja tehokkaasti						
Työ tehdään mahdollisimman oikein, virheettömästi ja laadukkaasti						
Työ tehdään välttämättä riskinottoa, turvallisuudesta ei tingitä milloinkaan						
Työ tehdään siten, että henkilöstö on mahdollisimman tyytyväistä						
Työ tehdään siten, että olen itse mahdollisimman tyytyväinen työssäni						
Muu, mikä? _____						

28. Miten kommentoisit onnistumistasi? Miten käytännössä otat huomioon nämä erilaiset tavoitteet työssäsi ja miten ne näkyvät siinä? Mikä on vaikuttanut onnistumiseen?

1:35 Työturvallisuuskysymykset 20 min

29. Mitä työturvallisuus merkitsee sinulle työssäsi?

30. Mitä kaikkea työssäsi teet työturvallisuuden eteen? (Mikä on tärkeintä, mikä vaikuttaa eniten?)

31. Miten eri tehtäväsi liittyvät työturvallisuuteen ja miten otat niissä työturvallisuuden huomioon? (ks. ”tehtävälomake”)

32. Mitkä tekijät kaiken kaikkiaan vaikuttavat työturvallisuuteen?

33. Mitkä olisivat tärkeimmät toimenpiteet työturvallisuuden parantamiseksi?

34. Arvostetaanko työturvallisuutta työyhteisössäsi: Mikä kuvastaa sitä, että työturvallisuutta arvostetaan tai ei arvosteta? Mistä sen näet ja tiedät? Mistä ”tiedät? Mikä on tehnyt työturvallisuudesta ”mukavaa” tai ”ikävää”? Mikä innostaa, mikä masentaa? (johdon, esimiesten, kollegoiden ja alaisten tekemiset ja sanomiset, työympäristö, järjestelmät, välineet, resurssit, mittarit, palaute, ...)

35. Mitkä asiat ovat merkittävimmin vaikuttaneet omaan suhtautumiseesi työturvallisuuteen ja sen huomioon ottamiseen työssäsi? (*kannustavasti tai estävästi*)
36. Kuka vastaa siitä että työssä on turvallista, että tapaturmia ei satu? (*ja miten?*)
37. Keskustellaanko työmaalla työturvallisuudesta. Mistä asioista keskustellaan, missä tilanteissa ja kenen kanssa?
38. Milloin työturvallisuuden eteen on tehty riittävästi töitä? Milloin työturvallisuuden eteen ei enää tarvitse tehdä enempää?

Tilannekortit liittyen kysymykseen 20

<p>1. Huomaat henkilön toimivan ohjeiden tai sääntöjen vastaisesti.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>2. Huomaat, että työntekijällä ei tällä hetkellä jostain syystä ole töitä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Miten toimit?</p> <p>Mitä eri asioita pohdit ratkaisua tehdessäsi?</p>
<p>3. Sinulle ilmoitetaan, että tietty työtehtävä, josta ryhmäsi vastaa, on ehdottomasti saatava valmiiksi tämän päivän aikana. Tiedät, että se ei onnistu ilman erityisjärjestelyjä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>4. Ryhmäsi aloittaa uuden työtehtävän, joka on vanhastaan tuttua työtä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>
<p>5. Ryhmäsi aloittaa uuden työtehtävän, joka on ryhmälle uudenvuodenlainen työtehtävä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>6. Ryhmääsi tulee uusi työntekijä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p> <p>Mitkä tekijät vaikuttivat toimintaasi?</p>
<p>7. Sinulle ilmoitetaan jostain työn tekemiseen liittyvästä ongelmasta.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>8. Ryhmäsi henkilölle on juuri sattunut tapaturma.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>
<p>9. Saat tiedon tapaturmasta, joka voisi sattua omalle ryhmällesi.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>10. Huomaat työssä käytettävissä raaka-aineissa, tarvikkeissa, materiaaleissa tai osissa laatuvirheitä.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>
<p>11. Huomaat esimiehenä, että jollain alaisellasi tuntuisi olevan puhuttavaa tai että hänellä ei ole kaikki kunnossa.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>	<p>12. Huomaat henkilön tehneen jonkin asian erityisen hyvin.</p> <p>Kerro mieleesi tuleva esimerkki tällaisesta tapauksesta.</p> <p>Mitä teit? Miten toimit?</p>