



Tekniikka

Palopäällystön koulutus

OPINNÄYTETYÖ

KEHITYSKESKUSTELUN SISÄLTÖ, TOTEUTUS JA VAIKUTTAVUUS
PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSELLA

Ville Naskali

19.4.2016 Salla Tiikkonen

SAVONIA–AMMATTIKORKEAKOULU - TEKNIikka, KUOPIO

Koulutusohjelma

Palopäälylystön koulutusohjelma

Tekijä

Ville Naskali

Työn nimi

Kehityskeskustelun sisältö, toteutus ja vaikuttavuus Pirkanmaan pelastuslaitoksella

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

15.4.2016

37 + 29

Työn valvoja

Yrityksen yhdysenkilö

Yliopettaja Salla Tikkanen

Kehittämispäällikkö Tiina Salminen

Yritys

Pirkanmaan pelastuslaitos

Tiivistelmä

Tämän päättötyön aiheena oli etsiä ratkaisuja kehityskeskustelujen toteuttamiseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Kehityskeskusteluilla ei koeta kyselytutkimusten mukaan olevan vaikuttavuutta työhyvinvointiin tai työtehtäviin. Tästä syystä motivaatio niiden toteuttamiseen on laskenut. Käytyjen keskusteluiden sisältö ei ole huomionnut pelastuslaitoksen henkilöstön työn eroavaisuutta muista kunnan organisaatioiden työtehtävistä. Erityisesti operatiivisen pelastushenkilöstön jatkuva kouluttautuminen sekä työn fyysinen kuormittavuus ei ole noussut kehityskeskusteluissa tarpeeksi esille.

Työssä käsitellään työhyvinvointia ja sitä miten siihen voitaisiin vaikuttaa kehityskeskusteluiden avulla. Organisaation tavoitteiden jakaminen koko henkilöstölle ja yksittäisten työntekijöiden tavoitteiden suuntaaminen organisaation eduksi on kaksisuuntainen järjestelmä, jonka toteuttaminen vaatii nykyistä tarkempaa ohjeistusta.

Kehityskeskusteluiden järjestämiseen esitetään työssä kaksi erilaista vaihtoehtoa. Ensimmäinen perustuu Tampereen kaupungin paperisen version muuttamiseen paremmin pelastustoimen tarpeita vastaavaksi ja toisessa esitetään vaihtoehdoksi sähköisen kehityskeskustelujärjestelmän toteuttamista. Pirkanmaan pelastuslaitoksella tehtiin työhyvinvointisuunnitelma vuonna 2013. Sen toteutus työhyvinvoinnin johtamisen osalta on esitetty tässä työssä.

Tämä työn taustatutkimus toteutettiin pelastuslaitoksen operatiiviselle henkilöstölle tehdyillä teemakyselyillä ja apuna käytettiin myös Työterveyslaitoksen vuoden 2012 kunta10 -kyselyn tuloksia. Kunta-10 tutkimuksessa selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja sen vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin.

Avainsanat

Kehityskeskustelu, työhyvinvointi

Luottamuksellisuus

julkinen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme

Fire Officer (Engineer)

Author

Ville Naskali

Title of Project

The Content, Execution and Effect of Development Discussion at Pirkanmaa Rescue Department

Type of Project

Final Project

Date

15 April, 2016

Pages

37 + 29

Academic Supervisor

Mrs Salla Tikkanen, Head Instructor

Company Supervisor

Mrs Tiina Salminen, Development Manager

Company

Pirkanmaa Rescue Department

Abstract

The aim of this final project was to find solutions for executing development discussions at Pirkanmaa Rescue Department. According to surveys, development discussions do not have an impact on well-being at work or work duties and thus the motivation on executing them has decreased. The content of the development discussions has not taken into account the fact that the duties of the staff at the rescue department differ from the duties in other organisations of the city. Especially the continuous training of the operative staff and the physical strain of the job have not come up enough in the development discussions.

This final project focuses on well-being at work and how development discussions could affect it. Implementing the strategy of the organisation with the whole staff and directing the objectives of individual employees for the advantage of the organisation is a two-way system, the execution of which requires more specific instructions than currently are available.

Two different options for organising development discussions are presented in this final project. The first is based on modifying the paper version of the development discussion template of the City of Tampere to correspond better with the needs of the rescue department. The second option is to implement an electronic system for development discussions.

Information for the study was collected by thematic questionnaires directed to the operative staff at Pirkanmaa Rescue Department. A work welfare plan was developed at Pirkanmaa Rescue Department in 2013. The execution of the plan in terms of management of well-being is presented in this final project. The study also introduces the results gained from the Kunta10 –survey by the Finnish Institute of Occupational Health which examined the work of municipal personnel and the changes at work as well as their impact on the health of the personnel.

Keywords

development discussion, work well-being

Confidentiality

public

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on tehty työhyvinvoinnin kehittämiseksi Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Haluan kiittää työnantajaani, joka on mahdollistanut tämän työn tekemisen. Erityinen kiitos kuuluu ohjaajilleni kehittämispäällikkö Tiina Salmiselle ja yliopettaja Salla Tikkaselle tuesta, jota olen saanut työn tekemisen aikana.

Kiitos kuuluu myös kurssimme muille opiskelijoille sekä työtovereille, jotka ovat uhranneet aikaansa tekemilleni haastatteluille ja kysymyksille. Toivottavasti työtä pystytään hyödyntämään myös muissa pelastuslaitoksissa.

Tampereella 15.4.2016

Ville Naskali

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	KEHITYSKESKUSTELU JA TYÖHYVINVOINTI	10
2.1	Kehityskeskustelun määritelmä ja historia	10
2.2	Työhyvinvointi merkittävänä osana tuottavuutta	10
2.3	Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin	12
3	KEHITYSKESKUSTELUN NYKYTILA PELASTUSLAITOKSISSA	15
3.1	Työhyvinvointisuunnitelma kehityskeskusteluiden taustalla	15
3.2	Pelastustoimen asettamat haasteet kehityskeskusteluille	18
4	SÄHKÖISEN KEHITYSKESKUSTELUJÄRJESTELMÄN SELVITYSTYÖ	21
4.1	eHR-ohjelmisto, WellWorks Oy	21
4.2	Sympa HR, Sympa Oy	22
4.3	PRO-johtamistyökalu, Personal results Oy	23
5	ESITYS UUDESTA TOIMINTAMALLISTA	24
5.1	Kehityskeskustelut 2014–2015	24
5.1.1	Kehityskeskustelun toteuttajien määrittäminen ja kouluttaminen	24
5.1.2	Rakenne ja sisältö	25
5.1.3	Mittarit ja aikataulu	27
5.2	Sähköinen järjestelmä	28
5.2.1	Kehityskeskustelutyökalu	28
5.2.2	Osaamiskartoitustyökalu	30
5.2.3	Kustannukset	31

6	POHDINTA	32
	LÄHTEET	36
	LIITE 1: PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA 2014 - 2015	38
	LIITE 2: PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSEN KEHITUSKESKUSTELURUNKO	59
	LIITE 3 KEHITYSKESKUSTELUOHJE PELASTUSLAITOKSELLE	66

1 JOHDANTO

Kehityskeskustelut ovat yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin tähtäävistä toimenpiteistä organisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueella. Henkilöstön ja osaamisen johtaminen kulkevat rinnan haettaessa organisaation tarpeiden mukaista kehitystä. Kehityskeskustelut oikein toteutettuna ovat yksi tärkeimmistä työntekijän vaikutusmahdollisuuksista oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Myös pelastuslaitoksen johdon tulee sitoutua tähän kehitystyöhön. Työ on ajankohtainen myös kirjoittajalle, sillä tutkinnon jälkeen lisääntyvät mahdollisuudet pelastuslaitoksen päällystötehtäviin. Tätä kautta avautuu myös uusia mahdollisuuksia vaikuttaa pelastuslaitoksen työhyvinvointiin.

Pelastuslaitosten kehityskeskusteluiden järjestämiseen on alettu kiinnittämään huomiota Pirkanmaalla viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ensimmäiset kehityskeskustelut on järjestetty vuonna 2002 ja sen jälkeen toimintaa on muutettu ajoittain. Käytäväkyselyiden mukaan päämäärä kehityskeskusteluissa ei ole ollut täysin selkeä missään vaiheessa tänä aikana. Parannukseen olisi ollut hyvä mahdollisuus vuonna 2004 pelastuslaitosten alueellistamisen yhteydessä, mutta tilaisuutta ei käytetty hyväksi. Useita organisaatiouudistuksia on tehty viimeisen kymmenen vuoden aikana ja osittain tästä syystä on esimies-alaisuuksien suhteet vielä hieman epäselviä (Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2013, 4).

Pelastuslaitoksen henkilöstöä pidetään vanhanaikaisena ja muutosvastarintaa on ajoittain esiintynyt alalla. Saman sain huomata itsekin työtä tehdessä. Erityisesti operatiivisen pelastustoiminnan alueella ei kehityskeskusteluja koettu tärkeäksi. Myös keskustamalli oli tuonut haasteita kehityskeskusteluiden järjestämiselle, sillä käyttöön piti ottaa Tampereen kaupungin kehityskeskustelurunko, joka ei sellaisenaan täysin vastannut pelastuslaitoksen tarpeita kehityskeskusteluiden järjestämisessä. Toimintamalli piti muuttua, mutta ohjeistuksia asiasta ei organisaatiossa saatu tarpeeksi tiedotettua.

Pelastuslaitoksen tulisi pystyä selvittämään organisaatiossa piilevät epäkohdat ja pyrkiä löytämään niihin vastauksia. Osaamisen säilyttäminen pelastuslaitoksella on myös erityi-

sen tärkeää. Osaamistarpeet tulisi määritellä ja vuosittain laadittavaan henkilöstösuunnitelmaan eritellä, mitä osaamista organisaatiosta on poistumassa seuraavan viiden vuoden aikana eläkkeelle jäämisten ja urakehityksen myötä. Tämä vaatii laajaa osaamiskartoitusta, jossa selvitetään osaamisen tasot. Näihin haasteisiin voidaan vastata budjetoimalla koulutukseen tarvittaessa lisää rahaa kehitystarpeiden mukaisesti ja kehittämällä hiljaisen tiedon siirtämistä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä myös osaamiskartoitusta laadittaessa, jotta koko henkilöstö saadaan mukaan tähän kehitystyöhön.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella tehtiin organisaatiouudistus vuoden 2012 alussa ja samalla perustettiin laatu- ja työhyvinvointiyksikkö onnettomuuksien ennaltaehkäisyn ja kehittämisen vastuualueen alaisuuteen. Yksikön nimi vaihtui kehittämisryhmäksi seuraavassa organisaatiouudistuksessa 1.10.2014, ja vuoden 2015 alusta voimaan tullessa toimintasäännössä se siirrettiin osaksi pelastuslaitoksen hallintoa. Kehittämisryhmän tehtävinä on pelastuslaitoksen sisäisen toiminnan kehittäminen ja arviointi (ml. laatutyön koordinointi) yhdessä vastuualueiden ja yksiköiden kanssa sekä työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävän toiminnan kehittäminen ja seuranta. (Pirkanmaan pelastuslaitoksen toimintasääntö 2015, 7) Kehittämisspäällikkö Tiina Salminen esitti pelastuslaitoksen johtoryhmälle kehityskeskustelujärjestelmän kehittämistä, ja työ aloitettiin toukokuussa 2012.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on etsiä ratkaisuja kehityskeskusteluiden järjestämiseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Ongelma on todettu, mutta yksityiskohtien laaja-alainen selvittäminen ja ratkaisumallien hakeminen ovat keskeisimmät osa työtä. Tarkoituksena oli selvittää kehityskeskusteluiden nykyinen tilanne ja sen perusteella muodostaa uusi toimivampi malli koko pelastuslaitoksen organisaatiolle. Erityiseen tarkasteluun otettiin sähköisten kehityskeskusteluiden käyttö, sillä niillä oli saavutettu hyviä tuloksia muun muassa Tampereen sähkölaitoksella. Työssä käsitellään myös pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelman toteuttamista.

Tämän työn tutkimuskysymystä lähdettiin selvittämään käytäväkyselyillä. Hyvin aikaisessa vaiheessa tuli esille, että asennoituminen kehityskeskusteluita kohtaan oli pääsääntöisesti pessimististä. Kyselyistä saadun tiedon pohjalta järjestettiin haastatteluita, joiden tarkoituksena oli selvittää käytössä olleen järjestelmän ongelmia, kehityskeskusteluissa

asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä syitä asenteisiin. Haastattelut kohdennettiin pelastuslaitoksen operatiiviselle henkilöstölle. Henkilöt haastatteluun on valittu satunnaisotannalla pelastuslaitoksen operatiivisesta henkilöstöstä ja näin on pyritty saamaan kattava otanta eri lähtökohdista. Haastatteluun osallistui eri-ikäisiä palomiehiä, paloiesimiehiä, palomestareita sekä ensihoitajia, joiden koulutustaustat erosivat osittain toisistaan ammattiryhmien sisällä. Työn tekemisen tukena on käytetty myös vuoden 2012 Kunta 10 –kyselyn tuloksia.

Opinnäytetyössä käsitellään kehityskeskustelujen toteuttamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden nykytila on selvitetty ja kuvattu työssä. Lisäksi Työssä esitetään kaksi eri toimintamallia kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Ensimmäisenä on kehityskeskusteluiden lomakkeiden muuttaminen paremmin pelastuslaitoksen tarpeita vastaavaksi, ja toisena sähköisen kehityskeskustelujärjestelmän toteuttaminen. Työn lopussa pohdinnassa käsitellään havaittuja ongelmia ja haasteita, ja esitetään niihin ratkaisuita.

2 KEHITYSKESKUSTELU JA TYÖHYVINVOINTI

2.1 Kehityskeskustelun määritelmä ja historia

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen tavoitteellinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti ja johon valmistaudutaan etukäteen (Tampereen kaupungin kehityskeskusteluohje 2015). Kehityskeskustelu on yksi keskeisimmistä järjestelmistä, joilla pyritään parantamaan työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työuralla kehittymiseen. Samalla se heijastuu myös poissaoloihin ja siten koko organisaation talouteen ja tuottavuuteen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on suunnata työyksikön henkilöstövoimavarat tärkeimpien asioiden hoitamiseen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi (Kuntaliitto 2002, 40).

Kehityskeskustelun taustat johtavat juurensa yli sadan vuoden päähän, aikaan, jolloin ihmisten työsuoritusten tehostamiseen nousi esille. Fredrik W. Taylor toi autoteollisuuden liukuhinnan, jonka avulla pyrittiin tehostamaan ihmisten työsuoritusta. 1910-luvulla hänen ajatuksistaan kehittyi tieteellisen liikkeenjohdon toimintamalli, jota kutsutaan taylorismiksi. Siitä johdettiin tavoitejohtaminen, joka myöhemmin muokkaantui tulosjohtamiseksi. 1950-luvun lopulla alettiin kiinnostua myös ihmisistä työsuorituksen takana, ja silloin syntyi suunnittelukeskusteluita, joita voidaan pitää nykyisien kehityskeskusteluiden esiasteena. (Meretniemi 2012, 169 – 172.)

Liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä tulosjohtaminen saapui Suomeen 1970-luvun puolivälissä. Sen mukana aloitettiin esimies-alaiskeskustelut, joita pidettiin tavoitekeskusteluina. Samalla nousi innostus keskusteluiden käyttöä kohtaan monella eri teemalla, ja nämä keskustelut ovat käytössä edelleenkin. 1990-luvulla alettiin käyttää yleisnimityksenä esimies-alaiskeskustelua. Se ei kuulosta hyvältä tasa-arvoisessa työkuulttuurissa, joten nimitys kääntyi myöhemmin nykyisin yleisesti käytettyyn kehityskeskusteluun. (Meretniemi 2012, 174 – 175.)

2.2 Työhyvinvointi merkittävänä osana tuottavuutta

Työhyvinvointi on suuri kokonaisuus, jonka vaikutukset heijastuvat lähes kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Työntekijälle tärkeää on kokemus oman työnsä tärkeydestä ja hänen kokema arvostus muilta työntekijöiltä ja esimieheltään. Myös työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työsuoritukseen. (Ahtonen ja Ojala 2003, 32.)

Vaikka pelastuslaitokset eroavat muista kuntien organisaatioista rakenteeltaan ja ennen kaikkea toiminnaltaan, on tuottavuus noussut esiin alan nykytilaa tarkasteltaessa. Julkinen talous on jatkanut velkaantumistaan, ja kaikilla toimialoilla joudutaan tarkastelemaan tuottavuutta. Lakisääteisistä tehtävistä tulee selvitä yhteiskunnan muuttuessa, ja pyrki- myksenä on luoda parempaa turvallisuuskulttuuria kansan keskuuteen. Yhteiskunnan muuttumisen myötä myös ihmiset ja heidän tarpeensa ovat muuttuneet. Väestön ikäänty- misen myötä on odotettavissa, että myös pelastustoimen tarjoamien palveluiden tarve kasvaa. Tästä aiheutuu pelastusosalalle lisää töitä. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 7 ja Sisäasiainministeriö 2012, 8.)

Vuonna 2009 Työterveyslaitoksella valmistui EU:n Progress-ohjelman rahoittama tutki- mus jossa käsiteltiin työhyvinvointiin liittyviä uusia ohjeistuksia ja käytäntöjä. Samalla työhyvinvoinnille saatiin uusi määritelmä. ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveel- listä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin joh- detussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkit- sevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Anttonen ja Räsänen 2009, 30.)

Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus ihmisten työssä jaksamiseen ja sitä kautta työssä viihtymiseen. Se heijastuu myös sairauspoissaoloihin ja siten vaikuttaa myös taloudelli- sesti yhteisön toimintaan. Progress-ohjelman tutkimuksen tuloksissa työhyvinvointia edistävät toimenpiteet ilmenevät seuraavissa kokonaisuuksissa (Anttonen & Räsänen, 2009, 19):

- tuottavuudessa
- pidemmissä työurissa
- eläkkeelle siirtymisiän nousussa

- työssäolon lisääntymisessä (kansallisella tasolla)
- työpaikan imagossa
- oppimisessa
- liiketoiminnan tuloksessa
- laadussa
- kilpailukyvyssä
- vastavuoroisessa arvostuksessa
- aloitteenteossa (yritystasolla)
- paremmissa työurissa
- motivaatiossa
- paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa
- stressin vähentymisessä (yksilötasolla).

2.3 Kehityskeskusteluiden vaikutus työhyvinvointiin

Kehityskeskusteluita on järjestetty jo pitkään, mutta niiden hyödyt tulevat harvassa organisaatiossa esille täysipainoisina. Parhaimmillaan kehityskeskustelut voivat parantaa työntekijän työsuoritusta ja sitoutumista työhön, mutta epäonnistuessaan ne ovat ajanhukkaa ja voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2011, 11.) Kehityskeskusteluun saatetaan suhtautua kyynisesti, jos edellisen vuoden tavoitteita ja päätöksiä ei ole pantu toimeen (Meretniemi 2012, 113).

Työntekijän tunne omasta roolistaan työyhteisössä vaikuttaa paljon motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Kun työntekijä tulee kuulluksi ja saa sitä kautta vaikutusmahdollisuuksia, kokee hän todennäköisesti myös itsensä tärkeämmäksi. Yksi keskeisimmistä vaikutusmahdollisuuksista luodaan kehityskeskusteluissa. Tämä kuitenkin edellyttää onnistumista sekä esimieheltä että alaiselta. Keskustelu voi parantaa johtamista, mutta siinä on

oltava molemmilla oma roolinsa ja palautteen antaminen on oltava kaksisuuntaista. Johdatus ei kehity, mikäli alainen ei uskalla ottaa kantaa esimiehen toimintaan. (Rauramo 2012, 104 - 106 ja 129-133.)

Molempien kehityskeskustelun osapuolten täytyy tuntea järjestelmä ja ohjeistuksen pitää olla selkeä. Kehityskeskusteluun tulee valmistautua ja sen hyötyihin uskoa. Järjestelmän toimivuus ratkaistaan kehityskeskustelun jälkeen. Pystytäänkö esiin nousseisiin epäkohtiin puuttumaan ja saadaanko organisaation toimintaa parannettua henkilöstön esille nostamien asioiden kautta? Jos tässä onnistutaan ja kehityskeskustelulomakkeet eivät jää pöytälaatikkoon lojumaan, voidaan luoda pitkäkestoisia vaikutuksia. Tämän vuoksi käynnistettyjen toimenpiteiden toteutumista ja tehtyjä päätöksiä tulee seurata ja liittää seuranta koko organisaation päivittäistoimintaan. (Lindholm & Salminen 2014, 205.)

Työn imun vaikutusta hyvinvointiin on tutkittu myös palomiesten keskuudessa ja sillä on todettu olevan yhteys työkykyyn. Työn voimavaratekijöitä, kuten esimiehen antamaa tukea ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, voidaan vahvistaa kehityskeskusteluilla ja siten saadaan työntekijä enemmän omistautumaan työlleen. Motivoitunut ja energinen työntekijä on tutkimuksen mukaan työkykyisempi kuin hänen vähemmän sitoutunut työkaverinsa. (Airila 2015, 68.) Työkykyinen henkilö on tuottava, ja siksi työhyvinvointiin sekä työn imuun on kannattavaa panostaa pelastuslaitoksillakin.

Sisäasiainministeriön johdolla vuonna 2010 perustetun pelastuslaitoksen työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen tehtäväksi tuli muun muassa valtakunnallinen pelastusalan työhyvinvointikyselyn toteuttaminen. Lisäksi yhteistyöelimen tuli tehdä aloitteita, esityksiä ja kannanottoja työterveyden, työturvallisuuden ja työhyvinvointiasioiden edistämiseksi. (SM 16/2015, 5.) Työhyvinvointikysely järjestettiin loppuvuodesta 2013 ja se toteutettiin kaikkien 22 pelastuslaitoksen henkilöstölle. Vastauksia tuli yhteensä 2257 kappaletta (vastausprosentti 48 %). (SM, 16/2015, 14.) Työyhteisön hyvinvointia kehittävä prosessi kokosi tulokset, ja niiden päätelmien mukaiset kehittämiskohteet ovat esitettynä alla.

Kehittämiskohteita ovat

- johtamisen avoimuus ja oikeudenmukaisuus
- oikeudenmukainen / tasapuolinen palkitseminen
- osallistuminen oman osaamisen, itsensä kehittämiseen, päätöksentekoon
- tietoa, miten Pelastuslaitos kehittyy tulevaisuudessa
- työssä kehittyminen, työuralla kehittyminen
- ”terveenä” eläkkeelle
- työhyvinvointi

(SM 16/2015, 29).

Lähes kaikkiin näihin kokonaisuuksiin pystytään vaikuttamaan oikein toteutetulla kehityskeskustelulla ja toimenpiteillä, jotka lisäävät työntekijän motivaatiota. Tämä vaatii kuitenkin sitoutumista koko organisaatiolta, mutta on mahdollista. Kehityskeskustelu voi olla organisaation strategian ja tulevaisuuden suunnitelmien jalkauttamisen kanava. Vaikka kehityskeskustelu ei olekaan palkkaneuvottelu, voidaan siinä asettaa tavoitteita, joiden toteutuessa voidaan palkita. Ennen kaikkea kehityskeskustelut ovat tilaisuuksia, joissa osallistutaan oman osaamisen ja työuran suunnitteluun sekä luodaan pohjaa työhyvinvoinnille. (Meretniemi 2012, 82 - 83 ja 137 - 143.)

3 KEHITYSKESKUSTELUN NYKYTILA PELASTUSLAITOKSISSA

3.1 Työhyvinvointisuunnitelma kehityskeskusteluiden taustalla

Pirkanmaan pelastuslaitokselle laadittiin uusi työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2014 - 2015. Työhyvinvointisuunnitelman ohjausryhmä koostui pelastuslaitoksen johtoryhmästä ja henkilöstöryhmien luottamusmiehistä. Ohjausryhmän ohjeistuksessa suunnitelman tekeminen alkoi keväällä 2013 henkilöstökyselyllä, jolla pyrittiin selvittämään kehittämistarpeita. Henkilöstökyselyn yhteydessä selvitettiin halukkaita osallistujia työryhmiin ja heistä valittiin viidelle osa-alueelle eri henkilöstöryhmistä työntekijöitä. Näin pyrittiin saamaan kattava kokonaiskuva organisaation ongelmista työhyvinvoinnin osalta ja etsimään ratkaisuja sekä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Valituille tiedotettiin asiasta ja määriteltiin kaikille ryhmille yhteinen aloituskokous. Työryhmien aiheet olivat työhyvinvoinnin johtaminen, työyhteisöviestintä, henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky, työsuojaus sekä osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Tämän opinäytetyön kannalta merkityksellisimpänä osa-alueena olivat työhyvinvoinnin johtamisen työryhmän tulokset. Koko työhyvinvointisuunnitelma löytyy työn liitteenä.

Työhyvinvoinnin johtamisen työryhmän keskeisimmät kehittämisalueet olivat esimiestyö ja esimiestyön tukeminen, varhainen tuki, kehityskeskustelut sekä arviointien hyödyntäminen. Työryhmä kokoontui neljä kertaa operatiivisen päällikön Martti Honkalan johdolla syksyllä 2013. Työ aloitettiin nykytilan kuvaamisella. Henkilöstökyselyn tulosten ja vuonna 2012 tehdyn selvitystyön pohjalta määritettiin suurimmat ongelmat.

Esimiestyön toteuttamisessa todettiin olevan puutteita. Esimiestyöhön ei koettu olevan tarpeeksi aikaa esimiesten ja alaisten välisiä kohtaamisia ei ollut kaikilla toimialueilla riittävästi. Saattoi kulua kuukausia ilman tapaamista. Pelastuslaitoksella oli tuolloin organisaatiomuutoksia tehty, ja tästä syystä kaikki eivät edes tieneet kaikkia alaisiaan tai omaa lähiesimiestänsä. Yleisessä organisaatioon perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon siirtämisessä todettiin olevan puutteita. Lisäksi omiin työtehtäviin tai asemapaikkaan ei ollut perehdytetty kaikkia työntekijöitä. Perehdytysmateriaali oli jo valmisteilla, mutta

sen käyttöön ottamisesta ei ollut tietoa. Pelastuslaitoksen sisäisen koulutuksen kehittäminen oli jo saatu käyntiin ja esimieskoulutusta oli järjestetty paloiesimiehille. Kaupungin tarjoamaa ”Esimiespassi” -koulutusta ja siihen liittyvää verkkomateriaalia ei kuitenkaan ollut otettu käyttöön. Lisäksi esimieskoulutuksen rajautuminen ainoastaan yhdelle johtamistasolle koettiin ongelmana.

Tampereen kaupungin ohjeistuksen mukaan työyhteisön tulisi pyrkiä tunnistamaan ongelmia muissa työntekijöissä ja tukea heitä varhaisessa vaiheessa työkyvyn säilyttämiseksi. Pelastuslaitoksella ohjeistuksia ei ole tuotu organisaation tietoon, mutta niistä on johdettu oma sisäinen ohje päihteiden käytön ongelmiin. Alkoholi on ollut paheksuttava ja näkyvä ongelma pelastuslaitoksen historiassa, ja siksi siihen on keskitytty. Sen seurauksella muihin työkyvyn ylläpitämisen ongelmiin ei ole panostettu ja esimerkiksi fyysisen työkyvyn ongelmat ovat nousseet esiin ajan myötä. Pelastuslaitoksen toimintakulttuurilla todettiin olevan suuri merkitys työkavereiden ongelmien kätkemisessä.

Pirkanmaan pelastuslaitoksella järjestettyjen kirjallisten kyselyiden ja arviointien määrät ovat nousseet ja vastausprosentit laskeneet. Työntekijöiden turhautuminen kyselyitä ja kehittämishankkeita kohtaa on laskenut, koska on koettu, ettei niiden tuloksia hyödynnetä suunnittelussa. Pilottihankkeena toteutettuun esimiesten 360-arviointiin saatiin hyvin vastauksia, mutta hankkeesta ei raportoitu ja tulokset jäivät hyödyntämättä esimieskoulutuksen suunnittelussa. Tämän vuoksi on koettu tärkeäksi rakentaa toimintamallit, joiden avulla kerättyä tietoa saadaan käytettyä hyväksi esimieskoulutuksen suunnittelussa, kehityskeskusteluiden aineistona ja työhyvinvoinnin johtamisen apuvälineenä.

Pelastuslaitoksen kehityskeskusteluiden toimintamallin kartoittaminen oli yksi osa työhyvinvoinnin johtamisen työryhmän osa-alueista. Kehityskeskusteluiden tila on esitetty laajemmin tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.

Jokainen työryhmä laati omista työhyvinvoinnin kehittämisaalueista toimenpiteet ja määrittä niille vastuutahot, aikataulun ja mittarit. Työhyvinvoinnin johtamisen työryhmän toimenpiteet kaudelle 2014 – 2015 on esitetty taulukossa 1.

Toimenpide	Tarkenne	Vastuutaho	Alktaulu	Mittarit
Avoimuuden lisääminen päätöksenteossa ja valmistelussa	Työskikkökohtaiset palaverit kaikilla tasolla, sisällöt	Toimintayksiköt ja esimiehet	2014-	Pidetyt palaverit
	Päätösten ja niiden perustelujen tiedottaminen toimintamalli	Päätäjät, tiedotuspäällikkö, esimiehet	2014-	Toimintamalli käytössä
	Valmistelussa olevien asioiden tilannetiedottaminen ja työryhmien yht tiedot WIKI/AWACK	Johtoryhmä ja työryhmien pj:t	2014-	Toimintamalli käytössä
Työnkuvien selkeyttäminen	Kuvataan tehtävät, tehtäviin liittyvät velvoitteet, vastuut ja oikeudet sekä toimivalla	Johtoryhmä, toimintayksiköt	2014-2015	Tehdyt tehtäväkuvaukset
Esimieskoulutus	Henkilöstöjohtamista tukeva esimieskoulutus kaikilla esimiestasolla koulutussuunnitelma, selvitetään "esimiespassi"-koulutuksen jälkauttamistarve	Johtoryhmä	2014-2015	Valmis koulutussuunnitelma
Varhaisen puuttumisen laajan mallin käyttöönotto	Moodle-kurssi varhaisesta puuttumisesta, johon kootaan olemassa oleva sisältö eri alustoilta	Kurssin luominen LATY, kurssin suorittaminen lähiesimies ja jokainen esimies osaltaan	Kurssin perustaminen kevät 2014, kurssin toteutus omaan tahtiin syksy 2014	Esimiesten osallistuminen kurssille
Kehityskeskustelujen vaikutavuuden lisääminen	Yhtenäisen kehityskeskustelumallin luonti ja jälkauttaminen, esimies-alaisuhteiden tarkistus ja tarvittavat lomaketarkistukset	Kehityskeskustelumalliin tarkistukset LATY, jälkauttaminen ja siihen liittyvä koulutus toimintayksiköt/LATY, esimies-alaisuhteiden tarkistus toimintayksiköjen päälliköt	Mallin tarkistukset ja koul.mahd.seivitys 2013, esimies-alaisuhteiden tark. ja mallin koulutus kevät 2014, kehityskeskustelut syksy 2014	Malli valmis, koulutukseen osallistuminen, esimies-alaisuhteet tarkistettu, kehityskeskustelujen määrä ja palaute
		Pelastuslaitoksen tavoitteista johdettujen osaamistarpeiden määrittely	Johtoryhmä ja toimintayksiköt	Kevät 2014
Arvioinnin hyödyntäminen	Kurta-10 arvioinnin kehittämissuunnitelma, toteutumisen seuranta ja raportointi	Johtoryhmä ja toimintayksiköt	Kevät 2014	Kehittämissuunnitelma ja toimintamallit seurantaan ja raportointiin
	360-arvioinnin henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ja työyksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat, toteutumisen seuranta ja raportointi työyhteisöpalaverissa	Toimintayksiköt ja esimiehet	2014-2015	Valmiit suunnitelmat, seuranta palaverit

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteet (Mukaiillen Pirkanmaan pelastus-

laitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2014 – 2015).

3.2 Pelastustoimen asettamat haasteet kehityskeskusteluille

Erityisesti pelastusalalla operatiiviseen toimintaan osallistuvalla henkilöstöllä työuriin on alettu kiinnittämään huomiota. Eläkeiän nostamisen jälkeen työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on lisääntynyt pelastuslaitoksissa tasaiseen tahtiin ja suuntaus näyttää tulevaisuudessa samalta. Pelastusalalta jäätiin työkyvyttömyyseläkkeelle keskimäärin 50-vuotiaana ja yleisimmät syyt olivat tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (44 %), mielenterveyden häiriöt (14 %) ja verenkiertoelimistön sairaudet (14 %). (Lusa ja Punakallio 2011, 7 - 8) Ennen-aikaisesta eläkkeelle jäämisestä aiheutuu nykyisin suuria menoja pelastuslaitosten talouteen. Kuntien taloudellinen tilanne on myös tällä hetkellä heikko, mikä aiheuttaa myös paineita työurien pidentämiseen.

Työurien kannalta kehityskeskustelut ovat oikein toteutettuina yksi parhaista vaikutusmahdollisuuksista työurien suunnitteluun ja kehittämiseen. Mielekkään työuran suunnittelu tulee aloittaa jo ennen pakollista siirtymistä pois nykyisistä työtehtävistä. Kouluttamisen myötä voi olla mahdollista siirtyä kevyempiin tehtäviin, mutta tulevaisuudessa terveenä eläkkeelle jääminen operatiivisesta pelastustoiminnasta voi olla haastavaa. Kaikille ei riitä kuljettajien paikkoja, ja valistaminen ei sovi kaikille. Tämän vuoksi kehityskeskusteluissa on hyvä käsitellä koko työuraa jo riittävän varhaisessa vaiheessa.

Pelastuslaitoksen kehityskeskusteluiden toimintamalli on perustunut kaupungin ohjeistukseen, mutta ohjeistusta ei ole kaikilta osin noudatettu. Pelastuslaitoksella pidettyjen kehityskeskusteluiden määrä on lisääntynyt, mutta keskustelujen vaikuttavuus on tehtyjen selvitysten perusteella koettu huonoksi. Kehityskeskustelulomakkeita on etsitty pöytälaatikoista, ja esimerkiksi vuonna 2011 osalle henkilöstöstä pidetty kehityskeskustelu käytiin vuoden 2002 lomakkeella. Vuonna 2012 tehdyn haastattelun mukaan asennoituminen kehityskeskusteluita kohtaan oli huonoa. Varsinkin organisaation alimmilla tasoilla harva koki kehityskeskusteluista hyötyä saaneensa tai vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä. Tähän saattaa syynä olla se, ettei lähiesimiehellä ole valtuuksia

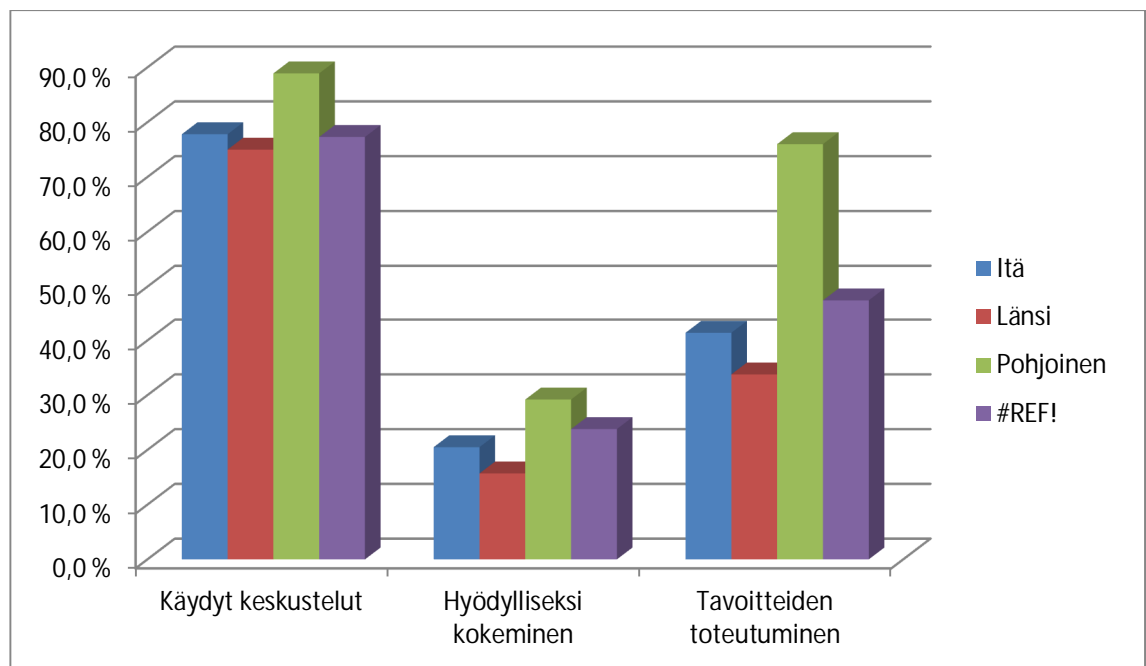
päättää alaisensa koulutuksiin hakeutumisesta, vaan päätökset tehdään useita johtamistasoja ylempänä. Onnettomuuksien ehkäisyn -vastuualueen puolella kehityskeskustelujärjestelmä on toiminut kokonaisuutena paremmin ja noudattanut enemmän kaupungin ohjeistusta.

Työntekijöiden haastattelun perusteella ja Kunta 10 –kyselyn tulosten myötä selvisi seuraavia ongelmia:

- Harva koki saaneensa kehityskeskusteluista hyötyä tai vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä.
- Omia koulutushalukkuuksia ei ollut mahdollisuutta toteuttaa.
- Työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta kieltäytyä keskustelusta, jolloin keskustelu kirjattiin käydyksi. Suoritusten todellinen määrä ei vastannut käytyjä keskusteluita.
- Kehityskeskusteluvalmennusta ei ole kattavasti toteutettu (paloesimiehet ja palomestarit).
- Kehittämistarpeita on kehityskeskustelukoulutuksessa ja työkalujen soveltuvuudessa pelastuslaitoksen käyttöön.
- Kehityskeskustelut eivät vielä muodosta portaittaisen etenemisen mallia, jossa pelastuslaitoksen strategiat ja tavoitteet jalkautuisivat koko organisaation läpi yksittäisen työntekijän tavoitteisiin ja tehtäviin saakka. ("En tiedä mitä pelastuslaitos minulta odottaa.")
- Kehityskeskusteluiden sisällön ja tavoitteiden toteutumisesta ei myöskään kerätä tietoa arviointia ja toiminnan ohjausta varten.

Pelastuslaitos raportoi vuosittain pelastusalueen keskuskuntana toimivalle Tampereen kaupungille käytyjen kehityskeskusteluiden määrän. Prosentuaalinen toteutuminen on yksi pelastuslaitoksen toimintaa mittaavia arvoja. Vuoden 2012 Kunta 10-kyselytutkimuksen mukaan 77,3 % pelastuslaitoksen henkilöstöstä oli suorittanut kehityskeskustelut.

Pelastusjohtaja asetti henkilöstölle pitämässään puheessa vuodelle 2012 tavoitteeksi 100 % kehityskeskusteluiden suorittamisen. Toteutuminen jäi tavoitteesta mutta oli kuitenkin kaupungin eri toimintayksiköiden keskiarvoa korkeampi. Mitään laadullisia tavoitteita kehityskeskusteluiden toteuttamiselle ei ollut asetettu tai niitä ei ainakaan puheessa tuotu esille. Tehtyjen kyselyiden perusteella henkilöstö koki, että johdon sitoutuminen kehityskeskusteluiden järjestämiseen ja tavoitteiden seuranta olivat huonolla tasolla, mikä vaikutti lopputulokseen. Vain noin viidesosa (21,8 %) kehityskeskusteluun osallistuneista henkilöistä koki keskustelun hyödylliseksi (Kuva 1). Tästä syystä motivaatio kehityskeskusteluita kohtaan on haastattelujen yleiskatsauksen mukaan myös varsin alhainen. (Kunta 10 kyselytutkimus 2012.)



Kuva 1. Kunta 10 kyselyn tuloksia pelastusalueittain. (Kunta 10 kyselytutkimuksen tulokset 2012)

4 SÄHKÖISEN KEHITYSKESKUSTELUJÄRJESTELMÄN SELVITYSTYÖ

Työnantajan ohjeistuksena tämän opinnäytetyön tekemiselle oli erityinen painotus sähköisen kehityskeskustelualustan toteuttamisessa. Sähköisellä järjestelmällä kehityskeskusteluiden seuranta ja järjestäminen olisivat toteutettavissa helpommin organisaatiossa, jossa työaikamuodot vaihtelevat organisaation eri johtamistasoilla. Lisäksi sähköinen järjestelmä helpottaisi kehityskeskusteluiden raportointia. Pelastuslaitoksen henkilökunta koostuu eri-ikäisistä ihmisistä, ja ATK-käyttötaidot vaihtelevat suuresti. Ohjelmiston helppokäyttöisyys olikin yksi tärkeimmistä tekijöistä vertailuita tehtäessä.

Kilpailutusta ei tarvinnut järjestää, koska hankintalain (348/2007, 15 §) mukainen kansallinen hankinnan kynnysarvo ei täyty Pirkanmaan pelastuslaitoksen kokoisessa organisaatiossa, silti eri järjestelmien sopivuutta pelastuslaitoksen tarpeisiin haluttiin vertailla. Palveluiden tarjoajia lähdettiin selvittämään Internetin hakupalvelimien välityksellä. Mukaan otettiin Tampereen sähkölaitoksella käytössä oleva WellWorks Oy:n eHR-ohjelmisto, Sympa Oy:n tarjoama Sympa HR sekä Persolal Results Oy:n PRO-johtamistyökalu. Lisäksi selvitettiin Tampereen kaupungilla olevan SAP-HR:n käyttöä, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta luoda sähköistä kehityskeskustelujärjestelmää. Kesän 2012 aikana tutustuttiin valittujen toimittajien järjestelmiin ja niiden käytettävyyteen. Myöhempänä luvussa 6.2 on esitetty tarkempia toimenpiteitä selvitystyön tuloksesta ja yhden järjestelmän laaja kuvaus.

4.1 eHR-ohjelmisto, WellWorks Oy

WellWorks Oy:n eHR-ohjelmisto oli laaja henkilöstöjohtamisen sähköinen työkalu, joka koostui useasta eri osiosta. Yrityksen yhteyshenkilönä toimi Jussi Rautalampi. Pelastuslaitoksen käyttöön soveltuvimmat olisivat kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitustyökalut. Kaikkia moduuleita ei ollut pakko ottaa käyttöön, vaan järjestelmän kustannukset määräytyivät tarpeen mukaan. Järjestelmä toimi täysin salatun Internet-yhteyden kautta, ja sen pystyi avaamaan miltä tahansa tietokoneelta. Jokaiselle työntekijälle pystyi luomaan oman profiilin, mikä sisältyi paketin toimitushintaan. eHR-ohjelmistopaketti oli helppokäyttöinen, ja demo-version kautta ominaisuuksiin pääsi tutustumaan itsenäisesti.

Ohje- ja infoponnahdusikkunoita ei järjestelmässä ollut, mutta yrityksen edustaja sanoi niiden toteuttamisen olevan mahdollista.

Järjestelmä keskusteli sähköpostin kautta, ja muistutukset asetetuista tavoitteista lähti järjestelmästä automaattisesti molemmille kehityskeskustelun osapuolille. Raportointimahdollisuudet olivat kattavat ja helppokäyttöiset. Niiden avulla saatiin eri johtamistasoilla tilastoja ja erilaisten hakukriteerien avulla valintoja tekemään esimerkiksi suoritusten, käytetyn ajan tai asetettujen tavoitteiden mukaan loukkaamatta kuitenkaan kehityskeskustelun luottamuksellisuutta. Kehitettävien toimenpiteiden vastuu jakautuu usein organisaatiossa lähiesimiestä ylemmäs ja ohjelma huomioi tämän hyvin.

4.2 Sympa HR, Sympa Oy

Sympa Oy:n tarjoama Sympa HR oli visuaalisesti hyvin toteutettu kokonaisvaltainen henkilöhallinnon ohjelmisto. Yrityksen yhteyshenkilönä toimi Jaana Koivulehto, joka esitteli järjestelmää kattavasti, ja järjestelmän käyttö onnistui häneltä vaivatta. Demoversion kautta tutustumisen yhteydessä käyttö osoittautui hankalaksi. Sisältöjä ja raportointimahdollisuuksia oli vaikeampi löytää kuin esittely antoi ymmärtää. Kehityskeskusteluosio oli sisällöltään hyvä, mutta organisaation erityistarpeiden tuominen osaksi järjestelmän tarjoamaa alustaa oli hankalaa. Pääkäyttäjä pystyi muokkaamaan sovellusta, mutta uusia ominaisuuksia ei järjestelmän toimittajan mukaan pystynyt luomaan. Tarkoituksena olikin kehityskeskustelun käyminen vakiomuotoisella lomakkeella yhtenäisen prosessin toteuttamiseksi. Tällä säästetään aikaa ja rahaa sekä tehdään raportoinnista helpompaa ja paremmin vertailtavaa organisaation sisällä.

Ohjelmiston pääkäyttötarkoitus oli tarpeitamme laajempi kokonaisvaltainen henkilöstöhallinnon ohjelmisto. Eri osiot keskustelivat keskenään hyvin ja antoivat henkilöstöhallinnolle paljon tietoa organisaation henkilöstöstä. Jokaisella työntekijällä oli pääsy kaikkiin itseään koskeviin tietoihin, mikä teki järjestelmästä läpinäkyvämmän. Tämän ohjelmiston hyödyt tulisivat parhaiten esille kokonaisuutena, mutta se edellyttäisi koko HR-järjestelmän uusimista, ja keskustuntamalla vuoksi se ei pelastuslaitoksen tapauksessa ole mahdollista.

4.3 PRO-johtamistyökalu, Personal results Oy

Personal results Oy:n PRO-johtamistyökalu oli muiden järjestelmien tapaan laaja kokonaisuus henkilöstöjohtamisen prosessien toteuttamiseen. Yhteyshenkilönä toimi Pauliina Inervo, joka kävi esittelemässä järjestelmää. Kehityskeskustelutyökalu oli toiminnoiltaan hyvä, ja seuranta ja raportointi olivat mahdollisia organisaation johtoon asti. Raportissa esimies näki kaikkien alaistensa henkilökohtaiset vastaukset ja hänen esimiehensä näki kaikki vastaukset nimettöminä. Kerättävissä raporteissa vastaukset olivat niin ikään nimettömiä. Järjestelmän toteutus liikkui kehityskeskusteluiden perusideaa tarkasteltaessa hyvän tavan rajamailla. Onko kehityskeskustelu enää esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, jos esimies näkee käsitellyt asiat? Jos asia tiedostetaan keskustelua käytäessä, voidaan asiat keskustella, mutta jättää kirjaamatta lomakkeelle.

Demo-järjestelmää ei ollut saatavilla, joten koekäyttöä ei voitu suorittaa. Esittelystä saadun käsityksen mukaan järjestelmä oli kuitenkin helppokäyttöinen. Kehityskeskusteluiden tavoitteiden toteutumisen valvonta jäi esimiehelle ja alaiselle. Aikatauluja voitiin määrittää, mutta niiden noudattamisesta ei jäänyt järjestelmään jälkeä. Vaarana piilee, että asioihin palataan vasta seuraavan vuoden keskusteluissa. Tavoitteiden asettaminen oli toteutettu PRO-johtamistyökalussa hyvin. Sen avulla organisaation strategian jalkauttaminen pelastuslaitoksen tavoitteista yksittäisen työntekijän tavoitteisiin olisi ollut helppoa. Kehityskeskustelulomakkeella olisi omalle henkilöryhmälle asetetut tavoitteet ja näkyvillä se, mistä suuremmista kokonaisuuksista ne on johdettu.

5 ESITYS UUESTA TOIMINTAMALLISTA

5.1 Kehityskeskustelut 2014–2015

Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa (liite 1) on esitetty toimintamalli tulevalle kaudelle kehityskeskusteluiden järjestämiseen. Keskustelurunkona toimii Tampereen kaupungin kehityskeskustelulomakkeesta muokattu versio (liite 2). Lomakkeeseen on saatu kaupungin kehityskeskusteluista vastaavan henkilöstösuunnittelija Marju Leinosen kanssa käytyjen keskustelujen kautta uusi käsiteltävä osa-alue, lisäksi esitettävässä versiossa on jäljempänä esitettäviä muutoksia. Ennen tämän projektin käynnistämistä ei työuraa koskevaa keskustelun osa-aluetta ollut suoraan esitetty lomakkeessa, mutta ennen kaikkea pelastuslaitoksen tarpeiden takia osa-alue lisättiin. Yksikön strategian (Pelastustoimen palvelutasopäätös) jalkauttamien on myös erityisen tärkeää.

Kehityskeskustelut on toteutettu aikaisempina vuosina vuoden loppuun mennessä, mutta tällöin tuloksia ei ole pystytty hyödyntämään seuraavan vuoden henkilöstösuunnittelussa. Eri työaikaan tekevien johtamistasojen välillä oli vaikeuksia yhteisen ajan löytämisessä, mistä syntyi myös viivästyksiä. Osa vuorokausirytmillä toimivista paloasemista kävi keskusteluja vielä vuoden viimeisinä vuoroina. Nyt ajankohta siirrettiin alkuvuoteen ja toteutus aloitetaan pelastuslaitoksen johdosta kohti alaisia. Tästä johtuen pelastuslaitos teki kaupungin kanssa sopimuksen, jossa vuoden 2014 kehityskeskustelut jätettiin käymättä. Loppuvuosi käytettiin järjestelmän kehittämiseen.

5.1.1 Kehityskeskustelun toteuttajien määrittäminen ja kouluttaminen

Pelastuslaitoksella 1.10.2014 tehdyn organisaatiouudistuksen yhteydessä esimiessuhteet muuttuivat, mikä lisäsi epätietoisuutta esimiehistä organisaation eri tasojen välillä. Kehityskeskusteluiden kannalta on tärkeää tietää, kuka vastaa kehityskeskustelun pitämisestä. Kehityskeskustelun toteutuksen kannalta olisi tärkeää vakiinnuttaa esimiehen ja alaisen välinen suhde, jolloin kehityksen jatkaminen ja seuranta olisi luontevampaa. Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa (2014) esitettiin organisaation esimiesalaisyhteiden tarkentamista ja ne määriteltiin uudelleen vuoden 2014 loppuun mennessä.

Tampereen kaupungin sisäisiltä verkkosivuilta löytyy ohjeita kehityskeskustelun toteuttamiseen. Ohjeen soveltaminen pelastuslaitoksen tarpeisiin ja oman tiivistetyn ohjeistuksen luominen on erityisen tärkeää uuden järjestelmän käyttöönotossa. Ennen kehityskeskusteluiden aloittamista esimiehille ja alaisille tulisi järjestää koulutusta kehityskeskusteluista ja selkeyttää toimintatapa läpi koko organisaation. Tätä varten suunniteltu lyhyt ohjeistus löytyy tämän työn liitteestä 3. Ohje tulee liittää kehityskeskustelulomakkeen yhteyteen pelastuslaitoksen INTRAan tai jakaa koko henkilöstölle sähköpostitse.

5.1.2 Rakenne ja sisältö

Kehityskeskustelun rungoksi on otettu Tampereen kaupungin käyttämä kehityskeskustelurunko. Sitä on muokattu paremmin pelastuslaitoksen tarpeisiin soveltuvaksi. Erityisesti esimiestyöhön ja työuraan on haluttu kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Kehityskeskustelun sisältö jakautuu viiteen eri osa-alueeseen. Ennen tämän projektin käynnistämistä ei työuraa koskevaa keskustelun osa-aluetta ollut suoraan esitetty lomakkeessa, mutta ennen kaikkea pelastuslaitoksen tarpeiden takia osa-alue lisättiin. Yksikön strategian (Pelastustoimen palvelutasopäätös) jalkauttamien on myös erityisen tärkeää.

Jokaisen osion jälkeen kootaan keskustelun pohjalta yhteenvetoon toimenpiteet, joita seuraamalla pystytään kehittämään organisaation toiminta yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Toimenpiteet toimivat myös tavoitteina seuraavalle kaudelle, ja niiden toteutumista seurataan seuraavissa kehityskeskusteluissa. Vastuutahot ja aikataulut määritetään ja niistä tulisi järjestää seuranta. Esimies ja alainen tarkkailevat yhdessä tavoitteiden toteutumista asetettujen mittarien mukaisesti.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään työssä suoriutumista. Edellisen vuoden kehityskeskustelun pohjalta käydään läpi keskeisimmät työtehtävät ja tärkeimmät tavoitteet menneeltä kaudelta sekä niiden toteutuminen. Seuraavassa kohdassa käsitellään sitä, miten työntekijä on kehittänyt ja ylläpitänyt ammattitaitoaan ja miten sen olisi voinut tehdä toisin. Lopuksi arvioidaan saavutettu tavoitetaso.

Toinen osio on kokonaisuudessaan lisätty kehityskeskustelulomakkeelle pelastuslaitoksen erityistä työnkuvaa ajatellen. Työssä jaksaminen ja työuran suunnittelu tulisi pelastusalalla olla koko ammattiuran läpi jatkuva prosessi. Tässä kohdassa keskustellaan työntekijän työkyvystä, työtehtävistä, työuraa koskevasta kouluttautumisesta sekä eläköitymisestä. Näin pyritään selvittämään työntekijän ammatillisen suuntautumisen mahdollisuuksia ja halukkuuksia. Työntekijälle pyritään tarjoamaan mahdollisuus jatkaa työuraansa nykyisessä tehtävässään ja selvitetään vaihtoehtoja sen toteuttamiselle. Osion lopuksi selvitetään, pitääkö työntekijä nykyisestä työstänsä ja voisiko nykyinen työnantaja tarjota mieluisemman työnkuvan. Lisäksi tarkastellaan, millaisia muutoksia toimenkuvaan voitaisiin tehdä ja millaisilla toimenpiteillä työtä voitaisiin kehittää.

Kolmannessa osassa asetetaan tavoitteita kehityskeskustelua varten. Osio käydään läpi ryhmäkehityskeskustelussa ennen yksittäisiä kehityskeskusteluita. Pelastuslaitoksen strategian jalkauttaminen yksilön ja osaston tavoitteiksi on keskeisin sisältö. Siinä esitetään ne asiat, joita ryhmältä odotetaan ja mitä erityisosaamista ryhmästä puuttuu tai mitä tulisi vahvistaa. Näin yksilö kykenee asettamaan itsellensä tavoitteita, jotka tukevat organisaation tavoitteita.

Kolmannessa osiossa asetetaan myös neljänteen käsiteltävään kohtaan tavoitteita ja tarpeita. Osaamisen kehittäminen ja yksilön taitojen hyödyntäminen tukee organisaation onnistumista perustehtävässä. Oman osaamisen hyödyntäminen työssä on erityisen tärkeää mielekkään työnkuvan luomiseksi. Esimies asettaa tehtäviä, joista organisaation on selvittävä. Näiden tehtävien pohjalta kehityskeskustelun pitäjä selvittää osaamisen tasoa ja määrittää koulutustarpeen. Näistä osaamistarpeista alainen pystyy valitsemaan itselleen soveltuvimpia kehityskohteita ja nimeämään osaamistarpeista sellaiset kohdat, joiden kehittämisessä hän voisi tukea muita ryhmän jäseniä.

Viimeinen kokonaisuus käsittelee työhyvinvointia, ja se jakautuu neljään alaosiioon: työssä viihtyminen, esimiestyö, jaksaminen ja työympäristö. Esimiestyötä tulisi erityisesti operatiivisesta näkökulmasta tarkastella laajasti. Samalla esimies saa palautetta alaiseltaan omasta toiminnastaan ja pystyy asettamaan itselleen tavoitteita osaamisen ja oman

toimintansa kehittämiseksi. Työturvallisuus on myös laaja kokonaisuus työhyvinvoinnissa ja erityisesti pelastuslaitoksen työssä. Tämän vuoksi lomakkeeseen on lisätty oma sarakkeensa työympäristön, työtapojen ja työturvallisuuden kehittämiseksi.

5.1.3 Mittarit ja aikataulu

Tavoitteena on luoda järjestelmä, jonka avulla työntekijät kokevat kehityskeskustelut nykyistä merkittävämmäksi osaksi työhyvinvoinnin parantamista. Samalla pyritään muokkaamaan tehtävänkuvia paremmin henkilön ominaisuuksia vastaaviksi ja näin luomaan mielekkäämpiä ja entistä pidempiä työuria. Tässä voidaan käyttää mittarina ennen aikaisesta eläköitymisestä aiheutuvien varhemaksujen määrää sekä nopeammin toteutuvana mittarina sairauspoissaolojen määrää. Eläkeiän noustessa realistisena tavoitteena voitaisiin pitää saman vuositason säilyttämistä kahden seuraavan kalenterivuoden ajan ja tarkastelussa pitkäaikaisemmalla aikavälillä 2020:een mennessä. Tulevien Kunta 10 -kyseilyiden kautta saadaan tietoa kehityskeskusteluiden osalta muun muassa vaikuttavuudesta, tavoitteiden toteutumisesta, kehittymismahdollisuuksista, työn odotuksista sekä kehityssuunnitelmien tekemisestä.

Seuraavan vuoden aikana pidetään palaveri kaupungin kehityskeskusteluista vastaavan henkilön kanssa ja siinä pyritään selvittämään mahdollisuudet koulutukseen ja lomakkeiden muokkaamiseen pelastuslaitoksen tarpeita varten. Kehityskeskustelu lähtee liikkeelle pelastuslaitoksen tavoitteiden määrittämisellä keväällä 2014. Keskustelut aloitetaan vuoden alusta ja käydään läpi koko organisaatio helmikuun loppuun mennessä. Kehityskeskusteluiden vuosittainen aikataulu on kuvattu liitteessä 3. Palaute järjestelmän toimivuudesta kerätään kevään aikana ja sen perusteella kehitetään järjestelmää.

5.2 Sähköinen järjestelmä

Tämän työn alkuperäisen toteuttamissuunnitelman mukaisesti työssä tuodaan esille myös sähköisen kehityskeskustelujärjestelmän hyödyntäminen pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna. Kesän 2012 aikana luvussa 5 esitetyjä järjestelmiä vertailtiin ja parhaiten pelastuslaitoksen tarpeita pystyi vastaamaan WellWorks Oy:n eHR-ohjelmisto. Osaamiskartoitus ja kehityskeskusteluosiot ovat molemmat toimivia ja niiden muokattavuus on käyttäjäystävällistä. Raportointimahdollisuudet ovat laajat, ja niiden kautta pelastuslaitoksen johto saa käyttöönsä tietoja henkilöstön osaamisesta ja kehityskeskusteluissa ilmenneistä organisaation epäkohdista. Käyttöoikeustasoja on monia, ja siten raportointia voidaan hyödyntää eri muodoissa organisaation eri tasoilla.

Järjestelmän käyttöönotossa jokaiselle työntekijälle luodaan tunnukset eHR-ohjelmiin. Järjestelmään kirjautuminen tapahtuu sähköpostin kautta tulevasta linkistä, ja tunnuksina pystytään käyttämään samoja tunnuksia tietokoneen sisäänkirjautumistunnusten kanssa. Aloitusnäytöstä valitaan haluttava osio. Tässä luvussa keskitytään kehityskeskustelujärjestelmän kuvaukseen.

5.2.1 Kehityskeskustelutyökalu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu. Siitä tulee kuitenkin pystyä viemään asioita eteenpäin seuraaville esimiestasolle, jotta kehitystä pystytään aikaansaamaan. Ohjelma tarjoaa osa-alueittain kysymysrunkoja, jotka muokataan pelastuslaitoksen tarpeita vastaavaksi. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää kaupungin kehityskeskustelurunkoa ja muokata järjestelmää tukemaan sen toteuttamista. Jokaisen lomakesivun alareunaan merkitään rasti henkilökohtainen -ruutuun, mikäli keskusteltu asia jää esimiehen ja alaisen väliseksi. Jokaisesta käsitellystä asiasta täytetään myös tehtävien toimenpiteiden osio, jossa määritetään toimenpide, toteuttamisaikataulu ja vastuuhenkilö. Aikataulun mukaisesti järjestelmä lähettää sähköpostiin muistutuksen toimenpiteestä. Toimenpiteen merkitseminen tehdyksi vaatii molempien keskusteluun osallistuneiden kuittauksen. Tällä pystytään ehkäisemään tavoitteiden hautautuminen pöytälaatikkoon. Ohjelma tarjoaa hyvät puitteet kehityskeskusteluun valmistautumiselle sekä alaisen

että esimiehen näkökulmasta. Järjestelmään pääsee tutustumaan ennen kehityskeskustelun toteutumista ja lomakkeeseen voi tehdä merkintöjä etukäteen.

Kehityskeskustelussa ei ole unohdettu keskustelua, vaikka kyseessä on sähköinen järjestelmä. Osioden jokainen kohta vaatii keskustelua, ja kysymykset ovat aseteltu niin, että asiaa joudutaan käsittelemään kehittämisen tai kehittymisen näkökulmasta.

Järjestelmän raportointiominaisuudet olivat kattavat. Esimerkiksi pelastustoiminnan vastualueen palopäällikkö voi tarkastella käytyjen keskusteluiden toteutumisia kaikkien organisaatiossa alempana olevien osalta ja valvoa siten kehityskeskusteluakataulun toteutumista. Aikatauluissa pysyminen on koko järjestelmän kannalta merkittävää, sillä kehityskeskusteluista kerätään tietoa henkilöstösuunnitelmaan ja muihin kaupungin johdolle raportoitaviin asiakirjoihin. Ylemmillä johtamistasoilla nähdään myös kehityskeskusteluihin käytetty aika, ja siitä syystä organisaatiossa esille noussut kehityskeskusteluiden sivuuttaminen ja pelkkä käydyksi kirjaaminen näkyy ajankäyttöä tarkastelemalla.

Järjestelmistä saatavien raporttien tehtävänä on tuoda käytännössä hyödynnettävää tietoa organisaation eri tasoille. Raportteja voidaan tarkastella aina yksilön, työvuoron, osaston, yksikön ja koko organisaation tasolla, kuitenkin niin että käyttöoikeuksien rajaamisella koordinoidaan sitä, mitkä raportit näkyvät kullakin käyttäjätasolla. (Mukaillen eHR-tarjous) Raportointimahdollisuudet ovat seuraavat:

- henkilöiden yksittäiset raportit
- osasto-, tiimi- ja yrityskohtaiset raportit
- osaamisennusteet ja koulutustarpeet
- aikaraportit: paljonko keskusteluihin käytetään aikaa, mitkä asiat yhteisössä puhututtavat
- tavoitteiden seurantaraportti
- rekrytointitarpeet
- eläköitymisraportit

(www-dokumentti eHR)

Pirkanmaan pelastuslaitoksella kehityskeskustelut koettiin harvoin hyödylliseksi (Kunta 10), ja haastatteluissa ongelmaksi nousi lähiesimiehen vaikutusmahdollisuuksien puute kehityskeskustelun sisältöön liittyvissä asioissa. Kehitettävien toimenpiteiden vastuu jakautuu usein organisaatiossa lähiesimiestä ylemmäs, minkä ohjelma huomioi hyvin. Kehitysehdotukset oli mahdollista jättää nimettömänä näkyviin tai halutessa salata keskusteluiden yhteenvedot. Näin yhteenvedossa voitiin tuoda koko ryhmän tietoisuuteen kehitysideoita ja hyödyntää käytyjä keskusteluita ryhmäkehityskeskusteluissa. Näiden yhteenvedojen kautta oli helppoa viedä tieto ongelmista ja kehitysehdotuksista läpi koko organisaation aina johtoon asti.

5.2.2 Osaamiskartoitustyökalu

Osaamisen johtaminen on tärkeää henkilöstön kehittämässä. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen on mahdollista tehdä kehityskeskusteluiden yhteydessä. WellWorks Oy:n tarjoama osaamiskartoitustyökalu soveltuu hyvin yhteen sähköisen kehityskeskustelujärjestelmän kanssa. Järjestelmien vertailua tehtäessä pyrittiin löytämään keinoja pelastuslaitoksen operatiivisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. eHR-osaamiskartoitus on vertailluista järjestelmistä helppokäyttöisin, ja se pystytään mukauttamaan eri tehtävänkuville. Osaamiskartoituksen raportointi oli kattava ja siinä pystyttiin tekemään työvuoro- ja paloasemakohtaisia koonteja. Näin olisi mahdollisuus löytää osaamisen heikkouksia pelastuslaitoksen sisäisestä koulutuksesta ja panostaa niiden kehittämiseen.

Hiljaisen tiedon siirtäminen ennen henkilöstön eläköitymistä helpottuisi järjestelmän kautta. Erikoisosaamisista voidaan tehdä myös ikäryhmäkohtaisia raportteja ja näin nähtäisiin, mitä osaamista pelastuslaitokselta on poistumassa. Esimerkiksi vesisukeltajista tai nostolava-auton kuljettajista saadaan koottua ikäkeskiarvo sekä ikäjakauma. Näiden avulla pystytään ennustamaan tulevaa poistumaa ja suunnittelemaan koulutustarpeita pitkällä tähtäimellä. Osaamiskartoitustyökalun avulla organisaation johto ja keskijohto pystyvät selvittämään osaamistarpeet ennen kehityskeskusteluita ja niiden avulla miettimään mitä koulutusta tarvitaan, jotta pystytään suoriutumaan strategian määrittelemistä tehtä-

vistä. Täten koulutusta pystytään suunnittelemaan todellisen tarpeen mukaan ja välttämään turhaa koulutusta. Sen myötä koulutukseen käytettävät varat ja aika pystytään hyödyntämään tehokkaammin ja järjestelmä tuottaa taloudellisesti.

5.2.3 Kustannukset

Kaikki tarjoukset pyydettiin kattaen vähintään kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitustyökaluja. Wellworks Oy:n jättämä tarjous oli järjestelmistä kokonaisedullisin. Tarjous perustui SaaS-hinnoitteluun eli jakautui käyttöönottokustannuksiin ja vuosittaiseen käyttömaksuun. Hinnoittelun päälle tulevat vielä pelastuslaitoksen tarpeita varten muokattavien lisäosien kustannukset, mutta niiden työveloitus oli myös tarjouksista halvin. Tarjousta laskettaessa pelastuslaitoksen kokonaishenkilömääräksi laskettiin 600 henkilöä. Todellisten kehityskeskusteluiden määrä olisi ollut pienempi, joten kokonaiskustannuskin olisi muuttunut. Jos järjestelmään tarvittava rahasumma siirrettäisiin koko henkilöstön palkan lisäämiseen, olisi vaikutus tuntipalkassa alle yhden sentin. Tällä rahallisella panostuksella työhyvinvointia saataisiin varmasti edistettyä enemmän budjetoimalla varat kehityskeskustelujärjestelmään kuin lisäämällä henkilöstön palkkausta.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuutena haastava ja pitkä prosessi. Työn tekemisellä ei aina pääse haluamiinsa tavoitteisiin, mutta kokonaisuuden kehittäminen on suurempi merkitys tämän työn tekemiselle. Tavoitteena oli pyrkiä löytämään ratkaisuja kehityskeskusteluiden toteuttamiseen Pirkanmaan pelastuslaitoksella. Kehityskeskusteluiden järjestäminen oli sekavaa ennen tämän projektin alkua. Työn kautta on pystytty vaikuttamaan myös koko Tampereen kaupungin kehityskeskustelulomakkeisiin ja keskusteluiden toteuttamiseen.

Työn alkuperäinen suunnitelma muuttui työn aikana, koska pelastuslaitoksella ei voitu ottaa käyttöön Tampereen kaupungin muusta organisaatiosta eroavaa sähköistä kehityskeskustelujärjestelmää. Sen toteuttamisen suunnittelu vei suurimman osan työn tekemiseen varatusta ajasta, ja siksi työn tekeminen aloitettiin lähes puhtaalta pöydältä muutoksen jälkeen. Alkuperäisen suunnitelman mukainen tuotos ei päässyt toteutusvaiheeseen. Niinpä työstä tuli enemmän tutkimuksellinen, ja siinä pyrittiin löytämään työhyvinvoinnin ja työn voimavarojen kautta ratkaisuja kehityskeskustelumallin toteuttamiseen. Prosessi johti laajempaan kokonaisuuteen, ja työn kautta pääsin osallistumaan myös työhyvinvointisuunnitelman toteuttamiseen. Siitä tuli myös yksi osa tätä opinnäytetyön kokonaisuutta.

Vaikka kaikki ihmiset eivät ole aina motivoituneita työhönsä, tulisi pelastusalalla työskentelevien henkilöiden säilyttää motivaationsa työtä tehdessään. Alalla ei ole varaa virheisiin, sillä huolimattomuus ja välinpitämättömyys voivat johtaa pahoihin seurauksiin, oli sitten kyse palotarkastajan tai pelastajan työstä. Jotta muut voivat arvostaa työtäsi, tulee työntekijän itsensäkin arvostaa sitä. Esimies ja työyhteisö ovat avainasemassa arvostuksen nostamisessa ja kehityskeskusteluprosessissa oman työn arvostaminen voi tulla hyvin esille. Tämän vuoksi esimiehen tulee hyvin valmistautua kehityskeskustelun pitämiseen ja arvioida sen tuloksia koko prosessin ajan.

Vaikka yksittäinen esimies on avainasemassa kehityskeskustelun toteuttamisessa, vaatii järjestelmä enemmän koko organisaatiolta. Pelastuslaitoksen johdon tulee sitoutua kehityskeskusteluiden järjestämiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, jotta asennoituminen saataisiin muuttumaan. Tehtyjen päätösten ja asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Organisaation toiminnan tulee olla läpinäkyvää molempiin suuntiin, jotta asioita voidaan viedä eteenpäin.

Pelastustoimen organisaatio on hyvin hierarkkinen ja vanhakantainen. Yhteiskunnan muuttuvissa haasteissa on kuitenkin pystyttävä elämään mukana ja muuttumaan uusien vaatimusten suuntaan. Tästä on jo saatu hyviä esimerkkejä. Pelastuslain uusimisen myötä turvallisuusviestintään ja onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn on alettu pelastuslaitoksilla panostaa entistä enemmän. Pelastustoimi näkyy entistä enemmän kansalaisten arjessa muidenkin kuin onnettomuuksien ja hädän kautta. Mielestäni panostus muuhun toimintaan ei saa kuitenkaan tapahtua liikaa operatiivisen pelastustoiminnan kustannuksella. Edelleen pelastustoimelta odotetaan auttamista onnettomuustilanteessa. Kansalaiset eivät ole halukkaita säästämään pelastustoimesta, sen sijaan muista julkisista palveluista oltiin valmiimpia säästämään. (Kokki 2015, 6.) Kuntaorganisaation tuottavuus on kuitenkin alkanut aivan aiheellisesti nousta esille talouden tiukentuessa. Kunnan miehien töistä on vitsailtu niin kauan kuin minä muistan, mutta kaikki puheet eivät ole täysin perättömiä. Pelastuslaitos on säästynyt mielestäni hyvin viime aikojen julkisen talouden leikkauksilta. Pelastustoimen tulevaisuuden strategian mukaan muutoksia on kuitenkin odotettavissa. Ainakaan resurssien kasvattamiseen ei uskota olevan mahdollisuuksia.

Toiminnan tehostamisen ja tuottavuuden suunnitteluun pitää saada koko henkilöstön työpanos mukaan. Kehityskeskusteluiden kautta koko organisaation on mahdollista tulla kuulluksi. Tässä työssä on keskitytty uuden järjestelmän luomiseen. On kyseessä sitten paperinen lomake tai sähköinen järjestelmä, on se kuitenkin vain apuväline varsinaisen kehityskeskustelun toteutuksessa. Kehityskeskustelun tärkein osa on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus. Onnistuminen keskustelussa vaatii sitoutumista ja valmistautumista. Jos keskustelun toteutuksen muoto on noussut pääasiaksi, ollaan pahasti hakoteillä. Uudessa kehityskeskusteluiden toimintamallissa on otettu käyttöön koontilomakkeet, joi-

den avulla on työntekijöiden tavoitteet viedään johtoryhmän kuultaviksi. Toivon, että johtoryhmä pohtii henkilöstöstä esiin nousevia asioita ja kehittää toimintaan niiden pohjalta sekä tiedottaa tehdyistä toimenpiteistä.

Henkilöstö on pelastuslaitoksen suurin voimavara, mutta myös suurin kuluerä. Panostus henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen on paljon kiinni asenteesta. Kumpana organisaation johto sen kokee? Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on tuottoisampi kuin tyytymätön. Kehityskeskusteluissa pitää antaa työntekijälle aito mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja omaan kehittymiseensä työntekijänä.

Kehityskeskustelukoulutus on erityisen tärkeässä roolissa prosessin onnistumisen kannalta. Mielestäni olisi erityisen tärkeätä luoda pelastuslaitokselle koko organisaatiota koskeva kehityskeskustelukoulutus, jossa eri henkilöstöryhmien kouluttaminen suunnitellaan porrastetusti. Johtoryhmälle tulisi oma valmennus, jossa paneudutaan kehityskeskusteluprosessin suunnitteluun ja organisaation strategian jalkauttamiseen. Samalla suunnitellaan, kuinka kehityskeskusteluissa esille nousseet asiat saadaan johtoryhmän käsiteltäväksi ja miten niitä hyödynnetään tulevan toiminnan suunnittelussa. Esimiehille toteutettava koulutus voidaan järjestää jo nyt suoritettavien paloiesimiesten koulutusten yhteydessä. Samaan koulutukseen tulisi saada mukaan kaikki muutkin pelastuslaitoksen johtoryhmän ulkopuoliset esimiehet, jotka kehityskeskusteluita pitävät. Esimiehille suunnattu koulutus olisi enemmän kehityskeskustelutilanteen toteuttamiseen tähtäävää ja motivoivia kasvattavaa käytännönläheistä toimintaa. Koulutusaiheina olisi muun muassa tavoitteiden johtaminen organisaation tavoitteista, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä kehityskeskustelukoulutuksen järjestäminen työntekijöille. Alaisten kouluttaminen tapahtuisi ryhmäkeskusteluna samalla, kun kehityskeskusteluiden tavoitteet kerrotaan ja ajankohdista sovitaan. Kaikille käytäisiin läpi kehityskeskusteluiden kulku ja kannustettaisiin avoimeen palautteen antamiseen.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aloittamisesta on kulunut jo vuosia aikaa. Tänä aikana kehityskeskusteluiden rooli on korostunut, työhyvinvointi on tullut tärkeämmäksi osaksi pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ohjelmistot ja sovellukset ovat kehittyneet. Toivottavasti Pirkanmaan pelastuslaitos ja Tampereen kaupunki voivat

jatkossa vastata paremmin tämän kehityksen tuomiin haasteisiin ja siirtyä kehityskeskusteluiden toteutuksessa sähköiseen järjestelmään. Silloin tämä opinnäytetyö ja sen tekemisen mukana tullut tieto hyödynnetään kehitystyössä.

Tämän työn loppuun on hyvä lisätä pelastuslaitoksemme agenda ja liittää perään yksi tämän opinnäytetyön keskeisimmistä tavoitteista: Turvallinen Pirkanmaa - Kohti parempaa työhyvinvointia.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Ahonen, G ja Ojala, L-M. 2003. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. WSOY. Helsinki.

Airila, A. 2015. *Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Anttonen, H. ja Räsänen, T. 2009. *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kastila, M. N.d. *Hyvä esimiestyö*. Kuntien eläkevakuutus. http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

Kokki E. 2015. *Kansalaisten odotukset pelastustoimelta*, Pelastusopiston julkaisu, D-sarja: Muut raportit. 1/2015. https://www.intermin.fi/download/59568_Liite_4_Kansalaisten_odotukset_pelastustoimelta.pdf?2c291b96c744d288

Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja 2002. Kuntaliitto.

Laki julkisista hankinnoista 348/2007.

Lindholm T ja Salminen J. 2014. *Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä*. J-Impact Oy. Helsinki

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

Meretniemi, I. 2012. *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Talentum. Helsinki.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen toimintasääntö 1.1.2015. http://www.tampere.fi/liitteet/p/6FwjTS59R/pelan_ts_01012015.pdf

Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2014 -2015.

Rauramo P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat; viisi vaikuttavaa askelta*. Edita. Porvoo.

Sisäministeriön julkaisu 16/2015. 2015. *Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti*. Helsinki. Sisäministeriö.

Sisäasiainministeriön julkaisu 18/2012, *Pelastustoimen strategia 2025*. 2012. Helsinki.

Tampereen kaupungin kehityskeskusteluohje. 2012.

Valpola A. 2003. *Keskustele ja kehity*. WSOY. Helsinki.

www.ehr.fi/www/tuotteet/henkilöstöhallinnan-työkalut/kehityskeskustelu, viitattu 29.2.2016

www.ttl.fi/fi/työhyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx

LIITE 1: PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA 2014 - 2015



Työhyvinvointia yhdessä - Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma 2014-2015



Sisällys

1. Johdanto.....	3
2. Työhyvinvoinnin johtaminen.....	4
3. Työyhteisöviestintä	7
4. Henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky	9
5. Työsuojelu.....	11
6. Osaamisen ylläpito ja kehittäminen	13
7. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet 2014-2015.....	16
8. Yhteenveto.....	17
Liite 1. Työhyvinvointisuunnitelman ohjaus- ja työryhmien kokoonpanot	18
Liite 2. Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointia käsittelevät olemassa olevat ohjeet.....	20



1. Johdanto

Työterveyslaitoksen (2009) määritelmän mukaan: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa."

Työhyvinvoinnissa on kysymys yksilön voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen työpaikalla tapahtuu työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteistyönä: työntekijä voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen ja työnantaja voi tukea monella tavoin yksilön voimavarojen kehittämistä. Työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen osallistuu myös työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma laaditaan kaksivuotiskaudeksi (2014-2015) ja se liitetään osaksi Tampereen kaupungille toimitettavaa henkilöstösuunnitelmaa. Suunnitelman tavoitteena on luoda katsaus työhyvinvoinnin nykytilaan, asettaa sen eri osa-alueille tavoitteet ja aloittaa asetettujen tavoitteiden mukainen systemaattinen työhyvinvoinnin kehittämistyö.

Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelman suunnittelutyö käynnistettiin henkilöstökyselyllä, mikä antoi tietoa kehittämistarpeista. Työhyvinvointisuunnitelmatyön linjauksista ja kokonaisuudesta vastasi ohjausryhmä, joka koostui laitoksen johtoryhmästä ja henkilöstön edustajista. Suunnitelmaluonnos laadittiin työhyvinvoinnin osa-alueille perustetuissa työryhmissä. Työryhmien jäsenet valittiin em. henkilöstökyselyssä työryhmätyöskentelyyn halukkuutensa ilmoittaneiden keskuudesta sekä asiantuntijuuden perusteella. Ohjaus- ja työryhmien kokoonpanot on esitetty liitteessä 1.

Pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelma koostuu viidestä sisällöllisestä osa-alueesta: työhyvinvoinnin johtaminen, työyhteisöviestintä, henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky, työsuojelu sekä osaamisen ylläpito ja kehittäminen. Luvuissa 2-6 on esitetty nykytilakatsaus ja osa-alueille asetetut tavoitteet. Nykytilaan liittyen Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen antamat työhyvinvointia käsittelevät olemassa olevat ohjeistukset on esitetty liitteessä 2. Luvussa 7 on esitetty tavoitteiden pohjalta rakennetut konkreettiset toimenpiteet ja vastuutahot. Suunnitelman toteutumista seurataan määräajoin ja sitä päivitetään tarpeen mukaan (luku 8).



2. Työhyvinvoinnin johtaminen

Johdanto

Johtaminen ja esimiestyö ovat tärkeitä toimintoja organisaation työhyvinvoinnin luonnissa, ylläpidossa ja kehittämisessä. Johtamisen tulee perustua organisaation arvoihin, strategioihin ja tavoitteisiin sekä käytössä oleviin resursseihin. Johtamisen avulla työt organisoidaan ja luodaan toimintaan rakenteet, säännöt ja tarvittavat ohjeistukset. Seurannan ja valvonnan tulosten perusteella toimintaa arvioidaan ja ohjataan haluttuun suuntaan. Ihmisten johtamisessa erityisesti muutosjohtamistilanteissa korostuu esimiestaitojen, vaikutusmahdollisuuksien ja avoimen tiedonkulun merkitys. Työhyvinvointia johdetaan ohjaamalla, delegoimalla ja koordinoimalla sekä huolehtimalla työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden ylläpidosta ja kehittämisestä. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy tärkeänä osana työhyvinvointitoiminnan suunnittelu, joka sisältää muun muassa esimiestyön ja sen tukemisen, varhaisen välittämisen ja työssä jaksamisen mallit, kehityskeskustelut sekä arviointien hyödyntämisen työhyvinvoinnin johtamisessa.

Nykytilan kuvaus

Organisaatiouudistusten yhteydessä on muutettu esimies-alaisuhteita ja laadittu osittain uusia tehtäväkuvauksia. Esimiestyön ongelmina työhyvinvoinnin johtamisen kannalta nähdään esimiestyöhön käytettävän ajan vähäisyys sekä vähäinen määrä esimiesten ja alaisten välisiä kohtaamisia ja tapaamisia. Työnjohtoa vaikeuttavat puutteelliset työn- ja tehtäväkuvaukset sekä esimies-alaisuhteiden osittainen epämääräisyys.

Pelastuslaitokselle on valmisteltu uutta koko organisaatiota käsittelevää perehdytysmateriaalia. Esimiestyön tukemisen kehittämistarpeita on perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kehittämistarpeita on yleisen organisaatioon perehdyttämisen lisäksi myös omiin työtehtäviin ja asemapaikkaan perehdyttämisessä.

Tampereen kaupungin strategian mukaisesti pelastuslaitos on panostanut esimieskoulutukseen aloittamalla paloesimiehille suunnatun esimiesrooliin ja työnjohtoon painottuvan täydennyskoulutuksen. Kaupungin järjestämää ”Esimiespassi”-koulutusta ei ole jalkautettu käyttöön. Esimieskoulutuksen kehittämistarpeena on koulutuksen laajentaminen kaikille esimiestasoille. Yhteisenä sisältönä kaikille tasoille ovat henkilöstöjohtaminen ja työnjohdollinen koulutus.

Tampereen kaupungilla on oma laajasti työkykyä arvioiva ”Varhaisen tuen toimintamalli” varhaisen puuttumisen prosessin käynnistämisestä ja läpiviemisestä. Pelastuslaitoksella mallia ei ole näin laajasti käsitelty. Pääteisiin liittyen pelastuslaitoksella on oma sisäinen ohjeistuksensa ”Käräyttämisestä välittämiseen”, jonka tarkoitus on alentaa lähiesimiehen kynnystä puuttua alaisensa alkoholin käyttöön jo ennen kuin se oleellisesti näkyy työn suorittamisessa. Nykytilan ongelmat varhaisessa puuttumisessa liittyvät tietämättömyyteen toimintamalleista ja toimintakulttuuriin toisen henkilön ongelmien kätkemisestä.



Pelastuslaitoksen kehityskeskustelujen toimintamalli on perustunut kaupungin ohjeistukseen, mutta ohjeistusta ei ole kaikilta osin noudatettu. Pelastuslaitoksella pidettyjen kehityskeskustelujen määrä on lisääntynyt, mutta keskustelujen vaikutavuus on tehtyjen selvitysten perusteella koettu huonoksi. Harva koki saaneensa kehityskeskusteluista hyötyä tai vaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviinsä. Kehityskeskusteluvalmennusta ei ole kattavasti toteutettu. Kehittämistarpeita on kehityskeskustelukoulutuksessa ja työkalujen soveltuvuudessa pelastuslaitoksen käyttöön. Kehityskeskustelut eivät vielä muodosta portaittaisen etenemisen mallia, jossa pelastuslaitoksen strategiat ja tavoitteet jalkautuisivat koko organisaation läpi yksittäisen työntekijän tavoitteisiin ja tehtäviin saakka. Kehityskeskustelujen sisällön ja tavoitteiden toteutumisesta ei myöskään kerätä tietoa arviointia ja toiminnan ohjausta varten.

Pelastuslaitos osallistuu määräväuosittain kunta 10 kyselyyn ja tulokset on käyty läpi toimintayksiköittäin, ei kuitenkaan kattavasti. Pilotti-hankkeena on tehty kaikille esimiesasemassa oleville 360-arviointi ja tuloksista on pidetty ryhmäpalauttekeskustelut. Työhyvinvointisuunnittelun käynnistäminen aloitettiin koko henkilöstölle suunnatulla työhyvinvointikyselyllä, jonka aineistoa hyödynnetään suunnitelman laatimisessa. Työhyvinvoinnin johtamisen arviointien kehittämiseksi on tarve rakentaa toimintamallit käytössä olevien arviointimenetelmien tulosten hyödyntämiseksi esimieskoulutuksen suuntaamisessa, kehityskeskustelujen aineistona ja työhyvinvoinnin johtamisen apuvälineenä.

Tavoitteet

Esimiestyö ja esimiestyön tukeminen

Esimiestyön osalta tavoitteena on avoimuuden lisääminen päätöksenteossa ja asioiden valmistelussa. Esimiestyölle tulisi olla riittävästi aikaa. Esimiestyön tukemisen osalta tavoitteena on työnkuvien selkiyttäminen ja henkilöstöjohtamista tukeva esimieskoulutus kaikilla tasoilla. Työnkuvien selkeyttämisen tavoitteena on, että kaikki tunnistavat oman asemansa ja tehtävänsä ja niihin liittyvät velvoitteet, vastuut ja oikeudet sekä toimivallan. Esimieskoulutuksen tavoitteena on tukea esimiestyötä tuomalla esiin työssä tarvittavia tietoja ja antamalla eväitä esimestaitojen kehittymiselle. Tavoitteena on myös toimintamallien selvittäminen esimiestyön ongelmatilanteisiin.

Varhainen tuki

Tavoitteena on esimiesten tietojen ja taitojen lisääntyminen varhaisen tuen toimintamallin käytöstä ja toimintamallin käyttökynnyksen laskeminen.

Kehityskeskustelut

Tavoitteena on kehityskeskustelujen avulla parantaa työhyvinvointia muokkamalla tehtäviä koko työuran ajan organisaation tarpeista lähtien, henkilön ominaisuudet huomioiden. Tavoitteena on henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen omiin työtehtäviin liittyvissä kysymyksissä.



Arviointien hyödyntäminen

Arviointien hyödyntämisen osalta tavoitteena on valmistella toimintamalli nykyisin käytävissä olevien arviointimenetelmien suunnitelmallisesta hyödyntämisestä osana esimiestyötä. Mittarina voidaan käyttää raportoituja toimenpiteitä.



3. Työyhteisöviestintä

Johdanto

Työyhteisöviestintä on vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja arvostusta. Se on osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Hyvä työyhteisöviestintä on haasteellista ja se vaatii yhteistyötä, josta jokainen on vastuussa. Parhaimmillaan työyhteisöviestintä on monisuuntaista, avointa ja sen avulla voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä sekä motivoida työntekijöitä. Toimiva viestintä lisää työhyvinvointia.

Työyhteisöviestintä tarkoittaa tiedon jakamista, vuoropuhelua, palautteen antoa, yhteisiä käyttäytymismalleja sekä yhteisten asioiden suunnittelua ja kehittämistä.

Viestinnän toimivuudella on suuri vaikutus siihen, miten työpaikalla tiedetään kaikkia koskevista asioista ja kokevatko työntekijät, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin. Tiedon tulee olla oikea-aikaista ja sisällöltään oikein rajattua. Tiputellen annettu epävarma tieto lisää epävarmuutta ja lisää huhuja, joista ajan myötä tulee totuuksia. Epävarmuus voi myös lisätä turhautumista.

Viestinnässä viestin lähettäjällä on vastuu rajata viestin sisältö, rajata kohderyhmä, valita viestintäkanava sekä viestin lähettämisen ajankohta. Viestin vastaanottajalla on velvollisuus ottaa viesti vastaan. Viestin vastaanottajan tulee myös reagoida viestiin, jos niin pyydetään. Tällä varmistetaan viestin perille meneminen ja ymmärtäminen.

Nykytilan kuvaus

Pelastuslaitoksen viestintäympäristö on haasteellinen. On neljä työvuoroa sekä päivätöitä tekevä henkilöstö. On yli 60 paloasemaa, joista 14 on avoinna 24 h. Yksiköitä on monia (pelastus, onnettomuuksien ehkäisy, varautuminen, ensihoito). Viestin kohdentaminen tällaisessa ympäristössä on vaikeaa.

Päivätyötä tekevä henkilöstö osaa ja voi käyttää tietokoneita päivittäin, mutta vuorotyötä tekevien henkilöiden tietotekniset taidot vaativat koulutusta. Näin viestien vastaanottaminen ja lähettäminen hankaloituu. ”Kioskikoneita” on käytössä, mutta niistä puuttuvat ”suorat linkit ja kuvakkeet”.

Pelastuslaitoksella on käytössä erilaisia sisäisiä viestintäkanavia, joiden kehittämisellä voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin uusien etsimisellä. Lähtökohtana onkin olemassa olevien järjestelmien tehostaminen uusien kanavien luomisen sijaan.

Sähköposti on päivittäisen tiedonvaihdon pääsääntöinen väline. Sitä kautta tehdään myös aloitteet. Wiki -verkkosivustolle tallennetaan pysyvät toimintaohjeet ja säännöt, kokousten pöytäkirjat, henkilöstötiedotteet, talousarviot ja tilinpäätökset. Lisäksi Wikin kautta voi antaa palautetta sisäisesti. Avack-infoshowta käytetään ajankohtaisten asioiden (avoimet työpaikat, vapaat asunnot, henkilöstömuutok-



set, tulevat tapahtumat) kertomiseen. Avackin avulla voidaan tiedottaa myös asema tai aluekohtaisista asioista. Lisäksi Avackin ”hallinäytöillä” näkyvät ko. paloaseman hälytysten tiedot. P-verkkolevy on ”arkisto” monille asiakirjoille. P-asemalle tallennetaan työvuorotaulukot sekä siellä on myös sopimuspalokuntien asioita ja hallinnollisia asiakirjoja. Moodlessa on henkilöstön sisäiseen koulutukseen tarvittavat materiaalit. Lync on uusi kokoustamisen kanava.

Henkilöstötiedotteeseen (Wikissä, välitetään myös sähköpostilla) koostetaan yhteenveto kuukauden ajankohtaisista asioista sekä edellisen kuukauden tilastoista. Henkilöstölehti Letku & Laastari ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Lehdessä käsitellään ajankohtaisia ja ajattomia aiheita niin omasta pelastuslaitoksesta kuin yleisemmin pelastusosalta sekä henkilöstökuulumisia (eläkkeelle jäävät, uudet työntekijät, merkkipäivät).

Vuorovaikutteisia yhteisöviestinnän kanavia ovat esimerkiksi yksikköjen sääntönmukaiset kokoukset, kehityskeskustelut sekä apelli (työvuorojen vuoronvaihto klo 8.00).

Tavoitteet

Tavoitteena on luoda toimiva sisäisen viestinnän järjestelmä nykyisistä käytössä olevista kanavista ja viestintätavoista. Työ aloitetaan tekemällä henkilöstölle kysely kanavien käytöstä ja niiden toimivuudesta. Tämän jälkeen tehdään prosessikuvaus sisäisestä viestinnästä. Kuvauksessa määritellään viestinnän kanavat, kanavien kautta välitettävät viestit sekä vastuutahot.

- Kuvataan sisäinen viestintä Pirkanmaan pelastuslaitoksella
- Parannetaan tiedonkulkua pelastuslaitoksen sisällä
- Tehostetaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja korostetaan sen tärkeyttä
- Perustetaan pelastuslaitokselle moniammatillinen viestintätyöryhmä



4. Henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky

Johdanto

Pohjana työhyvinvoinnille on yksilön henkilökohtainen hyvinvointi, joka rakentuu henkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn yhdistelmästä. Toimintakyvyllä tarkoitetaan henkilön kykyä suoriutua eri työtehtävistä. Henkinen hyvinvointi tarkoittaa yleistä työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä, työn iloa, imua, hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta sekä arvostuksen, oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia. Myös henkilön omaan työhönsä ja työyhteisöön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (rohkeus ottaa asioita puheeksi) ovat tärkeitä henkiseen toimintakykyyn vaikuttavia osatekijöitä.

Fyysisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan elimistön toiminnallista kykyä selviytyä fyysisistä ponnistelua edellyttävistä tehtävistä ja sille asetetuista tavoitteista. Se ilmenee kykyä liikkua, harrastaa ja huolehtia päivittäisistä toimista. Omalta osaltaan toimintakykyä tukee hyvän ergonomian hallinta ja käyttö arjen työssä.

Henkisen ja fyysisen toimintakyvyn osalta on keskeistä työntekijän oma motivaatio ja toiminta (ml. terveellinen ravinto, monipuolinen liikunta ja riittävä lepo) terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Toimintakykyä voidaan tukea jatkuvalla seurannalla (kehityskeskusteluiden, toimintakykytestauksien ja kyselyiden tulosten hyödyntäminen), työyhteisön ilmapiiristä huolehtimalla (jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla) sekä työntekijöiden terveyttä ja kuntoa edistävillä ja tukevilla toimilla (mm. varhainen tuki, toimiva työterveyshuolto, TYKY –toiminta).

Henkisen ja fyysisen toimintakyvyn tukemiseksi on käytössä erilaisia varhaiskuntoutuksen muotoja (ASLAK, avokuntoutus, yksilöllinen työkykyä ylläpitävä ja parantava kuntoutus (TYK)). Kuntoutuksen oikea kohdentaminen ja ajoittaminen on tärkeää tulosten aikaansaamiseksi. Kuntoutusten tavoitteena on edistää terveyttä, vahvistaa osallistujien työ- ja toimintakykyä sekä luoda edellytyksiä työkyvyn pitkäaikaiselle säilyttämiselle. Tavoitteena on auttaa kuntoutujaa arvioimaan ja kehittämään omia työskentelytapojaan ja käsittelemään osaamisen ja työn kehittämisen kysymyksiä myös yhdessä työyhteisön kanssa.

Päävastuu toimintakyvyn ylläpitämisestä on henkilöllä itsellään. Tässä asiassa häntä tukevat esimies, työyhteisö ja työterveyshuolto.

Nykytilan kuvaus

Tällä hetkellä fyysisen toimintakyvyn systemaattista seuranta tapahtuu vain pelastustoimen vastuualueella. Työn luonteesta johtuen painopiste on palomiesten ja paloesimiesten fyysisen toimintakyvyn seurannassa. Henkilöstön käytössä olevat paloasemakohtaiset kuntosalit mahdollistavat ja tukevat fyysisen toimintakyvyn ylläpitämistä. Keskuspaloasemalla järjestetään myös fysioterapeutin vetämänä jumppa kaksi kertaa viikossa.



Henkisen toimintakyvyn seuranta tapahtuu esimiesten toimesta kehityskeskustelujen yhteydessä. Henkistä toimintakykyä tuetaan myös pelastuslaitoksen ja Tampereen evankelis-luterilaisen seurakunnan yhteistyöllä, mikä käytännössä toteutuu mahdollisuutena keskustella papin kanssa. Pappi on tavattavissa pääsääntöisesti torstaisin keskuspalosivustolla.

Pirkanmaan pelastuslaitos tukee toimintakykyä edistäviä aktiviteetteja kuten henkilökunnan urheiluseuran (TaPu) toimintaa ja kuorotoimintaa (mieskuoro Tulikot). Pelastuslaitos pyrkii tukemaan yhteisöllisyyttä myös erilaisin koko henkilöstölle suunnatuin tapahtumin (mm. hiihtokilpailut, kalastuskisat, joulujuhla).

Huomioitavaa on myös Tampereen kaupungin tarjoamat monipuoliset toimintakykyä edistävät henkilöstöedut, joista löytyy kattavasti tietoa Loorasta (kts. Loora>henkilöstöasiat>henkilöstöedut).

Työhyvinvointikyselyn yhteydessä nostettiin esille henkisen toimintakyvyn tukemiseen, häiriötekijöiden poistamiseen sekä yhteisöllisyyden lisäämiseen liittyvien toimenpiteiden tarve. Samalla toivottiin kokonaisvaltaista toimintamallia koko henkilöstön fyysisen toimintakyvyn seurantaan ja tukemiseen.

Tavoitteet

- 1) Työn häiriötekijöiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen riittävän varhaisessa vaiheessa. Työn häiriötekijöitä ovat muun muassa väkivalta- ja uhkatilanteet, epätasa-arvoinen kohtelu, epäasiallinen käytös, aseman väärinkäyttö tai liiallinen ylikuormitus (henkinen tai fyysinen).
- 2) Henkisen ja fyysisen toimintakyvyn tukeminen ja ylläpitäminen koko työuran ajan. Toimintakyvyn ylläpidossa ja tukemisessa avainasemassa ovat hyvät toimintamallit, toimiva työterveyshuolto sekä tasa-arvoisuus, tasapuolisuus, avoimuus, kaikkien ammattiryhmien huomioiminen ja arvostaminen eli hyvän työyhteisökulttuurin edistäminen (sis. käytös, kohtelu ja yhteisöllisyys) kaikilla organisaatitasoilla.



5. Työsuojelu

Johdanto

Työturvallisuus on työhyvinvoinnin perustarve. Työsuojelun päämääränä on luoda työolot sellaisiksi, ettei työntekijä joudu alttiiksi tapaturmille eikä työperäisille sairauksille. Tavoitteena on paitsi fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen ja terveellinen, myös viihtyisä ja kehittävä työympäristö. Työsuojelua toteutetaan parantamalla työoloja teknisten, ergonomisten ja työhygieenisten keinojen, valistustyön, koulutuksen, neuvonnan sekä opastuksen avulla. Näiden lisäksi ennakoivan työsuojelutyön tavoitteena on estää etukäteen vaarallisen työympäristön syntyminen.

Työturvallisuuden huomiointi on osa pelastuslaitoksen johtamiskäytäntöjä. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista sekä lakisääteistä että omaehtoista turvallisuuden hallintaa, missä yhdistyvät menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtaminen. Työturvallisuuden johtaminen on pelastuslaitoksen jokaisen esimiehen jatkuvaa päivittäistä toimintaa ja myös velvollisuus, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapa-
turmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Pelastuslaitoksen turvallisuuden edistämisen kannalta on tärkeätä, että työnantaja ja työntekijät toimivat yhteistyössä keskenään. Työturvallisuuslaki korostaa sekä työnantajan että työntekijöiden vastuuta työsuojelun toteuttamisessa. Työnantajan edun mukaista on ottaa huomioon työntekijöiden oman työnsä tuntemus ja työn turvallisuuden parantamista koskevat ehdotukset. Työntekijöiden edun mukaista on osallistua täysimääräisesti pelastuslaitoksen työolojen kaikinpuoliseen kehittämiseen. Työntekijöiden osallistumisella ja aktiivisella toiminnalla on suuri merkitys työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työssä viihtymisen kannalta.

Nykytilan kuvaus

Pelastuslaitoksella on oma työsuojelun yhteistoiminnasta vastaava henkilöstö, kuten muillakin Tampereen kaupungin yksiköillä. Organisaatioon kuuluvat työsuojelupäällikkö, toimihenkilöiden ja työntekijöiden työsuojeluvaltuutetut sekä kolme työsuojeluasiamiestä. Molemmilla työsuojeluvaltuutetuilla on kaksi varahenkilöä.

Pelastuslaitoksella on laadittu työsuojelun toimintaohjelma ja toteutettu vaaratekijöiden ja riskien arviointi koskien paloasemia ja eri henkilöstöryhmien työtehtäviä ja työolosuhteita. Riskien arvioinnin tulisi olla rutiininomaista ja ilmentyä konkreettisemmin esimerkiksi hankinnoissa, koulutuksissa ja operatiivisessa toiminnassa. Sopimuspalokuntien avustamiseen vaaratekijöiden ja riskien arvioimisessa ei toistaiseksi ole ollut resursseja.

Pelastustoimeen kuuluvista tehtävistä osa on ns. korkeariskisiä tehtäviä. Korkeariskisistä toiminnoista on tehty turvaohjeita, joista osa on ainakin osittain vanhentuneita ja ne ovat huonosti henkilöstön löydettävissä.



Työtapaturmista johtuvien työkyvyttömyyspäivien määrä on noussut huolestuttavan paljon viime vuosina. Huomattava osa työtapaturmista aiheutuu työpaikkaliikunnassa, etenkin joukkuepeleissä.

Työturva Monitori on Tampereen kaupungin käyttämä työturvallisuustietojärjestelmä, joka toimii työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Monitorin kautta hoidetaan mm. tapaturmailmoitukset, vaaratilanneilmoitukset ja työturvallisuutta koskevat parannusehdotukset. Työturva Monitoria on mahdollista käyttää työsuojelun hallinnan välineenä. Pelastuslaitoksella Työturva Monitorin käyttö ei ole tehokkaassa käytössä.

Pelastuslaitoksella on laadittu syksyllä 2013 prosessikaaviot työsuojeluun kuuluvista toiminnoista. Prosessikaavioiden tarkoituksena on havainnollistaa esitetyn asian kulku sen vireillepanosta päätöksentekoon ja toimeenpanoon saakka. Prosessikaavioita ei ole vielä jalkautettu henkilöstölle.

Psyykkisen turvallisuuden huomiointi on lisääntynyt viime vuosina. Haaste on etenkin ensihoitohenkilöstön lisääntyneet kokemukset väkivaltaisesti käyttäytyvistä asiakkaista. Vuonna 2013 järjestettiin koulutusta, minkä tarkoitus oli parantaa valmiuksia väkivaltaisen asiakkaan kohtaamiseen.

Puhdas paloasema ja altistuminen ovat herättäneet keskustelua kuluvan vuoden aikana. Pelastuslaitos etenee puhdas paloasema – teeman kanssa pelastuslaitosten valtakunnallisten linjausten mukaisesti.

Tavoitteet

Tavoitteena on riskitietoisuuden lisääminen. Riskitietoisuuden lisääminen on työntekijöiden tietoisuutta työn vaaratekijöistä, taitoa tunnistaa niitä omassa työssänsä sekä raportoida niistä toimivan järjestelmän avulla. Työntekijä osaa toimia oikein riskialttiissa ympäristössä ja esimiehet osaavat valvoa oikeita toimintatapoja. Tavoitteen aikaansaamiseksi tulee kiinnittää huomio seuraaviin seikkoihin:

- Työturvallisuus osaksi päivittäistä työtä
 - Työturvallisuusjohtaminen osana päivittäistä esimiestyötä
 - Eri toimijatahojen työsuojeluvastuun korostaminen ja tiedostaminen
 - Riskien ja vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskitietouden lisääminen tehostamalla koulutusta valvonnan tueksi
- Työsuojelun tilanneraportti johtoryhmälle ja koko henkilöstölle kuukausitiedotteessa neljän kuukauden välein
- Toimintojen omaksuminen työsuojelun prosessien kuvausten mukaisesti
- Työturva Monitorin käytön koulutus ja hallinta
- Turvaohjeiden päivittäminen ja liittäminen osaksi operatiivisen toiminnan suunnittelua



6. Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Johdanto

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen on yksi keskeinen organisaation toiminnan ja henkilöstön kehittämisen osa-alue. Oikein toteutettuna se tukee työhyvinvointia merkittäväällä tavalla. Pirkanmaan pelastuslaitoksen toiminnan kannalta on keskeistä, että koko henkilöstön osaaminen pidetään ajan tasalla ja hyödynnetään. Vastuu osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä on sekä organisaatiolla että oman osaamisen osalta jokaisella henkilöstöön kuuluvalla itsellään. Osaamisen ylläpito ja kehittäminen tukee organisaation toiminnan keskeisiä tavoitteita, ja kehittämistoimenpiteet on sidottu pelastuslaitoksen strategisiin linjauksiin. Systemaattinen ja suunniteltu osaamisen ylläpito ja kehittäminen luo pohjaa myös laatu-työn kehittämiseksi.

Nykytilan kuvaus

Lähtötilanne

Osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä toteutetaan tällä hetkellä Pirkanmaan pelastuslaitoksella vaihtelevasti; käytössä on eri henkilöstöryhmille suunnattua, organisaation pääosin itse toteuttamaa koulutusta. Annettava koulutus perustuu pelastuslaitoksen eri toimialojen säädöspohjaan ja osin eri tehtäväprofiileihin. Koulutussuunnittelussa ei ole juuri huomioitu henkilöstön kehittämisenäkökulmaa eikä urapolkuajattelua. Osaamisprosessien hallinta on jaettu organisaation eri vastuualueille, mutta kokonaisvaltainen näkemys tilanteesta koko henkilöstön osalta puuttuu. Koko organisaation osaamiskarttaa eikä osaamistarvekartoitusta ole laadittu. Vuonna 2012 kehityskeskusteluja käytiin 84,55 %:n kanssa koko henkilöstöstä, mutta niistä ei kerätty systemaattisesti henkilöstön osaamistarvetietoa koulutussuunnittelun tueksi.

Seuraavassa on kuvattu tarkemmin eri vastuualueilla toteutettuja osaamisen ylläpidon ja kehittämisen toimenpiteitä.

Hallinto

- systemaattista täydennyskoulutusta ei ole suunniteltu
- tarveharkintaisesti lähetetään henkilöitä koulutustilaisuuksiin (mm. Tampereen kaupungin koulutustarjonta)

Onnettomuuksien ehkäisy ja kehittäminen

- systemaattista täydennyskoulutusta ei ole suunniteltu
- tarveharkintaisesti lähetetään henkilöitä koulutustilaisuuksiin
- vastuualue järjestää tarvittaessa omia, sisäisiä tietoiskuja ajankohtaisista aiheista muutaman kerran vuodessa



Pelastustoiminta

- paloasemien ja työvuorojen ylläpitokoulutusjärjestelmä on kuvattu ja kokonaissuunnitelma sekä tarkemmat pelastusalueiden toteutussuunnitelmat laaditaan vuosittain
- ylläpitokoulutuksen seuranta- ja palautejärjestelmä on toteutettu
- systemaattista täydennyskoulutusta ei ole suunniteltu

Ensihoito

- ensihoidon ylläpitokoulutussuunnitelma laaditaan ja toteutetaan vuosittain
- systemaattista täydennyskoulutusta ei ole suunniteltu
- PSHP:n toimesta järjestetään ensihoitajille (perus- ja hoitotaso) koulutustilaisuuksia
- ylläpitokoulutuksessa on kohtaanto-ongelma; henkilöstö, jolle koulutus on suunnattu, ei läheskään aina pysty osallistumaan ylläpitokoulutustilaisuuksiin hälytystehtävien vuoksi

Osaamisen ylläpidon ja kehittämisen osa-alueet ja tavoitteet

Perehdytys

Perehdytyksen tavoitteena on antaa työturvallisuuslain määräykset huomioiden sekä uudelle että tehtävää pelastuslaitoksen sisällä vaihtavalle työntekijälle riittävät perustiedot sekä koko organisaatiosta että omasta työyksiköstä ja ko. henkilön tehtävästä.

Suunnitelmakaudella pelastuslaitokselle suunnitellaan mentori-aktori -ohjelma. Ohjelmassa määritellään sekä uuden henkilöstön että tehtävää vaihtavan henkilöstön työtehtävää tukeva mentorointi kaikille vastuualueille ja organisaatiotasolle (avainhenkilöstön hiljaisen tiedon siirto ja mentorointi sekä koko henkilöstön perehdytys ja mentorointi)

Osaamiskartoitus

Pelastuslaitokselle toteutetaan strategialähtöinen osaamiskartoitus. Kartoituksen ensimmäinen vaihe on osaamiskartan laadinta.

Suunnitelmakaudella aloitetaan pelastuslaitoksen osaamiskartan laadinta, jossa kuvataan pelastuslaitoksen tehtävien edellyttämät osaamistarpeet ja niiden tasot.

Koulutus

Suunnitelmakaudella pelastuslaitoksessa laaditaan ja otetaan käyttöön toimintaohje, joka linjaa pelastuslaitoksen henkilöstökoulutuksen periaatteet ja omaehtoisin opiskelun tukemisen keinot.

Suunnitelmakaudella kaikki vastualueet suunnittelevat omat täydennyskoulutusjärjestelmänsä. Koulutustarpeet perustuvat pelastuslaitoksen osaamiskartoitukseen ja keskeiset syötteet tulevat kehityskeskusteluista.



Urapolut

Urapoluilla pyritään tukemaan pitkäjänteistä ja suunnitelmallista henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä. Urapolkuajattelu voi sisältää osaamisen laajentamista tai osaamisen syventämistä tietyllä alueella tai molempia.

Suunnitelmakaudella pelastuslaitokselle perustetaan HR -ryhmä, jonka tehtävänä on urapolkusuunnittelun käynnistäminen pelastuslaitoksella. Urapolkuajattelu kytetään henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon prosesseihin, ja siinä huomioidaan toimialan sekä valtakunnalliset linjaukset että Tampereen kaupungin ja pelastuslaitoksen resurssit eri uravaihtoehtoihin.



7. Työhyvinvointisuunnitelman toimenpiteet 2014-2015

Kts. erillinen tiedosto.



8. Yhteenveto

Työhyvinvoinnin kaikkia osa-alueita tulee kehittää jatkuvasti sekä työntekijän että työnantajan toimesta. Tavoitteena on osa-alueiden yhteensopivuuden turvaaminen työntekijän ja työn muuttuessa. Yksilö on luonnollisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa työstä ja työoloista.

Työhyvinvointia yhdessä – Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointisuunnitelmassa 2014-2015 asetettujen tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan sekä johtoryhmissä että kehityskeskusteluissa. Toimenpiteille on asetettu vastuutahot, mutta käytännössä suunnitelman ja toimenpiteiden onnistuminen ja jalkautuminen on kiinni työyhteisön sitoutumisesta. Työhyvinvointisuunnitelmaa päivitetään tarvittaessa johtoryhmän toimesta.

Työhyvinvointisuunnitelma on luettavissa Wikissä ([linkki](#)) ja sen lisäksi työpisteisiin toimitetaan painettuja versioita. Suunnitelmaa tullaan käsittelemään yksiköissä myös esimiesten toimesta.



Liite 1. Työhyvinvointisuunnitelman ohjaus- ja työryhmien kokoonpanot

Ohjausryhmä

Pelastusjohtaja Olli-Pekka Ojanen, pj.
Pelastuspäällikkö Seppo Männikkö
Pelastuspäällikkö Esko Kautto
Pelastuspäällikkö Matti Isotalo
Talouspäällikkö Miia Ojala
Viestintäpäällikkö Veijo Kajan
Kehittämispäällikkö Tiina Salminen
Palomestari Ari Viitanen
Paloesimies Topi Varho
Palomies Jarkko Lahtinen

Työryhmät

Työhyvinvoinnin johtaminen

Operatiivinen päällikkö Martti Honkala, ryhmän puheenjohtaja
Palopäällikkö Pekka Mellin
Paloesimies Ville Naskali
Palotarkastaja Joonas Suikkanen
Palomies Timo E Tuominen

Työyhteisöviestintä

Tiedostuspäällikkö Veijo Kajan, ryhmän puheenjohtaja
Ensihoitaja Henri Backman
Koulutussuunnittelija Elina Haapala
Palomestari Heikki Havukainen
Palotarkastaja Mika Kupiainen
Ylipalomies Markku Salmijärvi
Palopäällikkö Jari Veija

Henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky

Kehittämispäällikkö Tiina Salminen, ryhmän puheenjohtaja
Koulutussuunnittelija Ullastiina Hankala
Palomies Rike Kalliomäki
Automestari Hannu Mansikkamäki
Palomestari Jyrki Paunila
Työterveyshoitaja Milka-Riikka Rajala
Ensihoitaja Ville-Pekka Tolvanen
Palotarkastaja Vesa-Pekka Viirelä



Työsuojelu

Kehitysinsinööri Teemu-Taavetti Toivonen, ryhmän puheenjohtaja
Palomies Pauli T Lahtinen
Palvelussuhdepäällikkö Jukka Lehtonen
Palotarkastusinsinööri Sami Lindfors
Ylipalomies Markku Savilahti
Palomestari Ari K Viitanen

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Koulutuspalomestari Jari Nieminen, ryhmän puheenjohtaja
Ensihoitaja Sanna Kauppinen
Palotarkastusinsinööri Tomi-Pekka Olkkonen
Ylipalomies Jari Ranta-aho
Palopäällikkö Mika Salmela
Paloesimies Harri Tanhuanpää
Palomestari Hanne Vänskä



Liite 2. Tampereen kaupungin ja Pirkanmaan pelastuslaitoksen työhyvinvointia käsittelevät olemassa olevat ohjeet

Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiespassi

(Loora: Etusivu>Esimiehet>Esimiespassi-ohjelma)

Kehityskeskustelut

(Loora:Etusivu>Ohjeet ja lomakkeet>Henkilöstöhallinnon ohjeet ja lomakkeet>Kehityskeskustelut)

Työyhteisöviestintä

Viestintäohjeet

(<http://wiki.tampere.fi/confluence/pages/viewpage.action?pageId=11609934>)

Henkilöstön henkinen ja fyysinen toimintakyky

Defusing –toimintaohje - -

(<http://wiki.tampere.fi/confluence/download/attachments/6816359/Defusing.pdf?version=1&modificationDate=1319625213000&api=v2>)

Kiusaaminen ei kuulu hyvään ilmapiiriin

(Loora: Etusivu>Työterveys ja hyvinvointi>Työhyvinvointi)

Käräyttämistä välittämiseen

(Toimintaohje 16.4.2012)

Liikunnan järjestäminen aluepelastuslaitoksessa

(Toimintaohje Nro 5/2009)

Pelastuslaki 2011/379; 39 § Pelastustoimintaan osallistuvan toimintakyky

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=pelastuslaki>)

Tampereen kaupungin päihdeohjelma

(Loora: Etusivu>Työterveys ja hyvinvointi>Päihdeohjelma)

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma

(P:\HALLINTO Ojala Micklin\Ohjeet)

Varhaisen tuen toimintamalli

(Loora: Etusivu>Työterveys ja hyvinvointi>Työhyvinvointi)

Työsuojelu

Työturva Monitori

(Loora: Etusivu>Työterveys ja hyvinvointi>Työsuojelu ja –turvallisuus)

Työturvallisuuslaki 2002/738

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>)

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Pelastuslaki 2011/379; 39 § Pelastustoimintaan osallistuvan toimintakyky

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=pelastuslaki>)

Sisäasiainministeriön julkaisu 48/2007; Pelastussukellusohje

(<http://www.intermin.fi/julkaisu/482007?docID=25169>)

Toimintaohje työvuorojen ylläpitokoulutuksesta

(Toimintaohje 3/2012)

Työturvallisuuslaki 2002/738; 14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

(<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>)

LIITE 2: PIRKANMAAN PELASTUSLAITOKSEN KEHITUSKESKUSTELU-
RUNKO



**PIRKANMAAN PELASTUSLAITOS
KEHITYSKESKUSTELURUNKO/TULOSKORTISTO**

Päivämäärä:

Työntekijän nimi:

Esimiehen nimi:

Keskeisimmät työtehtävät:

1. TYÖSSÄ SUORIUTUMISEN ARVIOINTI

Arvioi työtekijän suoriutumista edellisessä kehityskeskustelussa sovitussa tavoitteissa sekä osaamisen kehittämiskohteissa.

Mitkä olivat tärkeimmät työtavoitteesi menneellä kaudella?	
Miten edellisessä kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ovat toteutuneet (toimenpiteet, aikataulut ja mittarit huomioiden)?	Arvio toteumasta:
Miten olet ylläpitänyt ja kehittänyt ammattitaitoasi ja osaamistasi edellisessä kehityskeskustelussa sovitussa asioissa (toimenpiteet ja aikataulut huomioiden)? Miten olisit halunnut ylläpitää ja kehittää ammattitaitoasi ja osaamistasi tulevaisuudessa?(esim. millä menetelmillä, kenen tuella...)	Arvio toteumasta:

SUORITUKSEN KOKONAISARVIOINTI

Arvioi lopuksi onnistumista kokonaisuutena ja keskustelkaa kokonaisarvioinnin perusteluista.

1. Tavoitteen yläpuolella
2. Tavoitetasolla
3. Vaatii kehittämistä

2. TYÖSSÄ JAKSAMINEN JA TYÖURA

Tässä kohdassa keskustellaan työntekijän työssä jaksamisesta ja työuraa koskevia asioita. Selvitetään työntekijän ammatillisen suuntautumisen mahdollisuuksia ja halukkuuksia.

Millaisena pidät omaa työkykyäsi ja voisiko sitä jotenkin parantaa?	
Millaisena näet oman työurasi? (työtehtävät, kouluttautuminen, eläköityminen)	
Pystyisikö työnantaja edesauttamaan työurasi jatkumista nykyisessä työtehtävässasi ja mitä voisit itse tehdä asian parantamiseksi?	
Pidätkö nykyisestä työstäsi ja voisiko nykyinen työnantajasi tarjota sinulle mieluisemman työnkuvan? (Millaisia muutoksia toivoisit toimenkuvaasi? Millaisilla toimenpiteillä työtäsi voitaisiin kehittää?)	

3. TAVOITTEISTA SOPIMINEN / TULEVAT TAVOITTEET

Tässä kohdassa esimiehesi kertoo sinulle **tuotantoalueesi/yksikkösi strategisista tavoitteista tulevalle kaudelle ja siitä miten ne liittyvät työtehtäviisi**. Jokaisen johtamistason on kirjoitettava tähän auki pelastuslaitoksen strategiasta yksikön tehtävät ja niiden vaikutus yksittäiseen työntekijään.

Tiimi/Osasto	Strategia ja tavoite
Pelastuslaitos (Pelastusjohtaja / palvelutasopäätös)	
Osasto (Seuraava johtamistaso) Esim. Tekninen tai eteläinen pelastusalue	
Tiimi (Kehityskeskustelun osallistuvan vertaiset) Esim. tekninen -> korjaamo tai itä -> Hervannan paloasema)	

Pohdittavaksi yhteistä keskustelua varten:

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tavoitteesi tulevalle kaudelle?
- Miten (henkilökohtaisesti) tavoitteesi liittyvät yksikkösi/tiimisi tavoitteisiin?
- Näetkö yhteyden omien tavoitteidesi ja strategisten tavoitteiden välillä?

Kirjatkaa yhteisesti sovitut keskeisimmät tavoitteet tähän (toimenpiteet, aikataulu, seuranta)

Tavoite	Toimenpiteet (esim. opastus, tuki, työmenetelmät, työvälineet)	Aikataulu	Mittari (tavoitetaso, aikataulu, palaute tms.)

4. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Pohdittavaksi yhteistä keskustelua varten:

- Mitä osaamisalueita sinun tulisi mielestäsi kehittää tulevana vuonna ja minkälaista uutta osaamista tarvitset työssäsi?
- Tarvitsetko osaamisen kehittämiseen tukea?
 - Keskustelkaa työntekijän osaamisen arviointiin pohjautuvista keskeisimmistä kehittämiskohteista ja toimenpiteistä (osaamisen arviointi tehdään joko SAP itsepalvelutoiminnoissa tai erillisellä osaamiskartoituslomakkeella)
 - Kirjatkaa **osaamisen kehityssuunnitelma** (kehitettävä osaaminen, toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt)
- Mitä ammatillista osaamista sinulla on, jota et pysty hyödyntämään työssäsi?
 - Mitä sellaisia vahvuuksia sinulla on, joita voit jakaa työyhteisössäsi?
 - Mitkä ammatilliset osa-alueet koet vahvuuksinasi?

OSAAMISEN KEHITYSSUUNNITELMA

Kehitettävä osaaminen	Toimenpiteet sekä koulutustarpeet	Aikataulu ja vastuuhenkilöt	Mittarit ja seuranta (tavoitetaso, palaute tms.)

5. TYÖHYVINVOINTI

Pohdittavaksi yhteistä keskustelua varten:

Miten olet viihtynyt työssäsi? <ul style="list-style-type: none">• Millaiseksi koet ilmapiirin työyhteisössäsi?• Sujuuko yhteistyö työkavereiden kanssa?• Toteutuuko työyhteisössä mielestäsi oikeudenmukaisuus, inhimillinen kohtelu ja sukupuolten tasa-arvo?• Arvostetaanko osaamistasi ja työpanostasi?	
Miten yhteistyö on mielestäsi sujunut esimiehesi kanssa? <ul style="list-style-type: none">• Oletko saanut riittävästi tukea ja palautetta työstäsi?• Onko töiden yleinen organisointi tasapuolista?• Onko tiedonkulku kunnossa ja miten sitä tulisi kehittää?	

Miten olet kokenut henkilökohtaisen jaksamisesi suhteessa elämäntilanteesi? <ul style="list-style-type: none">• Oletko kokenut kiirettä tai stressiä?• Onko työ- ja vapaa-aikaasi tasapainossa?	
Miten kehittäisit työpistettäsi, työtapoja työturvallisuutta? (työvälineet, työympäristö, toimintatavat)	

Sovittu kehittämiskohde	Toimenpiteet	Aikataulu ja vastuhenkilöt	Mittari ja seuranta (tavoitetaso, palaute tms.)

--	--	--	--

Kirjatkaa **työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma** edellisiin kysymyksiin ja keskusteluihin perustuen (sovittu kehittämiskohde, toimenpiteet, vastuuhenkilöt, seuranta).

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus

LIITE 3 KEHITYSKESKUSTELUOHJE PELASTUSLAITOKSELLE



Pirkanmaan pelastuslaitoksen kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen tavoitteellinen keskustelu, joka pidetään säännöllisesti ja johon valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskustelu on toisaalta johtamisen väline ja toisaalta työntekijän vaikutuskanava, jonka avulla hän pystyy osallistumaan oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehityskeskustelu on olennainen osa esimiehen ja alaisen välistä yhteistoimintaa ja se tukee työn hallintaa ja työhyvinvointia. On erittäin tärkeää, että keskustelussa annetaan molemminpuolista palautetta.

Tampereen kaupungissa kehityskeskustelujen käyminen perustuu kaupungin strategiseen johtamisjärjestelmään. Kehityskeskustelut tulee käydä alkuvuonna pelastuslaitoksen vuosisuunnitelma sekä henkilöstösuunnitelma huomioiden. Tällöin jokainen työntekijä kykenee tiedostamaan oman työnsä merkityksen Pirkanmaan pelastuslaitoksen strategian ja tavoitteiden toteuttajana. Kehityskeskustelujen sisältö toimii myös konkreettisena pohjana seuraavan vuoden henkilöstö- ja koulutussuunnitelmalle. Kehityskeskustelujen kulku ja aikataulu on kuvattu liitteessä 1.

Kehityskeskustelun pelisäännöt

- Keskustelu on vuorovaikutuksellista ja luottamuksellista.
- Kahdenkeskiset kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa. Haluttaessa käydään puolivuotiskeskustelu tavoitteiden toteuman seuraamiseksi.
- Keskustelusta sovitaan etukäteen ja kuhunkin keskusteluun tulee varata riittävästi aikaa (n. kaksi tuntia)
- Työntekijällä on mahdollisuus valmistautua kehityskeskusteluunsa työajalla.

Kehityskeskusteluihin valmistautuminen

- Prosessi käynnistyy vuosittain johtoryhmän palaverilla, jossa sovitaan vuosittaisille keskusteluille tarkemmat aikataulut, käytettävät kehityskeskustelurungot ja -mallit sekä käydään läpi pelastuslaitoksen tavoitteet sekä kehittämiskohteet.
-



- Ennen kehityskeskusteluja pidetään oman yksikön tai tiimin työyhteisöpalaveri, jossa selkeytetään yksikön strategia sekä kehityskeskustelukäytännöt jokaiselle työyhteisön jäsenelle.
- Esimiehen valmistautuminen:
 - Sovi molemmille osapuolille sopiva aika ja järjestä rauhallinen ja puolueeton paikka keskustelua varten.
 - Huolehdi etukäteen tarvittavat dokumentit mukaan (edellisen vuoden kehityskeskustelulomake, pelastuslaitoksen toimintasuunnitelma ja henkilöstösuunnitelma sekä kehityskeskustelulomake).
 - Pohdi ja arvioi työntekijän työsuoritusta kokonaisvaltaisesti edellisessä keskustelussa sovittujen tavoitteiden sekä osaamisen kehittämisen näkökulmasta.
 - Esittele kehityskeskustelulomake.
 - Pohdi pelastuslaitoksen strategiasta sekä vuosisuunnitelman tavoitteista käsin työntekijän tulevia tavoitteita ja osaamisen kehittämiskohteita ja luonnostelee ne kehityskeskustelulomakkeelle.
- Työntekijän valmistautuminen:
 - Tutustu kehityskeskustelulomakkeeseen.
 - Palauta mieleen edellisen vuoden kehityskeskustelussa sovitut tavoitteet ja arvioi onnistumistasi niissä.
 - Pohdi pelastuslaitoksen strategiasta sekä vuosisuunnitelman tavoitteista käsin työsi tavoitteita ja osaamisen kehittämiskohteita ja luonnostelee ne kehityskeskustelulomakkeelle.
 - Valmistaudu antamaan palautetta esimiehelle ja käsittelemään myös työhyvinvointiin liittyviä asioita.
- Kehityskeskusteluissa tulee käsitellä seuraavat teema-alueet: työsuorituksen arviointi, tavoitteista sopiminen, osaamisen kehittäminen (laaditaan kehittämis- ja koulutussuunnitelma) sekä työhyvinvointi (laaditaan tarvittaessa työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma).

Kehityskeskustelun eteneminen

- Kehityskeskustelussa arvioidaan ja kirjataan edellisessä keskustelussa sovittujen tavoitteiden ja osaamisen kehittämiskohteiden saavuttaminen ja toteuma.
-



- Keskustelussa suunnitellaan ja kirjataan työhön liittyvät tavoitteet ja osaamisen kehittämiskohteet sekä laaditaan kehittämis- ja koulutussuunnitelma tulevalle vuodelle sekä selkeytetään strategian ja pelastuslaitoksen tavoitteiden yhteys näihin.
- Valmis täytetty lomake tulostetaan työntekijälle ja allekirjoitetaan.
- Työntekijän tulee toimittaa kehittämis- ja koulutussuunnitelmaan perustuvat koulutus - ja kurssitiedot koulutuksen suorittamisen jälkeen kurssitallentajalle SAP – järjestelmään tallentamista varten (koulutuksen nimi, päivämäärä, koulutuspäivien lukumäärä ja koulutukseen käytetty työaika tunteina, koulutuksen laji, kouluttajan nimi ja kurssin hinta).
- Sekä esimies että työntekijä säilyttävät kehityskeskustelulomakkeen.
- Kehityskeskustelujen jälkeen esimies raportoi keskeisimmistä koulutus- ja kehittämistarpeista koontilomakkeella omalle esimiehelleen, joka toimittaa yhteenvetotiedot kehittämispäällikölle. Kehityskeskusteluiden yhteenvetotiedot ja niiden pohjalta tehtävät toimenpide-ehdotukset käsitellään johtoryhmän kokouksessa kehittämispäällikön esittelystä.

Kehityskeskustelun seuranta ja koontitiedot

Kehityskeskustelujen seurantatiedot (käytyjen kehityskeskustelujen määrä sekä keskeisimmät koulutus- ja kehittämistarpeet) kootaan vuosittain tiedoksi pelastuslaitoksen johtoryhmään. Sovittujen toimenpiteiden toteutumista seurataan vuosittain pelastuslaitoksen johtoryhmässä.

Olli-Pekka Ojanen
pelastusjohtaja



Liite 1. Kehityskeskustelujen kulku ja aikataulu

Joulukuu: Vuosisuunnitelman mukaiset tavoitteet seuraavalle toimintavuodelle sekä strategian ja toiminnan suunnittelun mukaiset koulutustarpeet kirjataan johtoryhmässä. Pelastusjohtaja esittelee vuosisuunnitelman tavoitteet ja strategian mukaiset koulutustarpeet laajennetulle johtoryhmälle.

Tammikuu: Yksikön päällikkö esittelee henkilöstöllensä vastuualueensa vuositavoitteet ja koulutustarpeet työyksikköpalaverissa. Lähiesimies esittelee vastuualueensa työpalaverissa vastuualueen vuositavoitteet ja koulutustarpeet työntekijöille.

Tammi-helmikuu: Lähiesimiehet käyvät työntekijöiden kanssa kahdenkeskiset kehityskeskustelut helmikuun loppuun mennessä.

Helmikuun loppu: Lähiesimiehet tekevät mahdolliset välittömät korjaus- ja kehittämistoimet alaistensa osalta ja toimittavat yhteenvedon tehdyistä toimenpiteistä ja käymistään kehityskeskusteluista siten, että

- yksikön päällikölle toimitetaan koontitieto koulutustarpeista ja osaamisvajeista, laite-, varuste- ja välinetarpeista sekä muista henkilöstön esille tuomista kehittämistarpeista ja huomioista sekä tehdyistä toimenpiteistä.
- tieto mahdollisista työkyvyn rajoitteista menee lähiesimieheltä suoraan Tullinkulman työterveyshoitajalle (huom. *Lähetä työterveyshuoltoon*), suunnittelijalle/ kehittämispäällikölle. Asianomainen ilmoittaa lähiesimiehelle työterveyden antaman lausunnon sisällöstä siltä osin kun se rajoittaa hänen kykyään toimia omissa tehtävässään.

Maaliskuun alku: Yksikön päällikkö tekee mahdolliset välittömät korjaus- ja kehittämistoimet yksikkönsä osalta ja toimittaa yhteenvedotiedot ja tehdyt toimenpiteet edelleen suunnittelijalle, kehittämispäällikölle ja pelastuspäällikölle.

Maaliskuun puoliväli: Kehityskeskusteluiden yhteenvedotietojen ja niiden pohjalta tehtävien toimenpide-ehdotusten käsittely johtoryhmän kokouksessa suunnittelijan/kehittämispäällikön esittelystä.

Maaliskuun loppu: Tarvittavat päätökset kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi.

Maalis-marraskuu: Toimenpiteiden toteutus ja seuranta (esim. koulutusten järjestäminen, työkykyarviointit).

Marras-joulukuu: Toimenpiteiden toteutuksen arviointi.
