



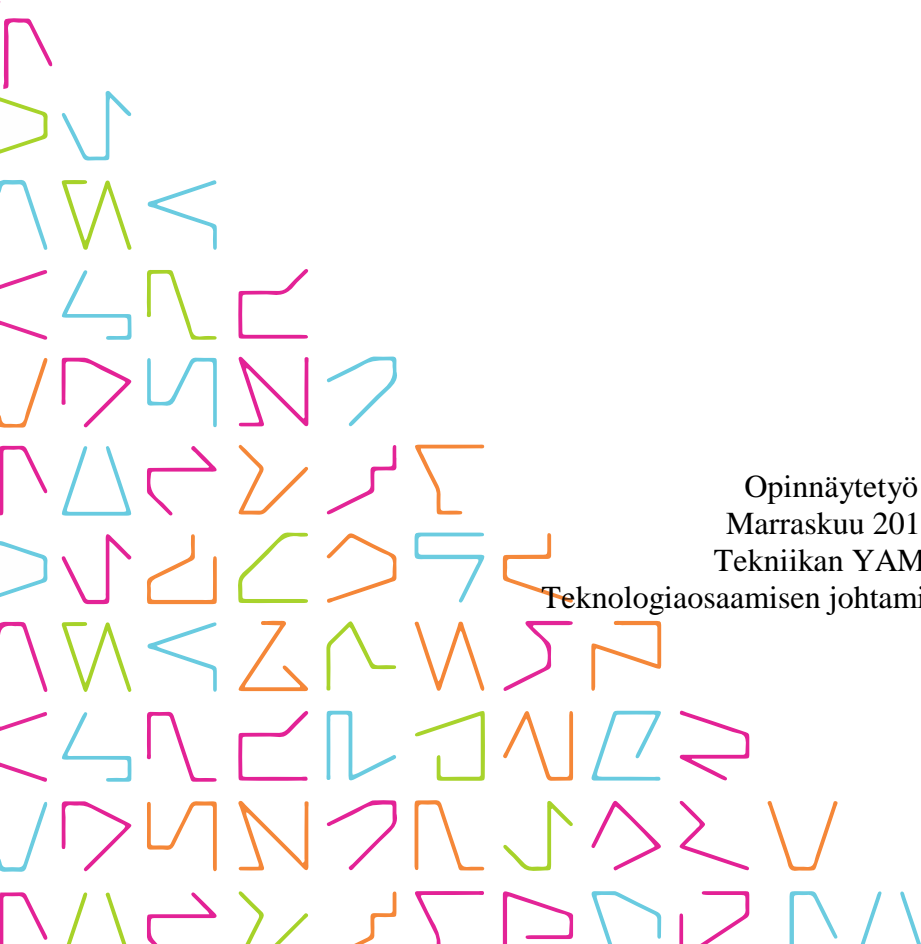
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIEDOLLA JOHTAMINEN PELASTUSTOI- MINNASSA

Pelastustoiminnan kaksisuuntainen palautejärjestelmä
Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Martti Honkala

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Tekniikan YAMK
Teknologiaosaamisen johtaminen 14YITEJO



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tekniikan YAMK
Teknologiaosaamisen johtaminen 14YITEJO

HONKALA MARTTI:

Tiedolla johtaminen pelastustoiminnassa
Pelastustoiminnan kaksisuuntainen palautejärjestelmä Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Marraskuu 2015

Tampereen kaupungin strategiassa päätöksen teon ja johtamisen tukena on esitetty oikea-aikaisen tiedon käyttöä, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä omaan työhönsä ja sen kehittämiseen sekä vuorovaikutteisen viestinnän kehittämistä. Pelastustoimessa tiedolla johtaminen ja laatutyö ovat johtamistyön tukena vasta alkamassa. Pirkanmaan pelastuslaitoksen yhtenä toiminta-ajatuksena on oppia tapahtuneista onnettomuuksista, mikä viestittää osaltaan myös laatuajattelusta.

Tampereen Yliopiston kanssa on yhteistyössä toteutettu projektityö pelastuslaitoksen toiminnan laadun mittauksesta ja CAF-laadunarviointimallin soveltuvuudesta pelastustoimen laadun kehittämistyökaluksi. Projektityön jatkona hallintotieteiden opiskelija on tehnyt pro gradu -tutkielman laatuajattelusta ja organisaation itsearviointista onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn yksikössä. Muiden pelastustoimen ydintehtävien osalta pelastuslaitoksen laatutyötä ei ole vielä aloitettu.

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli mallintaa Pirkanmaan pelastuslaitoksen pelastustoiminnan ydintehtävät prosessina ja laatia tälle prosessille tiedolla johtamisen malli. Mallin tarkoituksena on tarkoitus palvella pelastuslaitoksen laadunarviointityötä pelastustoiminnan vastuualueella.

Tiedolla johtamisen mallissa laadittiin kaksisuuntainen palautejärjestelmä pelastustoiminnassa syntyvän tiedon ja kokemusten hyödyntämiseksi, toiminnan ja osaamisen arvioimiseksi ja -kehittämiseksi, sekä palautteen antamiseksi. Pelastustoiminnan palautejärjestelmä koostuu ylläpitokoulutusjärjestelmän ja pelastustehtävien palautejärjestelmistä, jotka linkitettiin pelastuslaitoksella jo käytössä oleviin järjestelmiin.

Kehittämistehtävässä haettiin esimerkkejä julkisissa organisaatioissa olevista palaute- ja arviointijärjestelmistä ja niiden liittymisestä laatuajattelumiin, sekä tehtiin selvitys pelastuslaitoksilla ja pelastusopistolla käytössä olevista arviointi- ja palautejärjestelmistä kokemusten keräämiseksi ja vertailukehittämiseksi.

Pelastustoiminnan arviointi voidaan rakentaa pelastuslaitoksella olemassa olevista ja pelastustoiminnan palautejärjestelmistä tehostamalla niiden säännönmukaista käyttöä, analysoimalla palautetietoa ja käyttämällä sitä toiminnan ohjauksessa kaikilla johtamistasoilla sekä muokkaamalla raportointia niin, että se hyödyntäisi analysoitua palautetietoa. Jatkotoimenpiteenä voidaan tehdä tiekartta laatuajattelun rakentamiseksi.

Asiasanat: arviointi, laatu, palautejärjestelmä, pelastustoiminta, tietojohdaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master of Engineering
Master's degree in Technology Management

MARTTI HONKALA

Knowledge Management in Rescue Services
The two way feedback system in Rescue Services of Tampere Region

Master's thesis 88 pages, appendices 12 pages
November 2015

The themes of Knowledge Management are included in the strategy of the city of Tampere as support to decision making and management. The use of timely information, utilisation of information- and communication technology, increasing the possibilities of personnel to influence to their work and development and the development of coaction in communication are pointed out. The Knowledge Management as support to management within Rescue Services is to begin.

One principle of Tampere Region Emergency Services is to learn about accidents and the work to build a quality system has begun with the University of Tampere. The first step was a project work about measuring quality and the suitability of CAF-quality system as a development tool for Rescue Services. The second step was a master's thesis about quality thinking and self-evaluation in the Accident Prevention unit. The quality work in other units has not been started yet.

The purpose of this study was to describe the process of main tasks of rescue services and to design a Knowledge Management model to that process. The model is intended to serve the beginning quality work in the Rescue Service unit.

This study was divided into the process description of the main tasks of rescue services and designing the feedback system. The third part was the process description of Knowledge Management model, which included information gathering from different feedback systems in order to support the governance in the Rescue Service unit. The Rescue Service feedback- and evaluation system consists of two way feedback from training and rescue operations and it was connected to other feedback systems to form a Knowledge Management system of Rescue Service unit.

A research was carried out about feedback systems and their connections to quality systems used in public organizations. Further more information was collected about feedback- and evaluation systems used by Rescue Services and Rescue Collage in Finland and the experiences they had found out.

The findings indicate that evaluation system can be built upon existing and new rescue service feedback systems by increasing their regular use, analyzing the information and using the results in management. The reportage should be modified to utilize the analyzed feedback information. Next step is to represent a roadmap to quality system.

Key words: evaluation, feedback system, knowledge management, quality, rescue service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	PALAUTEJÄRJESTELMÄT JULKISESSA ORGANISAATIOSSA.....	9
2.1	Esimerkkejä palautejärjestelmistä.....	9
2.2	Palautejärjestelmät osana laatujärjestelmää.....	11
2.3	Palaute- ja arviointijärjestelmät pelastustoiminnan organisaatiossa.....	20
2.4	Pirkanmaan pelastuslaitoksella käytössä olevat palautejärjestelmät	31
3	PELASTUSTOIMINNAN YDINTEHTÄVIEN PROSESSIKUVAUS.....	35
4	PELASTUSTOIMINNAN PALAUTEJÄRJESTELMÄ.....	39
4.1	Pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmä.....	39
4.2	Pelastustehtävien arviointi- ja palautejärjestelmä.....	41
5	PELASTUSTOIMINNAN VASTUUALUEEN TIEDOLLA JOHTAMISEN PROSESSI.....	46
5.1	Palvelutasopäätöksen toimenpiteiden arviointi.....	47
5.2	Toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi	48
5.3	Hankkeiden, toimenpiteiden ja toimenpiteiden eri vaiheiden arviointi	48
5.4	Pera-riskienarviointi.....	49
5.5	Kehityskeskustelut	50
5.6	Ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmä.....	50
5.7	Defusing-toiminta	50
5.8	Työturva Monitori.....	51
5.9	Aloitelaatikko.....	51
6	YHTEENVETO	53
6.1	Opittavaa julkisten organisaatioiden palautejärjestelmistä.....	53
6.2	Pelastuslaitosten arviointi- ja palautejärjestelmät.....	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7.1	Pelastustoiminnan arviointi Pirkanmaan pelastuslaitoksella	67
7.2	Pelastustoiminnan vastuualueen tiedolla johtaminen	68
7.3	Arvio kehittämistehtävän onnistumisesta ja jatkokehitystehtävät	71
	LÄHTEET.....	74
	LIITTEET	77
	Liite 1. Työtaturmailmoitusten ja työtaturmien käsittely Pirkanmaan pelastuslaitoksella	77
	Liite 2. Vakavasta vaaratilanteesta tai onnettomuudesta tiedottaminen.....	78
	Liite 3. Kehityskeskustelujen vuosikello.....	79
	Liite 4. Kokemuksellisen purkukeskustelun (defusing) käynnistäminen.....	80
	Liite 5. Pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen palautejärjestelmä joukkue- ja ryhmätasolla.....	81

Liite 6. Pelastustehtävien palautejärjestelmä joukkue-, ryhmä- ja komppaniatasolla	83
Liite 7. Kysely pelastuslaitosten arviointi- ja palautejärjestelmistä	85
Liite 8. Pirkanmaan pelastuslaitoksen palautejärjestelmien tietomatriisi.....	86
Liite 9. Pelastustoiminnan ydinprosessit ja sitä tukevat palvelu- ja tukiprosessit	87
Liite 10. Pelastustoiminnan tiedolla johtamisen prosessi.....	88

ERITYISSANASTO

JORY	Pelastuslaitoksen ylimmästä johdosta koostuva johtoryhmä, joka valmistelee pelastusjohtajan päätöksiä
Normatiivinen taso	Pelastusyhtymän taso pelastustoiminnan johtamisjärjestelmässä
Operatiivinen taso	Pelastuskomppanian taso pelastustoiminnan johtamisjärjestelmässä
Pelastusjoukkue	A- ja B kiireellisyysluokan tehtäviin hälytettävä pelastustoiminnan muodostelma, joka koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä
Pelastuskomppania	A- ja B kiireellisyysluokan tehtäviin hälytettävä pelastustoiminnan muodostelma, joka koostuu johtajasta, pelastustoiminnan johtajaa avustavasta esikunnasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta
Pelastusryhmä	A- ja B kiireellisyysluokan tehtäviin hälytettävä pelastustoiminnan muodostelma, joka koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstö ja tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta
Pelastusyksikkö	On henkilön tai henkilöstön, kulkuneuvon ja kaluston muodostama toimintakokonaisuus, joka kykenee itsenäiseen toimintaan
Suoritusportaan taso	Pelastusyksikön ja -ryhmän toimintataso pelastustoiminnan johtamisjärjestelmässä
Taktinen taso	Pelastusjoukkueen toimintataso pelastustoiminnan johtamisjärjestelmässä

1 JOHDANTO

Tampereen kaupungin strategiassa vuoteen 2025 on tuotu esille tiedolla johtamisen teemoja päätöksen teon ja johtamisen tukena. Esille on nostettu muun muassa oikea-aikaisen tiedon käyttö, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen omaan työhönsä ja sen kehittämiseen sekä vuorovaikutteisen viestinnän kehittäminen. Pelastustoimessa tiedolla johtaminen ja laatutyö ovat johtamistyön tukena vasta alkamassa, joten aiheeseen liittyvät kehittämishankkeet ovat ajankohtaisia.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä (2014 - 2017) on yhtenä toiminta-ajatuksena muun muassa oppia tapahtuneista onnettomuuksista. Pelastuslaitoksella on alkamassa laadunarviointityö, jonka ensivaiheessa on Tampereen Yliopiston johtamiskorkeakoulun kanssa yhteistyössä toteutettu projektityö pelastuslaitoksen toiminnan laadun mittauksesta ja Tampereen kaupungin käyttämän CAF-laadunarviointimallin soveltuvuudesta pelastustoimen laadun kehittämistyökaluksi. Projektityössä on esitetty pelastuslaitoksen ydinprosesseiksi pelastuslaitoksille pelastuslaissa säädetyt ydintehtävät; onnettomuuksien ennaltaehkäisy, pelastustoiminta ja varautuminen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin sekä sopimusperusteisesti tuotettava ensihoitopalvelu. Projektityön jatkona hallintotieteiden opiskelija on tehnyt pro gradu -tutkielman laatuajattelusta ja organisaation itsearvioinnista onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikössä. Muiden ydintehtävien osalta pelastuslaitoksen laatutyötä ei ole vielä aloitettu.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on mallintaa Pirkanmaan pelastuslaitoksen pelastustoiminnan ydintehtävät prosessina ja laatia tälle prosessille tiedolla johtamisen malli. Mallin on tarkoitus palvella pelastuslaitoksella alkanutta laadunarviointityötä pelastustoiminnan vastuualueella.

Kehittämistehtävä jakautuu pelastustoiminnan ydintehtävien prosessikuvaukseen, palautejärjestelmän suunnitteluun ja prosessikuvaukseen sekä pelastustoiminnan vastuualueen tiedolla johtamisen prosessikuvaukseen, jossa määritellään ja kuvataan eri palautejärjestelmien tiedon käyttö vastuualueen johtamisen tukemiseksi. Työssä selvitetään julkisissa organisaatioissa käytössä olevia esimerkkejä palautejärjestelmistä ja niiden

linkittymisestä laatujärjestelmään sekä pelastuslaitoksilla ja pelastusopistolla käytössä olevia arviointi- ja palautejärjestelmiä ja niistä saatuja kokemuksia.

Tiedolla johtamisen mallissa laaditaan kaksisuuntainen palautejärjestelmä pelastustoiminnassa syntyvän tiedon ja kokemusten hyödyntämiseksi, toiminnan arvioimiseksi ja -kehittämiseksi, osaamisen kehittämiseksi sekä palautteen antamiseksi. Laadittava pelastustoiminnan palautejärjestelmä koostuu ylläpitokoulutusjärjestelmän ja pelastustehtävien palautejärjestelmistä. Palautejärjestelmät linkitetään pelastuslaitoksella jo käytössä oleviin palautejärjestelmiin, joita ovat kehityskeskustelut, koulutus- ja harjoitusseuranta, henkisesti kuormittavien tehtävien defusing/debriefing -toiminta, riskien arvioinnissa käytettävä Pera, tapaturma- ja läheltä piti -tilanteissa käytettävä työturva Monitori sekä aloitelaatikko.

2 PALAUTEJÄRJESTELMÄT JULKISESSA ORGANISAATIOSSA

2.1 Esimerkkejä palautejärjestelmistä

Palautejärjestelmiä selvitettiin oppilaitosten, sosiaali- ja terveystoimen sekä puolustusvoimien esimerkkien pohjalta. Oppilaitokset valikoituivat selvitykseen arvioinnin ja palautteenannon pitkästä historiasta johtuen. Ne ovat ensimmäisiä julkisia organisaatioita, joissa arviointi- ja palautejärjestelmät on Suomessa otettu käyttöön. Sosiaali- ja terveystoimessa on useita oman toiminnan arviointiin käytettäviä menetelmiä ja myös suoraan ulkoisiin asiakkaisiin kohdistettuja palautejärjestelmiä. Puolustusvoimat on vahva koulutusorganisaatio, jossa osaamisen kehittämiseen liittyvät arviointi- ja palautejärjestelmät on rakennettu myös johtamisosaamisen arviointiin.

Oppilaitoksissa palautejärjestelmien tarkoituksena on kerätä ja hyödyntää tietoa koulutuksen kehittämiseksi koulutustehtävässä onnistumisesta ja siihen vaikuttavista seikoista. Palautetta kerätään ja arvioidaan sen vaikutuksia avoimesti viestittäen. Myös palautejärjestelmää ja sen vaikuttavuutta arvioidaan. Järjestelmät ovat yleensä kaksisuuntaisia niin, että opiskelijapalaute tuottaa tietoa hallinnollisten ja opetuksellisten mallien toimivuudesta ja sisältää myös opiskelijan itsearviointin. Palautetilaisuuksissa voidaan käsitellä ja perustella oppilaitoksen näkökulmasta käytössä olevia rakenteita, malleja, opetussuunnitelmia ja palautetiedon hyödyntämistä.

Yliopiston yksiköiden palautejärjestelmissä edellytetään tiedon hyödyntämistä vuosisuunnittelussa, opetussuunnitelmatyössä ja opetusohjelman laadinnassa sekä opettajien kehityskeskusteluissa. Tiedon hyödyntämiseksi käytetään myös nimettyä työryhmää, joka huolehtii tiedon analysoinnista ja kehittää palautejärjestelmän menettelyjä. (Tampereen Yliopisto 2014.)

Avoimet palautetilaisuudet ovat tärkeitä. TY:n mallissa palautetta käsitellään ensin työryhmässä ja sen jälkeen palautepäivissä perustellen tehtyjä ratkaisuja. Tieto palautteen käyttötarkoituksista ja vaikuttavuudesta motivoi palautteen antamiseen (TY 2014).

Palautejärjestelmä on osa yliopiston laatutyötä, jota toteutetaan Plan-Do-Check-Act -mallin mukaisesti suunnittelemalla, toteuttamalla, keräämällä palautetta ja kehittämällä toimintaa edelleen (TY 2014).

Helsingin yliopiston käyttämän Learn-palautejärjestelmän erityispiirteinä on tutkimuspohjaisuus ja pitkälle automatisoitu palvelujärjestelmä, joka mahdollistaa palautetiedon laajan ja monipuolisen käytön yliopiston kehittämisessä ja tutkimuksessa.

Opiskelijoiden opiskelijapalautteen ja itse arvioinnin tutkimuspohjaiset kysymykset ja väittämät koskevat opiskelijoiden kokemuksia oppimisympäristöstä, omasta opiskelustaan, kuormittuneisuudesta sekä työelämävalmiuksista. Kyselysisältöjä voidaan eriyttää eri opiskeluvaiheissa oleville opiskelijoille ja liittää niihin myös eri tieteenalojen erityiskysymyksiä ja väittämiä. (Helsingin Yliopisto 2013.)

Järjestelmä tuottaa opiskelijalle sekä numeerisen, että sanallisen palautteen verrattuna muuhun ryhmään ja pohdintoja opiskelun kehittämisestä. Palaute perustuu tutkimukseen ja usean väittämän ja kysymyksen summaan. Kyselyn täyttäminen on opiskelijalle pakollista ja sillä kerätään systemaattisesti tietoa opiskelukokemuksista ja opintojen kuluista. (HY 2013.)

Tiedekunnat, laitokset ja koulutusalat saavat palautejärjestelmästä raportteja ja pitkän ajan tietoa, jota voidaan käyttää opetuksen kehittämisessä ja opetussuunnitelmatyössä. Tutkimuskäyttöön tulee jokaisella palautteen vastauksella uutta tietoa opiskelukokemuksista, joka yhdistetään opiskelumenestyksen ja opintopolkujen tietoihin. (HY 2013.)

Puolustusvoimien varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä koostuu välittömästi koulutustilaisuuden jälkeen annetusta suullisesta tai kirjallisesta palautteesta, jonka tarkoituksena on mahdollistaa varusmiesjohtajalle palaute johtamis- ja koulutustilanteista. Kirjallisessa palautteessa käytetään johtamisen ja koulutuksen arviointilomaketta. Kausipalautetilaisuudet järjestetään koulutuskausien jälkeen ja ne sisältävät palautekeskustelun ja syväjohtamisen profiilin. Niiden tarkoituksena on käsitellä mennyttä jaksoa esimiehen kanssa ja saada palautetta johtamisesta ja sen kehittymisestä pidemmältä ajalta. (Utriainen 2014, 33.)

Johtamisen- ja koulutuksen arviointilomakkeesta voidaan erotella ammattitaitoa, johtamiskäyttäytymistä ja havaittuja koulutusvaikutuksia koskevat osat ja arvioinnin helpot-

tamiseksi siihen on liitetty myös arviointiohje. Viisiportaisen numeraalisen arvion täyttävät alaiset, arvioitava varusmieskouluttaja ja hänen kouluttajaesimiehensä. Numero kolme vastaa arviointikohdassa koulutusvaiheen mukaista tavoitetasoa, sitä pienemmät numerot kehittämiskohteita ja numerot neljä ja viisi keskimääräistä parempaa suoritusta. Kouluttajaesimies täyttää lisäksi lomakkeen vapaaseen kenttään tarkentavan kirjallisen palautteen ja yhdestä kolmeen vahvuus- ja kehittämisaluetta. (Utriainen 2014, 35 - 36.)

Kausipalautteiden keskusteluissa käydään läpi välittömien palautteiden kosteet, syväjohtamisen profiili ja alustava kehityssuunnitelma seuraavalle koulutuskaudelle.

Syväjohtamisen profiiliansa varusmiesjohtajat analysoivat jo ennen oman kouluttajansa kanssa käytävää palautekeskustelua. Varusmiesjohtajien tulisi laajaan arviointiin perustuvasta palautteesta ja omasta johtamisprofiilistaan löytää kouluttajan tuella henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämisalueet ja verrata niitä aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Parhaassa tapauksessa johtajat käyvät saamansa palautteen läpi myös alaitensa kanssa. (Utriainen 2014, 38 - 39.)

Oikein tehdystä johtajaprofiilista pitäisi löytyä kehitettävää kaikilta johtamiskäyttäytymisen alueilta ja keskittyä yhteen kehittämiskohteeseen kerrallaan. Kehittäminen kannattaa aloittaa sellaisesta alueesta, josta arvelee saavansa myönteisen onnistumisen kokemuksen. Se voi toimia kannustimena elinikäiseen oppimiseen. (Utriainen 2014, 39.)

Utriaisien johtopäätösten mukaan varusmiesjohtajat kokivat johtajakoulutuksen palautejärjestelmän ja sen kautta saatavan palautteen hyödylliseksi johtajana kehittymiseksi. Palautejärjestelmää ja sen osia tulee heidän mielestään käyttää oikein ja monipuolisesti parhaan hyödyn saamiseksi. Palautetta tulee saada välittömästi suorituksen jälkeen sekä pidemmän aikavälin tarkastelun perusteella. Palautteen tulee olla sekä kirjallista, että suullista ja sitä tulisi saada niin alaisilta, vertaisilta kuin kouluttajiltakin. Palautekeskustelut koettiin erittäin hyödyllisiksi ja sen odotettiin olevan syvällistä ja rakentavaa. (Utriainen 2014, 76 - 83.)

2.2 Palautejärjestelmät osana laatuja järjestelmää

Palautejärjestelmä on olennainen osa laatuja järjestelmää ja sen tarkoituksena on systematisoida toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä tarvittavan tiedon saatavuus ja hyödyntäminen jatkuvana prosessina. Palautejärjestelmien tarkoituksena on saada tietoa toi-

minnan onnistumisesta ja siitä, mihin suuntaan toimintaa pitäisi kehittää. Palautetta kerätään aktiivisesti tai sitä saadaan sekä organisaation sisältä, että organisaation ulkopuolelta asiakkailta, kumppaneilta, muilta sidosryhmiltä ja omalta henkilökunnalta. Palautteen vastaanottajana voi olla yksittäinen työntekijä, työryhmä, esimies, toimintayksikkö tai organisaation johto. Palautteen antaminen on tuotteen, palvelun, näiden yhdistelmän tai työsuorituksen arviointia ja sen julki tuomista vastaanottajille. Sillä viestitetään arviointikohteen onnistumista suhteessa odotuksiin sekä mahdollisia uusia odotuksia ja toiveita.

Informaatio analysoidaan ja siitä muokataan tietoa toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Odotuksien täyttymisen arvioinnissa käytetään erilaisia mittareita ja indikaattoreita, jotka yhdenmukaistavat arvioinnin perusteita, mutta myös suuntaavat huomion mitattavaan asiaan. Julkisissa organisaatioissa tyypillisiä ovat määrälliset mittarit, joita palvelutoiminnoista on helpompi muodostaa kuin laadullisia mittareita.

Julkisia organisaatioita pidetään yleisesti jäykkänä, muuntautumiskyvyttöminä ja tehotomasti henkilöresurssejaan hyödyntävinä. Niiden tulisi tavoitella nykyistä korkeampia laatutavoitteita vaikuttavuuden lisäämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Virtanen ja Stenvall esittävät teoksessaan ”Älykäs julkinen organisaatio”, pitkän listan älykkäältä julkiselta organisaatiolta edellytettäviä ominaisuuksia. Listassa korostuvat avoimuus, muuntautumiskyky, joustavuus, paineensietokyky, virheiden tunnistaminen ja niistä oppiminen, erinomaisuuteen pyrkiminen sekä tulevaisuuteen suuntautuminen. Organisaation johtamiselta edellytetään dynaamisuutta ja reflektiivisyyttä, jotka edesauttavat innostavan työyhteisökulttuurin kehittymistä. Hyvä kumppanuus eri sidosryhmille on mukana korostamassa verkostomaisen työskentelyn merkitystä. (Virtanen, Stenvall 2014, 12.)

Organisaation älykkyyden arvioinnissa laadulliset kriteerit ovat määrällisiä tärkeämpiä ja niiden valinnassa on syytä käyttää harkintaa. Liian monet mittarit ja indikaattorit hämärtävät arvioinnin perustarkoituksena olevaa älykkään julkisen organisaation kehittymistä. Monet vääränlaiset mittarit tukevat vanhoja toimintatapoja ja toimintakulttuuria. (Kaivo-oja 2014.)

Älykäs julkinen organisaatio varautuu tulevaisuuteen ja sen haasteisiin tilannetietoisesti, sitoutuneesti ja toimii reflektiivisesti toimintaympäristön heikkojakin signaaleja tunnistamalla. Muutoskyky, järkevien tavoitteiden asettaminen ja niiden tehokas saavuttaminen aikataulussa ovat merkkejä organisaation älykkyydestä; toiminta on kokonaisvaltaisesti laadukasta. (Kaivo-oja 2014.)

Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys älykkään julkisen organisaation kehittymisessä. Taaksepäin suuntautuminen, vanhoihin toimintatapoihin ja rutiineihin tarrautuminen, muutoskyvyttömyys ja työyhteisökulttuurin lannistaminen kertovat vääränlaisesta johtamiskulttuurista. Älykkäiden julkisten organisaatioiden kehittymiseen tarvitaan organisaatiokulttuurin muutosta, joka ulottuu perususkomuksiin, puhetapoihin, käsitteiden uudistamiseen, uuden ajattelun tukemiseen ja työtapoihin. (Kaivo-oja 2014.)

Moniportaisten julkisten organisaatioiden laadun arvioinnissa tulisi huomioida niiden erityispiirteitä, jotka sisältyvät jo peruskysymykseen siitä, mitä laatu on. Julkiset palvelut tuotetaan yhteisölähtöisesti useimmiten lakiin tai muihin säädöksiin perustuen. Palveluille on usein puutteellisesti asetetut tavoitteet ja palvelujen arviointiin liittyy useita eri intressitahoja, joiden ajatukset laadusta poikkeavat toisistaan. Laadusta on palveluja käyttävän asiakkaan, poliittisen päätöksentekijän ja kansalaisten näkökulma. Tämän lisäksi palvelun laadusta on organisaation johdon, palveluja tuottavan henkilöstön ja organisaation eri tasojen näkökulmat. Laadun arvioinnissa näitä näkökulmia tulisi sovitaa yhteen. (Ounasvirta 2007, 6.)

Sen sijaan, että arvioidaan vain suorittavaa tasoa palvelujen tuotannossa, tulisi huomio kiinnittää palveluketjun kaikkien osien toimintaan ja niiden vaikutukseen palvelun laatuun. Monitahoinen arviointi on paikallaan erityisesti silloin, kun tavoitteet eivät ole selkeästi määriteltä. Kun palveluketjun kaikkien toimintojen tavoitteet on määriteltä, voidaan arviointi kohdistaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Ounasvirta 2007, 6.)

Oppilaitosesimerkkinä palautejärjestelmästä on Mikkelin ammattikorkeakoulun arviointi- ja palautejärjestelmä, joka on integroitu laatujärjestelmään. Toiminnan tuloksista ja laadusta kerätään palautetta tuloskorttien, opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjen sekä kehityskeskustelujen kautta. Tietoa kerätään myös sisäisten katselmusten yhteydessä ja itsearviointeja ja ulkoisia arviointeja hyödyntämällä. Tuotettua tietoa käytetään ammattikorkeakoulun johtamisessa ja toiminnan ohjauksessa eri organisaatiotasoil-

la. Palautteen keräämisestä on laadittu erillinen mittaussuunnitelma laatujärjestelmän kuvauksen liitteeksi. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2015.)

Tuloskorttien avulla seurataan ja raportoidaan toimintasuunnitelman ja talousarvion toteutumista siihen sisältyvien strategiamittareiden perusteella. Opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautteet kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään kehittämistoimenpiteissä säännöllisesti tehtävillä kyselyillä mittaussuunnitelmaa noudattaen. (MAMK 2015.)

Opiskelijakyselyillä kerätään tietoa muun muassa ennako-odotuksista, opetuksen laadusta ja kehittämisestä, oppimisympäristöstä sekä työskentelyilmapiiristä. Henkilöstökyselyillä palautetta kerätään esimerkiksi työn luonteesta, tiedonkulusta, toimintatavoista, johtamisesta ja henkilökunnan sitoutumisesta. Sidosryhmiltä kerätään palautetta ydinprosessien kehittämiseen. Vuorovaikutteisissa kehityskeskusteluissa sisältönä ovat henkilön itsearviointi ja omat kehittymistarpeet sekä henkilön ja organisaation tavoitteet. Keskustelujen yhteenvetoja käsitellään johtoryhmässä ja henkilöstön kanssa. (MAMK 2015.)

Ylimmän johdon vuosittaisissa katselmuksissa arvioidaan laajemmin yksiköiden toimintaa, tuloksia ja taloutta ja pyritään edistämään itseohjattua kehitystyötä. Opetussuunnitelmakatselmuksia pidetään uudistusten yhteydessä ja laatukatselmuksia noin kolmen vuoden välein. Organisaation johdon kokonaisuuden itsearvioinnissa käytetään EFQM -laatutyökalua ja lisäksi arvioidaan itse prosessien toimivuutta. Ulkoisella arvioinnilla tarkastellaan toiminnan nykytilaa vertailuna muihin korkeakouluihin sekä muuhun toimintaympäristöön arviointihankkeiden, tuloksellisuusmittareiden, benchmarkingin ja työelämän palautteen avulla. (MAMK 2015.)

Laatujärjestelmän kokonaisuus noudattaa jatkuvan kehittämisen ympyrää -Suunnittele - toteuta - arvioi - kehitä ja sen tavoitteena on varmistaa toiminnan laatu systemaattisella tiedon tuottamisella johtamisen ja kehittämistoiminnan avuksi, tukemalla hyviä toimintamalleja, aktivoimalla yhteisön jäsenten osallistumista toiminnan kehittämiseen ja vahvistamalla laatukulttuuria. (MAMK 2015.)

Sosiaali- ja terveystoimen esimerkkinä on Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän laatujärjestelmä ja siihen liittyvä palautejärjestelmä. Laadulla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin vaikuttavasti, säännösten mukaisesti ja kustannustehok-

kaasti. Toimintaa ja asiakastyytyväisyyttä arvioidaan ja kehitetään asetettujen tavoitteiden suuntaan laadunhallinnan avulla. Laadunhallinta on organisoitu nimeämällä laatu-päällikkö ja laatutyöryhmä, jotka laativat laatutyön toimintasuunnitelman ja arvioivat toimenpiteiden edistymistä tavoitteen mukaisesti. Työn etenemisestä ja tuloksista raportoidaan johtoryhmälle ja tiedotetaan henkilöstölle. Laadunhallinnassa käytetään ITE -työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmää. (Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymä 2015.)

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymässä avointa asiakaspalautetta kerätään kotisivuilta löytyvällä sähköisellä palautelomakkeella tai toimipisteiden palautelaatikoilla. Palaute kohdistetaan johonkin palvelukokonaisuuteen. Palautteet käsitellään yksikkökohtaisesti ja yhteystietonsa antaneisiin otetaan yhteyttä. (RAS 2015.)

Toinen asiakaspalautemuoto on asiakastyytyväisyyskysely, joka löytyy myös kotisivujen palauteosiosta ja se annetaan nimettömänä sähköiselle lomakkeelle. Arviointikohteet koostuvat palvelukokemuksesta ja kohtelusta, hoitoon tai tutkimukseen pääsemisestä, hoitoa tai tutkimusta koskevan tiedon saannista sekä palvelun vaikuttavuudesta ja annetusta ohjeistuksesta. Luokittelutietona kysytään lisäksi ikäryhmä ja onko palautteen antaja asiakas tai hänen läheisensä. Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyyn sisältyy avoimet kentät ruusujen ja risujen sekä kehittämisehdotusten antamiseen sekä kyselyn arviointiin. (RAS 2015.)

Kolmas asiakaspalaute on tarkoitettu sairaalan vaaratilanne -ilmoituksen tekemiseen. Ilmoituksen voi tehdä sähköisellä lomakkeella joko potilas tai omainen, joka on havainnut potilasturvallisuutta vaarantaneen tilanteen. (RAS 2015.)

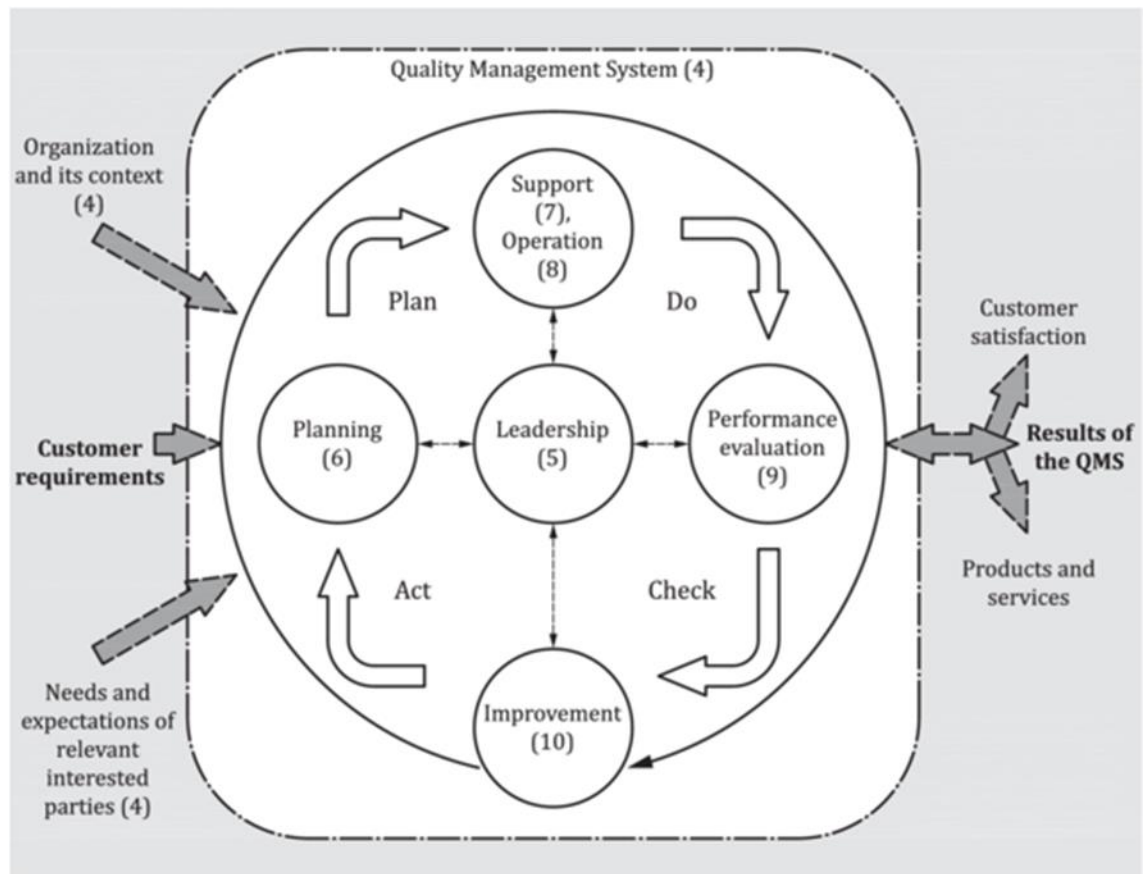
ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä soveltuu useille toimialoille toiminnan ja palvelujen kehittämiseen asiakkaiden, työyhteisön ja toimintaympäristön tarpeet sekä käytössä olevat resurssit huomioiden. ITE muodostaa laadunhallinnan ja -järjestelmän dokumentoinnin rungon. Menetelmä on myös yhteensopiva laajempien laadunhallintajärjestelmien kuten BSC, ISO 9001, EFMQ ja SHQS:n kanssa. Menetelmään kuuluu itsearviointilomake arviointiohjeineen, excel-laskentapohja vastausten kokoamiseen ja analysointiin ja suunnittelulomake tulosten hyödyntämiseksi. Neljäntenä osana siinä on sisäiseen arviointiin, auditointiin, vertaisarviointiin ja ulkoiseen arviointiin soveltuva

tarkistuslista sekä viidentenä ITE-auditointimalli ulkoista arviointia ja kehittämisneuvontaa varten. (Kuntaliitto 2015.)

CAF-laatu järjestelmä perustuu organisaation itsearviointiin ja yhdeksään arviointialueeseen, jotka vastaavat EFQM-laatu järjestelmän arviointialueita. Viisi arviointialuetta liittyy toimintatapojen arviointiin ja neljä aluetta tulosten arviointiin. Toimintatapojen arvioinnissa arviointialueina ovat johtaminen, strategia ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. (Valtionvarainministeriö, 2013.)

CAF-mallissa kokonaisvaltaisen laadun arvioinnissa käytetään kahdeksaa erinomaista suorituskäytäntöä kuvaavaa tunnusmerkkiä, joita ovat tuloskeskeisyys, asiakas- ja kansalaislähtöisyys, johtajuus ja johdonmukaisuus sekä tosiasioihin perustuva prosessijohtaminen. Kehittämistä kuvaavia tunnusmerkkejä ovat henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen, jatkuva oppiminen, uudistaminen ja kehittyminen sekä kumppanuuksien kehittäminen. Lisäksi tunnusmerkkinä on vielä yhteiskuntavastuu. (Valtionvarainministeriö, 2013.)

ISO 9000 -standardisarja koostuu laadunhallintaa käsittelevistä standardeista, joissa annetaan opastusta ja työkaluja tuotteiden ja palveluiden asiakasodotusten täyttämiseen ja jatkuvaan laadun parantamiseen. ISO 9000 sisältää peruskäsitteet ja määritelmät laadunhallintaan, 9001:ssä esitetään laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja standardissa 9004 keskitytään laadunhallintajärjestelmän tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseen. ISO 9001:n laadunhallintaperiaatteet rakentuvat korostetun asiakasnäkökulman, ylimmän johdon motivaation ja toimeenpanon, prosessiajattelun sekä toiminnan jatkuvan parantamisen varaan. (ISO 2015.)



Kaavio1 ISO 9001:2015 -standardin arviointikohdat laatuympyrään sijoitettuna (OBP, ISO9001; 2015).

Kaaviosta 1 näkee havainnollisesti laatujärjestelmän muodostavan rakenteen, jonka puitteissa toiminnan kehittäminen laatuympyrän muodossa tapahtuu. Numerot kuvaavat standardissa ISO 9001 olevia arviointialueita, joiden tasoa organisaatiossa arvioidaan.

ISO standardeissa löytyy myös muita toiminnan arviointiin soveltuvia standardeja kuin 9000-sarjan laatustandardit. Niissä kuvataan kansainvälisesti hyväksi koettuja käytänteitä ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan arvioida ja vertailla organisaation omia toimintamalleja ja rakenteita standardin vaatimuksiin.

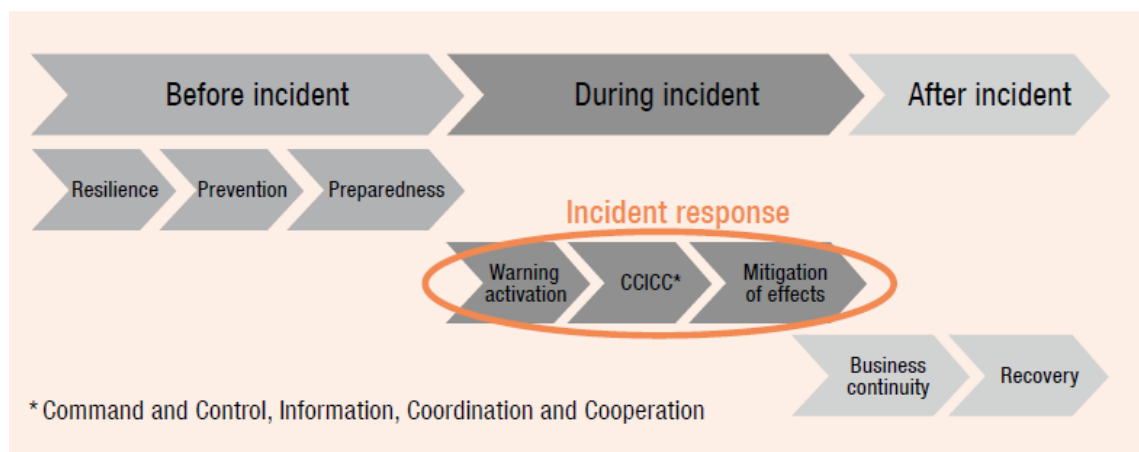
Kansainvälinen standardin julkaiseminen onnettomuuksien torjuntaan saattaa vaikuttaa yllättävältä, koska pelastustoiminnan hallinnon ja johtamisen on katsottu kuuluvan vain julkisille tai hallinnollisille organisaatioille lainsäädännön rajaamassa viitekehyksessä (Döbbeling 2012, 13).

Tämä koskee myös suomalaista käsitystä pelastustoimen ohjauksesta. Pelastustoimi on säädelty erityislalla (Pelastuslaki 379/2011), jossa on määritelty eri viranomaisten ja muiden toimijoiden vastuut, velvollisuudet ja tehtävät pelastustoimessa. Monesta muus-

ta maasta poiketen suomalainen pelastustoimen järjestelmä rakentuu usean eri toimijan yhteistyön varaan. Mukana ovat niin pelastusviranomaiset, yhteistoimintaviranomaiset, muut julkisen sektorin toimijat, vapaaehtoissektori kuin elinkeinoelämänkin toimijat. Useiden toimijoiden yhteistyön ohjauksen ja koordinoinnin kannalta yhtenäinen standardi on tarpeellinen.

Kansainvälisten kokemusten perusteella monimuotoisista useiden eri toimijoiden yhteistoimintaa vaativista onnettomuustilanteista on syntynyt tarve ISO 22320 standardille, joka alleviivaa pelastustoimen järjestelmien rakentamisen parhaita käytänteitä. Se ei puutu lain säädöksiin, vaan määrittelee minimitason yhden toimijan tai monen toimijaorganisaation osallistumiselle ja yhteistoiminnalle onnettomuuksiin varautumisessa ja onnettomuustilanteiden tehokkaassa torjunnassa. (Döbbling 2012, 13.)

ISO 22320 standardi keskittyy kaavion 2 mukaan onnettomuustilanteen aikana tehtäviin toimenpiteisiin ja niiden etukäteissuunnitteluun. Näitä ovat varoitustoiminta, johtamis- ja ohjaustoiminnat, operatiivisen informaation käyttö, toiminnan koordinointi ja yhteistoiminta sekä onnettomuusvaikutusten rajoittaminen. (Döbbling 2012, 13.)



Kaavio 2 Pelastustoiminnan vaiheet, ISO Focus+, May 2012, 13

Johtamis- ja ohjaustoiminnoista esitetään standardissa yleisvaatimukset, toimijoiden roolien ja vastuiden määrittäminen, johtamis- ja ohjaustasojen määrittely, hälytysvasteiden tasojen määrittely onnettomuuksien kokoluokan mukaan sekä johtamis- ja ohjausprosessien määrittely. Päätöksenteossa korostetaan selkeyttä ja läpinäkyvyyttä sekä päätösten viestittämistä kaikille osallisille ja yleisölle tarpeen mukaan. Standardissa esitetään myös johtamis- ja ohjaustoiminnassa tarvittavien resurssien määrittely. (ISO 22320 2011, 4 - 7.)

ISO 22320 standardissa kiinnitetään huomiota myös pelastushenkilöstön inhimillisiin tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa toimintaan. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työkuorman jako, terveys ja turvallisuus, tehtäväkierto ja tauotus sekä ihminen-kone -rajapintojen suunnittelu (ISO 22320 2011, 7).

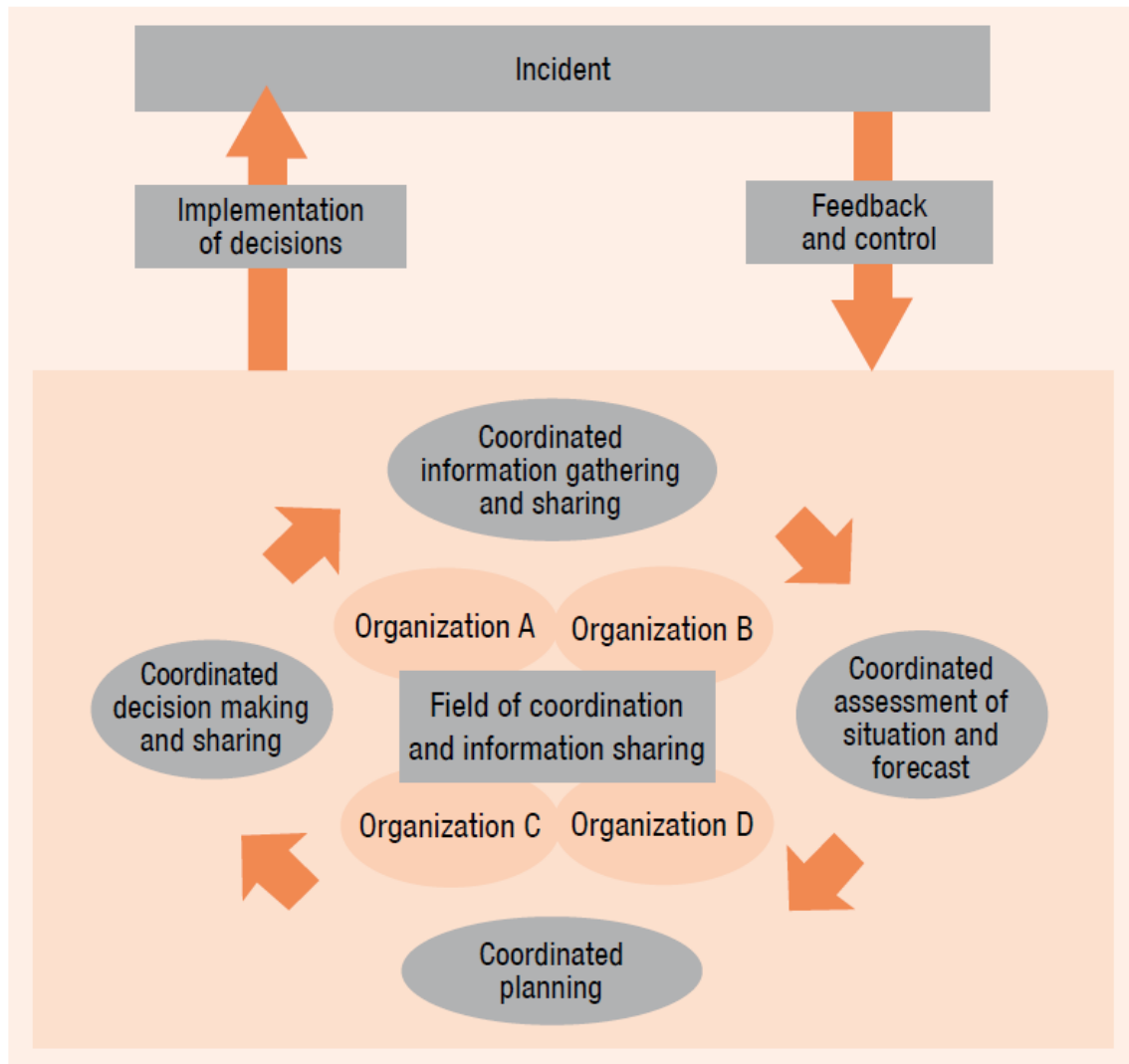
Operatiivisen informaation käyttöä määritellään yleisellä tasolla, määrittämällä informaatioprosessi ja tälle prosessille tarkemmat kriteerit. Esimerkki johtamis- ja ohjausprosessista on kaaviossa 3.



Kaavio 3 Operatiivisen informaation prosessi, ISO 22320, 2011(E), 8

Yhteistoiminnasta ja koordinoinnista standardissa 22320 määritellään yhteistoiminnan tarpeita ja niiden arviointia, suunnittelua, sopimista, prosesseja ja yhteistoiminnan tavoitteita. Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös tiedon jakaminen eri vaiheissa. (ISO 22320 2011, 10 – 14.)

Yhteistoiminnan ja koordinaation prosesseja on kuvattu kaaviossa 4.



Kaavio 4 Toimintakartta useamman toimijan moniportaisesta johtamis- ja ohjausprosessista, jossa on tehostetun koordinaation tarve, ISO 22320, 2011(E), 12

2.3 Palaute- ja arviointijärjestelmät pelastustoiminnan organisaatiossa

Pelastuslaitosten palaute- ja arviointijärjestelmistä kerättiin tietoja kaikille pelastuslaitoksille suunnatulla sähköpostikyselyllä, jossa kysyttiin käytössä ja suunnitteluvaiheessa olevista järjestelmistä tai toimintamalleista oman toiminnan ja palvelujen arviointiin. Toinen kyselyn pääaiheista oli palautteen antaminen ja palautetiedon kerääminen. Kyselyllä pyrittiin selvittämään arviointitiedon hyödyntämisen menetelmiä ja prosesseja sekä niiden kytkeytymistä toiminnan ohjaukseen. Lisäksi kysyttiin arvioinnista ja palautejärjestelmistä saatuja kokemuksia. Liitteessä 7 on kyselyssä käytetty kaavake, josta sisältö selviää tarkemmin. Vastauksia tuli kymmenestä pelastuslaitoksesta ja yhden palautejärjestelmän tiedot löytyivät avoimilta verkkosivuilta.

Pelastusopistolle lähetettiin muokattu sähköpostikysely, jossa kysyttiin pelastajien, ali-päällystön ja päällystön koulutuksessa käytettyjä arviointimenetelmiä. Kysymykset koskivat pelastajien mieskohtaisten taitojen ja ammatillisen osaamisen arviointia harjoituksissa ja annetuissa tehtävissä sekä kouluttajien osaamisen ja koulutustilaisuuksien onnistumisen arviointia harjoituksissa ja koulutustilaisuuksissa.

Jokilaaksojen pelastuslaitos on kehittänyt yhdessä muiden turvallisuusviranomaisten kanssa yhteisen Turvakanava.fi-sivuston, johon kansalaiset voivat jättää sähköisenä viestin kiireettömästi turvallisuuspoikkeamasta. Palvelu toimii karttapohjalla, johon poikkeama voidaan sijoittaa ja se on tallennuksen jälkeen kaikkien turvakanavan käyttäjien nähtävillä. Poikkeamailmoitukseen voi liittää tekstikuvauksen ja valokuvan. (Turvakanava 2015.)

Karttapohjalle on liitetty kansalaisten ilmoitusten lisäksi viranomaistiedotteet, pelastustoimen tehtävät, muiden toimijoiden ilmoitukset, tiesää, kelikamera sekä ilmatieteenlaitoksen varoitukset. Oma sijaintiaan varten karttapohjalle voi asentaa kotisijaintinsa. Sivustoon päivittyy sisäministeriön ja pelastustoimen uutisia sekä poliisin tiedotteita. (Turvakanava 2015.)

Turvallisuuden tietopankki toimii tienristeyksenä erilaisiin turvallisuuden internetpohjaisiin tietolähteisiin. Viranomaisten ja kansalaisten järjestelmään syöttämät tiedot voi tilata sivuston kautta kuntakohtaisesti rss-syötteinä, jolloin esimerkiksi omaa asuinpaikkaa koskevat tiedot päivittyvät omaan puhelimeen tai tietokoneeseen automaattisesti. Viranomaisille lähetetyt viestit käsitellään virka-aikana. (Turvakanava 2015.)

Keski-Suomen pelastuslaitoksella on käytössään oman toiminnan sisäiseen arviointiin kehityskeskustelut ja koulutus- ja harjoituspalautteet. Koulutuksen järjestäjä arvioi koulutusta arviointilomakkeen avulla tarkoituksena hyödyntää arviointia koulutuksen suunnittelussa. Koulutusryhmä suunnittelee koulutustilaisuuksia osin palautteen perusteella. Riskien arvioinnissa käytetään Pera-riskiarviojärjestelmää ja henkisesti kuormittavien tilanteiden purkuun defusing- ja debriefing -toimintaa. Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteista tiedot tallennetaan yhteiseen rekisteriin. Avointa sisäistä palautetta saadaan työntekijöiltä kehityskeskustelujen ja työpaikkakokousten kautta. (Keski-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Ulkoista palautetta saadaan asiakaspalautelomakkeella Jyväskylän kaupungin sähköisen palautejärjestelmän kautta ja myös suoraan asiakkailta puhelimitse ja sähköpostilla. Palauteiden kokonaisuuden hallinta on keskeneräinen. Ensihoidossa palautetta tulee enemmän. Palautteet kirjataan ja tallennetaan, tehtävällä olleiden kanssa käydään palautte läpi ja pyritään vastaamaan palautteen antajalle 1 - 2 viikon sisällä. Vastineesta annetaan valitusohje, mikäli asiakas ei ole siihen tyytyväinen. Palautteen määrää seurataan vuositasolla. (Keski-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen voimassa olevassa palvelutasopäätöksen nykytilakuvauksessa on esitetty pelastustoiminnan ja sen tukitoimintojen arvioinnin tapahtuvan itsearviointina tai ulkoisena arviointina ja arviointitietoa hyödynnetään sekä pelastustoiminnan että pelastuslaitoksen prosessien kehittämisessä. Pelastuslaitos arvioi myös sopimuspalokuntien toimintaa. Onnettomuuksien ehkäisyn laatua arvioidaan satunnaisesti palotarkastusten, tarkastuspöytäkirjojen ja saatujen palautteiden perusteella. Projektien ja prosessien arviointi tapahtuu vaiheittain erillisen ohjeistuksen mukaan. Tavoitteena on luoda vuoden 2017 loppuun mennessä käyttöön yhtenäinen toiminnan arviointi- ja laadun parantamisjärjestelmä. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Palvelutasopäätöksen toteutumisen arvioinnissa käytetään strategiakanvaasia, jonka avulla johtoryhmä arvioi palvelutasopäätöksen eri toimintojen onnistumista ja linjaa seuraavan palvelutasopäätöksen painopisteitä. Palvelutasopäätöksen tulostavoitteista johdetaan vuosittainen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman vuositavoitteiden toteutumista seurataan excel-taulukon avulla, johon on kirjattu vuositavoitteet, tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja resurssit. Taulukossa on myös määritelty käytettävät mittarit ja arviointikriteerit sekä seurantamenetelmä. Vuositavoitteet on edelleen pilkottu toimenpidekortteille, joiden avulla seurataan toimenpiteiden toteutumista vaiheittain. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Kehityskeskustelut käydään toimintasuunnitelman pohjalta ryhmäkeskusteluina ryhmän ja työpaikan tavoitteista ja kehittämissuunnitelmasta sekä tämän jälkeen henkilökohtaiset kehityskeskustelut työntekijän tehtävistä ja tavoitteista. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan osaamista, arvioidaan ja annetaan palautetta ja käsitellään työhyvinvointiin liittyviä asioita. Pelastustoimintaan osallistuvien kehityskeskusteluun sisältyy myös testi- ja terveystarkastusten tulokset. Esimies seuraa alaistaan ja arvioi onnistumista

kehityskeskusteluprosessin mukaisesti kolme kertaa vuodessa. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Projekteissa käytetään Espoon kaupungin Espro-mallia, johon kuuluu myös projektin eri vaiheiden arviointi projektin lopussa. Arviointitiedon hyödyntämisessä nähdään kehittämistarpeita. Prosessien omistajien johdolla prosessien ohjausryhmät käyvät säännöllisesti läpi prosesseja yhtenä aiheena myös ohjausryhmän työn kehittäminen. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Asiakaspalautteita varten ei ole käytössä erillistä järjestelmää ja palautteita tulee harvoin Espoon kaupungin palautejärjestelmän kautta. Aiemmin muutamana vuonna käytössä ollut palautekysely on jäänyt pois järjestelmien yhteensopimattomuuden vuoksi. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Pelastustoiminnan arviointia varten on kehitetty onnettomuustutkintakeskuksen kanssa palontutkintaan liitettyä menetelmää, joka voi olla myös erillään palontutkinnasta. Hälytystehtävän pelastustoiminnan arviointiin on laadittu lomake, joka soveltuu niin itsearviointiin kuin myös muiden suorittamaan arviointiin. Palontutkinnan yhteydessä laadittavalle arviointikertomukselle on tehty jäsennelty sisältö, joka ohjaa arviointia palontutkinnan näkökulmasta. Toimintasuunnitelmassa on tavoitteena sovittaa nämä yhteen pelastustoiminnan laadunarviointijärjestelmäksi, jonka pohjalta voidaan edelleen kehittää pelastuslaitoksen laadunarviointijärjestelmää. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Pelastustoimen arviointimenetelmällä tutkitaan palontutkinnan lisäksi onnettomuuksia ja onnettomuusuhkia pelastuslain tavoitteiden saavuttamisen ja palvelutason riittävyyden arvioimiseksi. Tarkoituksena on myös arvioinnin avulla kehittää toimintaa ja työturvallisuutta. Palvelutasoa peilataan paikallisiin tarpeisiin ja onnettomuusuhkiin sekä pelastuslain tavoitteisiin ihmisten pelastamisesta onnettomuuden uhatessa tai tapahduttua, tärkeiden toimintojen turvaamisesta ja onnettomuuden seurausten tehokkaasta rajoittamisesta. Menetelmää käytetään tapahtumissa joihin pelastuslaitos on osallistunut ja joissa arvioinnin tarkoitus oletetaan täyttyvän. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2012.)

Kahden hengen arviointiryhmät kootaan päivystävästä päällystöstä, joilla on tehtävässä vaadittavaa osaamista ja kokemusta. Ryhmä voi käyttää työssään myös asiantuntijoita. Arviointiryhmä voidaan koota tarpeen mukaan Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen

henkilöstön lisäksi myös naapurilaitosten henkilöstöstä. Arviointityössä tarvittavat tiedot hankitaan Pronto-onnettomuustietokannasta, tilannekeskuksen tallenteista ja päiväkirjoista, muista mahdollisista tallenteista, palontutkinnan tuloksista, käytössä olevista ohjeista ja suunnitelmista sekä itsearvioinneista ja kuulemisista. (LUP 2012.)

Itsearvioinnissa käytetään osin määrämuotoista dokumenttia ja arviointi voi olla joko suullinen tai kirjallinen. Kuulemisessa kuullaan yhtä henkilöä kerrallaan ja tilaisuus tallennetaan tai käytetään kahta haastattelijaa. Analysoinnissa käydään hankittuja tietojen perusteella läpi tapahtumien kulku sekä syyt ja seuraukset. Toimintaa peilataan olemassa olevaan ohjeistukseen ja suunnitelmiin, arvioidaan toiminnan tuloksellisuutta, etsitään poikkeavuuksia ja tehdään suosituksia toiminnan kehittämiseksi. Analysoinnin tuloksista tehdään kirjallinen selostus, jossa arvioidaan pelastuslain tavoitteiden saavuttamista sekä palvelutasoa ja sen tasapainoa suhteessa onnettomuusuhkiin. Arvioinneissa ei oteta kantaa vastuu- ja syyllisyyskysymyksiin, eikä sitä käytetä muihin kuin edellä mainittuihin tarkoituksiin. (LUP 2012.)

Omaa toimintaa ja palveluja arvioivat johtoryhmä, ohjausryhmät tai erikseen määritellyt arvioijat toimintasuunnitelman tavoitteiden ja siinä esitettyjen kriteereiden pohjalta. Käytössä olevat mittarit on pääsääntöisesti esitetty toimintasuunnitelmassa tai ne ovat toimintaan erikseen laadittuja. Arviointitiedon hyödyntämistä ei ole systematisoitu, mutta esimerkiksi pelastustoiminnassa käytetään yksinkertaista excel-taulukkoa kehittämisehdotusten kirjaamiseen ja niiden toteutumista seurataan liikennevalo -periaatteella. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Oman toiminnan ja palvelujen arvioinnista saatujen kokemusten mukaan kannattaa kiinnittää huomioita yhtenäisiin arviointiperusteisiin ja riittävään ohjeistukseen hyväksytyistä toimintamalleista. Toinen tärkeä huomio on avoimuus asioiden valmistelussa arviointikohteiden kanssa. Arviointi otetaan yleensä hyvin vastaan silloin, kun tiedetään sen tarkoitus ja huomataan, että tehdyt kehittämisehdotukset myös käsitellään ja otetaan käyttöön. Arvioinnin kautta toimintaa on saatu kehitettyä ja se on edistänyt avoimuutta ja hyvää työilmapiiriä. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.)

Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pelastuslaitoksella ei ole suunnitelmallisesti käytettävää arviointi- ja palautejärjestelmää, mutta asioita seurataan ja tietoja kerätään toiminnan kehittämisessä hyödynnettäväksi. Pronto-onnettomuustilastoista kerätään

toimintavalmiustietoja ja seurataan kustannuksia henkilöstövahvuuden ja työtuntien perusteella sekä vahinkotietoja. Tilastojen tiivistelmät käsitellään pelastuslautakunnassa. (Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pelastuslaitos 2015.)

Kehityskeskustelujen asioista arvioidaan mitä ja miten niitä on hyvä jakaa työyhteisön tai johdon kanssa ja annetaan tiedoksi asianomaisille tahoille. Pera-riskinarviointi on käytössä ja sen mukaiset riskiarvioinnit on tehty. Riskiraporttien hyödyntämismalli ei ole vielä valmis, mutta sitä suunnitellaan. Läheltä piti -tilanteista on käytössä intrassa sähköiset lomakkeet, jotka lähetetään työsuojelusta vastaavalle ja käsitellään johtoryhmässä. (Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pelastuslaitos 2015.)

Sisäiset palautteet ja kehittämisideat lähetetään intrassa täytettävällä sähköisellä lomakkeella pelastustoiminnasta vastaavalle henkilölle ja ne käsitellään pelastustoiminnan kehittämisryhmässä ja johtoryhmässä. Palautteiden antaminen nähdään tarpeellisena toiminnan kehittämiseksi. Kaksisuuntaisen palautejärjestelmän haasteena on henkilöstön motivointi palautteen antamiseen. Kirjallisia palautteita ja kehitysideoita on tullut vähän ja osa esimiehistä kokee Peran kaltaiset palautejärjestelmät tarpeettomina. (Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen pelastuslaitos 2015.)

Pohjois-Karjalan pelastuslaitoksella on käytössään Joensuun kaupungin Masa-kehityskeskustelujärjestelmä, johon sisältyy sähköiset lomakkeet kehityskeskustelujen tietojen kirjaamiseksi. Järjestelmästä lähetetään työntekijöille sähköpostina kutsut kehityskeskusteluun ja kysymykset etukäteen täytettäväksi. Esimies saa tutustuttavakseen työntekijän täyttämät esitiedot ja voi niiden pohjalta valmistautua kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelun tiedot täytetään keskustelun jälkeen järjestelmään. Järjestelmän avulla seurataan kehityskeskustelujen toteutumista. Lomakkeilla kootaan myös koulustarvetietoja, mutta niistä esimies lähettää tiedot suoraan henkilöstöasioiden vastuuhenkilölle. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käydään vuosittain. Sopimuspalokuntien kanssa paloasemien vastuuhenkilöt käyvät vuosittain ryhmäkeskustelut sopimuspalokuntia ja pelastuslaitosta koskevista asioista. (Pohjois-Karjalan pelastuslaitos 2015.)

Koulutusten seurantaan pelastuslaitos käyttää Promeron-järjestelmää, johon kirjataan koulutustiedot, harjoitustiedot ja fyysisen kunnon testaustiedot. Fyysisen kunnon testaukseen käytetään FireFit-järjestelmää. Promeron-järjestelmä toimii myös työajan seurannan ja tuntikirjanpidon välineenä. (Pohjois-Karjalan pelastuslaitos 2015.)

Työturvallisuuden riskien arvioinnissa Pohjois-Karjalan pelastuslaitos on ottanut käyttöönsä Pera-järjestelmän. Riskien arviointien tietojen tallennus on aloitettu, mutta järjestelmän laajempi hyödyntäminen ei ole vielä käytössä. (Pohjois-Karjalan pelastuslaitos 2015.)

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella on käytössään kehityskeskustelujärjestelmä, defusing-toiminta, Pera-riskienarviointijärjestelmä sekä palotarkastajilla Innolink-palautejärjestelmä yhdessä auditoivan palotarkastuksen kanssa. Läheltä piti -tilanteiden raportointi on käytössä ja työsuojelupäällikkö vastaa tapauskohtaisesti tilanteiden läpikäynnistä. Varsinaista pelastustoiminnan tai sen johtamisen arviointiin tarkoitettua palautejärjestelmää ei ole käytössä. Asia on ollut esillä ja se on herättänyt voimakasta keskustelua puolesta ja vastaan. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Kehittämisessä painopisteenä on koulutus ilman arviointia ja sitä perustellaan päällystön kirjavalla koulutustaustalla sekä jatkuvien muutosten aiheuttamalla kuormalla. Päivystävä palomestari käy viikonlopun tehtäviä läpi maanantaisin viikkopalavereissa ja arvioi toimintamalleja sekä hyviä ja huonoja asioita. Tästä käytännöstä on tullut positiivista palautetta ja se edesauttaa myös palontutkinnan toteuttamista. (Päijät-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Kanta-Hämeen pelastuslaitoksella on palaute- ja arviointijärjestelmistä käytössään kehityskeskustelut ja sisäisistä harjoituksista kerätään palautetta sekä päätoimisilta henkilöiltä, että sivutoimisilta henkilöiltä ja sopimuspalokuntalaisilta. Työtapaturmien tiedot kerätään Hämeenlinnan kaupungin Wpro-työtapaturmarekisteriin ja kaupungin henkilöstöohjelmista voidaan hakea esimerkiksi sairauspoissaolotietoja. (Kanta-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Pelastuslaitoksen sisäistä palautetta varten Intrassa on sähköinen palautelomake, jonka voi lähettää nimettömänä tai vastauspyynnön kanssa. Palautteen antamiseen ja keräämiseen on mahdollisuus myös säännöllisissä päälliköiden pitämässä työvuorokeskusteluissa. Keskusteluja käydään kaikkien työvuorojen kanssa ajankohtaisista ja muista esille tulevista aiheista. (Kanta-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Arviointi ja arviointitiedon hyödyntäminen on sattumanvaraista ja se kohdistuu helposti arvioitaviin asioihin. Arviointityön syvällisemmän kehittämisen katsotaan vaativan niin paljon työaikaa järjestelmän suunnittelussa, ettei siinä edistytä nopeasti. Pelastustoiminnan arviointi edellyttäisi oikeiden toimintamallien määrittelyä. (Kanta-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Suoran asiakaspalautteen haasteena koetaan palautteen tulkinnanvaraisuus ihmisten jouduttua henkisesti kuormittavan tapahtuman kohteeksi ja asiakkaiden osaaminen pelastustoiminnan onnistumisen arvioinnissa. Arviointityö nähdään keinona kehittää toimintaa paremmaksi, mutta se edellyttää arvioinnin tavoitteiden, arviointimenetelmien sekä tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen suunnittelua. (Kanta-Hämeen pelastuslaitos 2015.)

Satakunnan pelastuslaitoksella johtoryhmä (JORY) pitää syyskuussa oman toiminnan arvioimiseksi palautepäivän, jossa arvioidaan kulunutta kautta ja linjataan seuraavan vuoden keskeisimmät tavoitteet ja suunnitelmat. Vuosittain pidettävät kehityskeskustelut on aikataulutettu vuosikellossa työyksiköille. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Ylläpitokoulutus on synkronoitu vuosisuunnitelmassa paloasemille pelastustoiminnan ja onnettomuuksien ehkäisyn kanssa samoille viikoille. Miehistön taitoja arvioidaan erityistehtävissä erikseen määritellyillä kriteereillä vuosittain. Arvioinnissa käytetään harjoituksia ja näyttökokeita. Arviointi on määritelty vesisukeltajille, venemiehille ja nostolava-auton kuljettajille. Fyysistä työkykyä arvioidaan FireFit-järjestelmällä. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Paloesimien tehtäväksi on annettu pelastajien osaamisvaatimusten kuvaus ja määrittely ja pelastustehtävään liittyvien asioiden prosessikuvauksesta on tekeillä YAMK-opinnäytetyö (Satakunnan pelastuslaitos 2015).

Pelastustoiminnan johtamisen kehittämiseen on panostettu vuosittaisella kehittämisohjelmalla, johon sisältyy osaamisen arviointi näyttöön perustuen. Kehitysohjelma voi sisältää vuosittaisen teeman. Pronto-kirjausten tason seuranta on vastuutettu yhdelle palomestarille, joka neuvoo ja korjaa Pronto-selosteiden täyttöä. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Vastuupalomestarit seuraavat sopimuspalokuntien toimintaa, harjoitusten laatua, osallistumisaktiivisuutta ja harjoitussuunnittelua. Asiat käsitellään yhteistyöpalavereissa, joista laaditaan muistio. Sopimuspalokunnat merkitsevät toimintatietonsa Haka-rekisteriin, josta niitä voidaan seurata. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Valvontatoiminnassa on käytössä auditoiva palotarkastus, jonka palautteiden perusteella arvioinnin tasoa parannetaan. Valistustoiminnan tavoitavuutta ja palotarkastusten toteutumaa arvioidaan yksikkökohtaisesti ja raportoidaan johtokunnalle kuusi kertaa vuodessa. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Riskien arvioinnissa on käytössä Pera-järjestelmä. Läheltä piti -tilanteille on oma sopimuspalokuntienkin käyttämä sähköinen kanava. Vuonna 2015 on otettu käyttöön koko organisaatiossa sopimuspalokunnat mukaan lukien sairaanhoitopiirin kanssa yhteinen defusing- ja debriefing -järjestelmä. Työterveyshuollon kanssa on pelastuslaitokselle laadittu aktiivisen tuen toimintamalli, jota arvioi kaksi kertaa vuodessa kaupungin työhyvinvointi koordinaattori ja pelastuslaitoksen uudelleen sijoittaja. Prosessissa olevien ja siinä olleiden työntekijöiden tilanne ja toimintamalli arvioidaan. Työterveyspalvelujen kattavuutta ja käytettävyyttä sekä ennaltaehkäisevän toiminnan mittareita tarkastellaan työterveyspalveluiden kanssa kaksi kertaa vuodessa johdon palavereissa. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Ulkoista palautetta kerätään kotisivujen linkin kautta sähköisesti suoraan toimialapäällikölle. Avoimeen sisäiseen palautteeseen käytetään extranetissä olevaa kysymys/aloite -palstaa, johon johto on luvannut vastauksen kolmen päivän kuluessa. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Viestimestari seuraa ja tilastoi sähköisen viestinnän palveluiden käyttöä henkilökohtaisella tasolla. Yhteenvetotietoja arvioidaan ja käytetään vuosittain eri foorumeissa sähköisen viestinnän tehostamiseksi. (Satakunnan pelastuslaitos 2015.)

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen palveluista, toiminnasta ja päätöksenteosta voi antaa ulkoista palautetta avoimessa Turun kaupungin ylläpitämässä Paikalla-palautepalvelussa. Pelastustoiminnan asiakastytyväisyyskysely on kehitteillä ja sitä kokeillaan aluksi viestikeskuksesta VIKE:stä tehtävään sisäiseen kyselyyn. Sisäisen ja ulkoisen koulutuksen palautteet henkilöstö- ja turvallisuuskoulutuksista kerätään Web-

ropol-kyselyillä ja Lyyti-palvelun kautta. Viestinnästä on tehty erillisiä kyselyitä ja verkkopalveluiden käyttöönotoissa on kerätty tietoja sivustojen Popup-kyselyillä. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Pera-riskinarviointia käytetään pelastuslaitoksen kiinteistöjen ja toimitilojen työturvallisuusriskien sekä toimintaan liittyvien riskien arvioinnissa ja kirjaamisessa sekä toiminnan kehittämiseksi. Pera-järjestelmään tallennettujen palautteiden pohjalta jokaiselta paloasemalta palomiehistä ja ylipalomiehistä koottu kehitysryhmä on mukana arjen toimintamallien kehittämiseksi. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Työtapaturmista ja läheltä piti -tilanteista tiedot kerätään Turun kaupungin sisäisellä tapaturma-lomakkeella ja ne käsitellään työsuojelutoimikunnan kokouksissa. Koko kaupunkia koskeva tapaturmatilasto saadaan käyttöön kerran vuodessa. Työsuojeluvalluutettu käy läheltä piti -tilanteet läpi. Pelastuslaitoksen oman työturvallisuuden kehittämiseksi ollaan laatimassa työsuojelun toimintaohjelmaa, jonka mittareina käytetään vakavien työtapaturmien määrää, tapaturmatiheyttä, työpaikka selvityksiä sekä tehtyjä turvallisuushavaintoja. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Pelastuslaitos on ohjeistanut henkisesti kuormittavien tilanteiden jälkipuinnin (De-fusing) ja se tehdään aina vaativista tehtävistä ja tilaisuudesta kirjataan muistio. Henkilöstön työkyvyn laskemisen ennalta ehkäisemiseen käytetään tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa Turun kaupungin varhaisen välittämisen mallia, jossa on määriteltä esimerkiksi keskustelut laukaiseva sairauspoissaolojen määrä. Keskustelusta täytetään dokumentti asioiden etenemisen varmistamiseksi. Toiminta on osoittautunut tarpeelliseksi. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Keskisuuret ja suuret pelastustehtävät käydään läpi tilanteen jälkeen pidettävässä palautetilaisuudessa, jossa tehtävään osallistuneilla on mahdollisuus antaa palautetta. Näkökulmana on toiminnan kehittäminen. Tilaisuudesta pidetään muistiota, joka tallennetaan talon verkkoon käytettäväksi. Suuronnettomuusharjoituksia arvioidaan valmiiksi muotoillun sisällön avulla, jossa esitetään harjoituksessa tehtyjen havaintojen ja arvioinnin perusteella kehitettävät asiat, jatkotoimenpiteet ja vastuutahot toimenpiteille. Sopimuspalokuntien kanssa pidetään alueellisesti kaksi kertaa vuodessa ja koko laitoksen osalla kaksi kertaa vuodessa kaksisuuntaiset palautetilaisuudet, joissa käydään läpi kuluneen

kauden toiminta ja sovitaan tulevasta toiminnasta. Tilaisuuksista pidetään muistiota. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Pelastuslaitos osallistuu osana Turun kaupunkia joka toinen vuosi Kunta 10 -kyselyyn ja tämän lisäksi laitos osallistui sisäministeriön pelastushenkilöstön työtyytyväisyyskyselyyn. Kehityskeskusteluissa käytetään Turun kaupungin mallia. Keskustelussa käydään läpi henkilökohtainen palaute edellisestä kaudesta ja tavoitteet seuraavalle kaudelle. Järjestelmästä saadaan muun muassa henkilökohtainen koulutussuunnitelma omassa tehtävässä kehittämiseksi tai urasuunnittelun avuksi. (Varsinais-Suomen pelastuslaitos 2015.)

Pelastusopistossa pelastajien ammatillista osaamista ja mieskohtaisia taitoja arvioidaan annetuissa tehtävissä ja harjoituksissa. Arviointikohteina ovat pelastajan perustaidot, sammutus- ja pelastustekniikan perusteet ja syventävät tiedot ja taidot, vaaralliset aineet sekä pelastusryhmän tehtävät kokonaissuorituksena. Tämän lisäksi arviointikohteina ovat pelastajan tietojärjestelmien käyttö, pelastusryhmän johtaminen sekä liikunta. Ensihoidon arvioinnin kokonaisuus on rajattu tässä kehittämistehtävässä pois. (Pelastusopisto, 2015.)

Arviointikohteiden arviointi tapahtuu kokeissa ja testeissä, joihin on käytössä omat pöytäkirjat ja arviointikriteerit. Useimmiten arviointi tapahtuu asteikolla hyväksytty/hylätty ja hyväksytyt rajat on pyritty pitämään korkeana. Opiskelijalla on mahdollisuus käytännön kokeen kahteen uusintakertaan ja tämän jälkeen määrätyn lisäkoulutuksen ja harjoittelun jälkeen vielä yhteen uusintakertaan. Opetussuunnitelmassa on määritelty kokeiden ja testien uusintamahdollisuudet. (Pelastusopisto, 2015.)

Arvioijina toimivat opintojaksojen tai opetusaiheiden vastuupettajat ja osittain ryhmäkokeissa on käytetty myös vertaisarviointia. Arvioinnin mittareina käytetään osaamista suhteessa opetussuunnitelmassa määriteltyihin osaamistavoitteisiin ja liikunnassa numeerisia raja-arvoja. Lopullinen saavutetun osaamisen arviointi perustuu summatiiviseen arviointiin. Arvioinnista saatujen kokemusten mukaan käytännön kokeiden lisääminen ja niiden laadun parantaminen ovat lisänneet opiskelumotivaatiota ja omaehtoista harjoittelusta. (Pelastusopisto, 2015.)

Koulutuksen onnistumista ja sisältöä arvioidaan harjoitteiden palautekeskustelussa, mutta siinä ei arvioida kouluttajien toimintaa. Opintojakso- ja tutkintokohtaisissa webropol-kyselyissä annetaan palautetta myös kouluttajien osaamisesta. Koulutuksen arviointikriteereinä ovat toteutus- ja harjoitussuunnitelmien tavoitteet ja arvioijina ovat niin opiskelijat, kollegat kuin myös arviointiryhmät. Kysymyksinä ovat tavoitteet oma oppiminen, opettajien toiminta sekä yleiset järjestelyt. Arviointien perusteella on kehitetty opintojaksojen painotusta ja sisältöä ja opettajat ovat saaneet palautetta onnistumisestaan. (Pelastusopisto, 2015.)

Alipäällystön ja päällystön arviointi on laaja-alainen ja arvioinnin kohteena voivat olla tentit, itsenäinen opiskelu ja siihen kuuluvat harjoitus- ja seminaarityöt. Arviointikohteena ovat myös osallistuminen tuntiopetukseen ja harjoittavaan opetukseen sekä sosiaalisen yhteisön edellyttämä käyttäytyminen. Arvioinnilla tuetaan opiskelijaa oppimistavoitteiden saavuttamisessa ja siihen voivat osallistua opettajat, opinnäytetyön ohjaajat sekä opiskelija itse vertaamalla suorituksia opetussuunnitelman tavoitteisiin. (Pelastusopisto, 2015.)

Arvosanaa määrättäessä otetaan huomioon jatkuva näyttö, johon vaikuttaa esimerkiksi huolellisuus, aktiivisuus, poissaolot ja kotitehtävät. Jatkuvaa näyttöä käytetään arvosteluperusteena kuitenkin harkiten, kun luetettavia tavanomaisia arviointikeinoja on käytävissä. (Pelastusopisto, 2015.)

Alipäällystön arviointialueena on johtajuuteen kasvaminen, johon sisältyy tavoitteina tulevaisuuteen katsova oman ammattitaitonsa uudistaja, kehittyvä onnettomuuksien ehkäisijä, tehokas pelastustoiminnan johtaja sekä henkilöstönsä työvireyttä ylläpitävä henkilöstöjohtaja. Opintokokonaisuudet on rakennettu näiden tavoitteiden alle. (Pelastusopisto, 2015.)

2.4 Pirkanmaan pelastuslaitoksella käytössä olevat palautejärjestelmät

Pirkanmaan pelastuslaitoksella on käytössä eri toimintoihin kytkettyjä palautejärjestelmiä, joilla kerätään tietoja toiminnan ohjausta varten. Näitä ovat kehityskeskustelut, ylläpitokoulutusjärjestelmän koulutus- ja harjoituspalautteet, henkisesti kuormittavien tehtävien defusing- ja debriefing -toiminta, riskien arvioinnissa käytettävä Pera, tapa-

turma- ja läheltä piti -tilanteissa käytettävä työturva Monitori, aloitelaatikko sekä palotarkastusten asiakas- ja oma-arviointiin käytettävä Innolink-palautejärjestelmä.

Kehityskeskustelujen malli on muokattu Pelastuslaitoksen tarpeisiin Tampereen kaupungin käyttämästä kehityskeskustelumallista. Kehityskeskustelujen vuosikelloa on muutettu paremmin toimintaan sopivaksi ja prosessiin on lisätty vuositavoitteiden ja koulutustarpeiden esittely ennen kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluissa on otettu käyttöön koontilomake tärkeimpien keskusteluissa esiin nousseiden asioiden ja palautteen eteenpäin viemiseksi seuraavalle esimiestasolle ja antamalla esimiehille täydentävää ohjeistusta kehityskeskusteluissa huomioitavista asioista. Kehityskeskustelumallista laadittiin myös prosessikuvaus, jolla selvennettiin esimies-alaisuhteita ja kehityskeskustelujen kulkua vuosikellossa. (Pirkanmaan pelastuslaitoksen kehityskeskustelut 2014)

Uusi kehityskeskustelumalli (Liite 3) otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa. Kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluja edeltää esimiesten omille alaisilleen pitämät esittelyt heitä koskevista vuosisuunnitelman tavoitteista ja koulutustarpeista. Kehityskeskustelussa arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa työntekijän työsuoritusta, sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan osaamisen kehittämistarpeita. Keskusteluissa arvioidaan myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä, kuten työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä sekä esimiestyötä ja työn sekä työaikojen hallintaa. (Pirkanmaan pelastuslaitoksen kehityskeskustelut 2014)

Pitämistään kehityskeskusteluista esimies kokoaa keskeisimmät kehittämis- ja koulutustarpeet lomakkeelle, jonka hän lähettää omalle esimiehelleen. Lomakkeeseen merkitään myös jo tehdyt toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja toimenpiteiden aikataulut. Kehityskeskustelulomakkeet ovat sähköisiä Word-lomakkeita, mutta niitä ei ole valmiiksi linkitetty mihinkään järjestelmään. Kukin esimies ja alainen vastaa lomakkeiden taltioinnista ja esimies koontilomakkeen lähettämisestä edelleen. (Pirkanmaan pelastuslaitoksen kehityskeskustelut 2014)

Yläpitokoulutusjärjestelmän pelastustoiminnan koulutussuunnitelman mukaisista harjoituksista ja koulutustilaisuuksista tulisi kerätä arviointi- ja palautetietoja. Koulutustilaisuuksia järjestetään vuosittain sisäisenä koulutuksena. Palautejärjestelmän avulla seurataan tällä hetkellä vuosittaisten koulutustavoitteiden saavuttamista henkilötasolla aino-

astaan koulutukseen osallistumisesta. Järjestelmänä käytetään työvuorosuunnitteluun ja -kirjanpitoon tarkoitettua Rescue-ohjelmistoa, joka on linkitetty palkkatietojärjestelmään. Esimies vastaa koulutustietojen täyttämisestä järjestelmään. (Toimintaohje työvuorojen ylläpitokoulutuksesta 2013.)

Henkisesti kuormittavien tilanteiden defusing-toiminnasta, ns. kokemuksellinen jälkipurku, vastaa lähiesimies. (Liite 4). Hänen osallistuessaan itse tilanteeseen, vastaa purkutilaisuuden järjestämisestä hänen esimiehensä. Purkutilanteen vetäjänä toimii koulutettu henkilö, joka ei ole osallistunut kyseiseen kriisitapahtumaan. Aloitteen defusing-tilaisuuden järjestämisestä voi tehdä kuka tahansa kriisitilanteessa mukana ollut henkilö. Purkutilaisuudet toteutetaan ryhmäpurkuna, eikä niistä tehdä muistiinpanoja. Tilaisuuden vetäjä tekee raportin ja lähettää sen sähköpostilla työsuojelupäällikölle ja kyseessä olevan vastualueen päällikölle. Raporttiin kirjataan tapahtumapaikka, tilaisuuteen osallistujat, mahdolliset jatkotoimenpiteiden tarpeet ja otetaan kantaa kehittämisen- ja työsuojelutarpeen arviointiin. (Jälkipurkutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2014.)

Pelastustoimen ja ensihoidon työn riskien arvioinnissa käytetään Pera-järjestelmää, johon kirjataan työpisteiden ja eri toimintojen tekemisen riskejä, sekä arvioidaan riskien suuruutta ja hyväksyttävyyttä. Tietojärjestelmään dokumentoidaan riskien pienentämiseksi tehtäviä toimenpiteitä, niiden vastuuhenkilöitä ja aikatauluja. Riskien arviointia tehdään säännöllisesti ja seurataan tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta riskien pienentämiseksi. Riskienarvioinnin tavoitteena on vähentää tapaturmia, kehittää ennaltaehkäisevää turvallisuustyötä ja osallistaa henkilöstöä oman työympäristönsä riskien tunnistamiseen ja -arviointiin. Pera-tietojärjestelmä mahdollistaa pitkäjänteisen riskiarviointityön, toimenpiteiden ja päätösten reaaliaikaisen seurannan, valtakunnalliset ja pelastuslaitoskohtaiset raportit sekä sisäisen ja laitosten välisen työturvallisuusinformaation vaihdon. (Pera pelastustoimen ja ensihoidon riskinarvio, 2014.)

Työturva Monitori on Tampereen kaupungilla käytössä oleva järjestelmä, johon kerätään tiedot työtaturmia koskevista läheltä piti -tilanteista ja työtaturmista sekä kootaan kehittämisehdotukset työturvallisuuden parantamiseksi. (Liite 1). Työntekijä kirjaa tapahtumatiedot järjestelmään tarvittaessa esimiehensä avustuksella. Kirjatut tiedot ja tehdyt toimenpiteet ohjautuvat työsuojelupäällikölle, joka vastaa asioiden esittelystä työsuojeluorganisaatiolle. Työsuojeluorganisaatio ottaa kantaa kehittämistarpeisiin ja tekee ehdotuksen joko vastuualueelle päätöstä ja toimeenpanoa varten tai useita vastuu-

alueita koskevista ehdotuksista johtoryhmälle pelastusjohtajan päätöstä varten. Työsuojelupäällikkö vastaa prosessin valvonnasta ja raportoi tiedoista yhteistyöryhmälle ja neljän kuukauden välein johtoryhmälle. (Työsuojelutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2013.)

Välitöntä vaaraa aiheuttavista tekijöistä tiedot etenevät toisen prosessin mukaan. Tämä prosessi on Vakavasta vaaratilanteesta tai onnettomuudesta tiedottaminen ja päätöksenteko Pirkanmaan pelastuslaitoksella. (Liite 2). Kustannuksia aiheuttavista työtapaturmista tiedot etenevät Taloushallinnon palvelukeskukseen ja edelleen vakuutusyhtiölle. Vakuutusyhtiön käsittelyn jälkeen päätöksen tiedot tulevat Taloushallinnon palvelukeskukseen, joka tallentaa tiedot. Työsuojelupäällikkö tiedottaa tiedot asianomaisille. (Työsuojelutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2013.)

Aloitelaatikko on koko henkilöstölle tarkoitettu palautejärjestelmä, jonka sähköpostilaatikkoon voi tehdä perustellun esityksen jostakin työtä kehittävstä ideasta. Kehittämissuositukset käsittelee nimetty työryhmä, jossa puheenjohtajana toimii tiedotuspäällikkö ja jäsenet ovat eri työntekijäryhmistä. Aloitteentekijä saa tiedon aloitteen eri käsittelyvaiheista ja päätöksen kehittämisehdotuksen toteuttamisesta. Parhaat toteutettavat kehittämissuositukset palkitaan vuosittain aloitepalkinnolla. (Aloitetoiminta pelastuslaitoksella 2012.)

Pelastuslaitoksella on käytössään Innolink Researchin tuottama internetpohjainen IW-laatuja järjestelmä, jota käytetään palotarkastuksen arviointiin sekä palotarkastajan, että tarkastuskohteen näkökulmasta. Palotarkastaja arvioi itse tehtyä palotarkastusta, kohteen riskejä ja omaa onnistumistaan palotarkastuksessa. Palotarkastuskohte arvioi asiakasarviona palotarkastuksen onnistumista, palotarkastajan toimintaa, tekemäänsä pelastussuunnitelmaa, jatkotarpeita turvallisuuden kehittämiseksi ja tuo tarpeen mukaan esille muita sisältöjä. Molemmat arviot linkittyvät samaan tietokantaan, johon muodostuu toiminnan arviointiin ja seurantaan erilaisia raportteja. (Innolink Research 2014.)

3 PELASTUSTOIMINNAN YDINTEHTÄVIEN PROSESSIKUVAUS

Pelastustointia säätelee Pelastuslaki 379/2011, jossa on määritelty muun muassa kansalaisten yleiset velvollisuudet turvallisuuden parantamiseksi ja onnettomuuksien vähentämiseksi, pelastustoimen organisaatio ja pelastustoimen eri tehtävien järjestämisvastuut sekä pelastustoiminta ja eräät siihen sisältyvät tehtävät. Lain tavoitteena on turvallisuuden parantamisen ja onnettomuuksien vähentämisen lisäksi myös onnettomuuden uhatessa tai tapahduttua ihmisten pelastaminen, tärkeiden toimintojen turvaaminen ja onnettomuuden seurauksien tehokas rajoittaminen. Yhteiskuntaan pyritään luomaan sellaiset puitteet, että yksittäiset ihmiset, yhteisöt ja viranomaiset voivat elinympäristössään ja toiminnassaan ehkäistä onnettomuuksia ja varautua rajoittamaan ja torjumaan onnettomuudesta aiheutuvia vahinkoja ja seurauksia.

Pelastuslain mukaisella pelastustoimen järjestelmällä pyritään varmistamaan ihmisten tarvitseman järjestäytyneen avun saanti niin, että vahingot jäävät mahdollisimman pieniksi yksilöille ja yhteiskunnan tärkeille toiminnoille. Pelastustoimeen kuuluu riskien arviointi, onnettomuuksien ehkäisy ja pelastustoiminta sekä siihen varautuminen. Näitä toimintoja varten ylläpidetään pelastustoimen järjestelmää, joka suunnitellaan ja mitoitetaan toimintaympäristön riskien mukaan. Pelastustoimen tehtävät on lain mukaan kyettävä järjestämään myös yhteiskuntaa kohtaavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. (Pelastuslaki 379/2011.)

Kunnat vastaavat yhteistoiminnassa pelastustoimesta alueellaan ja sitä varten niillä pitää olla pelastuslaitos. Pelastustoimen palvelutasosta päättää alueen pelastustoimi kuntia kuultuaan. Tätä varten on selvitettävä alueella esiintyvät uhat ja arvioitava niistä aiheutuvat riskit. Näiden perusteella määritellään toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä määritellään tuotettavat palvelut ja niiden taso. (Pelastuslaki 379/2011.)

Pelastustoimen näkyvimpiä päätehtäviä on pelastustoiminta, johon kuuluu pelastuslain 32§:n mukaan hälytysten vastaanottaminen, väestön varoittaminen, uhkaavan onnettomuuden torjuminen, onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen, tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen sekä edellä mainittujen tehtävien johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnat.

Pelastuslaitoksen pelastustoiminnan prosessikuvauksella voidaan mallintaa siihen kuuluvia toimintoja prosessien hallinnoimiseksi ja niiden johtamisen helpottamiseksi. Tässä työssä kuvauksen tarkoituksena on mallintaa Pirkanmaan pelastuslaitoksen uuden toimintasäännön 1.1.2015 ja pelastustoiminnan ja varautumisen vastuualueen organisaatiouudistuksen mukaisten tehtävien ja vastuualueiden roolia tiedolla johtamisessa.

Mallissa kuvataan pelastustoiminnassa syntyvän organisaation sisäisen tiedon keräämistä, palautteen antamista ja tiedon hyödyntämistä toiminnan johtamisessa. Pelastustoiminnan prosessikuvauksen perusteella voidaan tarkemmin suunnitella arviointi- ja palautejärjestelmää, joka on yhtenä tämän kehittämistyön lopputuotoksena. Prosessikuvausta voidaan käyttää välineenä myös arvioitaessa toiminnan kehittämis- ja tehostamistarpeita. Pelastustoiminnan ydinprosessit ja niitä tukevat tuki- ja palveluprosessit on kuvattu liitteessä 9.

Pelastustoiminnan prosessin ulkoisena asiakkaana ovat ihmiset, yhteisöt, yritykset tai joku muu oikeushenkilö, heidän omistamansa tai hallinnoimansa omaisuus tai ympäristö, joka on joutunut vaaratilanteen, onnettomuuden uhkatilanteen tai onnettomuuden kohteeksi. Pelastustoiminnan prosessi alkaa pelastuslaitoksen ja sen pelastusmuodostelmien saaman hälytysilmoituksen vastaanotosta ja päättyy pelastustoiminnan johtajan päätökseen pelastustoiminnan päättämisestä. Pelastustoiminnan prosessiin voidaan katsoa kuuluvan myös pelastusvalmiuden palauttaminen tehtävän päättämisen jälkeen.

Hälytysilmoituksen antaa hätäkeskus kansalaisen tai teknisen laitteen tekemän hätäilmoituksen perusteella tehtyään riskiarvion onnettomuustyyppistä, onnettomuuskohteesta, tehtävän kiireellisyydestä ja -laajuudesta. Hälytettävät pelastusmuodostelmat ja -yksiköt ovat pelastus- ja muut toimintaan osallistuvat viranomaiset määrittäneet etukäteen hätäkeskukselle annetuissa hälytysvasteissa onnettomuuskohteen, -tyypin ja -laajuuden mukaan.

Hälytyksen jälkeen onnettomuus- tai vaaratilanteeseen lähtee hätäilmoituksen ja siitä tehdyn riskinarvion mukainen pelastusmuodostelma. Tukitoimintona pelastustoiminnan johtaja voi viesti- ja johtokeskukselta tai hätäkeskukselta saatujen lisätietojen perusteella muuttaa hälytysvastetta tarpeen mukaan. Matkan aikana pelastusmuodostelmat val-

mistautuvat tuleviin tehtäviin muodostelmansa johtajalta saamiensa ohjeiden ja käskyjen mukaisesti.

Perillä onnettomuuskohteessa ensimmäiset yksiköt tekevät nopean tiedustelun ja välittävät tiedot ja tilannearvionsa pelastustoiminnan johtajalle, joka tarkentaa tekemäänsä taktista suunnitelmaa ja ohjaa ja käskyyttää käytössään olevien pelastusmuodostelmien toimintaa sen mukaisesti.

Pelastustoiminnan aikana tilanteen kehittymistä, tehtävien suorittamista ja valittua taktiikkaa arvioidaan ja muutetaan tarvittaessa tehtäviä. Tehtävät ja niiden yhdistelmät vaihtelevat eri onnettomuus- ja vaaratilanteissa ja tilanteen eri aikoina. Väestön varoittaminen, uhkaavan onnettomuuden torjuminen, onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen sekä tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen ovat alaprosesseja, jotka myös jakautuvat useampiin tehtäviin ja toimintoihin.

Osa tilannepaikalla tehtyjen pelastustoimintaan kuuluvien prosessien tehtävistä suoritetaan tukitoimintoina tilanne- ja johtokeskuksessa ja eri johtamistasoilla. Tilanteen aikana tyypillisiä tukitoimintoja ovat johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnot. Pitkäkestoisissa ja laajoissa tilanteissa tukitoimintoja laajennetaan, ja niihin osallistuvat tarvittaessa kaikki pelastuslaitoksen vastuualueet ja toimintayksiköt sekä niitä johtavat viranhaltijat tehtäviensä mukaisesti. Tehtävät voivat liittyä tällöin yksittäisen pelastustilanteen hoitamisen lisäksi myös pelastustoiminnan järjestelmän ylläpitämiseen ja kehittämiseen sekä pelastustoimintaan varautumiseen.

Pelastustoiminta päättyy, kun tarvittavat pelastustehtävät on suoritettu, eikä vaaraa enää ole. Pelastustoiminnan johtaja tekee päätöksen pelastustoiminnan lopettamisesta. Vastuu esimerkiksi jälkivahinkojen torjunnasta siirretään kohteen omistajalle/haltijalle. Tehtävän jälkeen siihen osallistuneiden pelastusmuodostelmien valmius palautetaan palvelutasopäätöksen mukaiselle päivittäisen valmiuden tasolle. Valmiuden palauttamiseen kuuluu välttämätön käytönjälkeinen huolto kalustolle, kalusto- ja varustetäydennykset, henkilöstövalmiuden palauttaminen sekä valmiusilmoituksen tekeminen.

Pelastustoimintaan osallistuneet johtajat eri johtamistasoilta tekevät toiminnasta onnettomuusselosteen, johon kuvataan tapahtumat, aiheutuneet vahingot, käytetyt resurssit,

tehdyt toimenpiteet ja arvio onnettomuuden syistä. Onnettomuuden asianosaiset voivat saada onnettomuusselosteen käyttöönsä pyynnöstä ja julkisilta osin raportti voidaan luovuttaa myös muille pyytäjille.

Onnettomuusselosteen lisäksi palotarkastaja laatii rakennuspaloista rakennusselosteen ja mikäli tapaukseen liittyy henkilövahinkoja, hän kirjoittaa myös palontutkintaselosteen. Palontutkintaseloste valmistellaan lisäksi vuosittaisten teematutkimusten mukaisista onnettomuustilanteista.

Onnettomuustutkintalautakunta tutkii suuronnettomuudet ja muuten merkittävät onnettomuudet. Pelastuslaitos tutkii tarvittaessa sisäisesti onnettomuutta arvioimalla tarkemmin onnettomuuden syitä ja seurauksia sekä tehtyjä toimenpiteitä onnettomuuksista oppimiseksi. Onnettomuusseloste, rakennusseloste ja palontutkintaseloste tallennetaan valtakunnalliseen onnettomuustietokantaan yhdessä hätäkeskuksen hätäilmoitusta ja hälyttämistä koskevan hälytysselosteen kanssa. Ne muodostavat laajan tietokannan Suomessa tapahtuneista onnettomuuksista ja pelastuslaitosten tehtävistä. Tietokantaa käytetään tutkimustoiminnassa, toiminnan kehittämisessä ja palvelutason arvioinnissa.

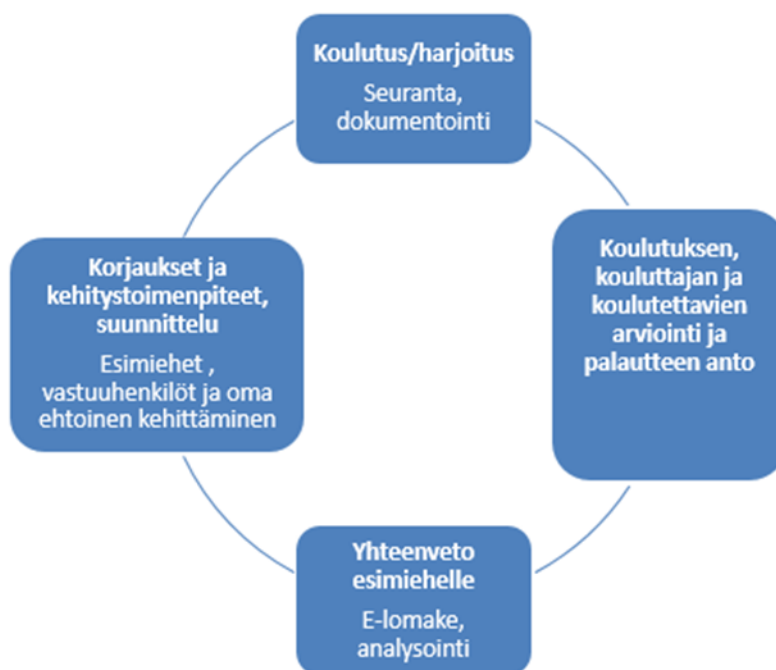
4 PELASTUSTOIMINNAN PALAUTEJÄRJESTELMÄ

Pirkanmaan pelastuslaitoksen pelastustoiminnan arviointia tulisi täydentää kahdella arviointi- ja palautejärjestelmällä, jotka keskittyvät pelastustoiminnan osaamisen kehittämiseen sekä koulutus- ja harjoitustilanteissa, että pelastustehtävissä. Koulutus- ja harjoitustilanteista on aiemmin kerätty tietoa vain henkilöiden osallistumistavoitteen täytymisestä ja pelastustehtävien arviointiin ei käytössä ole ollut mitään toimintamallia.

4.1 Pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmä

Ylläpitokoulutuksista kerätään aluksi kaikilta osallistujilta palaute kolme kertaa vuodessa. Seuraavassa vaiheessa valitaan tyyppiharjoitukset, joista palaute kerätään harjoituskohtaisesti. Palautetta käytetään hyväksi ylläpitokoulutuksen kehittämässä ja laadun varmistamisessa. Palautejärjestelmä koostuu koulutettavien ja kouluttajien arvioinneista, arviointitietojen analysoinnista sekä niiden perusteella tehtävistä toimenpiteistä ylläpitokoulutuksen kehittämiseksi ja osaamisen laadun varmistamiseksi. Palautejärjestelmän prosessikuvaus on liitteessä 5.

Kehitysryhmä laatii yhteistyössä pelastustoiminnan vastualueen kanssa seuraavassa vaiheessa ylläpitokoulutusjärjestelmän tyyppiharjoituksille suunnitteluohjeet. Suunnitteluohjeet ja tyyppiharjoitusten harjoitussuunnitelmat hyväksyy pelastuspäällikkö. Ryhmäkohtaisten harjoitusten harjoitussuunnitelmien tekemisestä vastaavat esimiehet alueen palopäälliköltä saamansa toimeksiannon mukaisesti.



Kaavio 5 Ylläpitokoulutuksen palautejärjestelmä

Arviointikohteet

Koulutettavat arvioivat koulutuksen toteutusta, koulutuksesta saatavaa hyötyä ja koulutuksen sisältöä. Arvioinnin lisäksi koulutettavat voivat antaa palautetta ja tehdä kehittämissuhteita. Koulutuksen toteutuksen arviointikohteita ovat koulutusjärjestelyt, -materiaali ja -välineet sekä koulutusympäristö. Koulutuksen hyötyä arvioidaan oman osaamisen kehittymisen ja työyhteisön toiminnan kannalta. Koulutuksen sisältöä arvioidaan koulutuksen tason ja kouluttajan perehtyneisyyden perusteella.

Kouluttajat arvioivat mieskohtaista osaamista ja ryhmän toimintaa. Mieskohtaisista taidoista arvioidaan harjoituksessa/harjoitteessa tarvittavien tekniikoiden osaamista ja soveltamista tehokkaasti ja turvallisesti. Ryhmän toiminnan arviointikohteena on harjoituksessa annetun tehtävän tehokas ja turvallinen suoritus sekä ryhmän yhteistoiminta. Arviointikohteet määritellään tarkemmin ylläpitokoulutuksen tyyppiharjoitusten harjoitussuunnitelmien valmistelun yhteydessä.

Arviointikriteerit

Koulutettavien arvioinnit perustuvat henkilökohtaisiin kokemuksiin harjoituksesta ja ne annetaan numeroarviona. Kouluttajien arvioinnit mieskohtaisista taidoista ja ryhmän toiminnasta annetaan myös numeroarvioinnilla, jossa erottuu osaamisen kehittämistar-

peet, osaaminen ja suoritus perustasolla ja keskimääräistä parempi suoritus tai osaaminen. Osaamistasot määritellään tarkemmin tyyppiharjoitusten harjoitus suunnitelmien valmistelun yhteydessä.

Arviointi- ja palautetiedon hyödyntäminen

Arviointi- ja palautetietoja kerätään pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen palaute e-lomakkeella ja kouluttajan arviointi e-lomakkeella. Ylläpitokoulutuksen palautelomakkeella olevia koulutuksen toteutusta ja koulutuksesta saatavaa hyötyä koskevat tiedot sekä palautteet käytetään ylläpitokoulutuksen kehittämisessä.

Koulutuksen tason ja kouluttajan perehtyneisyyden arviointitietoja hyödynnetään kouluttajien osaamisvajeiden kartoittamisessa. Kouluttajan arviointi-lomakkeella saatavia mieskohtaista osaamista ja ryhmän osaamista koskevia tietoja käytetään henkilökohtaisten osaamisvajeiden kartoittamisessa ja ryhmän yhteistoiminnan kehittämistarpeiden arvioinnissa. Kartoitettujen osaamisvajeiden perusteella voidaan laatia suunnitelmat henkilökohtaisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä ottaa koulutustarpeet huomioon muussa koulutussuunnittelussa.

Kehityskeskusteluissa esimiehellä ja alaisella on käytössään ylläpitokoulutuksen osaamisen arviointitiedot, joita hyödynnetään uusien tavoitteiden laadinnassa. Kehityskeskustelujen koontitiedot käytetään kehityskeskusteluprosessin mukaan hyödyksi kehittämistoimenpiteiden päätöksinä ja päätösten toimeenpanona.

Palautejärjestelmän organisointi ja prosessikuvaus on liitteessä 5.

4.2 Pelastustehtävien arviointi- ja palautejärjestelmä

Pelastustoiminnan palautejärjestelmän (liite 6) sisäisinä asiakkaina ovat pelastustoiminnan järjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä sekä siihen varautumisesta ja pelastustoiminnan tukemisesta vastaavat johtajat eri organisaation johtamistasoilla. Ulkoisina asiakkaina ovat pelastustoiminnan ydinprosessissa mainitut asiakkaat: onnettomuus- tai vaaratilanteen kohteeksi joutuneet ihmiset, yhteisöt ja yritykset sekä niiden omistama omaisuus ja ympäristö.



Kaavio 6 Pelastustehtävien palautejärjestelmä

Onnettomuustilanteessa ulkoisilta asiakkailta ei kerätä toistaiseksi palautetta, mutta sitä tulee satunnaisesti kiitoskorttina tai vastaavana muistamisena. Palautteen kerääminen suoraan ulkoisilta asiakkailta harkitaan vielä. Ongelmaksi koetaan onnettomuuden tai vaaratilanteen aiheuttama fyysinen ja henkinen kuormitus asiakkaille.

Palautejärjestelmässä kerätään tietoja ja kokemuksia hälytystehtävän pelastustoiminnan onnistumisen arvioimiseksi ja toiminnan kehittämiseksi sekä annetaan palautetta tehtäviä suorittaneille ja toimintaa johtaneille henkilöille. Tavoitteena on oppia onnettomuuksista ja omasta tekemisestä. Tiedot kerätään tilanteen aikana tehdyistä muistiinpanoista, tehtävään osallistuneiden kokemuksista ja tilanne- ja johtokeskuksen ylläpitämästä tilannekuvasta. Tilannekuvan sähköisiä dokumentteja ovat muun muassa tapahtumapäiväkirja, resurssitaulukko ja kohteesta kerätyt tiedot.

Onnettomuustietokantaan muodostuu onnettomuustilanteesta ja pelastustoiminnasta tietoja alkuvaiheessa hätäkeskuksen hälytysselesteelle ja myöhemmin pelastusviran-

omaisen laatimalle onnettomuusselosteelle. Tehtävästä sinne kirjataan muun muassa tunnistetiedot, kohteen tiedot, onnettomuustiedot, pelastuslaitoksen toiminta- ja resurssitiedot sekä onnettomuusvahingot. Tätä informaatiota käytetään pelastustoiminnan palaute- ja arviointitilaisuudessa pohjatieloina, jotka esitetään tarvittavilta osin tapahtumakuvauksessa.

Arviointi- ja palautetilaisuuksia järjestetään kolmella eri tasolla onnettomuustilanteen ja käytetyn pelastusmuodostelman koosta riippuen. Tilaisuus järjestetään, kun jokin määritellyistä kynnyksistä on ylittynyt. Pelastusyksikön /-ryhmän palautetilaisuuden pitämisen kynnyksenä on erityinen onnistuminen tai epäonnistuminen tehtävässä, pelastustoiminnan aikana aiheutunut vaaratilanne, tapahtunut työtapaturma tai havaittu työturvallisuuspuute, keksitty kehittämisselitys toimintamalleihin ja työtapoihin, havaittu erityinen tekniikkaan ja/tai kalustoon liittyvä huomio tai esille on noussut tarve defusingtilaisuudelle.

Aloitteen palautetilaisuuden pitämiselle voi tehdä joku ryhmän jäsenistä. Joukkuelähdön palautetilaisuuden kynnyksenä ovat samat kriteerit ja aloitteentekijänä on jonkin toiminnassa mukana olleen yksikön johtaja. Komppanialähdön palautetilaisuus järjestetään aina, kun tehtävässä on tarvittu komppanialähdön resursseja. Aloitteentekijänä voi olla joku toimintaan osallistuneen joukkueen/vastuualueen johtaja.

Arviointi- ja palautetilaisuudessa käsitellään tapahtuman faktat käytettävissä olevien tietojen perusteella sekä toiminnan tuloksellisuuden arvioiminen. Tuloksellisuuden arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi pelastettujen ja uhattujen arvojen suhdetta, pelastusmuodostelmien määrää ja toiminta-aikaa sekä toiminnan suorittamisen turvallisuutta.

Pelastusryhmän palautetilaisuudessa ryhmän jäsenet antavat ryhmänjohtajalle palautetta pelastustoiminnan johtamisesta. Pelastustoiminnanjohtamisen arviointikohteita ovat muun muassa tiedustelu, tilanearvio, päätökset ja niiden käskytykset sekä annettujen tehtävien valvonta. Pelastusryhmän johtaja arvioi ja antaa palautetta ryhmän jäsenten mielisistä taidoista; miten ryhmän jäsenet osaavat soveltaa eri pelastus- ja sammutustekniikoita annetussa tehtävässä tehokkaasti ja turvallisesti? Lisäksi palautetilaisuudessa käsitellään työturvallisuudesta mahdollisesti tehdyt huomiot, tekniikkaan ja siihen liit-

tyvät puutteet sekä mahdolliset kehittämissuositukset kaikkiin edellä mainittuihin arviointikohteisiin.

Joukkuelähdön palautetilaisuudessa ryhmänjohtajat antavat palautetta johtamisesta joukkueen johtajalle ja vastaavasti joukkueenjohtajan palaute kohdistuu ryhmänjohtajien ryhmän johtamiseen annetuissa tehtävissä. Pelastustoiminnan johtamisen arviointikohteet ovat molemmissa samoja. Joukkueenjohtamisessa päätökset, tehtävät ja käskyt ovat pääosin taktisia ja ne annetaan ryhmätasolla, kun taas ryhmänjohtajien päätökset, tehtävät ja käskyt ovat teknisellä tasolla ja ne jaetaan ryhmälle tai sen yksittäisille jäsenille. Muilta osin joukkuelähdön arviointi- ja palautetilaisuuden sisältö vastaa aiemmin kuvattua pelastusryhmän tilaisuutta.

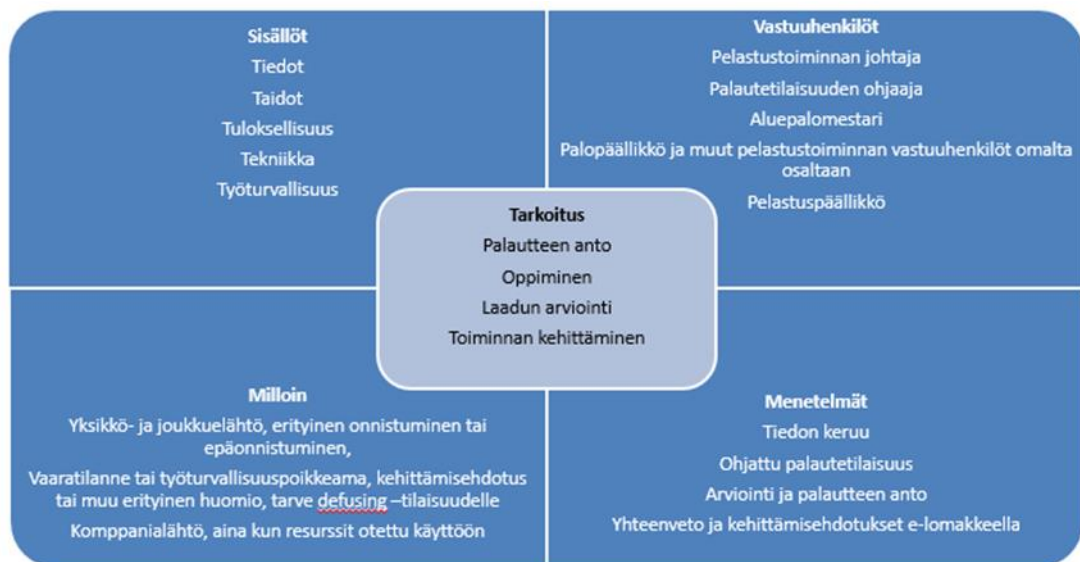
Pelastuskomppanian palaute- ja arviointitilaisuudessa käsitellään suurempia kokonaisuuksia. Pelastuskomppanian tilannepaikan johtaja arvioi ja antaa palautetta joukkueen/vastualueen johtajille taktisesta johtamisesta. Kuinka he ovat onnistuneet käyttämään tehokkaasti ja turvallisesti heille alistettuja pelastusyksiköitä saamassaan tehtävässä?

Joukkueen/vastualueen johtajat taas arvioivat ja antavat palautetta tilannepaikan johtajan onnistumisesta. Kuinka hän on onnistunut tilannepaikan pelastustoiminnan kokonaisuuden hallinnassa, vastualueiden määrittämisessä, resurssien jakamisessa ja tilannepaikan toiminnan jatkuvuuden hallinnassa.

Tilanne- ja johtokeskuksessa toimivaa pelastustoiminnan johtajaa, yleisjohtajaa, arvioivat sekä tilannepaikan johtaja, että tilanne- ja johtokeskuksessa toimiva esikunta. Arviointi ja palaute kohdistetaan yleisjohtamiseen, jossa korostuu pelastustoiminnan jatkuvuuden turvaaminen koko Pirkanmaalla tilanteen aikana, riittävien resurssien varaaminen käyttöön, yhteistoiminta muiden viranomaisten ja pelastustoimintaan osallistuvien tahojen kanssa, tiedotustoiminta, huolehtiminen riittävästä tilannepaikan johtajan pyytämistä muista tukitoimista sekä tilanne- ja johtokeskuksen toiminnan johtaminen. Yleisjohtaja ja tilanne- ja johtokeskuksen esikunta arvioivat tilannepaikan johtajan toimintaa. Muu palaute- ja arviointitilaisuuden sisältö vastaa edellä mainittuja alemman tason sisältöjä ja teemoja. Pelastustehtävien palautejärjestelmän prosessikuvaus on liitteessä 6.

Pelastuspäällikkö vastaa muita vastuualueita koskevien tietojen toimittamisesta asianomaisille vastuutahoille asiasisällöstä riippuen. Työturvallisuutta koskevat huomiot ohjataan työsuojelupäällikölle, tekniikkaa koskevat huomiot tekniselle päällikölle sekä viestitystä ja viestitekniikkaa koskevat huomiot viestipäällikölle.

Esimiehen johtamista ja miehistön mieskohtaisia taitoja koskevat arviot ja palaute ohjataan aluepalomestarille, joukkueenjohtajia koskevat arviot ja palaute pelastustoiminnan johtamisen yksikön palopäällikölle ja aluepalomestareiden tekemät yhteenvetotiedot toimitetaan alueen palopäällikölle. Työvuorosunnittelua koskevat tiedot ohjataan komentotoimiston palopäällikölle ja varautumista ja kuntien valmiustoiminnan tukemista koskevat tiedot toimitetaan varautumispäällikölle. Vastuutahot tiedottavat omassa toimivallassaan olevista asioista alaisilleen. Tarvittaessa koko organisaatiota koskevat asiat viedään johtoryhmäkäsittelyyn ja pelastusjohtajan päätettäväksi.



Kaavio 7 Palautejärjestelmän kokonaisuus, tarkoitus, työkalut, menetelmät ja vastuuhenkilöt

5 PELASTUSTOIMINNAN VASTUUALUEEN TIEDOLLA JOHTAMISEN PROSESSI

Tietojohdamisen tarkoituksena on tiedon hyödyntäminen liiketoimintastrategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen avulla määritetään tähän tarkoitukseen kerättävä ja varastoitava tieto (Laihonen ym. 2013, 11). Tietoa kerätään ja hyödynnetään koko organisaatiossa organisaation ulkopuolinen tieto mukaan lukien palvelemaan kokonaiskuvan muodostamista liiketoiminnassa ja toiminnan kehittämisessä. Tietojohdamisen toimintamalli koskettaa koko organisaatioita ja sen kaikkia työntekijöitä. Johtamiskäytännöt ja toimintamallit eivät saa muodostaa esteitä työnteon sujuvuudelle. Tiedon käyttäjä on keskiössä ja tietojohdamisen arvo tulee esille vasta tietoa hyödynnettäessä. (Laihonen, Hannula ym. 2013, 12 - 16.)

Tiedon arvoa voidaan lisätä jalostamalla sitä käytettäväksi toiminnan ohjauksessa yksilö- tai organisaatiotasolla soveltuvin tietojohdamisen menetelmin. Tietojohdaminen muodostuu tiedon luomisen, keräämisen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon prosesseista, jotka mahdollistuvat henkilöstön organisoinnin, johdon päätöksenteon, tieto- ja viestintäteknologian sekä organisaatiokulttuurin avulla. (Laihonen ym. 2013, 26 - 28.)



Kaavio 8 Tietojohdamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen ym. 2013, 28).

Pelastustoiminnan vastuualueen tiedolla johtamisen prosessikuvauksen tarkoituksena on mallintaa pelastustoiminnassa syntyvän sekä muualta saatavan arvioitavan ja analysoitavan tiedon käyttämistä toiminnan ohjauksessa vastuualueen eri toimintayksiköissä ja eri esimiestasolla. Lähtökohtana prosessikuvaukselle on 1.1.2015 käyttöön otetun pelastuslaitoksen toimintasäännön mukainen tehtävien ja vastuiden jako, sekä olemassa olevista palaute- ja arviointijärjestelmistä saatava tieto. Lisäksi huomioidaan muilla kyselyyn osallistuneilla pelastuslaitoksilla käytössä olevia oman toiminnan arviointijärjestelmiä ja toimintamalleja, joita voitaisiin hyödyntää tiedolla johtamisessa.

Pelastustoiminnan vastuualueen johtaminen on toimintasäännön (Pirkanmaa,1.1.2015) mukaan organisoitu neljään johtamistasoon. Palo esimiehet johtavat oman asemapaikkansa ja työvuoronsa miehistöä, aluepalomestarit johtavat oman paloasemaryppäänsä palo esimiehiä ja palopäällikkö johtaa oman toiminta-alueensa aluepalomestareita. Pelastuspäällikkö johtaa vastuualueensa toiminta-yksiköiden päälliköitä ja kuuluu laitoksen johtoryhmään. Toiminta-yksiköiden päälliköitä ovat toiminta-alueen palopäälliköt, pelastustoiminnan johtamisyksikön päällikkö, varautumisyksikön päällikkö, viestikeskuksen päällikkö ja komentotoimiston päällikkö, jotka johtavat alaistansa henkilöstöä.

Laaditusta pelastustoiminnan ydinprosessien ja niitä tukevien prosessien kuvauksesta ilmenee pelastustoiminnan vastuualueen toimintayksiköt ja niiden tehtävät (Liite 9). Pelastustoiminnan tiedolla johtamisen prosessin kuvausta täydennetään nykyisten palautejärjestelmien tarkennuksilla ja parannusehdotuksilla, jotka parantaisivat tiedon hyödynnettävyyttä sekä tässä kehittämistehtävässä laadituilla ylläpitokoulutuksen ja pelastustehtävien arviointi- ja palautejärjestelmillä. Liitteen 8 tietomatriisiin on merkitty eri palautejärjestelmien tietojen käyttäjät ja vihreällä kolmiolla eri toimijoiden lisäystarpeet tietojen saannista. Liitteessä 10 on esitetty tiedolla johtamisen prosessikuvaus pelastustoiminnan vastuualueella.

5.1 Palvelutasopäätöksen toimenpiteiden arviointi

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella oli käytössään strategiakanvaasi palvelutasopäätöksen toteutumisen arviointia varten (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015). Strategiakanvaasin tai muun vastaava järjestelmän käyttö palvelutasopäätöksen toteutumisen säännölliseen arviointiin korostaisi strategian merkitystä ja toisaalta helpottaisi uusien strategisten painopisteiden asettamista. Palvelutasopäätöksen toteutumista tarkasteltai-

siin koko päätöskaudella ja toimintaa voitaisiin ohjata tavoiteltuun suuntaan arvioinnin perusteella. Tavoitteiden asettelu ja niiden toteutumisen arviointi olisivat johtoryhmän tehtäviä ja pelastustoiminnan osalta pelastuspäällikön vastuulla. Arvioinnissa käytettävät tiedot riippuvat asetetuista tavoitteista ja niiden ohjaustasoista. Strategiset tavoitteet voivat olla vastuualueen toimintayksiköille yhteisiä, koskettaa muutamaa toimintayksikköä tai vain yhtä toimintayksikköä. Tavoitteiden asettelun yhteydessä tulisi päättää myös niiden toteutumisen arviointitavasta.

5.2 Toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi

Palvelutasopäätöksen pelastustoiminnan strategiset tavoitteet tulee niiden jalkauttamiseksi jakaa konkreettisemmiksi vuositavoitteiksi toimintayksiköiden tasolla. Toimintasuunnitelmassa on toimintayksiköille asetettu vuositavoitteita ja vastuuhenkilöt, mutta niissä ei ole tarkemmin määritelty käytettäviä resursseja, mittareita, arviointikriteereitä tai kuvattu seurantamenetelmää tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Helposti mitattavia määrällisiä vuositavoitteita ovat tehdyt palotarkastukset tai toteutunut turvallisuusvalistus ja -koulutus. Pelastustoiminnan osalta lähtö- ja toimintavalmiusajat ovat helposti mitattavia tavoitteita. Laadullisten mittareiden käyttö ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi useammasta näkökulmasta antaisi toiminnasta monipuolisemman kuvan. Toimintasuunnitelman toteutumista seurataan kolmannesvuosittain laajennetun johtoryhmän raporttikokouksissa. Vuosisuunnitelman tavoitteiden jakaminen tarkemmin hankkeiksi, toimenpiteiksi tai vaiheisiin helpottaisi ja tarkentaisi tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointia.

5.3 Hankkeiden, toimenpiteiden ja toimenpiteiden eri vaiheiden arviointi

Toimintasuunnitelmasta johdettujen toimenpiteiden seurantaan oli Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella käytössä toimenpidekortit, joilla seurattiin toimenpiteiden toteutumista vaiheittain. Vaiheet oli kuvattu ja kirjattu vastuuhenkilöt ja toteutumisaste. (Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos 2015.) Toimenpidekortit olisi yksi keino jakaa vuosisuunnitelman tavoitteita edelleen toimenpiteiksi vastuuhenkilöille ja tehtäviksi työvuoroille ja työntekijöille tavoitteista, joihin ei ole laadittu arviointia varten määrällisiä mittareita. Määrälliset tavoitteet voidaan jyvittää helposti organisaatiossa alaspäin työntekijöiden tasolle saakka.

Pelastuslaitoksella ei ole käytössään projektihallinnan järjestelmää tai ohjeistusta. Hankkeiden ja projektien arviointiin voidaan käyttää Tampereen kaupungin projektihallinnan järjestelmää. Projektien toteutumisen arviointi määrittellään jo projektisuunnitelmassa ja samoin seuranta ja raportointi. (Tampereen kaupungin projektiohje 2015.) Projektimainen työskentely toiminnan ohjauksessa laajemmin edellyttäisi yksittäisten projektien ohjauksen lisäksi myös projektisalkun hallintajärjestelmää.

Pelastuslaitoksen toiminnan ohjauksessa ei ole yksittäisiä kuvattuja prosesseja lukuun ottamatta käytössä prosessimallia. Toiminnan kehittämisen kannalta prosessimallissa olisi monia hyötyjä perinteiseen linja-organisaation toimintatapaan verrattuna. Toimintaketjujen toimenpiteiden yhteydet ja riippuvuudet tulisivat paremmin esille, yksittäisen tehtävän merkitys koko toimintaketjussa tulisi näkyväksi ja kokonaisuutta voitaisiin helpommin hallita. Toimintaketjujen arviointiin osallistuisivat kaikki prosessien jäsenet ja toiminnan ohjauksesta vastaisivat prosessin omistajat ja ohjausryhmät.

5.4 Pera-riskienarviointi

Riskien arvioinnissa käytettävän Pera-järjestelmän tietoja syöttää ja käyttää työsuojeluorganisaatio sekä aluepalomestarit. Järjestelmään kirjataan havaitut turvallisuuspuutteet paloasemilla tai tehtävissä, tehdään korjausesitykset ja asetetaan vastuuhenkilöt ja määräjät. Aluepalomestarit vastaavat oman paloasemaryppäänsä toimenpiteiden suorittamisesta ja niiden raportoinnista järjestelmään.

Pera-järjestelmään ei ole vielä liitetty muita käyttäjiä, mutta raportointitietojen saaminen myös ylemmille organisaatiotasolle oikeassa muodossa tulisi varmistaa. Toimintayksiköiden päälliköt tarvitsevat tiedot oman toimintayksikkönsä turvallisuuspuutteista, joita ei ole pystytty alemmalla tasolla ratkaisemaan ja lisäksi koontitiedot omassa toimintayksikössään havaituista puutteista ja tehdyistä korjaustoimenpiteistä. Pelastuspäällikön tulisi saada tiedot toimintayksiköiden tasolla ratkaisemattomista asioista ja koontitiedot kaikkien toimintayksiköiden puutteista ja tehdyistä korjaustoimenpiteistä. Koko organisaatiota koskevat kehittämistoimenpiteet tulisi käsitellä johtoryhmässä vastuualueiden raporttien pohjalta.

5.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen tarkistetussa prosessissa (liite 3) kaikki pelastustoiminnan vastuualueen johtamistasot ovat mukana ja tiedot kulkevat sekä esimieheltä alaiselle, että alaiselta esimiehelle järjestelmään lisätyn koontilomakkeen käytön myötä. Esimies esittää kehityskeskustelussa vastuualueensa vuositavoitteet ja koulutustarpeet alaisilleen. Koontilomakkeella esimies, joka ei voi ratkaista jotain alaistensa esiin nostamaa kehittämis- ja korjausehdotusta siirtää tiedot alaistensa osalta omalle esimiehelleen, joka voi tehdä tarvittavat päätökset.

5.6 Ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmä

Ylläpitokoulutusjärjestelmän koulutuksista ja harjoituksista arviointitietoja ei tällä hetkellä kerätä. Arviointitietojen keräämiseksi ja hyödyntämiseksi on valmisteltu ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmän prosessikuvaus, jossa kuvataan arviointitietojen hyödyntäminen pelastustoiminnan vastuualueen eri tasoilla. Liitteessä 5 on ehdotukset yksikköharjoitusten ja joukkueharjoitusten prosessikuvaukseksi. Ylläpitokoulutuksen arviointi on tarkemmin kuvattu kohdassa 5.1.

Kehitysryhmä seuraa koulutustilaisuuksien laatua, osaamisen kehittymistä ja palautejärjestelmän toimivuutta arviointien ja raporttien pohjalta koko Pirkanmaalla ja tekee tarvittaessa esityksiä johtoryhmälle palautejärjestelmän, ylläpitokoulutusjärjestelmän ja osaamisen kehittämiseksi.

5.7 Defusing-toiminta

Henkisesti kuormittavien tilanteiden defusing-toiminnasta, ns. kokemuksellinen jälkipurku, vastaa lähiesimies (liite 4). Purkutilanteen vetäjänä toimii koulutettu henkilö, joka ei ole osallistunut kyseiseen kriisitapahtumaan. Aloitteen defusing-tilaisuuden järjestämisestä voi tehdä kuka tahansa kriisitilanteessa mukana ollut henkilö. Purkutilaisuudet toteutetaan ryhmäpurkuna, eikä niistä tehdä muistiinpanoja.

Tilaisuuden vetäjä tekee raportin ja lähettää sen sähköpostilla työsuojelupäällikölle ja kyseisen vastuualueen päällikölle. Raporttiin kirjataan tapahtumapaikka, tilaisuuteen osallistujat, mahdolliset jatkotoimenpiteiden tarpeet ja otetaan kantaa kehittämis- ja työ-

suojausjärjestelmien arviointiin. Tilaisuuden vetäjä ottaa tarvittaessa yhteyttä tilannekeskuksen päivystävään palomestariin ja työterveyshuoltoon jatkotoimenpiteiden käynnistämiseksi. (Jälkipurkutoiminta 2015.)

Raporttien tietojen perusteella vastuualueen päällikkö ja työsuojelupäällikkö huolehtivat osaltaan tarvittavista kehittämis- ja työsuojelutoimenpiteistä. Jälkipurkutoiminnasta annetun ohjeen mukaan työsuojeluorganisaatio seuraa jälkitoimien tilannetta kuukausittain ja työsuojelupäällikkö raportoi tilannekatsauksen johtoryhmän kokouksissa kolmannesvuosittain. Tiedot tarvittavista kehittämis- ja työsuojelutoimenpiteistä tulisi mennä myös vastuualueen palopäällikölle ja aluepalomestarille heidän alaisiaan koskevista purkutilanteista jälkiseurannan varmistamiseksi.

5.8 Työturva Monitori

Työturva Monitori kerätään tiedot työtapaturmia koskevista läheltä piti -tilanteista ja työtapaturmista sekä kootaan kehittämis ehdotukset työturvallisuuden parantamiseksi (liite 1). Työntekijä kirjaa tapahtumatiedot järjestelmään. Kirjatut tiedot ja tehdyt toimenpiteet ohjautuvat työsuojelupäällikölle, joka vastaa asioiden esittelystä työsuojeluorganisaatiolle. Työsuojeluorganisaatio ottaa kantaa kehittämistarpeisiin ja tekee ehdotuksen joko vastuualueelle päätöstä ja toimeenpanoa varten tai useita vastuualueita koskevista ehdotuksista johtoryhmälle pelastusjohtajan päätöstä varten.

Pelastustoiminnan vastuualueen eri johtamistasojen ja toimintayksiköiden tietojen saanti on riippuvainen siitä, kuinka hyvin työsuojeluorganisaatio tuntee vastuut ja tehtävät eri organisaatiotasolla ja vastuualueen toimintayksiköissä. Johtoryhmän käsittelyyn tulisi viedä vain sellaisia asioita, joita ei vastuualueen eri johtamistasoilla ja toimintayksiköissä ole voitu ratkaista. Työsuojelupäällikkö vastaa prosessin valvonnasta ja raportoi tiedoista yhteistyöryhmälle ja neljän kuukauden välein johtoryhmälle (Työsuojelutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2013).

5.9 Aloitelatikka

Aloitelatikka on koko henkilöstölle tarkoitettu palautejärjestelmä, johon voi tehdä perustellun esityksen jostakin työtä kehittävistä ideista. Kehittämis ehdotukset käsittelee nimetty työryhmä, jossa puheenjohtajana toimii tiedotuspäällikkö ja jäsenet ovat eri

työntekijäryhmistä. Aloitteentekijä saa tiedon aloitteen eri käsittelyvaiheista ja päätöksen kehittämis ehdotuksen toteuttamisesta. Parhaat toteutettavat kehittämis ideat palkitaan vuosittain aloitepalkinnolla. (Aloitetoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2012.)

6 YHTEENVETO

6.1 Opittavaa julkisten organisaatioiden palautejärjestelmistä

Palautejärjestelmän tarkoitus

Palautejärjestelmien perustarkoitus on organisaation sisäisen ja ulkopuolelta tulevan tiedon monipuolinen hyödyntäminen toiminnan ohjauksessa (vrt.TY, 2014). Tietojen hyödyntäminen edellyttää tietojen analysointia ja selkeitä toimintatapoja, sekä ajatusta siitä miten tietoja käytetään toiminnan kehittämiseen sekä myös palautejärjestelmän kehittämiseen.

Organisaatiokulttuuri

Pelastustoimen organisaatiokulttuuria selittää pelastustehtävissä tarvittavan suoran linjaorganisaation toimintakulttuuri. Tehtäväkentän laajentuessa ja alueellisten pelastuslaitosten muodostuessa tarve toisenlaiseen johtamiskulttuuriin organisaation tehtävissä on tullut selvemmin esille.

Kulttuurin muutokset ovat hitaita ja siinä tarvitaan määrätietoista johtamista ja pitkäjänteistä työtä kaikilta henkilöstöryhmiltä. Jari Kaivo-oja tuo blogissaan esille muutostarpeet perususkomuksiin, puhetapoihin, käsitteiden uudistamiseen, uuden ajattelun tukemiseen ja työtapoihin (Kaivo-oja 2014). Iso kulttuurin muutos on järjestelmällisen toiminnan arvioinnin ja palautteen antamisen toimintamallin vieminen pelastuslaitoksen kaikkiin tehtäviin sekä panostaminen eri johtamistasoilla järkevästi asetettujen tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen.

Laatukulttuurin luominen ja vahvistaminen edellyttävät johdon sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä organisaation kaikilla tasoilla. Kun arviointi ja palautteen anto kuuluu luonnollisena osana oman toiminnan kehittämiseen ja päivittäiseen esimiestyöhön, ollaan jo pitkällä.

Palautteelle myönteisen toimintakulttuurin luomisessa avoimet palautetilaisuudet ovat tärkeitä kokonaiskuvan luomisessa tuomalla esille eri näkökulmia ja avaamalla palautteen merkitystä. Kuten TY:n mallissa, jossa palautetta käsitellään ensin työryhmässä ja

sen jälkeen palautepäivissä perustellen tehtyjä ratkaisuja. Tieto palautteen käyttötarkoituksista ja vaikuttavuudesta motivoi palautteen antamiseen. (TY 2014.)

Arviointi osana laatutyötä

Laadun hallinta on jatkuvaa toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia, tavoitteiden tarkistamista ja toiminnan kehittämistä. Se ei ole yksittäisen organisaation osan tai henkilön, vaan koko työyhteisön asia. Tavoitteena on työprosesseihin ja yksittäisiin tehtäviin sisältyvä toimintamalli, jossa omaa toimintaa arvioidaan ja kehitetään osana työtä ja jota tukee avoin ja kannustava työyhteisö.

Laadulla tarkoitetaan kykyä vastata asiakkaiden palvelutarpeisiin vaikuttavasti, säännösten mukaisesti ja kustannustehokkaasti. Toimintaa ja asiakastyytyvää arvioidaan ja kehitetään asetettujen tavoitteiden suuntaan laadunhallinnan avulla. (RAS 2015.)

Pelastustoimessa asiakkaiden palvelutarpeet on määritelty välillisesti pelastuslaissa (379/2011) ja lain perusteella tehdyssä palvelutasopäätöksessä. Palvelutasopäätöksessä palvelut ja niiden taso on määritelty alueen riskien ja uhkien perusteella. Pelastustoimen ydinprosesseissa esitetyt ulkoiset asiakkaat eivät suoraan määritä palvelutarpeita, mutta asiakkaiden kokemusta yksittäisestä palvelusta voidaan käyttää toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä.

Pelastustoiminnan vaikuttavuutta ovat sen omien ja ohjaamiensa toimenpiteiden vaikutukset suoriin onnettomuusvahinkoihin, jälkivahinkoihin ja tilanteen ennalleen saattamiseen. Lähtökohtaisesti vaikuttavuutta tulisi arvioida vertaamalla oletettua pelastuslaitoksesta riippumatonta vahinkokehitystä tilanteessa syntyneisiin vahinkoihin.

Onnettomuuksien ehkäisyn vaikuttavuuden peruskysymys on se, miten onnettomuuksien ehkäisytyö on estänyt yksittäisen onnettomuuden syntymisen tai pienentänyt syntyneen onnettomuuden vaikutuksia ennen pelastuslaitoksen pelastustoimenpiteitä. Vaikuttavuutta on myös asiakkaiden kokemus toiminnasta ja vaikutus turvallisuustunteen kehittymiseen tai turvallisuustunteen palautumiseen. Kustannustehokkuuden arvioinnissa voidaan käyttää eri toimenpiteiden kustannusten vertailua toimenpiteiden kesken, eri aikaväleillä ja eri vertailualueilla.

Pelastuslaitoksella tulisi kiinnittää huomiota arviointitiedon käsittelyyn eri organisaatiotasoilla. Kehittäminen tulisi tapahtua niin lähellä toiminnan tasoa kuin mahdollista samalla kuitenkin varmistaen tehtäväkokonaisuuden hallinta. Miten tehty kehittämis-toimenpide vaikuttaa organisaation muihin toimintoihin? Esimerkiksi pelastuslaitoksen suoritusportaan eli miehistö- ja alipäällystötason arviointi ja kehittäminen kohdistuisi tehtävien teknisen tason kehittämiseen, päivystävän palomestarin taso kohdistuisi takti-sen tason kehittämiseen ja pelastustoiminnan yleisjohtamisen taso kohdistuisi operatiivisen ja normatiivisen tason kehittämiseen.

Laatuympyrä, johon on kytketty palautejärjestelmä, toimii organisaation kaikilla tasoilla kuten Tampereen yliopistonkin palautejärjestelmän mallissa (TY 2014). Toiminnan laadun varmistaminen systemaattisen tiedon tuottamisella, hyviä toimintamalleja tuke-malla, aktivoimalla henkilöstöä toiminnan kehittämiseen ja vahvistamalla laatukulttuu-ria, noudattaa myös jatkuvan kehittämisen ympyrää ja on osa laatujärjestelmää (MAMK 2015).

Pelastuslaitoksen toimintakulttuuriin ei ole kuulunut systemaattinen toiminnan arviointi. Eri tehtävissä syntyy toiminnan aikana kuitenkin paljon kokemuksia ja tietoa, joiden avulla toimintaa voitaisiin ohjata ja kehittää. Kysymys ei ole niinkään uuden tiedon tuottamisesta, vaan toiminnan tasoa, tehokkuutta ja vaikuttavuutta kuvaavien tietojen järjestelmällisestä analysoinnista. Nämä tiedot kuvaavat nykyhetkellä pelastuslaitoksen toiminnan suhdetta siihen asetettuihin palveluodotuksiin.

Onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikön laatutietoisuuden ja organisaation kypsyy-den arvioinnissa CAF:illa viidessä toimintatapojen arviointialueessa perusasiat laatu-työskentelyn ja itsearviointin aloittamiseen olivat kunnossa. (Muurinen 2015, 79 - 80.)

Johtamisen arviointialueella organisaatiolla oli monia hyvän johtamisen piirteitä, kuten työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, motivointi, joustavuus, yhteiset pelisäännöt ja va-pauksien antaminen. Parannettavaa oli toiminnan tavoitteellisuuden ja selkeyden lisää-misessä. Arvion perusteella organisaatiolla on mahdollisuudet laadun aikaansaamiseen. (Muurinen 2015, 80.)

Strategioiden ja toiminnan suunnittelu arviointialueella tärkeimmiksi kehittämisalueiksi nähtiin toimintojen aikataulut ja tehtyjen suunnitelmien noudattaminen. Kokonaisar-

vion mukaan laatutyön lähtökohdat tällä alueella olivat keskitasoa. (Muurinen 2015, 80 - 81.)

Uusien toimintamallien käyttöönotto arviointiin vaatii suunnittelua ja tarkkaa harkintaa arviointikohteista ja käytettävistä mittareista. Jari Kaivo-oja korostaa blogissaan laadullisten mittareiden tärkeyttä ja toteaa vääränlaisten mittareiden tukevan vanhoja toimintatapoja ja toimintakulttuuria (Kaivo-oja 2014). Rakenteiden luominen on kuitenkin isossa hajautetussa organisaatiossa välttämätöntä uusien toimintamallien sisään ajossa.

Tulevaisuuden sisäisiin ja erityisesti ulkoisiin palveluodotuksiin liittyvät tiedot, ennusteet ja heikot signaalit ovat tärkeä analysoitava tietoryhmä, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää kohtaamaan tulevaisuuden haasteita.

Pelastustoimen palautejärjestelmän rakentamisen yhteydessä tulee kiinnittää huomiota myönteisen ilmapiirin luomiseen oman toiminnan arviointiin sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Myönteistä ilmapiiriä luodaan avoimella valmistelulla, yhteisesti hyväksytyillä arviointikriteereillä sekä rakentavan palautteen antamisella. Arvioinnin tavoitteet ja tarkoitus on syytä tiedottaa avoimesti. Mihin arvioinnilla pyritään ja mihin se johtaa? Arviointi- ja palautejärjestelmän kokeminen oikeudenmukaiseksi ja luotettavaksi kehitty monipuolisesta arvioinnista ja rakentavasta palautteesta. (Vrt. Utriainen 2014, 76 - 83.)

Arviointi- ja palautetoiminnasta saatujen kokemusten perusteella henkilöstö muodostaa arvioinnille myönteisen tai kielteisen ilmapiirin. Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät pelastustoimessa valmiutta muutostarpeiden tunnistamiseen ja nopeaan reagointiin. Toiminnoille täytyy asettaa selkeitä tavoitteita ja kohdistaa arviointi tavoitteiden saavuttamiseen. Muutoskykyä, järkevien tavoitteiden asettamista ja niiden tehokasta saavuttamista aikataulussa Jari Kaivo-oja pitää älykkään organisaation ja toiminnan kokonaisvaltaisen laadun merkkeinä (Kaivo-oja 2014).

Pelastustoiminnan arviointi

Pelastustoiminnan arviointi on tarkoituksenmukaista jakaa pelastustehtävien arviointiin ja sisäisten koulutusilanteiden arviointiin. Molemmissa arvioinnin kohteena on ammatitaitoon liittyvä osaaminen ja onnistuminen annetussa tehtävässä. Arviointilomakkeelle tulee tarkemmin määritellä arvioitavat osaamisalueet ja niihin liittyvät tehtävät tai suo-

ritteet. Arviointiohje tulisi olla osana perehdytysmateriaalia, koulutuksen sisältönä ja käytettävissä arviointitilanteessa. Nämä arviointikohteet löytyvät myös Puolustusvoimien esimerkissä. Varusmiesten johtajakoulutuksen johtamisen- ja koulutuksen arviointilomakkeessa on ammattitaitoa, johtamiskäyttäytymistä ja havaittuja koulutusvaikutuksia koskevat osat ja arviointiohje (Utriainen 2014, 35 - 36).

Viisiportainen numeraalinen arviointi on yksinkertainen ja tuo esiin kehittämistarpeet ja toisaalta keskimääräistä paremman suorituksen, kun arviointiohje on riittävän tarkkaan laadittu ja kuvattu konkreettisilla esimerkeillä. Arviointilomakkeeseen voi liittää myös vapaita kenttiä, jonkun tietyn asian esiin nostamiseksi tai korostamiseksi. Arviointi koskee kuitenkin yksittäistä pelastustehtävää tai koulutustilaisuutta, joten arvioitavan vahvuusalueet ja pidempään arvioon liittyvät kehittämiskohteet on parempi käydä läpi kehityskeskusteluissa. Malli poikkeaa puolustusvoimien esimerkistä, jossa esimies täyttää yhdestä kolmeen pitemmän ajan kehitysaluetta (Utriainen 2014, 35 - 36).

Pelastustehtävien arviointi

Pelastustehtävissä on paljon yllätyksellisyyttä ja tuntemattomia muuttujia, joiden vaikutuksiin täytyy reagoida nopeasti puutteellisin tiedoin. Tehtävän arviointi edellyttää aina myös tilanteen ja olosuhteiden huomiointia. Pelastustehtävän arvioinnissa huomio tulisi kiinnittää erityisesti taitojen ja tietojen tulokselliseen soveltamiseen annetussa tehtävässä. Tavoitteena on sekä onnettomuuksista, että omasta toiminnasta oppiminen.

Älykkään organisaation ominaisuudet, joita Virtanen ja Stenvall (Virtanen, Stenvall 2014, 12) teoksessaan esittävät, kuvaavat hyvin tehokkaalta kriisiorganisaatiolta vaadittavia ominaisuuksia organisaatiotasolla, mutta itse pelastustehtävissä toiminta ja johtaminen on pelkistetty yksinkertaisiksi käskyvaltasuhteiksi, jotta reagointi on riittävän nopeata ja toimivalta ja vastuu ovat kaikille selvät.

Puolustusvoimien varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä koostuu välittömästi koulutustilaisuuden jälkeen annetusta suullisesta tai kirjallisesta palautteesta, jossa käytetään johtamisen ja koulutuksen arviointilomaketta sekä kausipalautetilaisuuksista, jotka sisältävät palautekeskustelun ja syväjohtamisen profiilin (Utriainen 2014, 33).

Pelastustehtävien arviointiin sopii hyvin juuri tehtävän aikana ja välittömästi sen jälkeen tehty arviointi, jolloin tapahtumat ja toimenpiteet ovat vielä hyvässä muistissa. Palaute

tulisi kerätä sisällöltään ja rakenteeltaan valmiiksi laaditulle lomakkeelle, jossa on määritelty arviointikohteet ja -kriteerit. Pitemmän aikavälin arviointiin ja palautekeskusteluun käytetään vuosittaisia kehityskeskusteluja. Yleisellä tasolla arviointeja olisi hyvä käsitellä henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa.

Pelastustehtävien arviointi ja palaute voidaan tehdä vähintään kaksisuuntaisena miehistön ja esimiesten välillä yhden pelastusyksikön tehtävissä, joukkuelähdön tehtävissä arviointi voi olla vielä laajempi, kun arvioijina toimisivat myös joukkuelähdön johtaja ja tilannekeskuksen palomestari. Arviointiin voi sisältyä aina myös itsearviointi. Vertaisarviointia voidaan tehtävissä käyttää vain silloin kun arvioitsija on voinut tilanteen aikana seurata arvioitavan toimintaa. Pelastustehtävään osallistuvan joukon laajentuessa myös tehtävän arvioinnin tulee olla monipuolisempi. Myös puolustusvoimien esimerkiksi arviointiin osallistui alaisia ja esimies (Utriainen 2014, 35 - 36).

Kehityskeskustelut

Kausipalautteiden keskusteluissa käydään läpi välittömien palautteiden kosteet, syväjohtamisen profiili ja alustava kehityssuunnitelma seuraavalle koulutuskaudelle. Näiden perusteella tulisi löytää kouluttajan tuella henkilökohtaiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Parhaassa tapauksessa johtajat käyvät saamansa palautteen läpi myös alaisensa kanssa. (Utriainen 2014, 38 - 39.)

Kausipalautteiden keskustelujen sijaan pelastustoimen tehtävien ja koulutustilaisuuksien arviointeja ja palautteita voidaan koota esimiehen kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Arvioitava voi koontitietojen, omien arviointiensa ja kehityskeskustelun pohjalta tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa ja yhdessä esimiehen kanssa käydä läpi seuraavan kauden tavoitteita. Kun toiminnan arviointiin ja palautteen antamiseen on rakentunut myönteinen ilmapiiri voi esimies käydä saamansa palautteen läpi myös alaisensa kanssa.

Kehityskeskustelussa esimiehen kanssa voidaan päätyä sekä lyhyen aikavälin, että pidemmän ajan kehittämiskohteisiin. Seuraavaa kautta koskevia kehittämiskohteita ei kuitenkaan voi olla useita ja niiden tulisi olla hyvin käytännön läheisiä. (Vrt. Utriainen 2014, 39.)

Vuosittain käytävien kehityskeskustelujen avulla voidaan organisaation eri tasoilla arvioida menneen kauden tavoitteiden saavuttamista ja suunnitella tulevaa kautta. Kehityskeskustelujärjestelmä muodostaa moniportaisen organisaation toiminnan arviointiin rakenteen, joka varmistaa ainakin kerran vuodessa jokaisen työntekijän osalta itsearviointin, esimiehen arvioinnin ja kehittämiskohteiden löytämisen organisaation ja työntekijän näkökulmista. Mikäli esimiestyö on tiivistä, voidaan kehityskeskustelutkin pääosin korvata toimivalla työnjohdolla ja itsearviointilla, jossa toimintaa ja tekemistä arvioidaan jatkuvasti yhdessä ja esimies tarvittaessa ohjaa toimintaa.

Laatujärjestelmä

Pelastuslaitoksen laatujärjestelmää ei vielä ole rakennettu, mutta toiminnan arviointiin on kuitenkin käytössä useita palautejärjestelmiä ja arviointitietoja hyödynnetään satunnaisesti. Laatujärjestelmä voidaan rakentaa portaittain hyödyntäen olemassa olevia järjestelmiä ja työkaluja. Laatujärjestelmän merkitys on rakenteen luomisessa organisaation toiminnan arviointiin ja toiminnan ohjaukseen tavoitteena toiminnan jatkuva kehittäminen organisaation kaikilla tasoilla. Kaaviosta kohdassa 3.2 näkee havainnollisesti laatujärjestelmän muodostavan rakenteen, jonka puitteissa toiminnan kehittäminen laatu- ja työympyrän muodossa tapahtuu. Numerot kuvaavat standardissa ISO 9001 olevia arviointialueita, joiden tasoa organisaatiossa arvioidaan.

Pelastuslaitoksen laatujärjestelmän rakentamisessa olisi myös hyvä huomioida monipuolinen organisaation sisältä ja ulkopuolelta saatava arviointitieto. Toiminnan tulosten arviointi voi perustua hyvin laadittujen tavoitteiden saavuttamiseen ja harkittujen mittareiden käyttöön. Henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyiden avulla voidaan etsiä toiminnan kehittämiskohteita ja kokemuksia sisäisten ja ulkoisten palveluiden toimivuudesta. Esimerkiksi Mikkelin ammattikorkeakoulun laatujärjestelmään integroitu palautejärjestelmä käyttää tiedon lähteinä tuloskortteja, henkilöstö- ja sidosryhmäkyselyjä, kehityskeskusteluja sekä sisäisiä katselmuksia, itsearviointeja sekä sisäisiä ja ulkoisia arviointeja mittaussuunnitelman mukaisesti (MAMK 2015).

Tavoitteiden asettaminen pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen strategisista painopisteistä vuosisuunnitelmiin ja niistä edelleen toimintayksiköiden toimenpiteiden tavoitteiksi ja lopulta yksittäisen työntekijän tavoitteiksi vaatii vielä kehittämistä, mutta se on olennainen osa laatujärjestelmän rakentamisessa.

Pelastuslaitoksella ei ole käytössään tuloskortteja, mutta palvelutasopäätöksen strategiset tavoitteet huomioidaan talousarvion ja edelleen vuosisuunnitelmien tavoitteiden asettamisessa. Talousarvion ja vuosisuunnitelman tavoitteiden saavuttamista seurataan kolmannesvuosittain ja kuukausiraportointien yhteydessä arvioidaan toiminnallisia tuloksia. Huomiota on hyvä kiinnittää siihen, ovatko talousarviossa ja vuosisuunnittelussa asetetut tavoitteet strategian mukaisia ja mitataanko tavoitteiden saavuttamista oikeilla mittareilla. Vrt. Mikkelin ammattikorkeakoulun tuloskorttien käyttö osana arviointia. (MAMK 2015.)

Tavoitteiden asettamisen yhteydessä tulisi valmistella myös toimintaa kuvaavat mittarit ja arviointikriteerit. Silloin kun asetettu tavoite vahvistaa ja edesauttaa palvelutasopäätöksen strategian ja vuosisuunnitelman tavoitteiden toteutumista, voidaan tavoitteen toteutumista pitää myös laadullisena mittarina. Leena Ounasvirta korostaa väitöskirjassaan monitahoista arviointia silloin, kun tavoitteet eivät ole selkeästi määritelty ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia kun palveluketjun toimintojen tavoitteet on selkeästi määritelty (Ounasvirta 2007, 6).

Arviointityötä voidaan organisaation eri toiminnoissa ja eri tasoilla tehdä useilla eri menetelmillä. Mikkelin ammattikorkeakoululla laatujärjestelmään kuului johdon vuosikatselmukset, johdon itsearviointi ja prosessien arviointi EFQM-laatutyökalulla. Ulkoiseen arviointiin käytettiin arviointihankkeita, tuloksellisuusmittareita, benchmarkingia ja työelämän palautetta. (MAMK 2015.)

Laatujärjestelmän pohjaksi voidaan valita soveltuvin osin Tampereen kaupungin konsernihallinnon käytössä oleva CAF-laadunhallintajärjestelmä, EFQM-laatutyökalu tai ISO-9000 laatujärjestelmä tai jokin muu soveltuva työkalu tai järjestelmä. Itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmäksi soveltuu Kuntaliiton mukaan myös ITE-itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, joka käy useille toimialoille toiminnan ja palvelujen kehittämiseen, se on myös yhteensopiva aiemmin esiteltyjen laatujärjestelmien kanssa (Kuntaliitto 2015).

ISO 22320 standardi soveltuu myös laatujärjestelmässä yhdeksi itsearvioinnin työkaluksi, jonka avulla voidaan arvioida pelastustoiminnan johtamisen organisointia sekä suunnittelun ja ohjeistuksen tasoa erityisesti pelastustoiminnan suuremmissa uhka- ja vaaratilanteissa. Niille tyypillistä on useiden viranomaisten ja muiden toimijoiden yhteistyö-

ja koordinoititarpeet mahdollisimman tehokkaan pelastustoiminnan onnistumiseksi ja vahinkojen minimoimiseksi.

Laatujärjestelmän avulla organisaation sisällä syntyvän ja ulkoa tulevan arviointi- ja palautetiedon järjestelmällinen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä saadaan varmistettua ja se muodostaa rakenteen laatutyölle. Järjestelmällä varmistetaan, että kaikki olennaiset osat toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ovat olemassa ja toimivat. Järjestelmän alettua toimimaan huomio kiinnitetään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Laatutyö voi pelastuslaitoksellakin perustua laatuympyrän soveltamiseen. Toimintaa suunnitellaan ja asetetaan tavoitteet ja arvioinnin perusteet, toiminnan aikana ja sen jälkeen sitä arvioidaan asetetuilla tavoitteilla ja mittareilla. Arviointitiedon analysoinnin perusteella toimintaa kehitetään ja suunnitellaan toiminnalle uudet tavoitteet ja arviointiperusteet.

Pelastuslaitos on hyvä esimerkki julkisesta moniportaisesta organisaatiosta, jonka toimintaan on monta vaikuttajatahoa. Perustehtävät on säädetty pelastuslaissa, rahoitus tulee kunnilta maksuosuuksina, palveluja ohjaa luottamushenkilöelin ja ne täytyy suhteuttaa olemassa oleviin toimintaympäristön riskeihin ja uhkiin. Leena Ounasvirta tuo esiin julkisen moniportaisen organisaation laatukäsityksen erityispiirteitä, joita ovat esimerkiksi lakiperusteisuus, puutteellisesti asetetut tavoitteet ja eri intressitahojen ja organisaatioiden poikkeavat ajatukset ja näkökulmat laadusta (Ounasvirta 2007, 6).

Palvelujen kohteena olevien kansalaisten näkemyksiä toiminnan laadusta on selvitetty satunnaisesti asiakaskyselyillä ja vain palotarkastustoiminnassa käytetään asiakasarviointia osana oman toiminnan arviointia.

Pelastuslaitoksen organisaation eri tasoilla käsitys laadusta vaihtelee. Laadun arvioinnin kokonaisuus tulisikin kuvata ja yhteen sovittaa eri intressitahojen odotuksista ja kaikkien tehtäväketjuun osallistuvien toimijoiden laatutekijöistä.

Ulkoisen palaute

Pelastuslaitoksen ulkoisten asiakkaiden palautetta ei ole kerätty aktiivisesti. Palautteen antamiseen on kuitenkin käytössä kotisivuilla avoin sähköinen lomake, jolla voi lähettää palautetta ja pyytää tarvittaessa yhteydenottoa.

Ammattikorkeakoulun sidosryhmiltä kerätään palautetta ydinprosessien kehittämiseen (MAMK 2015). Sidosryhmäpalautteita ei ole toiminnan arvioinnissa käytetty, mutta niiden merkitys yhteistoiminnan kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää. Palautetta tulisi käyttää kohdennettuna arviointiin yhteistoiminnasta. Miten pelastuslaitoksen toiminta vaikuttaa muiden yhteistoimintatahojen toimintaan ja miten tätä yhteistoimintaa pelastustoiminnassa voitaisiin kehittää? Tärkeimpinä kohderyhminä ovat poliisi sosiaali- ja terveystoimi sekä kunnat ja niiden toimialat.

Ulkoisista koulutustilaisuuksista kerätään palautetta aktiivisesti. Laajoja asiakastytyväisyyskyselyjä on toteutettu kaksi kertaa sisällöltään samanlaisina. Niiden avulla vertailtiin kuituanalyysinä asiakasarviointiin perustuen pelastuslaitoksen toimintoja ja niiden merkitystä asukkaille. Laajoja asiakaskyselyjä olisi hyvä tehdä ainakin kerran palvelusokaudella asiakkaiden odotuksista ja pelastuslaitoksen onnistumisesta.

Pelastustoiminnan asiakkaita, jotka ovat joutuneet onnettomuuden uhreiksi tai muuten osallisiksi on vuosittain vähäinen määrä. Asiakaskohtaamiset voivat olla asiakkaan näkökulmasta henkisesti kuormittavia ja/tai traumaattisia.

Sairaankuljetuksesta ja ensihoidosta asiakaspalautetta kerätään ja palautetietoa käytetään toiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä. Terveystieteiden palautesisällöissä on usein elementtinä palvelukokemus. Oliko palvelu joustavaa, oikea aikaista, riittävää ja vaikuttavaa? Saiko asiakas riittävästi tietoa, opastusta ja neuvontaa? Hoitolaitoksissa on lisäksi potilasturvallisuuden vaarantamisesta ja vaaratilanteista erilliset palautelomakkeet.

Myös pelastustoiminnassa olisi syytä harkita palautteen keräämistä pelastustoiminnasta asiakaskokemuksena ja miettiä palautekyselyjen tavoitteita ja sisältöä. Edellä mainituista hoitolaitosten esimerkeistä löytyy pelastustoiminnankin asiakaspalautteeseen harkittavia sisältöjä. Vrt. Raahen seudun kuntayhtymän palautejärjestelmän kuvaus avoimesta asiakaspalautteesta, asiakastytyväisyyskyselyistä ja vaaratilanne -ilmoituksista. (RAS 2015.)

Sisäiset palautejärjestelmät

Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstökyselyillä palautetta kerätään esimerkiksi työn luonteesta, tiedonkulusta, toimintatavoista, johtamisesta ja henkilökunnan sitoutumisesta (MAMK 2015). Pelastuslaitoksellakin on toteutettu henkilöstökyselyjä, jotka ovat liittyneet erityisesti organisaatiomuutoksiin. Säännönmukaisten henkilöstökyselyjen järjestämiseen tulisi olla erityinen tarve, jottei niistä muodostu taakkaa, joka koetaan turhaksi ja vaikutuksiltaan vähäiseksi. Kaikkien henkilöstökyselyiden tulisi johtaa tulosten avoimeen ja arvioivaan käsittelyyn sekä niiden johdosta tehtyjen päätösten ja perustelujen informointiin.

Helsingin yliopiston käyttämän Learn-palautejärjestelmän erityispiirteinä on tutkimuspohjaisuus ja pitkälle automatisoitu palvelujärjestelmä, joka mahdollistaa palautetiedon laajan ja monipuolisen käytön yliopiston kehittämisessä ja tutkimuksessa (HY 2013). Tällä hetkellä pelastuslaitosten mahdollisuudet kattavan tietojärjestelmän hankintaan palautetiedon käsittelyä ja taltiointia varten ovat vähäiset ja odotettavissa oleva pelastusalueiden uudelleen organisoituminen osaksi uusia Sote-alueita hidastaa kehitystoimintaa ennen uudistuksen ratkaisujen selviämistä. Palautetiedon kerääminen sähköiseen muotoon mahdollistaa kuitenkin tiedon hyödyntämisen myös myöhempää käyttöä varten.

Alkuvaiheessa pelastustoiminnan palautejärjestelmä on enemmänkin toimintamalli kuin uusi tietojärjestelmä. Toimintamallia voidaan tukea nykyisillä tai tulevilla työkaluilla tai tietojärjestelmillä. Sekä numeeriseen, että suulliseen palautteeseen voidaan antaa valmiita kriteereitä ja sisältöehdotuksia ohjeistuksen, perehdytyksen ja koulutuksen yhteydessä. Arviointitiedoista voidaan kerätä yhteenvetona vertailutietoa, johon omaa osamista ja onnistumista voi verrata. Esimerkiksi Learn-palautejärjestelmä tuottaa opiskelijalle sekä numeerisen, että sanallisen palautteen verrattuna muuhun ryhmään ja pohdintoja opiskelun kehittämisestä. Kyselyn täyttäminen on opiskelijalle pakollista ja sillä kerätään tietoa systemaattisesti. (HY 2013.)

Pitkän ajan tiedon ja raporttien avulla olisi mahdollista seurata pelastuslaitoksen sisäisen koulutuksen ja täydennyskoulutuksen vaikutusta pelastustoiminnan osaamiseen ja pelastustehtävien onnistumiseen sekä arvioida myös kehittämistoimenpiteiden vaikutusta toimintaan. Esimerkiksi Helsingin yliopiston palautejärjestelmässä pitkän ajan tietoa

käytettiin vuosittaisen toiminnan arviointiin sekä tutkimustiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen (HY 2013).

6.2 Pelastuslaitosten arviointi- ja palautejärjestelmät

Arviointi- ja palautejärjestelmien kyselyyn osallistuneista pelastuslaitoksista löytyi useita palaute- ja arviointijärjestelmiä, joilla tietoa organisaation toiminnasta kerättiin. Tietoja saatiin Pirkanmaan lisäksi kymmeneltä pelastuslaitokselta ja Pelastusopistolta. Yhden palautejärjestelmän osalta tiedot löytyivät avoimelta verkkosivustolta. Kyselykaavake on liitteessä 7.

Useimmilla laitoksilla tietoja kerättiin kehityskeskustelujen avulla esimerkiksi koulutus- ja kehittämistarpeista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Myös koulutukseen ja harjoituksiin oli yleisesti käytössä palautejärjestelmiä, joissa kerättiin tietoa koulutustilaisuudesta ja siihen osallistumisesta. Arviointiin ei pelastuslaitoksilla usein kuitenkaan kuulunut osaamisen arviointi.

Pelastusopistossa pelastajien ammatillista osaamista ja mieskohtaisia taitoja arvioitiin annetuissa tehtävissä ja harjoituksissa. Arviointikohteina olivat esimerkiksi pelastajan perustaidot, sammutus- ja pelastustekniikan perustiedot ja -taidot, vaaralliset aineet, viestivälineiden käyttö sekä pelastusryhmän tehtävät kokonaissuorituksena. Arviointikohteiden arviointi tapahtui kokeissa ja testeissä, joihin oli käytössä omat arviointikriteerit. Useimmiten arviointi tapahtuu asteikolla hyväksytty/hylätty ja hyväksytyn rajaa pyrittiin pitämään korkeana. Arvioijina toimivat kouluttajat ja osittain ryhmäkokeissa n käytettiin myös vertaisarviointia. Arvioinnista saatujen kokemusten mukaan käytännön kokeiden lisääminen ja niiden laadun parantaminen lisäsivät opiskelumotivaatiota ja omaehtoista harjoittelemista.

Koulutuksen onnistumista ja sisältöä arvioitiin harjoitteiden palautekeskustelussa, mutta siinä ei arvioitu kouluttajien toimintaa. Koulutuksen arviointikriteereinä olivat toteutus- ja harjoitussuunnitelmien tavoitteet ja arvioijina olivat niin opiskelijat, kollegat kuin myös arviointiryhmät. Kysymyksinä olivat tavoitteet, oma oppiminen, kouluttajien toiminta sekä yleiset järjestelyt.

Työsuojeluun sekä työturvallisuuteen liittyviä tietoja kerättiin debriefing/defusing -järjestelmien, Pera-riskinarviointien ja tapaturma- ja läheltä piti tilanteiden arvioinnista.

Muita sisäisiä arviointi- ja palautejärjestelmiä oli eri laitoksilla käytössä vaihtelevasti. Palvelutasopäätöksen toteutumisen arviointiin oli järjestelmä rakennettu vain yhdellä pelastuslaitoksella ja toimintasuunnitelman toteutumisen arviointijärjestelmä oli käytössä kolmella pelastuslaitoksella. Vain yhdellä laitoksella toimintasuunnitelman tasoa oli pilkottu vielä pienempiin osiin toiminnan seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Hankkeiden ja projektien arviointia käytti vain kaksi pelastuslaitosta ja yhdellä arviointi tapahtui prosessimuotoisen työskentelytavan osana.

Pelastustehtävien arviointiin oli käytössä toimintamalli tai järjestelmä vain viidellä pelastuslaitoksella. Yhtenä mallina oli tehtävän jälkeinen välitön palaute ilman tarkempaa formulointia tai ohjausta, toisena mallina oli pelastustoiminnan johtajan tekemä itsearviointi onnistumisesta viikonlopun aikaisista tehtävistä. Arvioit esiteltiin viikkopalaverissa. Kolmantena mallina oli pronto-onnettomuustilastoista kerätyt tiivistelmät toimintavalmiusajoista, henkilövahvuuksista, käytetystä ajasta ja vahingoista. Neljäntenä mallina oli kuukausipalaveriin kerätty pronton tiedot tehtävämääristä, onnettomuustyypeistä ja toimintavalmiusaikojen toteutumasta. Viidennessä mallissa kaikista keskisuurista ja suurista onnettomuustilanteista järjestettiin palautetilaisuus, josta tallennettiin muistio verkkoon käytettäväksi.

Sopimuspalokuntien toiminnan arviointiin oli käytössä toimintamalli kolmella pelastuslaitoksella. Toimintaa arvioitiin pari kertaa vuodessa tapahtuvien palautetilaisuuksien avulla ja lisäksi yhdellä laitoksella toimintaa seurattiin ja arvioitiin myös sopimuspalokuntien Haka-rekisteriin merkitsemien tietojen avulla.

Ulkoisen palautteen keräämiseen käytettiin joko pelastuslaitoksen omia tai isäntäorganisaation kotisivuilla olevia palautelomaketta. Palautelomakkeet olivat avoimia, eikä niissä ollut jäseneltyjä palautteen kohdistamista tai sisältöä. Yhdellä pelastuslaitoksella oli kehitteillä asiakaskysely palautteen keräämiseen.

Kokonaisuutena eri pelastuslaitoksilla oli käytössään useita arviointi- ja palautejärjestelmiä, joista kokoamalla saisi rakennettua kattavan pelastuslaitoksen toiminnan arvi-

ointi- ja palautejärjestelmän. Suurimmat puutteet kohdistuvat palaute- ja arviointijärjestelmien säännönmukaiseen käyttöön ja syntyvän tiedon järjestelmälliseen arviointiin ja hyödyntämiseen. Kehittämiskohteita ovat erityisesti pelastustehtävien arviointi toiminnassa onnistumisen näkökulmasta ja palontutkinnan toimintamallin kehittäminen osaksi omasta toiminnasta oppimisen kehittämistä ja tiedolla johtamista. Koulutuksen arviointi myös kouluttajan ja koulutettavan osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja ulkoisen asiakaspalautteen ottaminen asteittain mukaan toiminnan arviointiin ovat tärkeitä oman toiminnan laadullisia kehittämiskohteita.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pelastustoiminnan arviointi Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Pelastustoiminnan arviointi voidaan rakentaa Pirkanmaan pelastuslaitoksella olemassa olevien palautejärjestelmien varaan tehostamalla niiden säännönmukaista käyttöä, analysoimalla palautetietoa ja käyttämällä sitä toiminnan ohjauksessa kaikilla johtamistasoilla sekä muokkaamalla raportointia niin, että se hyödyntäisi analysoitua palautetietoa.

Järjestelmää tulisi täydentää ottamalla käyttöön ylläpitokoulutuksen arviointi- ja palautejärjestelmä (liite5) sekä koulutuksen arvioinnissa, että koulutettavien arvioinnissa. Järjestelmä sisältäisi yleisarvion koulutuksen järjestelyistä, koulutusaiheista, sisällöistä ja koulutusmateriaaleista ja muista koulutustilaisuuteen liittyvistä arviointikohteista. Toisena sisältönä olisi koulutettavien arvio kouluttajasta ja hänen osaamisestaan ja kolmantena sisältönä kouluttajan arvio koulutettavien osaamisesta ja onnistumisesta.

Toinen käyttöön otettava pelastustoiminnan arviointia täydentävä palautejärjestelmä olisi pelastustehtävien kaksisuuntainen palaute- ja arviointijärjestelmä (liite 6), joka koostuisi määritellyillä kynnyksillä järjestettävästä palautetilaisuudesta pelastustehtävän jälkeen, pelastustoiminnan johtajan tekemästä arvioinnista ja palautteesta alaisilleen, alaisten tekemästä arvioinnista ja palautteesta pelastustoiminnan johtajalle sekä näistä kootuista tiedoista. Tietoja käytettäisiin pelastustoiminnan vastualueen toiminnan ohjaukseen eri toimintayksiköissä ja -johtamistasoilla.

Palontutkinnan prosessin kehittäminen niin, että kaikista merkittävistä onnettomuuksista tehtäisiin säännönmukaisesti laajempi selvitys, jossa onnettomuuksien ennaltaehkäisyn ja riskienhallinnan lisäksi arvioitaisiin pelastuslaitoksen toimintaa laajemmin. Pelastustoiminnan arviointi voisi näissä perustua pelastustehtävän palaute- ja arviointijärjestelmään ja tarpeen mukaan tarkempiin haastatteluihin havainnoista ja tehdyistä toimenpiteistä.

Pelastustoiminnan vastualueen kuukausi- ja kolmannesvuosiraportointia voisi suunnata enemmän palautejärjestelmistä saatavan tiedon raportointiin niin, että raportoinnissa eri

tasoilla näkyisi tehdyt kehittämis- ja korjaustoimenpiteet, niiden vaikutukset toimintaan sekä tarvittavat lisätoimenpiteet. Raportointitietojen sisällössä ja muodossa tulee huomioida yksityiskohtien koonti, suodatus ja priorisointi raportoinnin siirtyessä seuraavalle ylemmälle johtamistasolle, jotta kaikista palautetiedoista ja niiden merkityksestä muodostuisi parempi kokonaiskuva.

7.2 Pelastustoiminnan vastualueen tiedolla johtaminen

Pelastustoiminnan vastualueen tiedolla johtamisen malli koostuu johtamista tukevien tietolähteiden, tietojen keräämisen, tietojen analysoinnin ja niiden hyödyntämisen kuvuksesta sekä toimintaan osallistuvien vastuutahojen määrittämisestä. Lähtökohtana mallissa on pelastuslaitoksen uuden toimintasäännön mukaiset vastuut ja tehtävät eri toimintayksiköille sekä luvussa kolme ja liitteessä 9 kuvatut pelastustoiminnan ydinprosessit.

Mallia on tarkennettu muista julkisista organisaatioista saaduilla opeilla arviointi- ja palautejärjestelmistä ja laadunhallinnasta sekä pelastuslaitoksilta kerätyistä palaute- ja arviointijärjestelmien tiedoista ja käyttökokemuksista. Tietojohdamisen perusteina on käytetty Tampereen Teknillisen Yliopiston tietojohdamista käsittelevää julkaisua ja omia kokemuksia tiedolla johtamisesta.

Tiedolla johtamisen mallissa tietolähteinä käytetään varsinaisten palaute- ja arviointijärjestelmien lisäksi oman toiminnan arviointia palvelutasopäätöksen-, toimintasuunnitelman- ja siitä johdettujen toimenpiteiden tasoilla tehtävää tavoitteiden toteutumisen arviointia.

Palvelutasopäätöksen toimenpiteiden arviointi

Strategiakanvaasin tai muun vastaava järjestelmän käyttö palvelutasopäätöksen toteutumisen säännölliseen arviointiin korostaisi strategian merkitystä ja toisaalta helpottaisi uusien strategisten painopisteiden asettamista. Palvelutasopäätöksen toteutumista tarkasteltaisiin koko päätöskaudella ja toimintaa voitaisiin ohjata tavoiteltuun suuntaan arvioinnin perusteella.

Tavoitteiden asettelu ja niiden toteutumisen arviointi olisivat johtoryhmän tehtäviä ja pelastustoiminnan osalta pelastuspäällikön vastuulla. Arvioinnissa käytettävät tiedot

riippuvat asetetuista tavoitteista ja niiden ohjaustasoista. Strategiset tavoitteet voivat olla vastuualueen toimintayksiköille yhteisiä, koskettaa muutamaa toimintayksikköä tai vain yhtä toimintayksikköä. Tavoitteiden asettelun yhteydessä tulisi päättää myös niiden toteutumisen arviointitavasta.

Toimintasuunnitelman toteutumisen arviointi

Palvelutasopäätöksen pelastustoiminnan strategiset tavoitteet tulee niiden jalkauttamiseksi jakaa konkreettisemmiksi vuositavoitteiksi toimintayksiköiden tasolla. Toimintasuunnitelmassa on toimintayksiköille asetettu vuositavoitteita ja vastuuhenkilöt, mutta niissä ei ole tarkemmin määritelty käytettäviä resursseja, mittareita, arviointikriteereitä tai kuvattu seurantamenetelmää tavoitteiden toteutumisen arviointiin.

Helposti mitattavia määrällisiä vuositavoitteita ovat tehdyt palotarkastukset tai toteutunut turvallisuus-valistus ja -koulutus. Laadullisten mittareiden käyttö ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi useammasta näkökulmasta antaisi toiminnasta monipuolisemman kuvan. Toimintasuunnitelman toteutumista seurataan kolmannesvuosittain laajennetun johtoryhmän raporttikokouksissa. Vuosisuunnitelman tavoitteiden jakaminen tarkemmin hankkeiksi, toimenpiteiksi tai vaiheisiin helpottaisi ja tarkentaisi tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointia.

Hankkeiden, toimenpiteiden ja niiden eri vaiheiden arviointi

Toimenpidekortit olisi yksi keino jakaa vuosisuunnitelman tavoitteita edelleen toimenpiteiksi vastuuhenkilöille ja tehtäviksi työvuoroille ja työntekijöille tavoitteista, joihin ei ole laadittu arviointia varten määrällisiä mittareita. Määrälliset tavoitteet voidaan jyvittää helposti organisaatiossa alaspäin työntekijöiden tasolle saakka.

Pelastuslaitoksella ei ole käytössään projektihallinnan järjestelmää tai ohjeistusta. Hankkeiden ja projektien arviointiin voidaan käyttää Tampereen kaupungin projektihallinnan järjestelmää. Projektien toteutumisen arviointi määritellään jo projektisuunnitelmassa ja samoin seuranta ja raportointi (Tampereen kaupungin projektiohje 2105). Projektimainen työskentely toiminnan ohjauksessa laajemmin edellyttäisi yksittäisten projektien ohjauksen lisäksi myös projektisalkun hallintajärjestelmää.

Pelastuslaitoksen toiminnan ohjauksessa ei ole yksittäisiä kuvattuja prosesseja lukuun ottamatta käytössä prosessimallia. Toiminnan kehittämisen kannalta prosessimallissa

olisi monia hyötyjä perinteiseen linja-organisaation toimintatapaan verrattuna. Toimintaketjujen toimenpiteiden yhteydet ja riippuvuudet tulisivat paremmin esille, yksittäisen tehtävän merkitys koko toimintaketjussa tulisi näkyväksi ja kokonaisuutta voitaisiin helpommin hallita. Toimintaketjujen arviointiin osallistuisivat kaikki prosessien jäsenet ja toiminnan ohjauksesta vastaisivat prosessin omistajat ja ohjausryhmät.

Pera-riskienarviointi

Riskien arvioinnissa käytettävän Pera-järjestelmän tietoja syöttää ja käyttää työsuojeluorganisaatio sekä aluepalomestarit. Järjestelmään kirjataan havaitut turvallisuuspuutteet paloasemilla tai tehtävissä, tehdään korjausesitykset ja asetetaan vastuuhenkilöt ja määrääjat. Aluepalomestarit vastaavat oman paloasemaryppäänsä toimenpiteiden suorittamisesta ja niiden raportoinnista järjestelmään.

Pera-järjestelmään ei ole vielä liitetty muita käyttäjiä, mutta raportointitietojen saaminen myös ylemmille organisaatiotasolle oikeassa muodossa tulisi varmistaa. Toimintayksiköiden päälliköt tarvitsevat tiedot oman toimintayksikkönsä turvallisuuspuutteista, joita ei ole pystytty alemmalla tasolla ratkaisemaan ja lisäksi koontitiedot omassa toimintayksikössään havaituista puutteista ja tehdyistä korjaustoimenpiteistä. Pelastuspäällikön tulisi saada tiedot toimintayksiköiden tasolla ratkaisemattomista asioista ja koontitiedot kaikkien toimintayksiköiden puutteista ja tehdyistä korjaustoimenpiteistä. Koko organisaatiota koskevat kehittämistoimenpiteet tulisi käsitellä johtoryhmässä vastuualueiden raporttien pohjalta.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa tiedolla johtamisen mallia ja sen osalta voidaan käyttää olemassa olevaa prosessikuvausta ja ohjeistusta (liite 3). Huomiota tulee kiinnittää ohjeistuksen mukaiseen toimintaan kaksisuuntaisen tiedonkulun mallin mukaisesti.

Ylläpitokoulutuksen ja pelastustehtävien arviointi- ja palautejärjestelmät

Ylläpitokoulutusjärjestelmän arviointi- ja palautejärjestelmä on valmisteltu toimimaan pelastustoiminnan vastuualueella osana tiedolla johtamisen prosessia kohdan 5.6 mukaisesti ja samoin pelastustehtävien arviointi- ja palautejärjestelmä, joka on kuvattu kohdassa 4.2.

Defusing-toiminta ja tapaturma- ja läheltä piti -tilanteiden käsittely

Defusing-toiminta ja tapaturma- ja läheltä piti -tilanteiden käsittelyn prosessit ja ohjeistus soveltuvat tiedolla johtamisen malliin. Työturva Monitorin osalta tulee huolehtia pelastustoiminnan vastuualueen eri johtamistasojen ja toimintayksiköiden tietojen saannista. Se on riippuvainen siitä, kuinka hyvin työsuojeluorganisaatio tuntee vastuut ja tehtävät eri organisaatiosasoilla ja vastuualueen toimintayksiköissä.

Johtoryhmän käsittelyyn tulisi viedä vain sellaisia asioita, joita ei vastuualueen eri johtamistasoilla ja toimintayksiköissä ole voitu ratkaista. Työsuojelupäällikkö vastaa prosessin valvonnasta ja raportoi tiedoista yhteistyöryhmälle ja neljän kuukauden välein johtoryhmälle.

7.3 Arvio kehittämistehtävän onnistumisesta ja jatkokehitystehtävät

Julkisten organisaatioiden palautejärjestelmistä kerättiin tietoja opetusosalta, sosiaali- ja terveystoimesta sekä puolustusvoimilta. Näillä kaikilla on paljon yhtymäkohtia myös pelastustoiminnan arviointiin. Pelastuslaitos on kriisiorganisaatio, joka varautuu toimimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaa ohjaavat päätökset tulee tehdä tarvittaessa nopeasti, puutteellisilla tiedoilla mutta asiakkaan näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pyrkien. Oma toimintaa tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti, jotta muodostuu hyviä toimintamalleja sovellettavaksi erilaisissa onnettomuustilanteissa.

Opetusala valikoitui selvityskohteeksi pitkän palaute- ja arviointijärjestelmien historian vuoksi, sosiaali- ja terveystoimi monipuolisen oman toiminnan arvioinnin ja ulkoisten asiakkaiden palautejärjestelmien esimerkkeinä ja puolustusvoimat valikoitui sekä vahvana koulutusorganisaationa, että johtamisosaamisen arvioijana. Kehittämistehtävään ei lopulta sisällytetty eri toimialoista montaa esimerkkiä, koska samankaltaiset mallit toistuivat useissa esimerkeissä. Esimerkit antoivat näin suppeanakin hyvän kokonaiskäsityksen käytössä olevista palaute- ja arviointijärjestelmistä.

Palautejärjestelmien linkittymistä laatujärjestelmiin selvitettiin julkisissa organisaatioissa yleisesti käytössä olevien laatujärjestelmien pohjalta. Huomion kohteena oli julkisen

organisaation erityispiirteitä laadun arvioinnissa sekä laadun arvioinnissa käytettyjä työkaluja ja menetelmiä. Näiden tarkoituksena oli muodostaa näkemys palaute- ja arviointijärjestelmien kytkeytymisestä laatujärjestelmään ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Pelastustoiminnan johtamiseen liittyvää ISO 22320 standardia ja sen käyttökelpoisuutta osana laatujärjestelmän rakentamista tarkasteltiin hieman tarkemmin. Standardi on julkaistu englanninkielisenä jo vuonna 2011, mutta sitä ei ole Suomessa tiettävästi käytetty suunnittelun apuna. Laatujärjestelmiä ei käsitelty laajasti tai syvällisesti, mutta selvitys antoi pohjan pelastustoiminnan laatujärjestelmän tulevalle suunnittelulle.

Pelastustoiminnan organisaatioiden palaute- ja arviointijärjestelmistä ja niiden käyttämisestä saatiin kokonaiskuva vaikka kyselyyn vastasi vain noin puolet pelastuslaitoksista. Pelastusopiston mallit pelastajien, alipäällystön ja päällystön osaamisen arvioinnista antoi hyvän täydennyksen ylläpitokoulutuksen ja pelastustehtävien arvioinnin kehittämiseksi. Kollegoiden lisähaastattelujen perusteella arviointi- ja palautejärjestelmien esimerkit olivat kokonaisuutena kattavat ja antoivat kuvan tämänhetkisestä tilanteesta. Arviointi- ja palautteen anto ei ole säännönmukaista ja järjestelmällistä.

Pelastustoiminnan ydintehtävien prosessikuvauksessa pohjaututtiin pelastuslaissa määriteltyihin ydintehtäviin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen voimassa olevaan toimintasääntöön. Ydintehtävien prosessikuvausta haittasi tulkinnanvaraisuus siitä, mitkä osat esimerkiksi pelastustoiminnan johtamisesta kuuluvat ydintehtäviin ja mitkä tukitehtäviin. Toimintasäännön tehtäväkuvaukset eivät antaneet tähän yksiselitteistä tulkintaa ja toimintayksiköiden tehtävissä oli osittain päällekkäisyyksiä. Tehtäväkuvausten avulla voitiin kuitenkin päätellä eri yksiköiden tarpeet palaute- ja arviointijärjestelmistä saatavan tiedon käyttöön.

Laaditut uudet mallit pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen palautejärjestelmäksi ja pelastustehtävien palautejärjestelmäksi ovat riittävän tarkkoja tarvittavien lomakkeiden, ohjeiden ja muiden työkalujen suunnittelun pohjaksi. Palautejärjestelmien käyttöönotto edellyttää koulutusta, pilotointia ja toimintamallien hiomista palautejärjestelmien kohderyhmien kanssa.

Tiedolla johtamisen prosessikuvauksessa tarkasteltiin nykyisten ja uusien palautejärjestelmien, palvelutasopäätöksen, toimintasuunnitelmien ja niistä johdettujen toimenpiteiden arviointitietojen käyttöä pelastustoiminnan vastualueen toiminnan ohjauksessa.

Palautejärjestelmien tietojen käyttäjätahoja ja niiden muutostarpeita tarkasteltiin palautejärjestelmien matriisin avulla ja prosessissa esitettiin pelastustoiminnan vastuualueen johtamistasojen tiedon käyttö toiminnan ohjauksessa. Palautejärjestelmien tietojen käyttöön tehtiin tarvittavat parannusehdotukset.

Kehittämistehtävästä nousi esille jatkotutkimusaiheena tiekartta pelastuslaitoksen laatu- ja järjestelmän rakentamiseksi ja sen pohjalta rakennettava suunnitelma laatutyön kehittämiseksi. Käytännön kehittämistoimenpiteinä on ulkoisen palautejärjestelmän tarkempi suunnittelu ja kytkeminen osaksi Tampereen kaupungin ulkoista palautejärjestelmää. Toisena kehittämistoimenpiteenä on uusien pelastustoiminnan palautejärjestelmien käyttöönoton ja tarvittavien tukitoimenpiteiden suunnittelu. Kolmantena kehittämistoimenpiteenä on palvelutasopäätöksen, vuosisuunnittelun ja siitä johdettujen toimenpiteiden arvioinnin ja raportoinnin kehittäminen.

LÄHTEET

Aloitetoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella, 2012

Emergency management, Global best practice for an incident response system, Ernst-Peter Döbbling, ISO Focus+ May 2012

LEARN - Oppimisen ja opetuksen palautejärjestelmä, Helsingin yliopisto
<https://wiki.helsinki.fi/display/PALOpalautejrjestelm/Esittely>, Luettu 14.4.2015

Innolink Research, IW- laatu järjestelmä Pirkanmaan pelastuslaitos 2014

ISO (International Organization for Standardization), ISO 9000 - Quality management
http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm, Luettu 4.11.2015

ISO 9001:2015, International Organization for Standardization, Online Browsing Platform
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>, Luettu 5.11.2015

ISO International Standard 22320, Societal security-Emergency management-Requirements for incident response, 2011(E)

Jälkipurkutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella, toimintaohje 8.1.2015

Kanta-Hämeen pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Maria Murtola, sähköposti 29.7.2015

Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren alueen aluepelastuslaitos, pelastuspäällikkö Terho Pylkkänen, sähköposti 24.7.2015

Keski-Suomen pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Risto Helminen, sähköposti 7.10.2015

Kuntaliitto, ITE – Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamisty/ty%C3%B6yksik%C3%B6n-itsearviointi-ja-laadunhallintamenetelm%C3%A4/Sivut/default.aspx>, Luettu 6.8.2015

Laatuajattelu ja organisaation itsearviointi Pirkanmaan pelastuslaitoksen onnettomuuksien ennaltaehkäisyn yksikössä, Tampereen Yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Muurinen Erik, Pro-gradu -tutkielma, 2015

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, palopäällikkö Stig Grandström, sähköposti 17.8.2015

Mikkelin ammattikorkeakoulu, MAMK Laatu järjestelmän kokonaisuus
http://www.mamk.fi/mamk_/laadunhallinta/laatujaarjestelma, Luettu 5.8.2015

Oulu-Koillismaan pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Mika Haverinen, sähköposti 20.7.2015

Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa, Leena Ounasvirta, väitöskirja, Tampereen Yliopistopaino -Juvenes Print-, 2007

<http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1>

Pelastuslaki 379/2011

Pelastusopisto, koulutusjohtaja Minna Hirvonen, sähköposti 17.11.2015

Pelastustoiminnan arviointi, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos, 2012, dokumentti 33006.LUP.Pel.arviointi.pdf, 20.12.2012

Pelastustoiminnan käsitteitä, Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto julkaisu 1/2013 22.4.2013

Pera pelastustoimen ja ensihoidon riskinarvio, <https://www.peranet.fi/pera/?page=home>, Luettu 4.6.2015

Pirkanmaan pelastuslaitoksen kehityskeskustelut, ohje 7.11.2014

Pirkanmaan pelastuslaitoksen toimintasääntö 1.1.2015

Pohjois-Karjalan pelastuslaitos, apulaispalopäällikkö Yrjö Jantunen, puhelinkeskustelu Jantunen/Honkala 14.9.2015

Päijät-Hämeen pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Veli-Pekka Niemikallio, sähköposti 10.8.2015

Raahen seudun hyvinvointikuntayhtymän palautejärjestelmä, <http://www.ras.fi/palautejarjestelma>, Luettu 18.4.2015

Satakunnan pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Jyri Leppäkoski, sähköposti 1.10.2015

Tampereen kaupungin projektiohje, <https://www.loora.fi/portal/auth/portal/default/CMSview/View?action=e&windowstate=normal&mode=view&id=88e1328a-a76f-42ea-b6a1-c01a9ef7f5ca>, Luettu 21.10.2015

Tampereen yliopisto, kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö, Yksikön palautejärjestelmä syyskaudesta 2014 eteenpäin, <http://www.uta.fi/ltl/opiskelu/kaytannot/palautejarjestelma.html>, Luettu 14.4.2015

Tietojohtaminen, Laihonen Harri, Hannula Mika, Helander Nina, Ilvonen Ilona, Jussila Jari, Kukko Marianne, Kärkkäinen Hannu, Lönnqvist Antti, Myllärniemi Jussi, Pekkola Samuli, Virtanen Pasi, Vuori Vilna ja Yliniemi Terhi, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Tiedonhallinnan ja Logistiikan laitos, Juvenes Print, Tampere 2013

Toimintaohje työvuorojen ylläpitokoulutuksesta, Pirkanmaan pelastuslaitos, 30.12.2014

Turvakanava, <http://www.turvakanava.fi/fi>, Luettu 7.8.2015

Työsuojelutoiminta Pirkanmaan pelastuslaitoksella 2013

Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF)

Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla CAF 2013, Valtiovarainministeriö, 2013

<http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce>, Luettu 4.11.2015

Varsinais-Suomen pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Mika Kontio, sähköposti 16.9.2015

Varusmiesten johtajakoulutuksen palautejärjestelmä: miten varusmiehet kokevat palautejärjestelmän? Utriainen Antti, 2014, <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014121252324>

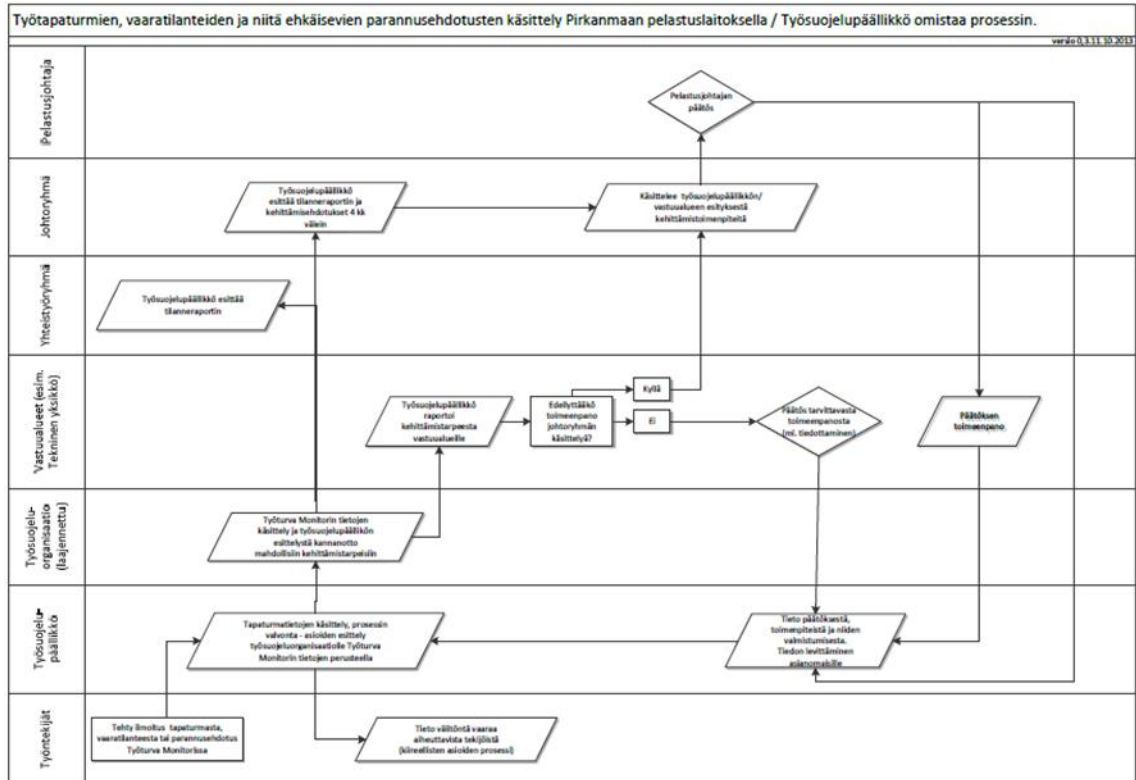
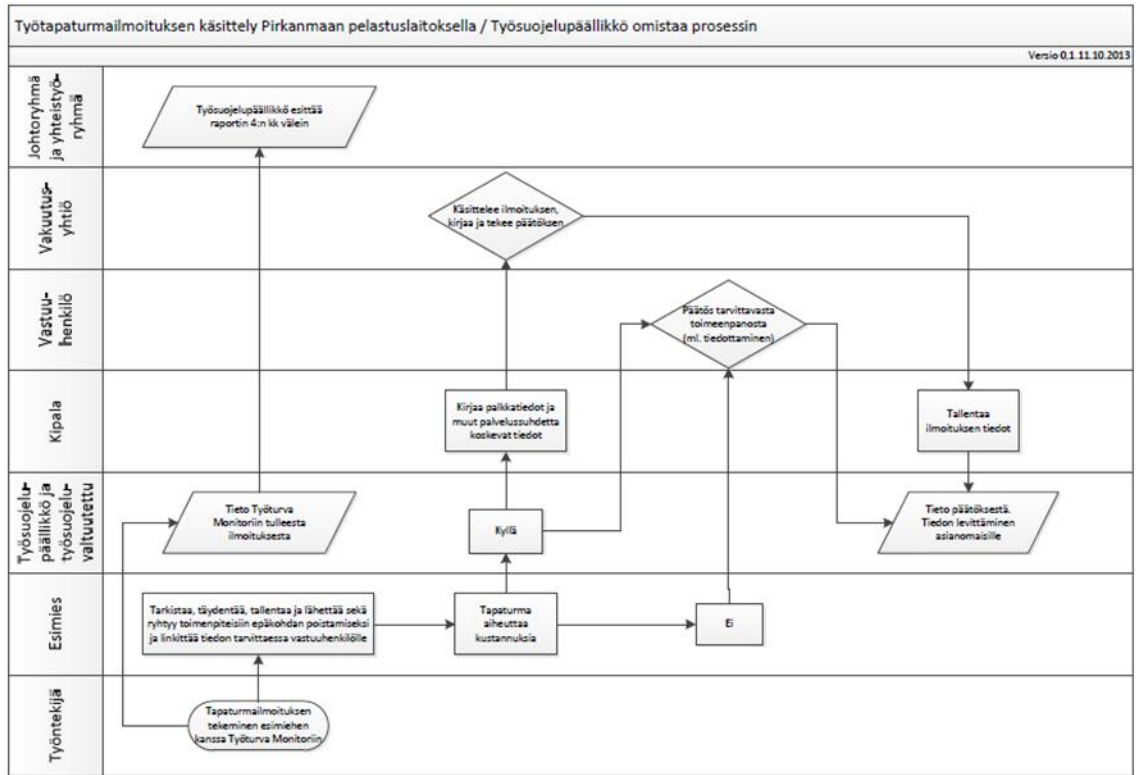
Voisivatko julkiset organisaatiot olla älykkäämpiä, Blogi Jari Kaivo-oja,

<http://www.foresight.fi/2014/12/12/voisivatko-julkiset-organisaatiot-olla-alykkaampia/>,
Luettu 13.8.2015

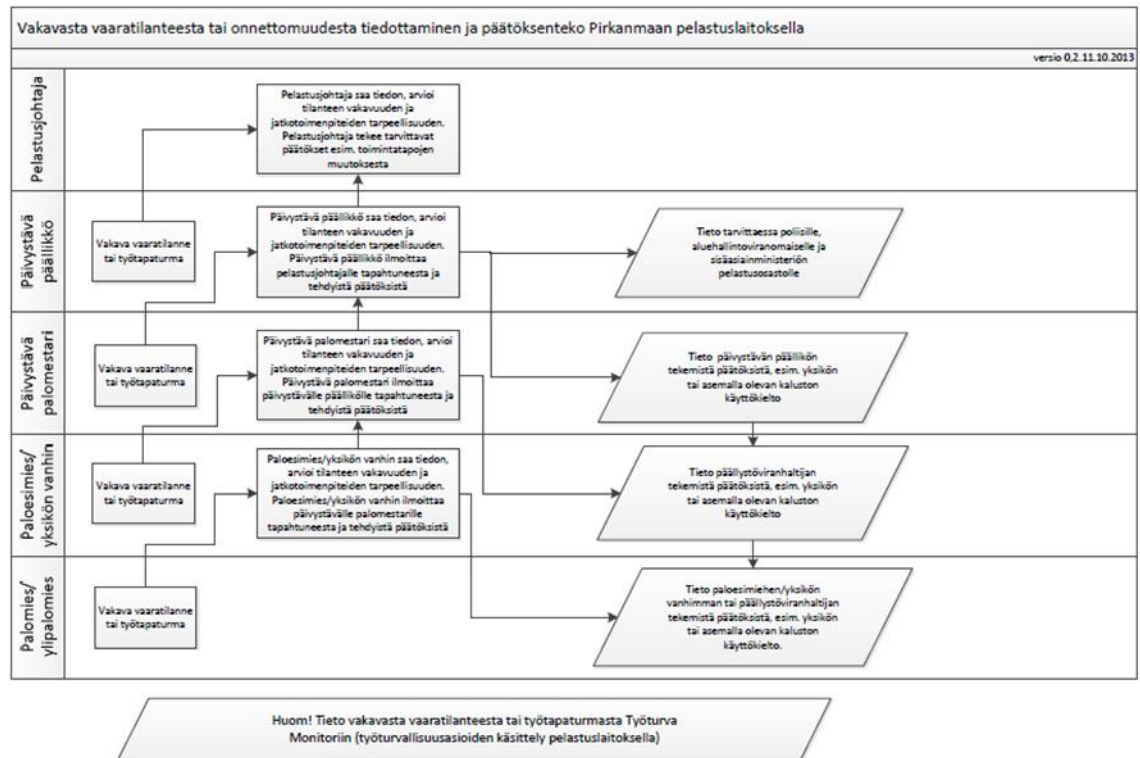
Älykäs julkinen organisaatio, Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014) Tietosanoma. Helsinki.

LIITTEET

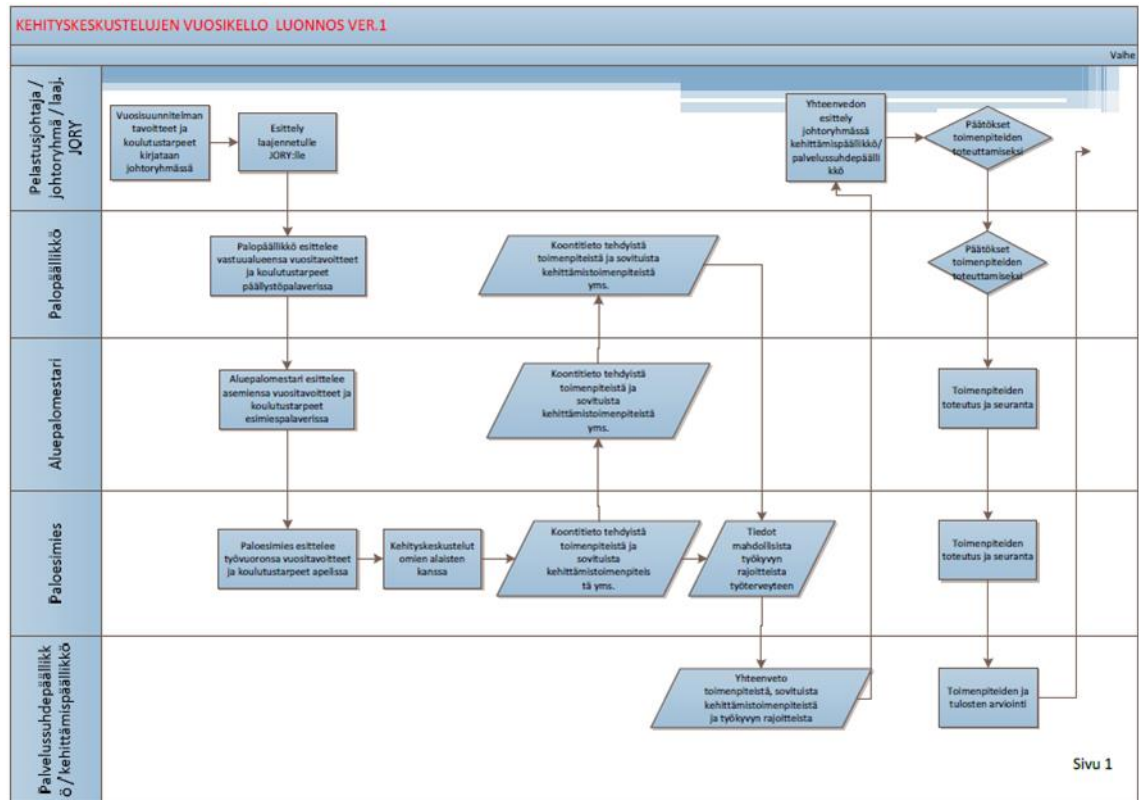
Liite 1. Työtaturmailmoitusten ja työtaturmien käsittely Pirkanmaan pelastuslaitoksella



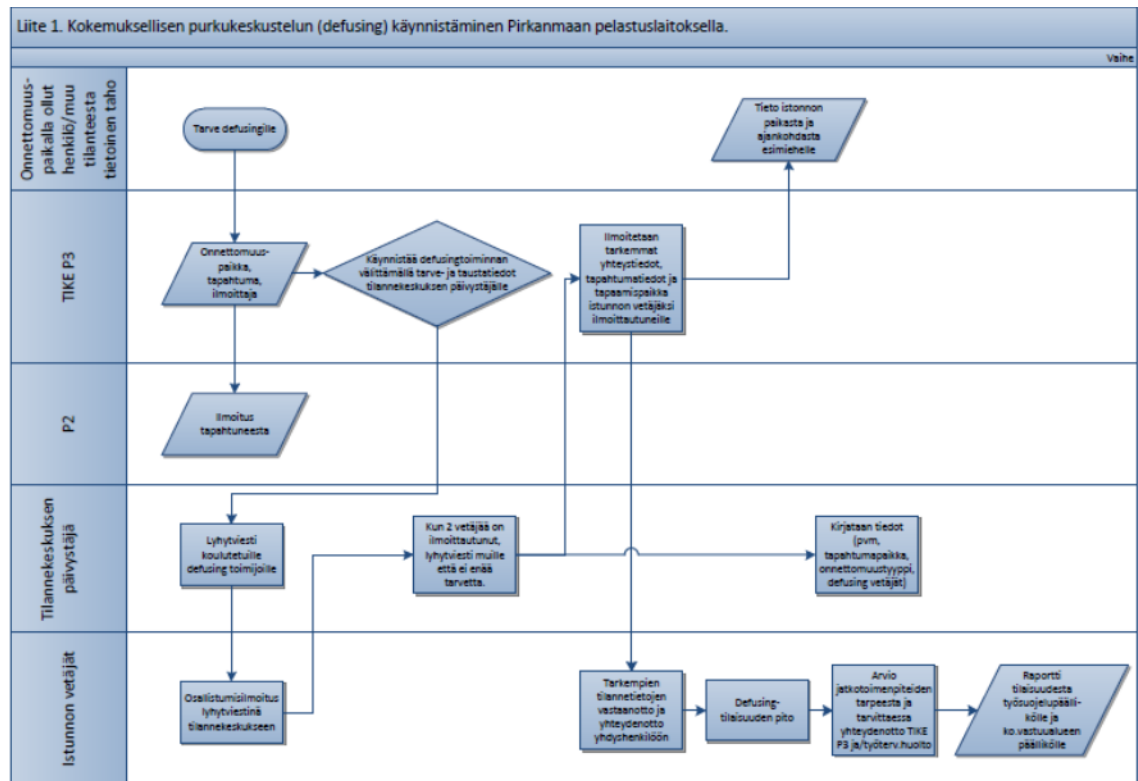
Liite 2. Vakavasta vaaratilanteesta tai onnettomuudesta tiedottaminen



Liite 3. Kehityskeskustelujen vuosikello

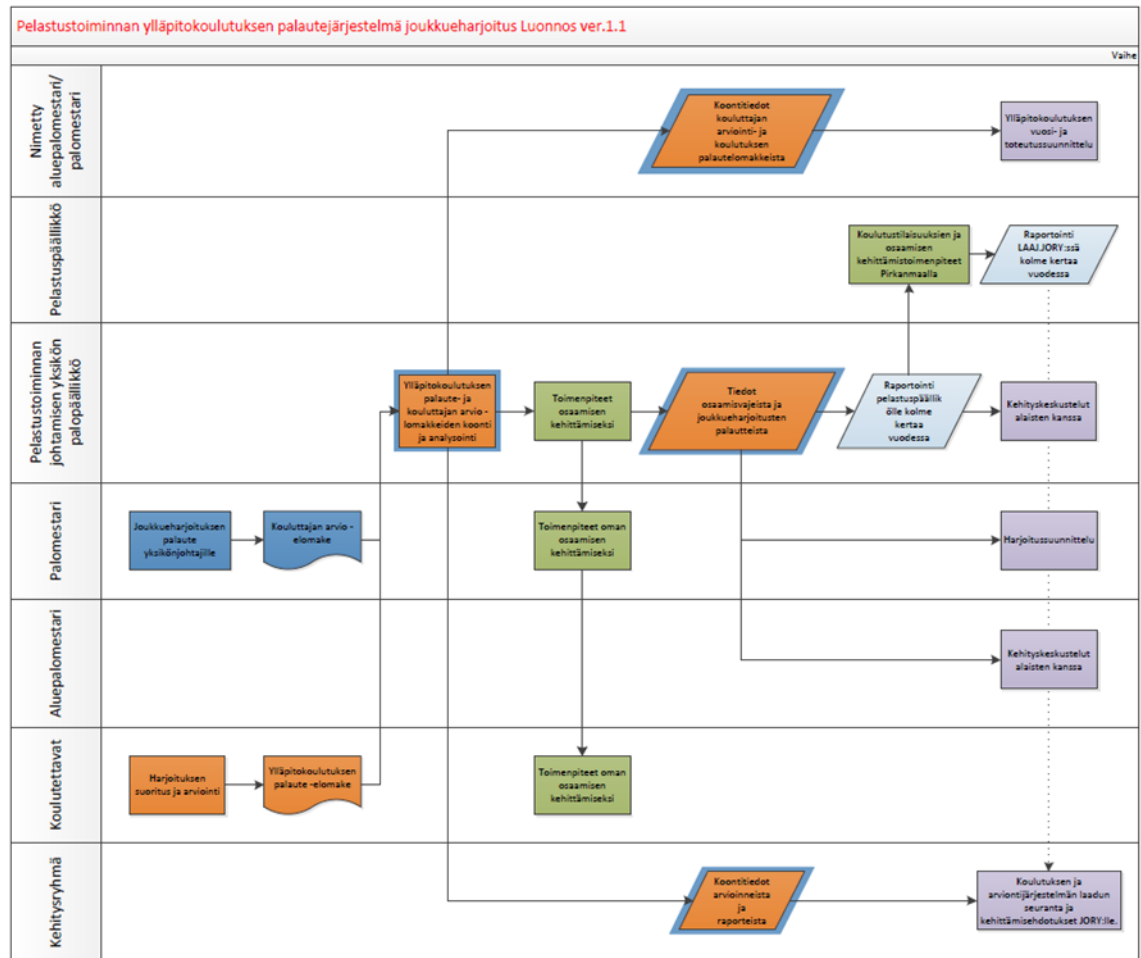


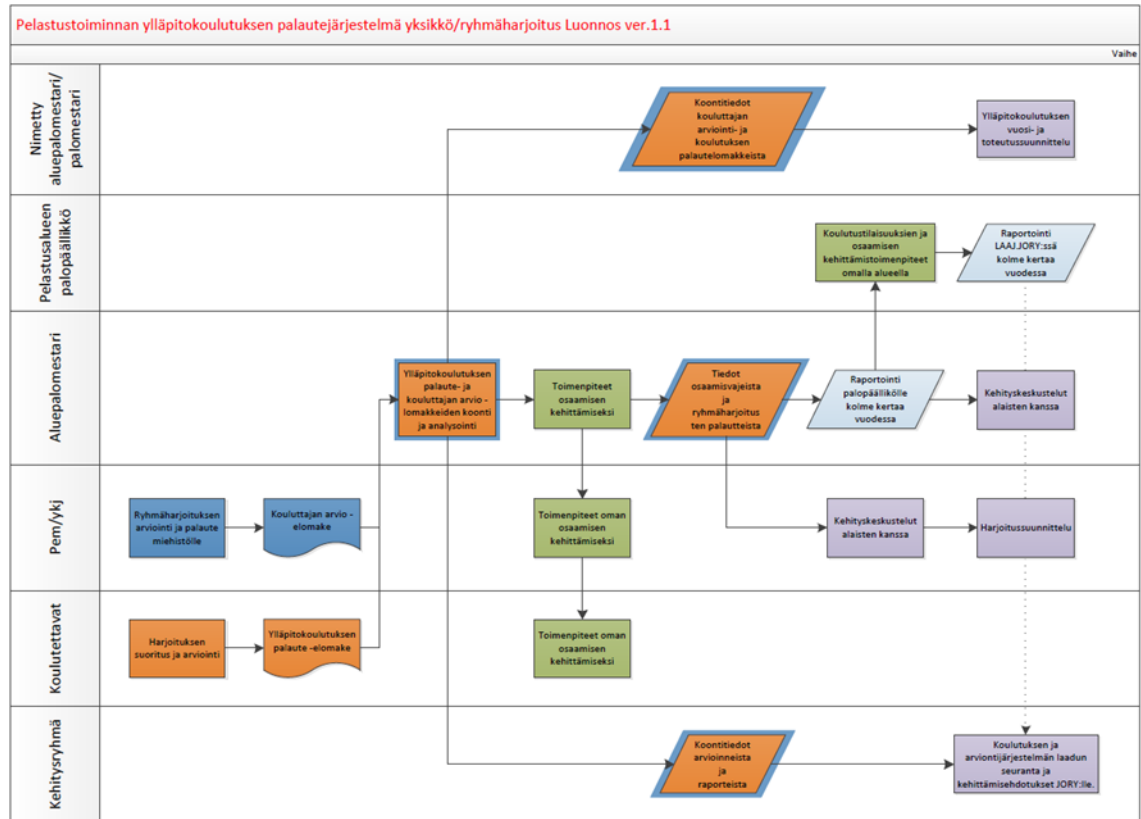
Liite 4. Kokemuksellisen purkukeskustelun (defusing) käynnistäminen



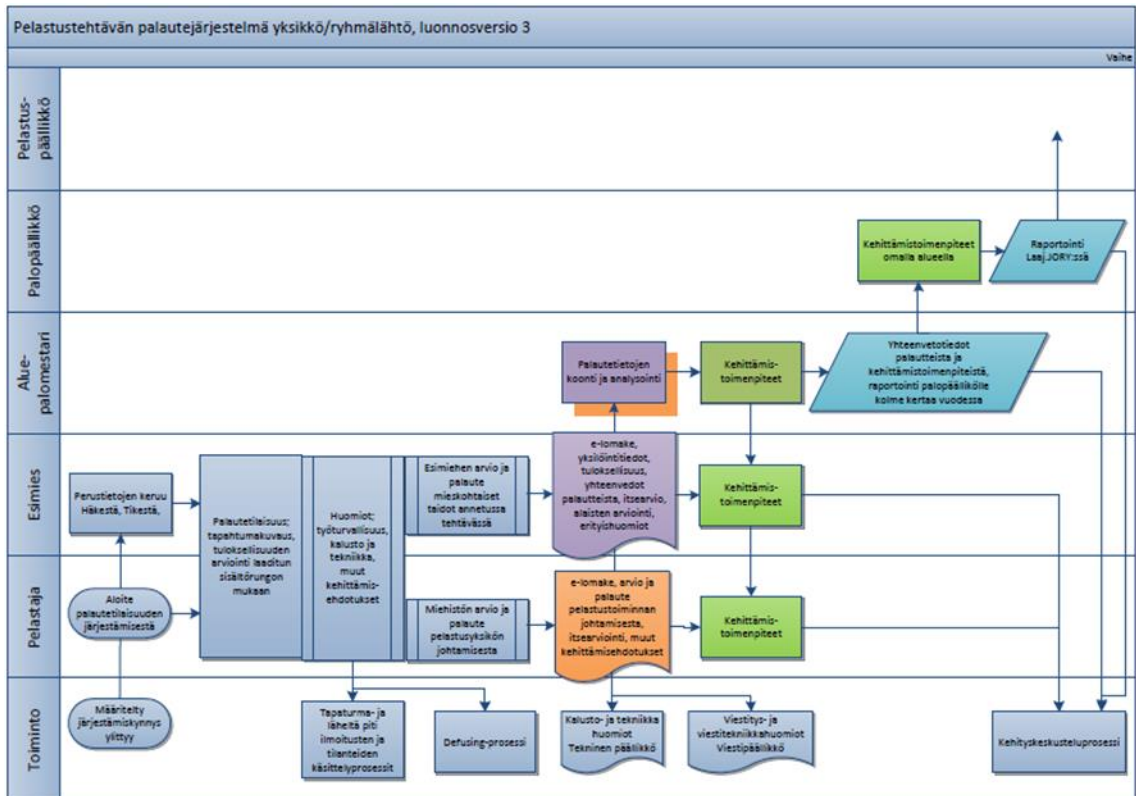
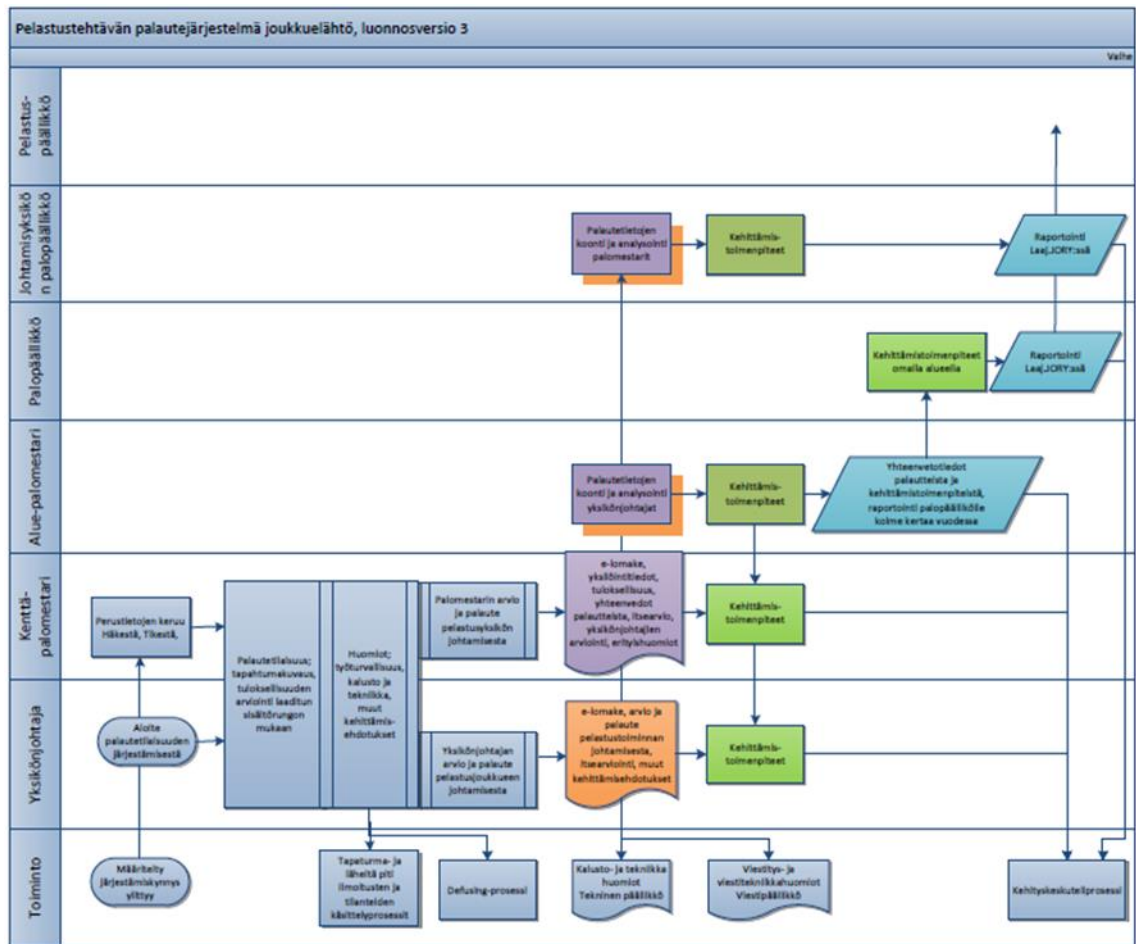
Liite 5. Pelastustoiminnan ylläpitokoulutuksen palautejärjestelmä joukkue- ja ryhmätasolla

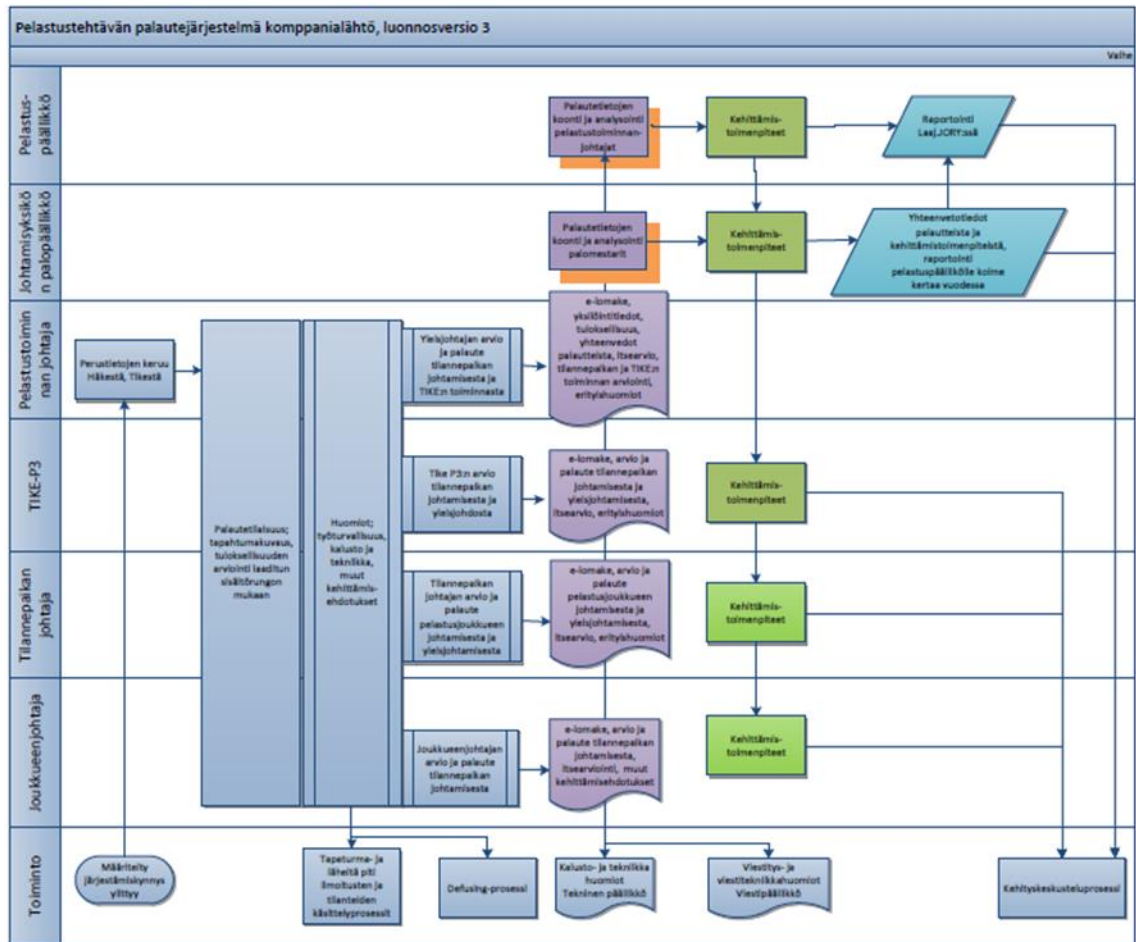
1(2)





Liite 6. Pelastustehtävien palautejärjestelmä joukkue-, ryhmä- ja kompaniatasolla 1(2)





Liite 7. Kysely pelastuslaitosten arviointi- ja palautejärjestelmistä

Kerään tietoja pelastuslaitoksilla käytössä olevista tai suunnitteluvaiheessa olevista palaute- ja arviointijärjestelmistä ja niissä käytettävistä toimintamalleista sekä niistä saaduista kokemuksista. Tietojen ja kokemusten keruu liittyy kehittämistehtävään, jonka tarkoituksena on laatia malli pelastustoiminnassa syntyvän tiedon ja kokemusten hyödyntämiseksi kaksisuuntaisen palautejärjestelmän avulla.

Kiinnostuksen kohteena ovat sekä organisaation ulkopuoliset, että sisäiset palaute- ja arviointijärjestelmät kaikilla pelastustoimen tehtäväalueilla. Alla on tällä hetkellä Pirkanmaalla käytössämme olevia esimerkkejä palaute- ja arviointijärjestelmistä sekä esimerkkejä tiedoista, jotka järjestelmän tai toiminnan kuvauksessa kiinnostavat.

Pirkanmaalla esimerkkeinä on käytössä eri toimintoihin kytkettyjä palautejärjestelmiä, joilla kerätään tietoja toiminnan ohjaukselta varten. Näitä ovat kehityskeskustelut, ylläpito-koulutusjärjestelmän koulutus- ja harjoituspalautteet, henkisesti kuormittavien tehtävien defusing- ja debriefing -toiminta, riskien arvioinnissa käytettävä Pera, tapaturma- ja läheltä piti -tilanteissa käytettävä työturva Monitori, aloitelaatikko sekä palotarkastusten asiakas- ja oma-arviointiin käytettävä Innolink -palautejärjestelmä.

Alla esimerkkejä tiedoista ja kysymyksistä, jotka järjestelmän ja toimintamallin kuvauksessa kiinnostavat.

Pelastuslaitoksella käytössä tai suunnitteluvaiheessa olevat järjestelmät tai toimintamallit:

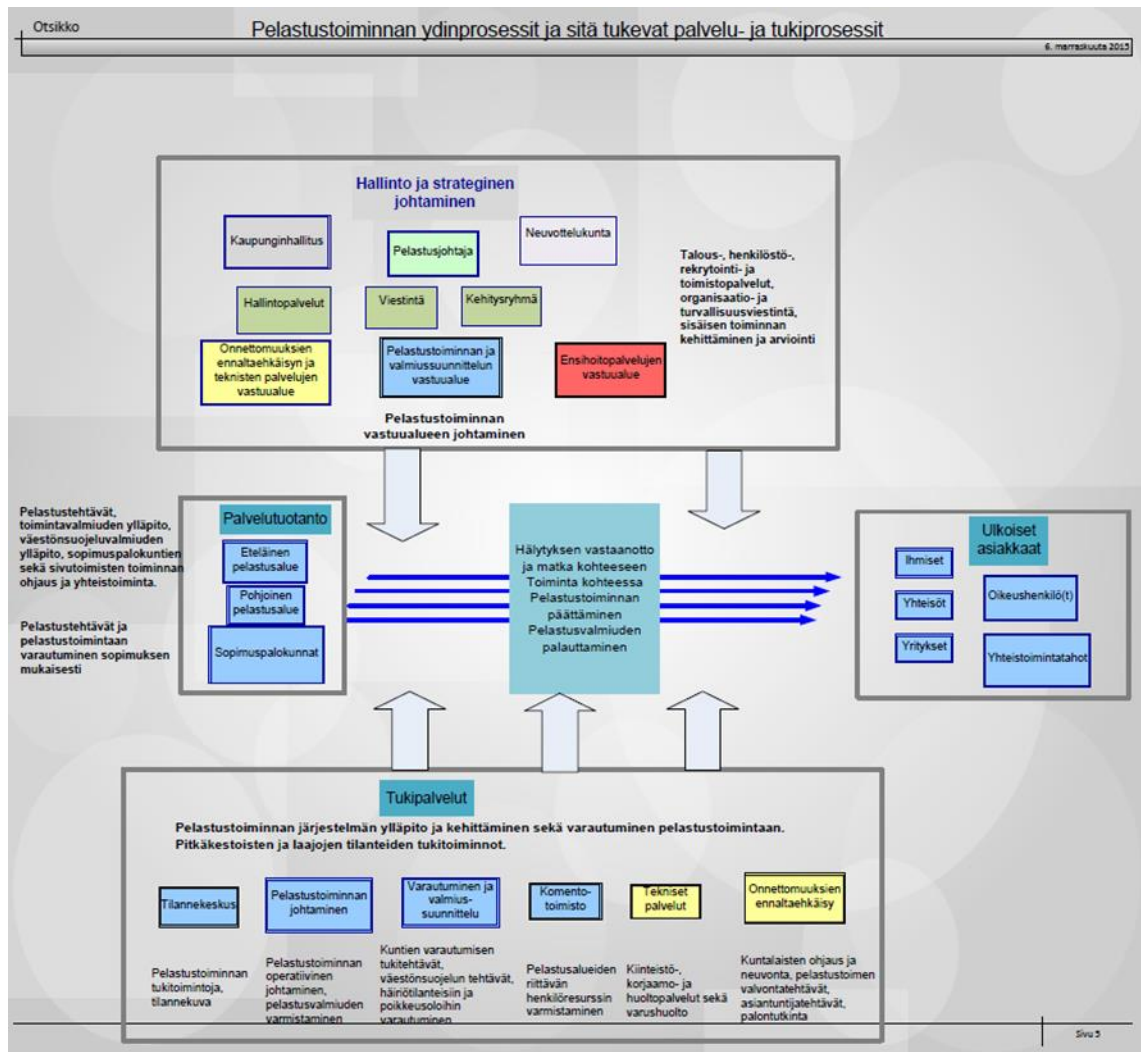
- **oman toiminnan ja palvelujen arviointiin**
 - arviointikohteet
 - arviointikriteerit
 - arvioijat
 - käytössä olevat mittarit ja indikaattorit
 - arviointitiedon hyödyntämisen menetelmät ja prosessit
 - minkälaisia kokemuksia oman toiminnan ja palvelujen arvioinnista on saatu?

- **palautteen antamiseen ja palautetiedon keräämiseen**
 - organisaation ulkoinen palaute
 - organisaation sisäinen palaute
 - mitä tietoja kerätään, palautteen antajat ja vastaanottajat, mitä työkaluja palautteen keräämiseen käytetään, miten tietoja analysoidaan ja minkälaisia prosesseja ja toimintamalleja kerätyn informaation hyödyntämisessä käytetään?
 - mikä on palautejärjestelmän tarkoitus
 - kuinka palautejärjestelmä on kytketty toiminnan ohjaukseen?
 - minkälaisia kokemuksia palautejärjestelmän käyttöönotosta on saatu?

Liite 8. Pirkanmaan pelastuslaitoksen palautejärjestelmien tietomatriisi

Pirkanmaan pelastuslaitoksen palautejärjestelmien matriisi 28.9.15MH									
Palaute järjestelmä	Kehityskeskustelut	Ylläpitokoulutuksen harjoitus- ja koulutuspalautteet Yharj. Jharj.		Pelastustehtävien arviointi	Pera	Työturva Monitori	Defusing	Debriefing	Aloitelaatikko
Peljohtu/JORY	★			▲		★			★
Yhteis toiminta ryhmä						★			
Aloite ryhmä									★
Työosu org.					★	★			
Pelastus päällikkö	★	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Toiminta yksikön päällikkö	★	▲	▲	▲	▲	★	▲		▲
Vastuu henkilö						★			
Kehityserhmä	★	▲	▲	▲					
Työosu päällikkö						★			
Nimetty palom.		▲	▲						
Defusing vetäjä							★		
Aaluepalo mestari	★	▲	▲	▲	★		▲		▲
Henkilöstö	★					★	★		★
Palo esimies	★	▲	▲	▲		★	★		
Pelastaja	★	▲		▲		★			
P2				(▲)			★		
Kenttä-P3			▲	(▲)					
Tike-P3				(▲)			★		
Tike-päiv.				(▲)			★		

Liite 9. Pelastustoiminnan ydinprosessit ja sitä tukevat palvelu- ja tukiprosessit



Liite 10. Pelastustoiminnan tiedolla johtamisen prosessi

