



SAVONIA

Tekniikka

Palopäällystön koulutus

OPINNÄYTETYÖ

PALOPÄÄLLYSTÖN KOULUTUSOHJELMAN ANTAMAT VALMIUDET
HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Joonatan Suosalo

8.10.2014 

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO

Koulutusohjelma

Palopäälystön koulutusohjelma

Tekijä

Joonatan Suosalo

Työn nimi

Palopäälystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

7.9.2014

90 + 8

Työn valvoja

Yrityksen yhdyshenkilö

Yliopettaja Mari Lyyra

Yritys

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palopäälystön koulutusohjelman antamia valmiuksia pelastustoimen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille. Opinnäytetyötä varten käytiin läpi eri palopäälystökurssien opetussuunnitelmat vuodesta 2005 vuoteen 2013 saakka. Lisäksi työssä toteutettiin viisi teemahaastattelua sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat suorittaneet palopäälystötutkinnon ja toimineet tutkinnon suorittamisen jälkeen pelastustoimessa tehtävissä, joihin on sisällynyt henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teemahaastatteluja varten opinnäytetyön teoriaosassa luotiin katsaus henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimuksiin. Osaamisvaatimukset luotiin henkilöstöjohtamisen teoriakirjallisuudesta siten, että sieltä poimittiin keskeisimmät osa-alueet henkilöstöjohtamisesta, jotka koskevat erityisesti pelastustoimea.

Teemahaastatteluista nousi esille kehittämiskohteita, joihin haastateltavat eivät olleet kokeneet saaneensa riittäviä valmiuksia henkilöstöjohtamiseen palopäälystön koulutusohjelmasta. Keskeisimmät kehittämiskohteet koskivat henkilöstön urasuunnittelua ja etenkin palomiesten vaihtoehtoisten urapolkujen huomioimista palopäälystötutkinnon opetuksessa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille muun muassa tarve käytännönläheisemmästä henkilöstöjohtamisen opetuksesta.

Tässä opinnäytetyössä saatiin koottua aineistoa eri kehittämiskohteista palopäälystön koulutusohjelman henkilöstöjohtamisen opetuksessa. Aineistoa voidaan hyödyntää Pelastusopistossa sekä esimerkiksi pelastuslaitosten sisäisissä täydennyskoulutuksissa.

Avainsanat

johtaminen, henkilöstöjohtaminen, palopäälystön koulutusohjelma

Luottamuksellisuus

julkinen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme

Fire Officer (Engineer)

Author

Joonatan Suosalo

Title of Project

Human Resources Management Competence Gained in the Fire Officer's Training Programme

Type of Project

Thesis

Date

7th September, 2014

Pages

90 + 8

Academic Supervisor

Mrs Mari Lyyra, Head Instructor

Company Supervisor

Company

Abstract

The objective of this thesis was to discover how well the competence gained in the Fire Officer's Training Programme at the Emergency Services College corresponds to the actual demands faced in different sectors of human resource management in the rescue services. The study was carried out evaluating the curriculums of the training programs conducted between 2005 and 2013. In addition, five theme interviews were conducted with former student working in the rescue services as fire officers.

The method used in the study was qualitative. In the theoretical part was the demands of human resource management reported and this gave the framework for the theme interviews. The competence demands for the study were chosen by selecting the most essential parts of human resource management presented in the literature with focus on the relation with the rescue services and the personnel of the rescue services.

In the theme interviews some development targets were discovered in certain areas of human resource management. The interviewees experienced that they did not gain sufficient competences of human resource management in the training programme they had completed. Mostly, the development targets were related to the career planning of the personnel, and therefore, should especially the alternative career paths of fire fighters be observed in the teaching of the training programme. In addition, it was discovered that there is a need for a more practical approach in the teaching of human resource management.

On the basis of the results some development targets were presented. This material can be used at the Emergency Services College and at the internal additional trainings carried out at the regional rescue departments.

Keywords

management, human resource management, fire officer's training programme

Confidentiality

public

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa työlle	6
1.2 Rajaus ja tutkimusongelmat	7
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
2.1 Henkilöstöjohtamisen sisältö	9
2.2 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja	10
2.3 Pelastustoimen henkilöstöjohtaminen	16
3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSAAMISVAATIMUKSET	20
3.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä	20
3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen	21
3.3 Infrastruktuurin johtaminen	24
3.4 Henkilöstön ohjaus ja tukeminen	31
3.5 Uudistumisen ja muutoksen johtaminen	38
4 OPETUSSUUNNITELMIEN TARKASTELU	44
4.1 Pelastusopisto ja palopäällystön koulutusohjelma	44
4.2 Opetussuunnitelmat kursseittain	45
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta	48
5.2 Teemahaastattelujen toteutus	49
5.3 Teemahaastattelujen analysointi	51
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	52
6 TEEMAHAASTATTELUT	57
6.1 Taustoittavat kysymykset	57
6.2 Tulokset nelikenttäjaon mukaisesti	59
6.3 Yhteenveto	72

	5
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1 Tulosten esittely ja arviointi	74
7.2 Pohdinta	77
7.3 Tavoitteiden saavuttaminen	80
7.4 Oman työn arviointi	81
LÄHTEET	84
LIITTEET	91

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa työlle

Sisäasiainministeriön (nykyisin sisäministeriö) julkaisema ”*Pelastustoimen strategia 2025*” -asiakirja määrittelee painopisteet ja keskeiset toimintalinjat, joiden avulla pelastustoimi vastaa tulevaisuuden haasteisiin. Strategian yksi osa-alueista käsittelee henkilöstön riittävyyttä ja motivaatiota pelastuslaitoksissa. Strategian mukaisesti hyvä henkilöstöjohtaminen ja toiminnan järjestäminen ovat perustana myös hyvälle työilmapiirille ja motivaatiolle (Sisäasiainministeriö 2012a, 6 ja 16).

Työvoima ikääntyy tulevina vuosina. Tämä asettaa enemmän vaatimuksia eri organisaatioissa henkilöstöjohtamiseen, koska henkilöstön rekrytointiin, sitouttamiseen ja kehittämiseen joudutaan panostamaan entistä enemmän resursseja. Toisaalta taas henkilöstöä eläköityy paljon *suurten ikäluokkien* jäädessä eläkkeelle, jolloin organisaatioista poistuu paljon arvokasta osaamista. (Viitala 2007, 3.) Näihin haasteisiin tulee myös henkilöstöjohtamisen ja sen koulutuksen mukautua.

Pelastustoimen henkilöstöjohtamisesta on viime vuosina tehty muutamia tutkimuksia, joista osaa esitellään tämän työn teoriaosuudessa. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti käsitelleet jonkin organisaation tai ammattiryhmän henkilöstöjohtamista. Varsinaiseen pelastusalan henkilöstöjohtamisen koulutukseen on paneuduttu melko vähän. Kuitenkin useasta lähteestä on noussut esiin tarve vahvistaa henkilöstöjohtamisen opetusta eri tutkinnoissa Pelastusopistolla.

Palomiesten ikääntymistä käsittelevissä aineistoissa henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ikähankkeessa tarkasteltiin ikääntyvää operatiivista henkilöstöä ja sen vaikutuksia pelastuslaitoksen toimintaan. Kehittämisehdotuksina pelastusalan oppilaitoksille oli vahvistaa henkilöstöjohtamisen koulutusta kaikkien tutkintojen opetussuunnitelmissa sekä huomioida sitä myös muiden aineryhmien opetuksessa. Lisäksi hankkeessa kävi ilmi tarve täydennyskoulutuksen lisäämiseen henkilöstöjohtamisen saralta. (Hakala 2012.)

Myös Keski-Suomen, Pirkanmaan ja Varsinais-Suomen pelastuslaitosten yhteisen pelastuslaitosten joustavia työuria tarkastelleen työryhmän kehittämisehdotus liittyi henkilöstöjohtamisen koulutukseen. Työryhmä nosti esille tarpeen huomioida Pelastusopiston kaikkien tutkintotasojen opetussuunnitelmissa joustavien urapolkujen kokonaisuus osana pelastuslaitosten henkilöstöjohtamista. Lisäksi se tulisi työryhmän mukaan huomioida myös täydennyskoulutustarjonnassa. (Keski-Suomen, Tampereen ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset 2012.)

Tämän opinnäytetyön varsinainen aihe on kuitenkin peräsin Jokilaaksojen pelastusjohtaja Jarmo Haapasan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöstä *Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä* (2011, 87–88). Työssä Haapasan nostaa esiin tarpeen tutkia alipäällystö- ja päällystötutkinnon suorittaneiden kokemuksia saamastaan ihmisten johtamisen, henkilöstöjohtamisen koulutuksesta suhteessa käytännön työelämään. Lisäksi työssä nousee esiin tarve täydennyskoulutusohjelmasta pelastusalan eri esimiestehtäville, jossa keskityttäisiin ihmisten johtamiseen liittyvän osaamisen kehittämiseen.

Perustana tälle työlle ovat työelämän osaamisvaatimukset henkilöstöjohtamisen alalla. Erityisesti pelastustoimen erityisyys julkisen sektorin toimijana asettaa erikoisvaatimuksia henkilöstöjohtamiseen. Esimerkiksi operatiivisen työn vaatimukset verrattuna palomiesten yleiseen eläkeikään asettavat vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle ja erityisesti sille, kuinka pystytään huolehtimaan organisaation toimintaedellytyksistä ikääntyvällä henkilöstöllä ja tiukalla budjetilla. Myös sopimus- ja vapaaehtoistoiminnan merkitys erityisesti haja-asutusalueilla korostuu pelastustoimen järjestämisessä. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sopimus- ja vapaaehtoistoimijoiden tasapuolinen huomioiminen ja kohteleva vaatii erityistietoja ja -taitoja.

1.2 Rajaus ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyö on rajattu insinööri- ja palopäällystötutkinnon tarkasteluun. Työssä tarkastellaan teorian pohjalta eri palopäällystökurssien opetussuunnitelmia sekä toteutetaan teemahaastatteluita. Näiden pohjalta saadaan tietoa käytännön työelämän

niistä tarpeista henkilöstöjohtamiseen, jotka voidaan huomioida esimerkiksi tulevissa opetussuunnitelmissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, mitä asioita henkilöstöjohtamisen opinnoissa käsitellään tutkinnossa riittävästi ja toisaalta taas mitä asioita tulisi käsitellä enemmän. Haapasen työn lisäksi tarve tämänkaltaisen opinnäytetyön tekemiselle on noussut eri pelastusalan julkaisuista, joista on käynyt ilmi, ettei pelastuslaitosten henkilöstöjohtamisen taso ole kaikilta osin riittävää. Työn tavoitteena onkin pyrkiä löytämään päällystötutkinnon kehittämiskohdat henkilöstöjohtamisen opintojen osalta.

Työn tavoitteena on tuoda mahdollisia kehitystarpeita ja muutosehdotuksia siihen, kuinka päällystötutkinnon henkilöstöjohtamisen opintoja voisi muokata nykypäivän työelämän haasteita enemmän vastaavaksi. Työn tuloksia voitaisiin näin ollen hyödyntää myös esimerkiksi pelastuslaitosten sisäisissä täydennyskoulutuksissa. Kysymysmuotoon aseteltuna opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat seuraavat:

Miltä osin palopäällystökoulutuksen henkilöstöjohtamisen opinnot ovat riittäviä ja tarkoituksenmukaisia työelämässä? Mitkä ovat mahdolliset kehittämiskohteet palopäällystön henkilöstöjohtamisen koulutuksessa?

Työn varsinainen tarkoitus ei ole luoda uutta teoriaa, vaan käyttää aiempaa teoriaa hyödyksi ja muodostaa käsitys siitä, mitä asioita ja kokonaisuuksia tulisi hallita pelastustoimen henkilöstöjohtamisessa. Toisaalta taas aiheen mukaista kokonaisuutta ei ole tarkasteltu suoranaisesti aikaisemmin, joten opetussuunnitelmien tarkastelun ja haastattelujen muodossa aiheesta saadaan uutta tietoa henkilöstöjohtamisen koulutuksen riittävydestä.

Tiedonhankinnan menetelmät ovat henkilöstöjohtamisen teoriaan ja opetussuunnitelmiin pohjautuva kirjallisuuskatsaus sekä teemahaastattelut. Lähteinä opinnäytetyössä on käsitelty henkilöstöjohtamista sekä pelastusalaa koskevia teoksia ja tutkimuksia. Varsinaisena tutkimusaineistona on käytetty palopäällystökurssien opetussuunnitelmia ja teemahaastatteluja. Tiedonhankintamenetelmät ovat kuvattu tarkemmin tutkimusosion alussa.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöjohtamisen sisältö

Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa. Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle, joka koostuu organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista. (Nissinen 2004, 22–23.) Johtamista tarkastellessa se voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Valtiovarainministeriön mukaan johtamisen keskeiset osa-alueet ovat seuraavat (Valtiovarainministeriö 2014a):

- tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen
- henkilöjohtaminen ja työyhteisöjen rakentaminen
- prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen sekä toimintojen valvonta
- toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen
- arvot hyvän johtamisen ja hallinnon ytimessä.

Karrikoiden voidaan sanoa, että johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan (Järvinen 2001, 18). Tämän vuoksi ihmisiin liittyvä tieto, kokemus ja tunteet ovat myös johtamisen keskiössä (Valtiokonttori 2012). Johtamisen osa-alueista henkilöjohtaminen ja työyhteisöjen rakentaminen keskittyy yksittäisten ihmisten johtamiseen osana suurempaa kokonaisuutta. Tässä työssä tästä osa-alueesta käytetään yleisesti käytössä olevaa termiä *henkilöstöjohtaminen*.

Mitä sitten on henkilöstöjohtaminen, ja mitä se pitää sisällään? Riitta Viitalan tulkinnan (2013, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen käsitteenä sisältää kaikki ne toiminnot, joilla pyritään varmistamaan organisaation toiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen merkitys on perinteisesti nähty niin organisaation toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaajana kuin myös ristiriitojen ratkaisijana.

John Storey puolestaan on määritellyt henkilöstöjohtamisen henkilöstöressurssien johtamiseen siten, että organisaatio pyrkii saavuttamaan kilpailuedun kyvykkään ja erittäin sitoutuneen henkilöstön kautta. Tähän pyrkimykseen käytetään apuna erilaisia kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoita (Kotila 2005, 8.)

Valtiovarainministeriön määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisella luodaan edellytykset valtion toimintayksiköiden tuloksellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukyvyille. Määritelmän mukaisesti henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa valtion eri toimintayksiköiden kokonaisjohtamista ja toimintastrategiaa. Valtiovarainministeriön määritelmässä henkilöstöjohtamiseen sisältyy muun muassa henkilöstön rekrytointi, suorituksen ja sen tuloksellisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, motivointi, työhyvinvointi sekä palkitseminen. (Valtiovarainministeriö 2014b.)

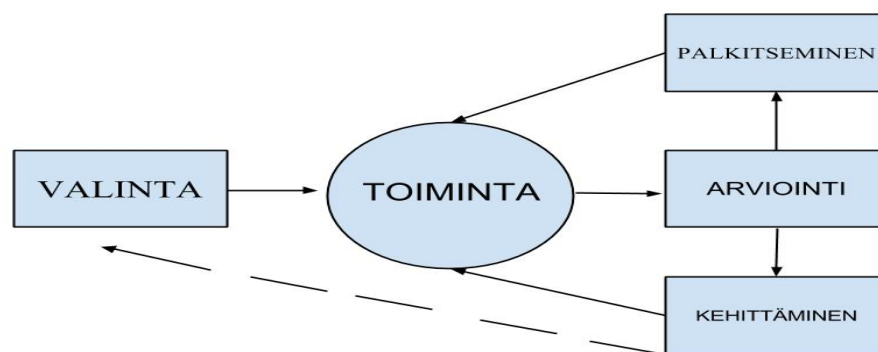
Kuten yllä olevista eri määritelmistä voidaan nähdä, henkilöstöjohtamisesta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tulkintaa, vaan tulkinnat vaihtelevat tulkitsijan katsontakannan mukaan. Yhtenäistä kuitenkin useimmille tulkinnoille on se, että niissä organisaation henkilöstöä pidetään toiminnan menestyksen kannalta keskeisimpänä tekijänä, johon tulee panostaa erityisesti johtamistyössä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään yleisimpiä henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja, jotka pyrkivät rajaamaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää pienemmiksi osatekijöiksi.

2.2 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja

Henkilöstöjohtamisen tarkastelu on käsitteellisesti haastavaa, koska käsitteenä se on hyvin abstrakti. Käsitteen epäselvyyden ja monitulkinnallisuuden vuoksi on kehitetty erilaisia luokitteluja ja mallinnuksia, jotka auttavat hahmottamaan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. Luokitteluja ja mallinnuksia tarkastellessa on kuitenkin tunnistettava, että ne pelkistävät liialliseksi käsiteltäviä ilmiöitä. Tämän vuoksi luokittelut ja mallinnukset toimivat eräänlaisina henkilöstöjohtamisen *ihannetyypeinä*, jotka auttavat hahmottamaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ja niiden välisiä suhteita. (Juuti ja Luoma 2013, 71.)

Viitalan mukaan (2013, 34) osa henkilöstöjohtamisen malleista pyrkii erittelemään henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutussuhteita, kun taas osa henkilöstöjohtamisen alueen muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Osa malleista erittelee puolestaan puhtaasti eri tehtäviä, jotka sisältyvät henkilöstöjohtamisen käsitteen alle. Ensimmäisiä henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja syntyi 1980-luvun alkupuolella Michiganin ja Harvardin yliopistoissa. Näissä malleissa henkilöstöjohtaminen yhdistettiin vahvasti organisaation toimintastrategiaan. (Juuti ja Luoma 2013, 21. ja Syrjälä 2010, 5.)

Michiganin yliopistossa kehitetty malli (kuva 1) pyrki liittämään henkilöstöjohtamisen, organisaation strategian ja organisaatorakenteen suotuisalla tavalla toisiinsa. Tässä mallissa organisaation tuloksellisuuden nähtiin olevan kaikkien henkilöstöjohtamisen perustoimintojen yhteistulosta. Michiganin mallissa henkilöstöjohtamisen perustoimintoja ovat henkilöstön valinta, suorituksen arviointi, palkitseminen ja töiden, ihmisten sekä organisaation kehittäminen. Tässä mallissa painottuu suorituksen johtaminen, jota tuetaan jatkuvalla suorituksen arvioinnilla, oikeilla henkilöstövalinnoilla, palkitsemisella ja osaamisen kehittämällä. (Juuti ja Luoma 2013, 24–25.)

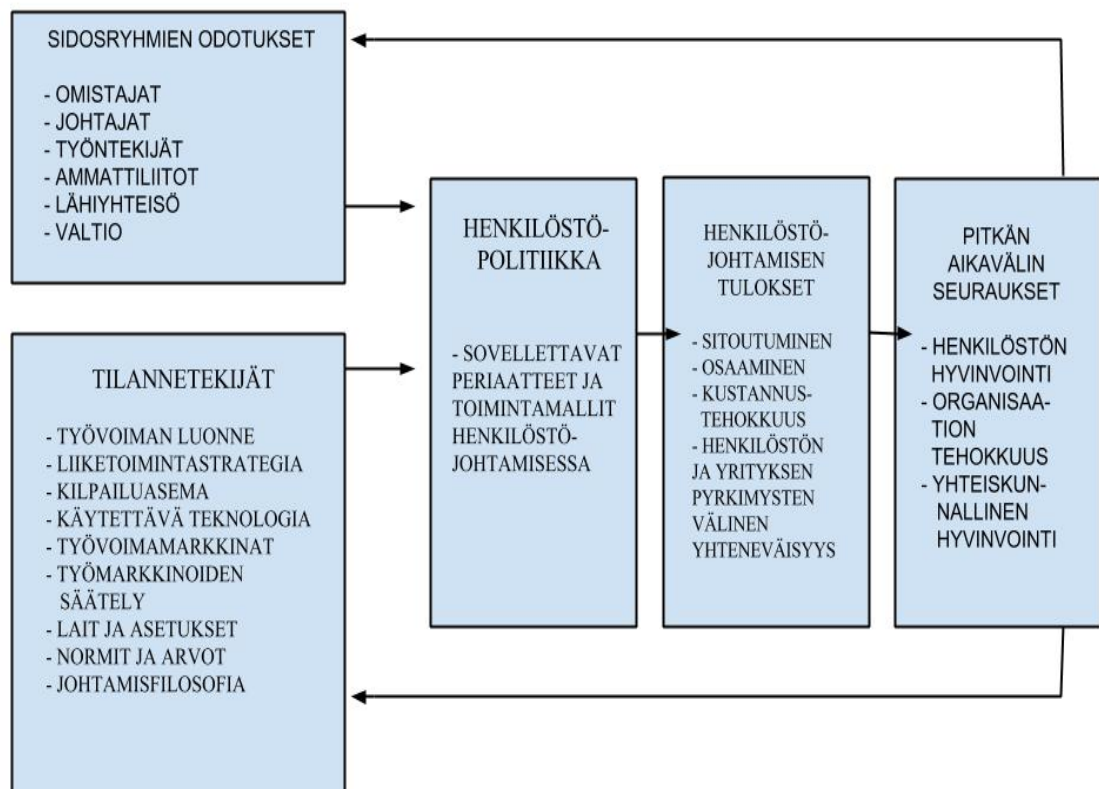


Kuva 1. Michiganin yliopiston malli henkilöstöjohtamisesta (Juuti ja Luoma 2013, 25).

Harvardin malli huomioi yrityksen ulkoiset tekijät, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Malli jakaantuu kuuteen elementtiin: tilannetekijöihin, sidosryhmien odotuksiin, henkilöstöpoliittisiin

valintoihin, henkilöstöön liittyviin tuloksiin, pitkän aikavälin seurauksiin ja niiden heijastusvaikutuksiin sidosryhmissä ja tilannetekijöihin. (Viitala 2013, 37.)

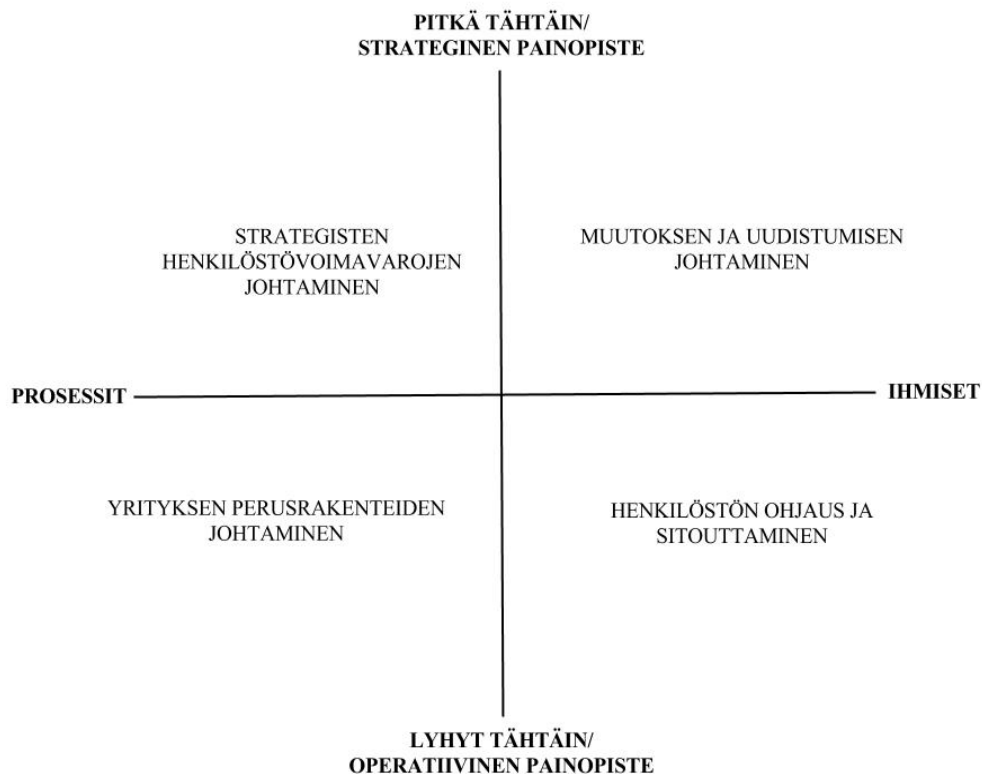
Harvardin mallissa (kuva 2) pyritään yhdistämään organisaatiokäyttäytymisen ja työmarkkinasuhteisiin liittyvä tutkimus henkilöstöjohtamisen tutkimuksen kanssa (Juuti ja Luoma 2013, 23). Mallissa on joukko tasavertaisia kumppaneita, henkilöstö on mukana johdon, omistajien ja ammattiyhdistysliikkeen kanssa henkilöstöstrategian luomisessa, ja lopulta mukana rakentamassa organisaation toimintastrategiaa (Syrjälä 2010, 4).



Kuva 2. Harvardin yliopiston malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2013, 37).

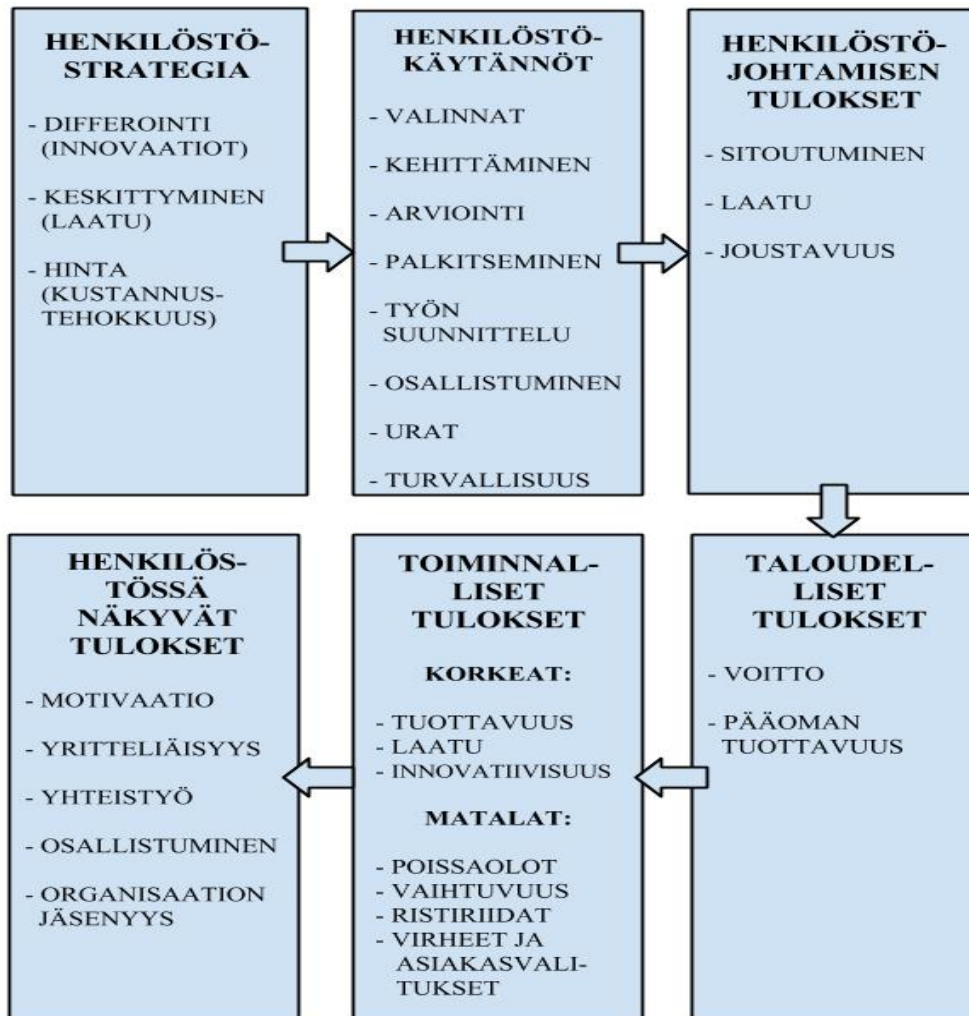
Dave Ulrich on jakanut henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen (kuva 3). Jakoperustana käytetään tarkastelun aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aika-

jänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. Ulrichin malli korostaa henkilöstön johtamisen proaktiivisuutta koko organisaation toiminnan tulosten ja niiden seurausten suhteen. Pelkkä reagointi muuttuviin tilanteisiin ei siis riitä, vaan henkilöstöjohtamisessa on osattava ennakoida. (Kuronen 2002, 13.) Menestyksekkäässä henkilöstöjohtamisessa Ulrichin mallin mukaisesti operatiivisen eli päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita (Viitala 2013, 35).



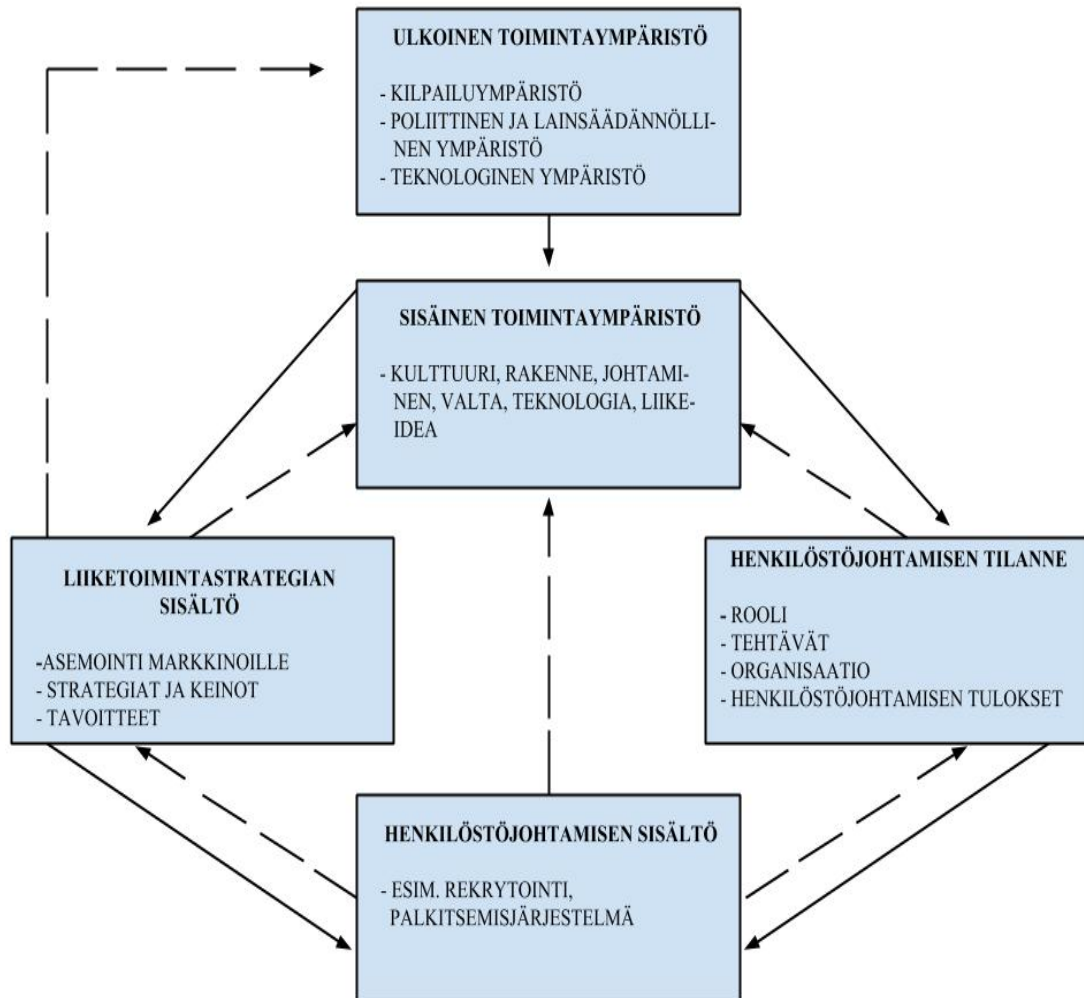
Kuva 3. Ulrichin malli henkilöstöjohtamisesta (Ulrich 1997, 24).

David Guestin malli korostaa yhteensopivien ja kehittyneiden henkilötoimintojen merkitystä yksilöiden ja organisaatioiden suorituksissa. Tässäkin mallissa korostetaan henkilöstöjohtamisen johdonmukaisuutta organisaation toimintastrategiaan. (Viitala 2013, 36.) Guestin mallin (kuva 4) pyrkimyksenä on parantaa sekä yksilöiden että organisaatioiden suorituskykyä lisäämällä yhteensopivuutta henkilöstötoimintojen välillä (Juuti ja Luoma 2013, 25).



Kuva 4. Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2013, 36).

Hendryn ja Pettigrewin mallissa (kuva 5) korostuu yrityksen henkilöstöjohtamisen vaikutukset ja riippuvuudet ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Sisäiseen ympäristöön mallissa kuuluu esimerkiksi yrityksen rakenne, kulttuuri ja aikaansaannokset. Ulkoiseen ympäristöön puolestaan kuuluu esimerkiksi kilpailuympäristö ja sosioekonominen ympäristö. Toimintaympäristöt heijastuvat liiketoimintastrategiaan ja sen valintoihin. Mallissa korostetaan erityisesti organisaation henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ja riippuvuustekijöitä organisaation toimintaympäristöihin. (Viitala 2013, 38–39.)



Kuva 5. Hendryn ja Pettigrewin malli henkilöstöjohtamisesta (Viitala 2013, 38).

Esitetyt mallit selkeyttävät henkilöstöjohtamisen laajaa ja moniulotteista toimintakenttää. Kuitenkaan kaikki mallit eivät ole sovellettavissa kaikkien organisaatioiden käyttöön, joten jokainen organisaatio joutuu miettimään soveltuvuutensa tiettyyn henkilöstöjohtamisen malliin. Yhteistä malleille on kuitenkin se, että ne sitoutuvat hyvin vahvasti organisaation toimintastrategiaan. Lisäksi keskeisinä tekijöinä malleissa nousee esille osaaminen ja sen kehittäminen.

Tämän opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosassa sovelletaan Dave Ulrichin mallia henkilöstöjohtamisesta, koska se on rakenteeltaan hyvin selkeä ja ottaa huomioon niin nykyhetken kuin tulevaisuudenkin henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi se sopii mielestäni hyvin voittoa tavoittelemattoman julkisen organisaation henkilöstöjohtamiseen, koska siinä

painopiste on henkilöstön osaamisessa ja sen johtamisessa. Toisaalta taas mallissa pyritään turvaamaan organisaation kilpailukyky myös tulevaisuudessa, joten tältä osin se on mielestäni hyvin sovellettavissa pelastustoimen henkilöstöjohtamiseen, koska henkilöstön ikääntyminen ja sitä kautta pelastuslaitosten toiminnan turvaaminen ovat olleet hyvin voimakkaasti esillä viime aikojen alan sisäisissä keskusteluissa ja julkaisuissa.

2.3 Pelastustoimen henkilöstöjohtaminen

Sisäasiainministeriön julkaiseman pelastustoimen tilaa ja strategiaa käsittelevän raportin mukaan pelastustoimessa ei ole erityisesti panostettu henkilöstöjohtamiseen eikä sitä ole huomioitu esimerkiksi virkanimityksissä. Ministeriön mukaan asiassa on runsaasti parannettavaa. (Sisäasiainministeriö 2012b.)

Vuonna 2000 julkaistussa selvitysmies Myllyniemen raportissa *Onnettomuusriskit hallintaan* tarkasteltiin silloisen kunnallisen pelastustoimen uudelleen järjestämismuotoa. Raportissa tuotiin esille johtamisjärjestelmän uudistaminen yhtenä keskeisimpänä toimena pelastustoimessa. Tätä perustellaan pelastustoimen eri johtamistyyleillä eri tasoilla. Normaalioloissa ja päivittäisissä oloissa johtaminen on luonteeltaan asiajohtamista ja henkilöjohtamista, kun taas poikkeus- ja onnettomuustilanteissa puolestaan tarvitaan tilannejohtamista eli operatiivista johtamista.

Myllyniemen raportissa todetaan, että pelastuslaitosten henkilöjohtamisesta käytetään usein nimitystä *asemapalvelujohtaminen*. Myllyniemen mukaisesti olisi parempi käyttää termiä *henkilöstöjohtaminen*, koska termi *asemapalvelujohtaminen* johtaa siihen harhakuvaan, että henkilöstö paloasemilla vain odottaa hälytystä, joka ei vastaa täysin todellisuutta. Raportin mukaisesti pelastuslaitoksissa toimii kaksi päällekkäistä organisaatiota: *päivittäisorganisaatio* ja *tilanneorganisaatio*. Päivittäisorganisaatiossa tulee kiinnittää huomiota hallinnolliseen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. (Myllyniemi 2000.)

Millaista sitten on pelastustoimen henkilöstöjohtaminen? Asiaa on käsitelty muutamissa tutkimuksissa valtakunnallisesti. Ville Mensalan *Pelastuslaitosten johtaminen pro gradu* – tutkielmassa (2013, 12) pelastuslaitosten hallintoa ja johtamiskäytänteitä on tutkittu

vertailemalla neljän eri pelastuslaitoksen johtamistoimintaa. Mensalan mukaisesti pelastuslaitokset ovat organisaatorakenteiltaan ja toimintamalleiltaan hierarkkisia. Organisaatiossa tämä näkyy käytännönsäällä ennalta määriteltynä käskysuhteina. Pelastuslaitosten pysyvät käskysuhteet perustuvat henkilön esimiesasemaan organisaation kokoonpanossa tai toimialalla annetuissa säännöksissä.

Mensalan työn (2013, 104 ja 110–111) tuloksista käy ilmi, että ne tutkimuksen kaikissa neljässä verrokkiryhmässä pelastuslaitos koetaan jäykäksi ja hierarkkiseksi organisaatioksi. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että yksilön mahdollisuudet kyseenalaistaa totuttuja johtamis- ja toimintakäytäntöjä ovat heikot. Työn tuloksista käy myös ilmi, että pelastuslaitoksissa ei koeta yksilöiden mielestä heidän osaamisen kehittymistä arvioitavan säännöllisesti. Positiivinen tulos työssä oli yksilöiden käsitykset suhteestaan lähiesimieheen. Tutkimuksen verrokkiryhmissä tiedettiin, mitä yksilöltä odotettiin työtehtävien osalta. Myös henkilöstö koki saavansa tukea tarvittaessa lähiesimieheltään.

Mensala tuo tuloksissaan (2013, 119) ilmi, että pelastuslaitosten johdon ja esimiesten henkilöstöjohtamisen asiantuntijuutta tulisi kehittää. Lisäksi esimiesten tulisi omaksua hyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä pelastustoimen sisällä pelastuslaitosten arkeen. Työssä tehdyn kyselytutkimuksen tulosten perusteella yksilöt olivat sitä mieltä, että pelastuslaitosten henkilöstöjohdon tulisi tuntea pelastuslaitosten toimintaympäristö ja erilaiset johtamisnäkökymykset pelastustoimen kentässä.

Lauri Jaakkola puolestaan selvitti kunnallisen pelastustoimen organisaatiokulttuuria ja sen toimintaa pro gradu – tutkielmassaan *Pelastustoimen organisaatiokulttuuri – Mallia Jukolan veljeksiltä?* (2008, 98). Jaakkola tuo tutkielmansa tuloksissa esille tarpeen kehittää pelastustoimen työyhteisöjen käyttöön riittävät välineet ja työkalut arkityön häiriöiden ja innovaatioiden erittelemiseksi sekä laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamiseksi. Näiden työkalujen löytämiseksi tulisi Jaakkolan mukaan kriittisesti tarkastella pelastustoimen kolmea perinteistä olettamusta (Jaakkola 2008, 98):

- vaatimus erityyppisestä johtamisesta paloasemalla ja pelastustoiminnassa
- johtamisen erottaminen oppimiskäsityksistä
- johtamisopetuksen tarpeettomuus miehistön peruskoulutuksessa.

Myös Jarmo Haapanen liikkui samojen asioiden äärellä ylemmän ammattikorkeakoulututkintonsa opinnäytetyössä *Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä*. Työssään (2011, tiivistelmä ja 2) Haapanen tutki palomestareiden ja alipäällystön näkemyksiä henkilöjohtamiseen liittyvistä ongelma- ja häiriötilanteista sekä niiden mahdollisista perussyistä ja näiden tilanteiden prosessoinnista esimiestyössä. Haapanen nostaa työssään esille pelastuslaitoksissa paljon keskustelua herättäneen henkilöstöjohtamisen tason. Haapasen mukaan pelastuslaitosten henkilöstöjohtamista on aika ajoin kritisoitu huonoksi julkisissa ulostuloissa. Näissä ulostuloissa on ollut havaittavissa henkilöstön pahaa oloa tai työilmapiiriongelmia, jotka Haapasen tulkinnan mukaan ovat johtuneet ihmisten johtamisesta.

Haapasen työn (2011, 85–86) johtopäätöksissä nousee esiin onnettomuuspaikoille soveltuvan autoritäärisen johtamistavan soveltumattomuus pelastuslaitosten päivittäisjohtamiseen. Haapasen mukaan päivittäisjohtamisessa tulisi osata johtaa ihmisiä ja asioita, mutta erityisesti ihmisiä. Johtopäätöksissä Haapanen toteaa, ettei pelastuslaitosten johtaminen ja esimiestyö ole surkeaa, mutta siinä on kuitenkin kehitettävää läpi linjaorganisaation. Haapanen pohtii myös, että mikäli esimiesosaamisen ja organisaatioiden kehittämisen kautta ongelmia ja häiriötilanteita saataisiin vähennettyä pelastuslaitoksissa, sitä kautta saataisiin myös työilmapiiriä ja työhyvinvointia parannettua. (Haapanen 2011, 85–86.)

Pelastusopiston palopäällystön koulutusohjelman opinnäytetöissä on myös käsitelty jonkin verran pelastustoimen henkilöstöjohtamista. Esimerkiksi Vesa Halonen tutki opinnäytetyössään (2009, 57–58) pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtamisen työtehtäviä ja valmiuksia niihin. Halonen nosti työssään esille pelastuslaitosten suurimman työntekijäryhmän eli palomiesten hyvinvoinnin, osaamisen ja motivaation merkityksen koko pelastustoimen palvelukokonaisuudelle. Tämän vuoksi Halosen mukaan henkilöstöjohtamista ja sen roolia tulee painottaa, mikäli halutaan varmistaa pelastustoimen strategian mukaiset tavoitteet hyvästä turvallisuuskulttuurista ja Euroopan tehokkaimmasta pelastustoimesta. Halosen mukaan pelastustoimen henkilöstöjohtamisessa palvelujen tehokkaan ja taloudellisen tuottamisen mahdollistavat palkatun henkilöstön määrä, osaaminen ja työkyky. Tulevaisuuden johtamisessa näiden asioiden huomioiminen tulee korostumaan entisestään.

Yksiselitteistä vastausta kysymykseen *Millaista on pelastustoimen henkilöstöjohtaminen?* on mahdotonta antaa 22 erilaisen pelastuslaitoksen monimuotoisuuden vuoksi. Kuitenkin eri tutkimuksia ja julkaisuja lukemalla saa hyvän kuvan siitä, millaiseksi pelastustoimen henkilöstöjohtaminen koetaan. Pelastustoimen johtamiskulttuuria leimaa ehkä liiaksikin sen hierarkkisuus. Hierarkkisessa organisaatiossa ovat hyvinä puolina selkeät käsky-valta-suhteet sekä selkeät toimenkuvat eri johtamistasoilla. Heikkoina kohtina voidaan puolestaan nähdä organisaation jäykkyys sekä tiedonkulun vaikeus organisaatiossa ylhäältä alas.

Pelastustoimen johtamiskulttuuri on perinteisesti painottunut tilannejohtamiseen eli operatiiviseen johtamiseen. Kuitenkin työajasta suurin osa kuluu pelastustehtävien ulkopuolelle – asematyöskentelyyn. Tämä asettaa paljon vaatimuksia esimiesten osaamiselle. Esimiesten tulisi toisaalta osata operatiivista johtamista siten, että pelastustoimet hoituisivat mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Mutta toisaalta asematyöskentelyssä tulisi osata johtaa siten, että henkilöstö olisi tyytyväistä, osaavaa ja motivoitunutta. Selvitysmies Myllyniemen yli 10 vuotta vanhaa raporttia mukaillen, nämä kaksi johtamistyyliä tulisi pitää toisistaan erillään, mikäli halutaan parantaa yleistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSAAMISVAATIMUKSET

3.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Tämän kappaleen tarkoituksena on määritellä henkilöstöjohtamisen laajan tehtäväkentän osaamisvaatimukset (pelastuslaitosten) esimiestyöhön. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää on jäsennelty ja jaoteltu kappaleessa kaksi esitellyn Dave Ulrichin nelikenttämallin mukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen nelikenttämallia ja sen eri osa-alueita käytetään työssä teema-haastatteluiden pohjana. Nelikenttämallin perusteella luodaan teemahaastatteluiden runko, jota käytetään haastatteluiden suorittamisessa sekä analysoimisessa. Lisäksi sitä käytetään tukena tuloksia kirjoitettaessa.

Dave Ulrichin nelikenttäjaossa (1997, 25–27) on jaettu henkilöstöjohtamisen roolit, siten että nelikentän akselit edustavat henkilöstöammattilaisten painopistealueita ja tehtäviä. Painopistealueet ja tehtävät jakautuvat pitkään ja lyhyeen tähtäimeen sekä prosessin ja ihmisten johtamiseen. Ulrich on jakanut roolien selkeyttämiseksi roolinsa eri nimikkeiksi, jotka käyvät ilmi alla olevasta taulukosta 1:

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 1997, 25).

ROOLI	TAVOITE	NIMIKE	TEHTÄVÄ
Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen.	Strategian toteuttaminen.	Strateginen kumppani.	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi.
Yrityksen perusrakenteiden johtaminen.	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen.	Hallinnollinen asiantuntija.	Organisaatioprosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut.
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen.	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen.	Henkilöstön kehittäjä.	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle.
Muutoksen ja uudistuksen johtaminen.	Uudistuneen organisaation luominen.	Muutoksen edistäjä.	Muutoksen ja uudistuksen johtaminen: muutokkyvyn varmistaminen.

Henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimukset ovat muodostuneet nelikenttämallin pohjalle keräämällä tietoa kirjallisuudesta, tutkimuksista sekä erilaisista julkaisuista. Henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimukset ovat kirjoittajan omia tulkintoja ja johtopäätöksiä, osaamisvaatimukset eivät kuvaa koko henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. Osaamisvaatimuksiin on kuitenkin pyritty keräämään keskeisimmät asiakokonaisuudet, jotka tulisi hallita menestyksekkäässä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtaminen ja sen osaamisvaatimukset on haluttu jakaa tällä tavoin, jotta varsinainen tutkimusosuus palopäällystön koulutusohjelman henkilöstöopintojen riittävydestä pystytään tekemään mahdollisimman loogisia kokonaisuuksia käsitellen.

Osaamisvaatimuksissa ja sitä kautta seuraavissa kappaleissa painottuu Ulrichin mallin mukaiset operatiivisen painopisteen henkilöstöjohtamisen osa-alueet, koska ne ovat konkreettisimpia ja käytännönläheisimpiä esimiesten henkilöstöjohtamisen hallittavia osa-alueita. Pitkän tähtäimen strategisen painopisteet korostavat erityisesti etukäteissuunnittelun ja strategisen johtamisnäkökulman huomioimista, joka ei korostu kaikilla johtamistasoilla niin paljoa. Kuitenkin nelikentän kaikki osa-alueet tulee menestyksekkäässä henkilöstöjohtamisessa hallita, kuitenkin siten että painotukset ovat eri johtamistasoilla erilaiset.

3.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Tehokkaassa henkilöstöjohtamisessa tulee johtajan hallita strategiatyöskentely, niin sanottu päivittäisten toimintojen johtaminen sekä ihmisten johtaminen (Ulrich 1997, 47). Nykyajan yhteiskunnassa organisaatiot ovat jatkuvat muutoksen alla. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisessa tulisikin osata ennakoida kehittämällä organisaation joustavuutta ja luovuutta, jotta se pystyy vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Organisaation menestyksen kannalta strategisella henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli siinä, kun organisaation strategiaa jalkautetaan henkilöstölle. (McKenna ja Beech 1995, 47.)

Henkilöstöjohtamisen yksi peruslähtökohta on, että henkilöstö nähdään ensisijaisena voimavaratekijänä organisaatiossa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa henkilöstöasiat nähdään strategisina, koko organisaatiota koskevinä kysymyksinä. Näin ollen henkilöstöjohtaminen on yksi kantava osatekijä organisaation toiminta-

ajatusta ja liikeidea. Tätä kautta henkilöstöjohtaminen nivoutuu hyvin tiivisti yhteen strategiatyöskentelyn kanssa. (Heinonen ja Järvinen 1997, 18.)

Strategiatyöskentely

Strategialle on olemassa erilaisia määritelmiä. Yhden määritelmän mukaisesti se on organisaation valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategiaa voi kuvata myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi sekä tavaksi toimia ja keinovalikoimaksi kohti haluttua päämäärää. Strategiatyöskentely kokonaisuudessaan pitää sisällään seuraavat asiat (Viitala 2013, 48.):

- suunnan määrittelyn (mission, vision ja päämäärät)
- toimintaympäristön analysoinnin
- strategian määrittelyn
- strategian soveltamisen
- onnistumisen arvioinnin.

Henkilöstöjohtamisessa on strategiatyöskentelyn kannalta tärkeintä strategian jalkauttaminen henkilöstölle. Henkilöstöjohtamisessa on ymmärrettävä, minkälaisista haasteista on organisaation selvittävä. Tämän jälkeen on luotava tarvittavat organisaatorakenteet näiden haasteiden ratkaisemiseen. (Ulrich 1997, 79–80.)

Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on pitkän aikajakson suunnitelma siitä, kuinka henkilöstö toteuttaa organisaation strategiaa. Lisäksi se on suunnitelma siitä, kuinka henkilöstönäkökulma otetaan huomioon organisaation toiminnassa. Käytännössä siis henkilöstöstrategia on tapa jalkauttaa organisaation tai yrityksen varsinainen toimintastrategia. (Valtiokonttori 2007.)

Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa tarvittavaan osaamiseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen muutamien vuosien aikajänteellä sekä siihen henkilöstön määrään ja osaa-

misen varmistamiseen jatkossakin. Käytännössä siis henkilöstöstrategia voidaan jakaa osa-alueittain seuraavalla tavalla (Viitala 2013, 50–51.):

- osaamisen kehittäminen
- henkilöstön hankinta
- tavoitteiden määrittely ja arviointi
- palkitseminen
- motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen
- hyvinvointiasiat
- johtamisen kehittäminen.

Henkilöstöstrategia on siis hyvin laaja suunnitelma organisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tavoitetilasta. Henkilöstöstrategian luonne onkin olla enemmän niin sanottu käytännön työväline, joka ohjaa organisaation tulevaisuuden suuntaviivoja henkilöstön määrän ja rakenteen osalta.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on yksi henkilöstöstrategian keskeisimpiä jalkauttamismuotoja. Henkilöstösuunnittelu on yksinkertaistettuna tulevaisuuden ennakoitua ja siihen varautumista. Suunnittelun tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on sen toimintaa varten oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä oikeassa paikassa. (Viitala 2013, 57.)

Organisaation strategia tulee olla henkilöstösuunnittelun pohjana, jonka pohjalta voidaan määrittää toivotut henkilöstö- ja organisaatorakenteet. Henkilöstösuunnittelussa kartoitetaan organisaation työntekijöiden määrällinen ja laadullinen kokonaistarve tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön haluttua osaamista, koulutusta sekä muita ominaisuuksia. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan organisaation nykytilaa sekä selvitetään esimerkiksi eläköityvien henkilöiden määrää tulevaisuudessa. Tämän tarkastelun jälkeen saadaan kokonaiskuva siitä, millaisia määrällisiä ja laadullisia henkilöstötarpeita organisaatiolla on tulevaisuudessa. Tämä on organisaation toiminnan kannalta olennainen tieto, koska se vaikuttaa keskeisesti esimerkiksi rekrytointiin ja talouden suunnitteluun. (Valtiovarainministeriö 2014c.)

Pelastustoimessa henkilöstösuunnittelu voi pitää sisällään esimerkiksi erikoispätevyyksiä ja -lupia saaneiden henkilöiden määrän ja eläköitymisen tulevaisuudessa. Tämä tieto puolestaan ohjaa organisaatiota suunnittelemaan mahdollisia täydennyskoulutuksia sekä kartoittamaan selvittämään erikoiskoulutettujen henkilöiden määrän kehitystä tulevaisuudessa. Pelastustoimessa henkilöstösuunnittelun merkitys korostuu erityisesti, koska palomiesten eläkeikä suhteessa operatiivisen pelastustoiminnan vaatimuksiin aiheuttaa henkilöstötoimintoja ajatellen merkittäviä haasteita pelastustoimelle nyt ja tulevaisuudessa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka organisaatioissa on kyetty sijoittamaan uudelleen henkilöitä, jotka eivät kykene esimerkiksi pelastussukellukseen.

Yhteenveto

Strategiatyöskentely tapahtuu usein organisaation ylimmässä johdossa. Kuitenkaan pelkkä strategiatyöskentely ei takaa organisaatiolle kehittymistä, vaan strategiatyöskentelyn keskiössä tulisikin olla sen jalkauttaminen koko henkilöstölle. Strategiatyöskentelyssä *ihannetilanne* olisikin se, että organisaatiossa olisi riittävät osallistumismahdollisuudet henkilöstöllä strategian luontiin ja päivitykseen. Näin koko henkilöstöllä olisikin todellinen mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen. Tämä puolestaan todennäköisesti lisäisi henkilöstön työmotivaatiota ja kasvattaisi työhön sitoutumista.

Kaikilla esimiestasoilla ei tarvitse osata strategiatyöskentelyn eri vaiheita. Kuitenkin olisi tärkeää, että kaikilla esimiestasoilla olisi ymmärrys strategian merkityksestä ja sen vaikutuksesta organisaation sen hetkiseen tilaan sekä tulevaisuuteen. Tämän takia onkin tärkeää, että esimieskoulutuksessa eri tasoilla käytäisiin läpi strategiatyöskentelyn perusteet siten, että esimiehet ymmärtäisivät roolinsa oman organisaationsa strategiassa. Tämä helpottaisi strategian toimeenpanoa ja jalkauttamista kaikille eri organisaatiotasolle.

3.3 Infrastruktuurin johtaminen

Infrastruktuurin johtaminen pitää sisällään järjestelmät ja toimintamallit, joiden varassa organisaatio rakentuu, kehittyy ja toimii (Viitala 2013, 35). Tähän alueeseen kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueet parantavat organisaation työn tehokkuutta (Ulrich

1997, 27). Infrastruktuurin johtaminen on niin sanottua päivittäisjohtamista, jolla pyritään saamaan organisaation prosesseista ja käytännöistä mahdollisimman tehokkaita ja tuloksellisia ajatellen yksilöiden työpanosta.

Henkilöstön kehittäminen ja koulutussuunnittelu

Henkilöstön kehittämiseen kuuluu laajasti organisaation henkilöstön osaamisen kehittämisen eri osa-alueet. Jatko- ja täydennyskoulutus on keskeinen tekijä osaamisen kehittämisessä ja varmistamisessa - niin yksilöiden kuin koko organisaation näkökulmasta. Kuitenkin jatko- ja täydennyskoulutus ja siihen kannustaminen ovat myös merkittävä osa organisaation strategian jalkauttamista ja toimeenpanoa.

Osaamisen johtaminen on organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostamista sekä vaalimista ja tätä kautta uuden osaamisen tehokasta hyödyntämistä. Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta ja tuloksellisuuden yksi avaintekijä. Osaamisen johtamisen ydin onkin yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen ja tunnistaminen. (Viitala 2013, 170.)

Henkilöstön jatko- ja täydennyskoulutuksen perustana on henkilöstön selviytymisen turvaaminen nykyisistä ja tulevista, mahdollisesti vaativimmista tehtävistä. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttautuminen pitää sisällään seuraavia asiakokonaisuuksia (Heinonen ja Järvinen 1997, 148):

- nykyisen tieto- ja taitotason sekä ammattitaidon ylläpitäminen
- taitotiedon kehittäminen uusien haasteiden edessä
- yleisten toimintavalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen.

Yksilöt vastaavat omasta peruskoulutuksestaan, jolla he saavat tarvittavat perustiedot ja -taidot tiettyyn työtehtävään. Kuitenkin yritykset ja organisaatiot vastaavat henkilöstön tarvitsemasta lisäkoulutuksesta, johon vaikuttaa muun muassa yhteiskunnan nopea kehitys sekä uuden tekniikan käyttöönotto ja kehittyminen. Näin ollen onkin tärkeää, että organisaatioissa tunnistetaan, etteivät henkilöstön monipuoliset tiedot ja taidot itsessään

aina riittävä varmistamaan organisaation tuloksellista toimintaa, vaan osaamista on pidettävä ajan tasalla ja kehitettävänä. (Heinonen ja Järvinen 1997, 150–151.)

Pelastustoimen henkilöstöjohtamisessa tulisi huolehtia koko henkilöstön jatkuvasta osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Tämä korostuu etenkin operatiiviseen pelastustoimintaan osallistuvilla palomiehillä ja paloesimiehillä, joiden työtehtävät ovat usein fyysisiä ja kuormittavia. Yleisen eläkeiän vuoksi pelastustoimen miehistö ja ali-päällystö ei välttämättä kykene toimimaan operatiivisissa tehtävissä uransa loppuun saakka. Uran aikana hankittu jatko- ja täydennyskoulutus onkin näin ollen ratkaisevassa osassa, kun tällaisille henkilöille mietitään vaihtoehtoisia urapolkuja. Esimiesten tulisi-kin tämä näkökulma mielessään motivoida henkilöstöä kouluttautumaan uransa aikana, sillä tällä tavoin on mahdollista saada oman osaamisen ja omien intressien mukaisia vaihtoehtoisia työtehtäviä, mikäli syystä tai toisesta osallistuminen operatiiviseen pelastustoimintaan estyy.

Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18). Uuden työntekijän palkkaaminen on useimmiten kauaskantoinen ja merkittävä päätös organisaatiolle. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään niin organisaatio kuin tehtävään valit-tukin henkilö. Toisaalta taas onnistuneella rekrytoinnilla voi olla merkittävä positiivinen vaikutus toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (Viitala 2013, 98.)

Hyvä rekrytointi on ennakoivaa. Kuntatyöntekijien mukaan vuosina 2011–2015 työmarkkinoilta lähtee vuosittain 77 000 henkilöä, kun taas 67 000 tulee työmarkkinoille. Näin ollen haasteita työnantajille tulee aiheuttamaan henkilöstön eläköityminen, huolto-suhteen muuttuminen, väestön muutto kasvukeskuksiin sekä kuntatalouden kehitys. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee ennakoida henkilöstöstrategian mukaisesti omia osaamistarpeitaan riittävän ajoissa, jotta rekrytoimalla saadaan oikeanlaisia työntekijöitä oikeaan aikaan. (Kuntatyöntekijät 2013.)

Julkisella sektorilla rekrytointiprosessia ohjaa Suomessa yleiset lait ja säännökset. Esimerkiksi kunta-alan vakituisiin virkoihin ja toimiin palkkaamisesta on säädetty erikseen. Tämän organisaatioissa tulisi esimiesten osata oikeanlainen rekrytointiprosessi, jotta se noudattaa säädettyjä lakeja ja asetuksia. Pääsääntöisesti virat ja toimet kunnissa ovat ulkoisessa haussa, mutta tietyin kriteerein ne voidaan täyttää myös sisäisesti. (Kuntarekry 2014.)

Pelastustoimessa rekrytoinnin merkitys korostuu erityisesti haja-asutusalueilla, joissa pelastustoimi nojautuu virka-ajan ulkopuolella sopimuspalokuntiin. Pelastustoimen tilaa ja voimassa olevan strategian toteutumista arvioivan asiakirjan mukaan pelastuslaitosten toimintavalmiuden uhkana ei näyttäisi olevan niinkään päätoimisen henkilöstön ikääntyminen vaan sopimushenkilöstön rekrytoinnin ja käytettävyyden vaikeutuminen erityisesti harvaan asutuilla muuttotappioalueilla. Tällaisilla alueilla sijaitseviin pelastustoimen päätoimisiin miehistö- ja päällystövirkoihin rekrytointi on hankalaa. Tästä kertoo esimerkiksi se, että joillekin alueille on jouduttu palkkaamaan henkilöitä pelastustoimen päätoimiseen virkaan ilman kelpoisuuden tuomaa alan ammattitutkintoa.

Perehdytys

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § antaa perusteet työnantajan velvollisuuksiin perehdytyksestä:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii saamaan henkilön sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdyttämisessä on tärkeää käydä ainakin seuraavat asiat läpi uuden työntekijän kanssa (Helsilä 2009, 48):

- organisaatio, sen toiminta-ajatus ja menettelytavat
- työpaikan henkilöstö (ainakin lähipiiri), asiakkaat sekä päivittäiset työyhteisön pelisäännöt
- tuleviin tehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet.

Perehdyttämistä ei tulisi nähdä vain lakisääteisenä velvollisuutena, vaan onnistuessaan se sitouttaa uuden työntekijän osaksi organisaatiota ja näin ollen kasvattaa työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Voidaankin sanoa, että mitä huolellisemmin perehdyttäminen hoidetaan, sitä varmempia voidaan olla siitä, että organisaatiossa saadaan aikaan hyviä työtuloksia. (Heinonen ja Järvinen 1997, 143 & 146.)

Pelastustoimessa riittävä perehdytys on erityisen tärkeää, koska operatiivinen pelastustyö on ryhmätyötä, jonka vuoksi ryhmän jäsenten tulee tuntee työn riskit ja yhteiset pelisäännöt. Oikeanlaisella perehdytyksellä uusi työntekijä saadaan sitoutettua kiinteäksi osaksi ryhmää ja tätä kautta niin työhyvinvointi kuin työturvallisuus kasvavat.

Palkitseminen

Henkilöstöjohtamisessa palkitsemisen päätarkoitus on lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Tätä kautta palkitsemisen avulla saadaan ylläpidettyä ja mahdollisesti parannettua työntekijöiden työn laatua. Organisaatioissa palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan tukemaan pätevien työntekijöiden hankintaa ja heidän motivoimisestaan niin, että henkilöstö haluaa pysyä sen organisaation palvelussa antaen osaamisensa ja työpanoksensa sen käyttöön. (McKenna ja Beech 1995, 128. ja Kuronen 2002, 26.)

Palkka on vastine tehdystä työstä. Näin ollen se on hinta henkilöstön tekemästä työstä, ei varsinaisesti palkkio tai motivaatiokeino. Palkitsemiseksi kuitenkin käsitetään yleisesti palkka sekä muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkkauksen kokonaisuudessa voidaan erottaa rahapalkka (peruspalkka, tulospalkka, aloite- ja erikoispalkkiot), edut (auto-, asunto- tai lounasetu) sekä erilaisia aineettomia palkitsemiskeinoja, kuten mahdollisuus kehittyä, työstä saatu arvostus tai vaikkapa joustavat työajat. (Viitala 2013, 138–139.)

Organisaation palkitsemisjärjestelmän ja palkkioiden määräytymisperusteiden tulee olla yksiselitteisiä ja kaikkien organisaatiossa toimivien tiedossa. Tällöin palkitseminen toimii motivaatiokeinona yksilöiden työsuorituksissa, mikäli työpanoksen ja työn jäljen perusteella organisaatiossa palkitaan. Mikäli palkitsemisperusteet eivät ole yleisesti tiedossa, niin tällöin palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä eivät todennäköisesti vaikuta työsuoritukseen ja sen laatuun. (Ojala ja Ahonen 2005, 180.)

Julkisella sektorilla etenkin tulospalkkauksen käyttäminen ei ole vielä laajasti käytössä. 2000-luvun loppupuolelta saakka kuitenkin on virka- ja työehtosopimuksia muutettu siihen suuntaan, että julkisenkin sektorin palkkausjärjestelmiä kehitettäisiin siten, että siinä korostuisi entisestään tehtävän vaativuuden arviointi ja henkilökohtainen suorittuminen. (Valtiovarainministeriö 2006.)

Pelastustoimessa kuten useilla muillakin julkisen sektorin toimijoilla ei ole yhteisesti, maanlaajuisesti sovittua palkitsemisjärjestelmää. Pelastustoimen palkitsemiskeinot ovat ensisijaisesti enemmän sisäisiä kuin ulkoisia, kuten esimerkiksi työn pysyvyys, mielekkäät työajat sekä hyvät liikuntamahdollisuudet työajalla.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu organisaation keskeisiin päämääriin. Kehityskeskusteluun kuuluu myös tehtävänkuvan sisällön tarkastelu, painopisteiden tarkastelu sekä tavoite- ja tuloskeskustelu. Kehityskeskustelu ei siis ole pelkästään ”palkankorotuskeskustelu”, vaan siinä arvioidaan henkilön työpanosta ja annetaan hänelle mahdollisia kehitysehdotuksia jatkoa ajatellen.

Kehityskeskustelu on siis esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutustapahtuma, jolla on suuri merkitys henkilöstön kehittymistä ja organisaation jatkuvuutta ajatellen. (Helsilä 2009, 60.)

Kehityskeskustelu lisää ja kehittää organisaation työhyvinvointia. Sen ansiosta yksittäinen työntekijä voi kokea tulleen aidosti kuunnelluksi, ja samalla hän kokee saavansa vaikuttaa niin omaan kuin organisaationkin toimintaan. Kehityskeskustelu voidaan jakaa siten, että työntekijälle se on työn tekemistä, henkilökohtaista kehittymistä ja työhyvinvointia tukeva väline. Esimiehelle kehityskeskustelu puolestaan on henkilöstöjohtamisen väline ja tuki, jonka avulla hän saa mahdollisuuden kuulla työntekijöidensä mielipiteitä ja näkemyksiä kahden kesken ilman häiriötekijöitä. (Valtiokonttori, Kaikupalvelut 2008, 10–11.)

Säädösperusta

Organisaatioiden ja yritysten henkilöstövoimavarojen johtaminen on Suomessa pitkälle säädeltyä. Sitä säätelee ensinnäkin valtiovalta lakien ja asetusten kautta. Toiseksi sitä säätelevät työnantaja- ja työntekijäliitot keskinäisillä sopimuksillaan, jotka sitovat työmarkkinoilla toimivia työnantajia ja työntekijöitä. (Viitala 2013, 340.)

Työsuhdeasioiden sisältö määräytyy ainakin kolmea kautta (Helsilä 2009, 101):

- työlainsäädännön velvoitteet
- työehtosopimusten velvoitteet
- organisaation omat menettelytavat.

Menestyksellinen henkilöstöjohtaminen edellyttää erilaisten säädösten hyvää tuntemista. Näitä erilaisia määräyksiä ja ehtoja tulee käytännön henkilöstötyössä huomioida päivittäin. Yksittäisen työntekijän ja työnantajan välistä työsuhdetta määrittävät monet asiat, jotka saattavat joskus olla ristiriidassa keskenään. Tällaisia ristiriitatilanteita ratkottaessa noudatetaan niin sanottua etusijajärjestystä, jossa edellä oleva asia kumoaa jäljempänä olevan (Viitala 2013, 340–341):

- työlait
- työehtosopimukset
- lainsäännökset
- yhteistoimintamenettelyn mukaisesti syntyneet sopimukset
- työsopimus ja siihen verrattavat käytännöt
- työehtosopimuksen puitteissa syntyneet paikalliset sopimukset
- harkinnanvaraiset lainsäännökset
- tavanomainen oikeus
- vakiintunut käytäntö
- esimiehen ohjeet ja määräykset.

Pelastustoimea ohjaa normaalin kunta-alan lainsäädännön lisäksi erityisesti pelastuslaki (379/2011). Tämän lisäksi esimerkiksi pätevyyksistä eri tehtäviin säättää valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (407/2011). Näiden lisäksi sisäministeriö säättää ja antaa erityisiä asetuksia ja ohjeita, jotka koskevat esimerkiksi operatiiviseen pelastustoimintaan osallistuvien henkilöiden kelpoisuuksia ja pätevyyskysymyksiä.

Yhteenveto

Infrastruktuurin johtamiseen sisältyy siis hyvin laaja-alaisesti erilaiset henkilöstön hankintaan ja kehittämiseen liittyvät tekijät. Tämän osa-alueen voidaan sanoa olevan suuremmilta osiltaan käytännön päivittäisjohtamista erilaisissa organisaatioissa. Siihen kuuluu henkilöstövoimavarojen hankinnasta toiminnot aina henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Haasteen esimiehille tuo tämän alueen kattava säädösperusta, joka tulee tuntea ja tietää, jotta pystyy käytännön henkilöstöhallintotyötä menestyksekkäästi hoitamaan.

3.4 Henkilöstön ohjaus ja tukeminen

Tämän osion alle kuuluu päivittäisjohtamisen toiminnot henkilöstön hyväksi. Käytännössä tämän osion osa-alueet tulevat kaikista lähimmäksi yksilöä ja yksilön työssäjaksamista ja pärjäämistä. Näiden osa-alueiden tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutu-

mista ja motivaatiota. Lisäksi henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen kuuluu erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. (Viitala 2013, 35.)

Viestintä

Ulrichin mukaan (1997, 141) organisaatio-osaamista tai työntekijöiden asenteita tutkivien kyselyiden tulokset viittaavat siihen, että tietoa ei jaeta työpaikoilla tarpeeksi. Yksi keskeisimmistä ongelmista Ulrichin mukaan on, että esimiehet keskittyvät liian usein siihen, *mitä* tehdään, sen sijaan, että se kertoisi työntekijöille, *miksi* jotain tehdään. Henkilöstölle usein esitellään kyllä tehtävä työ, muttei periaatteita sen taustalla, mikä aiheuttaa tehottomuutta ja vastarintaa (Ulrich 1997, 141–142).

Organisaatioiden viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (Heinonen ja Järvinen 1997, 118). Erityisesti henkilöstöjohtamista ajatellen sisäisen viestinnän merkitys korostuu. Sisäinen viestintä onkin henkilöstön oppimisen tärkeä tuki, josta vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet. Tehokkaassa työyhteisössä organisaation sisällä tiedotetaan aktiivisesti tarpeellisille tahoille heidän työtehtäviään koskevista asioista. (Viitala 2013, 206.)

Pelastustoimessa ulkoisen viestinnän merkitys korostuu. Sitä on esimerkiksi onnettomuustiedottaminen sekä erilaiset valistus- ja koulutuskampanjat, joiden tavoitteena on vaikkapa erilaisten onnettomuuksien ennaltaehkäisy. Sisäinen tiedottaminen on myös pelastuslaitoksissa merkittävää. Se voi pitää sisällään esimerkiksi tiedon jostain potentiaalisesta onnettomuusriskistä tai vaikkapa jostain uudesta yhteisestä toimintamallista.

Sisäinen viestintä korostuu paloasemilla, joissa henkilöstö työskentelee neljässä eri työvuorossa - kuten useimmat vakinaiset paloasemat tekevät valtakunnassa. Tällöin vuorojen välisen viestinnän merkitys korostuu, koska vuoronvaihdon yhteydessä aamulla yhdessä ollaan vain lyhyt aika. Tämän vuoksi paloasemilla olisi tärkeää kehittää omat sisäiset tiedotuskanavat, joiden kautta merkitykselliset asiat välittyisi koko henkilöstölle varmasti ja nopeasti. Sama ongelma näyttäytyy myös sopimuspalokuntaympäristössä, jossa henkilöstölle uusista asioista tiedottaminen on haasteellista henkilöstön moninaisuuden, liikkuvuuden ja vapaaehtoisuuden vuoksi.

Motivointi ja sitouttaminen

Työmotivaatio linkittyy vahvasti muihin henkilöstöjohtamisen osatekijöihin. Siihen vaikuttavat vahvasti etenkin työhön sitoutuminen, työstä palkitseminen sekä työn sisältö ja mielekkyys. Työmotivaatio vaikuttaa suoraan työntekijän työpanokseen - työhön voi heittäytyä kaikilla fyysisillä ja psyykkisillä kyvyillään tai sitten tehdä vain välttämättömän. (Strömmer 1999, 150.)

Motivaatio on toiminnan sytyke, joka suuntaa ja virittää työsuoritukseen. Motivaatio vaihtelee ihmisillä eri tilanteissa eri aikoina. Se riippuu yksilöiden sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Myös kannusteiden merkitys vaihtelee yksilöiden välillä - joillekin (työ)motivaation keskeinen lähde on oma suoritustarve, kun taas joillekin se on työstä saatava palkkio tai korvaus. Motivaatioteorioiden mukaan motivaatio onkin jaettu yleisesti sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi. (Strömmer 1999, 150–152.)

Kun työntekijä tuntee henkilökohtaisesti olevansa sitoutunut projektiin tai työpaikkaan, hän todennäköisesti työskentelee tehokkaasti saavuttaakseen päämääränsä (Ulrich 1997, 136). Sitoutuminen työyhteisöön voidaan määritellä psykologiseksi suhteeksi siihen organisaatioon, jossa henkilö on töissä. Mikäli henkilön psykologinen suhde työpaikkaan on heikko, myös kynnys lähteä työpaikasta on matalampi. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on yksilöiden mukaan erilaisia. Joillakin sitoutumiseen vaikuttaa työstä saatava palkka, kun taas joillakin henkilöillä työn sisältö itsessään lisää työhön sitoutumista. Työnantajan näkökulmasta jälkimmäinen vaihtoehto on parempi, sillä siinä työntekijä on tehokkaampi ja luovempi mikäli työntekijä on sitoutunut organisaatioon ainoastaan palkan vuoksi. (Viitala 2013, 86.)

Simo Ikolan pro gradu -tutkielma (2000) käsitteli palomiesten työmotivaatiota. Tutkielman tutkimustulosten perusteella palomiesten kolme eniten työmotivaatiota edistävää tekijää olivat mahdollisuus auttamiseen, palkankorotus sekä työsuhteen pysyvyys. Puolestaan voimakkaimmin työmotivaatiota heikensi palkan aleneminen, kykyjä vastaamaton palkkaus sekä 1990-luvulla olleiden työtaistelujen tulos palomiesten yleisestä

eläke-iästä. Ikolan mukaan (2000, 3) työmotivaatio on avainasemassa, kun pohditaan palomiesten ammatissa jaksamista, pelastuslaitoksen ilmapiiriä sekä kykyjen ja taitojen ylläpitoa ja parantamista.

Henkilöstöpalveluiden järjestäminen

Henkilöstöpalveluilla tarkoitetaan kaikkia niitä lakisääteisiä ja vapaaehtoisia organisaation henkilöstölleen tarjoamia palveluja, joilla lisätään henkilöstön turvallisuutta, terveyttä, mielenvireyttä, viihtyvyyttä ja sopeutumista. Henkilöstöpalvelujen avulla lisäksi turvataan henkilöstön toimeentulo mahdollisten tapaturmien ja työkyvyttömyyden satuessa ja eläkeiän saavuttamisen jälkeen. (Heinonen ja Järvinen 1997, 180.)

Pakollisia henkilöstöpalveluja ovat seuraavat (Heinonen ja Järvinen 1997, 180):

- työterveyshuollon järjestäminen
- eläkeasioiden hoitaminen
 - eläkevakuutus
 - eläkesäätiöt ja eläkekassat
- tapaturmavakuutusten järjestäminen
- osallistuminen työttömyysturvan järjestämiseen.

Pakollisia henkilöstöpalveluja harva esimies joutuu itse hoitamaan, mutta yleisperiaatteet tulee tuntea, jotta pystyy esimerkiksi opastamaan työntekijöitä näiden asioiden osalta. Vapaaehtoisia henkilöstöpalveluja ovat esimerkiksi työntekijän asunnon hankintaan osallistuminen, työpaikkaruokailun järjestäminen, harrastustoiminnassa tukeminen, loma- ja virkistystoiminnan järjestäminen sekä opiskelun tukeminen. (Helsilä 2009, 195–197.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä siten, että se on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Työhyvinvointi siis tarkoittaa niin yksilön kuin työyhteisön yleistä hyvinvointia ja yhteistä vireystilaa. (Ojala ja Ahonen 2005, 28.)

Työhyvinvoinnin perusta ja velvollisuudet työnantajalle tulevat työturvallisuuslaista (738/2002). Siinä säädetään työnantajalle (johdolle ja esimiehille) vastuu huolehtia työntekijöidensä yleisestä terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työturvallisuuslain 8 § antaa perusteet työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavina tekijöinä otetaan huomioon epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa, ja poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

Työhyvinvoinnista huolehtimiselle on muitakin perusteita kuin laista tuleva velvollisuus työnantajalle. Esimerkiksi tämänhetkinen yhteiskunnallinen trendi pidentää työuria asettaa työnantajalle velvollisuuksia huolehtia työntekijöiden viihtymisestä ja työssä jaksamisesta entistä pidempään. Työhyvinvoinnin puute puolestaan lisää kustannuksia muun muassa sairauspoissaolojen kautta, mikä voi joissain organisaatioissa olla kestämaton tilanne taloustilanteen heikkouden vuoksi. (Ojala ja Ahonen 2005, 35.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä puhtaasti ihmisten kokemuksena ja tulkintana omasta tilastaan, vaikka siihen vaikuttavat laajasti myös objektiivisesti mitattavat asiat kuten fyysinen toimintakyky ja erilaiset sairaudet. Tämän vuoksi työhyvinvointiin itsessään on vaikea vaikuttaa suoraan, joten esimiesten keino vaikuttaa työhyvinvointiin on pyrkiä vaikuttamaan sitä edeltäviin tekijöihin; työkykyyn ja työn kuormittavuuteen. (Viitala 2013, 213.)

Työkyky muodostuu ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat puolestaan muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Juhani Ilmarinen on kuvannut työkykyä niin sanottuna työkykytalo-mallina (kuva 6), jossa perustan talolle luovat terveys ja toimintakyky. Toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Kolmas kerros kuvastaa

arvoja, asenteita ja motivaatiota. Vasta neljäs kerros kuvaa itse työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. (Ilmarinen 2006, 79-80.)



Kuva 6. Ilmarisen malli työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Ilmarinen 2006, 80).

Mallin mukaisesti neljäs kerros talon painavin kerros, joka painaa alempia kerroksia. Mikäli ”perustukset” (kolme alempaa kerrosta) eivät ole kunnossa, talo romahtaa. Kerroksien lisäksi työkykyyn vaikuttavat omalta osaltaan yhteiskunta, lähiyhteisö, perhe ja työsuojelulliset tekijät. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Työn kuormittavuustekijät voidaan puolestaan jakaa karkeasti psyykkisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin, jotka painottuvat eri tehtävissä eri tavalla. Fyysiset kuormittavuustekijät voivat aiheutua työn vaatimasta lihastyöstä, taakkojen käsittelystä tai toistotyöstä. Psyykinen kuormitus voi olla esimerkiksi työtä, jonka vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä on ristiriitaa. Se voi olla myös jonkinlainen kitka työntekijän ja hänen työnsä välillä. (Viitala 2013, 214–215.)

Työhyvinvointiin kuuluu kiinteänä osana työsuojelutoiminta, jonka tavoitteena on edistää turvallista ja terveellistä työskentelyä työpaikoilla. Työsuojelutoimintaan kuuluu

esimerkiksi työhyvinvointiriskien arviointia, työsuojelun toimintaohjelmia, henkilöstön kehittämishankkeita ja järjestelmäkartoituksia. (Viitala 2013, 233–234.)

Mahdollisten päihdehaittojen ehkäisy ja niiden varhainen tunnistaminen kuuluu työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla. Päihdehaittojen ehkäisy on henkilöstöhallinnon, työsuojelutoiminnan ja työterveyshuollon yhteistyötä, jossa pyritään ehkäisemään päihdeistä aiheutuvia haittoja etukäteen, mutta viimeistään siinä vaiheessa kun huomataan mahdollisen ongelmatilanteen synty jollain henkilöllä. Tässä tapauksessa puhutaan niin sanotusta varhaisen puuttumisen mallista, jossa päihdeiden haitat ja vaikutukset työkykyyn otetaan puheeksi jo ennen kuin konkreettisia vaikutuksia tai ongelmia ilmenee työpaikalla. (Kujasalo 2013, 11 ja 29.)

Pelastustoimessa työhyvinvointi ja sen merkitys korostuu erityisesti operatiivisen pelastustoiminnan fyysisesti ja psyykkisesti kuormittavan työn luonteen vuoksi. Pelastustoimessa onkin meneillään useita sellaisia hankkeita 2010-luvulla, joilla pyritään parantamaan työhyvinvointia ja työturvallisuutta (Pousi 2013). Työhyvinvointiin tulisikin pelastustoimessa kiinnittää erityisesti huomiota, koska työn luonteen vuoksi erilaisia kuormitustekijöitä ei voida työstä poistaa. Tämän vuoksi esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen toimintakykyyn.

Erytyisesti erilaisten poikkeavien ja traagisten pelastustehtävien jälkeen tilanne tulisi työyhteisössä käydä lävitse erilaisten purkumenetelmien (defusing ja debriefing) kautta. Tällaisten purkumenetelmien vakiintunut käyttö helpottaa esimiehiä havaitsemaan, tarvitseeko joku henkilö mahdollista henkilökohtaista apua vai auttaako pelkkä asiasta keskusteleminen. Käsittelemättömänä yllättävä ja hallitsematon poikkeuksellinen tai traaginen tilanne saattaa aiheuttaa pitkiäkin työkyvyttömyyskausia tai alentaa työntekijän työkykyä ja elämänlaatua. (Von Gruenewaldt 2004, 76–78.)

Pelastusalan korkea eläkeikä yhdessä työn fyysiseen kuormittavuuteen lisää riskiä enenaikaiseen työkyvyttömyyseläköitymiseen. Työkyvyttömyyseläkkeelle pelastustoitesta jäädään keskimäärin 50-vuotiaina. Eläköitymisen yleisimmät syyt ovat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (44 %), mielenterveyden häiriöt (14 %) ja verenkiertoelimistön sairaudet (14 %). (Punakallio ja Lusa 2011, 6 ja 7.) Lisäksi heikko taloustilanne ja tätä

kautta alati pienevät pelastustoimen resurssit aiheuttavat kuormittavuutta yksittäisille työntekijöille. Esimiestyössä tämä nousee suureksi haasteeksi, koska esimiesten tulisi tunnistaa riittävän ajoissa mahdolliset tilanteet, joissa yksilöt kuormittuvat liikaa tai eivät kykene suoriutumaan työtehtävistään riittävällä tavalla.

Yhteenveto

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen -osion alla olevat osatekijät tähtäävät suoraan yksittäisten työntekijöiden työmotivaation ja työhön sitoutumisen kasvuun. Tätä kautta lisäämällä näitä saadaan työpanosta sekä työhyvinvointia kasvatettua. Tämä puolestaan näkyy suoraan organisaation tuloksellisuudessa ja työn jäljessä ja laadussa.

Henkilöstön ohjauksessa ja tukemisessa on tärkeää löytää oikea tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välille. Esimiesten tulee osata perustella työntekijöille kohdistuvien vaatimusten taustatekijöitä, mutta samalla myös suunnata työntekijöiden resursseja ja osaamista siten, että he kykenevät selviytymään vaatimuksista keskittymällä olennaiseen ja laittamalla asioita tärkeysjärjestykseen. (Ulrich 1997, 148.)

3.5 Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Uudistuminen tarkoittaa muodonmuutosta, perustavaa laatua olevaa yritys- tai organisaatiokulttuurin muutosta. Muutos puolestaan viittaa organisaation kykyyn suunnitella ja toteuttaa erilaisia hankkeita paremmin ja vähentää organisaation kaikenlaisen toiminnan toteutusaikoja. Esimiesten tehtävänä muutoksessa on auttaa organisaatiota löytämään oikeat prosessit, joilla muutos saadaan toteutettua. (Ulrich 1997, 30–31.)

Muutosjohtaminen

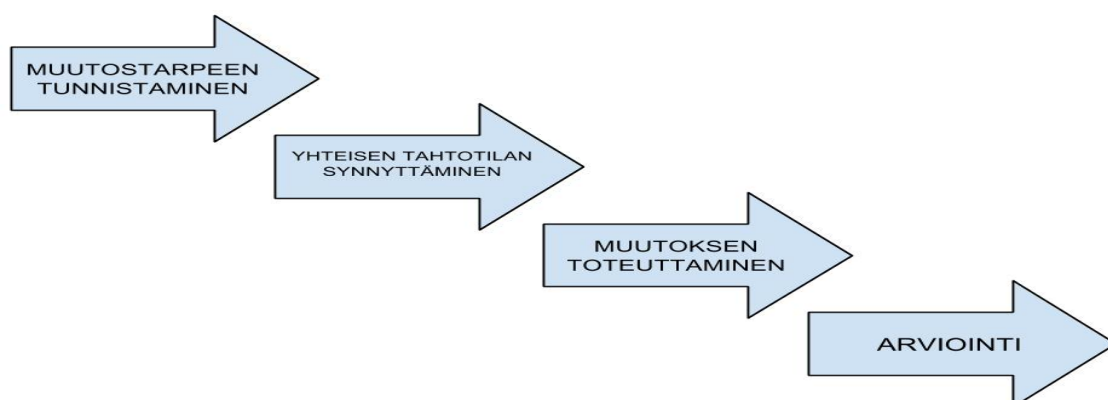
Organisaatioiden tunnistettua mahdolliset muutostarpeet tulee niiden valita erilaiset keinot lähteä toteuttamaan haluttua muutosta. Kolme yleisintä reagointitapaa ovat hankkeet, prosessit ja kulttuurin sopeuttaminen. Hankkeiden avulla yleensä otetaan käyttöön uusia ohjelmia, projekteja tai toimintatapoja. Prosessimuutokset puolestaan keskittyvät

työntekotapoihin. Tällaisessa muutoksessa organisaatio miettii ensin oman ydinprosessinsa, minkä jälkeen sitä yritetään muun muassa parantaa yksinkertaistamalla työtapoja sekä tekemällä erilaisia lisäarvoanalyysyjä. Kulttuurimuutos on kyseessä silloin, kun organisaation toiminnan peruseriaatteita muutetaan. (Ulrich 1997, 151–152.)

Muutosprosessit organisaatioissa vaihtelevat kestoaltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan sekä tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään (Strömmer 1999, 88). Muutos lisää työntekijöille epätietoisuutta ja epävarmuutta omasta roolistaan organisaatiossa. Muutokset tehtävien sisällöissä ja luonteessa aiheuttavat pelkoa ja usein luopumista itseä miellyttävistä tehtävistä. Tämän vuoksi muutoksen kohdatessa usein törmätään muutospelkoon, joka johtuu tietynlaisesta sekavuuden tunteesta, kun työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta. (Ruohotie 2002, 294.)

Muutoksen johtamista voidaan pitää esimiestyön ja johtamisen kannalta yhtenä keskeisenä kysymyksenä. Organisaatioiden muutospainissa johtajien ja esimiesten kyvyt ovat kovalla koetuksella, koska heidän on saatava murrettua muutosvastarintaa kuitenkin lannistamatta työntekijöitä. Esimiesten tulisi saada muutettua muutos mielekkääksi siten, että työntekijät haluaisivat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. (Strömmer 1999, 89.)

Muutosprosessi ja sen johtaminen voidaan jakaa neljään limittäin etenevään vaiheeseen kuvan 7 mukaan:



Kuva 7. Muutosprosessi (Haveri ym. 2009, 104).

Muutosta on organisaatiossa vaikea hyväksyä, mikäli perustarvetta muutokselle ei ole viestitty riittävästi ja sitä kautta ymmärretty. Tämän vuoksi onkin merkityksellistä muutosprosessissa tunnistaa muutoksen tarve ja tätä kautta viestittää sitä riittävällä tavalla organisaation koko henkilöstölle. Tästä saa myös alkunsa yhteisen tahtotilan synnyttäminen muutokseen. Perusteet muutokselle on organisaatiossa löydettävä yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kesken. Näiden muutoksen perusteiden ollessa kunnossa voidaan siirtyä itse muutosprosessin läpiviemiseen, johon sisältyy sen jatkuva arvioiminen ja arvioinnin tuloksiin reagoiminen. (Haveri, Majoinen ja Jäntti 2009, 104–105.)

Esimiestyötä ajatellessa muutosprosessin vaikein vaihe on niin sanottu vakiinnuttamisvaihe. Muutosprosessin jälkeen henkilöstö tulisi saada ottamaan ja omaksumaan uudet toimintamallit käyttöönsä ja luopumaan vanhoista. Esimiehen työkaluja tässä ovat yksilöiden tukeminen, auttaminen ja rakentavan palautteen antaminen. (Strömmer 1999, 97.)

Pelastustoimi on ollut suuren muutosten kohteena 2000-luvulla. Pelastustoimen muutosjohtamisen kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, ettei muutos vaikuta pelastustoimen ydintoimintojen päivittäiseen hoitamiseen; onnettomuuksien ehkäisyyn, pelastustoiminnan hoitamiseen tai väestön suojelemiseen. Tämän vuoksi pelastustoimen muutosprosessit tulee olla tarkkaan harkittuja, hyvin perusteltuja sekä tehokkaasti toteutettuja siten, ettei muutos hidastaisi tai hankaloittaisi esimerkiksi avun saamista onnettomuuspaikalle.

Urasuunnittelu

Ura on kokonaisuus, joka alkaa henkilön ensimmäisestä työpaikasta ja päättyy eläkkeelle siirtymiseen. Urakäsite käsittääkin laajasti yksilön koko ammatillisen kehityksen. Työtehtävien muuttuminen pitkin työuraa riippuu yksilön valmiuksista, pätevyyksistä, motivaatiosta ja avautuneista mahdollisuuksista. (Strömmer 1999, 145.)

Työuraa eivät enää määrittele ikä ja toisiaan seuraavat tehtävät saman organisaation tai työnantajan palveluksessa. Nykypäivän uusille urille on tyypillistä riippumattomuus perinteisistä uraperiaatteista. Näin ollen useissa organisaatioissa on tullut enemmän esille

joustavat ja monimuotoiset urat. Tällaisissa ”joustavissa organisaatioissa” työtehtävät ja tilanteet vaihtuvat ja vaativat siksi ajoittaista uudistumista. (Ruohotie 2002, 206–207.)

Valtiovarainministeriön urasuunnittelua tutkineen ja edistäneen työryhmän määritelmän mukaisesti urasuunnittelu on seuraavaa (Valtiovarainministeriö 2004, 19):

Uran ja sen kehittymisen suunnitelmallista siten, että työntekijän osaaminen ja organisaation tarpeet kohtaavat. Kilpailukyvyn turvaamiseksi urasuunnittelun on sekä tuettava työnantajakuvan parantamista että henkilöstön motivaatiota.

Urasuunnittelun lähtökohtina voidaan pitää organisaation strategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Urasuunnittelu on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja suunnittelua, ja sillä onkin selvä yhteys useisiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, kuten vaikkapa rekrytointiin, osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen sekä osaamiseen siirtämiseen ja palkitsemiseen. Parhaimmillaan urasuunnittelu siis merkitsee organisaation ja yksilön tarpeiden kohtaamista ja täyttymistä. (Valtiovarainministeriö 2004, 19 ja 29.)

Pelastustoimessa on tutkittu viime aikoina erityisesti palomiesten vaihtoehtoisia urapolkuja. Selvitysmies Pekka Myllyniemen raportissa *Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut* (2009, 72) selvitettiin miten palomiesten vaihtoehtoisia urapolkuja voitaisiin kehittää ja mitä tämä eri osapuolilta edellyttää. Raportin tuloksissa ilmeni tarve luoda toiminnallinen kokonaismalli pelastustoimelle, jonka avulla olisi mahdollista kehittää palomiesten vaihtoehtoisia urapolkuja vanhuuseläkeikään saakka. Tämä edellyttäisi Myllyniemen mukaan muun muassa palomiesten kokonaistehtävän määrittämisen, organisaatio- ja johtamiskulttuurin uudistamisen pelastuslaitoksissa, palkkausjärjestelmän kehittämisen vastaamaan henkilöstön uudistettuja toimenkuvia sekä koulutusjärjestelmän uudistamisen.

Keski-Suomen, Tampereen (nyk. Pirkanmaan) ja Varsinais-Suomen pelastuslaitosten vetämä työryhmä selvitti myös vuonna 2012 pelastuslaitosten joustavia työuria. Työryhmän mukaan työnantajan (pelastuslaitoksen) tulee määrittää eri tehtävänimikkeille ja henkilöille toimenkuvat ja niihin liittyvät osaamisen tavoiteprofiilit. Näiden tavoiteprofiilien perusteella pystytään arvioimaan työn vaativuutta myös tehtävien muuttuessa. Lisäksi työryhmä suositteli pelastuslaitoksille, että ne loisivat tiiviit yhteydet alueellisiin

oppilaitoksiin. Tämä edistäisi henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista osana henkilökohtaista urapolkua. Lisäksi työryhmä suosittelee joustavien urapolkujen kokonaisuuden tiedostamisen lisäämistä Pelastusopiston opetussuunnitelmissa kaikilla tutkintotasoilla. (Keski-Suomen, Tampereen & Varsinais-Suomen pelastuslaitokset 2012, 8.)

Henkilöstöjohtamisen sekä itsensä kehittäminen

Organisaation kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen sisältääkin kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2013, 170.)

Osaamista kehitettäessä tulee organisaatiossa analysoida varsin yksityiskohtaisesti, minkälaisia osaamis- ja kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin ja tuleviin työtehtäviin (Kauhanen 2003, 143). Tällaista analysointia kutsutaan osaamiskartoitukseksi, joka sisältää tiedon siitä, millaista osaamista organisaatiossa sillä hetkellä on ja vastaavasti kuinka yksilöiden ja organisaation tulisi kehittyä, jotta organisaatio pystyisi vastaamaan toimintaympäristönsä haasteisiin (Strömmer 1999, 198.)

Henkilöstöjohtamista ja sen tuloksia tulee voida mitata, jotta sitä pystytään tarvittaessa kehittämään eteenpäin. Henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan mitata arvioimalla esimerkiksi seuraavia tekijöitä organisaatiossa ja sen työntekijöissä (Kauhanen 2003, 206):

- sitoutuminen
- pätevyys
- kustannustehokkuus
- sopeutuminen
- suoriutuminen
- työtyytyväisyys
- motivaatio.

Yllä mainitut seikat voivat joissain organisaatioissa olla vaikeasti mitattavia, joten henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan lähestyä toisestakin näkökulmasta (Kauhanen 2003, 206):

- vaihtuvuus
- sairauspoissaolot
- työtyytyväisyys.

Henkilöstöjohtamisen tulosten mittaaminen on tärkeää, koska henkilöstöjohtamisen päämäärät ovat yleensä samat kuin organisaatiolla yleensä: kannattava toiminta, asiakastytyväisyys ja tehokas innovaatiotoiminta (Viitala 2013, 305). Henkilöstöjohtamista ja sen tuloksellisuutta tutkittaessa pystytään kohdistamaan resursseja tulosten perusteella semmoisiin osa-alueisiin, joissa resursseille ja lisähuomiolle on eniten tarvetta. Tämä lisää organisaation tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Esimerkiksi jos mittausten perusteella organisaation työntekijät ovat tehokkaita ja käyttävät edullisia työskentelymenetelmiä, silloin ei ole tarvetta keskittyä henkilöstöjohtamisessaan niinkään työntekijöiden tehokkuuden tai taloudellisuuden lisäämiseen.

Osaltaan henkilöstöjohtamisen tuloksia pelastustoimessa käsitteli vuoden 2014 alussa valmistunut sisäministeriön teettämä pelastuslaitosten valtakunnallinen työhyvinvointikysely. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että vastaajien mukaan johtamisen avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta tulisi kehittää. Kyselyn perusteella tukea kaivattiin myös oman osaamisen ja itsensä kehittämiseen sekä yleisesti työuralla kehittymiseen.

Yhteenveto

Muutoksessa ja uudistumisessa on tärkeää ensin tunnistaa muutos ja sen tarve. Muutoksen jalkauttaminen henkilöstölle on vaikeaa, mikäli muutosta ei ole perusteltu riittävästi. Tämän vuoksi organisaatioissa olisi tärkeää jatkuvasti analysoida omaa toimintaympäristöään ja pohtia, kuinka sen hetkinen organisaatorakenne pystyy vastaamaan siihen nyt ja tulevaisuudessa.

4 OPETUSSUUNNITELMIEN TARKASTELU

4.1 Pelastusopisto ja palopäällystön koulutusohjelma

Pelastusopisto on sisäministeriön alainen oppilaitos, joka vastaa pelastustoimen ja hätäkeskusten ammatillisesta koulutuksesta, normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen tähtäävästä koulutuksesta sekä kansainvälisiin siviilikriisinhallintatehtäviin valmentavasta koulutuksesta. Koulustehtävän ohella Pelastusopisto huolehtii osaltaan pelastustoimen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. (Pelastusopisto 2014a.)

Pelastusopistossa annetaan ammatillista tutkintoon johtavaa koulutusta seuraavissa koulutusohjelmissa (Pelastusopisto 2014a):

1. pelastajan koulutusohjelma (pelastajatutkinto)
2. hätäkeskuspäivystäjän koulutusohjelma (hätäkeskuspäivystäjätutkinto)
3. pelastustoimen alipäällystön koulutusohjelma (alipäällystötutkinto)
4. palopäällystön koulutusohjelma, insinööri (AMK) -tutkinto.

Palopäällystön ammattikorkeakoulututkinto antaa edellytykset toimia kaikissa pelastuslaitosten päällystätehtävissä. Tutkinnon tavoitteena on valmistaa pelastustoimen tarpeisiin laaja-alaisesti toimivia ja ajattelevia, pitkälle koulutettuja ja omaan ammatilliseen kehitykseensä sitoutuneita pelastustoimen asiantuntijoita, jotka ovat sisäistäneet roolinsa yhteiskunnan turvallisuuden ylläpitäjinä ja kehittäjinä. (Pelastusopisto 2014a.)

Pelastusopisto järjestää palopäällystön koulutusohjelman yhteistyössä Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkinto voidaan suorittaa niin sanottuna nuorisokoulutuksena, jossa opiskelijat valitaan yhteishaussa, tai aikuiskoulutuksena, jossa opiskelija täydentää pelastusalan alipäällystö tai aikaisemmat päällystöopinnot insinööri (AMK) –tutkinnoksi. (Pelastusopisto 2014a.)

Palopäällystön koulutusohjelmasta valmistuneet insinöörit työskentelevät organisaation johtotehtävissä sekä erilaisissa vahvaa ja sisäistynyttä ammattiosaamista edellyttävissä

pelastustoiminnan, onnettomuuksien ehkäisyn tai väestösuojelun asiantuntijatehtävissä. Palopäällystön virkanimikkeitä alueellisessa pelastustoimessa ovat esimerkiksi pelastuspäällikkö, riskienhallintapäällikkö, aluepalopäällikkö, valmiuspäällikkö, palopäällikkö, palomestari, palotarkastaja ja asemamestari. Palopäällystö voi työllistyä myös pelastusalan hallinnon tai opetuksen alueille tai esimerkiksi yritysten ja elinkeinoelämän turvallisuustehtäviin. (Pelastusopisto 2014a.)

Hallinnon ja johtamisen osalta palopäällystötutkinnon tavoitteena on, että niin nuorisokuin aikuispuolen tutkinnon suorittanut:

- tuntee julkisen hallinnon organisaatiot ja tehtävät sekä pelastustoimen aseman osana julkista hallintoa
- saa valmiudet pelastustoimen keskeisten hallinto- ja taloustehtävien hoitamiseen sekä sisäistää hyvän hallinnon periaatteet ja suunnittelun merkityksen.
- motivoituu jatkuvaan oman johtajuutensa kehittämiseen
- ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkityksen työyhteisössä sekä tietää henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet
- saa kokonaiskuvan varautumisesta hallinnon eri tasoilla
- tuntee varautumisjärjestelmän ja osaa hyödyntää järjestelmää tulevaisuudessa tehtävissään. (Pelastusopisto 2014b.)

4.2 Opetussuunnitelmat kurseittain

Palopäällystön koulutusohjelma on alkanut 2000-luvun alussa. Kurssin on voinut suorittaa aikaisemman tutkinnon mukaan joko aikuis- tai nuorisolinjalla. Tässä osiossa olen rajannut tarkasteltaviksi opetussuunnitelmiksi niin aikuis- kuin nuorisolinjan suunnitelmat 2005 vuonna alkaneista kurseista eteenpäin. Tämä siksi, että koulutusohjelma on muuttunut ensimmäisistä kurseista tähän päivään saakka niin paljon, ettei ole mielekasta tarkastella ensimmäisten kurssien opetussuunnitelmia niiden huomattavan erilaisuuden vuoksi.

AmkA-palopäälystökurssien pohjatutkintovaatimuksena on pelastustoimen alipäälystötutkinto tai vaihtoehtoisesti aikaisempi pelastusalan päälystötutkinto, joka voidaan täydentää AmkA-linjalla insinööritutkinnoksi (Pelastusopisto 2005a). Aikuiskursseja varten laaditaan omat opetussuunnitelmat, mutta kuitenkin siten että tutkinnon laajuus on nuorisokurssien tavoin 240 opintopistettä.

Aikuiskoulutuksen laajuus on sama kuin nuorisokoulutuksen, mutta käytännössä opiskeltavia opintopisteitä on vähemmän, koska tutkinnossa luetaan hyväksi aikaisemmat opinnot sekä työkokemus. Suoritettavien kurssien määrä on siis nuorisokursseilla suurempi, koska aikuiskursseilla luetaan hyväksi aikaisemmat opinnot pelastusalan alipäälystötutkinnosta ja/tai aikaisemmasta palopäälystön kelpoisuuden tuottaneesta tutkinnosta.

Palopäälystön koulutusohjelman nuorisokoulutus aukesi AmkN4-kurssin myötä haettavaksi normaalissa ammattikorkeakoulujen yhteishaussa toisen asteen tutkinnolla. AmkN3-kurssilla opetussuunnitelman mukaisesti pohjatutkintovaatimuksena vielä oli aikaisempi alan tutkinto (Pelastusopisto 2003):

“Muodollisena pohjakoulutusvaatimuksena on joko pelastajatutkinnon tai hätäkeskuspäivystäjätutkinnon suorittaminen. Miehistötutkinto vähentää vaadittavaa opintoviikkomäärää 20 opintoviikolla, jolloin tutkinnon laajuudeksi tulee 140 ov.

Kun taas AmkN4- kurssille aikaisempi alan pohjatutkintovaatimus poistui (Pelastusopisto 2004):

Koulutuksen muodollisena pohjakoulutusvaatimuksena on joko pelastaja- tai hätäkeskuspäivystäjätutkinto, toisen asteen 3-vuotinen ammatillinen perustutkinto, lukion oppimäärä tai ylioppilastutkinto. Pelastusalan miehistötutkinto vähentää vaadittavaa opintoviikkomäärää 20 opintoviikolla, jolloin tutkinnon laajuudeksi heille tulee 140 ov.

Lähtökohtaisesti palopäälystön koulutusohjelman aikuis- ja nuorisokurssit ovat samansisältöisiä ja opetussuunnitelmissa tavoitteet ovat yhteneväiset. Opintojen tavoitteet ovat niin aikuiskursseilla kuin nuorisokursseilla samat. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kaikilla nykymuotoisen insinööritutkinnon suorittaneilla tulisi olla samanlaiset perustiedot ja -

taidot hallinnon ja johtamisen saralta valmistuttuaan. Käytännön työelämässä kuitenkin erilaisien taustojen ja lähtökohtien takia osaamistaso saattaa vaihdella huomattavastikin eri henkilöiden välillä.

Eri palopäällystökurssien henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät ja opintojaksokuvaukset löytyvät liitteestä 1. Liitteessä oleviin taulukoihin on yhdistelty kursseja sen mukaan, kuinka opetussuunnitelmien sisällöt vastasivat toisiaan. Esimerkiksi taulukko 8 on kuusi eri palopäällystökurssia, koska niiden opintojaksojen määrät ja sisällöt ovat pysyneet samanlaisina.

Palopäällystökurssien henkilöstöjohtamisen opintojakso on pysynyt vuodesta 2005 vuoteen 2013 viiden opintopisteen laajuisena. Henkilöstöjohtamista tukevien opintojaksojen - kuten hallinnon opintojaksojen määrä ja laatu on vaihdellut 22 opintopisteestä 27 opintopisteeseen. Huomionarvoista kuitenkin on, että taulukon 3 ja 4 kursseilla *toimialan hallinto ja talous* -opintojaksoon sisältyi *ensihoidon hallinto* -opintojakso, joka on muilla kursseilla pidetty erillisenä kolmen opintopisteen kokonaisuutena.

Sisällöt kursseilla ovat opetussuunnitelmien mukaan pysyneet suurin piirtein samana, kuitenkin siten että ne ovat olleet vastuuopettajan näköisiä. Tämä ja valloillaan olleet yhteiskunnalliset kehityssuunnat ovat ohjanneet opintojaksoja ja niiden sisältöjä. Haasteena opintojaksojen toteutuksessa ja kehityksessä ovat olleet opettajien pienevät resurssit ja opintojaksojen pienenevät lähiopetustunnit.

Taulukko 2. Palopäällystökurssien henkilöstöjohtamisen opintojaksojen määrä 2005-2013.

Kurssit	Henkilöstöjohtamisen opintojakso	Henkilöstöjohtamista tukevat opintojaksot	Opintojaksot yhteensä
AmkA5 ja AmkN5	5 op	23 op	28 op
AmkA6, AmkN6 ja AmkN7	5 op	24 op	29 op
AmkA7 ja AmkN8	5 op	27 op	32 op
AmkA8, AmkA9, AmkN9, AmkN10, AmkN11 ja AmkN12	5 op	24 op	29 op
AmkN13	5 op	22 op	27 op

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tuloksista haluttiin syväluotaavampia ja vastauksista haluttiin sellaisia, jotka vastaavat kattavasti tutkimusongelman mukaisiin kysymyksiin. Valintaan vaikutti myös se, että määrällinen tutkimus olisi ollut käytännössä hankala toteuttaa, koska vastauksia haluttiin vain palopäällystön insinööritutkinnon suorittaneilta henkilöiltä. Kuitenkin pelastuslaitoksissa työskentelee vielä huomattava määrä päällystöä, joka on suorittanut aikaisemman palopäällystön kelpoisuuden antaneen tutkinnon.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavien henkilöiden omat näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa on myös mahdollista paljastaa odottamattomia seikkoja, jotka eivät ole nousseet esimerkiksi teoriaosuudessa esille. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tähän lähtökohtaan sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen eikä sitä voida pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita eri asioiden välillä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään siis lähestymään tutkittavaa asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 34.)

Teemahaastattelu on haastattelumuotona puolistrukturoitu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on luonteenomaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa käydään läpi haastattelijan haluamat teemat ja aihepiirit lävitse, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11.)

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu teoriatietoutteen henkilöstöjohtamisesta, mutta varsinainen tutkimus suoritetaan opetussuunnitelmiin pohjautuvana tiedonhankintana sekä teemahaastattelun avulla saatavana aineistona. Tulosten analysointi tapahtuu teemoittain henkilöstöjohtamisen teorian pohjalta laadittujen osaamisvaatimusten perusteella. (Kaukonen 2013.)

5.2 Teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä viisi kappaletta. Haastateltavat valikoituvat sattumanvaraisesti työhön, heidän valinnassaan ei ollut minkäänlaista tarkoituksenhakuisuutta.

Haastateltavien valinta tapahtui Pelastusopiston opintotoimistosta saadun listan perusteella, jossa oli kaikkien nykymuotoisen palopäällystötutkinnon suorittaneiden nimet ja valmistumisajat. Listasta valitsin sattumanvaraisesti kaksi nuorisopuolen ja kolme aikuispuolen palopäällystökurssilta valmistunutta henkilöä, joille lähetin haastattelukutsun. Heistä jokainen suostui osallistumaan työhöni. Kaikki henkilöt työskentelivät haastatteluhetkellä eri pelastuslaitoksilla.

Haastattelukutsussa kerroin, että haastattelut tehdään täysin anonyymisti, siten ettei työhön tule mitään tietoa mistä haastateltavan henkilöllisyyden voisi tunnistaa. Tämä oli tietoinen valinta, sekin uhka huomioituna, että se laskisi mahdollisesti työn luotettavuutta. Kuitenkin koen, että tällä tavoin sain haastateltavat suostumaan haastatteluun helpommin. Todennäköisesti myös tällä tavoin meneteltyäni haastateltavat olivat avoimempia sekä kertoivat näkemyksiään totuudenmukaisemmin. Näin ei välttämättä olisi ollut, mikäli kaikki heidän mielipiteet olisivat olleet nimeen ja pelastuslaitokseen yhdis-

tettävissä. Tätä näkökulmaa tukee myös se seikka, että sain kaikkiin haastattelukutsuihin myöntävän vastauksen ja haastateltavat tuntuivat olevan aidosti kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseeni.

Haastateltavat olivat aloittaneet opintonsa vuosina 2005–2007. Näin ollen kaikilla haastateltavilla oli kertynyt työkokemusta pelastusalan päällystötehtävistä vähintään muutaman vuoden ajalta. Haastateltaviksi pyydetyiltä henkilöiltä haluttiinkin saada näkemyksiä nimenomaan työelämässä ilmenneistä henkilöstöjohtamisen osaamistarpeista. Näin ollen tarpeen oli saada haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta päällystötehtävistä jo muutaman vuoden ajalta.

Haastateltavista kolme työskenteli haastatteluhetkellä palopäällikkötasoisissa tehtävissä, yksi työskenteli palomestarina ja yksi paloestimiehenä. Paloestimiehenä työskennellyt henkilö oli sijaistanut palomestaria viimeisten vuosien ajan omien sanojensa mukaisesti ”säännöllisen epäsäännöllisesti” noin neljäsosan vuodesta.

Haastateltavat työskentelivät tasaisesti eri puolilla Suomea niin pienissä kuin suurissakin pelastuslaitoksissa. Haastateltavien tehtäväkentät myös erosivat alueellisten eroavaisuuksien vuoksi huomattavastikin. Näin ollen haastatteluissa tuli esille näkemyksiä niin vakinaisten paloasemien kuin sopimushenkilöstönkin henkilöstöjohtamisen haasteista ja osaamistarpeista. Taulukosta 3 on nähtävissä yhteenveto haastatelluista henkilöistä.

Taulukko 3. Yhteenveto haastatelluista henkilöistä.

Haastateltujen henkilöiden määrä	5 kpl
Eri pelastuslaitokset joilla haastatellut työskentelivät	5 kpl
Eri palopäällystökurssit, joilla haastatellut opiskelivat	4 kpl
Nuorisotutkinnon suorittaneita haastatelluista	2 kpl
Aikuistutkinnon suorittaneita haastatelluista	3 kpl
Haastateltujen keski-ikä	35 vuotta
Haastateltujen keskimääräinen työkokemus pelastusalalta yhteensä	12,6 vuotta
Haastateltujen keskimääräinen työkokemus päällystötehtävistä	6,8 vuotta

Haastattelut sovittiin puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Kolme haastatteluista toteutettiin puhelimitse siten, että nauhoitin puhelut älypuhelimeen ladattavalla sovelluksella. Kaksi haastattelua suoritin kasvotusten haastateltavien kanssa, kuitenkin siten että myös nämäkin haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen jälkeen litteroin kaikki haastattelut tietokoneella myöhempää analysointia varten. Haastateltavien kanssa sovimme, että tuhoan nauhoitukset opinnäytetyöni hyväksymisen jälkeen.

Haastateltaville lähetettiin teemahaastattelun runko (Liite 2) sähköpostilla viimeistään viikkoa ennen haastattelua. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät hieman orientoitumaan tulevaan haastatteluun ja mahdollisesti hieman muistelemaan omia opiskeluaikojaan. Mielestäni tämä syvensi keskusteluja haastateltavien kanssa ja tätä kautta paransi vastausten antia tutkimukselleni. Kaiken kaikkiaan nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi reilut viisi ja puoli tuntia.

Ennen varsinaisen haastatteluosuuden alkua kaikille haastateltaville kuvailtiin tutkimuksen tavoitteet ja päämäärät. Haastattelut kulkivat laatimani rungon mukaan, kuitenkin hyvin keskustelunomaisina siten, että pyrin antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omille kokemuksille ja näkemyksille. Mikäli jostain teemahaastattelurungon osa-alueesta ei haastateltavalla ollut sanottavaa, siirryimme haastattelussa seuraavaan kohtaan ja keskityimme niihin asioihin, joihin haastateltavalla oli sanottavaa ja näkemystä.

Niin teemahaastattelurungossa kuin itse haastatteluissa oli tutkimuksen teoriaosuus hyvin vahvasti läsnä. Laadittujen henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimusten pohjalta haastattelujen rakenne pysyi selkeänä, mikä edesauttoi myös vastausten analysoinnissa. Laaja perehtyminen aiheeseen myös edesauttoi haastattelujen toteutusta, koska pystyin laatimaan sellaisia kysymyksiä haastateltaville, jotka linkittyivät hyvin teorian tietouteen.

5.3 Teemahaastattelujen analysointi

Suoritettujen teemahaastattelujen analysointi alkoi nauhoitettujen haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamisella (litteroimisella). Noin viiden ja puolen tunnin haastattelumateriaalista tuli auki kirjoitettuna yhteensä noin 65 sivua analysoitavaa tekstiä.

Haastattelumateriaalin analysointi on käytännössä alkanut jo haastatteluvaiheessa, jolloin loin mielikuvat haastateltavista ja heidän ajatusmaailmastaan. Varsinainen analysointi kuitenkin tapahtui litteroinnin jälkeen. Analysointimenetelmänä sovelsin sisällönanalyysia, jota voidaan pitää laadullisen tutkimuksen niin sanottuna perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi tutkimuksessani suoritettiin teorialähtöisesti, eli keräämäni aineiston luokittelu perustuu tekemäni teoreettiseen viitekehykseen henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimuksista. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 93 ja 116.)

Tutkimuksen analyysi aloitettiin luomalla analyysirunko, joka mukaili nelikenttäjakoa henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimuksista. Teemahaastattelurungon (ks. liite 2) osiot 1, 2 ja 4 ovat tutkimusta taustoittavia kappaleita. Varsinainen tutkimusosio on kappaleessa 3, jossa käytiin läpi kohta kohdalta haastateltavien työelämäkokemuksia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista. Tämän osion vastaukset luokittelin jokaisen nelikentän pääotsikon alle. Tämän jälkeen jokaisessa nelikentässä jaoin vastaukset vielä teemahaastattelurungon alaotsikoiden alle, jotta pystyin suorittamaan analysoinnin mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti.

Kun haastatteluaineisto oli jaettu analyysirunkoon, aloin hakea yhtäläisyyksiä vastauksista. Lisäksi kiinnitin huomiota niihin seikkoihin, joista mainitsi kaksi tai useampi haastateltavista. Tämän jälkeen kävin vielä läpi kaikki yksittäiset vastaukset, mikäli niistä olisi noussut jotain erityisen mielenkiintoista tai poikkeavaa aihepiiriin liittyen.

Haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen kävin vielä aineiston läpi ja nostin esille yksittäisiä sanontoja ja lauseita, jotka tukivat analyysin tulosten auki kirjoittamista. Tämän jälkeen kirjasin analyysin tulokset työhön teoriaosuuden kolmannen kappaleen otsikoinnin mukaisesti.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kyetä arvioimaan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja pätevyyden arviointi ei ole niin yksiselitteistä, vaan ne muodostuvat useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidessa tulee huomioida tutkimusmenetelmän kuvaus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita - teoriaosuuden luomisesta aina aineiston analysointiin ja johtopäätöksiin saakka. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.)

Luotettavassa tutkimuksessa tutkijan tulisi kyetä dokumentoimaan, *miten* on päädytty valittuun tutkimusmenetelmään ja millä perusteilla on saatu tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Lisäksi tutkijan tulisi huomioida käytetyn aineiston luotettavuus ja uskottavuus. Uskottavuuteen vaikuttaa myös aineiston analysoinnin mahdollisimman tarkka kuvaus, esimerkiksi sen osalta, onko kaikki aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 189.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa absoluuttista vastausta siihen, millaista on henkilöstöjohtamisen opetus palopäällystön koulutusohjelmassa. Tätä tutkimusta voidaankin pitää niin sanottuna *kuvailevana tutkimuksena*, jonka tarkoituksena on löytää työelämästä lähtöisin olevat huomiot siitä, että mihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin tulisi kiinnittää haastateltavien mielestä enemmän huomiota henkilöstöjohtamisen opetuksessa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden kannalta tutkimuksen lähtökohta oli haastava. Työssä haluttiin saada vastauksia siihen, miltä osin palopäällystön koulutusohjelman henkilöstöjohtamisen opinnot ovat riittäviä ja toisaalta mitkä ovat tutkinnon keskeisimmät kehittämiskohteet. Tämän vuoksi valitut haastateltavat tulivat olla sellaisia henkilöitä, joilla on jo hieman kokemusta palopäällystön työtehtävistä. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että haastateltavat eivät voineet olla aivan hiljattain valmistuneilta kursseilta. Tämä seikka tulee huomioida haastateltavien vastauksissa, koska valmistumisen jälkeen henkilöillä saattaa hämärtyä tieto siitä, mikä tieto on opittu työelämässä ja mikä koulussa.

Toisaalta voidaan ajatella, että mitä enemmän henkilöllä on ollut kokemusta palopäällystön työtehtävistä ennen haastattelua, sitä paremmin he osaavat vastata työelämästä nousseisiin tarpeisiin henkilöstöjohtamisen koulutukseen liittyen. Tämä tukee sitä aja-

tusta tutkimuksen lähtökohdasta löytää mahdolliset kehittämiskohteet palopäällystökoulutuksessa. Tämän vuoksi ei mielestäni olekaan olennaista välttämättä huomioida sitä, onko nousseet kehittämiskohteet huomioita nykyisissä opetussuunnitelmissa. Mikäli esille nostamani kehittämiskohteet on huomioitu, niin se kertoo siitä, että palopäällystön koulutusohjelma on kyennyt seuraamaan aikaansa ja muuttumaan työelämän tarpeiden mukaisesti.

Huomionarvoista luotettavuuden arvioinnin kannalta on myös se, että vuosien saatossa niin opetussuunnitelmat kuin myös opettajat ovat vaihtuneet. Tämä on osiltaan vaikuttanut siihen, että opetuksen sisältö ja painopistealueet ovat muuttuneet ajan mukana. Liitteestä 1 kuitenkin voidaan siitä huolimatta nähdä, että henkilöstöjohtamisen ja siihen rinnastettavien opintojen määrä on pysynyt vuodesta 2005 tähän päivään saakka suurin piirtein samana. Mutta selvää on se, että eri opettajien erilaisten persoonien ja taustojen vuoksi eri asioita on opetettu eri tavoin, kaikkia muutoksia ei todennäköisesti ole tuotu kaan opetussuunnitelmiin. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa onkin vaikea arvioida varsinaisen opetuksen muutosta ja kehittymistä vuosien saatossa, kun ainoat dokumentti siitä ovat aikanaan hyväksytyt opetussuunnitelmat.

Haastateltavia valittaessa työn uskottavuutta pyrin parantamaan sillä, että valitsin heidät täysin sattumanvaraisesti ilman mitään tarkoituksenhakuisuutta. Haastateltavat olivat kaikki pelastustoimen eri alueilta ja he olivat neljältä eri palopäällystökurssilta eri taustoilla. Voidaan siis todeta, että tämä viiden hengen joukko on melko heterogeeninen. Valintaperusteina haastateltaville käytettiin ainoastaan sitä, että he ovat suorittaneet nykymuotoisen palopäällystötutkinnon vuoden 2005 jälkeen ja työskentelevät pelastustoimessa sellaisessa tehtävässä, johon sisältyy henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita.

Työn johtopäätöksiä ja tuloksia lukiessa tulee muistaa, että kaikki oppijat ovat yksilöitä. Ihmiset oppivat eri asioita eri tavoin, näin tuloksia ei voida yleistää kaikkiin nykymuotoisen palopäällystötutkinnon suorittaneisiin. Lisäksi aikuis- ja nuorisopuolen tutkinnon suorittaneiden taustat ovat hyvin vaihtelevia, joten oppimiseen vaikuttaa opetuksen lisäksi yksilölliset tekijät kuten aikaisempi työ- ja opiskelukokemus. Tuloksia lukiessa tulee huomioida, että tulokset on saatu viiden eri henkilön subjektiivisten näkemysten perusteella.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa yhteneväisten mielipiteiden kohdalla se, että kaikki haastateltavat ja haastattelutapahtumat olivat riippumattomia toisistaan. Toimiessani haastattelijana en pyrkinyt ohjaamaan haastatteluita aikaisempien tulosten perusteella. Tällöin voidaan olettaa, että samansuuntaisten vastausten taustalla on oikea työelämästä lähtöisin oleva tarve kehittää palopäällystön koulutusohjelman henkilöstöjohtamisen opintoja ja opetussuunnitelmaa.

Haastattelujen kirjaus anonyyminä vaikuttaa varmasti tutkimuksen luotettavuuteen. Kuitenkin koen, että tämä lisäsi haastateltavien uskallusta puhua mahdollisimman rehellisesti, ilman pelkoa mahdollisesta leimautumisesta alan tai oman organisaation sisällä. Myöskään tutkimuksen tavoitteet eivät sinänsä edellytä yksilöimään haastateltavia - keskiössä oli pelkästään heidän mielipiteensä ja näkemyksensä henkilöstöjohtamisen koulutuksesta. Tämänkaltaisessa kuvailevassa tutkimuksessa mielestäni onkin keskeistä tutkittavan asian mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuvaus, jonka haastattelujen anonyyymi osittain mahdollisti.

Puhelimen välityksellä toteutetut haastattelut eivät ole mielestäni optimaalisia, mikäli halutaan saada mahdollisimman luotettavat tutkimustulokset. Tämä sen vuoksi, että puhelimen välityksellä haastattelijalle välittyy ainoastaan haastateltavien verbaaliset viestit, mutta non-verbaaliset viestit jäävät huomioimatta. Tällaisia ovat esimerkiksi asentojen ja ilmeiden muutokset. Myös erilaiset äänenpainot ja asioiden painotukset saattavat jäädä puhelimen välityksellä huomioimatta. Tällöin vaarana on, ettei haastateltavan haluama viesti välity haastattelijalle oikealla tavalla. Kuitenkin pyrin tämä asia mielessäni tarkentamaan haastateltavien vastauksia aina, kun en ollut varma siitä, ymmärsinkö heidän viestinsä oikein.

Haastateltavien määrä on myös huomioitava, etenkin kun arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta. Yksi keino arvioidessa riittävää haastateltavien määrää laadullisessa tutkimuksessa on haastateltavien *saturaation* arvioiminen. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että oikea määrä haastateltavia olisi se määrä, jolloin haastattelija huomaisi, etteivät uudet haastateltavat anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa tutkimukseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 60.)

Tässä haastattelussa ei ehtinyt haastateltavien kohdalla tapahtua saturaatiota. Tämä olisi vaatinut mahdollisesti useiden kymmenien tuntien lisätyön, jolloin opinnäytetyön laatimisesta annettujen ohjeiden tuntimäärät olisivat ylittyneet reilusti. Kuitenkin viiden haastattelun jälkeen koin, että sain riittävästi hyvää haastattelumateriaalia - ja mikä tärkeinä; löysin myös yhteneväisyyksiä haastateltavien vastauksista, joten mielestäni jonkinlaisia johtopäätöksiä ja yleistettävyyksiä työn perusteella voidaan tehdä.

Nämä edellä mainitut seikat mielessä pitäen ja huomioiden voin kuitenkin todeta, että mielestäni työtä voidaan pitää kaikin puolin luotettavana. Luotettavuuden lisäämiseksi eri vaiheet on pyritty kuvailemaan niin kattavasti kuin mahdollista - kuitenkin haastateltavien anonymiteettiä säilyttäen. Minulla on myös vakaa usko, että haastateltavat seisovat sanojensa ja mielipiteidensä takana. Myös omalta osaltani voin todeta tehneeni työn totuudenmukaisesti, kunnioittaen haastateltavien vastauksia siten, että ne ovat tuotu sellaisinaan työhön esille kuin haastateltavat ovat tuoneet ne itse ilmi.

6 TEEMAHAASTATTELUT

6.1 Taustoittavat kysymykset

Teemahaastattelut aloitettiin niin sanotuilla taustoittavilla kysymyksillä, ennen kuin siirryttiin varsinaisiin tutkimusongelman mukaisiin kysymyksiin. Taustoittavia kysymyksiä laadittiin sen vuoksi, että saataisiin hieman perspektiiviä haastateltavien ajatusmaailmaan sekä käsitystä millaiseksi he kokevat pelastustoimen henkilöstöjohtamisen tilan.

Haastateltavien työtehtävät sisälsivät vaihtelevan määrän henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Jokaisen haastateltavan päivittäisiin työtehtäviin kuului kuitenkin henkilöstöjohtamista. Heidän omien arvioiden mukaansa määrä vaihteli noin 30 %:sta koko työajasta aina noin 70 %:iin koko työajasta. Tähän arvioon sisältyi kaikki, mitä voidaan laskea niin sanotuksi henkilötyöksi. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että mitä ylemmäs mennään organisaatiohierarkiassa, sitä enemmän henkilöstöjohtaminen vie varsinaista työaika.

Mielipiteet siitä, antoiko palopäällystökurssi hyvät lähtökohdat henkilöstöjohtamiseen, vaihtelivat huomattavasti. Osan mielestä he saivat riittävät perustyökalut henkilöstöjohtamiseen, kun taas osa koki, ettei saanut juuri ollenkaan työkaluja henkilöstöjohtamiseen. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että lähtökohdat eivät olleet päällystötöhtäviin siirryttäessä kaikilta osilta riittäviä.

”Mä selasin ton meidän opintosuunnitelman, ja tulin siihen tulokseen että siel on eri osa-alueita ripoteltuna - mutta se ei anna henkilöstöjohtamisesta semmos-ta kokonaisvaltaista kuvaa - -”

Viidestä haastateltavasta neljä oli sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen ja siihen rinnastettavia opintoja on palopäällystökurssin opetussuunnitelmassa liian vähän. Kuitenkin tämä nähtiin myös ongelmallisena asiana, koska palopäällystökurssin tarkoituksena ei ole varsinaisesti tehdä kenestäkään pelkästään ”henkilöstöjohtajia”, vaan sen tarkoituksena on antaa mahdollisimman kattavat valmiudet kaikkiin pelastusalan päällystön perus-työtehtäviin.

Haastatteluissa nousi toistuvasti esille pelastusalan ylemmän korkeakoulututkinnon puute ja tätä kautta tarve, kun keskusteltiin henkilöstöjohtamisen opintojen määrästä. Yhtenä vaihtoehtona kahdessa haastattelussa esitettiin vaihtoehtoa eri suuntautumispoiluille päällystötutkinnon sisällä. Omien intressien mukaan opiskelija voisi erikoistua pelastustoimintaan, onnettomuuksien ehkäisyyn tai henkilöstötyöhön.

Henkilöstöjohtamisen opetukseen liittyen nousi esille, että mikäli opintopisteissä mitattuna opintojen määrää ei voida lisätä, opetuksen tulisi olla enemmän käytännönläheistä. Lisäksi toivottiin, että palopäällystökurssilta olisi saanut enemmän käytännön työkaluja ja ratkaisumalleja erilaisiin tilanteisiin, jotka olisi voinut suoraan siirtää työelämään. Erityisen hyvänä puolestaan pidettiin opetustapahtumia, joissa käytiin esimerkkien kautta lävitse muun muassa erilaisten arkipäiväisten työelämän ongelmatilanteiden ratkaisemista.

Aikuispuolen palopäällystökurssin käyneiden henkilöiden kanssa keskustelua herätti myös se, että alipäällystökurssin opintoja tulisi entistä enemmän hyödyntää aikuispuolen opetussuunnitelmia laadittaessa. Tämä korostuu etenkin siinä, että pelastustoiminnan johtamisen opintoja on noin yhtä paljon kuin henkilöstöjohtamisen ja siihen rinnastettavien aineiden opintoja. Tältä osin nousi esille tarve mahdollisesti vähentää pelastustoiminnan johtamisen osuutta ja lisätä henkilöstöjohtamisen osuutta opetussuunnitelmissa.

”Päällystökurssiin nähden pelastustoiminnan johtamista on liikaa ja henkilöstöjohtamista suhteessa siihen liian vähän. Elikkä sitä taustaa mitä noilla ketkä tulee aikuiskoulutuspuolen kautta niin sitä ei oo pystytty huomioimaan tossa opetussuunnitelmassa.”

Neljä viidestä haastateltavasta ei ollut saanut pelastuslaitoksen järjestämää täydennyskoulutusta liittyen henkilöstöjohtamiseen. Täydennyskoulutuksen hankkiminen oli siis ollut täysin omasta harrastuneisuudesta ja mielenkiinnosta kiinni. Huomionarvoista on kuitenkin, että kaikki viisi haastateltavaa kokivat tarvinneensa ja tarvitsevansa täydennyskoulutusta henkilöstöjohtamiseen liittyen.

Pyydettyessä haastateltavia kuvailemaan, millaista heidän mielestä on pelastustoimen henkilöstöjohtaminen, toistuvasti nousivat esille adjektiivit autoritäärinen ja vanhanai-

kainen. Toisaalta myös pidempään alalla olleet kertoivat henkilöstöjohtamisen kehittyneen huomattavasti esimerkiksi 90-luvusta tähän päivään.

”Kaikki oli silloin asioiden johtamista, ei henkilöitä johdettu mitenkään.”

Kahdessa haastattelussa nousi esille pelastustoimen henkilöstöjohtamisen vanhanaikaisuus etenkin, kun sitä verrattiin liike-elämään. Haastateltavien mielestä pelastustoimessa ja sen johtamiskulttuurissa arvomerkit ja tittelit merkkäavat liikaa, todellista osaamista ei arvosteta riittävästi.

”Se nimenomaan yks pointti siinä onkin, että meillä on vähän justiin sellanen kuva, että jos oot organisaatiossa ylempänä niin pitää tietää vähintään yhtä paljon kun se alainen - tai jopa enempi. Se tavallaan jotenkin osoittaa huonoa itsetuntoa, jos ei pysty tunnustamaan jollekin, sanomaan että sä tiiät tämän paremmin, että mitä mieltä oot asiasta.”

”- - mun mielestä esimiehen ei pidä eikä se voi tietää asioista kaikkea, että meillä on asiantuntijoita talo täynnä, niin miksi esimiehen pitäis yrittää tietää enemmän kun se tietää.”

6.2 Tulokset nelikenttäjaon mukaisesti

Tässä osiossa käydään läpi teemahaastattelujen vastauksia kappaleessa kolme esitellyn henkilöstöjohtamisen nelikenttämallin mukaisesti.

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja strategiatyöhön ylipäättänsä kaikkien viiden haastateltavan oli verrattain vaikea vastata, koska he eivät olleet päässeet osallistumaan pelastuslaitoksiensa strategiatyöskentelyyn. Osa haastateltavista ei osannut sanoa, onko heidän edustamallaan pelastuslaitoksella ylipäättänsä voimassaolevaa strategiaa.

”- - kun strategiasta puhutaan niin aika usein se on että: ”se ei näy mun työelämässä mitenkään”, mutta sillon ehkä se strategian laadinta tai jalkautus on epäonnistunut”

”- - siinä jalkauttamisvaiheessa kun päällystö tekee (strategioita), ne ei anna riittävästi työkaluja palopäälliköille ja palomestareille, varsinkaan palomestareille ja paloiesimiehille, että sitä voitaisi jalkauttaa. Et lähinnä tuntuu siltä, et tällä tavalla kun työskentelee tulee käskyt ja ohjeet ylhäältä ja sit se (työ) liittyy siihen valvontaan että niitä noudatetaan ja sen oman työn ohjaamiseen. Siitä puuttuu osallistaminen!”

Strategiatyöskentelystä keskusteltaessa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei strategioita ole heidän pelastuslaitoksissaan jalkautettu riittävällä tavalla. Tämä näkyy suoraan siinä, että keskijohdossa (johon haastateltavat kuuluivat) strategia ja sen hyödyntäminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Kukaan haastateltavista ei ollut myöskään päässyt osallistumaan strategian laadintaan, vaan pääsääntöisesti ne laadittiin ylimmässä johdossa.

”Vaikuttavuus on melko pientä strategiatyöskentelyssä palomestarisalla.”

”Mut kyllä se strategia tehdään yleensä niissä nurkkahuoneissa missä on sit ihan ylin johto - et ei meilläkään niinkö palopäällikkötasolta alaspäin ihan aktiivisesti pääse siihen henkilöstöstrategiaan vaikuttamaan.”

Haastateltavat kokivat saaneensa palopäällystökurssilta hyvät valmiudet ymmärtämään strategioita ja niiden merkitystä omassa organisaatiossaan. Kuitenkin heidän arvioidessaan omia valmiuksiaan strategiatyöskentelyyn nousi toistuvasti esille pelastuslaitosten strategiatyöskentelyn heikkous.

Useassa pelastuslaitoksessa oli haastateltavien näkemyksen mukaan luotu laadukkaat strategia-asiakirjat, jotka ovat hyvin käytännönläheisiä ottaen huomioon esimerkiksi henkilöstön ja kaluston siirtotarpeet tulevaisuudessa. Ongelmana koettiin, ettei näitä asiakirjoja kuitenkaan huomioida käytännön työssä riittävällä tavalla, jolloin toimintojen etukäteissuunnittelusta ei ole päivittäistoiminnoissa mitään hyötyä. Ongelmiin vastataan, kun niitä tulee, mutta tietoisesti toimintaa ei ohjata siten, ettei niitä ongelmia tulisi.

”Meillä on pelastuslaitoksen strategia. Henkilöstöstrategia on erikseen oikeastaan ja se on irrallinen ja sitä henkilöstöstrategiaa ei oo johdonmukaisesti haavoittavissa. Se on enemmän henkilöstönhallintaa ja silloin eletään kädestä suu-

hun, että ei olla proaktiivisia sen toiminnan suhteen vaan reagoidaan reaktiivisesti ongelmiin.”

”Se mikä ois tärkeätä, että se visio ja strategia ois kaikilla tiedossa, että mihin me ollaan menossa ja mitkä ne tulevat haasteet on. Ja mitä meidän pitäisi kohdata ja kehittää sitä toimintaa. Mutta nyt kun se ei oo tiedossa niin tavallaan puuhastellaan joka työvuoro, joka viikko ja tehään sitä perusduunii, mutta me ei tiedetä oikeesti mihin me ollaan menossa.”

Yhteenvedon strategisesta henkilöstöjohtamisesta voidaan todeta, että palopäällystökurssin valmiudet siihen ovat *tietää* ja *tuntee* -tasolla. Haastateltavat kokivat, että valmiudet strategioiden ymmärtämiseen ja käytännön jalkautukseen ovat työkokemuksen ja palopäällystökurssin jälkeen hyvät.

Palopäällystön koulutusohjelma on kuitenkin pelastusalan ylin tutkinto, jolloin sen pitäisi periaatteessa antaa valmiudet kaikkiin pelastusalan päällystötehtäviin. Kuitenkaan kukaan haastateltava ei kokenut saaneensa riittäviä valmiuksia strategioiden luomiseen ja varsinaiseen strategiatyöskentelyyn.

Tämän otannan perusteella voidaan siis sanoa, että valmiudet strategiseen henkilöstöjohtamiseen palopäällystökurssin pohjalta ovat perusteet-tasolla. Kaikki haastateltavat kokivat, etteivät valmiudet ole riittäviä ylemmän johdon strategiatyöskentelyyn. He kokivat, että ylemmässä johdossa tarvitaan muuta koulutusta esimerkiksi yliopistomaailmasta, jos haluttaisiin riittävät valmiudet tähän osa-alueeseen.

Infrastruktuurin johtaminen

Henkilöstön kehittäminen ja koulutussuunnittelu

Henkilöstön ja organisaation kehittämisestä ja koulutussuunnittelusta haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että valmiudet palopäällystökurssin jälkeen olivat vähintäänkin kohtalaiset. Keskeisimpinä asioina haastateltavat näkivät henkilöstön kehittämisessä osaamistarpeen tunnistamisen ja siihen reagoimisen. Myös koulutuksen suunnittelusta haastateltavat olivat sitä mieltä, että valmiudet ovat ainakin osittain riittävät.

”- - se työ ei oo niinku hirveesti pohjimmiltaan muuttunu mihinkään vuosien varrella. Et sen suhteen koulutussuunnitelma ja niitten luominen ja osaamisen arvioiminen onnistuu.”

Yhdessä haastattelussa nousi henkilöstön kehittämisestä puhuttaessa esiin työhyvinvointinäkökulma osana yksilön kehittymistä ja työhyvinvointia. Haastateltava oli sitä mieltä, että henkilöstön kehittäminen esimerkiksi operatiivisen koulutuksen osalta on itsessään yksi pelastustoiminnan kulmakiviä, ettei se ole niinkään haastavaa. Pelastustoimessa on totuttu suorittamaan esimerkiksi vuosittaiset testejä, jotta eri kelpoisuudet pysyvät voimassa.

Kuitenkin henkilöstön kehittäminen ja sen huomioiminen erityisesti yksilön näkökulmasta on huomattavasti haastavampaa, siihen ei saada riittävästi valmiuksia palopäällystökursilta. Työhyvinvoinnin ja -motivaation lisäämiseksi esimiehen olisi tärkeää tukea yksilöiden vahvuuksia ja heikkouksia siten, että henkilöstö pystyy (tietyin reunaehdoin) ohjaamaan omia intressejään ja osaamistaan tiettyyn suuntaan. Erityisen tärkeänä haastateltava piti tässä, että esimies tukee ja kannustaa yksilöitä jatko- ja täydennyskoulutukseen.

”Jos puhutaan työhyvinvoinnista ja sen lisäämisestä, että siellä viihtyy töissä ja tulee semmoinen työn imu. Et sä pääset siihen työhön sisään ja koet sen omaks ja haluat antaa sille mahdollisimman paljon. Niin se on semmonen, mitä ei välttämättä tuolla oo saanu.”

Osittain myös tässä asiassa nousi esille toive siitä, että henkilöstön kehittämisessä keskittyttäisiin enemmän käytännönläheisempiin asioihin. Ongelmallisena haastateltavat pitivät kuitenkin sitä, ettei palopäällystökursilla tietenkään voida yksityiskohtaisia ja tarkkoja ohjeita antaa, koska käytänteet ovat organisaatiosidonnaisia. Kuitenkin henkilöstön kehittämiseen ja koulutussuunnitteluun olisi toivottu jotain käytännön esimerkkejä ja työkaluja enemmänkin kuin pelkkää teoretietoutta.

”- - mä haluaisin vähän lähemmin siihen mitä se oikeesti se meidän duuni on. Et ei siihen saa semmosia pelikortteja mitä haluais.”

Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytoinnista koettiin, että palopäällystökurssilta tuli lakien ja asetusten vaatimukset hyvin esille. Vaikkakin haastateltavat sanoivat, että ensimmäisiin rekrytointeihin osallistuessaan he joutuivat niitä kertaamaan, niin joka tapauksessa ainakin teoriatasolla julkisen sektorin rekrytointiprosessi oli hyvin käyty läpi.

Itse rekrytoinnista ja oikean henkilön valinnasta haastateltavat kokivat, että palomiesten rekrytointi on sinällään helpohkoa, koska palomiehen työnkuva on pysynyt melko muuttumattomana vuosien saatossa. Suuri haaste tulee siinä, kun pitäisi rekrytoida henkilö esimies- tai asiantuntijatehtäviin eli esimerkiksi palo esimieheksi tai palopäälliköksi. Yleinen mielipide olikin, että alempiin virkoihin haastateltavat olivat kokeneet saaneensa riittävät valmiudet.

Valmiudet eivät kuitenkaan haastateltavien mielestä olleet riittäviä kaikilta osin esimies- ja asiantuntijatehtäviin rekrytointiin. Haastavana koettiin tällaisiin tehtäviin rekrytoidesa sitä, että rekrytoinnissa nousee esille enemmän sellaiset asiat joita ei hakijoiden papereista näe. Lisäksi itse työhaastattelun merkitys kasvaa.

”Niin, esimiehen työ on aika haastavaa, koska siinä mä näkisin että pitää olla hyvät henkilöstöjohtamisen taidot koska kuitenkin yli 90% työstä on asemapalvelusta. Operatiivistahan keikkaa meistä jokainen pystyy ajaa. Se lyödään siellä opistolla takaraivoon ja se perusmalli on aina olemassa - mut se että minkälainen sä oot ihmisenä ja miten sä johdat ihmisiä, niin siinä on toki se haaste ja se pitää siinä haastatteluvaiheessa huomioida.”

Muutaman haastateltavan kanssa herätti myös keskustelua rekrytoinnit pienille paloasemille ja syrjäseuduille. Palopäällystökurssilta olisi toivottu tämän aspektin huomioimista, koska pienille paloasemille ei ole helppoa saada koulutettua henkilöstöä rekrytointia.

Perehdytyksen osalta koettiin samoin kuin rekrytoinnissa, että lakien ja asetusten vaatimuksen käytiin hyvin läpi. Mutta muutoin koettiin, että sen merkitystä ei ehkä korostettu riittävällä tavalla. Perehdytyksen osalta olisi toivottu enemmän käytännön esimerkke-

jä esimerkiksi ulkopuolisen luennoitsijan avulla, tämä olisi voinut valottaa käytännön esimerkeillä, kuinka perehdytystä toteutetaan pelastuslaitoksissa.

”Ne on irrallisia kokonaisuuksia, sen takii niitten niinku käytännön tuominen on välillä hankalaa”

Yksi haastateltava nosti esille sen, että perehdytyksestä puhuttaessa olisi tärkeää myös ottaa huomioon se, että myös perehdytettävällä henkilöllä on vastuu ottaa asioista selvää. Haastateltavan mielestä palopäällystökurssin opetuksessa pitäisi enemmänkin huomioida asioita myös alaisen näkökulmasta - ei pelkästään esimiehen.

”Ja sitten kuitenkin perehdytyksessä - kyllä sen uuden työntekijän vastuukin on erittäin suuri. Pitäis myös ite pystyä haastamaan sitä uutta organisaatiota ja kysymään niitä oikeita kysymyksiä ja oppimaan siitä asiasta jotakin. Että ei oikeen voi sitenkään tulla töihin, että ”mä oon uus kaada mun korvaan tietoa”. Varmaan tuohon perehdytykseen tarvis sitä kahensuuntasta näkökulmaa - työntekijän ja työntekijän näkökulmaa pitäis käydä läpi.”

Palkitseminen

Kaikki haastateltavat kokivat, etteivät ole saaneet valmiuksia palkitsemiseen palopäällystökurssilta. Palkitseminen koettiin haasteelliseksi muutenkin, koska valtakunnallisesti pelastustoimissa ei ole käytössä mitään yhtenäistä palkitsemislinjaa, esimerkiksi tulospalkkauksen osalta. Tämän vuoksi erilaiset palkitsemiskeinot olivat jääneet haastateltavien oman mielikuvituksen ja harrastuneisuuden varaan. Palopäällystökurssilta olisi toivottu esiteltävän enemmän erilaisia palkitsemiskeinoja ja -malleja. Muutamalla pelastuslaitoksella on käytössään tulospalkkausmalli, jota olisi toivottu esiteltävän enemmänkin palopäällystökurssilla.

Kehityskeskustelut

Keskusteluissa valmiuksista kehityskeskustelujen pitämiseen palopäällystökurssin jälkeen näkemyksissä oli kaikista osa-alueista eniten hajontaa. Hajonta näyttäytyi vastauksissa siten, että pidempään pelastustoimissa työskennelleet kokivat palopäällystökurssin antavat valmiudet kehityskeskusteluihin huonommiksi kuin lyhyemmin alalla työskennelleet.

”Käytiin läpi hyvin ja oli käytännönharjoitteita ja sieltä on ihan semmonen lo-makepohjakin tehty silloin siihen. Että kyllä siihen silloin muistan et tehtiin jokin harjoitekin opiston aikana - et kyl se niinkun hyvin käytiin läpitte.”

”Silloin kun päällystökurssin kävin, niin ei tuu oikeen mieleen mitään oppia mitä me kehityskeskusteluista oltais saatu, et miten niitä ois pitänyt käydä. Niin siihen on pitänyt hakee täydennyskoulutusta, jotta niitä pystyy edes jollain tasolla pitämään.”

Kuitenkin haastateltavilla oli yhtenäisiä näkemyksiä siitä, että tämäkin henkilöstöjohtamisen osa-alue olisi hyvä käydä esimerkkien ja käytännön kautta läpi. Haastateltavien mielestä käytännön ei tässä kohtaa tarvitsisi välttämättä tarkoittaa varsinaisia oppilaiden välillä pidettäviä kehityskeskusteluja, koska ne eivät ole riittävän aitoja tilanteita. Vaan ennemminkin toivottiin hyviä käytänteitä ja esimerkkejä niin pelastustoimesta kuin sen ulkopuolelta kehityskeskusteluista ja niiden pitämisestä.

”Mun mielestä palopäällystökoulutuksessa pitäisi käydä läpi tällöisiä hyviä esimerkkejä, et miten ne toimii parhaimmillaan ja miten niitä hyödynnetään. Että niin kuin oikeassa elämässä, eikä pelkästään aina välttämättä kirjojen perusteella. Pitäisi saada semmosista organisaatioista luennoimaan asiaa ketkä on oikeasti tehny niitä ja hyödyntäny niitä.”

Säädösperusta

Lakien ja normien lukemiseen, tulkitsemiseen, käyttöön ja soveltamiseen saadut valmiudet olivat kaikkien haastateltavien mielestä hyvät. Muutama haastateltava piti hallinnon kursseja, joissa säädösperustaa käytiin läpi jopa palopäällystökurssin parhaimpana antina.

”Ne oli laadultaan varmasti ja anniltaan parhaimpia kursseja mitä päällystökurssi tarjos. Ne anto hyvän käsityksen siitä miten niinku säädöksiä käytetään hyväksi ja millä perusteella asioita valitaan.”

Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, etteivät valmiudet olleet riittävät kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) käyttöön ja soveltamiseen. Kaikkien haastateltavien aikaan KVTES oli käsitelty yhtenä yksittäisenä pakettina, jonka vuoksi se jäi irralliseksi kokonaisuudeksi. Sitä olisikin toivottu pidettävän koko ajan

mukana henkilöstöjohtamisen opinnoissa, siten että eri osa-alueiden opetuksessa olisi tuotu esille mitä asiasta sanotaan virka- ja työehtosopimuksessa.

”En koe, että oon saanut päällystökurssilta riittäviä valmiuksia, että tällaset ihan normaalit niinku justiin loman määräytymiset, sairauslomat, virkavapaudet. Niin mitä ne tarkoittaa käytännössä sille työntekijälle ja työnantajalle oikeuksien ja velvollisuuksien puolesta.”

”Enemmän pitäis sitten enemmän ehkä aukaista ja sisäistää, miten ne vois siihen päivittäiseen duuniin tai henkilöstöjohtamiseen liittyä, niin niitä käydä läpi. Jotenkin siihen työhön liittyviä asioita. Työsopimukseen liittyviä juttuja, irtisanominen jne... Että käytäis ne läpi, aukaistais ne jutut, että miten se oikeesti on ja mitä se pitää sisällään.”

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen

Viestintä

Valmiudet sisäiseen (ja ulkoiseen) viestintään olivat toinen eniten hajontaa haastateltavien välillä aiheuttanut henkilöstöjohtamisen osa-alue kehityskeskustelujen ohella. Osa haastateltavista koki saaneensa hyvät valmiudet viestinnän eri tilanteisiin, kun osa taas kertoi oppineensa viestintää ns. ”kantapään kautta”.

”No sisäinen viestintä ja viestintä oli varmaan niitä osa-alueita mis ehkä sit kokonaisuutena kuului ihan parhaimpaan osaan mitä päällystökurssilta sai.”

”Omissa työtehtävissä sitten, kyllä tämä on niinku kantapään kautta pitäny opetella”

Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että viestinnässä palopäällystökurssin koulutus painottuu enemmän ulkoiseen viestintään – eli esimerkiksi onnettomuustiedottamiseen ja turvallisuusviestintään. Yhtä mieltä haastateltavat olivat myös siitä, että sisäinen viestintä on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimpiä osa-alueita ja heidän työtehtävissä se näyttelikin suurta osaa.

”Sisäinen viestintä on hirveen tärkeä ja nousee aina kyselyissä esiin”

Kaksi haastateltavaa nosti esille, että viestintää pelastuslaitoksissa hankaloittaa eniten organisaatioiden vanhanaikaiset viestintätavat. Tätä on esimerkiksi se, ettei tieto kulje aina organisaatiossa ylhäältä alas, vaan hyvinkin vaihtelevalla tavalla. Tämä puolestaan aiheuttaa epätietoisuutta ja väärinymmärryksiä organisaatioiden eri tasoilla. Tähän yhtenä ratkaisuna yksi haastateltava nosti esille, että palopäällystökursseilla tulisi entistä enemmän painottaa sisäisen tiedottamisen ja viestinnän merkitystä. Lisäksi tärkeää olisi koulutuksessa tuoda esille entistä enemmän, millaista on hyvä sisäinen (ja ulkoinen) viestintä.

”- - meidän organisaatorakenteet on niin vanhanaikasia ja viestintätavat - tieto on valtaa ja ellei sitä jaeta nii silloin se valta pysyy sulla.”

”Ja sitten nimenomaan se, että ne perusasiat: semmonen avoin ja rehellinen tiedottaminen. Oli asiat ikäviä tai iloisia niin ne pitää kertoa semmosina kun ne on. Eikä sillä lailla miten se kaveri haluais kuulla. Että niinku - monta kertaa vähän pimitetäänkin sellasia asioita, mitkä ei oo kentällä mieluisia. Ja viestinnässä - tiettyjä asioita voi sähköpostilla laittaa, ohjeistuksia ja semmosia. Mut jos puhutaan yhtään semmosista henkilökohtasemmista asioista, tai tämän kaverin omiin etuihin tai muuhun liittyvästä niin se on henkilökohtaisesti - vähintään puhelimella. Se että jos laitat yhen sähköpostin, useimmiten siitä herää enempi kysymyksiä kun se antaa vastauksia.”

Motivointi ja sitouttaminen

Valmiudet henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen eivät olleet haastateltavien mielestä riittävät. Motivoinnista ja sitouttamisesta käytiin erään haastateltavan mielestä teoria-tietoa hyvin, mutta käytännön toteuttamis- ja jalkauttamistyökalut jäivät saamatta. Myös motivoinnin ja sitouttamisen opetuksessa olisi toivottu enemmän käytännönläheisyyttä, jotta valmiudet olisivat työelämässä olleet paremmat.

”Kyllä nekin on ihan työssäoppimista ollu, että ei oo mitään muistikuvaa päällystökursseilta, että ois puhuttu. Tietenkin henkilöstön motivoinnista on varmasti puhuttu - sehän on ihan johtamisen peruskiviä, mutta semmosia konkreettisia asioita ei varmaan noilla kursseilla voikkaan varmaan antaa.”

Yksi haastateltavista nosti esille Pelastusopiston roolin yksittäisten työntekijöiden motivointiin ja sitouttamiseen liittyen. Hänen näkemyksensä mukaan Pelastusopistossa ei osoiteta riittävän realistisesti, mitä pelastustoimen eri tehtävät todellisuudessa pitävät

sisällään. Hänen mielestään uuden työntekijän motivoiminen ja työhön sitouttaminen olisi helpompaa, mikäli hänellä olisi realistinen mielikuva tulevasta työtehtävistä.

”Pelastusopiston rooliin tässä sitouttamisessa ja motivoinnissa - näihin nyky-päivän tehtäviin. Niin mulla on semmonen näkemys, että sitä pelastajan ja pelastusalan henkilöstön tehtäviä jotenkin... niitä ei välttämättä koulussa niin realistisesti osoiteta, mitä ne oikeasti tulee olemaan. Puhuttiin nyt sitten ensihoidosta, puhutaan sitten valistus-/neuvontahommista... ja näistä kaikista perustehtävistä”

”Kuulee jopa harjoitteluvaiheessa olevilta opiskelijoilta, että kun oli ambulanssihajottelussa ”niin juoppoja ja mummoja vaan ajettiin! Kuka tuollasta viitsii?” Sitten voi kysyä, että ootko oikealla alalla nyt? Tuut justiin tekemään sitä hommaa mitä se oli siellä. Että jää vähän sellanen turhan ruusunen kuva - -”

Osassa haastatteluista nousi esille myös motivoimisen ja sitouttamisen vaikeus sopimus- ja vapaaehtoishenkilöstön kohdalla. Haastatteluissa nousi esille, ettei palopäällystökurssin henkilöstöjohtamisen opinnoissa huomioida riittävällä tavalla sopimus- ja vapaaehtoishenkilöstöä – etenkin puhuttaessa motivoinnista ja sitouttamisesta.

”Silloin jotenkin tuntuu ettei opisto oo nähnykkään heitä (sopimus- ja vapaaehtoishenkilöstöä) työntekijöinä tai että heihin pitäis työtöä käyttää esimiehenä. Mutta sehän on todellisuudessa erittäin haastava kenttä motivoida ja sitouttaa tämä. Kun ne tavallaan on työntekijöitä ja tavallaan ne harrastaa tätä hommaa niin kyllä niinku ollaan kaksiteräisen miekan päällä, että helppo niitä on saada pois, mutta vaikea saada takasin sisälle.”

Henkilöstöpalveluiden järjestäminen

Henkilöstöpalveluiden järjestämisestä on käsitelty jo tässä osiossa otsikon ”Säädösperusta” alla. Kävi ilmi, etteivät valmiudet esimiestehtäviin olleet henkilöstöpalveluiden järjestämisen osalta riittävät. Suurimpana puutteena pidettiin liian pintapuolista KVTES:n läpikäymistä, mikä aiheutti haastateltaville paljon itseopiskelua vielä työelämässä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista puhuttaessa haastateltavat olivat sitä mieltä, että se oli vahvasti läsnä henkilöstöjohtamisen opinnoissa. Erityisesti työturvallisuusasiat olivat eri oppiaineiden opetuksessa vahvasti esillä, ja näin ollen valmiudet näiltä osin ovat olleet riittävät.

”Työturvallisuus on varmaan sellanen mikä on ihan selvä. Korostuu meidän alalla.”

Ainoa asia, josta useampi haastateltava mainitsi puutteena puhuttaessa työhyvinvoinnista, oli henkinen hyvinvointi ja sen korostaminen henkilöstöjohtamisen opetuksessa. Henkisen hyvinvoinnin johtamiseen ja sen huomioimiseen ei osan mielestä ollut riittäviä valmiuksia palopäällystökurssin jälkeen. Erityisesti opetusta olisi toivottu enemmän traumaattisten tilanteiden hoitamiseen ja jälkipurkuun. Yhden haastateltavan mielestä henkisen hyvinvoinnin huomioimista hieman jopa vähäteltiin opetuksessa.

”No kyllä se tämä työturvallisuus on asiana helpompi johtaa ja olla esimiehenä työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä kun henkiseen hyvinvointiin.”

”Nyt se on vähän parempaan suuntaan kentällä mennyt yleensä, että siellä on alettu avoimemmin alettu tunnustamaan että tässä joku tarviikin jotain jelppejä. Että kyllä kun muistaa uran alkuvaiheilta, niin paljon ois tarvinnu... monenlaisissa tilanteissa jutustella enempi. Että kyllä on valvottu öitä.”

Uudistumisen ja muutoksen johtaminen

Muutosjohtaminen

Neljä viidestä haastateltavasta koki saaneensa hyvät valmiudet muutostilanteiden eteenpäin viemiseen sekä muutosprosessin johtamiseen. Kuitenkin esille nousi sama ongelma palopäällystökurssin opetuksessa kuin strategiaosiossa. Pääsääntöisesti henkilöstöjohtamisen opetus painottuu vallitsevan tilanteen hoitamiseen, eikä niinkään tulevaisuuden huomioimiseen.

”Täs tullaan just siihen mistä puhuin aikasemminkin, et tavallaan se opetus mitä siel on nii se hirveesti keskittyy siihen vallitsevaa tilanteeseen ja sen hoitamiseen, eikä siihen että mietittäis asioita vuosien päähän tai pidemmälle.”

Vaikka valmiudet koettiin hyväksi, ylemmille tasoille ei valmiudet olleet kaikkien mielestä riittävät. Jälleen tämä osio nosti esille pelastusalan ylemmän korkeakoulututkinnon puuttumisen ja selkeän tarpeen.

”Varmaan alemmalle päällystötasolle riittävät valmiudet, mutta sitten kun mennään portaisa ylöspäin niin sitten tarvittais enemmän lihaa luitten ympärille.”

Erillistä kurssia muutosjohtamisesta pidettiin yleisesti hyvänä. Erityisesti nousi esille hyvänä oppimistapahtumana oppimistehtävä ja sen läpikäyminen jossa perehdyttiin jonkin organisaation muutostilanteeseen ja sen johtamiseen. Kuitenkin muutosjohtamisesta keskusteltaessa olisi kaivattu enemmän esimerkkejä pelastustoimesta – eikä niinkään yritysmaailmasta.

”Mut muuten tosiaan se oli yks parhaimmista oppikokonaisuuksista, et se käytiin varmaan parhaiten lävitte tosta henkilöstöjohtamisesta - tommonen muutosjohtaminen. Se anto eväät miten tommosen muutoksen vois hoitaa ja tykkäsin tosi paljon siitä oppimistehtävästä kun itse paneuduttiin aiheeseen ja suoritettiin virtuaalinen muutostilanne. Mut se ei liittyny suoraan pelastustoimeen, et siinä ois voinu olla enemmän käytäntöä.”

Urasuunnittelu

Jyrkimpiä vastauksia haastateltavat antoivat keskusteltaessa urasuunnittelusta. Kukaan haastateltava ei kokenut saaneensa palopäällystökurssilta minkäänlaisia valmiuksia henkilöstön urasuunnitteluun. Erityisesti palomiesten vaihtoehtoihin urapolkuihin olisi toivottu kiinnitettävän enemmän huomiota.

”Mut mut - palopäällystökurssi ei oo antanu tämmöseen urasuunnitteluun siin vaihees - toisaalt taas se ei siin vaihees ollu viel nii pinnal mitä se on tällä hetkellä. Mä uskon ja toivonki et se on parempaan suuntaan menny.”

”Liian vähän, että ei juurikaan käsitelty. Et se on vasta myöhemmin noussut, että se on ollut julkisuudessakin noi vaihtoehdot urapolut. Mut kurssin aikana ei keritty käsittelee niinkään paljoo”

Urasuunnittelusta puhuttaessa nousi esille, että palopäällystökurssin aikana olisi toivottu esiteltävän enemmän varhaisen puuttumisen mallia/malleja. Vaikka eri alueilla on erilaiset mallit käytössä niin haastateltavien näkemyksen mukaan palopäällystökurssin jälkeen olisi helpottanut huomattavasti, mikäli olisi varhaisen puuttumisen mallin ”perusapluuna” käyty läpi. Käytännössä tämä tarkoittaa koko prosessia siitä lähtien kun havaitaan, että jollakin henkilöllä on työkyky alentunut.

”Varhaisen puuttumisen mallit ja kaikki tämmöset - nii kyl ne olis toivottavaa et semmoset käytäis päällystökurssilla, jotta tiedetään et mitä vaihtoehtoi tämmösii asioihin on.

”Kyllä niistä ois hyvä kertoo varmasti - just yleisellä tasolla käydä ne asiat läpi, että tiedettäis mistä puhuttais ja mikä se asia on. Toki nyt niinku on huomattu töissäkin niin hirveen vaikee vetää yhdenmukaista linjaa. Enemmän saisi olla ja ois hyvä käydä läpi nää kuviot.”

Eniten käytännön työkaluja olisi kaivattu sellaisen henkilön kohtaamiseen ja käsitteilyyn, jonka työkyky on alentunut. Haastavana pidettiin myös koko prosessin käynnistysvaihetta. Työkaluja olisi kaivattu niin sanottuun ”tunnistamiseen”, minkä merkkien perusteella varhaisen puuttumisen mallin toimenpiteet tulisi käynnistää.

”Miten kohdata se (ikääntynyt) ja miten käsitellä sitä ihmistä siinä vaiheessa kun havaitaan ettei sovellukaan enää siihen tehtävään missä on tottunu olemaan”

”Mutta kyllä se kaikista haastavin tietenkkin on se, että se on henkisesti kova isku sille ihmiselle joka jää pois pelastusalan tehtävistä. Ja sitten esimiehelle vaikea paikka kun sillä ei oikeen oo tehtävää osoittaa.”

”Se on tietenkkin se käynnistys. Sitten siellä jos todetaan, että poissaolot johtuu jostakin, että on nyt vaikka sen viinan kanssa ongelmaa - niin siinä kohtaa sitten tarvitaan...se on varmaan sitten vaikeimpia/pahimpia asioita...”

Henkilöstöjohtamisen ja itsensä kehittäminen

Useassa eri osiossa nousi eri haastateltavien kanssa esille se, ettei valmiudet palopäällystökurssin jälkeen olleet välttämättä pelastuslaitosten ylimpien virkojen työtehtäviin riittäviä. Haastateltavien näkemyksen mukaan näihin virkoihin tarvittaisiin lisäkoulutusta esimerkiksi yliopistomaailmasta, että niistä voi suoriutua tarvittavalla tavalla.

”Nythän toi päällystökurssi o vaa väliporras jos haluat ylimpiin virkoihin. Ei voi sanoo et suurin osa, mut merkittävä osa kumminkin tällä hetkellä päällystökurssin käyneistä - jopa sillon ku mä oon valmistunu - nii aika monet o suunnitellu ja valmistunutkin ylemmistä ammattikorkeakouluist.”

Valmiudet henkilöstöjohtamisen ja itsensä kehittämiseen ovat varmastikin opetuksesta riippumatta enimmäkseen kiinni yksilöstä ja hänen motivaatiosta. Kuitenkin haastatte- luissa nousi esille, ettei palopäällystökurssilla kannustettu juurikaan hakemaan jatko- koulutusta. Esille nousi myös toive, että olisi jopa konkreettisesti kerrottu eri mahdolli- suuksista jatkaa esimerkiksi yliopistoihin.

”Suoraan ei kannustettu jatko-opiskelee, et varmaan aateltiin et tää on riittä- vä.”

”Aika vähän silleen itse asiassa. Että jotenkin se tuntu vaan, että alan ulkopuo- lisiin opintoihin ei kovinkaan paljoo motivoitu, mutta sitten tietenkkin täydennys- kursseihin ja muuhun.”

”Ei. Ainakaan siihen aikaan. Eli enemmän pitäis antaa myös tietoo siitä, et mitä vaihtoehtoja sulla on tän koulutuksen jälkeen. Et miten sä voisit kehittää ittees. Just tämmösiä reittejä - ihan konkreettisesti jopa. Miten sä haet, miten hyväksy- luetaan jne...”

6.3 Yhteenveto

Teemahaastattelujen lopussa haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään sel- laiset henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joihin he erityisesti ovat kokeneet saaneensa riit- tävät valmiudet palopäällystökurssilta. Lisäksi kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestä keskeisimmät osa-alueet, joita opetuksessa tulisi kehittää.

Päällimmäisenä haastateltavat olivat melko yhteneväisesti sitä mieltä, että palopäälly- stökurssin jälkeen on olemassa perusteet henkilöstöjohtamisen laajasta tehtäväkentästä. Eri osa-alueista on ainakin vähän tietoa, että mistä etsiä mitäkin asioita, joka osaltaan helpottaa perehtymään syvällisemmin asioihin työelämässä.

”Ne on ollu riittäviä ja tarkotuksenmukaisia siltä osin, et on saanut vähän käryä siitä et mistä asioit sit ettii ja miten niitten kans pelataan kun ongelmii tulee.”

”Sai perusteet henkilöstöjohtamiseen, että tietää asioista jotakin, mutta ei vielä kovin syvällisesti.”

Yksittäisistä osa-alueista, mihin haastateltavat kokivat saaneensa hyvät ja riittävät valmiudet, haastateltavat nostivat esille kehityskeskustelut, henkilöstön kehittämisen, muutosjohtamisen teoriatasolla sekä lakien ja asetusten käyttämisen ja soveltamisen. Lisäksi yksi haastateltava nosti esille hyvänä opetustapahtuma case-esimerkein läpikäytyjä työyhteisön ongelmatilanteita. Hänen mukaansa esimerkeistä on ollut konkreettista hyötyä hänen omassa työyhteisössään.

Vastaavasti kysyttäessä keskeisimmistä kehittämiskohteista vastauksissa nousi esille keskeisimpinä virka- ja työehtoasioiden parempi ja syvällisempi läpikäyminen sekä urasuunnittelun ja vaihtoehtoisten urapolkujen laajempi huomioiminen. Lisäksi vastauksissa nousi edelleen esille toive käytännönläheisemmästä henkilöstöjohtamisen opetuksesta. Palopäällystökurssien opetuksessa toivottiin myös henkilöstöjohtamisen opinnoissa korostettavan enemmän kahdensuuntaista näkökulmaa johtamisessa:

”Pitäis nähdä kahdensuuntaisena tämä johtamisenkin opettaminen, että johtajakin on aina jonkin alainen. Että myös sitä alais-/ja esimiestaitoa korostaa.”

Myös erilaisten ihmisten ja taustojen huomioimista toivottiin enemmän. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan palopäällystökurssin opetuksessa ei huomioida riittäväällä tavalla erilaisten ihmisten erilaisia taustoja.

”Sitten semmonen erilaisuuden kohtaaminen. Opistolla tahtoo ne keikat olla samanlaisia ja kaikki johdettavat ihmiset on samanlaisia ja kaikki yksilöt on samanlaisia. Että täällä kentällä kuitenkin ikähaitaria on erilaisia, sukupuolet on erilaisia, luonteet on erilaisia, koulutustaustat on hyvin erilaisia.”

Lisäksi esille nousi sama asia kuin Jarmo Haapasen opinnäytetyössä. Nykypäivän (pelastuslaitosten) henkilöstöjohtamisessa tulisi selkeästi erottaa tilannejohtaminen ja asemapalvelujohtaminen toisistaan. Myös tätä näkökulmaa tulisi haastattelujen perusteella korostaa palopäällystökurssien opetuksessa.

”Ja yleensä tämä tavallaan henkilöstöjohtamisen erottaminen siitä operatiivisesta hommasta - se nyt on varmaan keskeinen juttu yleensäkin. Ihmisiä johdetaan niinku ihmisiä johdetaan. Ei mennä ihan sillä käskytyperiaatteella tänä päivänä enää missään.”

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten esittely ja arviointi

Työn tavoitteena oli selvittää palopäällystön koulutusohjelmasta, miltä osin sen henkilöstöjohtamisen opinnot ovat riittäviä ja tarkoituksenmukaisia työelämässä. Toinen tavoite oli selvittää keskeisimmät kehittämiskohteet henkilöstöjohtamisen opintojen osalta. Teemahaastattelujen avulla työssä saatiin näkemyksiä työelämän valmiuksista palopäällystökurssin jälkeen henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla.

Taulukossa 4 on teemahaastattelujen perusteella jaettu henkilöstöjohtamisen osa-alueet kolmeen eri tasoon. Ylimmällä tasolla olevista osa-alueista koettiin haastatteluissa, että valmiudet olivat riittävät. Keskimmaisella tasolla haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan niin voimakkaasti, ettei vastauksien perusteella voida tuloksia yleistää liikaa kumpaankaan suuntaan. Alimmalla tasolla puolestaan on osa-alueet, joihin selkeästi kaivattiin haastattelujen perusteella parempia valmiuksia.

Taulukko 4. Yhteenveto teemahaastattelujen tuloksista.

Riittävät valmiudet	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön kehittäminen ja koulutussuunnittelu • Rekrytointi/perehdytys • Säädosperustan käyttö ja soveltaminen • Työhyvinvointi • Muutosjohtaminen
Eroavaisuuksia näkemyksissä	<ul style="list-style-type: none"> • Strateginen henkilöstöjohtaminen • Kehityskeskustelut • Viestintä
Puutteelliset valmiudet	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitseminen • Motivointi/sitouttaminen • Henkilöstöpalveluluiden järjestäminen (KVTES) • Urasuunnittelu • Henkilöstöjohtamisen ja itsensä kehittäminen

Taulukon 4 alimman kohdan osa-alueet ovat selkeimmin sellaisia, joihin haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siitä, etteivät heidän valmiudet olleet riittäviä palopäällystökurssin jälkeen. Kuitenkin tulosten perusteella erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä tulisi painottaa entistä enemmän, jotta se jalkautuisi käytännön työhön pelastuslaitoksiin paremmin.

Vastausten perusteella (strategisen) henkilöstöjohtamisen opetuksessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka henkilöstö saataisiin osallistutettua strategiatyöskentelyyn paremmin ja kuinka strategiat saataisiin tehokkaammin jalkautettua. Haastattelujen perusteella tämän hetken pelastuslaitoksissa strategiatyöskentelyä ei välttämättä painoteta riittävästi, mutta tehostamalla sen huomioimista palopäällystökurssilla pystyttäisiin osaltaan vaikuttamaan siihen, että tulevaisuus voisi asian osalta olla toisenlainen. Huomionarvoista on myös se, että strategisen johtamisen kurssi on tällä hetkellä valinnainen kurssi, joten se on opiskelijoiden omista intresseistä kiinni valitsee ko tätä kurssia vai ei.

Pohdinnanarvoista olisi miettiä, tulisiko strategisen johtamisen kurssi lisätä pakollisiin opintoihin. Strategian luominen ja sen oikeanlaisella jalkauttamisella on vaikutusta siihen, mihin suuntaan organisaatio on menossa. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta strategiatyöskentely alkaa toimintaympäristön määrittelystä eli siitä, että tunnistetaan haasteet joista organisaation tulee selvitä. Tämän jälkeen tulee luoda/muokata organisaatorakenteet sellaisiksi, että näistä haasteista voidaan selvitä. Näin ollen strategiatyöskentelyllä on hyvin vahva sidos erityisesti henkilöstön vaihtoehtoihin urapolkuihin ja urasuunnitteluun. (Ulrich 1997, 79–80.)

Kehityskeskusteluista ja viestinnästä puhuttaessa haastateltavien mielipiteet erosivat kaikista eniten. Tämän vuoksi tämän otoksen perusteella ei voida vetää johtopäätöstä kumpaankaan suuntaan. Sinällään tulosten luotettavuutta voidaan tämän johdosta pitää hyvänä, koska vain näissä kahdessa osassa haastateltavien näkemykset erosivat huomattavasti toisistaan. Strategisen henkilöstöjohtamisen kohdalla ei voida vetää johtopäätöksiä kumpaankaan suuntaan sen vuoksi, etteivät haastateltavat olleet päässeet osallistumaan riittävästi strategiatyöskentelyyn, että heillä olisi ollut asiasta selvä näkemys.

Tämän opinnäytetyön kuitenkin keskeisimpinä havaintoina voidaan mielestäni pitää seuraavia asioita:

1. Palomiesten vaihtoehtoisten urapolkujen huomioimista ja yleistä urasuunnittelua tulisi lisätä opetussuunnitelmiin.
2. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen opetus tulisi sisällyttää kaikkien henkilöstöjohtamisen opetukseen.
3. Henkilöstöjohtamisen opetuksen tulisi olla käytännönläheisempää. Tämän mahdollistaisi esimerkiksi ulkopuoliset luennoitsijat pelastuslaitoksista. Myös opetuksessa tulisi käyttää enemmän pelastusalan esimerkkejä yritysmaailman esimerkkien sijaan.

Palomiesten (ja pelastustoimen muunkin henkilöstön) vaihtoehtoisten urapolkujen huomioiminen ja urasuunnittelu nousi mielestäni työn tärkeimmäksi havainnoksi. Haastateltavat kokivat, etteivät olleet saaneet minkäänlaisia valmiuksia näihin asioihin. Erietyisesti olisi toivottu muun muassa varhaisen puuttumisen mallin yleisten periaatteiden läpikäymistä sekä esimerkkejä ja malleja siitä, kuinka henkilöstöä pystytään uudelleensijoittamaan organisaatioiden sisällä.

Urasuunnittelun lähtökohtana eri organisaatioissa voidaan pitää strategiaa ja henkilöstöstrategiaa. Urasuunnitteluun linkittyy erittäin vahvasti useat henkilöstöjohtamisen osa-alueet, jolloin se tulisikin huomioida monipuolisesti koko henkilöstöjohtamisen opetuksessa, ei vain pelkästään yhtenä irrallisena kokonaisuutena. Urasuunnittelun voidaan katsoa alkavan henkilön rekrytoinnista aina osaamiseen siirtämiseen ja eläköitymiseen asti. Tällä välillä menestyksekkäällä urasuunnittelulla on vaikutusta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. (Valtiovarainministeriö 2004, 19 ja 29.)

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen nostivat myös kaikki haastateltavat esille siten, etteivät olleet kokeneet saaneensa riittäviä valmiuksia sen soveltamiseen erilaisissa työtehtävissä. Haastateltavien mielestä yksittäinen opetustapahtuma asiaan liittyen ei riitä, vaan sitä tulisi kannatella läpi koko henkilöstöjohtamisen opintojen, jotta eri esimerkit ja ratkaisut jäisivät paremmin mieleen. Vaikka varsinaisia henkilöstöpalveluja ei joudu esimiestehtävissä todennäköisesti hoitamaan, yleisperiaatteet tulee

tuntee, jotta esimies pystyy opastamaan työntekijöitä riittävällä tavalla (Helsilä 2009, 197).

Toive käytännönläheisemmästä opetuksesta liittyy osittain taulukossa 4 oleviin palkitsemiseen, motivointiin, sitouttamiseen ja itsensä kehittämiseen. Kaikkiin näihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin olisi haastateltavien näkemyksen mukaan ollut paremmat valmiudet palopäälystökurssin jälkeen, mikäli he olisivat saaneet konkreettisempia esimerkkejä ja käytännön työkaluja, joita olisi voinut siirtää suoraan työelämään. Muutoinkin haastatteluissa nousi useasti esille eri osa-alueiden kohdalla, että käytännönläheisyyttä olisi toivottu lisää. Tätä tuo muun muassa ulkopuoliset luennoitsijat pelastuslaitoksista, sekä esimerkit opetuksessa ja oppimistehtävissä pelastustoimesta eikä esimerkiksi yritysmaailmasta. Toki haastateltavat tiedostivat myös sen, että teorianäkökulma on tärkeä taustatekijä kaikessa oppimisessa, mutta opetuksessa painopiste tulisi olla enemmän käytännön työelämää palvelevaa.

7.2 Pohdinta

Teemahaastattelujen pohjalle luodut ”henkilöstöjohtamisen osaamisvaatimukset” ovat ikään kuin tavoiteteila siitä, mitä laadukkaassa henkilöstöjohtamisessa tulisi osata. Realistisesti asiaa tarkastellessa on kuitenkin todettava, ettei kaikkia asioita hoideta eikä voida hoitaa aina kuten kirjallisuudessa sanotaan. Kuitenkin mielestäni lähtökohtana on kaikessa toiminnassa oltava, että tavoiteltaisiin mahdollisimman oikeanlaista ja hyväksyttävää ratkaisua parhaan mahdollisen lopputuloksen löytämiseksi. Hyvien käytäntöjen vieminen työelämään on varmasti myös joltain osin haastavaa. Tämä sen vuoksi, koska niin omien kokemusten perusteella, kuin myös haastattelujen perusteella pelastustoimessa tuntuu vallitsevan sellainen kulttuuri, että *”koska aina ollaan tehty näin, niin tullaan jatkossakin tekemään”*.

Vaikka osaamisvaatimuksissa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja katsaus henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin, ei se kuitenkaan sisällä kaikkia asioita, jotka voidaan termin ”henkilöstöjohtaminen” alle sijoittaa. Esimerkiksi työturvallisuusasiat ja vaikkapa työvuorosunnittelu ovat tietyissä työtehtävissä merkittäviä. Kuitenkin tähän työhön ei ollut mahdollisuutta ottaa kaikkia mahdollisia osa-alueita, koska työ olisi laajentunut

entisestään, eikä lopputulos ei olisi näin ollen ollut todennäköisesti kovinkaan selkokuista.

Kuitenkaan kaikkien ei tarvitse osata kaikkea henkilöstöjohtamisesta. Tämä johtuu jo erilaisista työtehtävistä ja työnkuvista. Tärkeää on myös tiedostaa työtä lukiessa, että johtamiskulttuureissa on niin paljon eroavaisuuksia eri pelastuslaitoksissa, ettei kaikkea voida koulunpenkillä opettaakaan vaan *”työ tekijäänsä opettaa”*.

Teemahaastatteluja suunnitellessani ja toteuttaessani huomasin, että henkilöstöjohtamisen jakaminen työssä käytetyn nelikenttämallin mukaisesti oli hyvä ratkaisu, koska se selkeytti haastatteluja ja sitä kautta koko tutkimusta. Myös riittävän yksityiskohtainen paneutuminen eri osa-alueisiin teoriaosuudessa mahdollisti haastatteluissa niiden yksityiskohtaisemman käsittelyn, mikä mielestäni paransi tutkimuksen lopputulosta.

Opetussuunnitelmiin tutustuminen antoi osaltaan näkemystä siihen, kuinka opintojen sisällöt ja määrät ovat kehittyneet vuosien saatossa. Vaikka opetussuunnitelmiin tutustuminen oli vain pintapuolista ja työssä ei esimerkiksi haastateltu opettajia - niin näkisin, että lyhyt katsaus opetussuunnitelmiin tuo myös lisää uskottavuutta työlle. Lisäksi tutustuminen eri kurssien opetussuunnitelmiin auttoi teemahaastatteluvaiheessa, kun haastateltava muisteli, kuinka paljon hänen kurssillaan oli esimerkiksi muutosjohtamista.

Tätä oppinnäytetyötä lukiessa on hyvä muistaa, etteivät osiossa 6 ja 7.1 esitetyt tulokset ole absoluuttisia totuuksia henkilöstöjohtamisen opetuksesta ja sen sisällöstä. Tulokset on saatu viiden eri henkilön yksilöllisten näkemysten ja kokemusten perusteella. Tärkeää on tiedostaa se, että kaikki oppijat ovat erilaisia, joten eri asiat opitaan ja koetaan yksilöllisten lähtökohtien vuoksi eri tavoin.

Kuitenkin osiossa 6 esitetyt tulokset ovat toisistaan riippumattomissa tilanteissa viiden erilaisen ihmisen näkemysten perusteella luodut. Lisäksi omat kokemukseni palopäällystökurssin henkilöstöjohtamisen opinnoista tukevat suurilta osin työni tuloksia. Tällä perusteella voin mielestäni perustellusti sanoa, että työni tuloksia voidaan varauksellisesti yleistää eri palopäällystökursseihin.

Kuten aikaisemmin on käynyt jo ilmi, haastateltavat olivat valmistuneet palopäällystökursilta vuosien 2007 ja 2009 välillä. Näin ollen heidän valmistumisensa jälkeen opetus on varmasti muuttunut. Kuitenkin tämän työn tuloksia on varmasti hyvä peilata tämänhetkisiin opetussuunnitelmiin ja opetukseen arvioitaessa opetuksen työelämävas- taavuutta. Jos koetaan, että työssäni esille nousseet huomiot ovat huomioitu myös ope- tuksessa, voidaan todeta, että opetus on seurannut aikaansa ja kehittynyt oikeaan suun- taan.

Omissa opinnoissani on noussut esiin eri opettajien sanomana se tosiasia, että palopääl- lystökoulutuksen määrärahoihin ei ainakaan ole tulossa lisäystä, joten joistain asioista tulee säästää. Yksi säästökohde on omien opintojeni aikaan ollut ulkopuoliset luennoit- sijat esimerkiksi pelastuslaitoksista. Mielestäni tämä on huono kehityssuunta, sillä tämä vähentää työn tuloksissa toivottua käytännönläheisyyttä opetuksesta.

Toinen säästökohde on ollut lähiopetuksen määrä, jolloin itseopiskelun määrä on tieten- kin lisääntynyt. Itseopiskelu on sinällään erittäin hyvä vaihtoehto, että joka viikko ei opiskelijoiden tarvitse välttämättä ajaa satoja kilometrejä Kuopioon luennoille, vaan opiskelun pystyy hoitamaan esimerkiksi työn ohella kotipaikkakunnallaan. Tärkeää on kuitenkin se, että vaikka kurseja suorittaisiinkin ”etänä”, opiskelijoiden tulisi saada silti mahdollisimman laadukkaan aineistot ja luentomateriaalit käyttöönsä. Lisäksi lisäänty- vien etätehtävien osalta tärkeää olisi saada niistä myös oman kehittymisen kannalta pa- lautetta vastuuopettajalta.

Työssä nousi useasti eri haastateltavien suusta esille se, että alalta puuttuu ylempi tut- kinto. Sille olisi selkeästi tilausta jo tämänkin työn tulosten perusteella. Nykyisessä 240 opintopisteen insinööritutkinnossa ei varsinaisia ”turhia aineita” ole, joten siihen on hy- vin vaikea lisätä esimerkiksi henkilöstöjohtamisen opetusta. Mielestäni olisikin tärkeää, että alalle saataisiin ylempi tutkinto, mikäli pelastustoimen organisaatio- ja johtamis- kulttuuria halutaan kehittää. Sillä välin kun alalla ei ole ylempää tutkintoa tarjota, niin mielestäni tärkeää olisi, että opiskelijoita kannustettaisiin hakeutumaan ylempiin tutkin- toihin kehittämään omaa osaamistaan.

Työn lähtökohta siitä, miltä osin palopäällystötutkintoa tulisi kehittää, että se vastaisi enemmän nykypäivän työelämän vaatimuksia, ei tarkoita sitä, etteikö opetus olisi Pelastusopistossa laadukasta ja tarkoituksenmukaista. Kuitenkin nyky-yhteiskunta kehittyy niin huimaa vauhtia, ettei opetus välttämättä ehdi pysymään kaikkien muutosten perässä. Mielestäni tämän vuoksi tällaiselle työlle olikin selvä tilaus. Näenkin, että opinnäytetyöni tuloksia voidaan soveltaen hyödyntää Pelastusopistossa mietittäessä uusia opetussuunnitelmia. Lisäksi tulokset ovat hyödynnettävissä myös pelastuslaitosten sisäiseen esimieskoulutukseen.

Mahdollisia jatkotutkimuksia aihealueen ympäriltä voisi olla esimerkiksi se, millaisiksi nykymuotoisen palopäällystötutkinnon käyneen esimiehen henkilöstöjohtamisen taidot arvioivat hänen alaisensa. Mielenkiintoinen aihe voisi myös olla suunnitella/toteuttaa henkilöstöjohtamisen täydennyskoulutusohjelma vaikkapa tietyn pelastuslaitoksen esimiestyötä tekeville henkilöille. Nythän haastatteluissa nousi esille, että kaikki haastateltavat kokivat tarvinneensa ja tarvitsevansa tulevaisuudessa täydennyskoulutusta henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin. Kuitenkin vain yksi viidestä haastateltavasta oli sitä saanut pelastuslaitoksen järjestämänä.

7.3 Tavoitteiden saavuttaminen

Työn tavoitteena oli selvittää, miltä osin palopäällystökurssin henkilöstöjohtamisen opinnot ovat riittäviä ja tarkoituksenmukaisia työelämässä. Varsinainen päätavoite oli kuitenkin selvittää, mitkä ovat keskeisimmät kehittämiskohteet henkilöstöjohtamisen opetuksessa.

Vaikka työssä keskityttiinkin enemmän puutteisiin ja kehittämiskohteisiin, täytyy huomioda, ettei kukaan haastateltava varsinaisesti huononakaan pitänyt opetusta Pelastusopistossa. Työn hyödynnettävyyden kannalta oli kuitenkin mielestäni olennaisempaa keskittyä niihin työelämästä nousseisiin kehittämiskohteisiin, kuin taas niihin osa-alueisiin, joihin haastateltavien näkemyksen mukaan valmiudet olivat riittävät.

Teemahaastatteluosiossa kuitenkin käy ilmi myös, miltä osa-alueilta haastateltavat kokivat saaneensa riittävät valmiudet työelämään. Näiltä osin voidaan päätellä, että opetus antaa riittävät valmiudet - ja näin ollen on tarkoituksenmukaista.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joihin ei koettu saadun riittäviä valmiuksia, ovat mielestäni hyvin merkittävässä roolissa pelastustoimen arkipäivässä. Sitouttaminen, motivointi ja palkitseminen vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Vaihtoehtoiset urapolut ja urasuunnitelu on myös tärkeitä, kun puhutaan pelastuslaitoksissa työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta.

Työn tavoitteet saavutettiin hyvin. Mielestäni lukija saa työstä jonkinlaisen mielikuvan ja vastauksen tämän opinnäytetyön nimeen ”palopäällystön koulutusohjelman antamat valmiudet henkilöstöjohtamiseen”. Johtopäätöksenä voidaan todeta työstä, että perusvalmiudet palopäällystökurssin jälkeen pelastustoimen henkilöstöjohtamiseen ovat hyvät - mutta nykyisellään opinnot eivät välttämättä ole kaikilta osin riittäviä ja tarkoituksenmukaisia pelastuslaitosten arkeen peilaten.

7.4 Oman työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi osaltani syyskuussa 2013. Aiheen saatua aloin hahmottelemaan tulevaa työtä ja sen rajausta. Lisäksi keräsin hiljalleen lähdemateriaalia työlleni. Varsinaisen työn tekemisen aloitin tammikuussa 2014. Maaliskuuhun mennessä olin laatinut työn teoriaosuuden. Teemahaastattelut tein huhti- ja toukokuussa, ja ne analysoin kesäkuun aikana. Kirjasin tulokset ja saatoin työn loppuun heinä- ja elokuussa.

Opinnäytetyön laadinta kulki melko tarkasti syksyllä 2013 laatimani aikataulun mukaisesti. Tekemiseen meni siis kaiken kaikkiaan noin vuosi, joka oli itselleni sopiva aika. Työtä aloittaessani tiedostin, että näinkin väljä aikataulu saattaa olla riski sen suhteen, että työ alkaa helposti ”rönsyilemään”. Mielestäni kuitenkin vältin tämän hyvin laatimalla jatkuvasti muistiinpanoja työn etenemisestä sekä mieleeni tulleista seikoista, jotka tulisi tuoda työssä esille. Toisaalta näin väljä aikataulu oli itselleni sopiva sen vuoksi,

ettei työn laatiminen vienyt liian isoa osaa normaalista arjesta, vaikka melko paljon se oli ajatuksissa kuluneen vuoden aikana.

Koko opinnäytetyöprosessi oli mielestäni opettavainen kokemus kaikilta osin. Työn aikana perehdyin laajasti henkilöstöjohtamisen eri teoksiin ja syvensin näiltä osin omaa osaamistani ja tietämystäni. Lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän ja teemahaastatteluiden käyttö vaati itseltäni paljon uuden opettelua. Kuitenkin koen, että suoriuduin tästä hyvin ja mielestäni koko tutkimusprosessi onnistui hyvin.

Työn laatimisessa ongelmana ei ollut niinkään lähdekirjallisuuden löytäminen, vaan sopivan kirjallisuuden seulominen. Huomasin, että henkilöstöjohtamisesta ja sen eri osa-alueista on laadittu huomattavan paljon kirjallisuutta, joten sopivan materiaalin löytämiseen meni hieman varattua kauemmin aikaa. Toisaalta taas lähdekirjallisuuden etsiminen oli mielenkiintoista, koska se satoi hyvin palopäällystökurssin aikana käytyjä henkilöstöjohtamisen opintoja (strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, hallinnon kurssit) yhteen.

Työn ehdottomasti haastavimpana ja toisaalta myös antoisimpana osuutena pidän teemahaastatteluja. Haastatteleminen oli antoisaa jo senkin vuoksi, että kaikki haastateltavat olivat selkeästi kiinnostuneet tutkimuksestani. Tämä myös osittain helpotti haastattelujen toteuttamista, koska minun ei tarvinnut niin paljoa alustaa kysymyksiä, vaan keskustelua riitti muutenkin.

Haastatteluja tehdessä huomasin kehittyväni haastattelijana. Tämä osaltaan vaikutti tosin siihen, että anniltaan viimeiset haastattelut olivat ensimmäistä parempia. Joka tapauksessa olen kaikilta osin tyytyväinen haastattelujen sujumiseen ja niiden antiin tälle työlle. Olen myös tyytyväinen, että sain nostettua mielestäni merkittäviä asioita työn tuloksissa esille. Koen, että tulokset ovat tärkeitä tekijöitä pelastustoimen henkilöstöjohtamisen opetuksessa.

Eniten kehitettävää itselläni on selkeästi kirjoittamani tekstin tiivistämisessä. Teoriaosuus työssä on ehkä turhan laaja vieläkin, vaikka tiivistin tekstiä jonkin verran. Toi-

saalta ei ollut mielekästä tiivistä työtä enempää, koska teemahaastattelurunko ja itse haastattelut linkittyvät niin vahvasti laatimaani teoriaosuuteen.

Suurimman kompromissin jouduin työssä tekemään haastateltavien määrän kohdalla. Työn luotettavuutta lisätäkseni ja tuloksia parantaakseni olisi täytynyt tehdä vielä ainakin kolmesta viiteen teemahaastattelua lisää. Kaikki haastattelut olisi myös ollut hyvä toteuttaa kasvotusten, koska huomasin silloin keskustelun olevan luontevampaa ja ehkä myös hieman avoimempaa. Kuitenkin tässä tuntikehyksessä, joka opinnäytetyön laatimiseen on varattu, ei haastattelujen määrän lisääminen olisi ollut mahdollista. Myös haastattelujen toteuttaminen kasvotusten olisi lisännyt minulle työn kuormittavuutta huomattavasti, koska olisin joutunut kiertämään ympäri Suomea tekemässä haastatteluja.

Opinnäytetyön laadinta osoittautui vaativammaksi ja aikaa enemmän vieväksi, kuin ajattelin ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. Nyt työn valmistuttua olen kuitenkin kaikilta osin tyytyväinen omaan oppimiseeni ja tähän työhön. Tämä koko opinnäytetyöprosessi antaa varmasti itselleni eväitä ja valmiuksia jatkaa opintojani esimerkiksi johtamisen saralla.

LÄHTEET

Haapanen, J. 2011. *Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä*. Opinnäytetyö. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kokkola.

Hakala, T. 2012. *Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ikähanke*. Www-dokumentti. http://www.palomiesliitto.fi/easydata/customers/spal/files/ay-koulutus/turvallinen_suomi/2012/esitykset/hakala_taisto_-_ikaantuvan_operatiivisen_henkiloston_toimenpideohjelma_290512.pdf. 29.1.2014.

Halonen, V. 2009. *Pelastusalan alipäällystön henkilöstöjohtaminen*. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Haveri, A., Majoinen, K ja Jäntti, A. 2009. *Haastava kuntajohtaminen*. Kuntaliitto. Helsinki.

Heinonen, J. ja Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ikola, S. 2000. *Palomiesten työmotivaatio*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Ilmarinen, J. 2006. *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Jaakkola, L. 2008. *Pelastustoimen organisaatiokulttuuri*. Pro gradu –tutkielma. Turun yliopisto. Turku.

Juuti, P. ja Luoma, M. 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Tammerprint Oy. Tampere.

Järvinen, P. 2001. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. WSOY. Porvoo.

Kauhanen, J. 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Kaukonen, E. 2013. *Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät*. Luentomateriaali.

Keski-Suomen, Tampereen ja Varsinais-Suomen pelastuslaitokset. 2012. *Pelastuslaitosten joustavat työurat*. Www-dokumentti.

http://www.sppl.fi/files/1803/Pelastuslaitosten_joustavat_urapolut_03122012.pdf.

29.1.2014.

Kononen, L. 2013. *Kohti kokonaisvaltaista tietojohdamista*. Www-dokumentti.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20130618Mitenj/

Lee-

na_Kononen_Kohti_okonaisvaltaista_tietojohdamista_2013_06_07_Leena_Kononen.pdf

f. 27.1.2014.

Kotila, O. 2005. *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki.

Kujasalo, A. 2013. *Päihdeohjelmaopas - malli päihdeohjelman tekemiseen työpaikalla*.

Työterveyslaitos. Helsinki.

Kuntatyöntajat. 2013. *Hyvä rekrytointi on ennakoivaa*. Www-dokumentti.

<http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/esimiehille/rekrytointi/Sivut/default.aspx>. 2.3.2014.

Kuntarekry. 2014. *Kunta-alan rekrytoinnissa on erityispiirteitä*. Www-dokumentti. <http://www.kuntarekry.fi/ApuuTyohakuun/tayttolupamenettely/Sivut/Default.aspx>. 28.2.2014.

Kuronen, T. 2002. *Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatioissa*. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

McKenna, E. ja Beech, N. 1995. *The Essence of Human Resource Management*. Prentice Hall. Essex.

Mensala, V. 2013. *Pelastuslaitosten johtaminen – vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä*. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Tampere.

Myllyniemi, P. 2000. *Onnettomuusriskit hallintaan, loppuraportti*. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Myllyniemi, P. 2009. *Palomiesten vaihtoehtoiset urapolut, loppuraportti*. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Talentum. Helsinki.

Otala, L. ja Ahonen, G. 2005. *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. 2. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Pelastusopisto 2003. Palopäällystön koulutusohjelman (160 ov) opetussuunnitelma, v. 2003-2006, Pelastaja- ja hätäkeskuspäivystäjätutkintoihin perustuva koulutus, AmkN3. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2004. Palopäällystön koulutusohjelman (160 ov) opetussuunnitelma v. 2004-2007, Nuorisokoulutus, AmkN4. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2005a. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkA5. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2005b. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN5. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2006a. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkA6. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2006b. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN6. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2007. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN7. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2008a. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkA7. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2008b. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN8. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2009. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN9. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2010a. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkA8. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2010b. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN10. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2011. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN11. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2012a. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkA9. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2012b. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN12. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2013. Palopäällystön koulutusohjelma (240 op) opetussuunnitelma, AmkN13. Pelastusopisto. Kuopio.

Pelastusopisto 2014a. Pelastusopiston Internet-sivut. Www-dokumentti. www.pelastusopisto.fi 6.3.2014.

Pelastusopisto 2014b. Tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijavalinnan perusteet 2014. Pelastusopisto. Kuopio.

Pousi, J. 2013. *Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävä valtakunnallinen yhteistyöelin*. Luentomateriaali.

Punakallio, A. ja Lusa, S. 2011. *Eri-ikäisten palomiesten terveys ja toimintakyky: 13 vuoden seurantatutkimus, loppuraportti*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 1.-2. painos. WSOY. Helsinki.

Ruusuvuori, J. ja Tiittula, L. 2005. *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sisäasiainministeriö 2012a. *Pelastustoimen strategia 2025*. Sisäasiainministeriön julkaisu. Helsinki.

Sisäasiainministeriö 2012b. *Pelastustoimen strategia 2025, liite 1 – arvio pelastustoimen tilasta ja pelastustoimen strategia 2025n toteutumisesta*. Sisäasiainministeriön julkaisu. Helsinki.

Sisäministeriö 2014. *Pelastuslaitosten valtakunnallinen työhyvinvointikysely valmistui*. Www-dokumentti.

http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/pelastustoimi/1/0/pelastuslaitosten_valtakunnallinen_tyohyvinvointikysely_valmistui_50689?language=fi. 6.3.2014.

Syrjälä, J. 2010. *Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa – tarinoita eri todellisuuksista*. Www-dokumentti. http://lta.hse.fi/2010/4/lta_2010_04_a6.pdf. 27.1.2014.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2008. *Keskustele, kehitä & kehity, Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia*. Www-dokumentti.

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/{5AC554C0-2F4A-4749-BDDF-2BD01DB5D46D}/74544>. 4.3.2014.

Valtiokonttori 2007. *Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana, opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa*. Www-dokumentti.

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7B8B94DE2C-8B2B-485D-8AA3-4C020A3884F8%7D/72157>. 3.3.2014.

Valtiokonttori 2012. *Strateginen johtaminen ja työhyvinvointi*. Www-dokumentti.

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi. 22.1.2014

Valtiovarainministeriö 2004. *Uusille urille, linjaukset ja toimenpidesuosituksset*. Valtiovarainministeriö. Helsinki.

Valtiovarainministeriö 2006. *Julkinen sektori työnantajana*. Www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/ho_eupj_suomi_netti.pdf. 27.2.2014.

Valtiovarainministeriö 2014a. *Johtamisen keskeiset osa-alueet*. Www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johtaminen/johtamisen_osa_alueet.jsp. 24.1.2014.

Valtiovarainministeriö 2014b. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp. 24.1.2014.

Valtiovarainministeriö 2014c. *Henkilöstösuunnittelu*. Www-dokumentti. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp. 3.3.2014.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. 1-3. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Von Gruenewaldt, V. 2004. *Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla*. Työterveyslaitos. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1: Opetussuunnitelmat päällystökursseittain

Taulukko 5. Henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät kursseilla AmkA5 ja AmkN5 (Pelastusopisto 2005a ja 2005b).

PAKOLLISET - AmkA5 ja AmkN5	
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4 op
Oman johtajuuden kehittäminen	3 op
Pelastustoimen hallinto ja talous	6 op
Henkilöstöjohtaminen	5 op
Strateginen johtaminen	5 op
Koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen	2 op
VALINNAISET	
Muutosjohtaminen	3 op
	Yhteensä 28 op

AmkA5 ja AmkN5 -kursseilla henkilöstöjohtamista ja sitä tukevien opintojaksojen määrä oli opintopisteissä mitattu 28 op. Seuraavassa opetussuunnitelmassa olevat opintojaksojen kuvaukset, joista käy ilmi niiden painopisteet ja käsiteltävät osa-alueet (Pelastusopisto 2005a ja 2005b):

- **Pelastustoimi ja julkinen hallinto:** *Opiskelija tuntee julkisen hallinnon organisaatiot ja tehtävät sekä pelastushallinnon aseman osana julkista hallintoa. Opiskelija tuntee, miten pelastustoimi on Suomessa kehittynyt ja miten tehtävä-rakenne on muodostunut nykyiseksi. Hän tutustuu pelastustoimen ajankohtaisiin kehittämishankkeisiin.*
- **Oman johtajuuden kehittäminen:** *Opiskelija tuntee johtajuuteen, organisaa-tiokäyttäytymiseen ja päätöksentekoon liittyviä teorioita ja malleja. Opiskelija tuntee itsearviointin perusteet ja ymmärtää itsetuntemuksen merkityksen oman johtajuutensa kehittämisessä. Opiskelija osaa laatia johtamisen kehittämissuun-nitelman.*
- **Pelastustoimen hallinto ja talous:** *Opiskelija saa valmiudet pelastustoimen alu-een keskeisten hallinto- ja taloustehtävien hoitamiseen. Opiskelija on sisäistänyt hyvän hallinnon periaatteet ja suunnittelun merkityksen pe lastustoimen talouden ja hallinnon hoidossa.*
- **Henkilöstöjohtaminen:** *Opiskelija ymmärtää henkilöstöjohtamisen perusperi-aatteet ja työnkuvan sekä toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Hän tuntee sisäi-sen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toiminnan, tuloksen ja avoi-*

men ilmapiirin kannalta. Opiskelija osaa kehittää henkilökohtaisia johtamisvalmiuksiaan.

- **Strateginen johtaminen:** Opiskelija pystyy seuraamaan yhteiskunnan poliittis-sosiaalis-taloudellis-teknologista kehitystä pelastustoimen näkökulmasta, osaa ennakoida muutosten vaikutusta onnettomuusriskeihin, pystyy arvioimaan kriittisesti vertaillen pelastustoimen nykytilaa, kehittämistarpeita sekä kehittämisedellytyksiä.
- **Koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen:** Opiskelija tietää pelastuslaitoksen sisäisen koulutuksen suunnittelun ammatilliset ja menetelmälliset perusteet. Hän on motivoitunut kehittämään koulutussuunnittelijan valmiuttaan. Opiskelija tietää, miten koulutussuunnittelua johdetaan pelastuslaitoksessa. Opiskelija ymmärtää sisäisen koulutuksen yhteyden henkilöstön kehittämisen menetelmälliseen kokonaisuuteen.
- **Muutosjohtaminen:** Opiskelija osaa hyödyntää erilaisia johtamistyökaluja suunnittelussa ja johtamisessa sekä tuntee keskeiset organisaation kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen liittyvät teoriat pystyäkseen toimimaan kehittämistehtävissä pelastuslaitoksissa.

Taulukko 6. Henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät kursseilla AmkA6, AmkN6 ja AmkN7 (Pelastusopisto 2006a, 2006b ja 2007).

PAKOLLISET - AmkA6, AmkN6 ja AmkN7	
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4 op
Oman johtajuuden kehittäminen	3 op
Toimialan hallinto ja talous	9 op
Henkilöstöjohtaminen	5 op
Muutosjohtaminen	3 op
VALINNAISET	
Strateginen johtaminen	5 op
	Yhteensä 29 op

AmkA6, AmkN6 ja AmkN7 -kursseilla *koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen* -opintojakso poistui opetussuunnitelmasta kokonaan. *Pelastustoimen hallinto ja talous* -opintojakso puolestaan muuttui *toimialan hallinto ja talous* nimiseksi opintojaksoksi. Opintojaksoon tuli myös kolme opintopistettä lisää, kun siihen sisällytettiin sosi-aali- ja terveystaloustieteiden toimintaperiaatteet ja sitä säätelevä lainsäädäntö. (Pelastusopisto 2006a, 2006b ja 2007.)

Muutosjohtaminen -opintojakso vaihtui puolestaan valinnaisista opinnoista pakollisiin, kun taas *strateginen johtaminen* -opintojakso siirtyi pakollisista valinnaisiin. Opintojak-

sojen sisältöjen kuvaukset pysyivät kursseilla AmkA6 ja N6 *henkilöstöjohtaminen* -opintojaksoa lukuun ottamatta samana (Pelastusopisto 2006a ja 2006b):

- **Henkilöstöjohtaminen:** *Opiskelija tietää henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ja toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Hän tuntee sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toiminnan, tuloksen ja avoimen ilmapiirin kannalta. Hän motivoituu kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön työssä jaksamista sekä osaa soveltaa yleisimpiä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä.*

AmkN7 -kurssin opintojaksokuvaukset poikkesivat joiltain osin A6 ja N6 -kurssien opetussuunnitelmista. Poikkeavuudet johtuivat todennäköisesti vastuuopettajan vaihtumisesta, jolloin uusi opettava muokkasi kuvauksia enemmän itsensä näköisiksi (Pelastusopisto 2007):

- **Oman johtajuuden kehittäminen:** *Opintojakson tavoitteena on organisaatiokäyttäytymisen ymmärtäminen ja opiskelijan minäkuvan kehittyminen. Tähän tavoitteeseen päästään, kun opiskelija kykenee oman toimintansa arviointiin ja itsensä kehittämiseen sekä ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä ja pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittymiseen. Lisäksi opintojakson tavoitteena on, että opiskelija tuntee joitakin johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen, organisaatioon, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita ja malleja.*
- **Henkilöstöjohtaminen:** *Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija tietää henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ja toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Opiskelija tuntee sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toiminnan, tuloksen ja avoimen ilmapiirin kannalta. Hän motivoituu kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön työssä jaksamista ja osaa soveltaa yleisimpiä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä.*
- **Muutosjohtaminen:** *Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija pystyy kehittämään pelastuslaitoksen toimintaa ja osaa johtaa erilaisia muutoksia omassa organisaatiossaan. Opiskelija tuntee erilaisia muutostyyppejä ja -malleja. Opiskelija ymmärtää, miten yksilö reagoi muutoksiin ja osaa toimia erilaisissa organisaation kriisitilanteissa. Opiskelija tuntee erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä sekä projektitoiminnan ja prosessijohtamisen periaatteet. Hän osaa hyödyntää niitä ja muita johtamistyökaluja ja -malleja muutostilanteiden johtamisessa.*
- **Strateginen johtaminen:** *Opintojakson tavoitteena on, että opiskelija hallitsee strategisen johtamisen peruskäsitteet, strategiaprosessin kokonaisuuden ja osaa käyttää apunaan erilaisia strategiatyökaluja. Hän tuntee pelastustoimen strategisen arkkitehtuurin ja pystyy osallistumaan toimipaikkansa strategiatyöskentelyyn täysipainoisesti. Opiskelija ymmärtää jatkuvan kehityksen tarpeellisuuden ja kykenee itsenäiseen ajatteluun ja perinteisten toimintamallien kyseenalaistamiseen.*

Taulukko 7. Henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät kursseilla AmkA6, AmkN6 ja AmkN7 (Pelastusopisto 2008a ja 2008b).

PAKOLLISET - AmkA7 ja AmkN8	
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4 op
Oman johtajuuden kehittäminen	3 op
Toimialan hallinto ja talous	9 op
Henkilöstöjohtaminen	5 op
Muutosjohtaminen	3 op
VALINNAISET	
Strateginen johtaminen	5 op
Koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen	3 op
	Yhteensä 32 op

AmkA7 ja AmkN8 -kursseille palasi opintojakso *koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen*, jonka kurssikuvaus opetussuunnitelmassa pysyi saman sisältöisenä kuin AmkA5 -kursstillakin. Muutoin opintojaksot ja niiden määrät pysyi samana, mutta muutoksia tuli opetussuunnitelman sisältöjen kuvauksiin (Pelastusopisto 2008a ja 2008b):

- ***Pelastustoimi ja julkinen hallinto:*** Opiskelija tietää henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ja toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Hän tuntee sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toiminnan, tuloksen ja avoimen ilmapiiirin kannalta. Hän motivoituu kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön työssä jaksamista sekä osaa soveltaa yleisimpiä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä.
- ***Oman johtajuuden kehittäminen:*** Opiskelija ymmärtää organisaatiokäyttäytymisen. Opiskelija kykenee oman toimintansa arviointiin ja itsensä kehittämiseen sekä ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä ja pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittymiseen. Opiskelija tuntee johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen, organisaatioon, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita ja malleja.
- ***Toimialan hallinto ja talous:*** Opiskelija saa valmiudet pelastustoimen alueen keskeisten hallinto- ja taloustehtävien hoitamiseen. Opiskelija on sisäistänyt hyvän hallinnon periaatteet ja suunnittelun merkityksen pelastustoimen talouden ja hallinnon hoidossa. Opiskelija tuntee hankintaprosessin vaiheet ja saa perusvalmiudet pelastustoimen hankintojen valmisteluun ja päätöksentekoon. Opiskelija hallitsee työturvallisuuslainsäädännön keskeiset periaatteet.
- ***Henkilöstöjohtaminen:*** Opiskelija tietää henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ja toimintaa ohjaavan lainsäädännön. Opiskelija tuntee sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toiminnan, tuloksen ja avoimen ilmapiiirin kannalta. Hän osaa kehittää ja ylläpitää henkilöstön työssä jaksamista ja soveltaa yleisimpiä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä.

- **Muutosjohtaminen:** *Opiskelija osaa kehittää pelastuslaitoksen toimintaa ja johtaa erilaisia muutoksia omassa organisaatiossaan. Opiskelija tuntee erilaisia muutostyyppejä ja -malleja. Hän ymmärtää, miten yksilö reagoi muutoksiin, ja osaa toimia erilaisissa organisaation kriisitilanteissa. Opiskelija taitaa erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä sekä projektitoiminnan ja prosessijohtamisen periaatteita. Hän osaa hyödyntää johtamistyökaluja ja -malleja muutostilanteiden johtamisessa.*
- **Strateginen johtaminen:** *Opiskelija hallitsee strategisen johtamisen peruskäsitteet ja strategia- prosessin kokonaisuuden sekä osaa käyttää apunaan erilaisia strategia- työkaluja. Hän tuntee pelastustoimen strategisen arkkitehtuurin ja pystyy osallistumaan toimipaikkansa strategiatyöskentelyyn täysipainoisesti. Opiskelija ymmärtää jatkuvan kehityksen tarpeellisuuden ja kykenee itsenäiseen ajatteluun ja perinteisten toimintamallien kyseenalaistamiseen.*

Taulukko 8. Henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät kursseilla AmkA8, AmkA9, AmkN9, AmkN10, AmkN11 ja AmkN12 (Pelastusopisto 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2012a ja 2012b).

PAKOLLISET - AmkA8, AmkA9, AmkN9, AmkN10, AmkN11 ja AmkN12	
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4 op
Oman johtajuuden kehittäminen	3 op
Toimialan hallinto ja talous	6 op
Henkilöstöjohtaminen	5 op
Muutosjohtaminen	3 op
VALINNAISET	
Strateginen johtaminen	5 op
Koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen	3 op
	Yhteensä 29 op

AmkA8, AmkA9, AmkN9, AmkN10, AmkN11 ja AmkN12 -kursseilla ensihoidon hallinto oli erotettu omaksi kolmen opintopisteen opintojaksoksi *toimialan hallinto ja talous* -opintojaksosta. Muutoin opintojaksot pysyivät yhtä laajoina ja suurimmalta osilta saman sisältöisinäkin. (Pelastusopisto 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2012a ja 2012b):

- **Oman johtajuuden kehittäminen:** *Opiskelija tuntee johtamiseen, johtamiskäyttäytymiseen, organisaatioon, organisaatiokäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyviä teorioita ja malleja. Opiskelija kykenee oman toimintansa arviointiin ja itsensä kehittämiseen sekä ymmärtää organisaatiokäyttäytymistä ja pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittymiseen.*
- **Pelastustoimi ja julkinen hallinto:** *Opiskelija tuntee julkisen hallinnon organisaatiot ja tehtävät sekä pelastustoimen hallinnon aseman osana julkista hallintoa. Opiskelija tuntee pelastuslainsäädännön ja pelastustoimen alueen organi-*

saation mukaan lukien vapaaehtoinen palokuntatoiminta sekä tutustuu pelastustoimen ajankohtaisiin kehittämishankkeisiin.

- **Henkilöstöjohtaminen:** Opiskelija tuntee henkilöstöjohtamisen historian, keskeiset osa-alueet ja toimintaa ohjaavan lainsäädännön.
 - Hän tuntee tiedon ja osaamisen johtamisen periaatteet ja henkilöstön johtamisen tunnuslukujen analysoinnin merkityksen henkilöstöjohtamiseen.
 - Hän tuntee sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkityksen työyhteisön toimintaan, tulokseen ja ilmapiiriin.
 - Opiskelija osaa yleisimmät työhyvinvointia edistävät menetelmät ja osaa kehittää henkilöstön jaksamista edistävää johtamista. Hän tuntee kehityskeskustelujen rakenteen, merkityksen ja seurannan ja osaa kehittää henkilöstön osaamista sen perusteella.

Pieniä eroavaisuuksia näiden kurssien väliltä opintojaksokuvauksista löytyy. Ne johtuvat todennäköisesti enimmäkseen siitä, että vastuupettajat ovat vaihtuneet kursseilla ja näin ollen opetussuunnitelmassa näkyvät opintojaksokuvaukset ovat muuttuneet. Muutokset ovat kuitenkin enimmäkseen pieniä, eikä näin ollen niitä ole tarkoituksenmukaista tuoda tässä kohtaa esille, koska sisällöt ja keskeiset osa-alueet ovat pysyneet samana.

Taulukko 9. Henkilöstöjohtamisen ja sitä tukevien opintojaksojen määrät kurssilla AmkN13 (Pelastusopisto 2013.)

PAKOLLISET - AmkN13	
Oman johtajuuden kehittäminen	3 op
Pelastustoimi ja julkinen hallinto	4 op
Toimialan hallinto ja talous	6 op
Henkilöstöjohtaminen	5 op
Muutosjohtaminen	3 op
VALINNAISET	
Strateginen johtaminen	4 op
Koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen	2 op
	Yhteensä 27 op

AmkN13 -kurssilla opintojaksojen kuvaukset pysyivät edellisvuosiin nähden samoina. Ainoa huomionarvoinen muutos oli *strateginen johtaminen* ja *koulutussuunnittelusta henkilöstön kehittämiseen* -opintojaksojen laajuuksien pienentäminen yhdellä opintopisteellä. (Pelastusopisto 2013.)

Liite 2: Teemahaastattelurunko

1 HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

- 1.1 Nimi
- 1.2 Ikä
- 1.3 Pelastuslaitos
- 1.4 Tehtävänimike ja lyhyt kuvaus työtehtävistä
- 1.5 Työkokemus
- 1.6 Päälystökurssi
- 1.7 Aikaisemmat opinnot

2 YLEISTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA

- 2.1 Kuinka paljon aikaa työssäsi kuluu henkilöstöjohtamiseen päivittäin
- 2.2 Antoiko päälystökurssi hyvät lähtökohdat henkilöstöjohtamiseen
- 2.3 Oliko henkilöstöjohtamisen opintoja liikaa/liian vähän
- 2.4 Oletko saanut täydennyskoulutusta liittyen henkilöstöjohtamiseen
- 2.5 Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta henkilöstöjohtamisen jollain osa-alueella
- 2.6 Kuvaile millaista on mielestäsi pelastustoimen henkilöstöjohtaminen

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSAAMISVAATIMUKSET - MILLAISET VALMIUDET PALOPÄÄLLYSTÖKURSSI ANTOI...

- 3.1 Strategiatyöskentelyyn
- 3.2 Strategian jalkautukseen
- 3.3 Henkilöstöstrategian laadintaan

- 3.4 Henkilöstön kehittämiseen ja koulutussuunnitteluun
- 3.5 Rekrytointiin
- 3.6 Uuden työntekijän perehdytykseen
- 3.7 Palkitsemiseen
- 3.8 Kehityskeskusteluihin
- 3.9 Säädosperustan käyttöön ja soveltamiseen

3.10 Sisäiseen ja ulkoiseen viestintään

3.11 Työntekijän sitouttamiseen

3.12 Työntekijän motivointiin

3.13 Henkilöstöpalveluiden (työterveyshuolto, eläkeasiat yms...) järjestämiseen

3.14 Työhyvinvoinnista (työturvallisuus, henkinen hyvinvointi yms...) huolehtimiseen

3.15 Muutostilanteiden johtamiseen

3.16 Urasuunnitteluun

3.17 Henkilöstöjohtamisen sekä itsensä kehittämiseen

4 TUTKIMUSONGELMAT

4.1 Miltä osin palopäällystökoulutuksen henkilöstöjohtamisen opinnot ovat riittäviä ja tarkoituksenmukaisia

4.2 Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät kehittämiskohteet palopäällystön henkilöstöjohtamisen koulutuksessa