



**SAVONIA**

**Tekniikka**

Palopäällystön koulutusohjelma

OPINNÄYTETYÖ

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA OSAAMISEN JOHTAMISESTA  
VARSINAIS-SUOMEN ALUEPELASTUSLAITOKSELLA

Tommi Ikonen

15 . 4 . 2016 

---

**SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO**

Koulutusohjelma

Palopäälystön koulutusohjelma

Tekijä

Tommi Ikonen

Työn nimi

Henkilöstön kokemuksia osaamisen johtamisesta Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

31.3.2016

59 + 5

Työn valvoja

Yrityksen yhdyshenkilö

yliopettaja Mari Lyyra

Yritys

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen henkilöstön kokemuksia siellä käytössä olevista osaamisen johtamisen työkaluista (perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja urapolut). Opinnäytetyö palvelee pelastuslaitoksen tarpeita kehittää osaamisen johtamisen menetelmiään henkilöstön näkökulmia esiin tuomalla.

Työ koostuu osaamisen johtamista käsittelevästä teoriaosuudesta, sekä monistrategisesta tutkimuksesta, jonka toteutin pelastuslaitoksen henkilöstölle kyselyn ja haastattelujen muodossa. Työn viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriasta pääpainonaan organisaation oppiminen.

Tutkimuksessa esiin nousivat henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta, sekä työnantajalta saadusta tuesta urasuunnitteluun liittyen. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä ja onnistumisista ollaan hyvin vaihtelevaa mieltä. Tehostaakseen kehityskeskusteluiden tuloksia ja saadakseen niistä paremmin urapolkujen muodostumista tukevia, tulisi pelastuslaitoksen arvioida kehityskeskusteluidensa toimivuutta ja puuttua ongelmakohtiin niistä kerätyn palautteen perusteella. Perehdytyksen osalta tulisi pelastuslaitoksella kiinnittää huomiota siihen, että perehdyttäminen jatkuu koko työntekijän uran ajan uusiutuen aina tarpeen mukaan.

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan käyttää avuksi pelastuslaitoksen osaamisen johtamisen kehittämistyössä.

Avainsanat

Osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, urapolut

Luottamuksellisuus

julkinen

**SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Degree Programme

Fire Officer (Engineer)

Author

Tommi Ikonen

Title of Project

The Personnel's Experiences of Competence Management at the Regional Rescue Services Department of Southwest Finland

Type of Project

Final Project

Date

March 31<sup>st</sup>, 2016

Pages

59 + 5

Academic Supervisor

Ms Mari Lyyra, Head Instructor

Company Supervisor

Company

Abstract

The purpose of this final project was to view the experiences of the personnel working at the Regional Rescue Services Department of Southwest Finland of the tools measuring competence management such as work place orientation, development discussions and career paths that are in use at the rescue department. The project serves the need of the rescue department to develop its tools of competence management by introducing the point of view of the personnel.

The final project consists of a theoretical part that presents competence management, and a multistrategical study that was executed in the form of an inquiry and interviews for the personnel of the rescue department. The framework of the final project was built up on the theory of human resource and competence management with the main focus on organizational learning.

The study brought up the experiences of the personnel of the necessity of the development discussions and the support received from the employer regarding planning of the career paths, although, the opinions on the usefulness and success of the discussions varied considerably. To improve the results of the development discussions and to make them more supportive towards the planning of the career paths, should the rescue department gather feedback and evaluate the functionality of the discussions. Concerning work place orientation, should the rescue department pay attention to that the work place orientation process continues throughout the career of the personnel and is reformed whenever needed.

The results of this study can be used for the development work of competence management at rescue departments.

Keywords

competence management, development discussions, work place orientation, career paths

Confidentiality

public

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	8
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	15
3.1 Organisaation osaaminen .....	16
3.2 Oppiva organisaatio .....	19
3.3 Tiedon johtaminen .....	21
3.4 Suorituksen johtaminen .....	22
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN PELASTUSLAITOKSILLA .....	25
4.1 Perehdyttäminen .....	27
4.2 Kehityskeskustelut .....	28
4.3 Pelastuslaitoksen urapolut .....	30
5 TUTKIMUS .....	33
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	33
5.2 Tutkimuksen toteutus .....	33
5.3 Tutkimuksen tulokset .....	34
5.4 Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	47
6 POHDINTA .....	49
6.1 Oman työn arviointi ja opinnäytetyöprosessi .....	55
LÄHTEET .....	58
LIITTEET .....	60

## 1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa on jatkuvasti meneillään nopeasti tapahtuvia taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia. Ilman tulevaisuuteen suuntaavaa ajattelua ja niihin reagoimista etukäteen ei tulevaisuus ole todennäköisesti toivotunlainen. (Sydänmaanlakka 2015, 25.)

Pelastustoimen toimintaympäristö muuttuu yhteiskunnan mukana, mikä asettaa uusia haasteita toiminnalle. Hidastunut talouskasvu, velkaantuminen ja väestön ikääntyminen asettavat haasteita koko yhteiskunnalle ja julkiselle sektorille, pelastuslaitokset mukaanluettuna. Pelastustoimeen kohdistuu vahvoja säästötoimenpiteitä muun muassa kuntien taloudellisen tilanteen takia, ja tästä syystä on pelastustoimen resursseja hyvin vaikea ainakaan lisätä. Jo väheneviin resursseihin on panostettava ja ne on osattava kohdistaa oikein, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyviä. (Sydänmaanlakka 2015, 15, 130.)

Pelastustoimen strategiassa 2025 on esitetty pelastuslaitosten työympäristöön kohdistuvia tulevaisuuden näkymiä, joita niiden tulisi tulevaisuudensuunnittelussaan ottaa huomioon. Niitä käsitellään sekä uhkina että mahdollisuuksina itsensä kehittämiseksi, jälkimmäisestä esimerkkinä mainittakoon kansainvälistyminen ja sitä kautta uuden tiedon ammentaminen. Uhkiksi mainittiin muun muassa isot kansainväliset konfliktit, ilmaston muuttuminen ja teknologian kehittyminen. (Pelastustoimen strategia 2025, 7, 8.)

Pelastustoimen toimintaympäristön muuttuminen näkyy nousseissa hälytysluonteisissa tehtävissä etenkin tiheään asutuilla alueilla. Pelastuslaitosten tehtäväkenttä on vuosien saatossa laajentunut uusien turvallisuusuhkien myötä sisältämään muun muassa ensihoitoa ja poikkeusoloihin varautumista. Pelastuslaitoksia pidetään laaja-alaisina turvallisuuden osaajina, joilta odotetaan apua erilaisiin onnettomuuksiin ja uhkaaviin tilanteisiin. Muuttuvissakin olosuhteissa tulisi pelastuslaitosten toimia tehokkaasti ja taloudellisesti.

Ihmisten asuminen keskittyy yhä enemmän kaupunkialueille, joiden väestö on ikääntyvää ja entistä monikulttuurisempaa. Yksin asuvien vanhusten lisääntyneen määrän katsotaan olevan huomattava tekijä tulipalojen ja kotiympäristön onnettomuuksien riskin kasvussa. Maahanmuuttajien erilaiset kulttuuritaustat ja puutteellinen kielitaito asettavat

onnettomuuksien ehkäisylle haasteita. Väestön määrän kasvaessa kaupungeissa rapistuvat myös ihmisten kädentaidot. Samalla kynnyksellä soittaa hätäkeskukseen on madaltunut ja välillä voidaankin puhua jopa uusavuttomuudesta. (Pelastustoimen strategia 2025, 8, 9.)

Samanaikaisesti palveluiden takaaminen harvemmin asutuilla alueilla vaikeutuu. Palveluiden keskittyminen kaupunkeihin ja ikääntyminen luovat haasteita koko maahan. Tehokkaan vapaaehtoispalokuntatoiminnan säilyttämiseksi on palokuntien kamppailtava muiden harrastusten ohella uusien nuorten saamisesta mukaan toimintaan. (Pelastustoimen strategia 2025, 9.)

Vuonna 2010 hallitus nosti pelastusalalla työskentelevien eläkeikää, mikä johdosta päätoimisen henkilöstön keski-ikä kohoaa jatkossakin. Aiemmin eläkeikä on ollut 55 vuoden sijaan jäädytettiin pelastuslaitoksilla eläkkeelle noin 60-vuotiaana. Pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakykyhankkeessa tehdyn selvityksen mukaan välttämätön operatiivinen toimintavalmius säilytetään, mutta haasteeksi nousee ikääntyneen henkilöstön sijoittaminen heidän kuntonsa mukaisiin tehtäviin. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 3; Pelastustoimen strategia 2025, 9.)

Hallituksen päätöksen johdosta päätettiin perustaa pelastuslaitosten henkilöstön työhyvinvointiin paneutuva valtakunnallinen työryhmä, jonka tarkoituksena oli pohtia ja kehittää henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Yhtenä keskeisenä osana katsottiin olevan osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 3.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista toimintaa jolla, pyritään varmistamaan, että pelastuslaitokselta löytyy riittävästi oikeanlaista osaamista sen toiminnan asettamiin haasteisiin. Tähän kuuluu muun muassa henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyden kartoittaminen sekä kehittäminen tarpeiden mukaisesti. Oleellisessa osassa on myös henkilöstön työkyvystä huolehtiminen ja urasuunnittelu, joilla mahdollistetaan pitkien työurien muodostuminen pelastuslaitoksella. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 14.)

Osaamisen johtamisen ja jo uran alussa alkavan urasuunnittelun katsotaan luovan pohjaa henkilöstön hyvinvoinnille ja pelastusalan säilymiselle kilpailukykyisenä työmarkkinoilla. Pelastuslaitokset eivät juurikaan pysty pröystäilemään rahalla taikka

muilla henkilöstöeduilla, joten sen “myyvinä” tekijöinä voisivat olla työpaikan säilyvyys ja urakehitys heti alusta alkaen. Alalle hakeutuvan haluttaisiinkin hahmottavan tulevan työuransa eri mahdollisuuksia jo kouluttautumisvaiheessa. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 3; Pelastustoimen strategia 2025, 9.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kyselytutkimuksen ja haastattelujen kautta henkilöstön kokemuksia osaamisen johtamisesta Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella. Osaava henkilöstö on edellytys pelastuslaitoksen säilymiselle kilpailukykyisenä työympäristönkin muuttuessa. Toiminnan tehostaminen edellyttää, että kaikkia pelastuslaitoksen järjestelmiä ja tasoja arvioidaan sekä kehitetään. On tärkeää, että myös osaamisen johtamisessa käytettäviä menetelmiä otetaan tarkastelun kohteeksi.

Tutkimuksen tavoitteena on, että saisin henkilöstön kokemusten kartoittamisen kautta nostettua Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen osaamisen johtamisen käytännöissä esille sellaisia kohtia, joihin tulosten perusteella kiinnitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota. On tärkeää tarkastella asioita juuri henkilöstön näkökulmasta ja kokemusten pohjalta, koska kyse on vahvasti heidän työntekoonsa liittyvistä asioista. Pelastuslaitosten henkilöstön toimintakykyä ja työhyvinvointia on viime vuosina tutkittu myös valtakunnallisin hankkein, joten tämä opinnäytetyö, Varsinais-Suomen aluepelastuslaitokseen kohdennettuna, on hyvä jatkumo niille.

Työ koostuu teoriaosuudesta ja tutkimuksesta, joka keskittyy Joustavat työurat-loppuraportissa mainittuihin pelastuslaitoksilla käytössä oleviin osaamisen kehittämisen menetelmiin: perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin ja urapolkuajatteluun. Työn viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen teoriasta, pääpainonaan organisaation oppiminen. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsittelen henkilöstöjohtamista ja sitä, miten se luo pohjaa monille organisaation toiminnoille. Toisessa kappaleessa keskityn siihen, millaista osaamista ylipäättänsä on ja kuinka sitä voidaan organisaatiotasolla kehittää sekä hyödyntää. Lopuksi käyn läpi itse osaamisen johtamisen menetelmiä joita on käytössä pelastuslaitoksilla. Olen rajannut työhyvinvointiin ja –hallintaan liittyvät tekijät pääosin työn ulkopuolelle ja keskityn työssä osaamisen kehittämiseen. Tiedostan työhyvinvoinnin merkityksen osana tehokasta osaamisen johtamisen järjestelmää ja jossakin määrin sivuan sitä teoriaosuudessa.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yleisesti ensimmäinen asia, joka tulee mieleen palokunnasta, on tulipalojen sammuttaminen. Sitä ja ylipäättänsä onnettomuustilanteissa toimimista pidetäänkin yhtenä pelastustoimen ensisijaisista tehtävistä. Hädän hetkellä tulee pelastuslaitosten kyetä nopeaan ja tehokkaaseen toimintaan ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaamiseksi sekä pelastamiseksi. Itse pelastustoiminnan lisäksi pelastuslaitosten tehtäviin kuuluu myös useita muita tehtäviä. Avainasemassa toimintaa on muun muassa häiriötilanteisiin varautuminen, onnettomuuksien ennaltaehkäiseminen sekä turvallisuuskulttuurin luominen. Jotta työt saataisiin rullaamaan kunnolla, on taustalta löydettävä vielä hyvät puitteet johtamiseen, viestintään, huoltoon ja muihin tukitoimintoihin liittyen. (Palvelutasopäätös 2013-2016, 2, 3.)

Suomessa on tällä hetkellä 22 pelastustoimen aluetta, jotka vastaavat omalla alueellaan pelastustoiminnan järjestämisestä ja toteuttamisesta. Yksi näistä on Turun kaupungin alaisuudessa toimiva Varsinais-Suomen aluepelastuslaitos, joka vastaa pelastustoiminnasta 28 kunnan alueella Lounais-Suomessa Saaristomeren rannikolla. Erityispiirteitä pelastustoimelle luovat alueen 22 000 saarta sekä pinta-alan koostuminen lähes puoliksi vesialueista. Paloasemia alueella on yli 80 joista 67 on sopimuspalokuntia. Tämän lisäksi pelastuslaitos hoitaa sairaankuljetusta viiden terveystieteiden keskusalueen alueella. Pelastuslaitoksen monialainen toiminta on jaettu kolmeen palvelualueeseen. Operatiivinen palvelualue koostuu pelastustoiminnasta ja ensihoidosta, riskienhallinnan palvelualue varautumisesta ja valvonnasta ja tukitoimien palvelualue kaikkea toimintaa tukevista yksiköistä, joihin kuuluu muun muassa talouden, koulutuksen, viestinnän, tekniikan ja henkilöstöjohtamisen yksiköt. (Palvelutasopäätös 2013-2016, 4, 5.)

Vuonna 2014 pelastuslaitoksella työskenteli 555 henkilöä, joista pelastustoiminnassa 263, ensihoidon tehtävissä 149 ja hallinnossa 24. Tähän joukkoon mahtuu useita virkanimikkeitä, jotka vaihtelevatkin aina pelastajasta ensihoitajaan, tiedottajaan, suunnittelijaan, palotarkastajaan ja niin edelleen. (Pelastuslaitoksen vuosikertomus, 2014, 12.)

Henkilöstöä on on siis paljon ja useissa eri tehtävissä, joista jokaisessa on omanlaisensa työn asettamat vaatimukset. Koska palvelualueita ja työtehtäviä on useita, on myös työntekijöillä erilaisia koulutustaustoja sekä osaamisia. Kaikilla pelastuslaitoksella



työskentelevillä ei ole pelastajan tutkintoa taustalla ja osa tuleekin täysin alan ulkopuolelta.

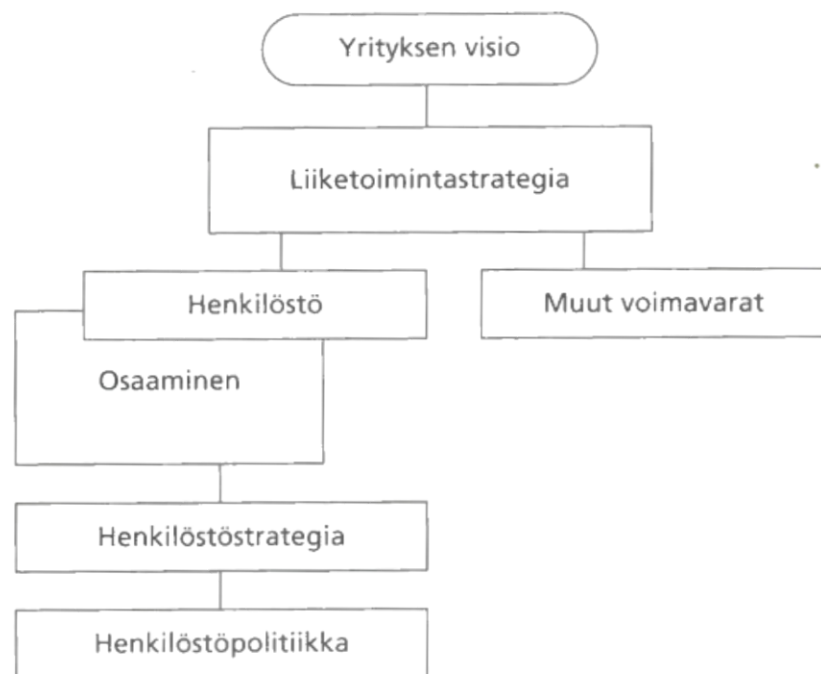
Näistä laaja-alaisista turvallisuuden osaajista muodostuu pelastuslaitoksen henkilöstö, joka toteuttaa laitoksen visiota ja strategiaa. Visio on pelastuslaitoksen suunta, jota kohti se kulkee - näkymä siitä, mitä se haluaa tulevaisuudessa olla. Toisin sanoen visio kertoo, mikä on pelastuslaitoksen toiminnan tarkoitus, ja asettaa sille tulevaisuuden tavoitteet. Se, kuinka tehokkaasti visiota kohti edetään, riippuu pääosin henkilöstön työpanoksesta ja osaamisesta. (Strömmer 1999, 10.)

Visiota kohti ohjaa organisaation strategia eli suunnitelma niistä keinoista, joilla vision mukainen tila aiotaan saavuttaa. Strategia määrittelee organisaation toimintaperiaatteen eli sen, mistä sen toiminta koostuu, millaisella alueella se tulee vaikuttamaan ja mitkä ovat riittävät resurssit vision toteutumisen kannalta. (Strömmer 1999, 52.) Julkisen hallinnon alaisuuteen kuuluvan pelastustoimen palveluperiaate on pitkälti asiakaslähdeistä, ja sitä ohjataan vahvasti lainsäädännöllä. Monet valtakunnalliset päätökset, esimerkiksi yhteiskunnan turvallisuusstrategia ja pelastustoimen strategia, luovat pohjan pelastuslaitosten visio- ja strategiatyöskentelylle, joiden kautta valmistellaan aluekohtaiset päätökset muun muassa palvelutasoon, sekä valvontasuunnitelmiin liittyen.

Strategiaa toteuttaa pelastuslaitoksella työskentelevä henkilöstö. Henkilöstön vähäisyys, osaamisen puute tai huonot työolosuhteet näkyvät usein suoraan organisaation toiminnan tehokkuudessa (Strömmer 1999, 10). Pelastuslaitoksen toiminnan voidaan siis katsoa olevan siellä työskentelevien ihmisten varassa, henkilöstön ollessa sen tärkein resurssi ja voimavara. Jos henkilöstöä ei ole, ei ole myöskään toimintaa. (Kauhanen 2009, 229.) Ollakseen tehokas ja säilyttääkseen toimintakykynsä tulee pelastuslaitosten panostaa erityisesti siihen, että siellä on riittävästi osaavaa henkilöstöä, joka on työpaikkaansa tyytyväistä ja haluaa työskennellä siellä jatkossakin. (Viitala 2007, 8).

Strategia etenee yleensä portaittain alaspäin eri toimintayksiköille, jotka vastaavat oman toiminta-alueensa osalta siitä, että jatkuvasti kuljetaan kohti visiota. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella strategia on purettu yksikkö- ja yksilötasolla selkeiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, jotka näkyvät esimerkiksi johtamisen ja vuosisuunnittelun osana (muun muassa palvelutasopäätöksen osalta) selvänä kytkeytymisenä strategiseen johtamiseen.

Henkilöstöjohtaminen on jo nimensäkin mukaisesti se toiminta-alue, jolla tärkein voimavara eli henkilöstö saadaan toimimaan siten, että pelastuslaitoksella olisi toiminnan kannalta riittävä määrä motivoituneita työntekijöitä oikeanlaisella osaamisella. Tämän katsotaan tarkoittavan kaikkia niitä henkilöstöön kohdistuvia systemaattisia toimintoja, joilla panostetaan tehokkaaseen toimintaan ja henkisen pääoman eli henkilöstön määrään, laatuun ja hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen osuutta osana organisaation toimintastrategiaan on havainnollistettu kuvassa 1. (Viitala 2007, 20; Sydänmaanlakka 2002, 261.)



Kuva. 1. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Strömmer 1999.

Pitkän näkymän henkilöstöjohtamista varten on pelastuslaitoksilla luotu henkilöstöstrategia, joka pyrkii sitomaan henkilöstöjohtamista yhteen koko toimintaa ohjaavan strategian kanssa. Siinä määritellään muun muassa henkilöstön määrään ja osaamiseen liittyvät vaatimukset, sekä miten ja millaisella aikavälillä vaatimukset aiotaan saavuttaa. (Strömmer 1999, 13)

Henkilöstöstrategiaa jalkautetaan käytännön tasolle henkilöstöpolitiikan kautta. Se sisältää toimenpiteet, vastuut ja aikataulun strategian toimeenpanemiseksi. Esimerkkejä henkilöstöpolitiikan osa-alueista ovat muun muassa rekrytointiin, palkkaukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät säännöt. (Strömmer 1999, 13, 52.)

Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on siis varsin laaja, koska se sisältää useita eri johtamisen tasoja ja osa-alueita. Tämänhetkisen käsityksen mukaan henkilöstöjohtamisen katsotaan koostuvan kolmesta osakokonaisuudesta. Se sisältää työelämän sääntöjen luomisen työntekijän ja työnantajan välille (työelämänsuhteiden hoitaminen), esimiesten johtamistyön (johtajuus) ja henkilöstövoimavarojen johtamisen. (Viitala 2007, 20.)

Työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations*) on työnantajan ja työntekijän välisen suhteen hoitamista, jonka sujuvuuden ja inhimillisten voimavarojen turvaamisen tärkeänä osana on lainsäädännön ja työehtosopimusten hallinta ja toteutuminen. Lisäksi tähän kuuluvat organisaation yhteistoimintajärjestelyt, riitojen ja konfliktien käsittely ja ennaltaehkäisy, sekä työnantaja- ja työntekijäpuolen välinen paikallinen sopiminen. (Viitala 2013, 21.)

Työelämän ja henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvia säädöksiä on runsaasti. Henkilöstöjohtamisen kentällä työskentelevän onkin välttämätöntä tuntea hyvin vallitseva lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmät, joiden kautta säätely tapahtuu. Näin taataan työntekijöille oikeudenmukainen, etenkin heikompaa osapuolta suojeleva toiminta ja luodaan hyvinvointia ja oikeusturvaa. Keskeisimmät pelastustoimea koskevat lait ovat pelastuslaki, valtioneuvoston asetus pelastustoimesta, laki kunnallisesta viranhaltijasta, työturvallisuuslaki sekä sopimuspuolella kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). (Strömmer 1999, 18, 346.)

Sekä työnantajalta että työntekijöiltä vaaditaan nykypäivänä entistä enemmän venymistä ja joustamista. Lakien kanssa ei tämä ole juurikaan mahdollista, ja joskus ne saattavat tuntua hieman armottomilta. Vaikka säädöksiä on paljon, helpottavat ne työnantajan roolia luomalla selkeät raamit sille, miten asiat tulee hoitaa. (Viitala 2007, 33.) Kun verrataan esimerkiksi pelastuslaitoksilla tapahtuvaa johtamista yksityiseen sektoriin, nousee siinä haasteeksi juuri lainsäädännön asettamat vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteiden noudattaminen. Julkisen puolen johtajat ovat virkavastuussa, jolloin johtamistoimien on oltava avoimia ja läpinäkyviä. (Sydänmaanlakka 2015, 14.)

Johtajuus (*leadership*) on esimiesten käytännössä toteuttamaa henkilöstöjohtamista ja sen keskeisintä aluetta. Työntekijöiden kohtaaminen ja ohjaaminen kasvokkain ovat johtajien päivittäistä työskentelyä henkilöstöjohtamisen kentällä. He tekevät alaisiaan koskevia päätöksiä ja ovat heidän tukena, jotta he pystyisivät saavuttamaan omia uralleen asettamia tavoitteita sekä viihtyisivät töissä. Osana johtamista on myös yhteisten normien ja pelisääntöjen eli organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen, mikä lisää muun muassa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pelastuslaitoksilla on lähes poikkeuksetta työntekijöiden välillä vahva perheenomainen kulttuuri, jonka ylläpitämisessä korostuvat hyvät johtamistoimet. (Strömmer 1999, 14.)

Nykypäivän johtaminen ja johtajuus on yhä useammin enemmän henkilöstön tukemista ja heidän työnteon toimintaedellytysten takaamista kuin perinteistä johtaja-johdettavuus-suhteen ylläpitoa. Jossakin määrin voidaan puhua jopa valmentaja-valmennettavuus-suhteesta. Perinteistenkin johtamiselementtien tulee kuitenkin olla vahvasti olemassa, sillä johtajien tulee päättää strategioista ja toimintamalleista sekä tehdä juridisia päätöksiä henkilöstöön liittyen. (Strömmer 1999, 68.)

Valmentava johtaminen edellyttää niin sanottuja ihmisosaamistaitoja, joita ovat esimerkiksi kommunikointi- ja yhteistyökyky, ongelmien ratkominen ja päätösten tekeminen, sekä muille esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä oleminen (Sydänmaanlakka 2002, 104). Sydänmaanlakan (2015, 16) mukaan johtamisen tulisi edetä enemmän kohti kolmen I:n (innostu, innosta ja innovoi) kaavaa kuin mennä perinteisen kolmen K:n (käske, kontrolloi, korjaa) johtamisen mukaan. Ainakin toistaiseksi on pelastuslaitosten toimintakulttuuri vielä varsin autoritääristä eli tehdään ainoastaan sitä, mitä käsketään oma-aloitteisuuteen innostamisen sijaan.

Suurimman painoarvon henkilöstöjohtamisessa saa henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management, HR*), joka keskittyy organisaatiossa työskentelevien ihmisten johtamiseen. Se pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan henkilöstön työhyvinvointia, motivaatiota, riittävyttä, sekä osaamista. (Viitala 2007, 21.)

HR-toiminnoista käytetään myös nimitystä henkilöstötoiminnot. Ne ovat organisaation ydinprosesseja tukevia toimintakokonaisuuksia, joiden avulla varmistetaan työntekijöiden juridista asemaa, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä luodaan fyysisistä ja

psykkistä hyvinvointia ja työssäjaksamista. Esimerkkejä henkilöstötoimista ovat rekrytointi, työsopimuskäytännöt, palkkausjärjestelmät, perehdyttäminen sekä koulutus- ja kehittämistoimenpiteet. (Strömmer 1999, 16, 17.)

Henkilöstötoimet ovat mukana kaikessa organisaation toiminnassa, ja ne edellyttävät sulavaa yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstötoimintoihin liittyvät hallinnolliset toimenpiteet on yleensä sijoitettu organisaatioissa omiin palveluyksiköihinsä tai erityisille vastuuhenkilöille. Näitä ovat esimerkiksi työsopimuksien laatiminen, palkanlaskenta sekä työterveys- ja muut työsuhteasiat. (Strömmer 1999, 16, 17.)

Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa olevan onnistunutta, kun se on toiminnaltaan tukenut organisaation vision ja strategioiden toteutumista; henkilöstöä on ollut riittävästi ja siihen kohdistuneet toimenpiteet on suoritettu taloudellisesti ja laadukkaasti; henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja heille asetetut tavoitteet realistisiksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja työilmapiirin arvostavaksi sekä työolosuhteet ja osaamisena työntekoa tukeviksi. (Kauhanen 2009, 229; Viitala 2007, 19.)

Saavuttaakseen tämän tulee organisaation kyetä houkuttelemaan palvelukseensa sellaisia työntekijöitä, joita sinne tarvitaan ja luomaan heille hyvät työskentelymahdollisuudet. Organisaation tehtävä on tukea ja olla mukana mahdollisimman pitkän ja arvokkaan työuran luomisessa, jonka aikana henkilöstöä tulee motivoida pysymään organisaatiossa jatkossakin, esimerkiksi palkitsemalla onnistuneista suorituksista sekä kehittämällä työntekijöiden osaamista ja työkykyä vastaamaan tulevaisuuden haasteita (Kauhanen 2006, 16).

Toimintaympäristön nopea muuttuminen ja sitä kautta tehokkuuden säilyttäminen asettavat organisaatioille vaatimuksen uudistua jatkuvasti. Organisaatio voi joutua uudistumaan jopa muuttamalla visiotaan ja strategista suuntatumistaan. Uusiutuminen edellyttää, että organisaation on myös pystyttävä toimimaan joustavasti.

Henkilöstöjohtamisen kannalta joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön määrän säätelyä ja kouluttamista kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. Henkilöstöä on pystyttävä tarpeen tulleen siirtämään niihin tehtäviin tai työpisteisiin, missä tarve eniten vaatii. Myös uuden asian oppimisessa on osattava olla joustava; uudet asiat tulee osata

nopeasti, mielellään ennakkoon ja uusimpia menetelmiä ja teknologiaa hyödyntäen. Henkilöstön monipuolinen osaaminen tekee työnteosta tehokkaampaa ja joustavampaa, koska moniosaavat työntekijät pystyvät itsenäisesti auttamaan ja korjaamaan toistensa virheitä ja ovat itsenäisempiä ongelmanratkaisutilanteissa (Strömmer 1999, 42-43, 52, 139). Moniosaamisella ja joustavilla järjestelmillä mahdollistetaan esimerkiksi henkilöstön siirtäminen asemalta toiselle resurssien niin vaatiessa sekä palomiesten hyödyntäminen ensihoitoon ja riskienhallintaan liittyvissä tehtävissä.

Pystyäkseen joustavaan toimintaan on pelastuslaitosten arvioitava toimintansa kokonaisuutta. Tämä taas edellyttää, että ollaan perillä henkilöstöresurssien senhetkisestä tilanteesta ja tarpeista. Oleellisia tekijöitä ovat henkilöstön määrä, laatu ja hyvinvointi, joiden seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi osaamiskartoituksia, kehityssuunnitelmia ja henkilöstökyselyitä. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella on seurannan tueksi nimetty niin sanottu HR-tiimi, jonka tehtävänä on tukea esimiehiä ja arvioida henkilöstöjohtamiseen liittyviä muuttujia. Toisin sanoen arvioinnissa on kyse osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä, jota käsittelen seuraavassa kappaleessa. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 21, 22.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Kun pelastuslaitoksilta vaaditaan joustavuutta ja tulosten paranemista, tarkoittaa se, että niitä vaaditaan myös sen henkilöstöltä. Tehokkuuden ei kuitenkaan katsota enää kasvavan tekemällä enemmän, vaan tekemällä asiat uudella tehokkaammalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2015, 16.) Toiminnot ovat riippuvaista henkilöstön osaamisesta, jota löytyy yksilöiltä, niistä muodostuvilta tiimeiltä ja koko organisaatiolta (Sydänmaanlakka 2002, 14).

Organisaatiossa oleva osaaminen ja sen hyödyntäminen nähdään nykypäivänä yhtä tärkeinä tekijöinä kuin esimerkiksi teknologiaan ja taloudellisiin asioihin satsaaminen. Etenkin voittoa tavoittelevassa liiketoiminnassa osaamisen johtamisella pyritään luomaan kilpailukykyä ja parempaa taloudellista tulosta muihin nähden. (Koskinen 2006, 65.) Näin on myös pelastuslaitoksilla, jotka eivät tosin julkisen hallinnon alaisuudessa tavoittelekaan taloudellista hyötyä. Osaamisen johtamisen pyrkimykset ovat kuitenkin samat eli kehittyneemmät ja tehokkaammat toimintatavat, joiden kautta palvelu tehostuu.

Koskinen (2006, 93) määrittelee osaamisen johtamisen *systemaattiseksi johtamistyöksi, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.*

Onnistuneen osaamisen johtamisen tuloksena voidaan pitää kehittyneempien toimintatapojen ja palveluiden kautta parantunutta taloudellista tulosta (Viitala 2007, 170). Sen perustana ovat organisaation visio ja strategia, joissa määritellään organisaation perimmäinen olemassaolon syy ja asetetaan tavoitteet sen toiminnalle. On olennaista tietää, mihin suuntaan ollaan pyrkimässä, koska jos tätä ei tiedetä, ei sinne voida myöskään edetä. Osaamisen johtamisessa tulee selvittää, mikä on toiminnan kannalta sellaista osaamista, että noihin tavoitteisiin päästään. Miten suoriudumme tehtävistämme nyt ja tulevaisuudessa? Mitä osaamista meillä on ja mitä meiltä puuttuu? (Koskinen 2006, 12 – 14.)

Organisaation tulee määritellä sellainen osaaminen (ydinosaaminen), jonka voidaan katsoa olevan sen menestyksen taustalla ja luomassa kilpailukykyä muihin yrityksiin nähden. Tämä on tärkeää, koska jos tarvittavaa osaamista ei ole määritelty, ei sitä voida myöskään kehittää tai hankkia. Pelastuslaitosten asiakaslähtöisessä toiminnassa

Ydinosaamisen määrittelyssä voitaisiin kysyä, mitkä seikat toiminnassamme tuovat lisäarvoa asiakkaillemme ja mihin ne perustuvat. (Sydänmaanlakka 2015, 122, 260; Viitala 2006, 181.)

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, jota löytyy organisaation kaikilta tasoilta, ei ainoastaan “suorittavalta” portaalta. Ne ovat asioita, joissa onnistuminen on tavoitteiden kannalta erityisen tärkeää. Esimerkiksi johtaminen on lähes poikkeuksetta tärkeimpiä menestystekijöitä mille tahansa organisaatiolle, koska ainoastaan hyvällä johtamisella voidaan pitää huolta henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta. Ne kun taas ovat organisaation tehokkuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. (Sydänmaanlakka 2015, 160, 260.)

Lyhykäisydessään osaamisen johtaminen on siis organisaation tavoitteiden pohjalta tehtyä kriittisten menestystekijöiden määrittelyä, joiden nykytilan ja tulevaisuudentarpeiden arvioinnin pohjalta luodaan kehityssuunnitelmia. Kehityssuunnitelmien avulla kehitetään omaa toimintaa, jonka jälkeen kokonaistilannetta arvioidaan uudelleen (Sydänmaanlakka 2015, 158).

### 3.1 Organisaation osaaminen

Osaamista on monenlaista. Organisaation osaaminen koostuu sen henkilöstön tiedoista, taidoista ja kokemuksista (inhimillinen pääoma), organisaation järjestelmistä ja tavoista toimia tietyissä tilanteissa (rakenteellinen pääoma) sekä organisaation luomista suhteista ja verkostoista (suhdepääoma). Organisaatiossa työskentelevä henkilöstö ja sen osaaminen kuuluu sen henkiseen pääomaan eli pääomaan, joka ei ole käsin kosketeltavissa eikä aina edes nähtävissä, mutta se on silti mukana kaikessa organisaation toiminnassa. (Viitala 2007, 174.)

Niin sanotun “ihanneorganisaation” katsotaan panostavan osaamisen johtamisessa tasapainoisesti osaaminen uudistamiseen, toimenpiteiden tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Yksilötason osaaminen ja sen kehittäminen toimii kivijalkana organisaation toimintaan kuuluville prosesseille, mutta niiden tehokkuus ja uusien asioiden oppiminen ovat taas lähes suoraan riippuvaisia henkilöstön hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2015, 20, 67.)



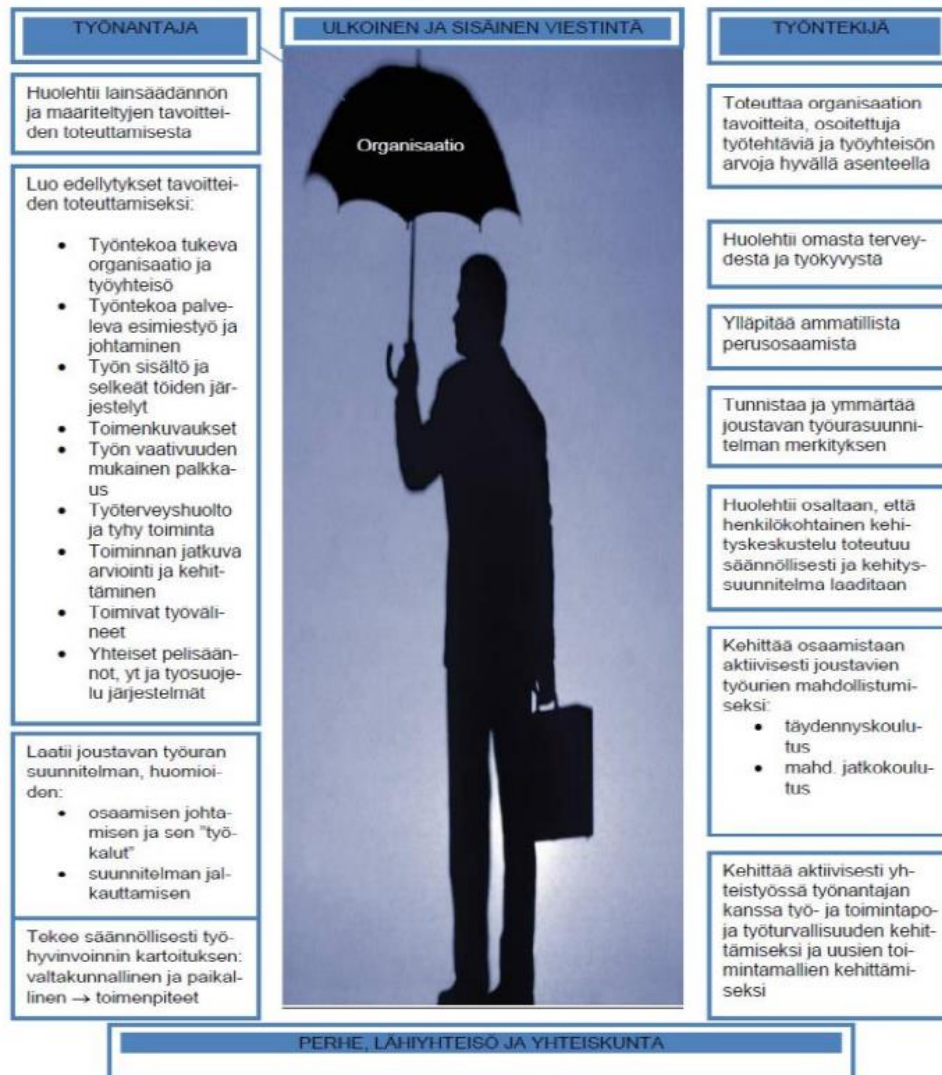
Henkilöstön osaaminen muodostuu tiedoista ja kokemuksista, joita osataan soveltaa käytännön työtehtävissä. Kehittämistyössä tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden teknisiin taitoihin, niissä sovellettavaan tietoon ja tietysti itse toimenpiteen tehokkuuteen. Organisaation johtamisen voidaan katsoa muodostuvan osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamisesta, jotka ovat kaikki itsenäisiä osa-alueita omine tavoitteineen, mutta jotka ovat samanaikaisesti myös riippuvaisia toisistaan.

Osaamisen johtamisessa lähtökohtana ovat organisaation vision ja strategian kautta tehtävä osaamisen määrittely, tiedon johtamisessa henkilöstön tietojen ja kokemusten varastointi ja jakaminen ja suorituksen johtamisessa itse toimintaan liittyvien työtehtävien kehittäminen (Sydänmaanlakka 2002, 14, 22). Johtamisen ja sen järjestelmien (toimintamallit, rakenteelliset ratkaisut, työkalut ja niin edelleen) on oltava kunnossa kaikilla näillä osa-alueilla, jotta osaaminen saadaan valjastettua organisaation käyttöön. Tiedon ja suorituksen johtamisen käsitteitä käsitellään enemmän myöhemmissä kappaleissa. (Viitala 2007, 174.)

Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on työntekijöiden kehittäminen, koska jos osaamista ei ole henkilöstöllä, ei sitä voi olla myöskään organisaatiolla. Tärkeintä on kuitenkin se, miten tätä osaamista käsitellään. Yksilötason osaaminen tulee kyetä valjastamaan organisaation käyttöön eli organisaation oppimiseksi. Jos yksilötason osaaminen ei muutu organisaation osaamiseksi, voidaan sen katsoa nostavan ainoastaan työntekijän omaa markkina-arvoa hyödyttämättä juurikaan organisaation toimintaa. Osaavankaan henkilön rekrytoinnilla ei välttämättä saavuta mitään, jos hänen osaamisestaan ei jää mitään jälkeä organisaatioon. (Viitala 2007, 170; Sydänmaanlakka 2002, 14.)

Merkittävänä tekijänä työntekijöiden töistä suoriutumiselle on myös heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen. Hyvän yhteishengen ja luottamuksen kaikkien henkilöstöön kuuluvien välillä voidaan katsoa olevan tämän pohjana. Organisaation ja työntekijän välistä avointa ja molempia hyödyttävää työsuhdetta olisi syytä alkaa rakentamaan jo heti uran alkumetreiltä lähtien. (Juuti&Vuorela 2002, 41; Sydänmaanlakka 2015, 73.)

Jotta organisaatio voisi toimia, edellyttää se, että molemmat osapuolet ovat perillä työyhteisössä olevista vastuista ja tehtävistään ja myös noudattavat niitä (Kuva 2). Työnantajan tehtävänä on tukea, asettaa rajat ja antaa suuntaa työntekijälle, joka taas sitoutuu toimimaan organisaation asettamien tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti. (Pelastuslaitosten joustavat työurat 2012, 18.)



Kuva 2. Työnantajan ja työntekijät tehtävät toimivassa työyhteisössä (Pelastuslaitosten joustavat työurat 2012, 18).

Toimivalla työyhteisöllä ja hyvällä työilmapiirillä edesautetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jos työntekijät esimerkiksi uuvutetaan liian suurella työtaakalla, ei heille jää voimia tai kiinnostusta oppia tai kokeilla uusia asioita. Keskitytään vain siihen, että

välttämättömimmät työaskareet saadaan hoidettua. Motivoitunut, hyvin voiva ja sopivasti räsitetty työntekijä on tehokkaampi suorituksissaan ja myös oppii paremmin. (Viitala 2007, 172, 174.)

Osaamisen johtaminen on varsin laaja-alainen käsite siinä missä henkilöstöjohtaminenkin. Yleensä saatetaan ajatella, että se on lähinnä kehityssuunnitelmien tekoa ja koulutuksissa istumista, mutta laajemmin ajateltuna se on paljon muutakin. Se on muun muassa henkilöstön motivoimista, yhteistyötä ja keskustelua johdon ja henkilöstön välillä, työprosessien hiomista ja organisaation vision ja kulttuurin ylläpitoa. (Koskinen 2006, 14) Osa-alueita ei tule käsitellä yksittäisinä osasina, vaan kaikki sitä tukevat järjestelmät ja toimintamallit tulee nähdä yhtenä kokonaisuutena, jotka vuorovaikutuksessa keskenään pitävät osaamisen johtamista pystyssä ja luovat toivotunlaisen lopputuloksen (Senge 1994, 68, 69).

### 3.2 Oppiva organisaatio

Jotta organisaatio voisi kehittyä ja uudistua, on sen täytynyt omaksua osaamisen johtaminen osaksi jokapäiväisiä käytäntöjään ja organisaatiokulttuuriaan. Organisaatiota, joka pyrkii toiminnallaan alati kehittämään itseään ja tukemaan henkilöstöään uuden oppimisessa ja suoritusten parantamisessa, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi.

Oppivalla organisaatiolla on selkeä visio ja sen strateginen suunnittelu pyrkii vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin jo etupainotteisesti. Tällainen organisaatio reagoi nopeasti ympäristön muutoksiin, hyödyntää ja oppii muilta, kyseenalaistaa toimintaansa, oppii virheistään ja pyrkii tekemään työntekijöidensä oppimisesta kaikin puolin helpompaa. (Ruohotie 1998, 40.)

Organisaation oppiminen on siellä olevien prosessien ja toimintatapojen jatkuvaa itsearviointia ja uudistumista. Tämä edellyttää organisaatiolta kykyä tunnistaa toiminnassaan kehittämistarpeita ja uudistua niiden mukaisesti. Oppiva organisaatio kerääkin säännöllisesti palautetta oman toimintansa tehokkuudesta (Ruohotie 1998, 40; Viitala 2013, 171). Kaikki uudistukset ja muutokset vaativat henkilöstöltä kykyä oppia uutta sekä oppia pois vanhoista tavoista. Osaamisen johtaminen on siis osaltaan myös

muutosjohtamista, jolla mahdollistetaan, että muutokset saadaan aikaan tehokkaasti ja henkilöstö sitoutuu niihin. (Koskinen 2006, 79; Sydänmaanlakka 2015, 158.)

Oppimisen lähtökohtana on aina yksilötason oppiminen, joka on sekä tarkoituksella haettava että sattuman kautta tullutta tietojen ja taitojen muuttumista ja kasvua. Yleensä se vaatii, että uutta tietoa verrataan aiempaan tietopohjaan, jonka seurauksena se joko otetaan käyttöön omiin toimintatapoihin tai unohdetaan ja kuopataan toimimattomana ideana. Toteutuneesta oppimisesta voidaan puhua, kun jokin asia on sovellettu omaan käyttöön ja se on muuttanut siihen liittyviä toiminta- ja ajattelumalleja. (Sydänmaanlakka, 2002, 30, 31.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, ei usein vielä yhden osaavan työntekijän omaaminen saa aikaan huomattavia muutoksia koko organisaatiolle. Yksilötason opit tulee saada leviämään laajempien joukkojen tietoisuuteen, jolloin useammat ihmiset ryhtyvät ajattelemaan ja toimimaan samalla tavalla. Laajemman joukon todetessa jonkin menettelytavan hyväksi, voi siitä muodostua organisaatioon uusi yleinen toimintamalli. Voitaneen puhua, että organisaation oppiminen on useiden pienten oppimisten summaamista. (Viitala 2013, 171, 172.)

Osaamisen ominaispiirre on, että se lisääntyy jaettaessa, minkä vuoksi ryhmät ja verkostot ovat organisaatioon oppimisen kannalta merkittäviä (Helsilä & Salojärvi 2013, 146). Ryhmien tulisi kyetä kokoamaan jäsentensä osaamisista yhtenäinen kokonaisuus, koko tiimiä samaan suuntaan ohjaava toimintamalli. Jos näin ei tehdä, ei tiimin toiminta pääse kehittymään, koska osaavien henkilöiden toiminta vie kaikkia yksilöinä eri suuntiin. Strömmer (1999, 185) vertaa tätä tilannetta lauttaan, jonka jokainen meloja meloo sitä omasta mielestäänärkevimpään suuntaan.

Oppivan organisaation työyhteisössä vallitsee kannustava ja avoin keskustelukulttuuri, jossa tietoa jaetaan ja kaikki saavat sanoa oman mielipiteensä. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä omien toimintatapojensa kyseenalaistamista ja omien uusien ideoidensa esittämistä. (Ruohotie 1998, 43.)

Uusien toimintatapojen syntyessä jokin organisaation osanen muuttuu ja kehittyy. Silloin siitä jää organisaatioon niin sanottu "oppimisen jälki". Tämä jälki eli jokin opittu asia jää organisaatioon jäljelle, vaikka koko henkilöstö marssisi sieltä ulos. Tällainen oppiminen

näkyvä koko organisaation toimintatavoissa, sen taustalla olevissa järjestelmissä ja käytännöissä ja on koko organisaation oppimisen tavoite ja ydin. (Koskinen 2006, 54; Strömmer 1999, 183.)

### 3.3 Tiedon johtaminen

Oppiva organisaatio pyrkii kehittämään osaamistaan keräämällä tietoa omasta toiminnastaan. Tehokkaalla tiedon hankkimisella ja analysoinnilla voidaan tehtävistä suoriutua tehokkaammin ja kohdentaa resursseja paremmin. Pelastustoimen toiminta on yhä laajemmin tietojohdoista (tietoon perustuvaa) muun muassa teknologian kehittymisen ja tietojärjestelmien takia. Tietoa on loputtomasti ja sen määrä kasvaa hurjaa vauhtia, siksi onkin tiedettävä, mikä on sellaista tietoa, jolla on merkitystä organisaatiolle. On oltava tietoisia tulevaisuuden asettamista haasteista tiedon suhteen.

Tiedon johtaminen on strategisesti tärkeän tiedon luomista, vastaanottamista ja varastointia. Kehittyneen tietotekniikan mukana on tullut useita työkaluja, muun muassa internet ja intranet, jotka mahdollistavat tehokkaan tiedon keräämisen ja varastoinnin. Pelastustoimi on tilastoinut laaja-alaisesti toimintaansa muun muassa pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto PRONTO:n ja kerännyt tutkimustietoa kehittämis- ja tutkimustoiminnallaan (muun muassa työhyvinvointi- ja urapolkukysely).

Tiedon johtamisen lähtökohtana on koota henkilöstön tiedot ja kokemukset, mutta perimmäisenä tavoitteena on valjastaa tämä tieto koko organisaation käyttöön ja osaksi käytäntöjä. Se ei siis ole ainoastaan "tiedon tallettamista pankkiin" vaan myös sen jakamista eteenpäin ja ottamista yleiseen käyttöön. (Strategia 2025, 8, 17; Sydänmaanlakka 2002, 164, 165.)

Pääosa organisaation tiedosta löytyy sähköisen muodon sijaan sen henkilöstöltä, mikä tekee sen tallentamisesta hankalaa. Etenkin isojen organisaatioiden kohdalla ei välttämättä edes tiedetä, minkälaista tietoon liittyvää osaamista sen henkilöstöltä löytyy. (Sydänmaanlakka 2002, 169, 181.) Hiljaisen tiedon olemassaolo tulisi tiedostaa ja kannustaa henkilöstöä avoimeen vuorovaikutukseen ja uusien ideoiden jakamiseen. Jos tällaista tietoa ei saada siirrettyä eteenpäin tai muutettua organisaation yleiseksi toimintamalleiksi, katoaa se organisaatiosta lopulta ihmisten jäädessä eläkkeelle tai

vaihtaessa työpaikkaa. Tietoa ei pidä pantata vain itsellään, vaan sitä täytyy jakaa muille. (Koskinen 2006, 25, 26)

Pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakykyhankkeessa tehdyssä tutkimuksessa hiljaiseksi tiedoksi mainittiin muun muassa oikea asenne tilanteen jälkeisen huollon tekemisessä, harkittu toiminta operatiivisissa tilanteissa tai toimiminen onnettomuustilanteissa kuormittamatta itseään liiaksi (Pelastuslaitosten ja -henkilöstön toimintakykyhanke, 24).

Toinen tiedon jakamisen ja hankkimisen kannalta merkittävä keino on verkostojen hyödyntäminen. Verkostojen avulla saadaan poimittua muualla hyväksi todettuja malleja sekä jaettua niitä myös verkoston muille osapuolille. Tarkastelemalla muita voidaan omassa toiminnassa huomata ns. pullonkaulakohtia. (Koskinen, 2006, 55.)

Etenkin samalla alalla työskentelevien välisen kommunikoinnin ja työntekijöiden tutustumisen muihin organisaatioihin katsotaan olevan merkittävää uusien ajattelumallien ideoinnissa ja kehittämisessä. Pelastuslaitosten välille onkin luotu kumppanuusverkosto, jonka tarkoituksena on yhteistuumin kehittää pelastustoimea tehokkaampaan suuntaan. (Strömmer 1999, 184, 185.)

Yhteistyötä monien muiden viranomaisten ja tahojen kanssa ei sovi myöskään unohtaa. Ei voida keskittyä ainoastaan omaan tekemiseen vaan on tarkasteltava koko toiminnan prosessia yhdessä muun muassa hätäkeskuksen, poliisin ja ensihoidon kanssa.

### 3.4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on yksi avaintekijöitä ja tärkeimpiä prosesseja organisaation tehokkuudelle, koska se keskittyy itse työsuoritusten tehostamiseen ja antaa mahdollisuuden sopeutua muutoksiin. Sen tavoitteena on ajan kuluessa parantaa henkilöstön työsuorituksia yhdenmukaistamalla yksilö- ja organisaatiotason pyrkimyksiä ja tavoitteita. Jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan organisaation tavoitteisiin, on ensin heidän omiin tavoitteihinsa kiinnitettävä huomiota. Oleellista on, että yksilö näkee kuuluvansa omalla toiminnallaan osaksi jotain laajempaa kokonaisuutta. "Miten oman

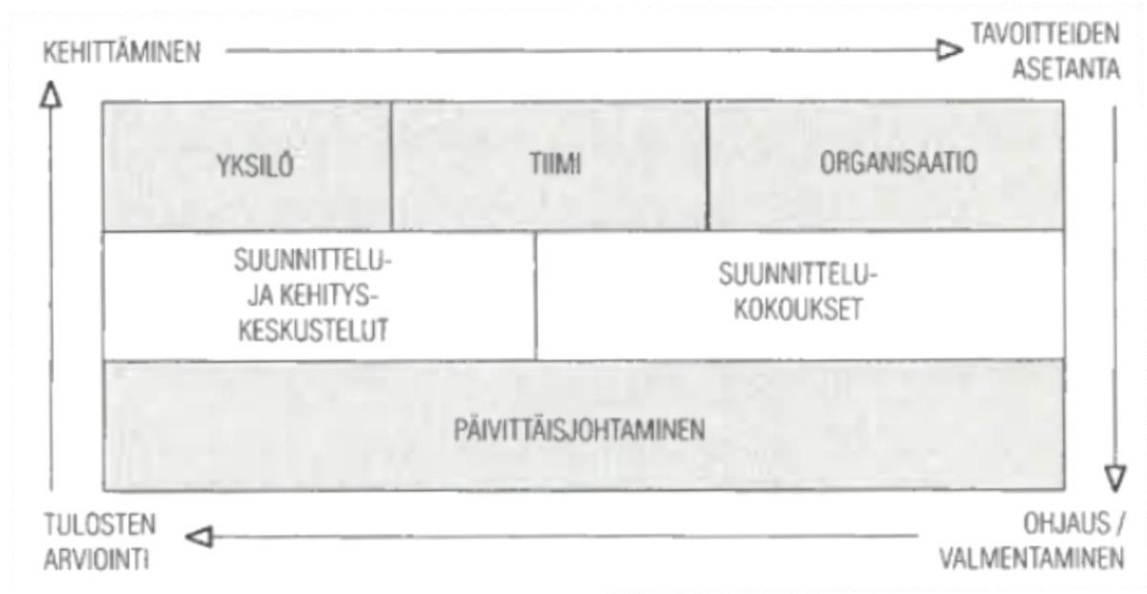
tehtäväni tarkoitus liittyä koko organisaation tarkoitukseen?” (Senge 1994, 206, 211; Sydänmaanlakka 2002, 75, 77, 79.)

Juurikin ammatilliseen osaamiseen ja työuran luomiseen panostaminen ovat hyviä keinoja lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, koska he silloin tuntevat olevansa osana organisaation tulevaisuuden näkymiä. Kun henkilöstö kokee itsensä osaksi organisaatiota, ovat he herkemmin mukana suunnittelemassa ja kehittämässä organisaatioon uusia järjestelmiä ja toimintatapoja. (Koskinen 2006, 79, 80)

Käytännössä suorituksen johtamistyössä on neljä pääpainopistettä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Tärkeimmät käytännön työkalut tähän ovat yksilötason suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja tiimitason suunnittelukokoukset. Niiden muodostamaa ”kiertävää” prosessia havainnollistetaan kuvassa 3.

Kehityskeskusteluja käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa, mutta lyhykäisyydessään ne ovat esimiehen ja alaisen välisiä säännöllisin väliajoin käytäviä keskusteluja, joissa lyhyellä tähtämellä keskitytään tehtäväkohtaisten taitojen hiomiseen ja pidemällä aikavälillä yksilön urasuunnitelmiin ja sillä etenemiseen. Yhtenä tavoitteena on myös ylläpitää ja kehittää esimiesten ja alaisten välistä suhdetta ja kommunikointia. (Sydänmaanlakka 2002, 76, 77, 81.)

Suorituksen johtaminen on etenkin kaikessa toiminnassa mukana olevaa päivittäisjohtamista, joka on alaisten kanssa työskentelyä, ohjaamista ja tukemista. Jos esimiesten ja alaisten välinen kanssakäyminen ei toimi, on hyvin todennäköistä, että myöskään kommunikointi sekä kehitys- ja suunnittelukeskustelut eivät ole onnistuneita. Hyvä ”päivittäisjohtaja” tuntee alaisensa ja johtaa heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. (Sydänmaanlakka 2002, 77, 103, 105.)



Kuva 3. Suoritusten johtamisprosessin peruselementit (Sydänmaanlakka 2002, 113).

Suorituksen johtaminen on yhteydessä monien organisaation johtamisjärjestelmien ja prosessien kanssa. Se on kytköksissä osaamisen ja tiedon johtamiseen, koska loppujen lopuksi työnteosta tulee tehokkaampaa, kun siihen liittyvät tiedot ja taidot on kehitetty huippuunsa. Kehityssuunnitelmista saadut tiedot ovat tärkeä osa strategista suunnittelua ja tulevaisuuden budjettien laatimista. Tulevaisuuden suunnittelussa tulee taas ottaa huomioon muun muassa tulevat koulutus- ja kehittämistarpeet, koska niillä varmistetaan, että suoritukseen löytyy oikeanlaista osaamista. (Sydänmaanlakka 2002, 108, 109, 116.)

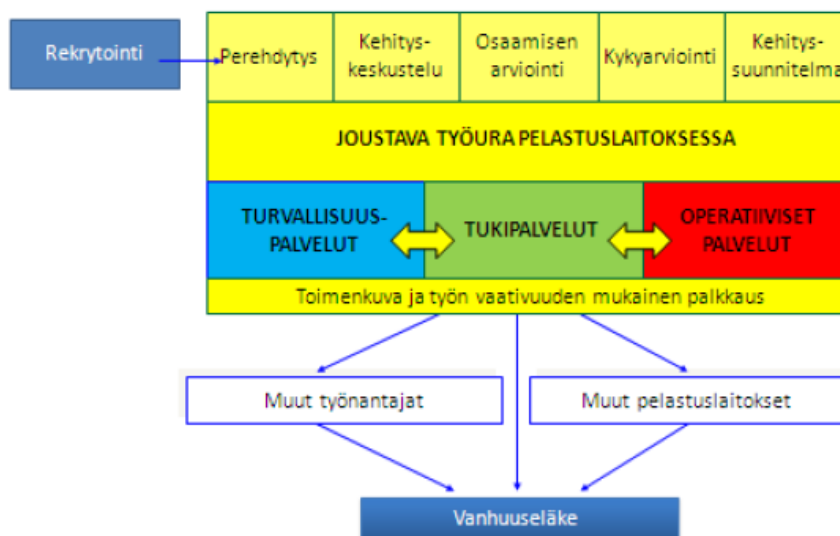


#### 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN PELASTUSLAITOKSILLA

Pelastuslaitosten osaamisen johtamisen tarkoituksena on varmistaa palvelutason mukainen toiminta ammattitaitoisella henkilöstöllä sekä edistää pelastuslaitoksen työntekijöiden työhyvinvointia ja työkyvyn ylläpitämistä. Henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja uran luomisen tukemisesta on säädetty laissa kunnallisesta viranhaltijasta.

*“Viranhaltijan hoidettavana olevaa tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa taikka kehitettäessä työnantajan on pyrittävä huolehtimaan siitä, että viranhaltija voi suoriutua tehtävänsä hoidosta. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään viranhaltijan mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan urallaan. Työnantajan on pyrittävä edistämään suhteitaan viranhaltijoihin samoin kuin viranhaltijoiden ja muiden palveluksessaan olevien keskinäisiä suhteita.”* (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304, 13 §.)

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhtenäistä osaamisen johtamisen järjestelmää ja ennakoivaa urasuunnittelua, joiden avulla henkilöstön osaamista ja toimintakykyä kyetään seuraamaan ja kehittämään tarpeen mukaan (Pelastuslaitoksen työurat, 27, 28). Pelastuslaitosten joustavat työurat -työryhmä on määritellyt tärkeimmiksi urasuunnittelua tukeviksi osaamisen johtamisen työkaluiksi perehdyttämisen, kehityskeskustelut, osaamisen arvioinnin, kykyarvioinnin ja kehityssuunnitelmat. Niiden avulla mahdollistetaan henkilöstön pitkä ja joustava työura pelastuslaitoksella. Joustavien urapolkujen kokonaisuutta havainnollistetaan kuvassa 4.



Kuva 4. Joustavien urapolkujen kokonaisuus (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 7).

Perinteisen ja hieman vanhahtavan näkemyksen mukaan työuralla tarkoitetaan ihmisen kapuamista ylöspäin organisaatiossa ja sen hierarkiassa (vertikaalinen siirtyminen). Työelämän ja –ympäristön asettamien muutosten ja joustavuusvaatimusten seurauksena on käsitettä *työura* jouduttu määrittelemään uudelleen. Nykyään uralla tarkoitetaan enemmän henkilön koko ammattillisen kehittymisen prosessia, joka alkaa ensimmäisestä työpaikasta ja päättyy eläkkeeseen. Tällä välillä yhä useampi ihminen saattaa monestikin vaihtaa työpaikkaa, liikkua organisaatiossa eri tasoissa ja mittaisissa tehtävissä, käydä välillä koulussa ja olla myös työttömänä.

Olenneisimpia tekijöitä työuran muodostumiselle ovat uravisiot eli perimmäiset syyt, miksi henkilö työskentelee. Ura-ankkurit ovat työn hyviä ominaisuuksia, joista kukin muodostaa omien tarpeiden, arvojen, vahvojen ominaisuuksien ja työelämän vaatimusten kautta yksilöllisen kokonaisuuden. Toinen voi haluta työltä ainoastaan pysyvyyttä ilman sen suurempia etenemistoiveita, kun taas toinen haluaa edetä urallaan kunnianhimoisesti ylöspäin. Joillekin myös esimerkiksi tasapainoisen kokonaisuuden luominen uran ja vapaa-ajan välillä voi olla se tärkein tekijä (Juuti & Vuorela 2002, 44 - 47). Ura-ankkurit johdattavat ihmistä kohti tietynlaista urakehitystä vaikuttaen jopa työpaikkoja koskeviin valintoihin. Tällaisten ura-ankkureiden tunteminen voi auttaa johtajia ymmärtämään henkilöstön erilaisia kiinnostuksen kohteita työn ja uransa suhteen. (Strömmer 1999, 145 – 147.)

Pelastuslaitoksilla työurasuunnittelun tulisi edetä lähtökohtaisesti kolmea eri reittiä näkyen ikäjohtamisena, työkyvyn johtamisena ja osaamisen johtamisena. Toimintakyky muodostuu työntekijän työkyvystä ja osaamisesta, jotka yhdessä mahdollistavat eri työurat pelastuslaitoksella.

Läpi uran kestävä työurasuunnittelu korostuu etenkin tehtävissä, joissa työnteko edellyttää lakisääteisesti hyvää fyysistä kuntoa. Tämän vuoksi ovatkin eniten huomiota saaneet pelastustoiminnan ja toimintakykyedellytysten tuomat haasteet. Fakta on, että työkyky alenee viimeistään iän myötä, mutta alenemista voi tapahtua jo aikaisessa vaiheessa työuraa esimerkiksi sairauden tai tapaturman seurauksena.

Ajoissa aloitetulla työurasuunnittelulla mahdollistetaan työkyvyltään alentuneiden työntekijöiden pitempiaikaista työllistämistä pelastuslaitoksella ja saadaan aikaan myös säästöjä. Esimerkiksi merkittävä osa pelastustoimen sairauspoissaolojen ja

varhaiseläkemenoperusteisista maksuista olisi kohdennettavissa uudelleen läpi työuran kestävän urasuunnittelun avulla. (Pelastuslaitosten työurat, 22, 34, 35.)

Fyysisen työkyvyn seuraamiseen pelastuslaitoksilla on käytössä järjestelmiä, kuten Firefit, mutta osaamiseen seurantajärjestelmät ovat vielä aika lailla lasten kengissä (Pelastuslaitoksen työurat, 27, 28). Seuraavissa kappaleissa käsittelen edellä mainittuja urasuunnittelussa mukana olevia työkaluja sekä avaan yleisimpiä pelastuslaitoksilla ilmeneviä urapolkuja.

#### 4.1 Perehdyttäminen

Osaamisen johtamisen prosessin katsotaan alkavan jo perehdyttämisen aikana. Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tai työtehtäviään vaihtavan työhön opastusta sekä tutustuttamista organisaatioon ja työsuhteasioihin.

Pääpainopisteen saa yleensä työnopastus, joka keskittyy konkreettiseen työntekoon tavoitteenaan, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja kykenee itsenäiseen työskentelyyn mahdollisimman nopeasti. Organisaatio- ja työsuhteasioissa uudelle työntekijälle annetaan informaatiota ja ymmärtämystä organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin liittyen. Tavoitteena on, että työntekijä tuntisi kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Yhteenkuuluvuuden tunne tukee sitoutumista organisaatioon ja lisää työntekijän mielekkyyttä. (Juuti & Vuorela 2002, 48, 49.)

Perehdyttämisen tulee olla suunniteltua, koska etenkin uuden työntekijän kohdalla se vaikuttaa vahvasti hänen saamaansa ensivaikutelmaan organisaatiosta. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella noudatetaan Turun kaupungin ohjeistusta perehdyttämisestä, jota toteutetaan muun muassa perehdytystilaisuuksin, henkilökohtaisena opastuksena (mentorointi), kirjallisena materiaalina ja päivittäisenä kanssakäymisenä koko työyhteisön toimesta. (Pelastuslaitoksen joustavat työurat, 14.)

Perehdyttäminen on työntekijän ja organisaation välisen suhteen ensitaival, jonka onnistumisesta hyötyvät molemmat osapuolet. Se luo pohjaa töissä viihtymiselle ja luontevalle suhteelle työyhteisön kanssa ja lopulta työntekijän tehokkuudelle. Lisäksi hyvällä perehdyttämisellä turvataan työskentelyn laatua ja lisätään työturvallisuutta ja

myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. (Strömmer 1999, 261.) Koska perehdyttäminen on osa osaamisen johtamisen kokonaisuutta, olisi jo siinä vaiheessa tarkoituksenmukaista esitellä pelastuslaitoksen tarjoamia vaihtoehtoja kehittää itseään ja työuraansa (Pelastuslaitoksen joustavat työurat, 14).

#### 4.2 Kehityskeskustelut

Perehdytyksessä alkanut työntekijän ohjaaminen jatkuu ihannetilanteessa läpi koko työuran kehityskeskusteluina ja osaamisen kehittämisenä. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti, yleensä 1 tai 2 kertaa vuodessa käytäviä luottamuksellisia keskustelutuokioita, joiden tarkoituksena on tukea henkilöstön työstä suoriutumista ja työuran suunnittelua sekä kehittää esimiesten ja alaisten välistä yhteistyötä ja työilmapiiriä.

Kehityskeskusteluissa esimies kartoittaa alaistensa taidot ja tiedot (osaamisen arviointi) ja arvioi näiden kykyä suoriutua työtehtävistään ja edetä urallaan senhetkisellä osaamisellaan (kykyarviointi). Arvioinnin perusteella luodaan työntekijöille henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja mahdollistetaan sen mukaista osaamisen kehittämistä esimerkiksi täydennyskoulutuksen avulla. Tämän jälkeen tehdään uusi arviointi nykytilanteesta ja prosessi lähtee uudelle kierrokselle. (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 15.)

Kehityskeskusteluiden kautta esimiehet pystyvät luomaan alaistensa kautta kokonaiskuvan oman osastonsa toiminnasta ja tilanteesta. Keskusteluissa saadaan tietoa osaston tehtävien vaativuudesta ja jakautumisesta sekä työntekijöiden kyvykkyyksistä ja urasuunnitelmista. Niiden kautta esimies pystyy reagoimaan tulevaisuuden vaatimuksiin ja suunnittelemaan osaston toimintaa sen pohjalta.

Ennen kaikkea keskustelut ovat myös mahdollisuus antaa työntekijöille palautetta. Hyvistä suorituksista voidaan palkita, kun taas epäonnistumisia ja niiden syitä pyritään tuomaan esille ja kitkemään pois. (Esimiestyön ja yhteisen esimieskulttuurin kehittäminen, 7.)

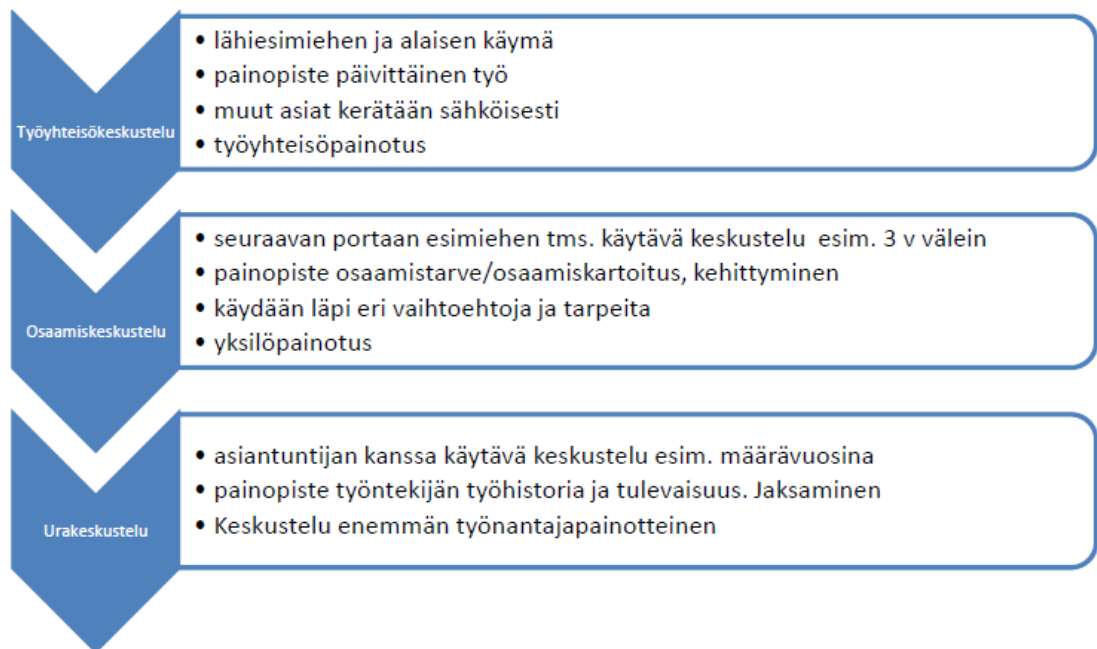
Kaikkien tulee ymmärtää kehityskeskustelujen tarkoitus ja nähdä kehityskeskustelut osana organisaation muita johtamisjärjestelmiä. Kehityskeskusteluita ei tulisi nähdä ainoastaan pakollisena tapahtumana, koska silloin ne myös todennäköisemmin epäonnistuvat. Parhaimmillaan keskustelu on kehittävää, konkreettisiin toimenpiteisiin johtavaa vuoropuhelua ja pahimmillaan toisten syyttelyä ja ohi aiheen puhumista. Epäonnistunut keskustelu voi olla turhauttavaa ja haitallista sen molempien osapuolten työnteolle. Organisaatioissa olisikin hyvä olla järjestelmä, jolla seurataan kehityskeskusteluiden läpikäymistä ja toteutumisen laatua. Tähän voitaisiin käyttää esimerkiksi molemmilta osapuolilta aika ajoin kerättävää raportointia tai kyselyä, jolla asiaa selvitetään.

Kehityskeskusteluiden onnistumisesta ovat vastuussa sekä niiden pitäjät että niihin osallistuvat. Molempien on kannettava oma kortensa kekoon ja ymmärrettävä syy, miksi keskusteluja käydään. Ilman molempien panostusta ja ymmärrystä niiden järjestämiseen, on keskusteluiden onnistuminen epätodennäköisempää.

Hyvällä valmistautumisella pystytään keskustelussa keskittymään olellisiin asioihin, samalla aikaa säästään. Yleensä keskustelut etenevätkin jonkin kaavan mukaisesti, esimerkiksi Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella edetään Turun kaupungin ohjeiden mukaisesti. Esimiesten tulee päivittää tietojaan ollakseen perillä ajankohtaisista asioista muun muassa henkilöstöjohtamisen ja koulutusten saralta, jotta he ovat kykeneväisiä vastaamaan alaisten kysymyksiin ja ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan. Jos esimies ei ole perillä eri työurien eri mahdollisuuksista, kuinka hän voisi opastaa niissä alaisiaan? (Pelastuslaitosten joustavat työurat, 15.) Lisäksi esimiehen tulee muun muassa varata keskustelulle sopiva, rauhaisa tila sekä antaa alaiselle ohjeet valmistautumiseen esimerkiksi kysymysten muodossa (Sydänmaanlakka, 2002, 78, 85, 88, 92 - 94, 114).

Kehityskeskusteluilla on monia eri tasoisia tavoitteita ja paljon käsiteltävää asiaa. Lyhyellä tähtämellä keskitytään tehtäväkohtaisten taitojen hiomiseen ja pidemmän ajan kuluessa yksilön urasuunnitelmiin, sekä uralla etenemiseen. Vuonna 2013 pelastuslaitosten valtakunnallisen työhyvinvointia kehittävän yhteistyöelimen alaisuuteen perustettu alatyöryhmä määritteli pelastuslaitosten kehityskeskusteluiden yhdenmukaistamiseksi ja tehostamiseksi kolme eri keskustelutyyppeä, joissa käsitellään

asioita eri tavoitteiden näkökulmista. Keskustelutyypit ja niiden pääpiirteiset sisällöt on esitetty alla olevassa kuvassa. (Pelastuslaitoksen työurat, 29.)



Kuva 4. Kolmenlaisia kehityskeskusteluja ja niiden keskeisimmät piirteet (Pelastuslaitoksen työurat, 30).

Keskustelut käsittelevät päivittäisistä työtehtävistä suoriutumista, osaamisen kartoittamista ja kehittämistä sekä tulevaisuuden urasuunnitelmia. Keskustelutyypin tarkoitus on olla suuntaa-antavina apukeinoina pelastuslaitosten kehityskeskusteluille.

#### 4.3 Pelastuslaitoksen urapolut

Pelastuslaitosten palvelualueiden urapoluilta on kartoitettu erilaisia risteyskohtia ja niihin liittyviä tukimenetelmiä. Risteyskohdilla tarkoitetaan työuran aikana tapahtuvia muutoksia esimerkiksi tehtävänkuvan vaihdoksia, ammatillista kuntoutusta, työpaikan vaihdoksia, opiskelua tai vanhempain-/vuorotteluvapaita. Risteyskohtiin päättymisellä voi olla useita syitä. Se voi olla ura-ankkurien mukaista ennalta suunniteltua uralla etenemistä tai sitten pakon edessä esimerkiksi toimintakyvyn laskiessa vastaan tulevaa uran uudelleen suunnittelua.

Kuten jo aiemmin mainittiin, on suurin haaste selvästi pelastustoiminnassa mukana olevan henkilöstön fyysisen kunnon ja toimintakyvyn laskeminen. Työkyvyn alenemasta johtuva palomiesten urapolku noudattaa pelastuslaitoksilla pitkälti kaavaa:

1. rajoitetut pelastajan työtehtävät (esimerkiksi kuljettaja, ei savusukelluskelpoinen)
2. työuralla kohoaminen/eteneminen, jatko-/uudelleenkoulutus (esimerkiksi palopäällystö AMK)
3. uudelleen määritetty työnkuva (esimerkiksi turvallisuusviestintä, tukipalvelut)
4. täysin uudet työtehtävät alan ulkopuolella
5. eläkeratkaisu: työkyvyttömyys-/varhaiseläke

(Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti, 68, 69).

Vertikaalinen kulkeminen pelastuslaitoksen operatiivisella puolella (miehistö-alipäällystö-päällystö) onnistuu jatkokoulutuksen kautta ja horisontaalinen tarkastelemalla eri palvelualueiden tehtäviä ja niiden edellyttämiä osaamisia. Rajoitetut pelastajan työtehtävät ovat yleensä työntekijälle mieluisimpia vaihtoehtoja, mutta niitä ei varsinaisesti voida pitää urapolkuna, vaan väliaikaisena työnkuvan keventämisenä.

Uudelleen määritettyjen työnkuvien vaihtoehto on ollut valtakunnallisena tavoitteena jo pitkän aikaa. Siirtyminen toisiin tehtäviin organisaatiossa edellyttää sellaisen osaamisen hankkimista, jota uudessa tehtävässä vaaditaan. Muut palvelualueet ovat ikään kuin vastaanottavan osapuolen roolissa, koska ne mahdollistavat urapolkuja pelastuslaitoksen sisällä.

Turvallisuus- ja tukipalveluista on löydettävissä kaksi selkeää urapolkua – esimies- ja asiantuntijatehtävät, joihin on määritelty tehtävienmukaiset osaamisvaatimukset.

Palvelualueella eteneminen ja työtehtävien vaihtaminen on mahdollista, mutta se edellyttää aina tietynlaisen osaamisen todentamista.

Ensihoitopalvelujen urapolut ovat pääasiassa vertikaalisia, niille ei ole määritelty erityisiä toimintakykyvaatimuksia. Urapolku kulkee pääasiassa reittiä perustaso- hoitotasoesimiestehtävät. Liikkuminen horisontaalisesti vaatii lähes poikkeuksetta jonkin muun alan tutkintoa. (Pelastuslaitosten joustavat urapolut, 9-12; Pelastuslaitosten työurat, 23, 24 , 27.)



## 5 TUTKIMUS

Osana opinnäytetyötä tein tutkimuksen, joka liittyi osaamisen johtamisen työkaluihin Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia osaamisen kehittämisen menetelmistä, joista tärkeimpiä joustavat työurat -loppuraportin mukaan ovat perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja urasuunnittelu. Tulosten perusteella oli tarkoitus nostaa esille mahdollisia kehittämisen kohteita pelastuslaitoksen käytännöissä.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen kyselytutkimuksen, koska halusin saada kerättyä mahdollisimman laajan, koko pelastuslaitosta kattavan tutkimusaineiston. Menetelmä ei vaadi tutkijalta tiedonkeruuvaiheessa jatkuvaa työskentelyä, minkä takia se sopi oman koulunkäyntini ohelle hyvin. Lisäksi sähköiseen muotoon tallennetun aineiston analysointi ja läpi käyminen on omalta osaltani tehokasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184.)

Kyselyyn vastanneiden määrän jäädessä hyvin alhaiseksi päätin lisätä tutkimuksen luotettavuutta tekemällä kyselyn lisäksi myös haastatteluja. Tutkimusmenetelmä on siis kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä eli niin sanottu monistrateginen tutkimus. Käytän haastatteluista saamiani vastauksia esimerkein yhdessä kyselyn tulosten kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28, 32.)

### 5.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely lähetettiin sähköpostilla erillisenä tiedostona koko pelastuslaitoksen henkilökunnalle toukokuussa 2015. Tämän lisäksi kyselyyn oli mahdollista vastata fyysisesti paperilla Turun keskuspalloasemalla. Koin, että tällä tavoin saan lisättyä kyselyyn vastanneiden lukumäärää. Lisäksi yhteyshenkilöni Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella pyrki parhaansa mukaan kehottamaan ihmisiä vastaamaan kyselyyn. Jätin tietoisesti käyttämättä Webropol- järjestelmää kyselyn tekemiseen, koska koin saavani paremman vastausprosentin tällä tavalla.

Huomatessani palautettujen vastausten määrän jääneen alhaiseksi aloin suunnittelemaan haastattelujen järjestämistä kyselyn rinnalle. Tein tutkimusta varten viisi yksilöhaastattelua, joiden voidaan katsoa lukeutuneen teema- ja avointen haastattelujen piiriin. Pyrin valikoimaan haastatteluun henkilöitä mahdollisimman laaja-alaisesti kaikilta palvelualueilta, jotta saisin koko pelastuslaitosta kattavaa näkökulmaa. Haastateltavista kolme työskenteli tukitoimissa ilman varsinaista kokemusta pelastustoiminnasta, yksi operatiivisella puolella ja yksi ensihoidon esimiehenä.

Haastattelun runko koostui kolmesta teemasta, joiden kysymykset seurasivat pääpiirteiltään kyselyn mukaista kaavaa. Olin muuttanut kysymyksiä enemmän avoimiksi ja täten haastatteluun paremmin sopiviksi. Haastattelujen aikana kysymykset ja niiden järjestys saattoivat muuttua keskustelun mukaisesti, ja joihinkin kysymyksiin sain vastauksen ilman itse kysymystäkin.

### 5.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia osaamisen johtamisen menetelmistä Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella. On tärkeää tarkastella asioita juuri henkilöstön näkökulmasta ja kokemuksien pohjalta, koska kyse on vahvasti heidän työhönsä liittyvistä asioista.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat kyselystä ja haastatteluista saadun tiedon laatu. Tähän laatuun taas vaikuttavat muun muassa vastausten määrä, haastattelun runko ja suunnittelu, haastattelijan oma aiheen sisäistäminen sekä aineiston asiallinen ja ripeä analysoiminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti alhaiseksi jäänyt vastausprosentti. Olisin saanut laadukkaampaa aineistoa tekemällä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyöprosessia ja panostamalla etenkin kysymysten asetteluun ja teemoihin.

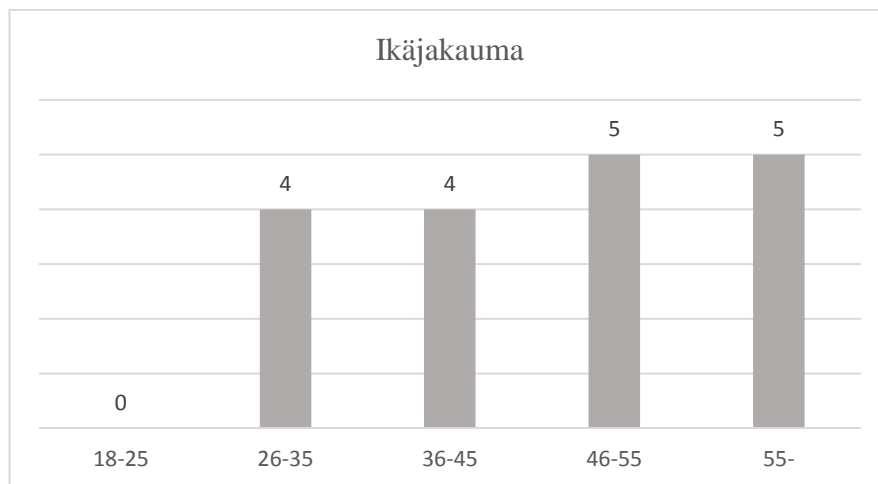
Pelkästään määränsä puolesta ovat tutkimustulokset ainoastaan suuntaa-antavia, ne eivät ole yleistettävissä koskettamaan koko pelastuslaitosta. Kyselyn ja haastatteluiden vastausten yhteisellä tarkastelulla on niissä kuitenkin selvästi havaittavissa yhteneväisiä

tekijöitä muiden aihepiiriä käsitelleiden hankkeiden, muun muassa Pelastuslaitosten työurat ja Joustavat urapolut-loppuraporttien kanssa. Mielestäni tämä lisää tulosten laadukkuutta, ja niitä voidaan niiden kautta pitää jossakin määrin yleistettävänä.

En pysty esittämään tutkimuksen perusteella syitä mahdollisiin ongelmiin, mutta pyrin kuitenkin tuomaan esille omia näkemyksiäni esiin nousseisiin ongelma-kohtiin. Kyselyn alhaisen vastausmäärän vuoksi ovat työn parasta antia haastattelut, joissa eniten keskustelua herättivät kehityskeskustelut sekä työnantajan tuki itsensä kehittämiseksi ja uran luomiselle.

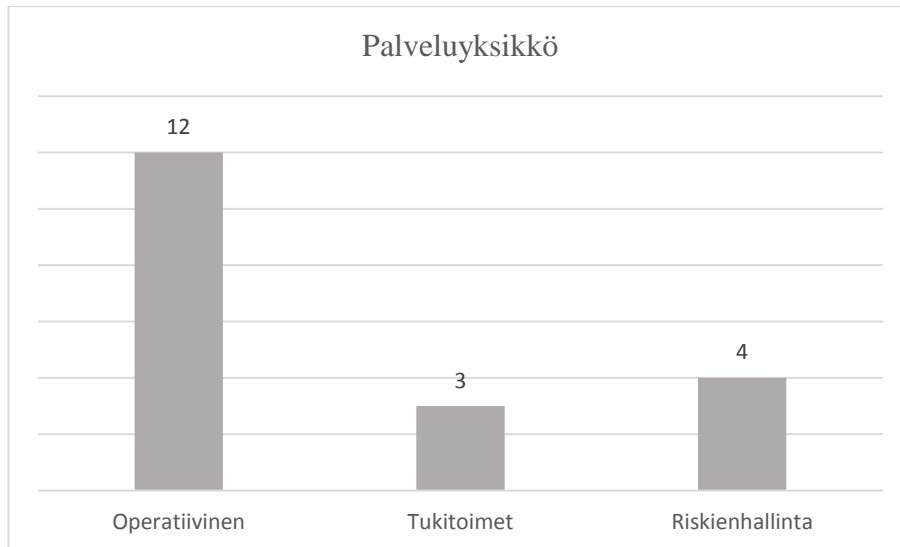
Toivon, että saan tutkimuksen kautta nostettua Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen osaamisen johtamisen käytännöissä esille sellaisia kohtia, joihin tulosten perusteella kiinnitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota.

### Vastaajien perustiedot



Kuvio 1. Ikäjakauma

Kuten jo mainittiin, kyselyn toteutunut otos jäi todella pieneksi. Vastaajia kertyi ainoastaan 19 kappaletta. Tämä kannattaa pitää mielessä taulukoita tarkastellessa. Alhaisen vastausprosentin lisäksi myös kyselyyn vastanneiden korkeahko ikä oli yllättävä tekijä. Yhden kyselyyn vastanneen jättäessä ikänsä ilmoittamatta ainoastaan neljä vastaajista oli alle 35-vuotiaita. Tästä johtuen oli myös vastaajien pelastusalalta löytyvä työkokemus luonnollisesti korkeampi keskiarvon ollessa 14,7 vuotta. Vain kahdella vastaajalla oli kokemusta alalta alle viisi vuotta.



Kuvio 2. Palveluyksikkö

Kaikista palveluyksiköistä kertyi vastauksia, mutta selvästi suurin osa eli 12 oli sijoittunut pelastuslaitoksen operatiiviseen palveluyksikköön. Tämä oli toisaalta myös odotettavissa, koska suurin osa henkilöstöstä kuuluu operatiiviseen palveluyksikköön.

### Perehdyttäminen



Kuvio 3. Perehdytyksen järjestäminen ja suunnitelmallisuus.

” Jos et oo hetkeen mukana nii putoot kelkasta samantien, tekniikka menee kovaa vauhtia eteenpäin, tää muuttuu koko ajan tää homma. On täällä näitä tiedostoja tietokoneella mistä voi tarkistella asioita, mut pitäis mennä itte kyl jonnekii peruskurssille...”

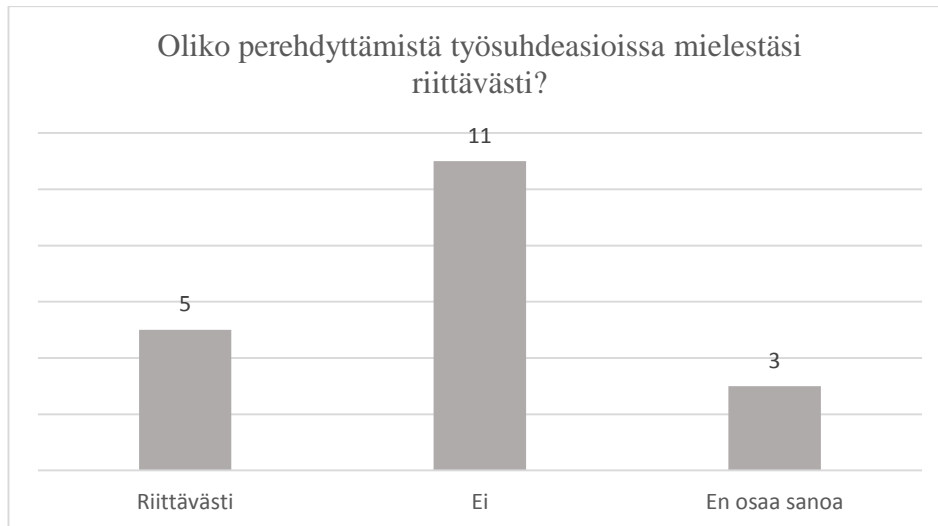
“Perehdytys pitäisi uusia määräväliajoin kaikkien osalta... ei siis vain uusille työntekijöille vaan myös täällä työssä oleville... Miksi? Asiat muuttuvat ja kaikki viestit eivät etene halutulla tavalla.”

Perehdyttäminen oli järjestetty hyvin ja suunnitelmallisesti 3 vastaajan kohdalla. 12 vastaajan mielestä perehdytys ei ollut onnistunut ja 4 ei osannut sanoa (kuvio 3).

Vastaajien pitkän työkokemuksen ja matalan vastausmäärän takia en voi juurikaan ottaa kantaa uran alkuvaiheen perehdytykseen ja työnopastukseen. Valtaosalla vastanneista perehdytyksestä on kulunut jo niin pitkä aika, että siihen liittyvät käytännöt ovat voineet muuttua jo useampaan otteeseen. Useassa vastauksessa oli myös mainittu, että perehdyttämistä ei siihen aikaan ollut ollenkaan. Tämän voidaan katsoa näkyvän ei-vastauksina perehdytyksen onnistumiseen ja suunnitelmallisuuteen liittyen. Vastausten tarkastelu ei siis ole perehdytyksen nykytilanteen kannalta kovin hyödyllistä.

Haastattelujen kautta minulle jäi kuva, että työnopastus on suunnitelmallista ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään muun muassa palautteen perusteella. Esimerkkinä voidaan mainita keväällä 2015 käyttöön otettu “perehdytyskirjeen” lähettäminen uusille työntekijöille. Sen avulla perehdytysprosessi aloitetaan jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Töihin tullessa työnopastusta toteutetaan pelastuslaitoksella pääasiassa mentorin eli nimetyn perehdyttäjän avulla.

Haastatteluissa tuotiin esille tarvetta perehdytyksen ajoittaiselle uusimiselle. Pelastuslaitoksen toimintatavoissa ja järjestelmissä tapahtuu alati muutoksia, minkä johdosta on tärkeää, että perehdyttäminen olisi koko työuran läpi jatkuvaa. Se pitäisi ottaa käyttöön aina, kun sille on tarvetta muutosten tapahtuessa tai esimerkiksi työntekijän ollessa poissa työpaikalta tai hänen työnkuvansa muuttuessa. Yleinen ongelmakohta pelastuslaitoksilla, omienkin kokemuksieni perusteella, on etenkin uuden teknologian, muun muassa tietotekniikan, hyödyntäminen työnteossa.

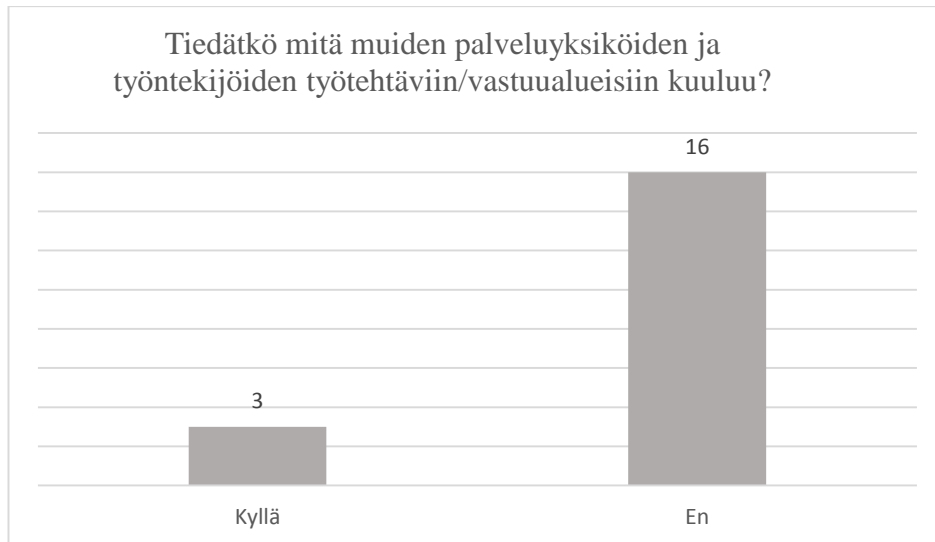


Kuvio 4. Perehdyttäminen työsuhteasioihin

Organisaatioon ja työsuhteasioihin perehdyttämistä ei vastausten perusteella ole käsitelty riittävästi. Olin antanut kysymyksen liitteenä työsuhteasioihin esimerkkeinä palkkausperiaatteet, lomien kertymisen ja käyttämisen, toiminnan poissaolotilanteessa, sekä työterveyshuoltoon ja työsuhte-etuihin liittyvät asiat.

Pelastuslaitoksella työsuhteasioita opitaan pääasiassa sitä mukaa, kun ne sattuvat tulemaan kohdalle. Perehdytyksen aikana asiaa tulee paljon, kaikkea ei voi millään sisäistää. Alkuvaiheessa tulisikin keskittyä niihin olennaisimpiin asioihin, joilla työpäivästä selvittää ja työympäristöön päästään tutustumaan. Kaiken perehdytyksen ei tarvitse tapahtua ensimmäisen viikon tai kuukaudenkaan aikana, joten mielestäni voisi olla ihan aiheellistakin jättää tietyt asiat suosiolla pois alkuvaiheesta ja käydä ne kootusti läpi myöhemmässä vaiheessa.

Virka- ja työsuhteasioihin liittyvät sopimukset mielletään usein monimutkaisiksi, koska niistä ei tiedetä riittävästi. Yleensä pelastuslaitoksilla eri toimialueiden perustehtävät on hoidettu hyvin, mutta henkilöstöjohtamiseen ja hallinnollisiin asioihin liittyvät toiminnot ovat voineet jäädä hieman taka-alalle. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella työsuhteisiin liittyvät asiat on vastuutettu omille yksiköilleen tukitoimien palvelualueelta, minkä koen hyväksi vaihtoehdoksi. Tällä voidaan ennaltaehkäistä itse tehtyjä vääринymmärryksiä sopimusten ja ohjeiden tulkinnassa. 15 kyselyyn vastanneista kertoikin tietävänsä, mistä voi etsiä tietoa itsenäisesti ja keneltä voi tarvittaessa pyytää apua ongelmiin liittyen.



Kuvio 5. Muiden palveluyksiköiden ja työntekijöiden työtehtävät ja vastualueet

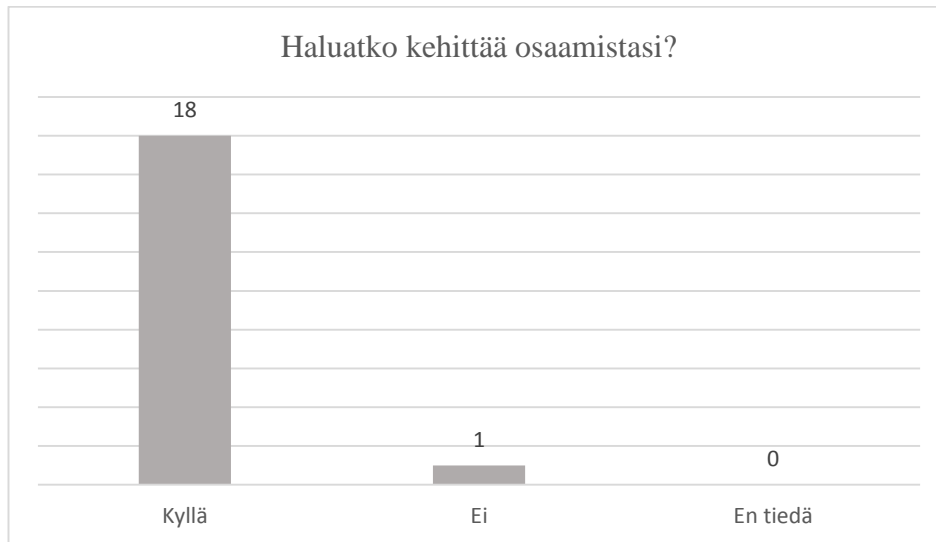
”Kaikki nimikkeet ei oo auennu vielä. Mä en tiedä mitä kaikki meiän palopäälliköt tekee. Mut jos se on riskienhallinnan puolella nii mä tiän suurinpiirtein mitä siel tapahtuu. Eihä tää alkuu ollu selvä alkuukaan, kolme vuotta nii nyt rupee vast valkenee.”

Selvä enemmistö ei kyselyn mukaan ollut tietoisia, mitä muiden palvelualueiden työtehtäviin ja vastualueisiin kuuluu (kuvio 5). Olin yllätynyt tästä, koska kyselyyn vastanneet olivat pääosin jo tehneet pitkähkön uran pelastuslaitoksella. Alkuvaiheen perehdyttämisessä tulisi mielestäni panostaa enemmän pelastuslaitoksen toimintaan tutustumiseen. Organisaation laajalla esittelyllä palvelualueittain edesautetaan kokonaisvaltaisen kuvan luomista pelastuslaitoksen toiminnasta. Tämä on oleellisessa osassa etenkin alan “ulkopuolisten” kohdalla, joilla ei välttämättä ole minkäänlaista kokemusta pelastuslaitoksen toiminnasta. Tällainen toimintaan ja työympäristöön tutustuttaminen helpottaa pelastuslaitoksen strategian ja arvojen jalkauttamista työntekijöiden keskuuteen.

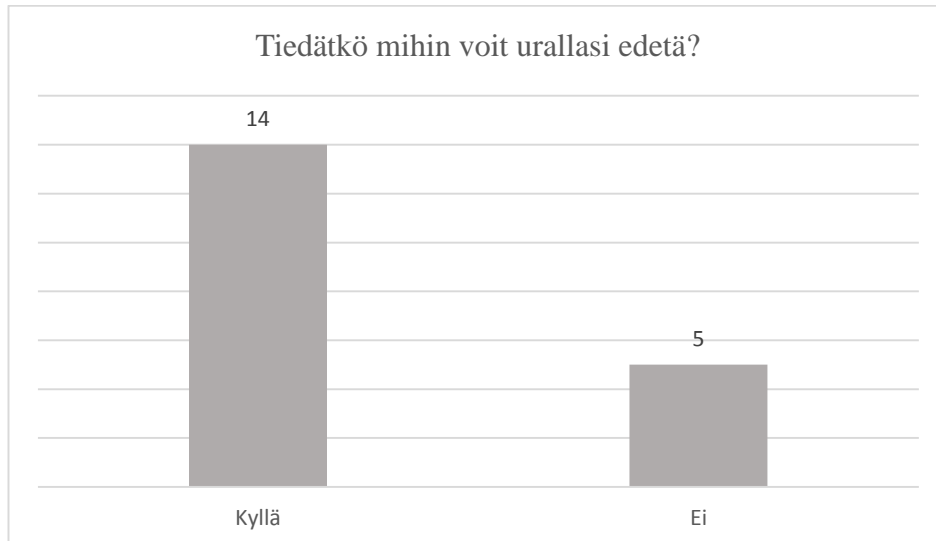
Pelastuslaitoksella on yhteinen asiakaslähtöinen toimintaperiaate, jonka eteen kaikki toimialueet tekevät töitä. Toiminnan tunteminen voi helpottaa yhteistyötä ja lisäksi antaa työntekijöille tietoa pelastuslaitoksen eri työllistymisvaihtoehdoista. Urapolkujen näkökulmasta katsottuna vastausten voidaan katsoa tarkoittavan, että työntekijöillä ei välttämättä ole tietämystä kaikista mahdollisista työtehtävistä, joita pelastuslaitokselta

löytyy. Herää myös kysymys, ovatko palvelualueet jossakin määrin eriytyneet toisistaan ja keskittyvätkö ne lähinnä vain omaan toimintaansa.

### Osaamisen johtaminen



Kuvio 6. Halu osaamisen kehittämiseksi

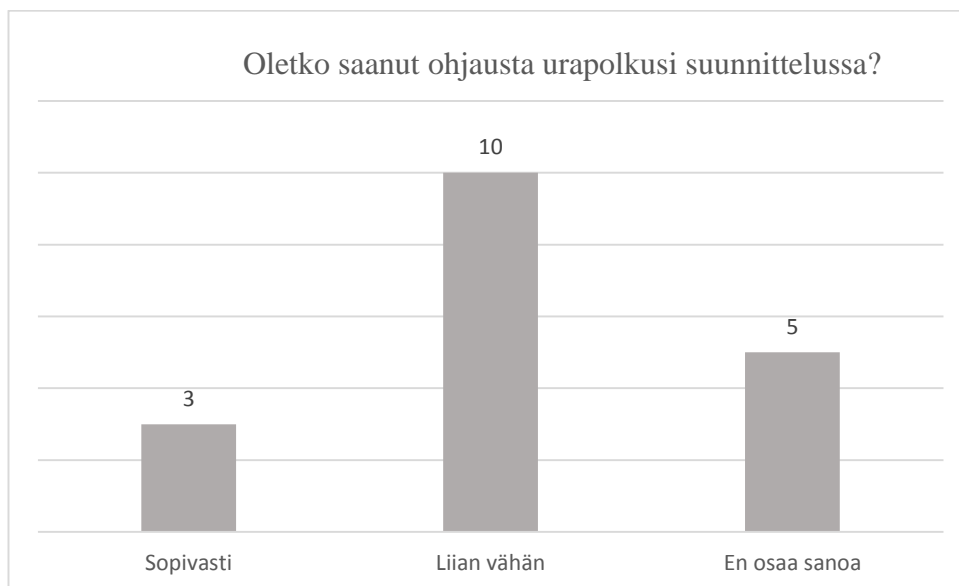


Kuvio 7. Uralla eteneminen

Yhtä lukuunottamatta kaikki vastaajat ilmoittivat halukkuutensa osaamisensa kehittämiseksi (kuvio 6). Ainoan ei-vastauksenkin antanut henkilö ilmoitti vastaukselleen perusteluksi eläkkeelle jäämisen. Kyselyn ja haastattelujen perusteella henkilöstö on motivoitunut kehittämään osaamistaan ja suurin osa tietää eri vaihtoehtoistaan, joihin voi



urallaan edetä. Tämä on tärkeää, koska yksilötason oppiminen on yksi osaamisen johtamisen ja organisaation oppimisen lähtökohdista. Eri uravaihtoehtojen tunteminen on taas edellytyksenä sille, että niihin voidaan edetä.



Kuvio 8. Ohjaus urapolun suunnittelussa

”Mä oon sitte kaikkien näitte kurssien ja oman mielenkiinnon avulla päässy urakehityksessä eteenpäin. VALPE on siitä ollu ihana, et täällä on ollu mahdollisuuksia jos on itte osottanu halukkuutensa.”

”Liikaa ei anneta valmiiksi, et ku itteki joutuu tekemään jotain nii se on osotus siitä, että oot oma-alotteinen ja kiinnostunut.”

”Talo on osoittanut että sulla kun on tota osaamista niin me haluttas sitä hyödyntää. Täältä on kyl saanu tukee ja potkuu (per.....) ja pystyny kurssittamaa itteesä. Kertaakaa ei oo missään kurssissa, et oli minkä hintanen vaan nii koskaan en oo saanu ei vastausta. Et on tääl saanu kehittää itteesä.”

”Esimies kyseli, että onks mulla kaikki osaaminen, et tarviinko jotain koulutusta, onks vaikka joku ohjelma jota tarvii kyseiseen työtehtävään. Et kyllä hän ollu kiinnostunu, että onko mulla kaikki työvälineet tähän työtehtävään.”

”Se on ollut aina ihan selkeä juttu, et totta kai sä meit koulutukseen.”



Kuvio 9. Osaamisen kehittämisen tukeminen ja vaihtoehdot

”Kaikki ei välttämättä tiedä, et mä luulen se on semmonen mitä vois jatkossa parantaa sitä tiedottamista, et se on varmaa joillekii ihmisille vähä epätiedossa.”

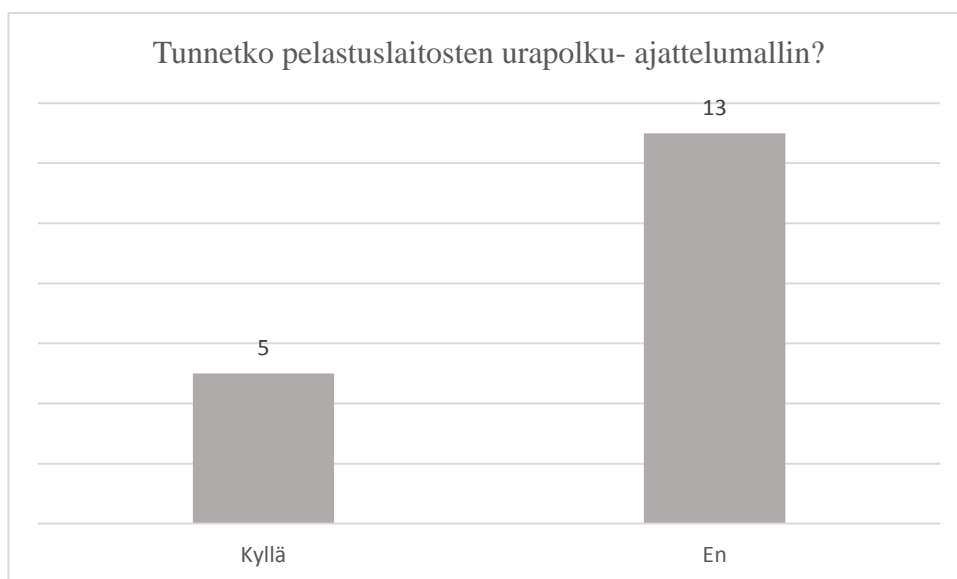
Vastausten mukaan urapolun suunnitteluun ja tukemiseen kaivattaisiin työnantajan puolelta enemmän tukea ja opastusta. Kolme kyselyyn vastannutta kertoi saaneensa mielestään sopivasti tukea urapolkunsuunnittelussa, kun taas noin puolet oli sitä mieltä, että tukea on ollut liian vähän (kuviot 8 ja 9). Pelastuslaitosten työurat -hankkeessa tehdyn tutkimuksen mukaan juuri kokemus työnantajalta saadusta tuesta vaikuttaa työntekijän uskoon päästä terveenä eläkkeelle sen hetkisestä työstään. Onkin mielestäni tärkeää, että esimiesten roolia ”valmentajana” korostettaisiin. (Pelastuslaitosten työurat, 12.)

Haastateltujen henkilöiden kanta työnantajalta saatuun tukeen oli kuitenkin hyvin positiivinen. Pelastuslaitos kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja näkee sen kilpailukykyä nostattavana tekijänä, joka tuottaa hyötyä molemmille. Jos nähdään, että tarvetta esimerkiksi koulutukselle on, pyritään se myös järjestämään. Vastauksissa nousi esille, että liikaa ei kuitenkaan anneta valmiiksi, vaan henkilöstön halutaan olevan omaaloitteisia ja myös itse kiinnostuneita kehittämään osaamistaan. Työnantajan tehtävänä on parhaansa mukaan auttaa henkilöstöä urallaan etenemisessä ja tehtäviin kuuluu muun

muassa eri kouluttautumisvaihtoehtojen kertominen sekä organisaation tarpeiden ja työntekijän omien halukkuuksien mukainen valmentaminen sitä kohti.

Pääasiallinen vastuu on kuitenkin työntekijällä itsellään, koska motivaation ja kiinnostuksen tullessa työntekijän omasta aloitteesta ovat lopputuloksetkin yleensä parempia. Osaamisen kehittämistä vastuun ottava ja itseohjautuva henkilöstö on tunnusomainen piirre oppivassa organisaatiossa vallitsevalle kulttuurille. Kysymys kuuluu, onko tätä kulttuuria saatu osaksi pelastuslaitoksen henkilöstön ajatusmaailmaa. Kannustimena itseohjautuvaan osaamisen kehittämiseen voitaisiin sitä sitoa esimerkiksi osaksi palkkausta.

Kehittämistyön kannalta tulisi myös selvittää, millaista tukea henkilöstö odottaa saavansa työnantajalta ja miten se on tähän asti toteutettu. Onko esimerkiksi koulutuksista ja opiskeluvaihtoehdoista tiedotettu tarpeeksi hyvin vai kaivataanko enemmän henkilökohtaista ohjausta ja suunnittelutyötä?



Kuvio 10. Urapolku- ajattelumalli

Selvä enemmistö haastatelluista ja kyselyyn vastanneista ei tuntenut terminä pelastuslaitosten urapolkuajattelua. Ajattelumallia on alettu tuomaan enemmän osaksi pelastuslaitosten osaamisen johtamista vasta viime vuosien aikana, mistä johtuen sitä ei välttämättä olla vielä jalkautettu kokeneemmalle henkilöstölle tai esimiehille, jotka käsittelevät niitä alaitensa kanssa. Jossakin muodossa on työurasuunnittelu kuitenkin

ollut olemassa pelastuslaitoksella jo pidemmän aikaa. Olisi mielenkiintoista selvittää, mitä olisivat vastaukset olleet nuorempien työntekijöiden osalta.

### Kehityskeskustelut



Kuvio 11. Oletko ollut kehityskeskustelussa



Kuvio 12. Kehityskeskusteluiden hyödyllisyys



Kuvio 13. Kehityskeskusteluiden onnistuminen

”Mä uskon et se on ihan tarpeellista niinku pohtia näitä asioita just esimiehen kanssa silleen, että ihan pysähtyy miettimään niitä, ettei se mee sillee lennosta, että mä en osaakaan käyttää tota asiaa, että voinko mennä koulutukseen. Nähdään pitkäjänteistä kehittämistä, että mitä siinä omassa työssä vois olla. Otetaan asiat ylös ja katotaan sitte myöhemmin, että onko tavoitteisiin päästy ja onko nyt edenny tää asia, ja et miks ei vaikka ookaan, mistä se johtuu.”

“En koe kehityskeskusteluja hirveen kehittävänä, koska miks ne asiat oottais sen vuoden jos joku asia on semmonen mist haluat puhua. Sillon ne menee siihen lomakkeelle joo, mut mikset sä voi puhuu niit heti. Siel on paljon semmosii asioita jotka ei mun mielest voi ees odottaa sitä vuotta. Miksei niit vois hoitaa sillee et ”hei mä tuun käymää”. Et en mä tarvii siihen sitä kehityskeskustelua, et saadaan asiat puhutta näin tässäkin (työpisteellä). Ja kyl ne sitte kans on mennyki eteenpäin vaikkei oo sitä kehityskeskustelussa läpi käytykään.”

”Hänki voi sanoo mulle et mun pitikii kysyy sult tämmöst juttuu, et ei me ooteta sitä jotain kaavakkeen täyttöö. Yhteys on auki koko ajan.”

”Ei oo mun mielestä järkeä noissa kehityskeskusteluissa. Ne on tietyn kaavan mukaa menny. Turhan jäykkää. Siellä vaan keskustellaan, mut ei se johda oikeestaa mihkään.”

Kahta vastaajaa lukuunottamatta olivat kaikki olleet kehityskeskusteluissa. Syytä näille kahdelle ei-vastaukselle ei ole tiedossa. Sekä kyselyn että haastatteluiden vastausten perusteella henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä jakautuvat lähes tasan kahtia (kuvio 12). Kokemukset hyödyllisyydestä taas ovat pitkälti sidoksissa keskusteluiden järjestelyjen onnistumiseen, mistä myös ollaan varsin vaihtelevaa mieltä (kuvio 13).

Haastattelujen perusteella esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus on hyvää ja avointa. Asioista voidaan puhua ilman kehityskeskustelujakin, minkä johdosta ne mielletään tavallaan turhiksi. Osa asioista voidaan kyllä hoitaa päivittäisen työnteon lomassa, mutta pitkän tähtäimen kehittämistyö edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua, jota toteutetaan kehityskeskusteluissa. Pidän hyvänä vaihtoehtona urasuunnitteluun panostamiselle teoriasuudessa esitettyä erillisten osaamis- ja urakeskusteluiden pitämistä.

Kehityskeskusteluiden onnistumisen edellytyksenä voidaan pitää, että kehityskeskustelut nähdään osana isompaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta, ja sitä kuinka keskustelut ovat sujuneet käytännössä. Käytännön onnistumiseen vaikuttavat paljon esimiehen taidot ja kiinnostus pitää keskusteluita. Myös alaiselta vaaditaan oikeanlaista asennetta ja motivaatiota osallistua keskusteluihin, mihin esimies pystyy toiminnallaan tosin vaikuttamaan.

Yksi haastateltavista kuvaili keskustelutilanteita liian jäykiksi ja kaavamaisiksi, ne eivät johda mihinkään. Onkin oleellista, että kehityskeskusteluilla on saatu aikaan konkreettisia tuloksia. Jos seuraavassa kehityskeskustelussa todetaankin, että molemmat osapuolet ovat pettäneet lupauksensa, syö tämä pohjaa koko keskustelulta ja ei ennusta hyvää jatkon kannalta.

Keskustelujen taustalla tulee olla ohjeistava runko, jolloin kaikki tarkoitetut asiat tulevat käsiteltyä. Muuten saatetaan puhua kaikesta muusta, kuin alun perin oli tarkoitus. Se, kuinka esimerkiksi urapolkuja käsitellään keskusteluissa ja siirretään käytäntöön, on pitkälti kiinni esimiesten tiedoista ja taidoista. Jokaisella esimiehellä on oma persoonansa ja tyyliensä, jonka mukaan hän keskusteluita pitää. Olisi kuitenkin hyvä pitää yhtenäinen linja keskustelujen taustalla ja käydä linjaus esimiesten kesken läpi. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella onkin luotu esimiestyöskentelyn yhtenäistämiseksi työkirja, jossa annetaan ohjeita kehityskeskusteluiden pitämiseen.

En pysty antamaan kyselyn tuloksille yhtä varsinaista selitystä, mutta yllä mainitut tekijät selittävät mielestäni vaihtelevuutta kehityskeskusteluihin liittyvissä tuloksissa. Samankaltaisella linjalla on pelastuslaitosten työuria käsitellyt hanke, jossa todetaan:

*”Kysymyksiä herättää, kuinka kehityskeskustelujen anti on siirrettävissä urasuunnitteluun käytännössä. Uratoiveiden toteuttamisessa mahdollisuudet ja toiveet koetaan ristiriitaisiksi. Useimmissa laitoksissa järjestelmät ovat sisänaajovaiheessa ja hyvien käytäntöjen löytäminen vie aikaa. Keskustelujen toimivuus ja samalla tiedon hyödyntäminen urasuunnittelussa on usein kiinni esimiehen kyvyistä.”* (Pelastuslaitosten työurat, 14.)

Jatkon kannalta kehityskeskusteluiden kehittäminen edellyttää niistä kerättävän palautteen läpimäymistä sekä toteutumisen laatua seuraavan järjestelmän kehittämistä ja paremmin hyödyntämistä. Mielestäni oleellisinta on kysyä etenkin henkilöstön mielipiteitä keskustelujen parantamiseksi.

Toisekseen tulisi pohtia esimiesten osaamisen profiileja ja seurata sitä kautta kehityskeskusteluiden pitämisen edellyttämää tasoa. Tässäkin voitaisiin hyödyntää alaisilta kerättyä esimieskohtaista palautetta.

#### 5.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tulosten perusteella tulisi Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksen mielestäni kiinnittää vieläkin enemmän huomiota siihen, että osaamisen johtaminen ja sen menetelmät muodostavat yhden ison ja yhtenäisen kokonaisuuden. Tässä oleellisessa osassa on strategian ja sen toimenpiteiden täsmentäminen ja jalkauttaminen kaikille toiminnan tasoille tarkoittaen, että jokaisen osa-alueen, esimerkiksi kehityskeskusteluiden perimmäinen tarkoitus ymmärretään. Yhden osa-alueen jarruttaessa voi koko toiminta hidastua, minkä takia on tärkeää kerätä osasista palautetta ja hyödyntää sitä kehittämistyössä.

Tutkimuksessa tällaisiksi tekijöiksi nousivat muun muassa henkilöstön kokemukset kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta sekä työnantajalta saadusta tuesta urasuunnitteluun liittyen. Syy-seuraus- suhde näkyy mielestäni tässä hyvin, sillä yksi

kehityskeskusteluiden tarkoituksista on paneutua yksilötasolla työntekijän uraan vaikuttaviin tekijöihin. Pelastuslaitoksen kehityskeskustelukäytäntöjä kehittämällä voidaan siis mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin työnantajalta saatuun tukeen urasuunnittelussa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä keino suorituskyvyn parantamiseen ja niiden järjestäminen säännöllisesti työuran ajan on merkittävää sekä työnantajalle että työntekijälle. Ei sovi unohtaa, että kehityskeskusteluiden toimivuuden ja tehokkuuden arviointi on osa suorituksen johtamista. Tämän vuoksi pidän kehityskeskustelurakenteiden hiomista erittäin tärkeänä.

Perehdytyksen alussa tapahtuvaan työnopastukseen en voi tutkimusten tulosten puolesta ottaa juurikaan kantaa. Oma näkemykseni kuitenkin on, että harmillisesti perehdytys usein jää vain ensimmäisiin työviikkoihin, jolloin organisaatioon ja työntekoon tutustutaan. Myös haastatteluissa nousi esille, että perehdytystä kaivattaisiin työuran alun jälkeenkin. Perehdytystä tulisi osana osaamisen johtamista tapahtua jatkuvasti ja varsinkin silloin, kun muutoksia tapahtuu.

Työsuhdeasioita ja organisaatioon perehdyttämistä tulisi ainakin tämän tutkimuksen perusteella käsitellä enemmän henkilöstön kanssa. Koska otanta on niin pieni, olisi mielestäni tärkeää kysyä vielä tarkemmin työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten ja mitä asioita tulisi käydä läpi. Riittäisikö esimerkiksi selkeä kirjallinen ohjeistus työsuhdeasioiden tulkitsemiseen vai halutaanko enemmän henkilökohtaista opastusta?

Urapolkuja käsitellään lähinnä kehityskeskusteluissa, mutta niiden muodostuvista tukevaa toimintaa olisi mielestäni hyvä ottaa jo osaksi perehdyttämistä. Tähän voisi kuulua esimerkiksi pelastuslaitokselta löytyvien työtehtävien tarkemmin avaaminen sekä työnantajan tarjoamien eri itsensä kehittämisen mahdollisuuksien esittely. Tällöin ajatus itsensä kehittämisestä on ikään kuin istutettu uuden työntekijän päähän jo työuran alkumetreillä.



## 6 POHDINTA

Pelastuslaitokset ovat hankalan paikan edessä, kun niiltä edellytetään samanaikaisesti säästöjen aikaansaamista, mutta silti palvelutason ylläpitoa, mieluummin vieläpä nykyistä tehokkaammin. Vireillä on suuria uudistuksia muun muassa pelastustoimen, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon alueisiin, joiden rakenneuudistuksilla haetaan tehokkuutta ja yhdenmukaisuutta toimintaan. Pelkkä yhdistyminen ja alueiden vähentäminen ei kuitenkaan takaa parempia tuloksia. Uudistuminen edellyttää myös, että siellä olevat järjestelmät ja etenkin johtaminen muuttuu uuden mallin mukaiseksi. Muutoin uudistuksiin vastataan vanhoilla toimintamalleilla. Uusien toimintatapojen luomisessa tulee pelastuslaitosten hyödyntää luotuja verkostoja ja tehdä tiivistä yhteistyötä parhaimpien menetelmien löytämiseksi.

Muutosten koskiessa kaikkia pelastuslaitoksia, on tärkeää, että koko alalla toimiva henkilöstö olisi mukana niiden suunnittelussa ja toimeenpanossa. Oleellista on, että strateginen ajattelu ja tavoitteet saataisiin jalkautettua konkreettisesti yksilötasolle asti. Vain muutosten taustat ymmärtämällä voidaan työntekijät saada sitoutumaan niihin. Työntekijöiden sitoutuminen on elintärkeää, koska heidän voidaan katsoa olevan edellytys pelastuslaitosten toiminnalle.

Pelastuslaitoksilla vallitsee hieman vanhahtava ja jäykkä toimintakulttuuri, joka voi osaltaan hidastaa uudistumista ja muutosten tapahtumista. Usein pelastuslaitoksilla asiat hoidetaan sillä vanhalla hyväksi todetulla tavalla ja uudenlaiset näkemykset saattavat aiheuttaa vastarintaa, koska "näin se on aina ennenkin tehty." Kulttuuria pitäisi viedä yhä enemmän oppivan organisaation suuntaan, jossa koko henkilöstö osallistuu päätöksentekoon ja kyseenalaistaa omia toimenpiteitään.

Pelastuslaitoksilla on kuitenkin vahva "perheenomainen" kulttuuri, minkä vuoksi usein jo yhden työntekijän aktivoituminen saa mukaan myös muita. Tämä "perheenomainen" kulttuuri on mielestäni pelastuslaitosten valttikortti, jos tarkastellaan asiaa organisaation oppimisen näkökulmasta. Tällaisessa työyhteisössä yksilötason osaaminen saadaan tehokkaasti hyödynnettyä koko organisaation käyttöön. Kulttuurin luominen pelastuslaitokselle edellyttää avoimempaa, kehittämiseen rohkaisevaa keskustelua, jotta yksilöistä muodostuvat ryhmät ja osastot saadaan tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti.

Kaikilla muutoksilla ja kehityksellä haetaan pelastuslaitosten toimintaan tehokkuutta. Tammikuussa 2016 julkaistussa Pelastustoimen kumppanuusverkoston tuottavuusprojektissa pelastuslaitosten tehokkuutta ja tuottavuutta tarkastellaan sen veronmaksajille aiheutuvien kustannuksien kannalta. Ison osan pelastustoimen kustannuksista (67 %) mennessä henkilöstökuluihin, on varsin luonnollista, että säästöjä ja tehokkuutta haetaan sitä kautta.

Itsehallintoalueille siirryttäessä pelastustoimen henkilöstörakenne muuttuu ainakin hallintorakenneuudistuksen osalta, mutta enemmistö henkilöstöstä kuuluu yhä operatiiviseen palvelualueeseen (miehistö, alipäälystö ja päälystö). Kumppanuusverkoston tekemässä selvityksessä todetaankin, että tuottavuus on pitkälti kiinni työvuorojen valmiuden aikaisista toiminnoista, minkä takia on heidän työaikansa tehokas käyttäminen noussut oleelliseen osaan tuottavuuskeskusteluja. (Pelastustoimen tuottavuusraportti, 9, 10.)

Murto-osa työvuorojen ajasta kuluu itse hälytyksillä, joten miten sen ohella olevaa työaika pystyttäisiin hyödyntämään ja käyttämään tehokkaammin? Kysymyksiksi on noussut muun muassa onko valmiuden ylläpitäminen osa palomiesten työnkuvaa ja tulisiko koko työvuorojärjestelmää muuttaa “paremmin aktiiviyöaika hyödyntäväksi”? Etelä-Savon pelastuslaitos on siirtymässä tulevan kesän aikana kaksivuorojärjestelmään operatiivisen toiminnan osalta ja myös muualla on havaittavissa samankaltaista trendiä. Ainakaan aiemmat, muualla päin Suomea tehdyt kokeilut kaksivuorojärjestelmästä eivät ole osoittautuneet kovinkaan tuloksellisiksi, joten jään mielenkiinnolla odottamaan raportteja Etelä-Savosta.

Tuottavuushankkeessa esitetään myös, että työvuoroja suunniteltaisiin tilastojen ja riskianalyysojen pohjalta. Työntekijöitä olisi siis silloin enemmän silloin, kun onnettomuuksiakin tapahtuu. Tilastollisessakin tarkastelussa on perää, jos ajatellaan suoraan säästöjen kannalta, mutta millä tapaa saadaan varmistettua se, että tehtävien hoitaminen on yhtä tehokasta kaikkina kellon aikoina. Jos esimerkiksi viikonloppuyö miehitetään pienemmällä vahvuudella kuin arkena, aloitetaanko onnettomuuspaikalla silti pelastustoiminta yhtä nopeasti ja tehokkaasti?

Myönnettäköön, että työvuorojen ajankäytössä on parantamisen varaa. Poikkeusluvan mukaisesti 24 h työvuoroissa työskentelevillä aktiiviseksi työajaksi on määritelty 12 h,

joka koostuu hälytyksistä, työnantajan ennaltasuunnitelluista työtehtävistä sekä ammattitaidon ja työkyvyn ylläpitämisestä. Käytännössä vuorottainen aktiivityöaika on kuitenkin 8 – 10 h. Tämän ajan ulkopuolella ollaan minuutin lähtövalmiudessa mahdollisia hälytyksiä varten. (Pelastustoimen tuottavuusraportti, 7.)

Teoriaosuudessa totesin, että tehokkuuden ei katsota enää kasvavan tekemällä enemmän, vaan tekemällä asiat uudella tehokkaammalla tavalla. Toisaalta jos työaikaa ei ole alunperinkään käytetty tehokkaasti työntekoon vaan enemmän “valmiuden ylläpitoon”, silloinhan tehdään enemmän.

Työajan tehostaminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista ja paljon suunnittelua vaativia toimenpiteitä työnantajalta. Muutokset herättävät organisaatiossa lähes poikkeuksetta keskustelua, etenkin jos niitä ei osata perustella hyvin. Koska toimenpiteillä haetaan tehokkuutta, on mielestäni tärkeää, että edettäisiin suorituksen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Asetetaan muutoksille tavoitteet ja aletaan ohjamaan ja valmentamaan toimintaa niitä kohti. Tämän jälkeen arvioidaan tuloksia ja kehitetään toimintaa edelleen saatujen tulosten perusteella.

Työnteolle tulee olla selkeät tavoitteet ja ohjeistukset, koska kukaan ei halua tehdä turhaa työtä. Toimenpiteiden tuloksia tulee arvioida ja tarvittaessa vielä muuttaa niiden perusteella. Jo tehdyn muutoksen kumoaminenkaan ei välttämättä ole huono päätös. Päivittäisjohtaminen on tärkeää esimiesten ja alaisten harjoittaessa vuoropuhelua ja tehdessä konkreettisia, yhteisen näkemyksen mukaisia päätöksiä jatkosta. Päätöksenteon taustalla näen hyvänä menetelmänä ryhmien ja osastojen kesken pidettävät kehityskeskustelut, joissa kaikkia osapuolia on kuullaan ja pohditaan yhdessä muutoksista koituvia syy-seuraus- suhteita. Onko esimerkiksi työaikojen muutosten kautta haetulla tehokkuudella vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen?

Pelastuslaitoksen työntekijän halutaan olevan oma-aloitteisesti ja innokkaasti mukana viemässä omalla toiminnallaan pelastuslaitosta lähemmäs tavoitteitaan. Tällä hetkellä pelastuslaitosten toimintamalli on varsin auktoritääristä, eli tehdään sitä, mitä käsketään. Teoriaosuudessa mainittu kolmen K:n johtamistyyli, käske, kontrolloi, korjaa, ei juurikaan innosta oma-aloitteisuuteen ja vastuun ottamiseen oman toiminnan kehittämistä. Tehdään se, mitä käsketään, minkä jälkeen “mennään piiloon paineilmalaitehuoltoon”. Nykypäivän johtamiseen kuuluvien henkilöstön tukemisen ja

heidän työnteon toimintaedellytysten takaamisen tulisi näyttäytyä entistä enemmän pelastuslaitosten johtamistyössä.

Tärkein linkki organisaation ja miehistötason välillä on kulloisenkin vuoron esimies. Koska hälytyksiä ei tule tasaisesti, on lähiesimiehillä päiväpalveluohjelmaa suunnitellessaan viime kädessä vastuu työajan tehokkaasta käytöstä. Jos esimerkiksi koulutukset menevät päällekkäin hälytystehtävien kanssa, on myös pidettävä huolta, että koulutus järjestetään toisena ajankohtana. Esimiehen osalta onkin tärkeää seurata ja arvioida työajan käyttöä ja toteutumista.

Oleellinen osa pelastajien työnkuvaa on toimintakyvystä (osaaminen ja työkyky) huolehtiminen, jonka puolesta puhuvat mielestäni jo pelastustoimen arvot: ammatillisesti ja luotettavasti. Ammattitaito ei pysy yllä pelkästään hälytyksiä hoitamalla, mikä luo tarpeen koulutustoiminnalle. Tällä hetkellä pelastuslaitosten koulutustoiminta on hyvin vaihtelevaa eri alueiden välillä. Päästäkseen paremmin tavoitteisiinsa tulisi pelastustoimen luoda ja yhtenäistää johtamisen järjestelmiään henkilöstön osaamisen seuraamisen, sekä kehittämisen osalta.

Työkykyyn liittyvät seurantajärjestelmät ovat pelastuslaitoksilla varsin hyvällä mallilla, mutta muun osaamisen kartoitusta ja seurantaa ei ole vielä juurikaan kehitetty. Operatiivisella puolella osaamiselle ”vähimmäisehtoja” sanelevat muun muassa pelastuslaki ja sen asetukset, ensihoidolla terveydenhuoltolaki, kun taas turvallisuuspalvelujen puolella määrittelyt ovat vapaampia. Ensihoidossa työskentelevien osaamista testataan säännöllisin väliajoin muun muassa perus- ja hoitotason tenttein, joilla varmistetaan, että työntekijä on osaamisensa puolesta ajan tasalla. Vastaavanlaista osaamiseen perustuvaa seurantajärjestelmää ei ole operatiivisen pelastustoiminnan taikka riskienhallinnan puolella.

Pelastuslaitoksilla tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota ammattitaidon ylläpitämiseen. Esimerkiksi savusukelluskelpoisuus edellyttää tietyn määrän harjoituksia vuodessa, mutta loppujen lopuksi ne ovat vain murto-osassa hälytystehtävistä. Kuinka varmistetaan, että laaja-alainen turvallisuusalan ammattilainen taitaa esimerkiksi korkealla työskentelyn vaadittavalla tasolla toimiakseen hälytyksillä? Mielestäni samantyylliset lain määrittämät harjoitusvaatimukset kuin savusukelluksessa voisivat toimia myös muiden työn osa-alueiden kanssa.

Hyvänä lähtökohtana kehittämiseksi on toimenkuvauksista muodostuvan organisaation “osaamiskartan” luominen. Toimenkuviin liitetyillä osaamisen tavoitetasoilla (mitä osaamista ja kuinka hyvin) pystytään paremmin arvioimaan henkilöstön kyvykkyyksiä eri tehtäviin. Mitä kaikkea kuuluu esimerkiksi palomiehen tai palotarkastajan tehtäviin? Osaamiskartoituksia on tehty vaihdellen laitoskohtaisesti, mutta tarvetta olisi etenkin valtakunnalliselle mallille.

Pelastuslaitokset nähdään monipuolisina turvallisuuspalvelujen tuottajina joiden henkilöstö on moniosaavaa ja ammattitaitoista. Luoduista osaamisprofiileista riippuu, mitä työntekijöiltä voidaan vaatia. Ilman tätä tehtävien määrittelyä ja toimenkuvien luomista on kehittäminen käytännössä mahdotonta. Osaamisen profiilien luominen helpottaa myös henkilöstön työnkuvien muutoksia ja urapolkujen luomista, kun tiedetään, mihin omaa osaamisen tasoa voidaan verrata.

Pelastustoimi osallistunee jatkossa muun muassa entistäkin tiiviimmin ensihoitopalvelujen järjestämiseen, mutta “osaamisen profiilien” kautta voitaisiin työvuoroja hyödyntää entistä aktiivisemmin esimerkiksi onnettomuuksien ehkäisyssä ja turvallisuusviestinnässä. Eikö optimitilanne kuitenkin olisi, että onnettomuus pystyttäisiin torjumaan jo ennalta?

Pelastustoimen puutteita toimintakyvyn (osaaminen ja työkyky) seurannassa ja kehittämisessä osana urapolkuja on selvästi tiedostettu, mikä näkyy muun muassa asiaa käsitelleiden tutkimusten johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa. Pelastustoimen strategiassa esitettiin, että pelastuslaitosten eri uravaihtoehtoja halutaan saada ihmisten tietoisuuteen jo alalle hakeutumisvaiheessa. Pelastajilla onkin koulutuksessaan opintojakso nimeltä *Palomiehen ammatti ja työura*. Opiskelijoille halutaan kertoa, että pelastuslaitoksella pystyy halutessaan luomaan myös perinteistä nousujohteista uraa, mutta herätteleämään myös siihen tosiasiaan, että harva pysyy työkykyisenä palomiehenä eläkeikään asti. (Pelastajatutkimuksen opetussuunnitelma 2015, 13.) Tämän tyylinen ”opintojakso” voisi mielestäni olla hyvä lisätä myös esimerkiksi pelastuslaitoksen perehdytykseen.

Ajoissa alkava työurasuunnittelu on niin sanottua varhaista puuttumista, jolla tarkoitetaan, että mahdollisiin työkyvyn aiheuttamiin ongelmiin reagoidaan urasuunnittelulla jo etupainotteisesti, ei siis vasta siinä vaiheessa, kun työkyky on jo

alentunut ja on pakko keksiä jotain, jotta töissä voidaan jatkaa. Varhainen puuttuminen kuuluu etenkin työnantajan tehtäviin ja kehityskeskusteluiden sisältöön, mutta samaa ajattelumallia tulee löytyä myös työntekijältä itseltään. Tässäkin korostuu työntekijöiden oma-aloitteisuus ja vastuun ottaminen omasta oppimisestaan.

Osaamisen johtamisen käytännöissä on sekä Varsinais-Suomessa että valtakunnallisesti huomattu olevan selviä puutteita, koska miksi muutenkaan olisi se saanut viime vuosina niin paljon huomiota erilaisten hankkeiden muodossa? Kehitystyö on aloitettu, mutta muutosten ja tulosten näkyminen vie aikaa. Oikealla tiellä kuitenkin ollaan.

Varsinais-Suomen aluepelastuslaitos on harjoittanut kehittämistoimintaa strategisen ja osaamisen johtamisensa osalta sekä ollut aktiivisesti mukana muun muassa urapolkuja ja joustavia työuria kehittävässä hankkeissa. Hankkeissa on pelastuslaitoksen arvoja ja strategiaa täsmennetty ja onnistuttukin tuomaan konkreettisesti mukaan pelastuslaitoksen kaikille toiminnan tasoille. Esimiestoimintaa on kehitetty enemmän valmentavaan suuntaan ja suorituksen johtamisen tavoitteeksi on asetettu korkean suoriutumisen kulttuurin luominen pelastuslaitokselle. Esimiehille luodut työkirjat strategian jalkauttamiseen ja kehityskeskusteluiden pitämiseen kertovat oppimismyönteisestä asenteesta.

Suorituksen johtamiseen on saatu tehokkuutta ja henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi on käyttöön otettu ryhmäkehityskeskustelut, jotka vauhdittavat yksilötason osaamisen siirtymistä ryhmille ja koko organisaatiolle. Yksilöiden halutaan ottavan enemmän vastuuta sekä omasta että organisaation toiminnan kehittämisestä.

Pelastuslaitoksella pyritään avoimeen kulttuuriin ja viestintään, jolloin kehityskohteita ja virheitä omassa toiminnassa on helpompi ottaa esille ja korjata. Työntekijöitä rohkaistaankin ottamaan hankaliakin asioita puheeksi ja antamaan palautetta toistensa suorituksista. (Strategia toimeksi – Muutosvoimana ihmiset, 6 – 8.)

Käyttämäni lähdemateriaalin, tutkimustulosten ja omakohtaisten kokemusten perusteella uskallan sanoa, että Varsinais-Suomen aluepelastuslaitoksella on selvästi havaittavissa oppivan organisaation tunnusomaisia piirteitä.

## 6.1 Oman työn arviointi ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytteen tekeminen on laajin ja vaativin kirjallinen työ, joka ammattikorkeakouluopinnoissa suoritetaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on, että opiskelija kehittää ja osoittaa valmiuksiaan soveltaa osaamistaan opintoihinsa liittyvässä tutkielmassa, jossa hän toimii asiantuntija roolissa. Työn aloittamista aletaan käsittelemään jo ensimmäisen vuoden opintojen aikana, mistä lähtien sen tekeminen kummittelee opiskelijoiden mielessä. On tietysti hyvä, että työ aloitetaan ajoissa, mutta ainakin omasta puolestani voin sanoa, että itselläni eivät rahkeet olisi riittäneet työn tekemiselle kuin vasta opintojeni loppusuoralla. Tämä johtuu päällystöopetukseen kuuluvasta runsaasta kontaktiopetuksen määrästä, mutta etenkin omasta tietämyksestäni tulevaa ammattiani kohtaan.

Prosessin aikana opin, että tilanteet muuttuvat ja muutoksiin pitää pystyä reagoimaan. Se näkyy tässä työssä aiheen muokkautumisena lopulliseen muotoonsa. Opinnäytetyöprosessi lähti liikkeelle aiheenvalintana keväällä 2015. Varsinais-Suomen aluepelastuslaitos esitti tarpeen yleisen perehdytyskansion tekemiselle, johon päätin tarttua. Pelkkä kansion tekeminen ei kuitenkaan vielä riitä täyttämään opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia, joten päätin tehdä kansion lisäksi tutkimuksen osaamisen johtamisen menetelmiin liittyen. Tutkimuksen kautta halusin myös saada ehdotuksia perehdytyskansion sisältöön liittyen. Työn edetessä totesin, ettei kansio kuitenkaan mielestäni enää sopinut tai tuonut lisäarvoa opinnäytetyölle, joten päätin jättää sen opinnäytetyön ulkopuolelle. Kansio on siis tehty ja palautettu, mutta sitä ei ole liitetty tähän opinnäytetyön raporttiin.

Opinnäytetyöllä tulee olla jokin ”punainen lanka”, tavoite ja tarkoitus, jota työ seuraa alusta loppuun asti. Suurpiirteinen ajatus tuosta punaisesta langasta oli minulla koko ajan olemassa, mutta sen kirjalliseen muotoon saamisessa kesti pitkälle vaiheeseen, jolloin kyselyt ja haastattelut oli tehty ja olin valmistautumassa raportin kirjoittamista varten. Jouduin esimerkiksi muuttamaan tutkimussuunnitelmaani siinä vaiheessa, kun kyselyn vastaukset oli jo analysoitu. Ymmärrän paremmin, kuinka tärkeässä roolissa hyvin laadittu suunnitelma oikeasti onkaan. Sanonta, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pitää kyllä täysin paikkaansa.

Osaltani opinnäytetyön tekemiseen kuului monenlaisia tunteita. Alun ahdistuksen jälkeen oli mielenkiintoista huomata, miten asiat alkoivat loksahdellaan kohdalleen ja kuinka alkuun niin irrallisilta tuntuneiden asiakokonaisuuksien välille alkoi muodostumaan yhteyksiä ja merkityksiä. Positiivisuus ja epätoivo vaihtelivat aina sitä mukaa, kun työn eteni tai alkoi tökkimään. Hankalissa työvaiheissa sain tukea ohjaavalta opettajaltani Mari Lyyralta ja ystävältäni Jenika Ylikauppilalta, joka toimi yhteyshenkilönä Varsinais-Suomen aluepelastuslaitokseen.

Olen kehittynyt opintojeni aikana tiedon etsijänä ja kirjoittajana, mutta voin kuitenkin rehellisesti sanoa, että oppimista tapahtui opinnäytetyötä tehdessä enemmän kuin missään muussa opiskelujeni aikana tekemässäni työssä. Suurimmaksi haasteeksi prosessissa nousi odotetustikin tarpeeksi laajan ja kokonaisuudeltaan yhtenäisen kirjallisen tuotoksen tekeminen, missä onnistuin kuitenkin omasta mielestäni varsin hyvin. Lähdemateriaalin puolesta haasteita asetti se, että lähes kaikki niistä käsittelivät organisaatioita liiketoiminnan näkökulmasta, joten välillä oli hankalaa miettiä samaa asiaa kunnallisen pelastustoimen kannalta.

Tutkimuksen osalta huomasin nauttivani etenkin haastatteluiden tekemisestä ja aihealueesta keskustelemisesta. Ensimmäinen haastattelu jännitti minua paljon, mutta seuraavat tuntuivatkin jo menevän kuin vanhalla tekijältä. Pystyin rentoutumaan ja haastatteluiden taso ainakin omasta mielestäni kehittyi loppua kohden. Perehtyessäni materiaaliin enemmän huomasin silti usein, mitä kaikkea olisinkaan halunnut tehdä eri tavalla kyselyssäni ja haastatteluissani. Se johtui kuitenkin siitä, että olin alkanut sisäistämään ja oikeasti ymmärtämään käsittelemiäni aihealueita.

Tässä vaiheessa prosessia on luonnollisesti käynyt mielessä lukuisia asioita, joita olisi voinut tehdä toisin ja paremmin. Opinnäytetyöni käsittelee osaamisen johtamista hyvin laajasti, jolloin mihinkään osa-alueeseen ei päästä kunnolla pureutumaan sisään. Näin jälkepäin olisin voinut keskittyä työssä esimerkiksi kehityskeskusteluiden järjestämiseen, jolloin olisin mahdollisesti saanut siitä enemmän asioita nostettua esille.

Olisin myös saanut laadukkaampaa aineistoa tekemällä tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa opinnäytetyöprosessia ja panostamalla etenkin kysymysten asetteluun sekä teemoihin. Useammassa osassa kyselyn vastauksia oli myös todettu, että kysymykset kohdistuvat enemmän nuoriin henkilöihin, mikä on minulla olikin lähtöajatuksena.



Mielestäni epäonnistuin tutkimuksen toteuttamisessa, mutta onnistuin siitä huolimatta luomaan ehjän ja yhteneväisen opinnäytetyön, jonka lopputulokseen olen tyytyväinen. Koen saavuttaneeni työlle asettamani tavoitteet sekä raportin että tutkimuksen osalta.

Myönnettäköön, että vuosi sitten ajattelin valinneeni aiheen ainoastaan siksi, kun en muuten keksinyt ja sitä minulle tarjottiin. Nyt maaliskuussa 2016 kirjoittelen viimeisiä rivejä työhön todeten, että aihepiiri alkoi kiinnostamaan minua siinä määrin, että voisin hyvinkin nähdä itseni opiskelemassa lisää tai työskentelemässä siihen liittyen.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S & Hurme, H 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki
- Juuti, P ja Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy. Helsinki
- Koskinen, K. 2006. *Johda yrityksesi osaamista*. Dark Oy. Vantaa
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003*.
- Pelastuslaitosten joustavat työurat 2012*. Työryhmän loppuraportti.
- Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016. *Pelastustoimen tuottavuusraportti*.
- Sisäasianministeriö 2010. *Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut*. Sisäasianministeriön julkaisu.
- Sisäasiainministeriö 2009. *Pelastuslaitosten ja henkilöstön toimintakykyhanke*. Sisäasianministeriön julkaisu.
- Sisäasianministeriö, 2012. *Pelastustoimen strategia 2025*. Sisäasianministeriön julkaisu.
- Ruohotie, P. 1998. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Oy Edita Ab. Helsinki
- Senge, M. 1990. *The Fifth Discipline*. Double Day. New York
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita. Helsinki
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio*. Talentum. Helsinki
- Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum. Helsinki
- Varsinais-Suomen pelastuslaitos, 2013. *Esimiestyön ja yhteisen esimieskulttuurin kehittäminen-työkirja*.

Varsinais-Suomen pelastuslaitos. *Palvelutasopäätös 2013 - 2016.*

Varsinais-Suomen pelastuslaitos, 2013. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset-loppuraportti.*

Pelastustoimen strategiaryhmä, 2015. *Pelastustoimen tilannekuva – SWOT - arviointi.* www-dokumentti.

[http://www.intermin.fi/download/60827\\_Pelastustoimen\\_tilannekuva\\_SWOT\\_23062015.pdf](http://www.intermin.fi/download/60827_Pelastustoimen_tilannekuva_SWOT_23062015.pdf). 28.3.2016

Pelastusopisto, 2015. *Pelastajatutkinnon opetussuunnitelma Pe 90 – 93.* www-dokumentti.

[http://www.pelastusopisto.fi/download/59292\\_Pelastaja\\_ops\\_90\\_-\\_93.pdf?bce28372301bd388](http://www.pelastusopisto.fi/download/59292_Pelastaja_ops_90_-_93.pdf?bce28372301bd388). 4.4.2016

## LIITTEET

## LIITE 1

**Perustietojen kartoitus**

1. Ikä: **18-25 / 26-35 / 36-45 / 46-55 / 55-**
2. Sukupuoli: **Mies / Nainen**
3. Työkokemus Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella (kuukautta/vuotta): \_\_\_\_\_
4. Palveluyksikkö: **Operatiivinen / Tukitoimet / Riskienhallinta**
5. Virkanimike: \_\_\_\_\_
6. Virkasuhde: **Määräaikainen / Toistaiseksi voimassaoleva (vakinainen)**

## PEREHDYTTÄMINEN

**Perehdyttäminen työtehtäviin**

7. Saitko riittävästi opastusta omiin ja tiimisi työtehtäviin liittyen?  
**Riittävästi / Liian vähän / En osaa sanoa**

8. Tiedätkö mistä kaikista asioista olet itse vastuussa?

**Kyllä/En**

**Perehdyttäminen organisaatioon (Toimiala-/Työsuhdeperehdyttäminen)**

9. Tiedätkö mitä muiden palveluyksiköiden ja työntekijöiden työtehtäviin/vastuualueisiin kuuluu? (Esimerkiksi mitä kuuluu koulutustoimiston tai valmiuspäällikön tehtäviin?)

**Kyllä / En**

10. Tunnetko pelastuslaitoksella käytettävän ammattisanaston ja termistön? (Esimerkiksi JOTKE, Merlot, PERA, Vike, Pronto, PEKE)

**Kyllä / En**

11. Miten sinua opastettiin työsuhdetta määrittävissä asioissa? (Näihin kuuluvat mm. palkkaus, lomat, poissaolot, työterveyshuolto, työsuhde-edut ja tiedottaminen )

**Riittävästi/ Liian vähän / En osaa sanoa**

12. Tiedätkö mistä voit etsiä tietoa ja hankkia lomakkeita yllä mainittuihin asioihin liittyen? Tai kehen voit olla yhteydessä?

**Kyllä / En**

13. Kierrätettiinkö sinua talossa / eri paloasemilla?

**Kyllä / Ei**

14. Oliko perehdyttämistä työsuhdeasioissa mielestäsi riittävästi?

**Kyllä / Ei / En osaa sanoa**

### **Perehdytyksen järjestelyt ja suunnitelmallisuus**

15. Oliko esimiehesi kiinnostunut perehdyttämisestäsi ja tukiko hän sitä omalla toiminnallaan?

**Riittävästi / Liian vähän / En osaa sanoa**

16. Oliko sinulla henkilökohtainen perehdyttäjä, jolta sait riittävästi tukea perehdytysaikana?

**Kyllä / Ei**

17. Olivatko muut työntekijät auttamassa sinua pääsemään osaksi työyhteisöä?

**Kyllä / Ei**

18. Oliko perehdyttäminen (sekä työtehtäviin, että organisaatioon) järjestetty kohdallasi hyvin ja etenikö se suunnitelmallisesti?

**Kyllä / Ei / En osaa sanoa**

19. Mitä olisit tehnyt toisin perehdytyksessäsi?

## OSAAMISEN JOHTAMINEN

### Osaamisen johtaminen

20. Haluatko kehittää osaamistasi?

**Kyllä / En / En tiedä**

21. Tiedätkö mihin tehtäviin voit urallasi edetä?

**Kyllä / En**

22. Tiedätkö mitä jatkokoulutusvaihtoehtoja sinulla on?

**Kyllä / En**

23. Tiedätkö mitä vaihtoehtoja työnantaja tarjoaa sinulle kehittääkseen osaamistasi?

**Kyllä / En**

24. Tukeeko ja kannustaako työnantajasi jatkokouluttautumista?

**Riittävästi / Liian vähän / En osaa sanoa**

25. Oletko ollut kehityskeskustelussa? **Jos et, siirry kysymykseen 28.**

**Kyllä / En**

26. Koetko kehityskeskustelut hyödyllisiksi, sekä itsellesi, että organisaatiolle?

**Kyllä / En**

27. Koetko kehityskeskustelutilanteiden ja niiden järjestelyiden olleen onnistuneita?

**Ovat onnistuneita / Kehitettävää on / En osaa sanoa**

28. Tunnetko pelastuslaitosten urapolku- ajattelumallin?

**Kyllä / En**

29. Oletko saanut ohjausta oman urapolkusi suunnittelussa?

**Sopivasti / Liian vähän / En osaa sanoa**

### **Muut kysymykset**

30. Mihin pelastuslaitoksella tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisessä?

31. Vapaa sana. Voit antaa esimerkiksi ideoita mitä perehdytyskansiosta olisi hyvä löytyä ja minkä mallinen kansio olisi hyvä. (Paperinen/sähköinen, tarvitaanko tiivistettyä versiota tms.)

