

---

# PELASTUSLAITOKSEN STRATEGIA




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 9.9.2012

Veli-Pekka Niemikallio



## VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Veli-Pekka Niemikallio	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Pelastuslaitoksen strategia	

---

## TIIVISTELMÄ

Pelastusalan muuttuminen viime vuosien aikana on ollut kaikilla mittareilla mitattuna nopeaa ja se on aikaansaanut yhdessä muiden yhteiskunnan muutosten kanssa huomattavia suunnanmuutoksia pelastustoimen kentässä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiaa pääasiallisesti ohjaavat säädökset ja keinot niiden huomioimiseksi pelastuslaitoksen strategiassa, sekä poikkihallinnollisten toimintojen huomioiminen strategian valmistelussa ja toteutuksessa. Tavoitteena oli myös saada Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen koko henkilöstö sekä keskeiset sidosryhmät sitoutumaan strategian laadintaprosessiin sekä toteutukseen.

Teoriataustana tässä tutkimuksessa on pääsääntöisesti käytetty strategia-alan tunnustettujen tutkijoiden teoksia, olemassa olevia säädöksiä sekä ohjeistuksia sekä internetin kautta löytyvää viimeistä alan tietoa. Myös opintomateriaalia on hyödynnetty tutkimuksen yhteydessä. Tutkimusmenetelmäkokonaisuus oli kvalitatiivinen tutkimus sekä siihen liittyvät materiaalit ja aineistot. Tutkimukseen liittyvinä analyysinä ovat PESTE-, oman toiminnan-, sekä SWOT-analyysit. Tutkimuksen tekijällä on työhön nähden hyvä alueellinen ja ammatillinen esitietämys, koska tutkija on työskennellyt pelastusalaalla päätoimisesti vuodesta 1989 alkaen.

Tutkimuksen lopputuloksena on tämän työn liitteenä oleva Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2013 – 2018 sekä siihen liittyvä Balanced Scorecard toteutustyökalu. Strategiatyötä varten perustetun työryhmän työskentely onnistui hyvin ja sen työ sekä tehty tutkimus ovat hyvä pohja pelastuslaitoksen tulevaisuuden strategiakulttuurin aloittamiseksi. Strategiatyön jatkuvuus vaatii tulevaisuudessa lisätutkimuksia alempien organisaatioportaiden osalta strategian toteutuksen parantamiseksi ja helpottamiseksi

**Avainsanat** Strategia, pelastuslaitos, henkilöstö, tutkimus, sidosryhmät, tieto, materiaali, kvalitatiivinen tutkimus, analyysi, Balanced Scorecard, strategiakulttuuri, strategian toteutus

VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

---

**Author**

Veli-Pekka Niemikallio    **Year** 2012

**Subject of Master's thesis**

Strategy of rescue service

---

ABSTRACT

In every ways of measurements changes in the area of emergency services have been fast during last few years. This rapid change together with changes in the national society has generated considerable influences in the field of emergency services.

To find major acts of society and ways to consider them in a strategy of local rescue services was one of the aims of this research. Taking notice of the co-operation of different sections inside local emergency services during planning and executing the strategy was also essential. Furthermore, it was important to get the whole personnel of the Rescue Services of Päijät-Häme and personnel of major reference groups involved with the strategy.


Publications of well-known and recognised researchers were source material for this study as well as official acts and latest updates of information on the internet. Study material of students of University of Applied Sciences was also used in this research.

This study as a whole was a qualitative research. PESTE- analysis, analysis of the organization's own actions and SWOT- analysis were used in it. The researcher has been working at area of emergency services since 1989 and has good professional and areal knowledge of it.

The result of this research is the Strategy of Rescue Services of Päijät-Häme 2013 – 2018 and it is attached to this document with the Balanced Scorecard tool. The team established for this strategy work did well and the outcome of the work of the team is a fine base for future work of strategy and culture of strategy of the Rescue Services of Päijät-Häme. To improve and ease execution and continuation of future strategy work, more research is needed at lower levels of the organisation.

**Keywords** Strategy, rescue services, personnel, research, reference groups, knowledge, material, qualitative research, analysis, Balanced Scorecard, culture of strategy, execution of strategy

**Pages** 67 p. + appendices 5 + 5 p.



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	<u>1</u>
1.1	Päijät-Hämeen pelastuslaitos .....	<u>2</u>
1.2	Päijät-Häme .....	<u>3</u>
2	STRATEGIA .....	<u>4</u>
2.1	Julkishallinnon strategia .....	<u>8</u>
2.1.1	Pelastustoimi osana julkishallintoa .....	<u>8</u>
2.2	Missio .....	<u>9</u>
2.3	Visio .....	<u>9</u>
2.4	Toiminta-ajatus .....	<u>10</u>
2.5	Arvot.....	<u>11</u>
2.6	Strategiset tasot .....	<u>11</u>
2.6.1	Pelastustoimen strategiset tasot .....	<u>12</u>
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN.....	<u>14</u>
3.1	Tutkimusongelma.....	<u>14</u>
3.2	Tavoitteet.....	<u>16</u>
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	<u>16</u>
3.3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	<u>17</u>
3.3.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	<u>18</u>
3.3.3	Osallistuva havainnointi.....	<u>18</u>
3.4	Valittu tutkimusmenetelmä.....	<u>19</u>
3.5	Strategiaprosessiin kuuluvia analyysyjä.....	<u>19</u>
3.6	Analyysit.....	<u>19</u>
3.6.1	Ympäristöanalyysi .....	<u>21</u>
3.6.2	Oman toiminnan analyysi.....	<u>23</u>
3.6.3	Skenaariotyö .....	<u>25</u>
3.6.4	Skenaariotaulukko .....	<u>28</u>
3.6.5	SWOT .....	<u>30</u>
3.7	Aikataulu .....	<u>33</u>
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	<u>35</u>
4.1	Analyysien tulokset.....	<u>35</u>
4.1.1	PESTE- analyysin tulokset.....	<u>35</u>
4.1.2	Oman toiminnan analyysin tulokset .....	<u>36</u>
4.1.3	Pelastustoimintaosaston analyysien tulokset.....	<u>38</u>
4.1.4	Riskienhallintaosaston analyysien tulokset.....	<u>43</u>
4.1.5	Ensihoito-osaston analyysien tulokset .....	<u>49</u>
4.1.6	Teknisen osaston analyysien tulokset .....	<u>53</u>
4.1.7	Hallinto-osaston analyysien tulokset .....	<u>56</u>
4.1.8	Pelastuslaitoksen SWOT- analyysi.....	<u>57</u>

5	STRATEGIAN VALINTA .....	<u>58</u>
5.1	Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2013 – 2018 .....	<u>58</u>
5.1.1	Strategiset tavoitteet.....	<u>58</u>
5.1.2	Strategiset painopisteet .....	<u>59</u>
5.1.3	Strategiset ydintehtävät .....	<u>59</u>
6	STRATEGIAN TOTEUTUS .....	<u>60</u>
6.1	Strategiset tavoitteet.....	<u>61</u>
6.2	Balanced Scorecard.....	<u>62</u>
6.2.1	Kriittiset menestystekijät.....	<u>63</u>
6.2.2	Toiminnan painopisteet.....	<u>63</u>
7	POHDINTA.....	<u>64</u>
8	LÄHTEET .....	<u>66</u>

Liite 1 Päijät-Hämeen pelastuslaitos strategia 2013 – 2018

Liite 2 Päijät-Hämeen pelastuslaitos Balanced Scorecard 2013 – 2018

# 1 JOHDANTO

Pelastusalan suurehko muuttuminen viime vuosien aikana on ollut kaikilla mittareilla mitattuna melkoisen nopeaa ja se on aikaansaanut yhdessä muiden yhteiskunnan muutosten kanssa huomattaviakin suunnanmuutoksia pelastustoimen kentässä. Esimerkiksi tällä hetkellä on yhtenä suurimpana muutostarpeena ja linjauksia vaativana asiana valtakunnan johdon tasolla linjattu työurien pituuden lisääminen, joka yhtenä asiana muiden joukossa vaikuttaa merkittävästi myös pelastuslaitosten toimintojen linjauksiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin muun muassa palvelutasopäätösten osalta.

Strateginen suunnittelu on kaikkien organisaatioiden välttämätön toimenpide ja se miten se tehdään ja kuinka paljon siihen panostetaan vaikuttaa ja näkyy myös käytännön toiminnassa. Pelastuslaitoksen strategiaan vaikuttaa, ja sitä väistämättä myös ohjaa, huomattava määrä ohjeita ja linjauksia joita pelastuslaitoksen strategian tulee myötäillä. Esimerkkeinä pelastuslaitoksen strategiaan vaikuttavista asioista mainittakoon pelastuslaki ja –asetus, yhteiskunnan turvallisuusstrategia, pelastustoimen valtakunnallinen strategia, pelastustoimen alueen kuntien strategiat ynnä monta muuta asiakirjaa.

Tämän tutkimustyön tavoitteena on muun muassa löytää *Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiaa pääasiallisesti ohjaavat instanssit ja niiden huomioiminen pelastuslaitoksen strategiassa*. Toisena tavoitteellisena kokonaisuutena on saada *Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen koko henkilöstö sekä keskeiset sidosryhmät sitoutumaan strategian laadintaprosessiin sekä toteutukseen*. Lisäksi *Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen sisällä olevien poikkihallinnollisten toimintojen huomioiminen strategian valmistelussa sekä toteutuksessa* on osa-alue, jota tutkimuksessa selvitetään. Tutkimustyöhön liittyen Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategian uusimiseksi perustettiin strategiatyöryhmä, jonka puheenjohtajana toimien olen saanut vietyä tutkimusta pelastuslaitoksen osastojen päälliköiden sekä ammattijärjestöjen edustajien kanssa hyvässä yhteistyössä eteenpäin. Strategian toteutus etenee edelleen omassa aikataulussaan eikä luonnollisesti valmistu tämän työn valmistumisen kanssa samanaikaisesti.

Tutkimuksen sisältö on rakenteeltaan ohjeistusten mukaisesti laadittu ja sovellettu asiasisällön mukaisesti siihen sopivaksi mahdollisimman hyvin Sisällöllisesti asiat ovat pääsääntöisesti kirjattu mahdollisimman kansanomaisesti ja kieliasun tavoitteena on pysyä kansanomaisena sekä helposti luettavana. Tämä ei sulje pois sivistyssanoja, mutta työssä on pyritty korvaamaan vaikeakäsitteiset tutkimustekniset termit mahdollisimman helposti luettavilla sanoilla mahdollisuuksien mukaan. Tutkimusteknisiä sanoja on pakosti mukana jonkin verran.

Sisällöllisesti tutkimus alkaa johdannosta jota seuraa strategian teoreettisen taustan käsittely. Teoriataustan jälkeen opinnäytetyössä käsitellään kvalitatiiv-

---

visten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien teoriaa sekä tätä työtä varten tehtyä tutkimusta. Raportoitavia tutkimustuloksia sekä niihin kuuluvia analyysituloksia seuraa tutkimuksen perusteella valittu strategia sekä sen toteutussuunnitelma. Liitteenä tässä työssä on Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2013 – 2018. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategian liitteenä ovat pelastuslaitoksen analysointivaiheen dokumentit sekä analyysiasiakirjat eivät ole tässä työssä liitteinä, ainoastaan varsinainen strategia-asiakirja sekä siihen liittyvä Balanced Scorecard toteutustyökalu.

Tutkimukseen käytetty taustamateriaali on kirjallisuuden osalta laaja-alaista ja pitää sisällään antiikkisen ajan kirjallisuudesta nykypäivän viimeisiin tietoihin internetin kautta. teoreettisen materiaalin rungon muodostaa alan perusteokset ja alan tunnustettujen tutkijoiden teokset, joiden pohjalta on helppoa ja luotettavaa edetä asiassa.

## 1.1 Päijät-Hämeen pelastuslaitos

1.1.2004 alkaen Suomessa siirryttiin maakunnallisiin pelastuslaitoksiin, jolloin koko valtakunnan kunnalliset palo- ja pelastuslaitokset yhdistettiin valtioneuvoston päätöksellä alueelliseksi pelastuslaitoksiksi, joita syntyi valtakuntaan 22 kappaletta. Päijät-Hämeen alueen kunnista muodostettiin Päijät-Hämeen pelastuslaitos.

Päijät-Hämeen pelastuslaitos toimii hallinnollisesti Päijät-Hämeen liiton alaisuudessa, joka on kuntien yhteinen maakuntaliitto ja jonka maakuntavaltuusto on ylin päättävä elin. Pelastustoimen osalta Päijät-Hämeen liitto on nimennyt Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen johtokunnan, jossa ovat edustettuina maakunnan kuntien nimeämät edustajat yhteisesti sovitun mallin mukaisesti.

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen vakinaisen henkilöstön määrä on tällä hetkellä 228 henkilöä ja sopimussuhteisia henkilöitä on useita satoja erilaisissa sopimuspalokunta- ja muissa vapaaehtoistehtävissä.

Pelastuslaitoksen organisaatio koostuu viidestä osastosta:

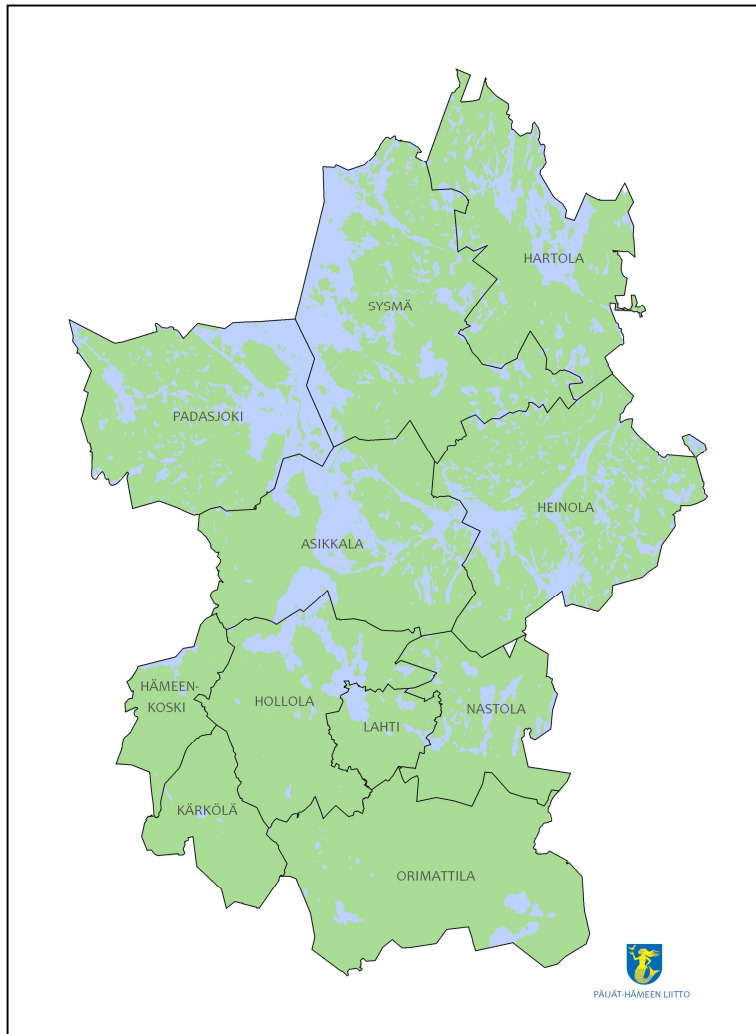
- Pelastustoimintaosasto
- Riskienhallintaosasto
- Tekninen osasto
- Ensihoito-osasto
- Hallinto-osasto

Kaikkia osastoja johtavat johtokunnan valitsevat osastopäälliköt.

Päijät-Hämeen pelastuslaitos ja Lapin pelastuslaitos ovat Suomen ainoat pelastuslaitokset, jotka on organisoitu osaksi maakuntahallintoa. Helsingin pelastuslaitos toimii poiketen alueellisesta mallista ainoastaan Helsingissä ja loput 19 pelastuslaitosta ovat isäntäkuntamallisia.

## 1.2 Päijät-Häme

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen toimialueen asukasluku on hieman yli 200 000 ja pitää sisällään 11 kuntaa. Päijät-Hämeen alueen kokonaispinta-ala on 6 254,68 km<sup>2</sup>, josta maapinta-ala on 5 125,16 km<sup>2</sup>. Päijät-Hämeen maakunta-johtajana toimii tällä hetkellä Jari Parkkonen (Päijät-Hämeen liitto 2011).



Kuva 1. Päijät-Hämeen kunnat



## 2 STRATEGIA

Tässä luvussa selvitetään strategian teoreettista taustaa ja mitä osa-alueita strategia pitää sisällään sekä mitkä ovat strategisen ajattelun kulmakivet. Lisäksi käydään läpi julkishallinnon strateginen suunnittelu.

Strategian määrittely kokonaisvaltaisesti ja kansantajuisesti on lähtökohtaisesti vaikeaa ja siitä löytyy useita erilaisia määritelmiä lähteestä ja toimintaympäristöstä riippuen. Strategiaa ei ole pystytty määrittelemään yksiselitteisesti, eikä siihen pystytä tulevaisuudessakaan (Ylisirniö 2011, 5). Perinteisesti käsitettynä strategia on laskelmointiin perustuva toimintasuunnitelma, eikä strategialle ole yhtä, yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan termiä käytetään eri tavoin. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 10.) Liiketoiminnassa strategia on perinteisesti käsitetty toimintasuunnitelmana, joka perustuu kylmään laskelmointiin. Strategia yleisesti ottaen on sidonnainen sen organisaatioon ja ympäristöön ja se on riippumaton sekä sitoutumaton abstrakti kokonaisuus, joka yhdistää organisaation toiminnan tulevaisuuteen.

Strategia on saanut alkunsa muinaisesta sotajohtamisesta ja kenties kuuluisin strategi lienee Sun Tzu, (2007), jonka sodanjohdollisia viisauksia nykypäivänkin liikkeenjohtajat soveltavat johtamisessaan. Toinen merkittävää maailmanlaajuista kuuluisuutta saanut strategi ja sotajohtaja, jonka ajattomia päätelmiä ja strategisia oppeja sotalaitosten lisäksi myös liikkeenjohtajat edelleen soveltavat, oli Carl von Clausewitz, (1981), joka oli sitä mieltä, että strategisessa merkityksessä ei voittoa olekaan, vaan strategista menestystä on taktisen voiton onnistunut valmistelu. Tätä ajattelmaa noudatti soveltaen myös muun muassa liittoutuneiden toisen maailman sodan aikainen päällikkö Eisenhower, joka julkaisi kuuluisan toteaman, että suunnitelma ei ole tärkeintä, vaan suunnittelu.

Strategiaopin tutkijat ovat päätyneet linjaukseen, jossa strategian ydin voidaan esittää kolmijakona:

- Missä olemme nyt?
- Mihin haluamme päästä?
- Miten pääsemme sinne?

Edellä mainittu kolmijako muodostaa strategian ydinajatuksen, josta strategiaa on syytä lähteä kehittämään. Strategian laatimiseksi täytyy erinäisiä asioita tehdä tietyssä järjestyksessä, riippuen organisaation toimintaympäristöstä ja missiosta. Tärkeimmät, ja ensimmäiseksi selkeytettävät, asiat ovatkin organisaation missio ja visio, joista muodostuu organisaation strategian terävä kärki. Strategian käsite voidaankin hahmottaa pyramidin muotoon, jossa visio muodostaa huipun ja muut käsitteet tukevat strategian rakennetta.

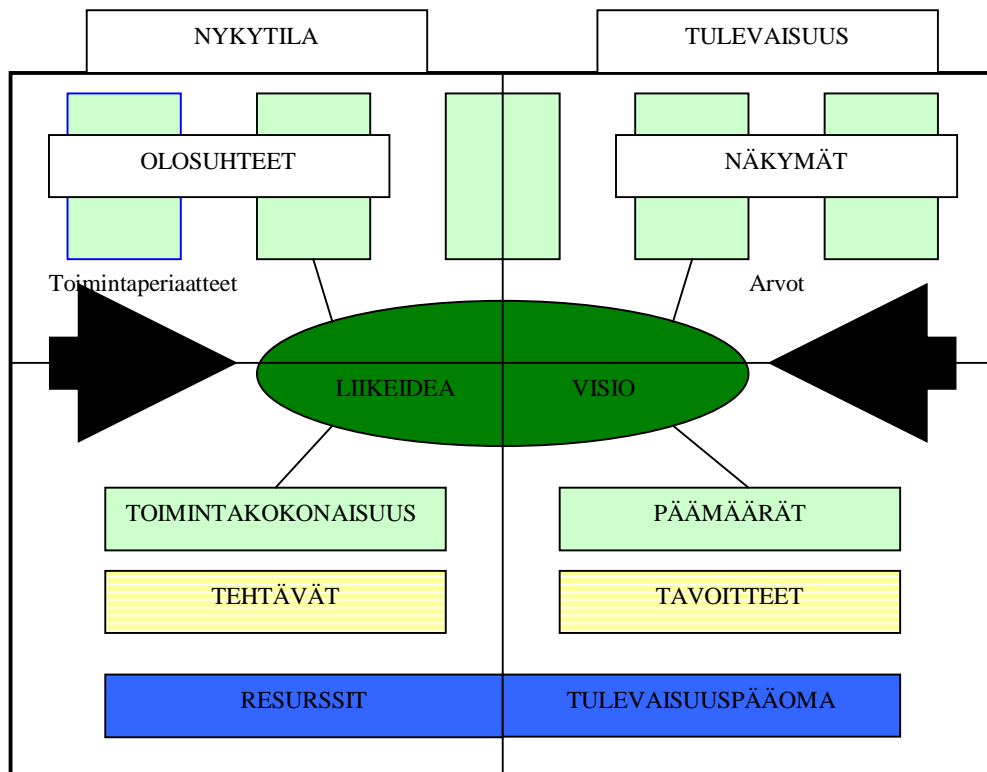
Strategisen toiminnan tasot voidaan jakaa kolmeen osaan:

- Strateginen ajattelu
- Strategian rakentaminen
- Strateginen johtaminen

Kyky ajatella strategisesti on luonnollisesti strategisen rakenteen ydin (Tervonen 2003, 42). Strategisen toiminnan tasojen kolmijakoon on hyvä liittää myös toinenkin kolmiyhteys ja muistaa, että strategiselle menestykselle on kolmiportainen haaste:

1. Luoda menestysstrategia
  2. Hyvä toteutus
  3. Strateginen uusiutumiskyky
- (Kamensky, M. 2000, 25).

Strategian valmistelu ja suunnittelu vaatii omia ponnistuksiaan ja hahmotuksiaan. Asiaa helpottamaan voidaan kuvata käsitteitä muutenkin kuin kirjoituksella, joskin tulee olla varovainen, ettei piirroksista ja taulukoista tule liian sekavia. Strategisella kartalla voidaan hahmottaa tavoiteltavaa tasapainotilaa, jossa nykytila ja tulevaisuus muodostavat käsiteparin. (Tervonen 2003, 51.)



Kuvio 1. Strateginen kartta

Yllä olevaan kuvaan ja edellä mainittuun liittyen on muistettava, että hyvän strategian muodostamisessa asioiden purkamisjärjestyksellä on olennainen

---

merkitys. Yleisesti ottaen strategian laadinnassa kiinnitetään usein liian vähän huomiota eri osien laatimisjärjestykseen. Marssijärjestyksen merkitystä ei saa aliarvioida, strategisen kartan avulla strategian laatimisjärjestys on seuraava:

1. Hahmotellaan tulevaisuuden näkymät ja nykyiset olosuhteet
2. Laaditaan visio sekä kirkas liikeidea
3. Muotoillaan päämäärät ja täsmennetään toimintakokonaisuus

#### **Strategian peruslinjojen hahmottuminen**

4. Päätetään tavoitteet ja tehtäväkokonaisuudet

#### **Strategian vaiheistaminen**

5. Arvioidaan resurssit tulevaisuuspääoman avulla
6. Sovitaan arvot sekä toimintaperiaatteet
7. Tarvittaessa järjestetään uudelleen organisaation rakenne ja toiminta
8. Täsmennetään strategia

#### **Strategian täsmentäminen**

(Tervonen 2003, 119 – 120.)

Strategian laatimisen työjärjestyksen ja asiakokonaisuuden suunnittelu on iso osa kokonaisuutta ja osa sitä kovaa työtä, josta organisaation strategia lopulta muodostuu. Itse strategian muotoilu vaatii laajasti luovuutta, eli uudenlaista ja rohkeaa ajattelua sellaisten ratkaisujen löytämiseksi jotka todella johtavat menestyksekkäästi eteenpäin. (Karlöf 1986, 94.)

Strategiaa laadittaessa on kyettävä erottamaan strateginen ja toiminnallinen suunnittelu ja valmistelu, esimerkiksi seuraavien muistisääntöjen avulla.

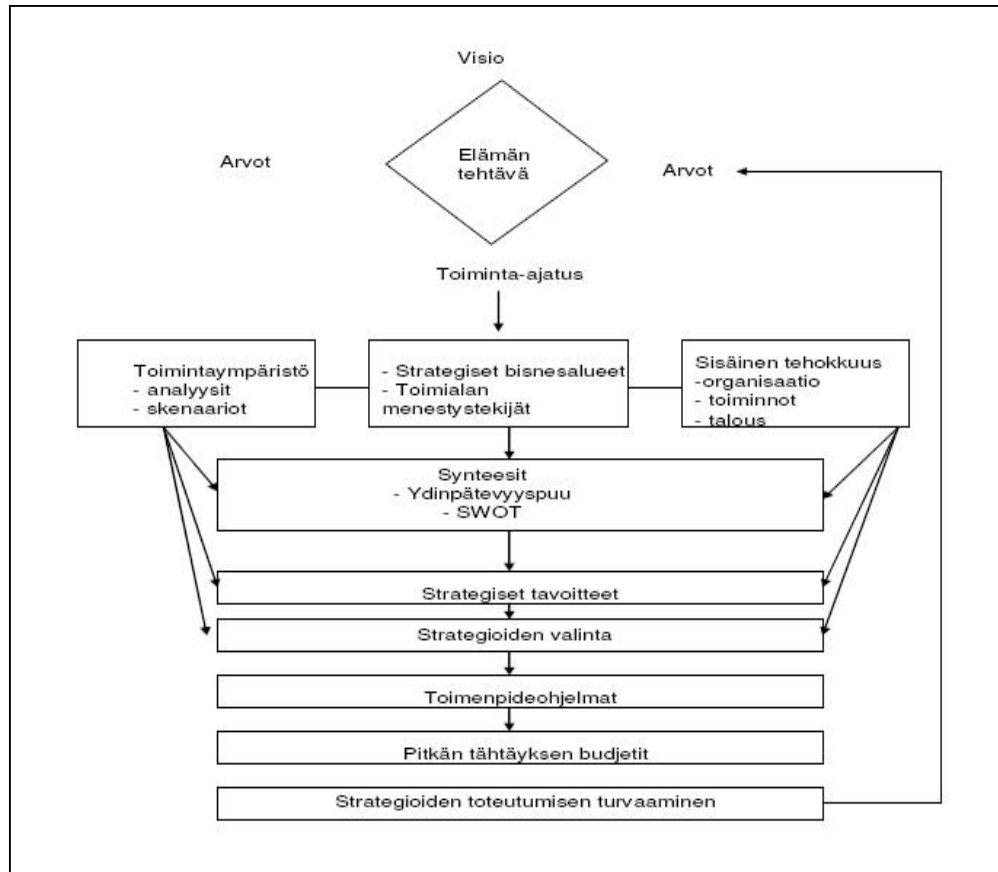
Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin:

- Miksi ja
- Mitä

Operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen:

- Miten

(Kamensky, M. 2000, 22).



Kuvio 2. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky, M. 2000, 37)

Muuttuvan maailman myötä on vaarana, että sokaistutaan vallalla oleviin ajattelumalleihin eikä uskalleta uudistua ja sitä kautta luoda uudistusstrategiaa. Uudistusstrategia syntyy uudesta oivalluksesta, jolla rikotaan kyseisellä alalla vallitsevia pelisääntöjä ja uskomuksia, joita pidetään itsestäänselvyksinä. Kuitenkin asioiden kyseenalaistaminen ja näkökulmien rikkaus on organisaatioiden uudistumisen virtalähde. (Hannus ym. 1999, 12.) Kaiken kaikkiaan organisaation strategia on sen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa ja strategian avulla organisaatio hallitsee ympäristöä. (Kamensky, M. 2000, 315).

Strategiassa ei ole olemassa yhtä ja oikeaa vaihtoehtoa, vaan kyseessä on organisaation ja sen henkilöstön näkemysten mukaisista linjauksista, etenkin organisaation johdon linjauksista. Kuitenkin on huomioitava maailman moninaisuus ja se, että kaikkea ei pystytä ohjeistamaan. Yhdellä tavalla organisaation strategian voidaan katsoa olevan nuotit sen toiminnan kuvaamiseksi. Nuotteja on vain viisi, mutta niiden muodostamat melodiat ovat niin lukuisia, ettei niitä kaikkia voi kuulla. Kuten myös makuja on vain viisi, mutta niiden sekoitukset ovat niin moninaiset, ettei niitä kaikkia voi maistaa. (Sun Tsu 2007. 98).

## 2.1 Julkishallinnon strategia

Yritysmailman strategioiden luomiseen on olemassa suuri määrä erilaisia teoksia ja oppaita, joissa keskitytään yritysmailman erilaisiin strategisiin haasteisiin. Julkishallinnollisiin toimintoihin kuuluvan organisaation, kuten esimerkiksi pelastuslaitoksen, tarpeisiin on sovellettava samoja teoksia, koska niille ei ole olemassa varsinaisesti niiden tarpeisiin kohdennettuja teoksia ja kuitenkin samat strategiset lainalaisuudet pätevät, kunhan niitä osataan oikein soveltaa kulloiseenkin organisaatioon.

Keskeisimpänä erona julkishallinnon strategiassa verrattuna yritysmailman strategiaan on se, että kaupallisten yritysten tulee tuottaa toiminnallista ylijäämää asiakashyödyn lisäksi kun vastaavasti julkishallinnolle riittää, että se toimii budjettinsa puitteissa tehokkaasti tuottaessaan perustehtävänsä. (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K 2010, 141.) Lisäksi valtaosa julkishallinnon palveluista ovat pääsääntöisesti olleet olemassa jo pitkään, mutta niiden sisältöjen määrittäminen ja toteutus ovat kuitenkin jatkuvassa muutoksessa.

Muutosten ja uudistusten tarpeita esiintyy julkishallinnon osalta usein ja etenkin silloin kun lakeja uudistetaan. Lainsäädännön voidaankin tulkita olevan julkishallinnon strategiatyötä parhaimmillaan. (Lindroos ym. 2010, 142.)

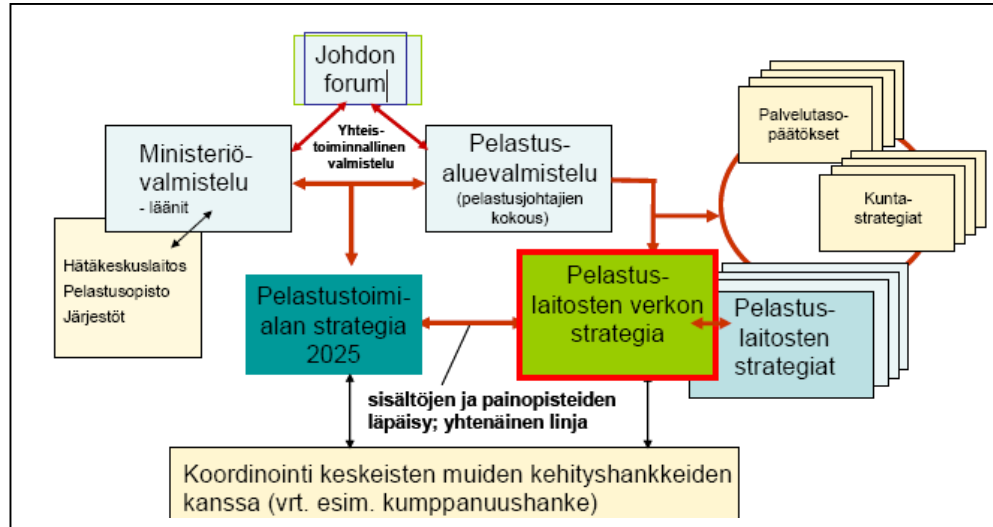
Yleisesti katsottuna julkishallinnon strategia laaditaan noin viideksi vuodeksi, joka sekin on nykypäivänä tulkittava pitkäksi strategiajaksoksi. Julkishallinnon strategia onkin tarkoitus olla evoluutiomainen, koska tavoitteena ovat vakaata kehitystä eikä nopeita muutoksia ja sen keskeisen pohjan muodostavat kyseisen organisaation perustehtävä sekä siihen liittyvä asiakashyödyn tuottaminen. (Lindroos ym. 2010, 144–145.)

### 2.1.1 Pelastustoimi osana julkishallintoa

Julkishallintoon kuuluvan pelastustoimen tehtävät määritellään pelastuslaissa ja -asetuksessa sekä myös muussa lainsäädännössä ja valtakunnallisesti pelastustoimesta vastaa sisäasiainministeriö. Alueellista pelastustoimea valvovat aluehallintovirastot ja pelastusalan koulutuksesta vastaa Kuopiossa toimiva Pelastusopisto.

Kuntaliiton ja pelastuslaitosten yhteisessä kumppanuushankkeessa on syntynyt pelastuslaitosten välinen vahva verkosto, jonka lisäksi pelastustoimialalla toimii useita järjestöjä ja yhdistyksiä, kuten esimerkiksi järvipelastusyhdistykset ja vapaaehtoinen pelastuspalvelu. (Ihamäki 2010, 8-9.)

Edellä mainituista toimijoista ja niiden erilaisista johtosuhteiden verkostoista muodostuu pelastusalalle varsin moniulotteinen strateginen kenttä.



Kuvio 3. Pelastustoimen strateginen kenttä

## 2.2 Missio

Strategian ja sen suunnittelun olennainen lähtökohta on tuntee ja tietää oma organisaatio ja se mitä varten organisaatio on olemassa. Organisaation olemassaoloa kuvataan termillä missio. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää termiä elämäntehtävä. Missio/elämäntehtävä antaa lähtökohdan muulle strategiselle suunnittelulle ja määrittyy kolmesta elementistä:

- Visiosta
- Toiminta-ajatuksesta
- Arvoista.

(Kamensky 2000, 38.)

Lyhyesti sanottuna Missio/elämäntehtävä kuvaa yrityksen olemassaolon tarkoituksen, eli mitä tehtävää yritys toteuttaa (Hannus ym. 1999, 43).

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella missiota kutsutaan pelastuslaitoksen perustehtäväksi.

## 2.3 Visio

Visio on strategiatyön keskeinen elementti, koska se kytkee yhteen toimintaympäristön sekä strategian tilan ja tavoitteet (Tervonen 2003, 74).

Visio on tiivis ja pelkistetty näkemys organisaation yhteisestä tavoitetilasta, eli visio on organisaation keskeinen viitekehys, joka määrittää organisaation tulevan perussuunnan. Vision tehtävänä on ilmaista näkemys organisaation toivottavasta tulevaisuudesta ja silti vision tulisi olla rakenteeltaan yksinkertainen. Visio kytkee yhteen toimintaympäristön sekä strategian tilan ja tavoitteet ja tästä syystä visio tulee laatia huolella ja visiolauseen jokaisen sanan

---

muodostamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Visio on oltava rakenteeltaan yksinkertainen ja ollessaan lyhyt ja ytimekäs ihmisten on helppo omaksumaa se ja se painuu nopeasti mieliin. (Tervonen 2003, 74 – 75.)

Selkeällä visiolla, oikein käytettynä viedään tehokkaasti kehitystä eteenpäin seuraavista syistä:

- Varmistetaan yhtenäinen kehityssuunta
  - Visiolla tuetaan jokapäiväisiä päätöksiä
  - Työntekijöiden tehtävät selkeytyvät
  - Koko henkilöstö motivoituu hyvästä visiosta
- (Tervonen 2003, 84–85.)

Myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden tulisi ymmärtää vision sisältö ja myös siitä syystä vision tulisi ilmaista se, kuinka organisaatio haluaa muiden näkevän itsensä. Lisäksi ymmärrettävyyden parantamiseksi ja muistettavuuden sekä mielenpainuvuuden lisäämiseksi vision tulisi olla lyhyt ja sisältää seuraavat kolme osatekijää:

- Haastava tavoite
- Määritelty osaamisalue
- Määritelty aikataulu

Strategisena käsitteenä visio on syytä pitää pelkistettynä, eikä toimintatapoja saa sotkea visioon. (Tervonen 2003, 73.)

## 2.4 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on toinen perusta, jolla organisaation missio/elämäntehtävä rakennetaan tai on jo rakentunut. Pelastuslaitoksen tapauksissa toiminta-ajatuksen perusta on säädetty ylempien auktoriteettien toimesta ja alueellisesti valtakunnallista toiminta-ajatusta jalostetaan kullekin maakunnalle soveltuvaiksi. Toiminta-ajatuksen tulisi kuvata koko organisaation henkilöstölle se kokonaistavoite, johon organisaation tulisi pyrkiä. Yhteiskunnallisen organisaation, kuten pelastuslaitoksen toiminta-ajatuksen tulisi erityisesti kuvata sitä, mitä organisaatio voi tarjota kansalaisille ja edunsaajille. (Kaplan ja Norton 2009, 57.)

Toiminta-ajatuksen perusta on organisaation hyväksytyissä ja pysyvissä arvoissa ja hyvä toiminta-ajatus kattaa seuraavat neljä perustaa:

1. Toiminta-ajatus on voimassa koko organisaation olemassaolon ajan
2. Organisaation henkilöstö tuntee tekevänsä arvokasta työtä
3. Toiminta-ajatus innostaa tavoitteeseen, vaikkei sitä kokonaisuudessaan saavutettaisikaan
4. Innostus jatkuvaan kehitykseen pysyy, vaikka toiminta-ajatus ei muutu

---

Toiminta-ajatusta voi kuvata eräänlaiseksi organisaation sieluksi (Kamensky 2000, 44 – 45).

## 2.5 Arvot

Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Arvoille on ominaista niiden voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Kaiken kattavia ja kaikille oikeita arvoja ei ole olemassakaan, tärkeämpää on se, että yleensä on olemassa hyväksytyt arvot kuin se, että mitä ovat kyseiset hyväksytyt arvot. (Kamensky 2000, 48.)

Periaatteellisina käsitteinä arvot kuvaavat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin se uskoo. Arvot ovat yhteisesti hyväksytyjä ja laajasti julkaistuja, jotka viestittävät koko organisaatiolle ne ydinasiat, jotka huomioidulla menestyy. (Hannus ym. 1999, 44.)

Arvojen hyväksymisen kautta ja niiden yhteisen käsittelyn myötä päästään tilanteeseen, jossa havaitaan arvojen määrittelevän osaltaan koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle organisaation asenteen, sen käytösmallit sekä organisaation perusluonteen. (Kaplan ja Norton 2009, 57.)

Organisaation arvot ovat myös merkittävä osa brändien johtamista ja samalla tärkeä osa organisaation strategiaa. Arvot ovat monelle organisaatiolle johtamishaaste. (Åhman & Runola 2006, 71.)

## 2.6 Strategiset tasot

Pelastuslaitoksen strategisten tasojen soveltamisen lähtökohta voi olla esimerkiksi alla olevan Dr. Henrik Räsänen opintomateriaalissa olevan kuvan mukainen, sovellettuna pelastustoimeen. Strategisten tasojen kuvassa on lukemisen ja käsitteellistämisen helpottamiseksi erillisellä viivauksella korostettu esiin keskimäinen taso, joka on tyypillinen pienille ja keskisuurille yrityksille, (SME). Alueellista pelastuslaitosta ei suoranaisesti voida rinnastaa pieneksi tai keskisuureksi yritykseksi, koska pelastuslaitoksen vakinaisen henkilöstön määrä on yli kaksisataa. Pelastuslaitos rinnastetaan siis seuraavalle tasolle yhdessä kuntaliitosten ja vastaavien kanssa.





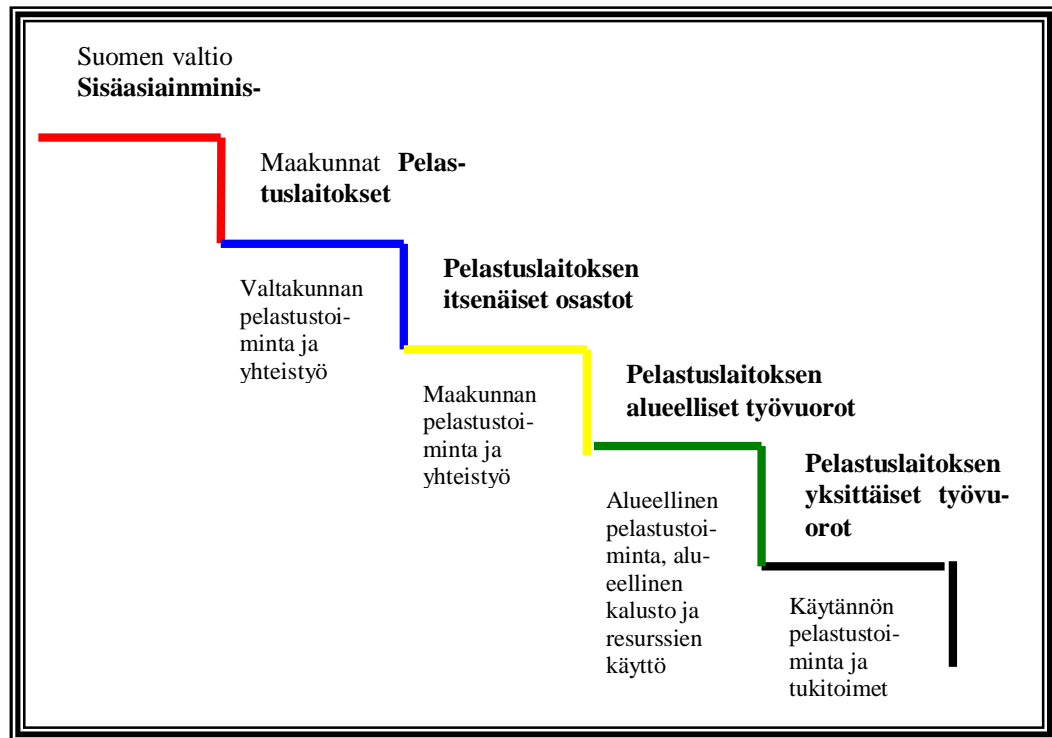
Kuvio 4. Strategiset tasot

### 2.6.1 Pelastustoimen strategiset tasot

Koko pelastustoimen ja sitä kautta pelastuslaitoksen strategiset tasot voidaan suhteuttaa ja soveltaa yläpuolella olevan kuvan mukaisesti, seuraavaan kuvaan sovellettuna.

Tasojen rinnastus pelastuslaitoksen operatiivisen osaston osalta on esimerkiksi seuraavanlainen:

Business Concern	= Sisäasiainministeriö (valtiotaso)
Division	= Alueellinen pelastuslaitos (maakuntataso)
Business	= Pelastuslaitoksen osastot sekä erilliset toiminnot
After-sales services	= Alueellinen työvuorokokonaisuus
Spare parts activity	= Pelastuslaitoksen yksittäiset työvuorot



Kuvio 5. Pelastustoimen strategiset tasot

Pelastustoimen strategisten tasojen soveltamista yläpuolella olevan kuvan mukaisesti ei ole toimialakohtaisesti hyväksytty laajemmalti, vaan vaatii tulevaisuudessa keskustelua ja pohdintaa muiden pelastusalan instanssien kanssa.

Tässä luvussa on käsitelty strategian teoreettista taustaa ja strategian välttämättömien osa-alueiden hyvää rakennetta. Kyky ajatella strategisesti on hyvän strategian perusta ja strategisen valmistelun ja suunnittelun oikea järjestys varmistaa hyvän tuloksen. Pelastuslaitoksen strategia kuuluu julkishallinnon strategisen suunnittelun osa-alueeseen, jonka erityispiirteet on erikseen huomioitava pelastuslaitoksen strategiatyössä. Hyvä ja kunnollinen strategia tulee perustua organisaation missioon, joka antaa lähtökohdat muulle strategiselle suunnittelulle ja pitää sisällään vision, toiminta-ajatuksen sekä organisaation hyväksytyt arvot. Edellä mainittujen lisäksi luvussa on käsitelty strategian eri tasot ja niiden soveltaminen pelastuslaitoksessa.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN

Tämän luku sisältää työssä käytettyjen tutkimusmenetelmien, kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus, teoreettisen taustan. Luvussa edetään tietoisesti toimintatutkimuksen logiikalla siten, että ensin käsitellään teoriaosuus ja sen jälkeen teorian soveltaminen.

Tutkimuksen tekijällä on työhön nähden hyvä alueellinen esitietämys, koska tutkija on työskennellyt pelastuslaitoksella päätoimisesti vuodesta 1989 alkaen, aloittaen silloin Lahden palolaitoksella palomiehen tehtävissä. Palomies-sairaankuljettajan tehtävät laajenivat vesisukeltajan tehtäviin 1991 ja 1990-luvun alkupuolelle tehtäväkenttä laajeni paineilmalaitteiden huoltajan tehtäviin palomiehen tehtävien ohessa Dräger, Spiromatic ja Divator laitemerkkien osalta. Tutkija suoritti alipäällystötutkinnon vuonna 1996 ja siirtyi tehtäväkentässään enemmän esimiestehtävien sijaisuuksiin, toimien kuitenkin edelleen palomiehen virassa. Tässä vaiheessa tehtäväkenttää tuli perustehtävien lisäksi huoneistopalosimulaattorin sekä korkealla työskentelyn kouluttajakoulutukset ja niissä toimiminen. Vuonna 1999 oli vuorossa palopäällystötutkinto joka jatkui tutkinnon suorittamisesta lähes suoraan palomestari-palotarkastajan sijaisuuteen Orimattilaan lähes puoleksi vuodeksi. 2000-luvun alkupuolella, paloestämiehen virassa, tutkija toimi Lahdessa päivystävän palomestarin sijaisena useassa eripituisessa jaksossa ja vuonna 2001 siirtyi Kvaerner Masa-Yards: n Helsingin telakan palopäällikön tehtäviin lähes vuodeksi, josta palasi Lahden aluepelastuslaitokselle valmiusmestarin virkaan, tehtäväkenttänä Kärkölan palopäällikön tehtävät.

Alueellisiin pelastuslaitoksiin siirryttäessä vuoden 2004 alusta, aloitti tutkija Päijät-Hämeen pelastuslaitoksella koulutusmestarin virassa, jossa tehtävässä toiminta-alueena oli koko Päijät-Häme ja tehtäviin kuului muun muassa alueellisen operatiivisen koulutuksen suunnittelu ja koordinointi. Tutkija on toiminut alueellisen viranhaltijana koko maakunnallisen pelastustoimen historian ajan ja sitä kautta alueellinen toiminta ja henkilöstö sekä kalusto ovat tulleet tutuiksi vuosien aikana. Henkilökohtaisella tuntemuksella ja tietämyksellä on suuri merkitys toimintakokonaisuuden kannalta, koska on jo olemassa selkeä käsitys ja kuva kaikkien toimivien palokuntien, niin vakinaisten kuin sopimuspalokuntien, henkilöstöstä ja erityispiirteistä.

#### 3.1 Tutkimusongelma

Työn pääasiallisena tutkimusongelmana on löytää, vähintäänkin alueellinen, vastaus kokonaisuuteen siitä, että *mitkä ovat pelastuslaitoksen strategiao pääasiallisesti ohjaavat instanssit ja miten kukin tulee huomioida pelastuslaitoksen strategiassa.*

---

Toinen tutkimusongelman yhteydessä selvitettävä kokonaisuus on se, *miten pelastuslaitoksen kaikki osastot ja keskeiset sidosryhmät saadaan sitoutumaan strategian laadintaprosessiin ja toteutukseen.*

Kolmantena tutkimuksellisenä haasteena työssä on se, että *miten strategian laadinnassa pystytään huomioimaan eri osastojen yhteiset / poikkihallinnolliset toiminnot.*

Seuraavassa ovat edellä mainitut kysymykset ytimekkäämmin ja niihin tarkennettua sisältöä listattuna:

1. Mitkä ovat pelastuslaitoksen strategiaa pääasiallisesti ohjaavat instanssit?

- Pelastuslaki ja asetus pelastustoimesta
- Pelastustoimen strategia 2025
- Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2006 - 2015
- Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös
- Päijät-Hämeen strategia
- Päijät-Hämeen kuntien strategiat
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia

Miten kukin edellä mainittu tulee huomioida pelastuslaitoksen strategiassa?

2. Miten pelastuslaitoksen kaikki osastot saadaan sitoutettua strategian laadintaprosessiin?

- Pelastustoiminnan osasto
- Riskienhallinnan osasto
- Tekninen osasto
- Ensihoito-osasto
- Hallinto-osasto

Miten pelastuslaitoksen keskeiset sidosryhmät saadaan sitoutettua strategian laadintaprosessiin?

- Sopimuspalokunnat
- Ammattiyhdistykset
- Alueellinen sosiaali- ja terveystoimi

### 3. Miten strategiassa pystytään huomioimaan eri osastojen yhteiset / poikkihallinnolliset toiminnot?

- Kalusto
- Henkilöstö
- Koulutus
- Johtaminen
- Talous
- Viestintä

## 3.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on *kartoittaa strategiakokonaisuus alueellisen pelastuslaitoksen näkökulmasta ja siihen sopivaksi sekä uudistaa ja päivittää Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia* erikseen sovitulle ajanjaksolle.

Lisäksi tavoitteena on strategiatyön aikana *saada pelastuslaitoksen kaikki osastot sitoutumaan pelastuslaitoksen strategiaan ja sen merkitykseen* jo valmistelu- ja analyysivaiheessa sekä tuottaa riittävä pohja-aineisto ja materiaali pelastuslaitoksen strategian tueksi ja jatkumoksi.

Lopullinen tavoite ei ole ainoastaan *hyväksyty opinnäytetyö*, vaan sen tukevana *suunnata, ohjata ja linjata pelastuslaitoksen henkilöstön toimintaa organisaatiokokonaisuutena valmistelemalla ja sitouttamalla Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen henkilöstö uuden ja päivitetyn strategian laadintaan ja toteutukseen*. Lopulliseen tavoitteeseen pääseminen vaatii työtä enemmän kuin pelkästään strategian laatiminen, joka on yksi välietappi tavoitteeseen pääsemiseksi.

Strategiatyön osalta tavoitteina ovat myös *löytää, tunnistaa ja huomioida pelastustoimea ohjaavat strategiset argumentit kaikilta suunnilta sekä saada pelastuslaitoksen henkilöstö ja laitoksen tärkeimmät sidosryhmät suunnattua toiminnallisesti ja suunnitelmallisesti samaa strategista päämäärää kohti*.

Strategiaan liittyvän vision päivittäminen ja laatiminen tämä huomioiden tavoitetta vastaavaksi on yksi keskeisimmistä strategiatyön osatavoitteista.

## 3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus vaatii menetelmän, jolla saadaan tutkittava aineisto vertailukelpoiseksi. Lähestymistapa tässä tutkimuksessa on metodisesti toimintatutkimuksen mukainen, koska aihealue ja käsittelytapa suosivat kyseisen menetelmän käyttöä. Vanhat lainalaisuudet pätevät tutkimuksenkin tekemisessä ja tutkittavan asian ja aineiston tutkittavat määrät saadaan mittauksista, vertailtavat luvut mitatuista määristä, vertailut keskinäisistä luvuista ja voitto tai tulos vertailuista. (Sun Tsu 2007. 96.)

---

On selvää, että tutkimusmenetelmän valinta ja sen lähestymistapa vaikuttavat tutkimukseen ja sen tulokseen. Tutkimukseen valittu lähestymistapa ei tee tutkimuksesta parempaa eikä huonompaa, riippumatta sen lähtökohdista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 117.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista on keskusteltu pitkään ja eroja on pyritty havainnollistamaan monella tavalla. Klassisessa vastakainasettelussa on esitetty seuraavat määritykset kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen:

Kvalitatiivinen tutkimus:

- Pehmeä
- Joustava
- Subjektiivinen
- Induktiivinen
- Relativistinen
- Hyvä
- Huono

Kvantitatiivinen tutkimus:

- Kova
- Jäykkä
- Objektiiivinen
- Deduktiivinen
- Yleispätevä
- Huono
- Hyvä

Edellä mainitut karkeat jaottelut hahmottavat ainoastaan linjoja eivätkä auta käytännön tutkimisessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 131.)

### 3.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta käytetään nimitystä laadullinen tutkimus ja menetelmässä on yleisesti ottaen kyse todellisen elämän kuvaamisesta, jota siinä pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 1997, 161). Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina kysymys:

- Mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan?

Edellä mainittu kysymys edellyttää, että tutkimuksen tekijä osaa täsmentää sen, että tutkitaanko kokemukseen vai käsityksiin liittyviä yhteyksiä. (Vilka 2005, 97.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta ja usein tutkimus alkaa tutkimuksen tekijän toimintakentän kartoituksella. Kvali-

tatiivisen aineiston keräämisessä voidaan käyttää saturaatiomenettelyä, jossa tutkimuksen tekijä kerää aineistoa päättämättä etukäteen kuinka paljon sitä tarvitaan. Saturaatio on saavutettu kun samat asiat alkavat kertautua aineiston sisällössä. (Hirsjärvi ym. 1997, 181.) Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että sen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tavoitteena on tutkimuksen aikaansaamien tulkintojen avulla tuoda esiin asioita, jotka ovat välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa. (Vilka 2005, 98.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston hankkimisessa ja suositaan metodeja, joissa erilaiset näkökulmat pääsevät esille. Edellä mainittuihin metodeihin sisältyy muiden muassa osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.)

### 3.3.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään monia eri nimityksiä, kuten esimerkiksi hypoteettis-deduktiivinen tutkimus, eksperimentaalinen tutkimus ja positivistinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksessa ovat keskeisinä asioina johtopäätösten tekeminen aiemmista tutkimuksista sekä aiempien teorioiden hyväksi käyttäminen. Lisäksi siihen kuuluu hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely sekä päätelmien teko saadun havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 1997, 137.)

Tämän tutkimuksen osalta aiemman strategian valmistelusta puuttuva tai siitä kertynyt vähäinen tausta-aineisto ei suosi tässä tapauksessa kvantitatiivista tutkimusta.

### 3.3.3 Osallistuva havainnointi

Tutkimusaineiston kerääminen voi tapahtua kahdella erilaisella havainnointimenetelmällä, jotka ovat osallistuva havainnointi tai tarkkailu (Vilka 2005, 119). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tutkimuksen tekijä perustaa pääosan tutkimuksesta omiin havaintoihin ja keskusteluihin, eikä mitausvälineillä hankittaviin tietoihin, osallistuen toimintaan sekä tutkijana että ihmisenä. Tutkija suorittaa edellä mainittua havainnointia käyttäen apuvälineinä muun muassa erilaisia lomakkeita. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Osallistuva havainnointi on tavanomainen keino tehdä havaintoja ihmisten toiminnasta ollen hyvä tapa saada erilaista tietoa tutkittavista, tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja sekä vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken sekä tutkia ja kehittää toimintaan liittyviä asioita. Osallistuvan havainnoinnin käyttö edellyttää pääsemistä yhteisön sisälle ja kun tutkimuksen tekijä kuuluu tutkittavaan yhteisöön, niin tätä ongelmaa ei ole. Tässä tapauksessa on kuitenkin syytä etukäteen pohtia, että minkälaisia riskejä on tutkimusaineiston saamisessa ja laadussa. (Vilka 2005, 120 - 122.)

### 3.4 Valittu tutkimusmenetelmä

Tässä työssä tutkimusmenetelmäkokonaisuus on kvalitatiivinen tutkimus ja osallistuva havainnointi siihen liittyen yksi tämän tutkimuksen suorittamismetodeista. Pääasiallisina tutkimusmenetelminä ovat kvalitatiiviset PESTE- ja oman toiminnan analyysit ja niiden edelleen analysointi yhteisessä pelastusjohtajan nimeämässä strategiatyöryhmässä. Edellä mainittu strategiatyöryhmä koostuu pelastuslaitoksen kaikkien osastojen päälliköistä, ammattiyhdistysten edustajista sekä sopimuspalokuntien edustajasta. Tutkimusmenetelmien suoraviivaisuuden perusteena on se, että pelastuslaitoksen nykyisen strategian laadintaan liittyvää sisäistä valmisteluaineistoa ei ole juurikaan saatavilla, syystä tai toisesta, ja siitä syystä aineisto on koottava riittävällä laajuudella ja huolellisuudella jo sillä kaukonäköisyydellä, että tulevaisuudessa on olemassa vertailupohjaa uusien haasteiden myötä tehtävissä analysoinneissa. Puuttuva tai vähäinen tausta-aineisto ei suosi kvantitatiivista tutkimusta, vaan ohjaa tutkimuksen kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa tehdään tarvittavat analyysit ja haastattelut sekä pelastuslaitoksen osastot tekevät omat alastrategiansa kokonaisuuden täydentämiseksi.

Strategia tapahtuu reaali maailmassa sitouttaen paljon ihmisiä ja ollen muutosnopeudeltaan suuri, josta syystä kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten toimintatutkimuksena sisältäen siihen kuuluvat interventiot työryhmyöskentelyn muodossa. On kyse kehittyvästä prosessista.

### 3.5 Strategiaprosessiin kuuluvia analyysejä

Tulevassa tekstissä käsitellään erilaisten analyysimenetelmien käyttämistä strategiatyössä perustan luomiseksi valinnoille. Tämän tutkimuksen analyysivalinnat tehtiin työryhmässä ja analysointimenetelmät sovellettiin omalle organisaatiolle sopiviksi. Analyysien raportoinnissa on käytetty toimintatutkimuksen logiikkaa muun tutkimuksen mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ovat selkeästi erotettavissa:

- Aineistoanalyysi
- Tekstianalyysi
- Havainnointi eri tavoin
- Mikrointerventiot
- Skenaariotyöskentely

### 3.6 Analyysit

Tunne vihollinen, tunne itsesi, niin voitoksi ei koskaan ole uhattuna. Tunne maasto, tunne säät, niin voitoksi on täydellinen (Sun Tsu 2007, 135). Vanha viisaus muistuttaa analysoinnin tärkeydestä, joskaan varsinaisia vihollisia ei



ole. Ihmisten toiminta organisaatiossa perustuu päätöksiin ja päätökset perustuvat arviointeihin, joita ihmiset tekevät toimintaympäristöstään ja organisaatiostaan. Analysointia tapahtuu koko ajan, eikä kyseessä ole ainoastaan tietty tapahtuman vaan jatkuva prosessi. Analyysien merkitys strategiatyölle ymmärretään yleensä periaatteellisella tasolla, mutta harvat organisaatiot ovat kuitenkaan tyytyväisiä tekemiensä analyysiensä tasoon. Motivaatio analyysityöhön on usein kovilla, koska työ koetaan vaikeaksi, työlääksi, ei-näyttäväksi ja hitaasti palkitsevaksi. Tietoa on toisaalta liikaa ja toisaalta tarvittava informaatio puuttuu. Itsensä paneminen alttiiksi analyysien kautta ei kiinnosta, koska silloin on tunnustettava ikäviäkin tosiasioita. (Kamensky 2010, 113–115.)

Analyysit ovat merkittävä osa organisaation strategiatyötä ja niiden kautta parannetaan strategiatyötä seuraavilla kolmella tavalla:

1. Analyysityö luo perustan strategian luomiselle, toteuttamiselle ja uusimiselle.
2. Analyysityö kehittää lähtötilanteen tuntemusta organisaation toimintaympäristöstä ja organisaatiosta itsestään sekä edellä mainittujen välisestä vuorovaikutuksesta.
3. Analyysityö kehittää ihmisten strategista osaamista parantamalla analysointitietoja ja – taitoja sekä parantamalla ihmisten halua ja rohkeutta strategiatyöhön. Lisäksi se luo edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle.

(Kamensky 2010, 114.)

Strategiset analyysit jakaantuvat aina kahteen pääryhmään:

1. Ympäristöanalyysit
2. Sisäisen tehokkuuden analyysit

Kaikessa analyysityössä on haasteena saada aikaan hyvä kokonaisnäkemys ja tätä työtä helpottamaan on muodostettu kolmas analyysiryhmä: Synteesianalyysit, joilla tarkoitetaan analyysijä, joissa itse analyysitekniikka auttaa yhdistämään useita ympäristöön ja sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä. (Kamensky 2010, 115.) Sisäisen ja ulkoisen analyysin jälkeen tehdään SWOT- analyysi, joka on strategia-analyysityökaluista yksi vanhimmista ja olennaisimmista. (Kaplan ym. 2009, 70.)

Organisaation ja sen henkilöstön toiminta päätöksineen ja käyttäytymisineen perustuvat tietoon, tuntemukseen ja näkemykseen ympäristöstä ja organisaatiosta itsestään. Analysointi omalla tavallaan on koko ajan käynnissä. Analysointien tekeminen on vaativa prosessi, johon kuuluu useita eri vaiheita ja päävaiheiden yhteen kytkeä hyvin on suurin haaste. (Kamensky 2000, 103–104.)

### 3.6.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysien tai toisin sanoen ulkoisen analysoinnin tehtävänä selvittää organisaation ympäristöön liittyviä tekijöitä ja ympäristöanalyysit voidaan jakaa karkeasti kahteen pääryhmään:

1. Kansantalouden, eli makrotason analyysit
2. Yritystason analyysit  
(Kamensky 2010, 131.)

Ympäristöanalyysejä on olemassa useita erilaisia, kuten esimerkiksi Porterin analyysimalli, PESTEL- analyysi, PESTE- analyysi, ynnä muita. Kilpailijoiden arviointi on yksi ulkoinen analyysi (Kaplan & Norton 2009, 69).

Edellä mainituista Porterin analyysimalli soveltuu liiketoiminta-alan organisaatioiden analyysityöhön ja sen perusajatuksena on kyseisen organisaation toimialan tarkastelu kilpailuareenana (Kamensky 2000, 114). Porterin analyysimalli ei sellaisenaan sovellu julkishallinnon organisaation analyysityöhön.

PESTEL- analyysillä selvitetään erikseen seuraavien kuuden osa-alueen toimintaan vaikuttavat tekijät:

- Poliittiset (political)
  - Taloudelliset (economic)
  - Sosiaaliset (social)
  - Teknologiset (technological)
  - Ympäristölliset (environmental)
  - Juridiset (legal)
- (Kaplan & Norton 2009, 67.)

Edelleen PESTE- analyysimalli, eli yleiset ympäristötekijät, huomioi myös Porterin analyysimallin ulkopuolelle jääviä yleisiä ympäristötekijöitä (Kamensky 2000, 115). PESTE- analyysi, jonka päätekijöiden alle mahtuu suuri määrä aihealueita, näkökulmia ja osatekijöitä antaa hyvän viitekehyksen makrotason tutkimiseen (Kamensky 2010, 131).

Poliittiset tekijät:

- Lainsäädännön kehitys
- Tukitoimet
- Veropoliittinen kehitys
- Poliittiset asenteet

---

#### Ekonomiset tekijät

- Taloudellinen kasvu
- Suhdanteet
- Rahamarkkinat
- Inflaatio
- Työvoiman kehitys

#### Sosiaaliset tekijät

- Sosiaaliset rakenteet
- Arvot ja asenteet
- Muuttuneet käsitykset työstä
- Muuttuneet kulutustottumukset
- Vapaa-aika

#### Teknologiset tekijät

- Raaka-aineteknologia
- Valmistusteknologia
- Tuoteteknologia
- Informaatioteknologia

#### Ekologiset tekijät

- Maan käyttö ja luonnon suojeleminen
- Vesistöt ja vesien suojelu
- Ilman laatu ja ilmansuojelu
- Melu
- Jäte

Organisaation on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Edellä mainittu on mahdollista ainoastaan, jos organisaatio tuntee ja ymmärtää ympäristön sekä ympäristön käyttäytymisen ja muutokset. (Kamensky 2010, 131.)

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiatyöryhmä päätti käyttää edellä listattua PESTE- analyysiä sovellettuna toimintaympäristön analysointiin alla olevan kaavion mukaisesti kaikilla osastoilla, koska PESTEL- analyysin viimeisenä oleva lain osuuden analysoinnin koettiin olevan turhauttavaa, lain ohjattaessa pelastuslaitoksen toimintaa voimakkaasti kaikilla sektoreilla.

Ympäristöanalyysin tekeminen koettiin selkeästi abstraktimmaksi ja hankalammaksi tehdä, joskin palaute analyysien tekemisen jälkeen muuttui positiivisemmaksi ja ympäristöanalyysien tekeminen koettiin pääsääntöisesti tarpeellisina ja opettavaisina tehtävinä.

Toimintaympäristön muutosten PESTE- analyysi tehtiin seuraavasti:

- Ylärivissä olevat rivit kuvaavat osastojen oleellisimpia toimintoja
- Vasen pystysarake kuvaa oleellisia yhteiskunnallisia tekijöitä, joiden vaikutusta verrataan numeraalisesti ylärivin toimintoihin

Taulukko 1. PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>							
<b>Taloudelliset tekijät</b>							
<b>Sosiaaliset tekijät</b>							
<b>Teknologiset tekijät</b>							
<b>Ympäristöl- liset tekijät</b>							

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

### 3.6.2 Oman toiminnan analyysi

Organisaation oma suorituskyky ja osaaminen tarkastellaan sisäisillä analyyseilla (Kaplan & Norton 2009, 69). Valtaosa organisaation sisäisen tilan analyyseistä tarkastelee tehokkuutta jollain tavalla ja sen takin niitä kutsutaan sisäisen tehokkuuden analyyseiksi.

Organisaation sisäisen tilan analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään:

1. organisaatioanalyysit
2. toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit
3. taloudelliset analyysit (Kamensky 2010, 170).

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiatyöryhmän käyttämä oman toiminnan analysointi tehtiin alla olevan lomakkeen mukaisesti. Lomake modifioitiin Kamenskyn (2010) mallista organisaation toiminnan mukaiseksi.

Taulukko 2. Oman toiminnan analysointi

Asteikko	1 = ei juurikaan / aliarvoinen	2 = pieni / huono	3 = kohtalainen	4 = suuri / hyvä	5 = merkittävän suuri / hyvä
Päaelementit	Tärkeys	Arvio nykytilasta	Puutteet / hyvydet	Kehittämisen	Huomioita
	1 - 5	1 - 5			
Organisaatorakenne					
Henkilöstöresurssit määrällisesti					
Osaaminen					
Johtaminen					
Kalustoresurssit					
Organisaatiokulttuuri					
Muutoskyky teknisesti					
Muutoskyky asenteellisesti					
Viestintä ja vuorovaikutus					
Kapasiteetin käyttöaste					
Tulevaisuus					

Oman toiminnan analyysi tehtiin seuraavasti:

- Ylärivissä on numeraalisen asteikon selitykset
- Vasen pystysarake kuvaa pelastuslaitoksen oleellisia tekijöitä, joiden vaikutusta arvioidaan numeraalisesti
- Toiseen pystysarakeeseen kirjattiin numeraalinen arvio arvioitavan kohdan tärkeydestä pelastuslaitoksen toiminnan kannalta oman osaston osalta

- Kolmanteen pystysarakkeeseen kirjattiin numeraalinen arvio arvioitavan kohdan nykytilanteesta ja toimivuudesta oman osaston osalta
- Erityiset puutteet tai hyvät asiat kirjattiin lyhyellä sanallisella kuvauksella neljänteen sarakkeeseen
- Arvioitavan kohdan arvioitavissa oleva kehittämissuunta kirjattiin lyhyesti viidenteen sarakkeeseen
- Viimeiseen sarakkeeseen tehtiin vertailu arvioitavan kohdan tärkeyden ja nykytilan välillä vähennyslaskulla, jossa tärkeysarviosta vähennetään nykytila-arvio ja tulo kirjataan. Tulo voi olla negatiivinen.

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
- Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiatyöryhmä päätti käyttää edellä esitettyä, työryhmän yhteisesti modifioimaa analyysilomaketta, organisaation oman toiminnan analysointiin.

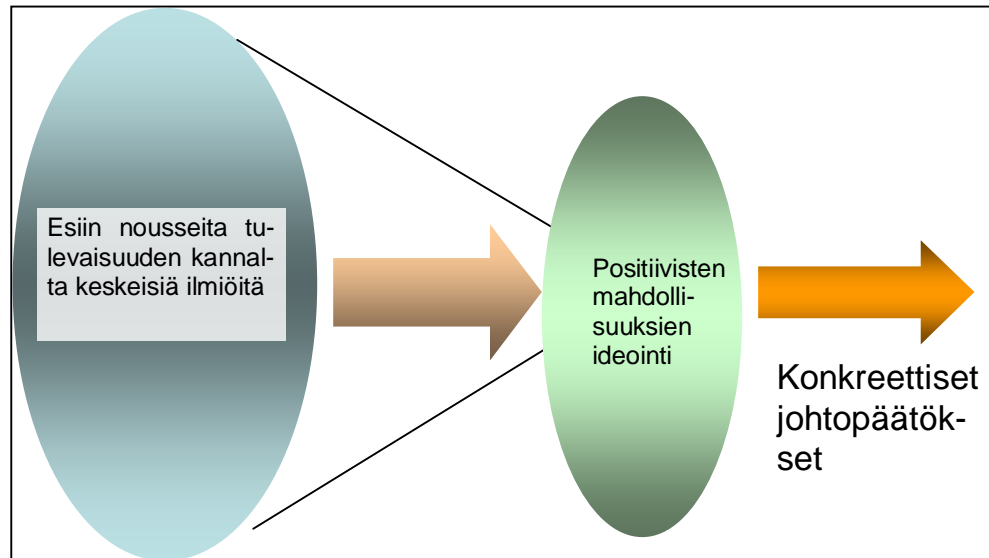
Oman toiminnan analyysien tekeminen koettiin helpompana ja tarpeellisempaan ja siitä saadut tulokset olivat pääsääntöisesti objektiivisia ja neutraaleja, vaikka tehtiinkin arviota omasta pesästä.

### 3.6.3 Skenaariotyö

Tulevaisuuden ennakkoinnin yksiä työkaluja ovat skenaariot joilla tarkoitetaan käsikirjoitusta tulevaisuudesta. Koska varmaa tietoa tulevaisuudesta ei ole, niin pyritään laatimaan useita erilaisia vaihtoehtoisia skenaariokuvia tulevaisuudesta. (Kamensky 2010, 162.) Tulevaisuuden ja maailman jäsentelyä organisaation kannalta voidaan parantaa erilaisilla skenaarioilla. Skenaariopohjaisen strategian laadinnassa käytetään usein tarkempia menetelmiä kuin visiopohjaisen strategian laadinnassa, jotka ovat yleensä raskaampia ja vaihtelevampia. (Tervonen 2003, 141.)

Tulevaisuuden suunnittelu ja ennakointi ovat oleellinen osa organisaation strategiaa ja sen linjauksia. Ennakointi on Kaivo-Ojan, (2011), mukaisesti toimintaorientoitunutta, omaan organisaation kohdentuvaa, vaihtoehtoisille tulevaisuuksille avointa pohdintaa, jossa on organisaatiosta mahdollisimman monta osallistujaa. Ennakkoinnissa hyödynnetään monitieteellistä, tuloshakuisia ja ongelmakeskeistä toimintaa sekä systeemiajattelua. (Kaivo-Oja 2011, 19.) Tulevaisuuden suunnittelu ja pohdiskelu ovat kuitenkin tärkeitä asioita, koska ennakoimattoman tulevaisuuden myötä esimerkiksi päätöksenteko vaikeutuu ja asioilla ja tapahtumilla on yhä enemmän yllättäviä vaikutuksia. (Rubin 2011, 3.)

Tulevaisuuden ennakkoinnin käyttäminen on nähtävissä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 6. Mannermaan tulevaisuuden ennakkointikaavio

Organisaation menestyksellä toimiminen tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa vaatii etukäteissuunnittelua ja ennakkointia erilaisista mahdollisista tulevaisuudenkuvista. Tulevaisuudenkuvat, eli skenaariot, ovat organisaation kannalta kiinnostavia ja mahdollisia tarinoita, joiden avulla organisaatio voi pohtia omia tulevaisuuden vaihtoehtojaan. (Åhman & Runola 2006, 162.)

Skenaariot ja analyysit tukevat toisiaan ja ydinajatuksena skenaariotyöskentelylle on kuvitella se, miten toivomme tai miten asiat voisivat tapahtua tulevaisuudessa. Skenaariotyöskentelyn vaiheita ovat seuraavat:

1. Valitaan ympäristötekijät, jotka vaikuttavat toimintaan voimakkaimmin
2. Kuvitellaan edellä mainituille tekijöille 2-5 vaihtoehtoista tulevaisuutta
3. Kootaan valitut tekijät taulukkoon
4. Muodostetaan taulukon perusteella vaihtoehtoisia skenaarioita (Kamensky 2010, 163).

Skenaariotyöskentelyn hyötynä on ainakin se, että se toimii organisaatiossa:

1. Ajatusmallina
2. Strategiavalinnan perustana
3. Varoituskonkreettina

Skenaariot ovat hyvä tapa vahvistaa tai haastaa olemassa olevaa strategiaa, ajattelua ja toimintaa. Niiden avulla voidaan kuvitella mitä tulevaisuus tuo tullessaan sekä varautua niiden tuomiin muutoksiin johtamisessa. (Åhman & Runola 2006, 163).

---

Strategisessa suunnittelussa skenaarioita voidaan käyttää usealla tavalla:

- Tehdään jokaisen skenaarion pohjalta strategia
  - Valitaan yksi skenaario, josta tehdään strategia
  - Poimitaan kaikista skenaarioista asioita strategiaan
- (Kamensky 2010, 164).

Perinteinen strategiatyö saattaa kuvata ainoastaan yhden todennäköisimmän tulevaisuuden, joten on tärkeää hyödyntää skenaariotyötä strategisessa suunnittelussa. Vaihtoehtoisten skenaarioiden analysointi auttaa organisaatiota strategian luomisessa ja siis auttavat vaihtoehtoisten suunnitelmien tekemisessä erilaisiin ympäristöihin. (Åhman & Runola 2006, 163.) Skenaarioperusteiseen strategiaan liittyy jaettu johtajuus ja vuorovaikutteiset vastuut, kun taas visioperusteiseen strategiaan liittyy voimakas johtajuus ja selkeästi jaetut vastuut (Tervonen 2003, 142).

Pelastuslaitoksen kaltaisen organisaation, joka toimii yhteiskunnan ylläpitämänä ja jonka toiminta on oleellinen osa yhteiskuntaa, korostuen erityisesti poikkeavissa tilanteissa sekä onnettomuustilanteissa, on otettava huomioon, että skenaariolähtöisen strategian laatiminen voi olla hyödyllisempi ratkaisu häiriöisissä toimintaympäristöissä, joissa organisaation vaikutus ympäristöön on suhteellisen pientä. (Tervonen 2003, 140).

Strategiatyötä tehtäessä on hyvä pitää mielessä, että skenaariot ja analyysit tukevat toisiaan ja ydinajatuksena skenaariotyöskentelylle on kuvitella se, miten toivomme tai miten asiat voisivat tapahtua tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 163.)



#### 3.6.4 Skenaariotaulukko

Seuraavana on Kamenskyn mallin pohjalle laadittu skenaariotaulukko, jossa tulevaisuus nähdään kolmena erilaisena kuvana:

- Huonompana
- Nykyisenä
- Parempana.

(Kamensky 2010, 165–167).

Skenaariotaulukko pitää sisällään Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen operatiivisen toiminnan ennakoimisen pienten kuntien osalta, joissa toiminta perustuu sopimuspalokuntiin. Skenaarion ennakoinnin aikajänne on nykyhetkestä, 2012 alusta, noin viisi vuotta tulevaisuuteen, tulevan strategiajakson puitteissa noin vuoteen 2018 ja skenaariotaulukon perusteella on valittu tulevaisuuden strategia operatiivisen toiminnan osalta pieniin kuntiin. Skenaariotaulukkoon on poimittu oleelliset asiat, jotka tulevaisuudessa vaikuttavat kuntien pelastustoimintaan sekä listattu huonommat, nykyiset ja paremmat vaihtoehdot.

Skenaariotaulukon linjaukset ovat tehty yhteistyössä pelastuslaitoksen pelastusjohtajan, alueellisen sopimuspalokuntien edustajan sekä sopimuspalokuntatoiminnasta vastaavan aluepalopäällikön kanssa.

Tulevaisuuden ennakoinnin taulukosta nähtävien kolmen skenaarion perusteella tehtiin pohdintaa strategisista linjauksista sopimuspalokuntien operatiivisten toimien osalta Päijät-Hämeen alueella osana kokonaisvaltaista strategiatyötä.

Taulukko 3. Skenaariotaulukko operatiivisen toiminnan ennakoimisesta pienten kuntien osalta

	<b>Huonompi</b>	<b>Nykyinen</b>	<b>Parempi</b>
<b>Palkkakustannusten kehitys</b>	palkat nousevat henkilöstömäärän pysyessä	nousee indeksin mukaisesti	palkkakulut pienenevät – henkilöstö vähentyy
<b>Ylläpitokulujen kehitys</b>	hinnat nousevat	nousee indeksin mukaisesti	laskevat indeksin mukaisesti
<b>Ajoneuvokalusto nykyisellään = kulut/tehokkuus</b>	ei tasapainossa = vähäinen henkilöstö	pysyy ennallaan = notkahtelee	henkilöstö osallistuu paremmin
<b>Henkilöstön sitoutuminen</b>	motivaatio heikkenee ja väki vähenee	pysyy ennallaan - notkahtelee	parempi motivaatio ja toiminta tehokasta
<b>Vakinainen päivähenkilö</b>	kulut nousevat, ei motivaatiota olla yksin	ei ole joka paikassa	jokaisessa kunnassa varma lähtijä
<b>Toimintavalmiuden ylläpito arkipäivisin</b>	työnantajat eivät päästä	pysyy ennallaan - vaihtelee	työnantajien yhteisvastuullisuus paranee
<b>Vaatimusten täyttäminen</b>	Henkilöstö vanhenee	Henkilöstön vaihtuvuus pysyy	Nuoria saadaan mukaan toimintaan
<b>Toimintataktiikan muutos</b>	Ei myönnetä muutosta ajoissa	VPK: t itseohjautuvat ja huolehtivat	Linjataan alueellisesti yhteiset periaatteet
<b>Vakinaisen aseman hyötymahdollisuus</b>	Vakinaisten valmiuksia heikennetään	Vaihteleva hyöty kuntakohtaisesti	Vakinaista väkeä lisätään ja vasteita tarkistetaan
<b>Operatiivinen johtamistoiminta</b>	P3 kaukana eikä päivisin kunta P3	P3 tavoitettavissa ja kunta P3 ajoittain	P3 tavoitettavissa ja P3 arkipäivisin kunnissa
<b>Hallinnollinen johtaminen</b>	Päätoiminen henkilö kunnassa epäpätevä	Vanhat viranhaltijat huolehtivat	Organisoitu alueellinen johtaminen
<b>Peruskoulutus</b>	Henkilöstöä ei riittävästi kursseille	Henkilöstö kursseille tarpeen mukaan	Ylitarjontaa kursseille
<b>Sisäinen koulutus</b>	Viikkoharjoituksia pitämättä ja organisoimatta	Säännölliset viikkoharjoitukset	Viikkoharjoitukset alueellisesti ja suunnitellusti
<b>Ajoneuvokaluston muutos kevytyksikköön</b>	motivaatio heikkenee ja väki vähenee	nykyinen määrä riittää kevytyksikköä	toiminta tehostuu ja motivaatio paranee
	<b>Huonompi</b>	<b>Nykyinen</b>	<b>Parempi</b>

### 3.6.5 SWOT

Sisäisen ja ulkoisen analyysin jälkeen tehdään SWOT- analyysi, jonka on kehittänyt Albert Humphreyn ja joka on strategia-analyysityökaluista yksi vanhimmista ja olennaisimmista (Kaplan & Norton 2009, 70). SWOT- analyysi on niin sanottu synteesianalyysi ja synteesianalyysien avulla yhdistetään ympäristö- ja sisäiset analyysit (Kamensky 2000, 39).

SWOT-analyysin nimi tulee seuraavista sanoista:

- Strengths (vahvuudet)
- Weaknesses (heikkoudet)
- Opportunities (mahdollisuudet)
- Threats (uhat)

(Lindroos ym. 2010, 220).

SWOT- analyysi on Helsingin kauppakorkeakoulun tekemän tutkimuksen, (2007), mukaan ylivoimaisesti käytetyin analyysimenetelmä Suomen 500: n kärkiyrityksen osalta (Stenfors 2007, 222). SWOT- analyysin hyvät puolet muodostuvat myös sen ongelmaksi, koska se on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän analyysin tekeminen on kuitenkin hyvin vaativaa (Kamensky 2010, 192).

SWOT- analyysi on suunnittelun käytetyin perustyökalu, jossa luodaan nelikenttä seuraavilla ulottuvuuksilla:

- Organisaation tai sen osan toiminnan vahvat puolet (Strengths)
- Toiminnan heikkoudet, ongelmat ja kehittämiskohteet (Weaknesses)
- Ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (Opportunities)
- Ympäristöstä kohdistuvat uhkat (Threats)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, joita verrataan suhteessa ympäristöön. Uhat ja mahdollisuudet liittyvät organisaation ympäristöön (Åberg 2004, 55–56).

SWOT- analyysikaavion vasempaan puoliskoon kuvataan hyvät ja myönteiset asiat, vastaavasti oikeaan puoliskoon kuvataan huonot ja negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat.

<p><b><u>Vahvat puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käytä hyväksi</li> <li>2. Vahvista</li> </ol>	<p><b><u>Heikot puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poista</li> <li>2. Lievennä</li> <li>3. Vältä</li> </ol>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Varmista hyödyntäminen</li> </ol>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kierrä</li> <li>2. Lievennä</li> <li>3. Poista</li> <li>4. Käännä mahdollisuudeksi</li> </ol>

Kuvio 7. SWOT- taulukko

Kirjausten jälkeen SWOT- analyysin pohjalta tulee tehdä päätelmiä, miten organisaation vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten sen heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden ulkoisia mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten ympäristön uhat vältetään. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 18.)

Tyypillisesti SWOT- analyysin tekemisessä sorrutaan seuraaviin asioihin:

- Puuttuu todellinen organisaation ja toimintaympäristön tuntemus
- Vertailuperusta ei ole todellinen
- Vaihtoehtojen priorisointi ei onnistu
- Ei uskalleta tai ei haluta esittää todellista kritiikkiä
- Kirjataan yleistä ja ympäröivää sanahelinää
- Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset jäävät tekemättä

Edellä mainittujen asioiden takia on mahdollista, että SWOT- analyysi muuttuukin SO WHAT- analyysiksi (Kamensky 2010, 193).

SWOT- analyysin jälkeen voidaan siitä saatuja analyysitietoja käyttää joidenkin erilaisten strategisten toimintavaihtoehtojen määrittelyyn melko helposti, koska SWOT- taulukko voidaan muuttaa niin sanotuksi TOWS- matriisiksi, jolla voidaan kuvata ja linjata vaihtoehtoisia strategioita (Meristö ym. 2007, 18).

<b>Sisäiset</b>	<b><u>3. Vahvuudet</u></b>	<b><u>4. Heikkoudet</u></b>
<b>Ulkoiset</b>		
<b><u>1. Mahdollisuudet</u></b>	<b>5. Menestystekijät</b> • käytä hyväksi	<b>6. Heikkoudet vahvuuksiksi</b> • kehitä
<b><u>2. Uhat</u></b>	<b>7. Uhat hallintaan</b> • varaudu	<b>8. Mahdolliset kriisitilanteet</b> • pyri välttämään

Kuvio 8. TOWS- matriisi

#### 5. Menestystekijät:

Kuvaa organisaation vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tämä on suosikitilanne, sillä siinä organisaatio pystyy käyttämään hyväkseen ympäristön mahdollisuudet sisäisten vahvuksiensa avulla. Tämän tilanteen vallitessa organisaatio voi valita hyökkäävän strategian

#### 6. Heikkoudet vahvuuksiksi:

Näyttää organisaation heikkoudet ja mahdollisuudet. Jos organisaatio ei pysty voittamaan heikkouksiaan, se ei kykene käyttämään ympäristön tuomia mahdollisuuksia hyväkseen

#### 7. Uhat hallintaan:

Kuvaa organisaation vahvuuksia suhteessa uhkiin. Organisaatio voi käyttää vahvuutensa uhkista selviytymiseen. Uhkiin on kuitenkin suhtauduttava vakavasti, sillä erityisesti vahvalta organisaatiolta saattaa jäädä huomaamatta jokin merkittäväkin uhka

#### 8. Mahdolliset kriisitilanteet:

Kuvaa organisaation heikkouksia suhteessa vallitseviin ulkoisiin uhkiin. Tässä tilanteessa on otettava käyttöön puolustusstrategia: miten minimoidaan organisaation sisäiset heikkoudet ja vältetään ulkoiset uhat (Meristö ym. 2007, 19).

Tähän tutkimukseen liittyen pelastuslaitoksen strategiatyöryhmä päätti jättää käyttämättä TOWS- matriisia ja pitäytyä tässä vaiheessa SWOT- analyysissä.

### 3.7 Aikataulu

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen pelastusjohtaja perusti 11.10.2011 strategia-työryhmän, tehtävänään suunnitella vuoden 2012 loppuun mennessä pelastuslaitoksen strategia-asiakirja sekä valmistella strategian jalkauttaminen organisaatioon. Työryhmän puheenjohtajaksi nimettiin tutkimuksen tekijä ja työryhmän tuli raportoida työn etenemisestä johtokunnalle erikseen laaditun aikataulun mukaisesti.

Tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi työryhmä hyväksyi ensimmäisessä kokouksessaan selkeän aikataulun strategiatyölle, jossa luonnollisesti pääkohdat aikataulutettiin ja jätettiin soveltamiseen mahdollisuudet. Aikataulu oli suunniteltu riittävän pitkälle aikajaksolle, että tarvittavat asiat saatiin työryhmän puitteissa suoritettua, mutta kuitenkin riittävän määrätietoinen, että annettu tehtävä saatiin tehdyksi suunnitellusti.

Aikataulu osoittautui hyväksi ja toimivaksi jopa niin, että sitä saatiin työn edetessä nopeutettua ja pelastuslaitoksen strategia-asiakirja valmistui edellä aikataulua elokuussa 2012.

Strategiatyöryhmän suunniteltu työaikataulu oli seuraava:

#### 1. Lokakuu 2011

Pelastuslaitoksen strategiatyöryhmän perustaminen

Perehtyminen muihin laitoksen strategiaan vaikuttaviin asiakirjoihin

- Pelastustoimen strategia 2015
- Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2006 - 2015
- Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen palvelutasopäätös
- Päijät-Hämeen strategia
- Päijät- Hämeen kuntien strategiat
- Yhteiskunnan turvallisuusstrategia
- Ynnä muut

#### 2. Marraskuu 2011

Työryhmän perehtyminen/perehdyttäminen tulevaan strategiatyöhön

Vision käsittely

Ulkoisten analyysien esivalmistelu

#### 3. Joulukuu 2011

Lopullinen visio

Ulkoisten analyysien valmistelu

#### 4. Tammikuu 2012

Ulkoisten analyysien käsittely

Strategisia linjauksia

---

5. Helmikuu 2012  
Oman toiminnan analyysien valmistelu

- Pelastustoiminnan osaston sisäinen analyysi
- Riskienhallinnan osaston sisäinen analyysi
- Teknisen osaston sisäinen analyysi
- Ensihoito-osaston sisäinen analyysi
- Hallinto-osaston sisäinen analyysi

Osastojen SWOT- analyysit  
Strategisia linjauksia

6. Maaliskuu 2011  
Osastojen analyysit käsittelyssä

- Pelastustoiminnan osaston sisäinen analyysi
- Riskienhallinnan osaston sisäinen analyysi
- Teknisen osaston sisäinen analyysi
- Ensihoito-osaston sisäinen analyysi
- Hallinto-osaston sisäinen analyysi

Pelastuslaitoksen alustava SWOT  
Strategisia linjauksia

7. Huhtikuu 2012  
Osastojen analyysit käsitelty  
Pelastuslaitoksen SWOT  
Strategian toteutuksen valmistelu

- Balanced Scorecard

8. Toukokuu 2012  
Pelastuslaitoksen strategiset linjaukset  
Alastrategioiden valmistelu analyysien pohjalta

- Pelastustoiminnan osasto
- Riskienhallinnan osasto
- Teknisen osasto
- Ensihoito-osasto
- Hallinto-osasto

9. Kesä- elokuu 2012  
Strategista suunnittelua ja valmistelua  
Kirjallinen strategiatuotos valmiina lausunnolle  
Strategian toteutuksen suunnittelu ja valmistelu

10. Elo- syyskuu 2012  
Strategialausuntojen käsittely  
Tarvittaessa strategisia linjausviimeistelyjä  
Pelastuslaitoksen strategia hyväksyttävissä käyttöön

11. Lokakuu 2012  
Strategian toteutuksen aloittaminen

---

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tuloksena syntyi pääosin osastojen sisäisten analyysien pohjalle tehtyjä päätelmiä, joista koostettuna ja yhdistettynä syntyivät pelastuslaitoksen strategiset suuntaviivat ja linjaukset, sekä osastojen sisäiset strategiset suuntaviivat. Tutkimustuloksien ja analyysien analysoinnissa on noudatettu strategiatyöryhmän yhteistä näkemystä, jonka mukaisesti on saatu kirjattua tulokset, jotka ovat pelastuslaitoksen toiminnan kokonaisuuden kannalta mahdollisimman oikeanmukaiset, eikä niitä ole laadittu toivelistoiksi, tai listoiksi jotka ovat itsestäänselvyyksiä. Tulosten analysoinnissa on hyödynnetty olemassa olevia menetelmiä ja teorioita, eikä ole kehitetty omia menetelmiä.

### 4.1 Analyysien tulokset

Osastojen analyysit, ympäristöanalyysi sekä oman toiminnan analyysi, sovitettiin osastojen päälliköiden tehtäviksi. Osastopäälliköiden tehdessä itse osastonsa analyysit saatiin heidät sitoutumaan strategiaan ja strategiseen ajatteluun sekä analyysien tuloksina kirjattiin kunkin osaston päällikön näkemys osastonsa strategisesta tilanteesta.

Strategiatyöhön liittyvien analyysien tulokset ovat koostettuna siten, että ensin on esitetty yhteinen, kaikkien osastojen PESTE- analyysien kooste, sen jälkeen kaikkien osastojen oman toiminnan analysointien kooste sekä ristikkäisanalyysien kooste.

Osastojen sisäisten analyysien tulokset päätelmineen ovat omina kappaleinaan ja koko pelastuslaitoksen SWOT- analyysi päätelmineen on omana kappaleenaan.

#### 4.1.1 PESTE- analyysin tulokset

PESTE- analyysin koosteessa on saatujen analyysien tulokset strategiatyöryhmässä sovitusti numeraalisina arvoina laskettuina. PESTE- analyysia ei tehnyt henkilöstön suurin ammattijärjestö Lahden Palomiesten yhdistys eikä myöskään Julkisten ja Hyvinvointialojen Liitto JHL.



Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 4. PESTE- analyysikooste

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Pelastus</b>	<b>Riskien hallinta</b>	<b>Ensihoito/Tehy</b>	<b>Tekni- nen</b>	<b>Hallin- to</b>	<b>Yhteensä/ Keskiarvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	1,9	2,3	2,8	1,7	1,4	<b>2,2</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	2,0	2,0	2,4	1,8	1,8	<b>2,2</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	2,1	2,2	2,1	0,4	0,7	<b>1,6</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	3,2	2,9	2,2	1,4	2,2	<b>2,4</b>
<b>Ympäristölliset tekijät</b>	2,6	1,9	1,4	1,6	1,4	<b>1,7</b>

PESTE- analyysien koosteesta voidaan tehdä seuraavat havainnot:

- Osastojen välillä on arvioinneissa numeraalisesti kokonaisvaltaisia eroja, jotka voidaan havaita osaston numeroarvojen yleisestä tasosta
- Yhteisenä suurimpana vaikuttavana tekijänä toimintaympäristön osalta on teknologiset tekijät
- Seuraavina ovat taloudelliset ja poliittiset tekijät
- PESTE- analyysin tuloksista osastot poimivat SWOT- analyysiin ulkoiset mahdollisuudet sekä ulkoiset uhat

#### 4.1.2 Oman toiminnan analyysin tulokset

Oman toiminnan analyysin koosteessa on saatujen analyysien tulokset strategiatyöryhmässä sovitusti numeraalisina arvoina laskettuina. Oman toiminnan analyysia ei tehnyt henkilöstön suurin ammattijärjestö Lahden Palomiesten yhdistys eikä myöskään pelastuslaitoksen hallinto-osasto.

Taulukko 5. Oman toiminnan analyysikooste

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Pelas- tus</b>	<b>VPK</b>	<b>JHL</b>	<b>Ris- kien- hallin- ta</b>	<b>Ensi- hoito</b>	<b>TEHY</b>	<b>Tek- ninen</b>	<b>Kes- kiarvo</b>
Organisaa- tiorakenne	-1	-1	2	1	2	0	0	0,4
Hen- kilöstöre- surssit määrällisesti	2	-2	1	2	0	+1	1	0,7
Osaaminen	0	+1	0	2	0	+1	1	0,7
Johtaminen	2	0	1	1	2	+2	0	1,1
Kalustore- surssit	-1	+1	1	0	1	-1	0	0,1
Organisaa- tiokulttuuri	1	-1	1	0	-1	0	1	0,1
Muutoskyky teknisesti	0	0	0	0	0	-1	1	0
Muutoskyky asenteelli- sesti	2	+2	1	2	3	0	1	1,6
Viestintä ja vuorovaiku- tus	1	-1	2	2	2	+3	1	1,4
Kapasiteetin käyttöaste	1	+2	-1	1	-3	+2	1	0,4
Tulevaisuus	1	0	1	2	2	0	1	1,0

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
- Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Oman toiminnan analyysin koosteesta voidaan tehdä seuraavat havainnot:

- Osastojen väliset numeraaliset arvot ovat karkeasti samaa luokkaa, pois lukien sopimuspalokuntien arvio (VPK), joka on selkeästi omalla alueellaan
- Suurimpana vaikuttavana tekijänä nousee selkeästi asenteiden muutoskyky
- Oman toiminnan analyysin tuloksista osastot poimivat SWOT- analyysiin omat vahvuudet sekä heikkoudet

#### 4.1.3 Pelastustoimintaosaston analyysien tulokset

Pelastustoimintaosaston analyysit teki pelastuspäällikkö, joka toimi myös pelastuslaitoksen strategiatyöryhmän puheenjohtajana.

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 6. Pelastustoimintaosaston PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	3,0	1,3	0,5	1,0	1,5	4,0	<b>1,9</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	1,5	1,3	0,8	2,5	3,8	3,3	<b>2,0</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	1,5	2,8	0,0	2,3	2,8	3,0	<b>2,1</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	3,7	2,0	2,3	4,0	3,3	3,7	<b>3,2</b>
<b>Ympäristölliset tekijät</b>	3,2	2,0	2,4	2,8	2,4	2,8	<b>2,6</b>

Pelastustoimintaosaston osalta teknologiset tekijät ovat ympäristöanalyysissä eniten vaikuttavat tekijät ja SWOT- analyysiin siirretään uhkina ja mahdollisuuksina seuraavat tekijät:

## Mahdollisuudet

1. Poliittisesti positiiviset asenteet pelastustoimea kohtaan (P)
2. Hyvä koulutustaso (E)
3. Kansalaiset arvostavat pelastustoimintaa (S)
4. Tekniikka lisää turvallisuutta (T)
5. Vihreät arvot nostettavissa näkyviin (E)

## Uhat

1. Muutosten johtaminen (P)
2. Taloudellisen tilanteen suhdanteiden lasku (E)
3. VPK- henkilöstö vähenee ja pienistä kunnista (S)
4. Teknologia lisääntyy ja monimutkaistuu ollen häiriöherkkää (T)
5. Vihreät arvot voimakkaita kritiikki poikkeamista vahvaa (E)

Taulukko 7. Pelastustoimintaosaston oman toiminnan analysointi

Asteikko	1 = ei juurikaan / alarvoinen	2 = pieni / huono	3 = kohtalainen	4 = suuri / hyvä	5 = merkittävän suuri / hyvä
Päaelementit	Tärkeys	Arvio nykytilasta	Puutteet / hyvyydet	Kehittämisen	Huomioita
	1 - 5	1 - 5			
Organisaatiorakenne	4	5	Organisaatioko keilu OK Vahvuus	Ylläpidetään Hyödynnettävä	-1
Henkilöstöressit määrällisesti	5	3	Vakinaisten määrä VPK: laiset vähenevät Heikkous	Heinolaan säiliöautolle kuski Kehitettävä	2
Osaaminen	4	4	Hyvä koulutustausta Vahvuus	Sisäinen koulutus Ylläpidettävä	0
Johtaminen	5	3	Pohjakoulutus set pääsääntöisesti OK Heik-	Johtamisen yhtenäistämisen, lisäkoulutus Kehitettävä	2

			kous		
Kalustoresurssit	3	4	Hyvä kalusto Vahvuus	Pienkalusto kuntoon Hyödynnettävä	-1
Organisaatiokulttuuri	4	3	Alueellinen laitos Neutri	Yhtenäiset toimintamallit Hyödynnettävä	1
Muutoskyky teknisesti	4	4	Ongelman ratkaisukykyistä henkilöstöä Vahvuus	Käden taidot Hyödynnettävä	0
Muutoskyky asenteellisesti	5	3	Perinteet ja kunnalliset toimintamallit syvässä Heikkous	Yhtenäiset linjaukset ja joustaminen molemmin puolin Kehitettävä	2
Viestintä ja vuorovaikutus	4	3	Tiiviit työvuoroyhteisöt Hallinnollinen johtaminen erillinen Neutri	Keskustelut Johtoportaan jalkautuminen Kehitettävä	1
Kapasiteetin käyttöaste	4	3	Laaja skaalatietoa ja taitoa Heikkous	Delegointi Kehitettävä	1
Tulevaisuus	5	4	Jonkinlaista suunnittelua ja valmistelua Paljon huhuja Heikkous	Linjauksia Tiedon jakaminen katkaisee huhut Kehitettävä	1

---

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
- Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Pelastustoimintaosaston asenteiden muutoskyky ja johtaminen ovat kehitettävimmät asiat ja organisaatorakenne sekä hyvä kalusto hyödynnettävimmät. SWOT- analyysiin siirretään vahvuuksina ja heikkouksina seuraavat tekijät:

### **Vahvuudet**

1. Selkeä organisaatorakenne
2. Hyvä kalusto
3. Hyvä osaamistaso
4. Käden taitojen sovelluskyky eri tilanteissa
5. Tiiviit työvuoroyhteisöt

### **Heikkoudet**

1. Voimakkaat erilaiset perinteet organisaation sisällä
2. Henkilöstö ikääntyy
3. Ohjeiden runsaus ja niissä ristiriitoja
4. Delegoinnin vaikeus
5. Paljon huhuja

Taulukko 8. Pelastustoimintaosaston SWOT- analyysi

<p><b><u>Vahvat puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selkeä organisaatorakenne</li> <li>2. Hyvä kalusto</li> <li>3. Hyvä osaamistaso</li> <li>4. Käden taitojen soveltavuus eri tilanteissa</li> <li>5. Tiiviit työvuoroyhteisöt</li> </ol>	<p><b><u>Heikot puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voimakkaat erilaiset perinteet organisaation sisällä</li> <li>2. Henkilöstö ikääntyy</li> <li>3. Ohjeiden runsaus ja niissä ristiriitoja</li> <li>4. Delegoinnin vaikeus</li> <li>5. Paljon huhuja</li> </ol>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poliittisesti positiiviset asenteet pelastustoimea kohtaan (P)</li> <li>2. Hyvä koulutustaso (E)</li> <li>3. Kansalaiset arvostavat pelastustoimintaa (S)</li> <li>4. Tekniikka lisää turvallisuutta (T)</li> <li>5. Vihreät arvot nostettavissa näkyviin (E)</li> </ol>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muutosten johtaminen (P)</li> <li>2. Taloudellisen tilanteen suhdanteiden lasku (E)</li> <li>3. VPK- henkilöstö vähenee ja pienistä kunnista (S)</li> <li>4. Teknologia lisääntyy ja monimutkaistuu ollen häiriöherkkää (T)</li> <li>5. Vihreät arvot voimakkaita kritiikki poikkeamista vahvaa (E)</li> </ol>

#### 4.1.4 Riskienhallintaosaston analyysien tulokset

Riskienhallintaosaston analyysit teki riskienhallintapäällikkö.

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 9. Riskienhallintaosaston PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	2,8	2,5	1,8	2,3	1,8	2,8	<b>2,3</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	2,3	2,0	1,5	2,3	2,5	1,3	<b>2,0</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	3,3	2,3	1,0	2,5	1,0	3,3	<b>2,2</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	3,3	3,3	2,0	3,3	2,3	3,0	<b>2,9</b>
<b>Ympäristölli- set tekijät</b>	3,0	2,8	1,2	1,8	1,0	1,4	<b>1,9</b>

Riskienhallintaosaston osalta teknologiset tekijät ovat ympäristöanalyysissä eniten vaikuttavat tekijä ja SWOT- analyysiin siirretään uhkina ja mahdollisuuksina seuraavat tekijät:

#### **Mahdollisuudet**

1. Täydennyskoulutusta kehitettävä
2. Turvallisuusviestintä nostetaan yhdeksi avaintehtäväksi
3. Henkilöstön siirtäminen aktiivisemmin sinne missä on työtehtävätkin
4. Toimistotyöntekijä parantaisi oleellisesti tarkastustyöhön käytettävää aikaa (arkistointi, tallentamiset ym.)



## Uhat

1. Palomestareilla töiden sovittaminen asiakaspalvelua unohtamatta
2. Ammattitaidon ylläpitäminen
3. Joidenkin henkilöiden ylikuormittuminen

Taulukko 10. Riskienhallintaosaston oman toiminnan analysointi

Asteikko	1 = ei juurikaan / alarvoinen	2 = pieni / huono	3 = kohtalainen	4 = suuri / hyvä	5 = merkittävän suuri / hyvä
Päällelementit	Tärkeys	Arvio nykytilasta	Puutteet / hyvyydet	Kehittämisen	Huomioita
	1 - 5	1 - 5			
Organisaatiokeräke	4	3	(-) puuttuu kokonaan turvallisuusvies-tinnästä vastaava (lain mukainen tärkein pelastuslaitoksen tehtävä) (-) asiakaspalvelu puuttuu (koko laitos) (+) ei liian byrokraattinen	turvallisuusvies-tintä nostetaan yhdeksi avain-tehtäväksi	1
Henkilöstöressit määrällisesti	5	3	(-) pelastusosaston tehtävät/ riskienhallintatehtävät eivät ole tasapainossa (-) toimistotyöntekijän	henkilöstön määrä jaettava sinne missä ovat tehtävätkin, kokopäivätoiminen toimistotyöntekijä (arkistot,	2

			puute	tallennukset yms. pois tarkastus- töistä)	
Osaaminen	5	3	(-) osaami- nen ei vas- taa nyky- päivää (+) moni- puolinen osaaminen (riskienhal- linta/ pelas- tus) (+) moni- puolinen pohjakoulu- tus	täyden- nyskoulu- tusta kehi- tettävä	2
Johtaminen	4	3	(-) uusi or- ganisaatio ei ole sel- keytynyt (pakka se- kaisin) (-) kaksi esimiestä (+/-) itse- näisiä, pit- känlinjan työntekijöi- tä, toimivat ilman päi- vittäistä johtamista, vaarana sooloilu	tehtävien sel- keyttäminen	1
Kalustoresurssit	4	4	(-) koulu- tuskalusto, missä bud- jetti (-) autojen pyörittely tulee sel- keyttää	muiden tuli- si kehittää autojen va- rausjärjes- telmää, koulutuska- lusto tekni- sen osaston alla – yh- teistyötä parannetta- va	0

Organisaatiokulttuuri	3	3			0
Muutoskyky teknisesti	4	4		koulutusta tarvitaan	0
Muutoskyky asenteellisesti	5	3	(-) vanhat tavat istuu sitkeästi (-) kahdessa osastossa toimiminen tuottaa asenneongelmia	yhteispalavereja yms. oltava lisää, tiedottamista parannettava yms.	2
Viestintä ja vuorovaikutus	5	3	(-) hoituu sähköpostilla ehkä liiaksi (-) yhteispalavereja ei ole tarpeeksi	henkilökoh- taista yhteydenpitoa pyrittävä lisäämään	2
Kapasiteetin käyttöaste	5	4	(-) työt jakautuu epätasaisesti (-) työpäivää kuormittaa liikaa toimistotehtävät (tallennus, arkistointi yms.)	päällekkäisyyksien karsiminen (toimistotyöntekijä, turvallisuusvies- tintätyöt)	1
Tulevaisuus	5	3	(-) toimistotehtävät lisääntyvät ja syövät ajan ”oikeilta” töiltä (-) raken- nushank- keet haasta- vampia- koulutus ei riitä		2

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa

- 
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
  - Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Riskienhallintaosaston asenteiden muutoskyky ja johtaminen ovat kehitettävimpiä asioita ja organisaatorakenne sekä hyvä kalusto hyödynnettävimpiä. SWOT- analyysiin siirretään vahvuuksina ja heikkouksina seuraavat tekijät:

### **Vahvuudet**

1. Monipuolinen pohjakoulutus
2. Monipuolinen osaaminen
3. Itsenäisiä pitkän linjan osaajia
4. Ei suuria ristiriitoja henkilöstön kanssa

### **Heikkoudet**

1. Puuttuu toistaiseksi turvallisuusviestinnän erikoisosaja
2. Vanhat tavat istuvat sitkeästi
3. Asiakaspalvelu myös riskienhallinnassa
4. Töiden jakautuminen epätasaisesti
5. Kaikkien osaaminen ei vastaa nykypäivää

Taulukko 11. Riskienhallintaosaston SWOT- analyysi

<p><b><u>Vahvat puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. monipuolinen pohjakoulutus</li> <li>2. monipuolinen osaaminen</li> <li>3. itsenäisiä pitkän linjan osaajia</li> <li>4. ei suuria ristiriitoja henkilöstön kanssa</li> </ol>	<p><b><u>Heikot puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. puuttuu toistaiseksi turvallisuusviestinnän erikoisosaaja</li> <li>2. vanhat tavat istuvat sitkeästi</li> <li>3. asiakaspalvelu myös riskienhallinnassa</li> <li>4. töiden jakautuminen epätasaisesti</li> <li>5. kaikkien osaaminen ei vastaa nykypäivää</li> </ol>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. täydennyskoulutusta kehitettävä</li> <li>2. turvallisuusviestintä nostetaan yhdeksi avaintehtäväksi</li> <li>3. henkilöstön siirtäminen aktiivisemmin sinne missä on työtehtävätkin</li> <li>4. toimistotyöntekijä parantaisi oleellisesti tarkastustyöhön käytettävää aikaa (arkistointi, tallentamiset ym.)</li> </ol>	<p><b><u>Uhkat</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. palomestareilla töiden sovittaminen asiakaspalvelua unohtamatta</li> <li>2. ammattitaidon ylläpitäminen</li> <li>3. joidenkin henkilöiden ylikuormittuminen</li> </ol>

#### 4.1.5 Ensihoito-osaston analyysien tulokset

Ensihoito-osaston analyysit teki ensihoitopäällikkö.

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 12. Ensihoito-osaston PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	4,0	3,3	3,3	2,5	4,0	3,0	<b>3,4</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	3,5	3,3	2,0	1,8	3,8	2,5	<b>2,8</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	2,5	4,3	0,3	1,5	3,0	1,3	<b>2,2</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	2,0	1,0	3,0	1,3	2,0	0,7	<b>1,7</b>
<b>Ympäristölli- set tekijät</b>	1,2	1,2	1,4	1,2	1,2	1,2	<b>1,2</b>

Ensihoito- osaston osalta teknologiset tekijät ovat ympäristöanalyysissä eniten vaikuttavat tekijät ja SWOT- analyysiin siirretään uhkina ja mahdollisuuksina seuraavat tekijät:

#### **Mahdollisuudet**

1. Ensihoidon palvelutasopäätös
2. Kunnallispoliittinen luottamus toimintaan

#### **Uhat**

1. Ensihoidon palvelutasopäätös

Taulukko 13. Ensihoito-osaston oman toiminnan analysointi

Asteikko	1 = ei juurikaan / alarvoinen	2 = pieni / huono	3 = kohtalainen	4 = suuri / hyvä	5 = merkittävän suuri / hyvä
Päaelementit	Tärkeys 1 - 5	Arvio nykytilasta 1 - 5	Puutteet / hyvyydet	Kehittämisen	Huomioita
Organisaatiokerke	5	3	ei tasapuolinen työaikajärjestelmä	kehitetään tasapuolinen työaikajärjestelmä	2
Henkilöstöressit määrällisesti	5	5		henkilöstön saatavuus varmistettava tulevaisuudessakin	0
Osaaminen	5	5		täydennyskoulutus järjestelmää kehitettävä	0
Johtaminen	5	3	esimiestoiminnassa ei yhteneväisiä näkemyksiä toiminnan tavoitteista	tavoitteenasettelu yhdenmukaistettava ensihoidon palvelutaso päätöksen	2
Kalustoresurssit	5	4	ylläpito ennakoivan huollon sijaan korjaamista	kehitettävä ennakoivaan suuntaan, kustannus-seurantaa kehitettävä	1
Organisaatiokulttuuri	4	5			-1
Muutoskyky teknisesti	5	5		Kaikki mitä tehtävissä on tähän mennessä tehty, tar-	0

				peen mukaan tehdään lisää	
Muutoskyky asenteellisesti	5	2	Kärsimättömyys odottaessa ulkoa tulevia muutoksia	Aktiivinen tiedottaminen, muutosprosessin toteuttaminen sitä mukaa kun mahdollista	3
Viestintä ja vuorovaikutus	5	3	henkilökunta vuorotöissä eri asemapaikoilla, sähköinen tiedottamista ei koeta riittäväksi	kehitysprojekti tiedottamisesta	2
Kapasiteetin käyttöaste	2	5	kapasiteetti hyvin käytössä, henkilökunta kokee operaatiivista työtä olevan liikaa	ensihoidon palvelutasopäätös	-3
Tulevaisuus	5	3	ensihoidon palvelutasopäätös	kesäkuu kaiken muuttaa voi	2

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
- Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Ensihoito- osaston asenteiden muutoskyky on kehitettävien asia ja kapasiteetin käyttöaste hyödynnettävien. SWOT- analyysiin siirretään vahvuuksina ja heikkouksina seuraavat tekijät:



## Vahvuudet

1. Osaava ammattitaitoinen henkilökunta
2. Kalusto korkeatasoista
3. Kokemus toteuttaa tilanteen mukaista reagointia kun ei ole ollut mahdollisuutta ennakointiin
4. Osastojen välinen yhteistyö

## Heikkoudet

1. Epätasapuolinen työaikajärjestelmä
2. Esimiestiimin erilaiset näkemykset toiminnan tavoitteista
3. Epätietoisuus tulevaisuudesta
4. Sisäinen tiedottaminen

Taulukko 14. Ensihoito- osaston SWOT- analyysi

<b><u>Vahvat puolet</u></b>  1. osaava ammattitaitoinen henkilökunta 2. kalusto korkeatasoista 3. kokemus toteuttaa tilanteen mukaista reagointia kun ei ole ollut mahdollisuutta ennakointiin 4. osastojen välinen yhteistyö	<b><u>Heikot puolet</u></b>  1. epätasapuolinen työaikajärjestelmä 2. esimiestiimin erilaiset näkemykset toiminnan tavoitteista 3. epätietoisuus tulevaisuudesta 4. sisäinen tiedottaminen
<b><u>Mahdollisuudet</u></b>  1. ensihoidon palvelutasopäätös 2. kunnallispoliittinen luottamus toimintaan	<b><u>Uhat</u></b>  1. ensihoidon palvelutasopäätös

#### 4.1.6 Teknisen osaston analyysien tulokset

Teknisen osaston analyysit teki tekninen päällikkö.

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 15. Teknisen osaston PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	11	5	5	2	8	8	<b>1,7</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	11	6	9	4	9	3	<b>1,8</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	2	3	0	3	2	0	<b>0,4</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	4	3	6	3	6	3	<b>1,4</b>
<b>Ympäristölli- set tekijät</b>	9	5	17	2	8	6	<b>1,6</b>

Teknisen osaston osalta teknologiset tekijät ovat ympäristöanalyysissä eniten vaikuttavat tekijät ja SWOT- analyysiin siirretään uhkina ja mahdollisuuksina seuraavat tekijät:

#### **Mahdollisuudet**

1. Tehokkuuden parantaminen
2. Yhteistyökumppanit

#### **Uhat**

1. Taloudellinen tilanne
2. Toimintojen ulkoistaminen

Taulukko 16. Teknisen osaston oman toiminnan analysointi

Asteikko	1 = ei juurikaan / alarvoinen	2 = pieni / huono	3 = kohtalainen	4 = suuri / hyvä	5 = merkittävän suuri / hyvä
Pääelementit	Tärkeys 1 - 5	Arvio nykytilasta 1 - 5	Puutteet / hyvyydet	Kehittämisen	Huomioita
Organisaatorakenne	3	3	Aika pieni organisaatio toimintaan nähden	Laajentaminen	0
Henkilöstöresurssit määrällisesti	3	2	Henkilöstöä vähän työmäärään nähden	Henkilöstöä lisää	1
Osaaminen	4	3	Tekniikka kehittyä, haasteellista pysyä perässä	Koulutusta lisättävä	1
Johtaminen	3	3	Johtaminen ei tarpeeksi tehokasta	Lisää aikaa johtamiselle	0
Kalustoresurssit	3	3	Korjaamon laitekanta vanhaa	Laitekannan päivittäminen	0
Organisaatiokulttuuri	3	2			1
Muutoskyky teknisesti	4	3	Laitekanta	Uusiminen	1
Muutoskyky asenteellisesti	3	2	Toimintaa katsotaan liian suppealta kannalta	Keskustelut	1
Viestintä ja vuorovaikutus	3	2	Jääneet vähäisiksi	Tehostettava	1
Kapasiteetin käyttöaste	4	3	Vaikea hallita	Tehtävien organisointi	1
Tulevaisuus	4	3	Arvostus		1

Vertailuluvusta voidaan päätellä seuraavaa:

- Jos luku on nolla, niin tärkeys ja nykytila ovat tasapainossa
- Jos luku on positiivinen, niin kyseisen asian nykytila ei vastaa sen tärkeysarvoa ja tilannetta on pyrittävä parantamaan
- Jos luku on negatiivinen, niin kyseisen asian nykytila on hyödynnetty vähintään tehokkaasti tai jopa liiallisesti

Teknisen osaston osalta tulokset ovat melkoisen tasapuolisia. SWOT- analyysiin siirretään vahvuuksina ja heikkouksina seuraavat tekijät:

### **Vahvuudet**

1. Laajan kentän hallinta
2. Joustavuus
3. Osaaminen

### **Heikkoudet**

1. Pieni organisaatio
2. Laitekanta
3. Asenteet

Taulukko 17. Teknisen osaston SWOT- analyysi

<p><b><u>Vahvat puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laajan kentän hallinta</li> <li>2. Joustavuus</li> <li>3. Osaaminen</li> </ol>	<p><b><u>Heikot puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pieni organisaatio</li> <li>2. Laitekanta</li> <li>3. Asenteet</li> </ol>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehokkuuden parantaminen</li> <li>2. Yhteistyökumppanit</li> </ol>	<p><b><u>Uhkat</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taloudellinen tilanne</li> <li>2. Toimintojen ulkoistaminen</li> </ol>

#### 4.1.7 Hallinto-osaston analyysien tulokset

Hallinto- osaston PESTE- analyysin teki hallintopäällikkö. Hallinto-osasto ei tehnyt oman toiminnan analysointia eikä SWOT- analyysiä.

Analyysitaulukon arvioinnissa on käytetty seuraavaa numeraalista asteikkoa:

- 0 = ei vaikutusta
- 1 = ei juurikaan vaikutusta
- 2 = pieni
- 3 = kohtalainen
- 4 = suuri
- 5 = merkittävän suuri vaikutus

Taulukko 18. Hallinto-osaston PESTE- analyysitaulukko

<b>Vaikutus/ Kuvaus</b>	<b>Toi- minta</b>	<b>Henki- löstö</b>	<b>Kalus- to</b>	<b>Koulu- tus</b>	<b>Talous</b>	<b>Johta- minen</b>	<b>Yht./ Keski- arvo</b>
<b>Poliittiset tekijät</b>	2,3	1,3	0	0	2,8	2	<b>1,4</b>
<b>Taloudelliset tekijät</b>	1,5	1,3	0,5	0,5	1,5	1,8	<b>1,8</b>
<b>Sosiaaliset tekijät</b>	0,5	1,5	0	0,5	0,5	1	<b>0,7</b>
<b>Teknologiset tekijät</b>	2,3	2	2	2	2,3	2,3	<b>2,2</b>
<b>Ympäristölli- set tekijät</b>	0,6	0,6	3	0	3	1	<b>1,4</b>

Hallinto- osaston osalta teknologiset tekijät ovat ympäristöanalyysissä eniten vaikuttavat tekijät. Koska oman toiminnan analyysiä ei hallinto-osastolta ole, niin PESTE- analyysistä ei hallinto-osaston osalta ole tarvetta poimia SWOT: iin tekijöitä.

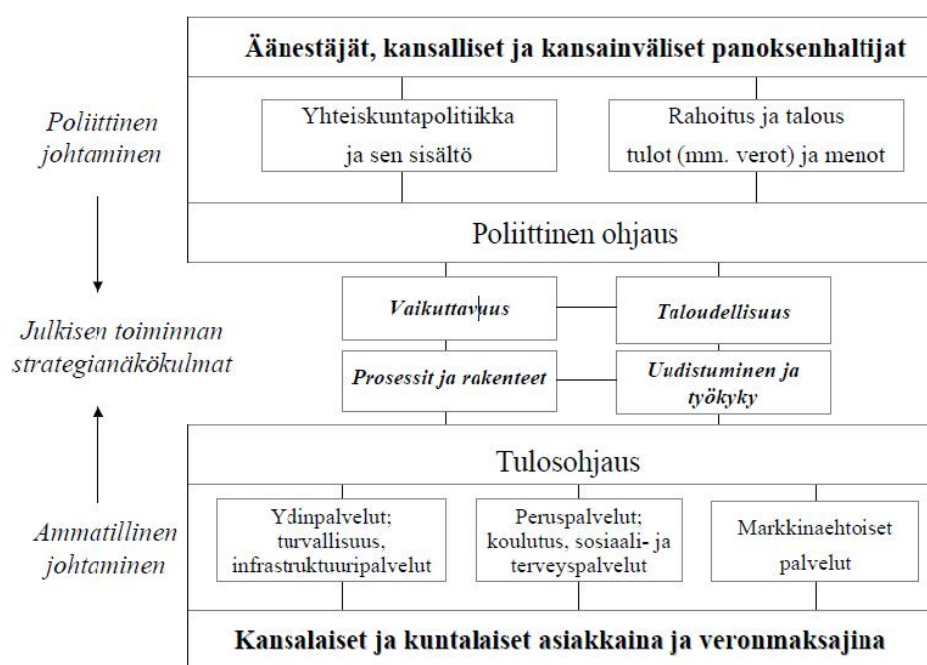
#### 4.1.8 Pelastuslaitoksen SWOT- analyysi

Pelastuslaitoksen SWOT- analyysi on tehty kaikkien analyysien koosteiden perusteella. Sen on strategiatyöryhmä käsitellyt ja hyväksynyt kokouksessaan.

<p><b><u>Vahvat puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organisaatiokulttuuri</li><li>2. Muutoskyky teknisesti</li><li>3. kapasiteetin käyttöaste</li><li>4. Kalustoresurssit</li><li>5. Hyvä osaamistaso</li></ol>	<p><b><u>Heikot puolet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Muutoskyky asenteellisesti</li><li>2. Viestintä ja vuorovaikutus</li><li>3. Tulevaisuus</li><li>4. Johtaminen</li><li>5. Näkemuserot</li></ol>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pelastustoimen valtakunnalliset linjaukset</li><li>2. Inflaatio ja sen vaikutus</li><li>3. Muuttuneet käsitykset työstä, viikonlopun merkitys työaikana</li><li>4. Valmistusteknologian vaikutus valtakunnan tasolla, esim. ajoneuvot</li><li>5. Melun huomioiminen</li></ol>	<p><b><u>Uhkat</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Uusien lakien vaikutus</li><li>2. Kuntien taloudellinen tilanne</li><li>3. Arvot ja asenteet yhteiskunnassa</li><li>4. Tuoteteknologia sen muutokset, viestiliikenne, ATK- ohjelmat ym.</li><li>5. Jätteiden käsittely ja lajittelu</li></ol>

## 5 STRATEGIAN VALINTA

Kaikkien keskeisten strategioiden osalta on ensi kysyttävä minkä hyväksi työskennellään ja miksi, ja strategia on ensin purettava tavoitteeksi. Kullekin toimenpiteelle on asetettava suoritustavoitteita eli mittareita, joiden tulee vastata siihen, kuinka hyvin kyseinen toimenpide tulee tehdä. Mittarit voivat olla aikamittareita sekä tavoitemittareita. Valituille mittareille on asetettava selkeä vastuuhenkilö, joka vastaa ensisijaisesti suoritustavoitteiden saavuttamisesta, kantaen päävastuun toimenpiteen hyvästä suorittamisesta. (Kamensky 2010, 311–312).



Kuvio 9. Julkisen johtamisen tasapainotuksen haaste (Määttä & Ojala 1999, 62).

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia-asiakirja 2013–2018 kokonaisuudessaan on liitteenä 1.

### 5.1 Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia 2013 – 2018

Huolehtia pelastuslaitoksen perustehtävästä, sekä toteuttaa pelastuslaitoksen visio toiminta-ajatuksen mukaisesti yhteisiä arvoja noudattaen.

#### 5.1.1 Strategiset tavoitteet

Laitoksen strategisena kokonaistavoitteena on pelastuslaitoksen organisaatiokuvan ja brändin ylläpitäminen korkealla tasolla.

---

### 5.1.2 Strategiset painopisteet

Strategisina painopisteinä ovat yhteistoiminta eri osastojen ja eri toimijoiden kanssa sekä pelastuslaitoksen organisaatiokuvan ja brändin ylläpitäminen korkealla tasolla.

Lisäksi ovat seuraavat yhteiset strategiset painopisteet:

- Ennakoida ja valistaa
- Pelastaa ja auttaa
- Valmistautua ja varautua
- Huolehtia ja huoltaa
- Oppia ja ymmärtää

### 5.1.3 Strategiset ydintehtävät

Pelastuslaitoksen osastoilla ovat seuraavat strategiset ydintehtävät:

- Pelastustoiminnan osasto
  - Pelastaminen
- Riskienhallintaosasto
  - Onnettomuuksien ehkäisy
- Ensihoito-osasto
  - Hoitaminen
- Tekninen osasto
  - Pitää kalusto kunnossa
- Hallinto-osasto
  - Toimintaedellytysten ylläpitäminen



## 6 STRATEGIAN TOTEUTUS

Strategian toteutusvaiheessa suunniteltu ja valmisteltu strategia, kuten sotasuunnitelmassa sota, muuttuu yhtenäiseksi ja ainoaksi linjaukseksi organisaation lopullista päämäärää varten, johon muiden erikoistavoitteiden täytyy mukautua. (Clausewitz 1981, 41.) Strategian toteutus ja toimeenpano edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden asettamisessa on oltava tarkkana, jottei tavoitesuunnasta tule yksipuoleista (Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010, 154). Visuaalisuus ja pelkistäminen ovat tärkeitä keinoja strategisten näkemysten luomiselle ja vahvistamiselle (Kamensky 2010, 287).

Elämäntehtävä, eli missio, on lähtökohta kaikille strategiavalinnoille sen toimissa ikään kuin sateenvarjona organisaatiolle, jonka alle on organisaation kaikkien strategiavalintojen mahdolluttava. (Kamensky 2010, 287). Kuten Kreikkalainen Ksenofon (2003) teoksessaan ratsuväenkomentaja vertaa johtamisstrategiassa taistelujärjestyksen suunnittelua miekkaan siten, että miekka on tehokkain toista miekkaa vastaan silloin, kun sen etureuna on voimakas ja takareuna luotettava, (Ksenofon 2003, 54), voidaan samaa vertausta käyttää strategian toteutukseen, jossa miekan voimakas etureuna on sitä toteuttava organisaation henkilöstö, ja luotettava takareuna on strategian laatinut ja henkilöstöä tukeva organisaation johto.

Strategiakokonaisuuden voidaan katsoa olevan karkeasti kaksijakoinen, joista ensimmäinen on strateginen suunnitteluvaihe ja toinen vaihe on strategian toteutusvaihe. Strategian toteutukseen on syytä panostaa ja satsata varsin paljon, koska ilman hyvää toteutusta ei strategialla ole juurikaan tarkoitusta ja lisäksi suunnitteluun ja valmisteluun käytetty työ menee silloin täysin hukkaan. Strategian toteutus voidaan jakaa neljään keskeiseen osa-alueeseen tai haasteeseen, jotka on syytä huomioida vakavasti:

- Kommunikointi
- Työyhteisön ja ihmisten kehittäminen
- Strategian toimeenpano
- Suorituskyvyn johtaminen

(Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

Strategian toteutusvaiheessa on tärkeää, että henkilöstön sitoutuminen strategiaan varmistetaan tiedon oikeellisuudella, etenkin suurissa organisaatioissa voidaan katsoa, että useimmat tiedot ovat vääriä ja ihmisten pelkuruus vain lisää valheellisuutta. (Clausewitz 1981, 47.) Tiedon oikeellisuudenkin varmistamiseksi kaikkein tärkein kanava strategian osalta on johdon jatkuva kiertäminen kentällä ja aidon keskustelun aikaansaaminen organisaation jäsenten kanssa (Hannus ym. 1999, 95). Organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli strategian toteutuksessa ja johto ei voi asiaa delegoida. Strategian toteutus voidaan katsoa tarkoittavan samaa kuin strateginen johtaminen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161.)

---

Strategioiden toteutus on aina haaste organisaatiolle, koska parhaitenkaan suunniteltu tulevaisuus ei toteudu sellaisenaan. Strategioiden toteutumista voidaan edesauttaa valmistelemalla sen toteutukseen seuraavat neljä asiaa:

- Riskianalyysi ja varasuunnitelma
  - Strateginen valvontajärjestelmä
  - Strateginen tiedotus ja koulutus
  - Operatiivinen johtaminen
- (Kamensky 2000, 267).

Strategian toimeenpano edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista ja niiden asettamisessa on oltava tarkkana, jottei tavoitesuunta ole yksipuoleista (Lindroos & Lohivesi 2010, 154). Strategioiden ja operatiivisen toiminnan yhteensovittaminen on aina haaste ja niiden välinen vääristymä voi ilmetä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Strategia ei muutu toimenpiteiksi
- Strategia muuttuu vääriksi toimenpiteiksi
- Tapahtuvat toimenpiteet eivät ole strategian mukaisia, vaan jopa strategioiden vastaisia

Edellä mainittuja ristiriitoja voi muuttaa, tai ainakin lieventää, hyvällä suunnittelulla ja huomioimalla että kaikkien toimenpiteiden tulee perustua strategiavalintoihin. Lisäksi on muistettava, että toimenpiteiden tulee olla konkreettisia ja yksityiskohtaisia, mutta priorisoituja. (Kamensky 2010. 309.)

Organisaation visio ja sen mukaiset strategiset valinnat antavat suunnan sekä viitekehyksen käytettävälle mittareille ja arviointikriteereille. Vaikka tuloksen mittaamisen ja arvioinnin tärkeyttä ja vaikeutta ei ole syytä aliarvioida, on marssijärjestys oltava edellä mainittu, eikä päinvastainen. (Määttä & Ojala 1999, 27.)

## 6.1 Strategiset tavoitteet

On varottava sekoittamasta keskenään tulostavoitteita ja suoritustavoitteita, joista tulostavoite vastaa strategian suorituksen onnistumiseen ja suoritustavoite puolestaan vastaa strategiaan vaaditun toimenpiteen suoritukseen (Kamensky 2010, 312). Strategisten tavoitteiden konkretisointi ja muuttaminen tekijöiksi, joihin koko organisaatio voi toimenpiteillään vaikuttaa, on olennainen osa organisaation strategiaa. Tässä voidaan käyttää esimerkiksi Balanced Scorecard: ia. (Hannus ym. 1999, 83.)

## 6.2 Balanced Scorecard

Balanced scorecard syntyi alun perin mittaamisjärjestelmänä ja organisaation suorituskyvyn yksipuolisen mittaamisen tehostamiseksi ja kokeilujen jälkeen kyseinen moniulotteinen mittaamisjärjestelmä sai nimen balanced scorecard. Balanced scorecardin lähtökohtana on organisaation visio ja strategia, ja sen ydinkysymyksenä on vision ja strategian toteutumisen tavoitteiden ja mittari- en valinta. (Määttä & Ojala 1999, 23.)

Balanced Scorecard, (BSC), eli tasapainotettu tuloskortti, on 1990- luvun lo- pulla kehitetty ohjausjärjestelmä, jossa taulukon ytimenä on syy – seuraus suhteiden mallintaminen oletusten perusteella. Yleisesti ottaen Balanced Sco- recardin katsotaan soveltuvan parhaiten organisaatioille, joiden toiminta on vakiintunutta, koska muuttuviin oloihin Balanced Scorecard ei ole riittävän joustava. Balanced Scorecard edellyttää mittareiden määrityksen organisaati- on kaikille tasoille, jotta siitä saataisiin todellisia tuloksia, eikä ole tarkoitus saada organisaation ylimmälle tasolle tuloksia ainoastaan alempia tasoja yh- distämällä, vaan kaikki tasot synnyttävät tuloksensa itsenäisesti. Balanced Scorecard ei ole organisaation strategian määrittelyn väline, vaan organisaati- on strategian johtamisen ja toteuttamisen väline. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181.)

Balanced scorecard on ajan myötä kehittynyt mittausjärjestelmästä strategi- seksi johtamisjärjestelmäksi, johon kuuluu neljä tärkeää prosessia:

- Vision ja strategian selkeyttäminen
- Strategisten tavoitteiden viestittäminen
- Suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja strategisten aloitteiden suuntaa- minen
- Strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen

Balanced scorecard on ensisijaisesti strategian toteuttamisen työkalu ja sillä sovitetaan organisaation visio ja strategia mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpi- teiksi. (Määttä & Ojala 1999, 25–26.) Organisaation määritellessä Balanced scorecard: n arviointikriteereitä on siinä tavoitteena etsiä mittareita, välineitä tai keinoja, jotka kuvaavat parhaiten organisaation onnistumisia kriittisten menestystekijöiden suhteen. Balanced scorecard: n arviointikriteerit voivat kuvata tuloksia ja suoritteita, tai niihin vaikuttavia aikaansaannoksia, ilmoitet- tuna sanallisena tai lukuarvollisena kuvauksena arvioitavien asioiden ominai- suuksista. Arviointikriteerien tehtävä on osoittaa, toteutuuko organisaation strategia ja onko strategia itsessään onnistunut. Niiden perusteella erotetaan onnistuminen epäonnistumisesta. (Määttä & Ojala 1999, 63–64.)

## 6.2.1 Kriittiset menestystekijät

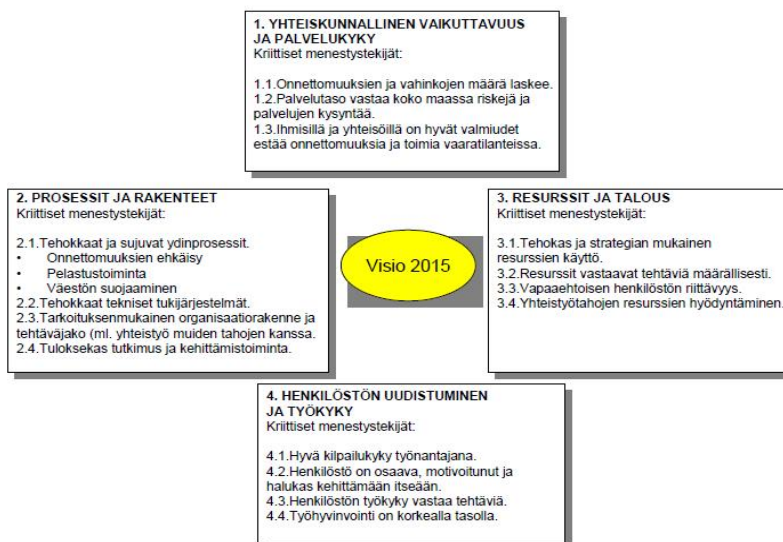
Kriittiset menestystekijät puolestaan ovat asioita, joissa organisaation on onnistuttava toteuttaakseen toiminta-ajatustaan ja edetäkseen vision suuntaan. Kriittisten menestystekijöiden ohjeellinen määrä on kahdesta viiteen, näkökulmaa kohden. (Määttä & Ojala 1999, 62.) Pelastustoimen strategiassa on linjattu pelastustoimen kriittisiksi menestystekijöiksi seuraavat:

1. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja palvelukyky
  2. Prosessit ja rakenteet
  3. Resurssit ja talous
  4. Henkilöstön uudistuminen ja työkyky
- (Sisäasiainministeriö 2012).

## 6.2.2 Toiminnan painopisteet

Pelastustoimen strategiassa on asetettu pelastustoiminnan painopisteet, joissa on otettu huomioon haasteet toimintaympäristössä sekä arvio kriittisistä menestystekijöistä. Valtakunnallisen pelastustoimen strategian uudistaminen on luonnosvaiheessa ja luonnoksen mukaisesti pelastustoimen strategiset painopisteet tulevassa linjauksessa ovat seuraavat:

1. Pelastuslaitosten tehtävät ja toimintamallit
  2. Onnettomuuksien ehkäisy
  3. Henkilöstön riittävyys ja motivaatio
  4. Osaaminen ja tietopohja
- (Sisäasiainministeriö 2012).



Kuvio 10. Pelastustoimen kriittiset menestystekijät tasapainotetun tuloskortiston (BSC) muodossa

## 7 POHDINTA

Johtaessani Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategiatyöryhmää ja sen strategian etenemistä viimeistään opin sen, kuinka laajaa ja monitahoista strategian suunnittelu ja toiminta organisaatiossa on. Pelastuslaitoksen suurin henkilöstöryhmä tekee niin sanotusti oikeaa ja operatiivista työtä ja strategian laatiminen siten, että sen koko henkilöstö sisäistää on vaativaa ja haasteellista. Strategiatyöryhmän yhteinen linjaus alusta asti oli se, että strategia-asiakirjasta pyritään saamaan riittävän tiivis ja kattava paketti, eikä laaja ja vaikeasti luettavaa asiakirja. Työryhmä onnistui tämän tiimoilta hyvin.

Tähän tutkimukseen määriteltynä tutkimusongelmana oli löytää vastaus siihen että mitkä ovat pelastuslaitoksen strategiaa pääasiallisesti ohjaavat instanssit ja miten kukin niistä tulee huomioida pelastuslaitoksen strategiassa. Edellä mainittu tutkimusongelma osoittautui tutkimuksen aikana liian laveaksi ja siihen ei tutkimus varsinaisesti selkeää ja yksiselitteistä vastausta kirjattuna tuonut. Vastaus ongelmaan tuli tutkimuksen aikana ja pelastuslaitoksen strategiaa ohjaavat instanssit on analysointien yhteydessä havainnoitu ja huomioitu lopullisessa strategiatuotoksessa.

Toinen tutkimukseen liitetty kokonaisuus oli se, miten pelastuslaitoksen osastot henkilöstöineen ja keskeiset sidosryhmät saadaan sitoutumaan strategian laadintaprosessiin ja sen toteutukseen. Tämä onnistui ainakin osaltaan jo strategiatyöryhmävaiheessa kun osastojen päälliköt sitoutuivat työryhmän toimintaan ja sitä kautta viestintä strategian osalta toimi osastojen sisäisesti. Strategiatyöryhmän toiminta pidettiin avoimena ja pelastuslaitoksen koko henkilöstön intranetsivuilla julkaistiin työryhmän kokouskutsut, pöytäkirjat sekä kokouksissa läpi käytyt esitykset.

Pelastuslaitoksen poikkihallinnollisten toimintojen huomioiminen tuli strategian osalta hyvin mukaan ja sen osalta lopullinen kokonaisuus ei vaatinut erityishuomiota, vaan strategian toteutukseen koko valtakunnassa käytettävä Balanced Scorecard Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen osalta pitää sisällään myös tämän yhdistävän kokonaisuuden.

Opinnäytetyö kokonaisuutena, sekä sen tuloksena syntynyt pelastuslaitoksen strategia oheismateriaaleineen, on mielestäni olosuhteet huomioiden varsin kattavaa ja riittävän laaja vastaamaan tarkoitustaan. Tutkimustyön rakenne oli suunnitellusti maanläheinen ja kansanomainen, ollen sisällöllisesti kuitenkin riittävän laaja ja analyttinen vastaamaan ylemmän ammattikorkeakoulun vaatimuksia. Tutkimuksen laatu ei mielestäni voi olla suorassa suhteessa vaikeiden termien ja käsitteiden määrään. Omasta mielestäni tutkimus on riittävä pohja tulevaisuuden strategiakulttuurin aloittamiseksi, vaatien tulevaisuudessa lisää tutkimuksia alempien organisaatioportaiden osalta strategian toteutuksen parantamiseksi ja helpottamiseksi. Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen johto on ollut saavutettuun strategia-asiakirjaan tyytyväinen ja etenkin sen analysointivaiheen tuloksiin ja niiden analysointiin avoimesti ja yhteisesti.

---

Tutkimustulosten oikeellisuus ja niiden käyttökelpoisuus tutkimuksen ongelmakokonaisuuteen nähden ovat varsin hyvät, koska tutkimuksessa on käytetty eri tutkimusmenetelmien vahvuuksia kokonaisuus huomioiden sekä metodista triangulointia. Tutkimuksellinen valinta strategiaprosessin osalta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on selkeästi kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sisältäen toimintatutkimuksen sekä mikrintervention muun muassa työryhmän osalta, tekstianalyysiä ja tilastoanalyysiä teoreettisen tiedon ja tilastotietojen osalta, osallistuvaa havainnointia tutkijan itsensä osalta sekä skenaariotyöskentelyä.

Tutkimustyön aikana tuli erinomaisesti opittua se, että strategia on kokonaisuus, jota ei pysty, eikä mielestäni saa, opetella ulkoa, koska se on riippuvainen liian monesta muuttuvasta tekijästä riippuen tilanteesta ja organisaatiosta jossa sitä käytetään. Kuitenkin strategia ja sen periaatteet ovat ajattomat ja yleispätevät, kunhan on omaksunut riittävän strategisen ajattelutavan ja osaa hahmottaa kokonaisuudet ja suuret strategiset linjaukset. Mielestäni on kiehtovaa verrata esimerkiksi Clausewitz: n tai Sun Tzu: n strategisia ajatuksia esimerkiksi Kamenskyn ajatuksiin, koska niistä löytyy paljon yhtäläisyyksiä, toki huomioiden aikakausien ja kielikuvien erilaisuudet.

Strategiakokonaisuus suunnittelusta toteutukseen on missä tahansa organisaatiossa äärimmäisen tärkeä tehtävä jonka tekemiseen organisaation johtajilla tulee olla aikaa ja intoa riittävästi. Yksi strategian suurimmista haasteista lienee siitä olevan kirjallisuuden ja aineiston valtava määrä ja laajuus. Pääosa kirjallisesta aineistosta on tekstipainotteista yksityiskohtaista kirjoitusta, jonka sisäistäminen vaatii ainakin minulta keskittymistä ja perehtymistä asiaan erityisellä huolella. Henkilökohtaisesti olen saanut huomattavasti enemmän ymmärrystä strategiseen ajatteluun ja muun muassa Kamenskyn teokset ovat olleet opettavaisia. Joskin mielestäni Kamenskyn teokset ovat niin ammattimaisia, että opiskeltuani ensin muita teoksi, kuten esimerkiksi Kaplan & Norton: ia, niin sen jälkeen Kamenskyn teoksista sai enemmän irti. Strategia on toki strategiaa teoksesta riippumatta.

---

## 8 LÄHTEET

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Akatiimi Oy. Gummerus Oy. Jyväskylä

Clausewitz, K von. 1981. Sodasta, valikoima ajatelmia. 2. painos. Suomentanut Erkki Hannula. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Suomentanut Inkeri Palmroth. Rastor Oy.

Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Hannus, J. Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Hakapaino Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Ihamäki, V-P. 2010. Miten pelastuslaitos voi tukea kuntien omien strategioiden mukaista turvallisuustyötä? Teknillinen korkeakoulu Koulutuskeskus Dipoli. Tutkielma 23.2.2010

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. painos. Talentum. Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen Menestyksen timantti. 2. painos. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kaplan, R & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Suomentanut Kirsti Iivonen. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki

Karlöf, B. 1986. Strategian ydinkohdat. Suomentanut Olli Vainio. Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino. Espoo.

Ksenofon 2003. Hevostaito. Suomentanut Hilla Halla-Aho. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOY-pro Oy. Helsinki.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT Työkalu pk-yrityksen innovaatiivetoisen tulevaisuuden

---

menestyksen turvaamiseksi. Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi.  
Turku

Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste, johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard . Oy Edita Ab. Helsinki.

Peltonen, V. 2011. Pelastustoimen strategia 2025: yhteistyöllä ja osaamisella turvallisuutta.

[http://www.intermin.fi/intermin/blog\\_sv.nsf/archive/168516305943397EC225784C0038A00D](http://www.intermin.fi/intermin/blog_sv.nsf/archive/168516305943397EC225784C0038A00D). Viitattu 29.12.2011.

Sisäasiainministeriö, julkaisupalvelut. Sisäasiainministeriön julkaisu 13/2007 Pelastustoimen strategia 2015. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Sisäasiainministeriön julkaisu ISSN 1236-2840. Pelastustoimen strategia 2025, 8/2012. Sisäasiainministeriö. Helsinki.

Stenfors,S. 2007. Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work. Helsinki School of Economics. HSE Print 2007. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a297.pdf>. Viitattu 9.9.2012.

Sun Tzu. 2007. Sodankäynnin taito. 9. painos. Suomentanut Heikki Karkkolainen. Tietosanomat Oy. Helsinki. WS Bookwell. Juva.

Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri. Hazy Chain Ltd Oy. Multiprint Oy. Helsinki.

Valtioneuvosto. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010 Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Valtioneuvosto. Helsinki.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Bookwell Oy. Juva.

Åberg, L. 2004. Tieto työyhteisön voimavarana. JET- oppimateriaali. Markkinointi-instituutti. Helsinki

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy.



# Päijät-Hämeen pelastuslaitos strategia 2013-2018

Hyväksytty elokuussa 2012

Johtokunta



---

# 1. PÄIJÄT-HÄMEEN PELASTUSLAITOS

1.1.2004 alkaen Suomessa siirryttiin maakunnallisiin pelastuslaitoksiin, jolloin koko valtakunnan kunnalliset palo- ja pelastuslaitokset yhdistettiin valtioneuvoston päätöksellä alueellisiksi pelastuslaitoksiksi, joita syntyi valtakuntaan 22 kappaletta ja joista yksi on Päijät-Hämeen pelastuslaitos.

Päijät-Hämeen pelastuslaitos toimii hallinnollisesti Päijät-Hämeen liiton alaisuudessa, jonka maakuntavaltuusto on ylin päättävä elin. Pelastustoimen osalta Päijät-Hämeen liitto on nimennyt Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen johtokunnan, jossa ovat edustettuina maakunnan kuntien nimeämät edustajat yhteisesti sovitun mallin mukaisesti.

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen vakinaisen henkilöstön määrä on tällä hetkellä 228 henkilöä ja sopimussuhteisia henkilöitä on useita satoja erilaisissa sopimuspalokunta- ja muissa vapaaehtoistehtävissä.

Pelastuslaitoksen organisaatio koostuu viidestä osastosta:

- Pelastustoiminnan osasto
- Riskienhallinnan osasto
- Tekninen osasto
- Ensihoito-osasto
- Hallinto-osasto

## 1.1 PERUSTEHTÄVÄ – MISSIO

Onnettomuuksien ennaltaehkäisy valistuksen, neuvonnan ja valvonnan keinoin, pelastustoiminta ja lisävahinkojen estäminen onnettomuustilanteissa sekä varautuminen erilaisiin häiriö- ja poikkeustilanteisiin


## 1.2 TOIMINTA-AJATUS

Toteuttaa korkeatasoiset ja luotettavat palvelutasopäätösten mukaiset pelastustoimen ja ensihoidon palvelut tehokkaasti ja innovatiivisesti

## 1.3 VISIO

Alueensa paras ja luotettavin kokonaisturvallisuuden osaaja sekä yhteistyötaho nyt ja tulevaisuudessa

## 1.4 ARVOT

- Inhimillisuus
  - Ammattitaitoisuus
  - Luotettavuus
  - Yhteistyökyky
  - Oikeudenmukaisuus
- 

## 2 PELASTUSLAITOKSEN TOIMINTA

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen toiminta-alue pelastustoiminnan osalta on Päijät-Hämeen kunnat ja ympäröivät pelastustoimialueet niihin hälyttäessä erikseen sovitusti. Ensihoidon osalta toiminta-alue kattaa myös Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen ulkopuolisia alueita erillisen sopimuksen mukaisesti.

Lakisääteisten tehtävien lisäksi pelastuslaitos suorittaa sopimusperusteisesti seuraavia erillisiä toimintoja:

- Ensihoitotoiminta Päijät-Hämeen Sosiaali- ja terveystyöryhmän kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti
- Ensivastetoiminta Päijät-Hämeen Sosiaali- ja terveystyöryhmän kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti
- Jälkivahinkojen torjunta Vakuutusyhtiöiden keskusliiton kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti

### 2.1 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen kriittiset menestystekijät, joita seurataan Balanced Scorecard: n avulla, ovat pelastustoimen strategian mukaisesti:

1. Vaikuttavuus ja palvelukyky
2. Talous ja resurssit
3. Prosessit ja rakenteet
4. Uudistuminen ja henkilöstön työkyky

### 2.2 STRATEGISET ANALYYSIT

Toimintaympäristön sekä organisaation oman toiminnan analyysit ovat tehty 2012 ja analyysit ovat liitteissä koosteina. Analyysien johtopäätökset ovat siirretty SWOT- analyysiin:

#### **Vahvuudet**

Organisaatiokulttuuri  
Muutoskyky teknisesti  
Kapasiteetin käyttöaste  
Kalustoresurssit  
Hyvä osaamistaso

#### **Heikkoudet**

Muutoskyky asenteellisesti  
Viestintä ja vuorovaikutus  
Tulevaisuus  
Johtaminen  
Näkemyserot

#### **Mahdollisuudet**

Pelastustoimenvaltakunnalliset linjaukset  
Inflaatio ja sen vaikutus  
Muuttuneet käsitykset työstä  
Valmistusteknologian vaikutus  
Melun huomioiminen

#### **Uhat**

Uusien lakien vaikutus  
Kuntien taloudellinen tilanne  
Arvot ja asenteet yhteiskunnassa  
Tuoteteknologia sen muutokset  
Jätteiden käsittely ja lajittelu

## 3 VALITTU STRATEGIA

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategia muodostuu edellä mainituista kokonaisuuksista ja analyysien perusteella tehdyistä johtopäätöksistä. Pelastuslaitoksen strategian strategialause on seuraava:

Huolehtia pelastuslaitoksen perustehtävästä, sekä toteuttaa pelastuslaitoksen visio toiminta-ajatuksen mukaisesti yhteisiä arvoja noudattaen.

### 3.1 STRATEGINEN TAVOITE

Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strateginen tavoite on koko pelastuslaitoksen yhteinen strateginen linjaus yhden virkkeen muodossa:

- Pelastuslaitoksen strategisena kokonaistavoitteena on pelastuslaitoksen toiminnan ja organisaatiokuvan sekä brändin ylläpitäminen korkealla tasolla.

### 3.2 STRATEGISET PAINOPISTEET

Strategisilla painopisteillä selkeytetään ja korostetaan laitoksen perustehtäviä.

- Strategisina painopisteinä ovat yhteistoiminta pelastuslaitoksen eri osastojen ja yhteistyötahojen kanssa sekä pelastuslaitoksen organisaatiokuvan ja brändin ylläpitäminen korkealla tasolla.
  - Ennakoida ja valistaa
  - Pelastaa ja auttaa
  - Valmistautua ja varautua
  - Huolehtia ja huoltaa
  - Oppia ja ymmärtää

### 3.3 STRATEGISET YDINTEHTÄVÄT

Strategiset ydintehtävät ovat organisaation perustehtävistä esiin poimittuina olevat, toiminnan kannalta kriittisimmät tehtävät kunkin osaston osalta erikseen.

Pelastuslaitoksen osastoilla ovat seuraavat strategiset ydintehtävät:

- Pelastustoimintaosasto
  - Pelastustoiminta
- Riskienhallintaosasto
  - Onnettomuuksien ennaltaehkäisy
- Ensihoito-osasto
  - Hoitaminen
- Tekninen osasto
  - Toiminnan tekninen turvaaminen
- Hallinto-osasto

Toimintaedellytysten ylläpitäminen

---

## 4 STRATEGIAN TOTEUTTAMISSUUNNITELMA

Valtakunnan pelastustoimen strategian mukaisesti Päijät-Hämeen pelastuslaitoksen strategian toteutuksen keskeisenä tavoitteena on tehdä strategia tunnetuksi koko pelastuslaitoksen henkilöstölle sekä keskeisille sidosryhmille.

Osastokohtainen strategian toteutus valmistellaan, suunnitellaan ja toteutetaan erikseen pelastuslaitoksen strategian mukaisesti ja jokaisella osastolla on omat alastrategiansa.

Strategian varsinainen toteutus tapahtuu valtakunnan mallin mukaisesti Balanced Scorecard: n avulla jossa valtakunnallisille kriittisille menestystekijöille on määritelty vuosittainen tavoite, johon toiminta tähtää.

Kriittiset menestystekijät ovat vaikuttavuus ja palvelukyky, talous ja resurssit, prosessit ja rakenteet sekä uudistuminen ja henkilöstön työkyky.

Pelastuslaitoksen Balanced Scorecard: ssa on määritelty käytettävä mittari, jolla kukaan kriittistä menestystekijää mitataan.

Balanced Scorecard: iin on määritelty strategisesti pääasiallinen keino, jolla tavoitteeseen päästään. Määritelty keino ei ole ainoa, jolla tavoitteeseen päästään, vaan käytössä voi olla muitakin keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi.

Lisäksi Balanced Scorecard: iin on määritelty oleellimmat strategiset uhat, jotka voivat haitata tavoitteeseen pääsemistä ja jotka on huomioitava toiminnassa.

Pelastuslaitoksen Balanced Scorecard kokonaisuudessaan on liitteenä.

### 4.1 STRATEGIAN PYSYMINEN AJAN TASALLA

Pelastuslaitoksen strategia on syytä käydä läpi johtoryhmässä vuosittain. Johtoryhmä määrittää mahdollisesti tarvittavat päivitykset ja pienet muutostoimenpiteet, sekä niiden vastuuhenkilön.

Oleellisten, koko pelastuslaitosta koskevien, muutosten tapahtuessa strategiaan tehdään tarvittavat tarkennukset pelastusjohtajan johdolla.

---

# Balanced Scorecard

Hyväksytty elokuussa 2012

Johtokunta



	Tavoite	Mittari	Keinot	Uhat
<b>Onnettomuuksien ja vahinkojen määrä laskee</b>	Onnettomuuksien määrä edellisvuotta pienempi	Pronto onnettomuustilasto	Valvontatoiminta, yhteistyö, tiedottaminen	Onnettomuusmäärät kasvavat
<b>Palvelutaso vastaa riskejä ja palvelujen kysyntää</b>	Korkealaatuinen toiminta sekä toimintavalmius	Pronto hälytystilastot	Vasteet, riskianalyysi	Palvelutaso heikenee
<b>Ihmisillä ja yhteisöillä on hyvät valmiudet estää onnettomuuksia ja toimia vaaratilanteissa</b>	Turvallisuusviestinnällä tavoitetaan yli 20% alueen väestöstä	Pronto turvallisuusviestintä-tilasto	Turvallisuusviestintä, tiedotus	Uusavuttomuus, onnettomuuksien määrä ja vahingot kasvavat

	Tavoite	Mittari	Keinot	Uhat
<b>Onnettomuuksien ehkäisy</b> • Tehokkaat ja sujuvat ydinprosessit	Valvontatoiminta ja turvallisuusviestintä riittävää ja suunnitellun mukaista	Valvontatoiminnan ja turvallisuusviestinnän määrä ja laatu	Palotarkastusohjelma, seurantajärjestelmät ja erilaiset kyselyt	Valvontatoimet eivät kohdistu oikein
<b>Onnettomuuksien ehkäisy</b> • Pelastustoiminta	Pelastustoiminta tehokasta ja pelastetut arvot suuria	Pronto onnettomuustilastot pelastetun omaisuuden tilastot	Ylläpito, kehittäminen, kannustus	Toimintavalmius riittämätön, hälytysvasteet virheellisiä
<b>Onnettomuuksien ehkäisy</b> • Väestön suojaaminen	Valmiussuunnitelmat ajan tasalla sekä henkilöstö koulutettu, väestön suoijat määrättyssä toimintavalmiudessa, johtokeskukset ja ulkoiset hälyttimet kunnossa	Suunnitelmat, koulutukset ja harjoitukset, varaukset	Kuntien valmiussuunnittelun ja henkilöstön tukeminen. Valmiusharjoitusten ja koulutusten järjestäminen	Varautumishenkilöiden puute alueella ja sen myötä tietotaidon häviäminen
<b>Toimivat tekniset tukijärjestelmät</b>	Järjestelmät kunnossa	Häiriötilanteiden määrä, palautteet, käytetty aika	Seuranta ja valvonta, ennakointi, tietotekninen tuki ajan tasalla	Toiminta ei toteudu suunnitellusti, järjestelmät sitovat ajallisesti liikaa aikaa
<b>Tarkoituksenmukainen organisaati rakenne ja tehtäväjako</b>	Toimiva ja kehittyvä organisaatio	Palautteet, kehityskeskustelut, tilastot, seurannat	Vastuualuejaot, delegointi, seuranta	Alueellinen toiminta ei toteudu – kuntakohtaisuus
<b>Tuloksekas tutkimus- ja kehittämistoiminta</b>	Uusien tapojen kehittäminen	Opinnäytetyöt, aloitteiden määrä	Opinnäytetyöt, resurssien jakaminen oikein	Pienet resurssit, kouluttautuminen vähenee



TALOUS JA RESURSSIT

Kriittiset menestystekijät

	Tavoite	Mittari	Keinot	Uhat
<b>Tehokas ja strategian mukainen resurssien käyttö</b>	Resurssien sijoittuminen alueellisesti tehokkaasti	Tilinpäätökset, kuntien palautteet	Osastojen välinen yhteistyö tehtävien määrittämissä	Henkilöstöresurssit sijoitettu tehottomasti
<b>Resurssien ja tehtävien tasapaino</b>	Koko henkilöstön ja resurssien oikea sijoitus ja käyttö	Tilastot, suunnitellut valvontatoimet	Seuranta ja muutospäätökset tarvittaessa	Henkilöstö keskittyy liiaksi yhteen paikkaan
<b>Vapaaehtoisen henkilöstön riittävyys</b>	Riittävä sopimuspalokunta- valmius koko alueella	Sopimuspalokuntia koskevat tilastot, palautteet	Hyvä maine, avoimuus, yhteistyö, rekrytointi	Pienissä kunnissa ei enää sopimuspalokuntatoimintaa
<b>Yhteistyön synergiaedut</b>	Hyvä yhteishenki ja ilmapiiri	Kyselyt, palautteet, havainnot	Arvojen mukainen toiminta	Ristiriidat

## UUDISTUMINEN JA HENKILÖSTÖN TYÖKYKY Kriittiset menestystekijät

	Tavoite	Mittari	Keinot	Uhat
<b>Hyvä kilpailukyky työnantajana ja vapaaehtoistoimijana</b>	Riittävästi tulijoita organisaatioon	Rekrytoinnin määrä ja tarve	Työnantaja tasa- puolinen ja reilu. Aktiivinen markki- nointi harjoittelu- ja työpaikoista	Henkilöstö siirtyy muualle töihin - puute pätevistä henkilöistä
<b>Henkilöstö on osaava, motivoitunut ja halukas kehittämään itseään</b>	Koulutusmäärät yli tavoitteiden. Ammatillisessa jatkokoulutuksessa koko ajan henkilöstöä.	Koulutustilastot, koulutustason nousu	Sisäinen koulutus- rakenne kunnossa, tuetaan ulkopuolis- ta kouluttautumista	Oma väki ei kou- luttaudu – vir- kauralla etenemi- nen laitoksessa ei toteudu. Koulu- tusmäärärahojen riittämättömyys
	Palkkaus oikeudenmukainen	Palaute, palkkataulukot	Neuvottelut	Eriarvoisuus pal- koissa
<b>Henkilöstön työkyky vastaa tehtäviä</b>	Rekrytointi, urasuunnittelu toimiva. Mahdollisimman moni pysyy terveenä ja hyväkuntoisena	Ennenaikaiset eläköitymiset, sairauslomatilastot, kuntoutustuet	Henkilöstön sijoit- taminen oikeisiin tehtäviin, varhainen tukeminen	Koulutukset mene- vät hukkaan, hiljai- nen tieto katoaa. Sairaudet ja vaivat lisääntyvät ja niiden syyt pahenevat
	Toimintakykyistä henkilöstöä on riittävästi	FireFit	Liikuntapalvelu, liikuntatilat, virkis- tustoiminta	Toimintakyvyn heikkeneminen hu- onontaa valmiutta
<b>Työhyvinvointi on korkealla tasolla</b>	Henkilöstön vaihtuvuus pientä	Tilastot ja kyselyt	Tuetaan uralla ete- nemistä laitoksen sisäisästi	Henkilöstö hakeu- tuu muualle töihin
	Vähän lyhyitä sairauslomia	Sairauslomatilastot	Varhainen tukemi- nen	Sairauslomat li- sääntyvät ja niiden syyt pahenevat