

# PELASTUSTOIMINNAN JOHTAJAN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

Jukka Ekholm

Oppinäytetyö  
Joulukuu 2013

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) EKHOLM, Jukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.12.2013
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PELASTUSTOIMINNAN JOHTAJAN OSAAMISEN TUNNISTAMINEN		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JURVELIN, Jouni HAUTANEN, Juha		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Nyky-yhteiskunnassa toimintaympäristön muutos, monimutkaistuminen ja teknologinen kehitys on nopeaa ja asettaa haasteita pelastustoiminnan johtajalle. Lainsäädäntö ei tarkkaan määrittele mitä pelastustoiminnan johtajalta taidollisesti vaaditaan. Lakien ja ohjeiden mukaan pelastustoimintaan osallistuvan tulee olla muodollisesti pätevä ja hänen on tehokkaasti osattava johtaa resursseja mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä menetelmät pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiseksi. Pelastustoiminnan johtaja joutuu tekemään päätöksiä ajoittain äärettömän lyhyessä ajassa ja väärän päätöksen seuraukset saattavat olla kohtalokkaita. Väärä päätös voi aiheuttaa tarpeettomia taloudellisia tuhoja tai pahimmassa tapauksessa joku voi menettää henkensä. Siksi pelastustoiminnan johtajan osaamisen saattaminen riittävälle tasolle on erittäin tärkeää.</p> <p>Opinnäytetyössä haettiin teoreettista taustaa parhaiden menetelmien valitsemiseksi arvioitaessa osaamista. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena kehitystutkimuksena. Teoreettisen tutkimuksen jälkeen saatuja tuloksia sovellettiin eri menetelmien kohdentamiseksi juuri pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiseksi.</p> <p>Valikoituneita menetelmiä kokeiltiin käytännössä ja ne osoittautuivat erittäin käyttökelpoisiksi. Kokeilun perusteella voitiin osaamisen tasot havaita erittäin selvästi ja osaamisalueet, joilla oli puutteita, oli mahdollista tarkasti määritellä. Määrittelyn perusteella oli mahdollista antaa palaute henkilökohtaisesti ja saatuja tuloksia voitiin hyödyntää myös ryhmä ja organisaatiotasolla pelastustoiminnan johtamisen osaamisen parantamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Osaaminen, osaamisen tunnistaminen, pelastustoiminnan johtaminen, kehittämistutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) EKHOLM, Jukka	Type of publication Master's Thesis	Date 11122013
	Pages 57	Language English
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title Verifying on-scene commanders competence in rescue management.		
Degree Programme Technological Competence Management, Master's Degree Programme		
Tutor(s) JURVELIN, Jouni HAUTANEN, Juha		
Assigned by		
Abstract In modern society, the change of the increasing complexity and technological development is rapid and a challenge to on-scene rescue commanders. The legislation does not specify exactly what is required of rescue on-scene commanders. Laws and guidelines involves that you have to be formally qualified and you must be able to manage resources efficiently. Operation must be effective and appropriate expedient so that the performance is powerful and fast to reduce the damage in accidents.  The aim of this thesis is to define the methods how to verify on-scene commander's competence. The rescue commander needs to make decisions in extremely short period of time and the wrong decision may be lethal or damages can be enormous. In the worst case the wrong decision can cause unnecessary economic damage or someone can lose their life. Therefore the competence of on-scene commanders must be recognized and update to satisfactory level.  In this thesis I studied the theoretical background of the best methods to verify on-scene commander's competence. The thesis was conducted like a qualitative development analysis. After the theoretical analysis the results of this thesis were tested. In field-test the competence or the lack of competence was clearly visible and competences could be classified. Feedback could be given by the results of used method to verify competence. Result can be used to improve competence in personal, specified teams and in organization levels.  The select methods were tested in practice and they proved to be very useful.		
Keywords Skills, competence, on-scene commander, verifying competence.		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	6
2. OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT .....	7
2.1. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	8
2.2. Tutkimusmenetelmä .....	8
2.3. Tutkimuskysymys ja -vaiheet.....	9
3. KÄSITTEET .....	11
4. PELASTUSTOIMI.....	12
4.1. Tehtävät ja rakenne.....	12
4.1.1. Pelastuslaitoksen tehtävät pelastustoiminnassa.....	12
4.1.2. Johtamisen tasot .....	14
4.1.3. palvelutasopäätös .....	16
4.1.4. Pelastusmuodostelmat.....	16
4.2. Pelastustoiminnan johtajan muodollinen koulutus ja pätevyys.....	18
4.2.1. Muodollinen pätevyys .....	18
4.2.2. Koulutus vuodesta 2000 tähän päivään .....	19
4.2.3. Koulutus ennen vuotta 2000.....	22
4.3. Pelastustoiminnan johtaminen .....	23
4.3.1. Johtamisprosessi .....	23
4.3.2. Johtamisen toimintaympäristö .....	25
4.4. Pelastustoiminnan johtajan ammattitaito .....	26
5. OSAAMINEN, AMMATTITAITO JA OSAAMISEN ARVO .....	28
5.1. Datasta viisauteen .....	28
5.2. Yksilön osaaminen.....	28
5.3. Ammattitaito .....	31
5.4. Organisaation osaaminen.....	32
5.5. Aineeton pääoma ja osaamispääoma .....	33
6. OSAAMISEN ARVOIMINEN .....	35
6.1. Henkilöarviointi .....	35
6.2. Mitä asioita halutaan arvioida.....	38
6.3. Arvioinnin vaativuus.....	39
6.4. Kriteerit .....	40
7. OSAAMISEN TUNNISTAMINEN .....	41
7.1. Osaamiskartta .....	41
7.2. Osaamistasot .....	42
7.3. Osaamisen kartoittaminen .....	43

8. OSAAMISKARTOITUKSEN TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN.....	47
8.1. Koulutuksella osaamisen ja laadun parantamiseen .....	47
8.2. Koulutus ja kehityssuunnitelmat .....	48
8.3. Tiedon hyödyntäminen ja hyöty.....	49
9. KOKEILU KENTÄLLÄ.....	50
10. POHDINTA.....	52
10.1. Työn jatkokehittäminen .....	55
LÄHTEET .....	56

## KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyöni prosessi .....	10
Kuvio 2. Pelastustoimen organisaatio.....	17
Kuvio 3. Pelastustoimen ammatillisten tutkintojen järjestelmä 2013 .....	20
Kuvio 4. Pelastustoiminnan johtamisprosessi.....	25
Kuvio 5. Pelastustoiminnan johtamisen viitekehys .....	26
Kuvio 6. Osaamisen kokonaisuus.....	28
Kuvio 7. KSAO –mallin mukaiset osaamisen elementit .....	29
Kuvio 8. Osaamispyramidi .....	32
Kuvio 9. Osaamispääoman kehittäminen .....	34
Kuvio 10. Osaamispääoman muodostuminen .....	35
Kuvio 11. Henkilöarvioinnin neljä tasoa.....	37
Kuvio 12. Osaamisen tunnistamisen prosessi .....	44
Kuvio 13. Osaamisen todentamisen prosessi pelastuslaitoksessa.....	45
Kuvio 14. Koulutuksen ja harjoittelun vaikutus laatuun ja osaamiseen.....	48
Kuvio 15. Osaamisen näyttöprosessi ja kompetenssit .....	49
Kuvio 16. Tulostenhyödyntämisprosessi.....	50

## TAULUKOT

Taulukko 1. Pelastustoiminnan johtamistasot .....	15
Taulukko 2. Palopäälystön koulutus 1914-2000.....	22
Taulukko 3. Henkilöarvioinnin menetelmättyypit .....	38

## 1. JOHDANTO

Vuonna 2004 valtakuntamme pelastustoimi koki suuren mullistuksen, kun Valtioneuvosto päätti jakaa koko maan pelastustoimen alueisiin. Ennen vankasti kunnallisen itsehallinnon piiriin kuulunut toimiala määrättiin lailla pelastustoimen alueiden muodostamisesta (1214/01) järjestettäväksi kokonaan uudelleen siten, että hallinnollisesti koko maan pelastustoimi hoidetaan 22, lähinnä maakuntarajoja noudattelevalla, pelastustoimialueella (Jaakkola, s 4). Alueet ovat Helsinki, Länsi-Uusimaa, Keski-Uusimaa, Itä-Uusimaa, Varsinais-Suomi, Kanta-Häme, Päijät-Häme, Kymenlaakso, Etelä-Karjala, Etelä-Savo, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Satakunta, Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala, Jokilaaksot, Kainuu, Oulu-Koillismaa ja Lappi. Ahvenanmaa muodostaa oman pelastustoimen. Parhailaan (joulukuu 2013) suunnitellaan pelastuslaitosten määrän supistamista 11 pelastuslaitokseen.

Ennen pelastustoimialueisiin jakoa oli lähes joka kunnassa oma pelastuslaitos tai palokunta. Pelastuslaitosten päivystävä päällystö oli tasoltaan ja koulutukseltaan hyvin eritasoista, näistä koottiin maamme 22 pelastuslaitokseen päivystävät päällystöviranhaltijat. Pelastustoiminnan johtajien koulutustasot vaihtelevat maalaispalopäällikköjen 6 viikon mittaisesta kurssista (6 viikkoa vuosina 1958-1970 ja 8 viikkoa vuosina 1970-1976) aina 240 opintopisteen palopäällystön ammattikorkeakoulun tutkintoon (vuonna 2000 - ) joka kestää 3,5 vuotta (Tolppi 1999, 43). Lisänsä tuovat ulkomailla suoritetut tutkinnot, jotka on rinnastettu johonkin kotimaiseen tutkintoon.

Osa pelastustoiminnan johtajista on hyvin kokeneita ja ovat päivittäneet osaamisensa nykypäivän vaatimuksia vastaaviksi, kun taas osa ei ole pelastusalan oppilaitoksen jälkeen päivittänyt johtamistaitojaan pelastustoiminnassa ja osa on suoraan Savonia ammattikorkeakoulusta valmistuneita, ilman kokemusta pelastustoiminnan johtamisesta tai pelastustoiminnasta.

Pelastustoiminnan johtajan muodollisesta pätevyydestä on annettu määräykset, mutta osaaminen ja sen taso on määritelty hyvin laveasti tai sitä ei ole määritetty. Tässä

opinnäytetyössä tulen esittämään mallin, jolla eri pelastustoimen alueet pystyvät määrittämään osaamiskartan eri johtamisasteille ja menetelmät osaamisen todentamiseksi.

## 2. OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehitystyö oman yritykseni käyttöön, joka toteutetaan kehitystutkimuksena. Kehitystyön tarve on muodostunut pikku hiljaa oman työni ja opiskelujeni varjossa. Olen työskennellyt pelastustoiminnan johtajana Länsi-Uudellamaalla vuodesta 1993 tähän päivään asti. Työnkuvaani kuuluu pelastustoiminnan johtamisen kehittäminen ja osaamisen todentaminen sekä osaamisen todentamisen kehittäminen. Vuonna 2010 päivitin aikaisemman pelastusalan tutkintoni Savonia ammattikorkeakoulun palopäällystön koulutusohjelman mukaiseen tutkintoon. Vuosina 2011 - 2012 toimin pelastusopiston päällystöopetusyksikön pelastustoiminnan johtamisen vanhempana opettajana. Työnkuvaani kuului pelastustoiminnan johtamisen opettaminen miehistölle, alipäällystölle ja päällystölle. Osa työstä oli pelastustoiminnan johtamisen osaamisen todentamista erilaisissa toimintaympäristöissä. Omaa osaamistani osaamisen tunnistamisessa lisäsin myös suorittamalla näyttötutkintomes-tarin ja ammatillisen opettajan tutkinnot sekä simulaatiovalmentajan opinnot. Uskallan sanoa omaavani osaamista tällä osa-alueella.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu johtamisosaamisen kehittämisen tarpeen tunnistamisesta, johtamisosaamisen kehittämisestä, osaamisen kartoittamisesta, osaamisen tunnistamisesta sekä osaamisen tunnistuksen kautta saadun tiedon hyödyntämisestä. Tarvetta johtamisosaamisen kehittämiseen voidaan perustella monella eri syyllä. Koska johtaminen on tärkein organisaation menestykseen vaikuttava tehtävä, ei johtamisosaamisen merkitystä juurikaan voi liioitella yhteiskunnassamme (Nissinen 2004, 124). Ilman tehokasta johtamista organisaatio ei toimi päämäärätietoisesti, hallitusti ja tehokkaasti.

Pelastustoiminnan johtajan osaamiskartan laatimiseksi ja osaamisen todentamiseksi sekä osaamistentodentamisen avulla saadun tiedon hyödyntämiseen on tässä opinnäytessä sovellettu eri kirjallisuuslähteitä. Pääpaino tässä opinnäytetyössä on osaamisen tunnistamisessa ja osaamisen tunnistamisen menetelmistä pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiseksi. Ammennan opinnäytetyöhön myös oman kokemukseni kautta havaittua tietoa ja osaamista.

## 2.1. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten pelastustoiminnan johtajan osaaminen voidaan todentaa. Samalla tavoite on määrittää menetelmät osaamiskartan luomiseksi, johon pelastustoiminnan johtajan todennettua osaamista verrataan ja miten todentamisen yhteydessä saatua tietoa osaamisesta voidaan hyödyntää yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Rajaan opinnäytetyön yleiselle tasolle eli en lähde eri johtamistasoja tai osaamiskarttoja luomaan yksittäisille pelastuslaitoksille. Näin opinnäytetyö on valtakunnallisesti yleispätevä menetelmäohje pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiselle. Menetelmiä voidaan soveltaa pelastusyksikön, -ryhmän, -joukkueen, -komppanian ja –yhtymätason johtajien osaamisen todentamiseen.

## 2.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen aineistopohjan analyysiin, jolla pyrin määrittelemään pelastustoiminnan johtamisen perusteet ja vaaditun osaamisen todentamista. Lähdemateriaalina tutkitaan tunnettujen ja arvostettujen henkilöiden teoksia ja tutkimusmateriaalia. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen toimintatutkimuksen käytännönläheisen ja ongelmakeskeisen lähestymistavan vuoksi. Kanasen mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisiin yleistämiin. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Kvalitatiivisella



tutkimuksella ei ole määrällisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa menetelmällistä viitekehystä ja ohjeistusta. (Kananen 2012, 29 - 30.)

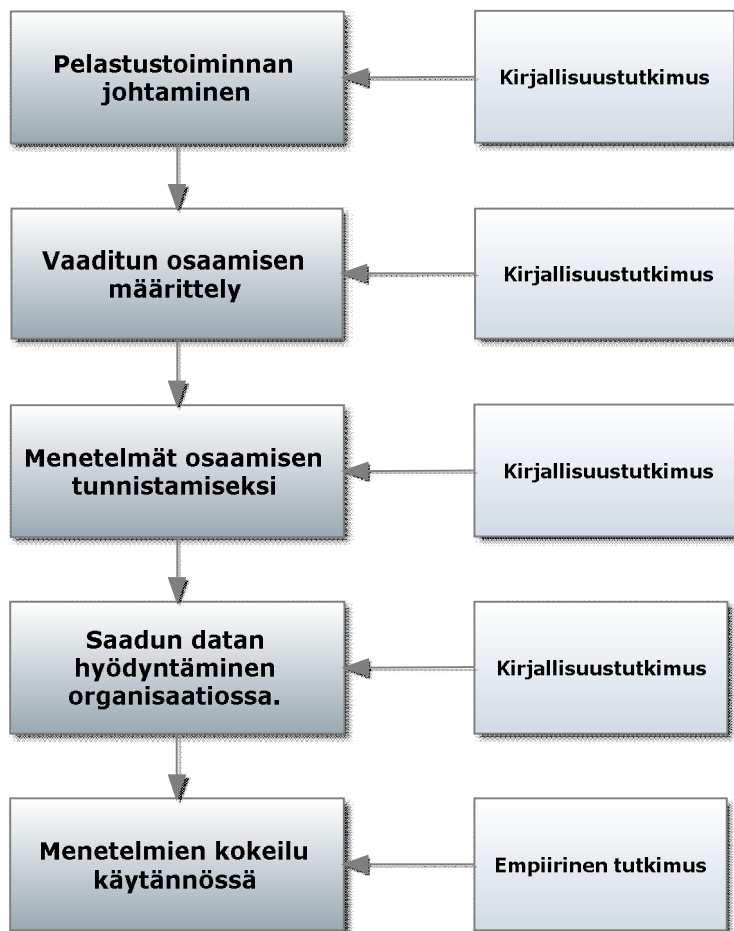
Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa ymmärtävää tietoa ja se vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Erityisen hyödyllinen laadullinen tutkimus on, kun tarvitaan tietoa asioista, joita ei tunneta tai tiedetä erityisen hyvin tai kun kyse on monimutkaisista prosesseista. Useimmiten induktio (aineistolähtöisyys) rinnastetaan laadulliseen tutkimukseen.

Opinnäyte on tavallaan kehittämistutkimus (Kananen 2012, 42 - 44), joka on tutkimustyyppiltään laadullinen tutkimus. Opinnäytetyössäni käytin tutkimusmenetelmänä tiedonhankintaa kirjallisuudesta. Kirjallisuuden perusteella määritellään ne erilaiset menetelmät, joilla osaamista voidaan todentaa. Lisäksi käytin omaa osaamistani ja kokemustani pelastustoiminnan johtamisen kehittämisessä, arvioinnissa sekä osaamisen arvioinnissa, jonka olen opiskeluni ja työni kautta saanut.

Tutkimusprosessi toteutettiin useampivaiheisena. Vaiheittainen toteuttaminen oli välttämätöntä työn loogisen etenemisen kannalta. Seuraavaan vaiheeseen siirtyminen edellytti aina edellisen vaiheen tutkimista ja selvittämistä ja välillä palattiin joustavasti aikaisempaan vaiheeseen (Kananen 2012, 30). Kaikkien vaiheiden ymmärtäminen ja tutkiminen mahdollistivat selkeän yleiskuvan muodostumisen.

### 2.3. Tutkimuskysymys ja -vaiheet

Tutkimuskysymyksinä oli, miten ja millä pelastustoiminnan johtajan osaaminen voidaan todentaa? Miten tästä saatua dataa voidaan hyödyntää? Tätä varten oli ensin selvitettävä mitä pelastustoiminnan johtajalta vaaditaan sekä mitä on osaaminen ja ammattitaito. Tämän jälkeen voitiin siirtyä tutkimaan soveltuvia menetelmiä osaamisen todentamiseksi ja miten saatua tietoa voidaan hyödyntää.



Kuvio 1. Opinnäytetyöni prosessi

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin tutkimalla pelastustoimea, pelastustoiminnan johtamista ja sen määrittelyä asiakirjatutkimuksena sekä empiirisenä tarkasteluna oman kokemuksen kautta. Kirjallisessa analyysissä selvitettiin mitä lainasäädäntö, määräykset ja ohjeet määräävät pelastustoiminnan johtajan muodollisesta pätevyydestä ja osaamisesta. Seuraavassa vaiheessa tutkittiin asiakirjatutkimuksena osaamisen määrittelyä ja vaaditun osaamisen kirjaamista osaamiskartoiksi. Kolmannessa vaiheessa tutkittiin edellisten vaiheiden kautta saadun tiedon perusteella, osaamisen todentamiseksi soveltuvien menetelmien soveltuvuutta asiakirjatutkimuksena. Viimeisessä vaiheessa tutkittiin osaamiskartoituksen tulosten hyödyntämistä eri tasoilla (kuvio 1).

Teoreettisen kirjallisuustutkimuksen jälkeen kokeilin käytännössä menetelmiä pelastustoiminnan johtajan osaamisen tunnistamiseksi. Kokeilu tapahtui omassa työssäni pelastuslaitoksella ja kouluttamieni yksikönjohtajakurssien yhteydessä vuosina 2011 – 2013.

### 3. KÄSITTEET

*Pelastustoiminnan muodostelmia* ovat yksikkö, pelastusryhmä, pelastusjoukkue, pelastuskomppania ja pelastusyhtymä. Pelastustoiminnan muodostelmalla on aina johtaja, joka on ensisijaisesti ennalta määrätty, pelastustoiminnan johtajan määräämä tai onnettomuuspaikalle ensimmäisenä saapuneen muodostelman jäsenten yhteisesti sopima henkilö.

*Yksikkö* on henkilön tai henkilöstön, kulkuneuvon ja kaluston muodostama toimintakokonaisuus, joka kykenee itsenäiseen toimintaan. Yksiköitä ovat esim. pelastusyksikkö, sammutusyksikkö, raivausyksikkö, säiliöyksikkö, tikasyksikkö

*Pelastustoiminnan johtaja* on pelastustoimintaa johtava henkilö.

*Tilannepaikan johtaja* on pelastustoimintaa onnettomuuskohteessa johtava henkilö.

*Pelastusryhmä* koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstä sekä tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta.

*Pelastusjoukkue* koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä.

*Pelastuskomppania* koostuu johtajasta, pelastustoiminnan johtajaa avustavasta esikunnasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta.

*Pelastusyhtymä* koostuu johtajasta, johtokeskuksesta ja vähintään kahdesta pelastuskomppaniasta tukimuodostelmineen.

*Palvelutasopäätös* on asiakirja, jossa alueen pelastustoimi päättää palvelutasosta kuntia kuultuaan. Päätöksessä on selvitettävä alueella esiintyvät uhat, arvioitava niistä aiheutuvat riskit, määriteltävä toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä palvelut ja niiden taso. Palvelutasopäätökseen tulee myös sisältyä suunnitelma palvelutason kehittämistä. Päätös on voimassa määräajan.

*360 –arviointi*. Kokoamalla yhteen esimerkiksi esimiehen, kollegoiden ja alaisten näkemyksiä henkilön suoriutumisesta, 360 asteen kysely voi auttaa arvioitavaa henkilöä ymmärtämään, miten hänen työtoverinsa näkevät hänen toimintansa ja antaa arvokasta tietoa henkilökohtaisen kehittymisen suunnitteluun.

#### 4. PELASTUSTOIMI

##### 4.1. Tehtävät ja rakenne

###### 4.1.1. Pelastuslaitoksen tehtävät pelastustoiminnassa

Pelastuslain (379/2011; jäljempänä Pell) 24 § mukaan kunnat vastaavat pelastustoimesta yhteistoiminnassa pelastustoimen alueilla (alueen pelastustoimi). Pelastustoimen alueeseen kuuluvilla kunnilla tulee olla sopimus pelastustoimen järjestämisestä. Edelleen pelastuslain 25 §:ssä todetaan, että pelastustoimen tehtävien hoitamista varten alueen pelastustoimella tulee olla pelastuslaitos. Lain 27 §:ssä todetaan alueen pelastustoimen tehtäväksi järjestää pelastuslaitoksen toiminta asianmukaisesti. Pelastuslain 27 §:n 2 momentin mukaan pelastuslaitoksen tulee huolehtia alueellaan pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä.

Pelastuslaitokselle pelastuslain 27 § 2 momentissa säädetyt tehtävät on suunniteltava ja toteutettava siten, että ne voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. Olosuhteiden vaatiessa tehtävät on asetettava tärkeysjärjestykseen. (PelL 28 §).

Pelastuslain 32 §:n mukaan pelastustoimintaan kuuluu:

- 1) hälytysten vastaanottaminen;
- 2) väestön varoittaminen;
- 3) uhkaavan onnettomuuden torjuminen;
- 4) onnettomuuden uhrien ja vaarassa olevien ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojaaminen ja pelastaminen;
- 5) tulipalojen sammuttaminen ja vahinkojen rajoittaminen;
- 6) 1–5 kohdassa mainittuihin tehtäviin liittyvät johtamis-, viestintä-, huolto- ja muut tukitoiminnat.

Pelastuslaitos vastaa pelastustoimintaan kuuluvien tehtävien hoitamisesta, kun tulipalo, muu onnettomuus tai niiden uhka vaatii kiireellisiä toimenpiteitä ihmisen hengen tai terveyden, omaisuuden tai ympäristön suojaamiseksi tai pelastamiseksi eivätkä toimenpiteet ole onnettomuuden tai sen uhan kohteeksi joutuneen omin toimin hoidettavissa tai kuulu muun viranomaisen tai organisaation hoidettavaksi.

Lain mukaan pelastustoiminta muodostuu kiireellisistä tehtävistä, joiden tarkoituksena on pelastaa ja suojata ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä onnettomuuden uhatessa tai sattua sekä rajoittaa onnettomuudesta aiheutuvia vahinkoja ja lieventää onnettomuuden seurauksia (PelL 2 § 2 mom 2-k).

Pelastuslaissa todetaan, että organisaatiota tulee johtaa tehokkaasti ja hyvin (PelL 1 §) ja että pelastustoimintaan osallistuvan tulee ylläpitää tehtäviensä edellyttämiä perustaitoja (PelL 39 §).

Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohjeen (Sisäasiainministeriö 2012, 10) mukaan kaikilla pelastustoimen muodostelmilla tulee olla johtaja. Yleisperiaatteena on, että jokaisen muodostelman (kuvio 2) johtaja kykenee tarvittaessa johtamaan seuraavaksi suurempaa uutta johtamisporrasta edellyttävää muodostelmaa.

Lähtökohtana voidaan pitää, että pelastusryhmän johtajalla on yksikönjohtajan koulutus ja pelastusjoukkueen tai sitä suuremman muodostelman johtaja on päätoiminen päällystöviranhaltija. Poikkeuksellisesti on mahdollista, että alipäällystöviranhaltija toimii pelastusjoukkueen johtajana. (Sisäasiainministeriö 2012, 10).

Tehokas pelastustoiminta edellyttää toimivaa johtamisjärjestelmää. Pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmä tulee suunnitella siten, että sen avulla pystytään selviytymään pelastustoiminnan johtamisesta ja sen edellyttämästä viranomaisyhteistyöstä kaikissa turvallisuustilanteissa. Pelastustoimen alueella sovellettavasta johtamisjärjestelmästä päätetään palvelutasopäätöksessä. Johtamisjärjestelmästä tulee selvitä muodostelmien johtamisen rakentuminen. (Sisäasiainministeriö 2012, 10).

Pelastuslaki asettaa pelastuslaitoksille vaateen järjestää pelastustoiminta mahdollisimman tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla ja että onnettomuus- ja vaaratilanteissa tarvittavat toimenpiteet voidaan suorittaa viivytyksettä ja tehokkaasti. Vaade kohdistuu myös johtamistoimintaan. Tämä edellyttää pelastuslaitoksen pelastustoiminnan johtajilta, että johtamispalvelut ovat tehokkaita, organisoituja, taloudellisia, nopeita ja tarkoitushakuisia. Pelastustoiminnan johtajilla asetetaan siis laadullinen vaade. Pelastustoiminnan johtamisen laatua parantamalla päästään näihin tavoitteisiin.

#### 4.1.2. Johtamisen tasot

Alimmalla johtamistasolla tarkoitetaan yksikönjohtajia (alipäällystöä) ja heidän johtamisensa on yleensä teknistä johtamista. Joukkueen johtaja on keskijohtoa (päällystöä)

ja johtaminen on taktista johtamista. Komppanian kuten yhtymänkin johtaminen on sekoitus taktista ja operatiivista johtamista. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Pelastustoiminnan johtamistasot (Peltoniemi 2001, Sotilasjohtaja II-osan taulukko muunnettuna pelastustoimelle sopivaksi).

Pelastustoiminnan johtamistasot kentällä				
Johtamistaso	Organisaatio	Asiantuntemus	Toimeenpano- aika	Viestintä / Käskyt
Tekninen	Yksikkö	Yksikönjohtaja	Välitön - tunteja	Esimerkki - komennot
Taktinen	Joukkue	Joukkueen johtaja	Välitön - tunteja	Suulliset käskyt, ohjeet
Operatiivinen	Komppania	komppanian johtaja	Tunteja - vuorokausia	Käskyt, ohjeet, määräykset
Operatiivinen, strateginen	Yhtymä	Yhtymän johtaja	Vuorokausia - viikkoja	Käskyt, ohjeet, määräykset

Johtamistasot ovat koko valtakunnassa samat, mutta olosuhteet, väestöpohja, yhdyskuntarakenne ja pelastuslaitosten koot sekä resurssit vaihtelevat. Pelastustoimintaa johtavien vaatimustasot vaihtelevat sen mukaan, millä pelastustoimen alueella he työskentelevät. Mitään yksiselitteistä listaa vaaditusta osaamistasosta ei voida maan kattavasti tehdä eli vaatimustasot tulisi määritellä pelastuslaitoksittain tai jopa päivystysaluekohtaisesti. Suositeltavaa olisi, että pelastustoiminnan johtajilta vaadittaisiin kaikilta sama perustason osaaminen koko oman pelastustoimen alueella, jotta he voivat aluerajoituksetta päivystää ja toimia koko alueella. Riittävän kokemuksen tulisi määräytyä alueen erityisvaatimusten mukaan eli minkälaisia riskikohteita alueella on ja minkälainen kokemus pelastustoiminnan johtamiseen komppanian tai joukkueen johtajalta vaaditaan. Komppanian johtajalla tulisi kuitenkin olla riittävä osaaminen ja vuosien kokemus joukkueen johtajana.

Pelastustoiminnan johtajalla on suuri rooli pelastustoiminnan tehokkaalla ja menestyksekkäällä toteuttamisella, joten vaadittu osaamistaso tulisi todentaa ja osaamista pitäisi ylläpitää sekä kehittää elinikäisen oppimisen periaatteilla. Epäonnistunut pelastustoiminnan johtaminen saattaa johtaa ihmishenkien menetykseen ja suuriin aineellisiin vahinkoihin. Palvelutasopäätöksessä (Sisäasiainministeriö 2012, 10) tulisi päättää pelastustoimen alueella sovellettavasta johtamisjärjestelmästä ja pelastustoimen johtajien osaamisen tasosta.

#### 4.1.3. Palvelutasopäätös

Pelastuslain 29§:n (2011/379) mukaan alueen pelastustoimi päättää palvelutasosta kuntia kuultuaan. Päätöksessä on selvitettävä alueella esiintyvät uhat, arvioitava niistä aiheutuvat riskit, määriteltävä toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä palvelut ja niiden taso. Palvelutasopäätökseen tulee myös sisältyä suunnitelma palvelutason kehittämisestä. Sisäasiainministeriön ohjeessa palvelutasopäätöksen sisällöstä ja rakenteesta (Sisäasiainministeriö 2008, 7) ohjeistetaan pelastuslaitoksia kirjaamaan palvelutasopäätökseen pelastusmuodostelmien johtajille asetettavat vaatimukset sekä tavoitettavuusjärjestelyt, pelastustoiminnan johtamisjärjestelmä päivittäisessä valmiudessa, suuronnettomuustilanteissa ja poikkeusoloissa sekä miten pelastustoiminnan henkilöstön koulutus ja harjoitukset on järjestetty.

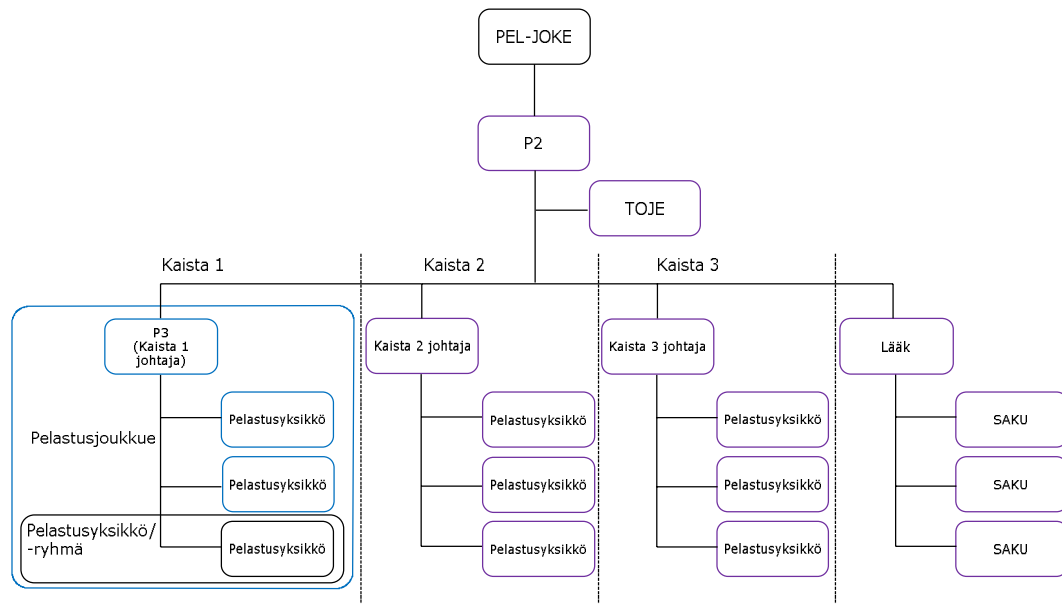
#### 4.1.4. Pelastusmuodostelmat

Pelastusmuodostelmat (kuvio 2) muodostuvat henkilöstöstä, kalustosta ja ajoneuvoista. Jotta muodostelma voi toimia tehokkaasti tietyn päämäärän saavuttamiseksi, tulee toiminta olla organisoitua eli sitä tulee johtaa. Jokaisella pelastusmuodostelmalla on johtaja. Pelastustoimen riskinarvioinnin perusteella arvioidaan hälytettävä muodostelma.

Pienin pelastusmuodostelma on yksikkö. Yksikkö on henkilön tai henkilöstön, kuluneuvon ja kaluston muodostama toimintakokonaisuus, joka kykenee itsenäiseen toi-



mintaan. Yksiköitä ovat esim. pelastusyksikkö, sammutusyksikkö, raivausyksikkö, säiliöyksikkö, tikasyksikkö.



Kuvio 2. Pelastustoimen organisaatio pelastusyksiköstä pelastuskomppaniaan pelastustoiminnassa.

Pelastusryhmä koostuu johtajasta, vähintään kolmesta ja enintään seitsemästä henkilöstä sekä tehtävän mukaisista ajoneuvoista ja kalustosta. Pelastusryhmän johtamisaso on teknistä johtamista. Pelastusryhmä tai –yksikkö hälytetään pieniin onnettomuustilanteisiin, joista voidaan arvioida suoriutuvan kyseisellä muodostelmalla.

Pelastusjoukkue koostuu johtajasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusryhmästä. Pelastusjoukkuetta johtaa yleensä päivystävä palomestari tai päivystysvuorossa oleva päällystöviranhaltija. Pelastusjoukkue hälytetään keskisuuriin onnettomuuksiin, joista oletuksen mukaan ei selviydytä pelastusyksikön tai –ryhmän toimesta. Pelastusjoukkueen johtaminen on taktista johtamista.

Pelastuskomppania koostuu johtajasta, pelastustoiminnan johtajaa mahdollisesti avustavasta esikunnasta, vähintään kahdesta ja enintään viidestä pelastusjoukkueesta. Pelastuskomppaniaa johtaa päällystöviranhaltija. Eri alueilla on erilaisia johtamisohjeita, mutta yleisesti päivystävä palomestari johtaa pelastuskomppaniaa, mikäli päivystävä

päällikkö ei ota johtovastuuta. Joillakin pelastustoimen alueilla ei ole varallaolossa tai päivystyksessä olevaa päällikötason päällystöviranhaltijaa. Pelastuskomppania hälytetään suuriin onnettomuuksiin, joista oletuksen mukaan ei selviydytä pelastusjoukkueen voimin. Pelastuskomppaniassa joukkueen vastuualuetta kutsutaan kaistaksi. Tällöin joukkueenjohtajana toimiva henkilö on kaistanjohtaja.

Pelastusyhtymä koostuu johtajasta, johtokeskuksesta ja vähintään kahdesta pelastuskomppaniasta tukimuodostelmineen. Pelastusyhtymää johtaa päällystöviranhaltija. Pelastusyhtymä hälytetään yleensä suuronnettomuuksiin tai ajallisesti pitkiksi venyviin tehtäviin.

## 4.2. Pelastustoiminnan johtajan muodollinen koulutus ja pätevyys

### 4.2.1. Muodollinen pätevyys

Pelastuslain 57 §:n 1 momentissa tarkoitetulta pelastuslaitoksen päätoimiselta pelastustoimintaan osallistuvalla henkilöstöltä vaaditaan (muodollinen pätevyys), että:

- miehistöön kuuluva on suorittanut pelastuslain 55 §:ssä tarkoitetussa oppilaitoksessa miehistötutkinnon pelastajalinjalla tai tehtävää vastaavan miehistön kelpoisuuden tuottaneen aikaisemman tutkinnon pelastusalan oppilaitoksessa;
- alipäällystöön kuuluva on suorittanut pelastuslain 55 §:ssä tarkoitetussa oppilaitoksessa alipäällystötutkinnon tai 3 kohdassa tarkoitetun päällystön kelpoisuuden tuottaneen tutkinnon taikka alipäällystön kelpoisuuden tuottaneen aikaisemman tutkinnon pelastusalan oppilaitoksessa;
- päällystöön kuuluva on suorittanut Pelastusopiston ja Savonia-ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttaman palopäällystön koulutusohjelman ja siihen sisältyvän insinööri (AMK) -tutkinnon tai päällystön kelpoisuuden tuottaneen aikaisemman tutkinnon pelastusalan oppilaitoksessa. (Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011, 6 §).

Useat pelastuslaitokset pitävät tätä koulutusvaatimusta ainoana määräävänä vaatimuksena. Koulutuksen suorittuaan henkilö on valmis johtamaan pelastusmuodostelmia ja toimimaan pelastustoiminnan johtajana. Joissakin pelastuslaitoksissa on riittänyt, että opiskelija voi tiettyjen pelastustoiminnan johtamisen kurssien suorittamisen jälkeen toimia pelastustoiminnan johtajana, ilman että hän on suorittanut laissa vaadittua tutkintoa. Peräänkuulutan työnantajan vastuuta ja eettisiä periaatteita henkilövalintojen suhteen pelastustoiminnan johtajana toimimisen kohdalla sekä valtiovallan valvontavastuuta. Oman lisänsä tähän kirjavaan joukkoon tuo erivapauden saaneet tai siirtymäsäännöksillä viran saaneet pelastustoiminnan johtajat, joilla ei välttämättä ole ammatillista tutkintoa.

#### 4.2.2. Koulutus vuodesta 2000 tähän päivään

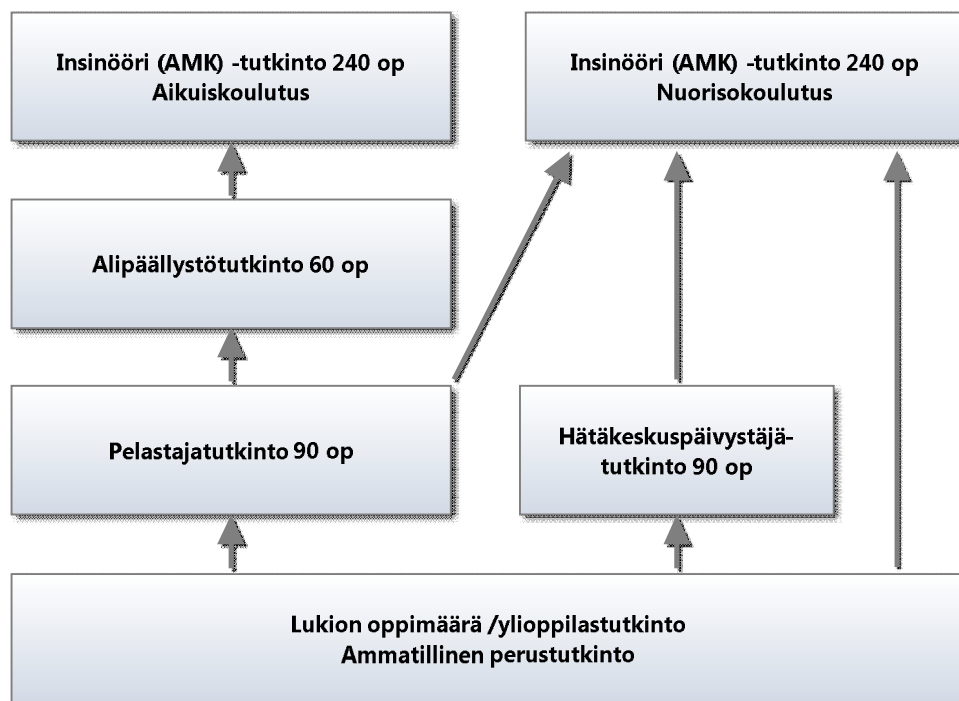
Pelastustoiminnan johtajien koulutustasot vaihtelevat maalaispalopäällikköjen 6 viikon mittaisesta kurssista (6 viikkoa vuosina 1958-1970 ja 8 viikkoa vuosina 1970-1976) aina 240 opintopisteen palopäällystön ammattikorkeakoulun tutkintoon (vuodesta 2000) joka kestää 3,5 vuotta (Tolppi 1999, 43). Lisänsä tuovat ulkomailla suoritettut tutkinnot, jotka on rinnastettu johonkin kotimaiseen tutkintoon sisäasiainministeriöltä anotun erivapauden kautta (PeIL 58§).

Vuoden 2012 (AmkN12) Savonia –ammattikorkeakoulun palopäällystön koulutusohjelman (240 op, kuvio 3) opetussuunnitelmassa pelastustoiminnan johtamista on määriteltäväksi seuraavasti (Pelastusopisto 2013a):

- Pelastustoiminnan johtamisen perusteet (4 op)
- Pelastusjoukkueen johtaminen (6 op)
- Tiedottaminen ja viranomaisyhteistyö pelastustoiminnan johtamisessa (3 op)
- Pelastuskomppanian johtamisen perusteet (3 op)

Lisäksi opiskelija voi halutessaan valita vaihtoehtoisena ammattiopintona:

- Johtaminen suuronnettomuus- ja kriisitilanteissa (7 op)



Kuvio 3. Pelastustoimen ammatillisten tutkintojen järjestelmä 2013. (Pelastusopisto 2013.)

Yksi opintopiste on 27 tuntia opiskelijan työtä, josta keskimäärin internaattijaksolla opetusta on 18 tuntia ja itsenäistä työskentelyä 9 tuntia opintopistettä kohden. Monimuotovaiheessa lähiopetusta on keskimäärin 9 tuntia opintopistettä kohden ja itsenäistä työskentelyä 18 tuntia.

Savonia-ammattikorkeakoulun 2012 opetussuunnitelmassa kuvataan päällystön pelastustoiminnan johtajan tehtäviä seuraavasti (Pelastusopisto 2013a):

Pelastustoiminnassa päällystön tehtävänä on johtaa pelastusjoukkuetta, -komppaniaa tai näitä suurempia pelastusmuodostelmia. Johtamistoiminta onnettomuuspaikan olosuhteissa edellyttää toiminnan etukäteissuunnittelua ja pelastustoiminnan johtamisprosessin hallintaa, kykyä käsitteelliseen ajatteluun ja tehokkaan vuorovaikutusympäristön rakentamista omalla johtamiskäyttötymisellä. Pelastustoiminnan johtamisopiskelulla luodaan valmiudet tilanteenarviointiin, päätöksentekoon ja toimeenpanoon.

Opetuksen tavoitteena on, että tutkinnon suorittanut pystyy johtamaan pelastustoimintaa. Hän hallitsee johtamisprosessin ja kykenee käsitteelliseen ajatteluun. Päälystötutkinnon suorittanut (Pelastusopisto 2013a):

- tuntee pelastajan perustiedot ja -taidot
- tietää työturvallisuuden merkityksen pelastusalan ammateissa
- tuntee eri onnettomuustyyppit siten, että osaa valita tehokkaan ja turvallisen pelastustoiminnan edellyttämät torjuntamenetelmät ja niitä soveltaen pystyy johtamaan pelastustoimintaa
- tuntee vaarallisten aineiden torjuntamenetelmät ja -taktiikan siten, että osaa johtaa pelastusryhmää ja -joukkuetta vaarallisten aineiden onnettomuustilanteissa
- tietää pelastustoiminnan organisaatorakenteet ja saa hyvät valmiudet pelastustoiminnan johtamiseen

Pelastusopiston alipäälystön opetussuunnitelmassa (60 op, kuvio 3) pelastustoiminnan johtamista on määritelty opetettavaksi seuraavasti (Pelastusopisto 2013b):

- Pelastusyksikön johtaminen (4 op)
- Pelastusjoukkueen johtaminen (2 op)
- Suuret pelastusmuodostelmat ja viranomaisyhteistyö (1 op)

Pelastusopiston alipäälystön 2012 (Pelastusopisto 2013b) opetussuunnitelmassa kuvataan annettavan pelastustoiminnan johtamiskoulutuksen tavoitteita seuraavasti:

Tutkinnon suorittaneet osaavat:

- johtaa pelastusyksikköä onnettomuustilanteessa ja tietävät sen suorituskyvyn
- tietävät pelastusjoukkueen johtamisen periaatteet
- tuntevat esikuntatyöskentelyn periaatteet sekä eri yhteistoimintaviranomaisien tehtävät ja niiden yhteistoiminnan onnettomuustilanteissa

## 4.2.3. Koulutus ennen vuotta 2000

Vuonna 1989 luovuttiin kunnallisesta eläkejärjestelmästä, jossa eläkeikä oli sidottu ammattiin. Pelastustoimessa eläkeikä nostettiin normaaliin 65 ikävuoteen. Palomestariluokalle pyrkimisen edellytys oli keskikoulun oppimäärä ja paloiesimiehen tutkinto ja kahden vuoden työkokemus palokunnan palveluksessa tai vaihtoehtoisesti ylioppilastutkinto tai teknisen koulun tai korkeamman tutkinnon suorittaminen ja vuoden työkokemus palokuntatyöstä (Tolppi 1999, 39). Tämä tarkoittaa sitä, että vanhimmat pelastustoiminnan johtajina toimivat saattavat olla saaneet koulutuksensa (65 ikä-18 pääsy opistoon = 47 vuotta: 2013 – 47 = 1966) 1960-luvun lopulla tai heti 1970-luvun alussa. Vuoteen 1970 asti maalaiskuntien palopäällikkökurssi kesti 6 viikkoa ja vuoteen 1978 asti 8 viikkoa. Palopäällystöluokka kesti 6 kuukautta (1958 - 1970) ja vuosina 1970-1973 palomestariluokka kesti 1½ vuotta, kunnes se laskettiin yhteen vuoteen 1973-1980 väliseksi ajaksi.

Taulukko 2. Palopäällystön koulutus 1914-2000. (Tolppi 1999, 43).

Aika	Kurssityyppi	kurssin kesto
1914 - 1917	Palopäällystökurssi	1 viikko
1926 - 1934	Palopäällystökurssi	2 viikkoa
1935 - 1956	Maalaiskuntien palopäällystökurssi	3 viikkoa
1956 - 1958	Maalaiskuntien palopäällystökurssi	4 viikkoa
1958 - 1970	Maalaiskuntien palopäällystökurssi	6 viikkoa
	Palopäällystöluokka	6 kuukautta
1970 - 1973	Maalaiskuntien palopäällystökurssi	8 viikkoa
	Palomestariluokka	1½ vuotta
1973 - 1976	Maalaiskuntien palopäällystökurssi	8 viikkoa

	Palomestariluokka	1 vuosi (43 viikkoa)
1976 - 1980	Palomestariluokka	1 vuosi (43 viikkoa)
1980 - 1985	Palomestari kurssi	1½ vuotta (57 viikkoa)
1986 - 1993	Palomestari kurssi	1½ vuotta (57 viikkoa)
	Alempi päällystökurssi	½ vuotta (25-26 viikkoa)
1994 - 1995	Palomestari kurssi	1½ vuotta (57 viikkoa)
1995 - 1999	Päällystökurssi	1½ vuotta (57 viikkoa)
2000 -	palopäällystötutkinto (amk) palopäällystön koulutusohjelma	3½ vuotta (140 opintoviikkoa)

Taulukosta 2 voimme havainnoida pelastustoimintaa johtavien päällystöviranhaltijoiden muodollisen koulutuksen kehityksen Suomessa. Keskeisimpinä koulutuksen muutoksina voi mainita vuoden 1960 palopäällystöluokka, joka oli ensimmäinen vakinaisten palokuntien päällystölle tarkoitettu kurssi. Opetusohjelma pysyi muuttumattomana vuodesta 1958 vuoteen 1970. Seuraavan kerran opetusohjelmaa muutettiin vuonna 1980, jolloin väestönsuojelupäällikön kurssi yhdyttiin opetusohjelmaan. Vuoden 1980 opetusohjelmaa muutettiin 1994, jolloin opetus jaettiin ammatillisiin yleisaineisiin ja ammattiaineisiin. Vuonna 1994 pääsyvaatimukset kursseille kovenivat, mutta kurssin sisältö pysyi samana. (Tolppi 1999, 37-44). Suuri muutos koettiin vuonna 2000, jolloin palopäällystön tutkinto muuttui ammattikorkeakoulututkinnoksi, joka kesti 3½ vuotta. Kurssin opetusohjelma eli ja 2000 –luvun loppupuolella tutkinnon sisältö vaihtui.

#### 4.3. Pelastustoiminnan johtaminen

##### 4.3.1. Johtamisprosessi

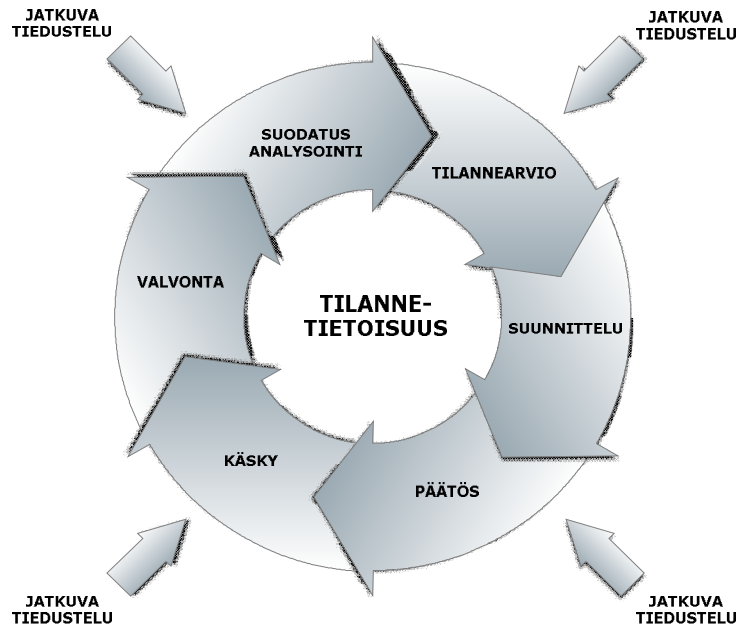
Päätöksenteko on johtamisprosessin keskeisin käsite. Johtamisprosessiin sisältyvä tehtävien ja toiminnan johtaminen edellyttää analyttistä informaation käsittelyä, loogista

tilannearviota, tehokasta päätöksentekoa sekä ajankäytön hyvää hallintaa. (Nissinen 2007, 57.) Pelastustoiminnassa toimintaympäristö saattaa muuttua huikealla nopeudella, joka asettaa yhä korkeampia laatuvaatimuksia tehokkaalle johtamisprosessille. Nissisen (2007, 58) mukaan hyvän päätöksenteon yleisiä vaatimuksia ovat mm. tehokas ajankäyttö, keskittyminen suuriin asioihin sekä kokonaisuuksien hallinta sekä kyky tehdä päätöksiä kaikissa oloissa.

Pelastustoiminnan johtamisprosessi (kuvio 4) voidaan johtaa Nissisen esittämästä johtamisprosessista. Prosessi alkaa tilannearviosta, jonka pelastustoiminnan johtaja muodostaa onnettomuustilanteesta, niillä tiedoilla hänellä sillä hetkellä on käytettävissä. Tilannearviossa pelastustoiminnan johtaja määrittelee pelastustoiminnan ongelmat (mistä tulee selvittää), resurssien riittävyys ja laatu versus onnettomuus, tehtävien priorisointi ja miten onnettomuus todennäköisesti etenee jos teen näin. Tilannearvion jälkeen pelastustoiminnan johtaja suunnittelee tarvittavat toimenpiteet ja tarvittavan taktiikan peilaten omaa kokemustaan ja ammattitaitoaan. Suunnitelmista valitaan parhaiten kyseiseen tilanteeseen soveltuvat toimenpiteet ja taktiikat, eli tehdään päätös. Pelastustoiminnassa ei ole yhtä ainoata tapaa päästä haluttuun lopputulokseen, eli muut mahdollisesti tehdyt suunnitelmat voidaan toteuttaa jos parhaaksi arvioitu suunnitelma ei ala toimimaan tilanteessa. Päätös toimeenpannaan antamalla tarvittavat käskyt. Käskyjen toteuttaminen valvotaan. Tilanteen kehittyminen ja saatu jatkuva, koko pelastustoiminnan ajan saatu, tiedustelutieto analysoidaan ja suodatetaan. Saadun tiedon perusteella muodostetaan uusi tilannekuva, joka käynnistää johtamisprosessin toisen kierroksen. Eli johtamisprosessi on siis jatkumo, joka toistuu aina saadun tiedon ja tilanteen kehittymisen mukaan koko pelastustoiminnan johtamistoiminnan ajan.

Pelastustoiminnan johtajan on organisoitava toiminta siten, että ihmisiä johtamalla hän saa asiat tehdyksi halutun päämäärän tavoittamiseksi.



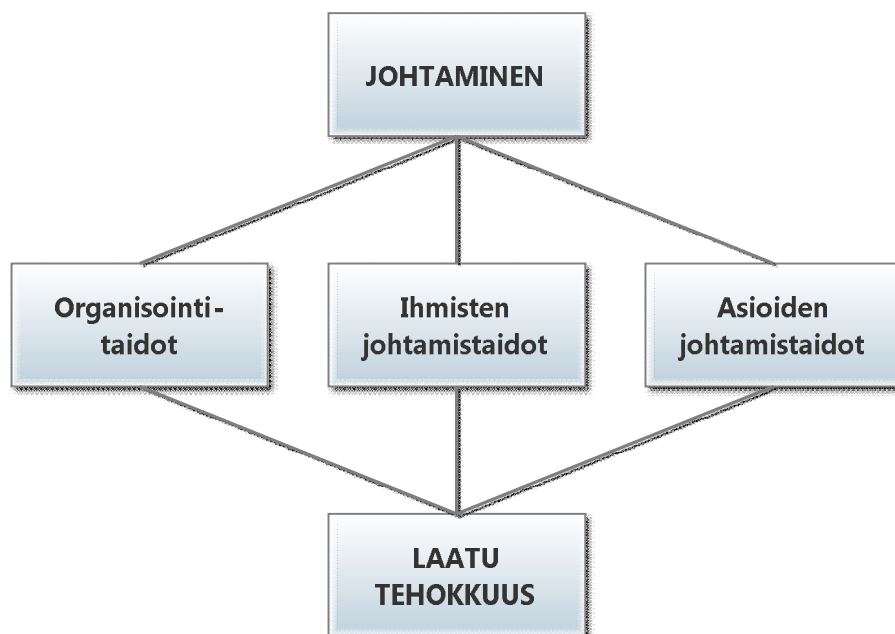


Kuvio 4. Pelastustoiminnan johtamisprosessi.

#### 4.3.2. Johtamisen toimintaympäristö

Pelastustoiminnan johtamisessa voidaan johtamistoiminta jakaa kolmeen, toisistaan poikkeavaan johtamisen osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen, asioiden johtamiseen ja organisointitaitoihin (kuvio 5). Johtaakseen tehokkaasti pelastustoimintaa, tulee pelastustoiminnan johtajan sisäistää jokaisella osa-alueella vaaditut johtamisen perusteet. Osa-alueiden avulla saadaan aikaiseksi pelastustoiminnan johtamisen tehokkuus ja laatu.

Pelastustoiminnan johtaminen on siis ongelman ratkaisua rajallisessa ajassa organisoiden, johtamalla ihmisiä ja asioita. Organisointi on osien tai toimien järjestämistä toimivaksi kokonaisuudeksi. Organisointitaidot sisältävät loogista ajattelua ja eri asioiden sekä tehtävien organisointia oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Organisointitaidot vaativat ennakkointia, taktiikan tuntemista sekä välitöntä reagointia.



Kuvio 5. Pelastustoiminnan johtamisen viitekehys. (Saukonoja 1999, 5).

Ihmisten johtamistaidot ovat johtamisessa hyvin keskeisessä roolissa. Ihmisten (työn) johtamisella eli johtajuudella tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Ihmisten avulla johtaja saa halutut toimenpiteet ja asiat tehdyksi halutussa kontekstissa. Johtajan tulee osata johtaa muita ihmisiä ja saada heidät toimimaan yhteen onnettomuuden saamiseksi hallintaan.

Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa

#### 4.4. Pelastustoiminnan johtajan ammattitaito

Pelkkä koulutustaso (muodollinen pätevyys) ja sen pituus ei tee hyvää pelastustoiminnan johtajaa tai takaa hyvää johtamista. Myöskään pelkkä pitkä ja monipuolinen työelämäkokemus ei sinällään ole enää meriitti, ellei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa (Kauhanen 2012, 146). Pelastustoiminnan johtamisessa ammattitaito on sitä, että henkilö pystyy ja on valmis soveltamaan ja ja-

kamaan oppimiansa taitoja ja tietoja käyttäen onnettomuuteen hälytettyjä resursseja tehokkaasti ja hyvin sekä hän pystyy hyväksikäyttämään tehokkaasti teknologisia apuvälineitä pelastustoiminnan johtamisessa. Hyvä pelastustoiminnan johtaja omaa loogisen ajattelukyvyn, osaa tehdä oikeita päätöksiä nopeasti ja osaa hyödyntää/soveltaa luonnontieteitä pelastustoiminnassa. Pelastustoiminnan johtaminen on taitoa, jota ei voi saada/omaksua tekemättä sitä. Ammattitaito tulee kokemuksen ja tekemisen kautta opittuja tietoja ja taitoja hyväksikäyttäen.

Pelastustoiminnan johtamisen osaaminen muodostuu ajantasaisten lakien, määräysten, ohjeiden, pelastuslaitoskohtaisen ohjeistuksen ja erityyppisten onnettomuuksien torjuntataktiikoiden osaamisesta sekä henkilökohtaisten tietojen ja taitojen hallitsemisesta ja soveltamisesta käytäntöön. Lisäksi pelastustoiminnan johtajan tulee tietää käytössä olevien resurssien sijainti, toimintavalmius, taidot ja osattava käyttää resursseja hyvin ja tehokkaasti. Pelastustoiminnan johtajan tulee osata johtaa asioita, ihmisiä ja osattava organisoida onnettomuuspaikalla olevat ja sinne tarvittavat resurssit tehokkaasti.

Erilaiset onnettomuustilanteet saattavat näyttää samoilta, mutta voivat olla luonteeltaan erilaisia. Tietyt lainalaisuudet ja tehtävät sekä käytettävät taktiikat ovat kuitenkin samanlaisia saman kokoisissa ja tyyppisissä onnettomuuksissa, silti toinen pelastustoiminnan johtaja saa onnettomuuden hoidettua puolesta tunnissa pelastusjoukkueella kun toiselta pelastustoiminnan johtajalta samanlainen onnettomuus vaatii vähintään pelastuskomppaniaa ja useiden tuntien uurastusta. Miksi? Onko syynä huono johtaminen ja tästä johtuva pelastustoiminnan huono laatu ja tehottomuus? Miten todentaa pelastustoiminnan johtajan osaaminen ja millä tasolla sen tulee olla?

Pelastuslaitokset ovat pikkuhiljaa heränneet laadun parantamiseen pelastustoiminnan johtamisessa. Laadun parantaminen merkitsee kompetenssin eli ammattitaidon parantamista. Ammattitaito tulee todentaa ja tarvittavat aukot osaamisessa tulee täyttää kouluttamalla ammattitaidon lisäämiseksi. Muutaman vuoden sisällä ennustan pelastustoiminnan johtajien osaamisen todentamisen levittyvän maanlaajuisesti.

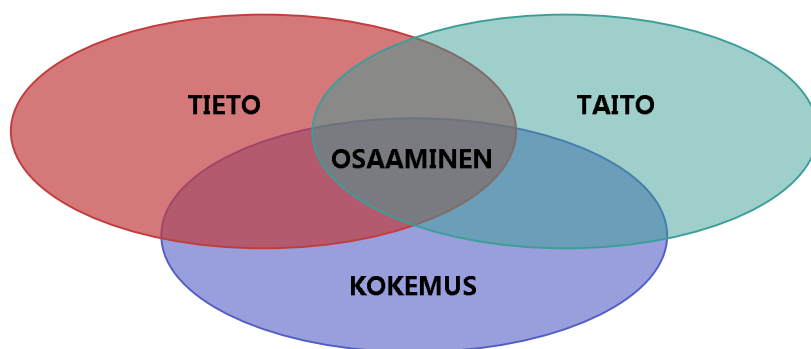
## 5. OSAAMINEN, AMMATTITAITO JA OSAAMISEN ARVO

### 5.1. Datasta viisauteen

Data on tietoa ilman asiayhteyttä. Kun data yhdistetään asiayhteyteen, se saa merkityksen. Tätä kutsutaan informaatioksi tai tiedoksi. Kun tietoa sovelletaan tekemiseen tai toimintaan, luodaan osaamista. Analysoitu, suhteutettu ja ymmärretty tieto on tietämystä. Tietämys kuvaa käytettävissä olevien ja hyväksytyjen tietojen kokonaisuutta. Yrityksen tietämys muuttuu organisaation osaamiseksi, kun tietämystä osataan hallita ja hyödyntää erilaisissa prosesseissa. Kun on kysymys kokonaisvaltaisesta ja tasapainoisesta maailmankatsomuksen käsitteestä, puhutaan viisaudesta. Viisauteen kuuluu näkemys asioiden laajoista yhteyksistä ja merkityksistä sekä käsitys tiedon hankintatavoista ja luotettavuuden asteesta. (Ojala 2008, 49-50; Niiniluoto 1996.)

### 5.2. Yksilön osaaminen

Osaaminen (Tuomi & Sumkin 2012, 26) voidaan nähdä aktiivisena toimintana. Tieto on hyvin perusteltu tosikäsitys. Taito kehittyy tekemisen kautta. Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. Osaaminen on toimintaa, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta (kuvio 6).



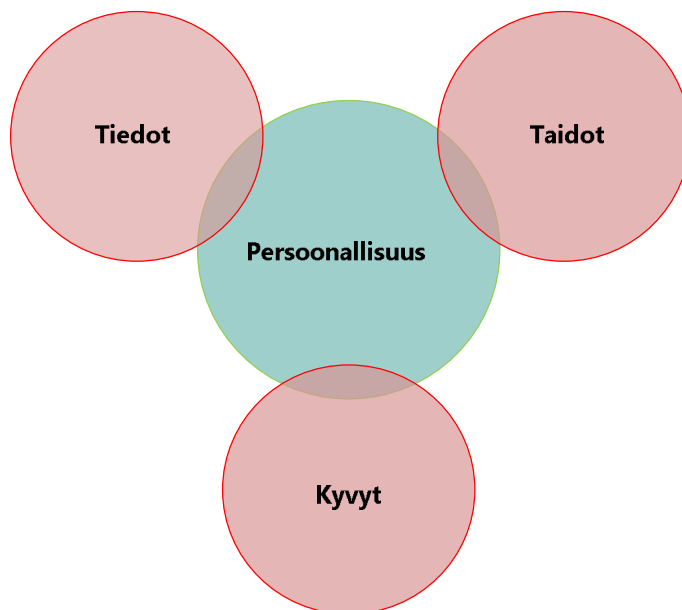
Kuvio 6. Osaamisen kokonaisuus. (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Niitamo (2003, 152) jakaa osaamisen työ- ja organisaatiopsykologiassa KSAO – kehyksen mukaan (knowledge, skills, abilities and other personal factors) neljään ele-

menttiin (kuvio 7) työtehtävän suorittamisessa henkilölle asetettujen vaatimusten mukaan:

- tiedot
- taidot
- synnynnäinen kyvykkyys
- persoonallisuustekijät.

Tiedoilla tarkoitetaan etupäässä muodollisen koulutuksen kautta syntyvää ja kokemuksen kautta hankittua tietämystä. Taidot koskevat jonkin tehtävän, tehtäväluokan tai rajatun toiminnon suorittamista. Taidot kehittyvät kokemuksen myötä, ja niitä voidaan kohentaa aktiivisella opiskelulla. Kyvyt koskevat erilaisten toimintojen suorittamiseen tarvittavia ominaisuuksia, jotka ovat synnynnäisiä ja verrattain pysyviä. Persoonallisuustekijöihin kuuluvat erilaisia ominaisuuksia, esimerkiksi yksilön motiivit, ajattelutavat ja asenteet.



Kuvio 7. KSAO –mallin mukaiset osaamisen elementit.

Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena

on hyvä työsuoritus. Kauhanen (2012, 146) lisää edelliseen vielä arvot, motivaation ja energian.

Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten samakin koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus ja asenteet, jotka ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu myös tunneäly. Se sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Siihen kuuluu myös kyky luoda ja tuottaa mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten ne voi hyödyntää. Motiivit kuuluvat niin ikään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50-51.)

Osaamiskäsitteen sisältöä on kuvattu mm. seuraavilla tavoilla:

#### Osaaminen

- koostuu yksilön luontaisista kyvyistä, ominaisuuksista, motiiveista ja itseä koskevasta käsityksestä sekä koulutuksen, työn ja kokemuksen myötä hankituista tiedoista ja taidoista
- sisältää aina hiljaista tietoa eli on vaikeasti näkyväksi tehtävää tietoa
- koostuu työn tekemisessä tarkoituksenmukaisista tiedoista, taidoista, kyvyistä, ihmissuhdeverkosta, sitoutumisesta, kokemuksista, tunteista, asenteista ja motivaatiosta sekä näiden ominaisuuksien yksilöllisistä yhdistelmästä
- ennustaa yksilön käyttäytymistä monissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä
- on tilannesidonnaista
- on havainnoitavissa työsuorituksissa
- on käytännön tietoa eli kykyä toimia.

(Hannus, J. Lindroos, J. ja Seppänen, T. 1999; Lucia ja Lepsinger 1999; Spencer, L. M. ja Spencer S. M. 1993; Stähle, P. ja Grönroos, M. 1999; Sveiby, K. 1997; Uotila, T-P., Viitala, R. ja Pihkala, T. 2010.)

Yksilötason osaamisesta puhutaan monenlaisilla käsitteillä. Englanninkielisissä teksteissä käytetyt käsitteet ovat useimmiten "skills", "competencies" ja "capabilities". Niistä ensimmäinen on suomeksi lähinnä "taidot", jolla kirjallisuudessa viitataan johonkin erityisosaamiseen, jonka voi opettaa ja jota voi soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä. Kahden jälkimmäisen useimmin käytetyt suomennokset ovat "pätevyys" ja "kyvykkyys". Näiden käsitteiden käyttö on melkoisen sekavaa niin kirjoituksissa kuin käytännön puheissakin. (Viitala 2008, 113.) Garavan ja McGuiren (2001, 144 - 163) mukaan kyvykkyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyys johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin valmiuksiin.

Myös yksilöille osaamisesta on tullut tärkeä selviytymiskeino ja oikeastaan ainoa työsuhdeturva. Tänä päivänä organisaatiot eivät voi taata henkilöstölleen jatkuvaa ja pysyvää työsuhdetta. Yksilöille ainoa keino taata oma työllistettävyytensä on pitää hyvää huolta omasta osaamisestaan. Tämä määrittelee hänen työmarkkina-arvonsa. Niin kauan kuin hänellä on osaamista, josta jokin organisaatio on valmis maksamaan kohtuullisen korvauksen, hän voi olla suhteellisen turvallisin mielin. Mutta ei ilman tuota osaamista. Yksilön kannalta olisi tietysti parempi, jos hän itse ensimmäisenä huomaisi, kun tarvittava osaaminen alkaa rapistua tai puuttua kokonaan. Kun työnantaja huomaa sen, se voi yksilölle olla jo liian myöhäistä. (Sydänmaalakka 2012, 169).

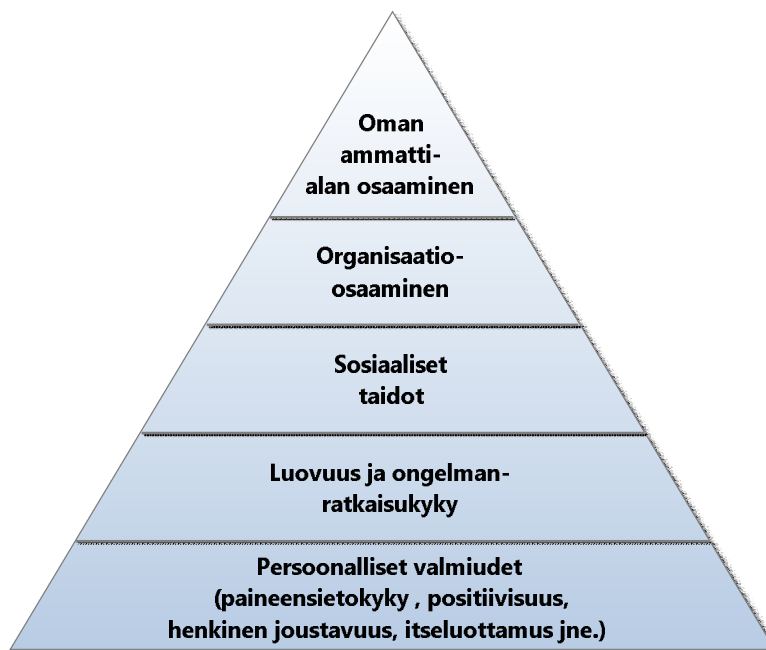
### 5.3. Ammattitaito

Caravan ja McGuire (2001) vertaavat työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoreen, josta vain ylin huippu eli taidot ja tietämys voivat olla näkyvissä ja alaosa koostuu edellisten ilmenemistä ja kehitystä säätelevistä tekijöistä, kuten sosiaalinen rooli, minäkäsitys, piirteet ja motiivit. Mitä monimutkaisempi työtehtävä ja toimintaympäristö on kyseessä, sitä enemmän tehtävän hyvä suorittaminen riippuu jäävuoren alaosassa olevista tekijöistä.

Viitalan (2008, 116) mukaan ammattitaidon rakentumista voidaan havainnollistaa pyramidin avulla (kuvio 8). Pyramidin kerrokset edustavat kukin erityyppisiä ammattitai-

don osa-alueita. Mitä lähempänä pyramidin perustaa jokin kvalifikaatio on, sitä lähempänä se on persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. Metavalmiudet ovat niitä, joita työelämässä tarvitaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta. Mitä lähempänä taas ollaan pyramidin huippua, sitä lähemmin kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään.

Helakorven ja Tertsusen (2000, 30-50) mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan tuotannollisen kvalifikaatioiden (tietojen ja taitojen) mahdollistamaa osaamista tietyssä teknisessä ja organisatorisessa kontekstissa. Se mahdollistaa työprosessin hallinnan myös vaihtelevissa oloissa. Ammattitaidolle ei ole yhtenäistä tarkkaa määritelmää.



Kuvio 8. Osaamispyramidi. (Viitala 2008, 116.)

#### 5.4. Organisaation osaaminen

Organisaation menestymisen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevaa. Organisaation visio toteutuu yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta. Organisaatiossa tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön tahtotilaa suhteessa tavoitteeseen. Or-



ganisaation toiminnan johtamisella tarkoitetaan työn, osaamisen ja motivaation suhteuttamista toisiin tavoitteiden toteuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Osaamisen ja työn johtaminen määräytyvät organisaation strategian mukaan. Visio määrittelee arkityön, kehittämisen painopisteiden ja osaamisen kehittämisen suunnan. Uuden oppiminen edellyttää myös ns. vanhan poisoppimista eli toimimattomien rutiinien tai tapojen poistamista tai niiden muuttamista vision suuntaisiksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 29.)

Viitalan (2008, 165) mukaan organisaation johdon olisi kyettävä tarkastelemaan organisaation vision edellyttämää organisaatiotason erikoisosaamista kilpailukykytekijänä ja toisessa ääripäässä kyettävä kantamaan huolta yksittäisten osaajien henkilökohtaisen tason osaamisen, motivaation ja hyvinvoinnin tekijöistä. Lisäksi tuli pystyä rakentamaan siltaa näiden kahden ääripään välillä.

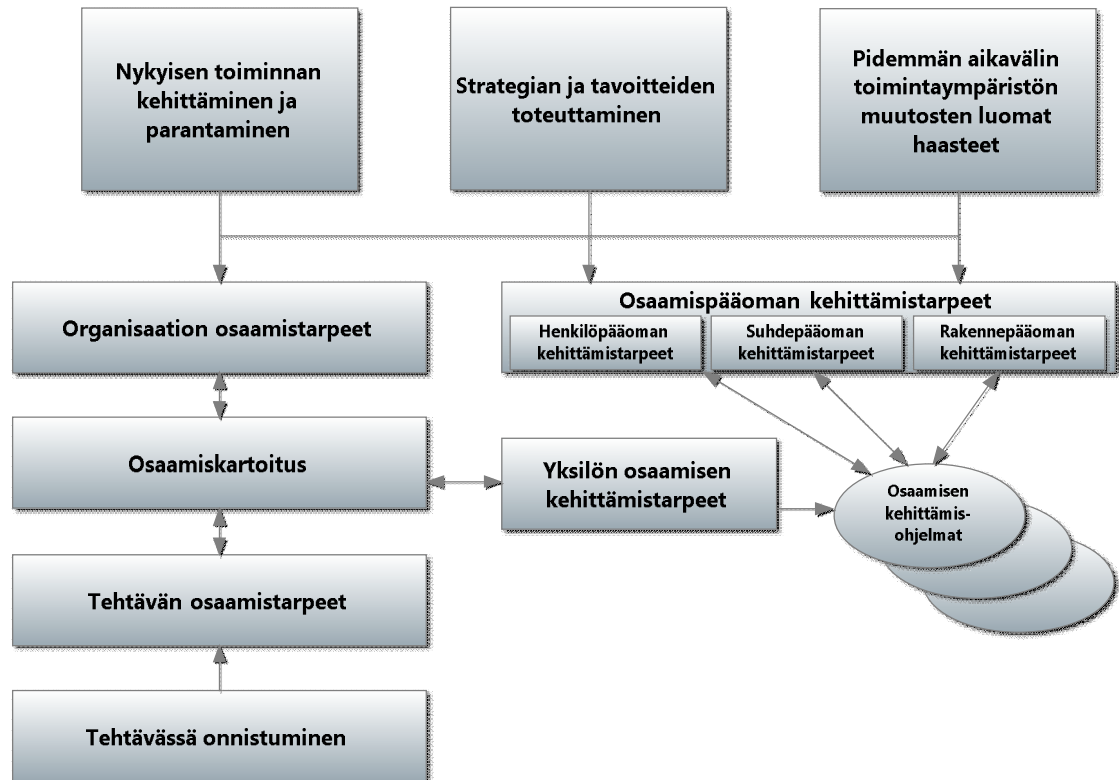
#### 5.5. Aineeton pääoma ja osaamispääoma

Aineeton pääoma (intangible assets) on määritelty monella tavalla. Erilaisille määriteltyille yhteistä ovat kuitenkin sellaiset tekijät kuin työntekijöiden osaaminen, yrityksen prosessit ja asiakassuhteet. Asiasta on myös puhuttu myös muilla käsitteillä. Tällaisia ovat näkymättömät voimavarat (invisible assets), älyllinen pääoma (intellectual capital) ja tietopääoma (knowledge assets). (Viitala 2008, 97.)

Aineetonta pääomaa kuvatessa on keskeisessä roolissa osaamispääoma. Ihmisten tiedot ja taidot ovat yrityksen aineettomia resursseja. Kun niitä hyödynnetään tekemiseen, niitä jalostetaan ja niillä luodaan uutta osaamista, tarvitaan rakenteita: prosesseja, toimintatapoja, johtamisperiaatteita, kehittämistapoja, oikeaa ilmapiiriä. Tuloksena on osaamispääoma, joka on organisaation varallisuutta. (Ojala 2008, 30.)

Osaamispääoma on keskeisessä asemassa aineettomasta pääomasta puhuttaessa.

Aineeton pääoma ja aineettomat resurssit ovat aivan yhtä tärkeitä kaikille yrityksille, samoin kuin julkisen sektorin organisaatioille. Julkisissa palveluissa ei juuri muuta "omaisuutta" olekaan kuin ihmiset ja osaaminen. Osaamispääoman tehokkaalla vaalimisella ja kehittämisellä voidaan vaikuttaa suoraan ihmisiin liittyvien kustannusten ja organisaation tehtävän hoidon tulosten suhteeseen. Tätä tietotyön tuottavuutta ja tehokkuuttahan haetaan nykyään julkisen sektorin organisaatioissa. (Ojala 2008, 35.)

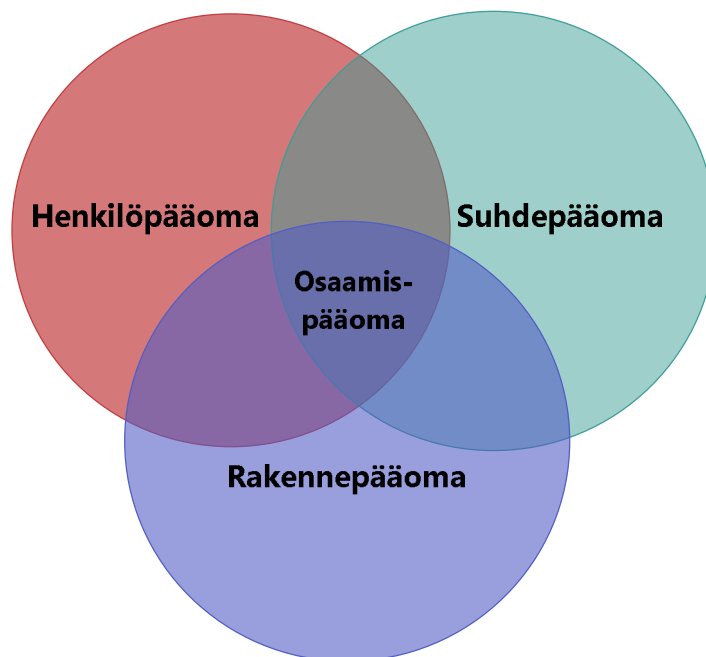


Kuvio 9. Osaamispääoman kehittäminen.

Ojalan (2008, 47) mukaan osaamispääoma (kuvio 10) muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta:

- Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen muodostuu hänen tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksestaan, verkostoistaan ja kyvyttään toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä sekä hänen asenteistaan ja halustaan oppia jatkuvasti uutta.

- Rakennepääoman muodostavat kaikki organisaation fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat sekä kulttuuri. Nämä mahdollistavat jokaisen henkilön osaamisen kehittämisen vastaamaan organisaation tarpeita sekä muuttamisen organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi.
- Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin.



Kuvio 10. Osaamispääoman muodostuminen. (Ojala 2008, 47.)

## 6. OSAAMISEN ARVIOINTI

### 6.1. Henkilöarviointi

Niitamon (2003, 13) mukaan erilaiset henkilöiden arvioimiset työelämässä ovat lisääntyneet ja ovat edelleen ilmeisesti lisääntymässä. Muuttuvan maailman ja sen organisaatioille säilyttämisen joustavuuden ja tehokkuuden vaatimusten myötä työnhakijoita ja –tekijöitä tullaan arvioimaan yhä useammin ja yhä systemaattisemmin. Henkilöarvi-

ointi ulottuu kaikkiin työntekijäryhmiin ja kaikille organisaatiotasolle, ei pelkästään nuoriin ensimmäistä työpaikkaansa hakeviin.

Henkilöarviointeja tehdään eniten rekrytoinnin yhteydessä, mutta erilaiset työuran varrella tehtävät henkilöarvioinnit lisääntyvät suhteellisesti eniten. Työtehtävät muuttuvat, ja organisaatiot elävät ja hakevat tulosta alati muuttuvassa ympäristössä. Perustetaan projektiryhmiä, jotka käynnistyvät, tekevät tehtävänsä ja päättyvät. Ohi on aika, jolloin henkilö saattoi istua yhdessä ja samassa organisaatiossa, yhdellä ja samalla paikalla työhönotosta eläkkeeseen asti. (Niitamo 2003, 13.)

Henkilöstöarvioinnit ovat siirtymässä yhä enemmän ja enemmän linjaesimiesten tehtäviksi. Arviointitehtävän muuttuessa rutiiniksi ja koskemaan yhä suurempaa määrää ihmisiä, tulee kiinnittää arviointitoiminnan laatuun. Käytettyjen arviointimenetelmien tulee täyttää riittävän luotettavuuden ja teknisen laadun kriteerit, ja arvioijien osaamisen tulee olla riittävän vankkaa ja ajantasaista. Arvioitavia henkilöitä on kohdeltava asianmukaisesti, kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. (Niitamo 2003, 14.)

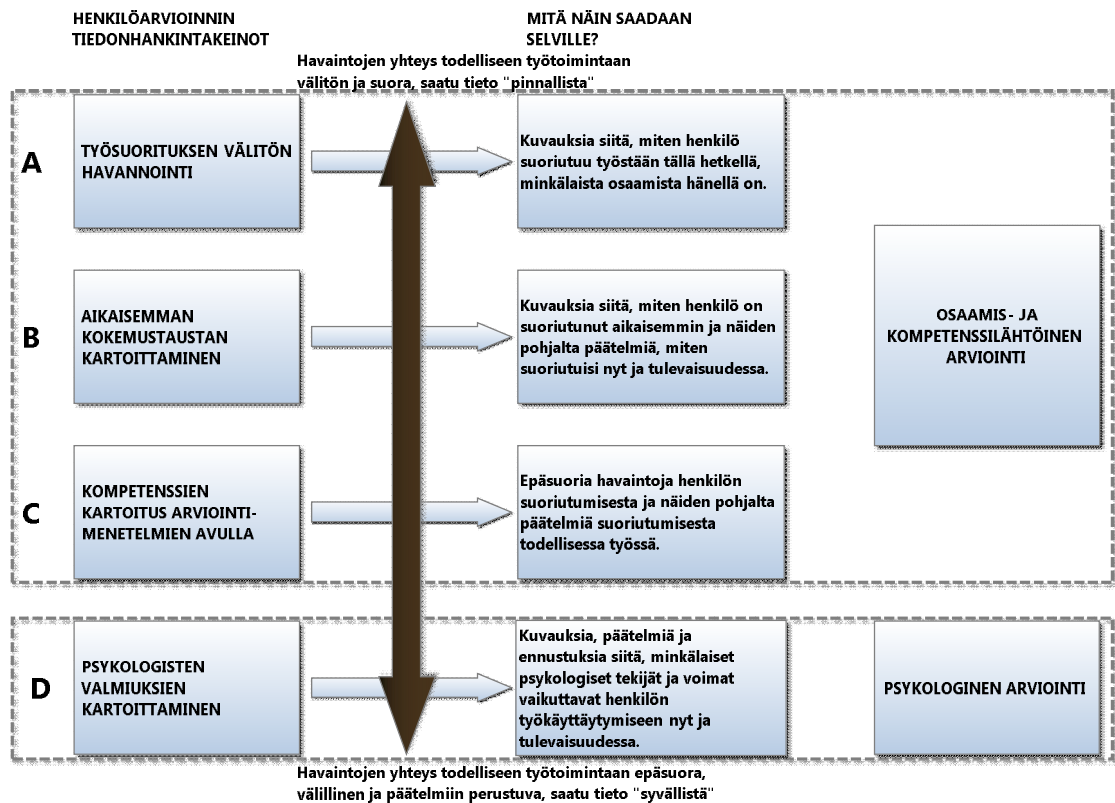
Käytännön henkilöarviointi perustuu kahteen erityyppiseen lähestymistapaan: perinteiseen yksilön ominaisuuksiin perustuvaan malliin (psykologinen arviointi) tai kompetenssimalliin. Kolmas tapa tehdä arviointeja on yhdistää molemmat lähestymistavat. (Honkanen 2005, 32.)

Honkanen (2005, 26) jakaa henkilöarvioinnin neljään tasokategoriaan (kuvio 11):

- Työsuorituksen välitön havainnointi
- Aikaisemman kokemustaustan kartoittaminen
- Kompetenssien kartoitus arviointimenetelmien avulla
- Psykologisten valmiuksien kartoittaminen

Niitamo (2003, 20-21) jakaa psykologiset henkilöarviointimenetelmät, tasokategoria D, karkeasti kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Kukin näistä sisältää runsaasti erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointivälineitä. Honkasen (2005, 30) mukaan psykologisilla valmiuksien kartoi-

tuksella voidaan ennustaa henkilön työkäyttäytyminen taustalla vaikuttavien psykososiaalisten voimien ja tekijöiden avulla. Psykologisten henkilöarvioiden arvioijan tulisi aina olla psykologin pätevyyden omaava henkilö.



Kuvio 11. Henkilöarvioinnin neljä tasoa. Mitä tietoa saadaan milläkin tasolla. (Honkanen 2005, 27-31.)

Kompetenssien kartoitus arviointimenetelmien avulla, tasokategoria C, perustuu systemaattisten henkilöarviointimenetelmien käyttöön, joilla hankitaan näyttöä siitä, miten henkilö suoriutuu työtehtävistä. Menetelmien yhteys työssä käyttäytymiseen tulee olla läheinen, mutta tiedon hankinta perustuu kuitenkin epäsuoriin havaintoihin ja päätelmiin. Arviointimenetelmien perusteella tehdään päätelmiä ja ennustuksia henkilön suoriutumisesta työtehtävissä. (Honkanen 2005, 29.)

Tasokategoriassa B selvitetään miten henkilön koulutus- ja työkokemusta tukevat työssä suoriutumista. Tällöin selvitetään onko työntekijällä koulutuksen ja työkokemuksen ansiosta sellaiset tiedot ja taidot, jotka työssä vaaditaan. Parhaiten tällä tasolla pystytään arvioimaan henkilön ns. ammatillista pätevyyttä tai työn vaatimaa sisällöllis-

tä tai teknistä osaamista. Esimerkiksi ongelmanratkaisu-, ryhmätyö- tai johtamistaitoja on vaikeata arvioida tällä tavoin. (Honkanen 2005, 28.)

Työsuorituksen välitön havainnointi, tasokategoria A, perustuu henkilön käyttäytymisen ja suoriutumisen havainnointiin työtilanteissa. Tarkkailemalla ja havainnoimalla on helppoa ja tehokasta selvittää miten henkilö suoriutuu työstään. Tällä tavalla saatu arviointitieto saattaa jäädä pinnalliseksi ja suppeaksi. (Honkanen 2005, 26.)

## 6.2. Mitä asioita halutaan arvioida

Arviointiin valittavien menetelmien käytettävyyteen ja tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttaa se, minkälaisia asioita halutaan arvioida. Taulukkoon 3 on koottu yhteen henkilöarvioinnin menetelmätyypit ja se mitä tietoa niiden avulla tyypillisesti haetaan.

Taulukossa 3 XX merkitsee, että menetelmä on vahva tämän tyyppisen tiedon hankkimisessa. X merkitsee, että menetelmätyyppejä voidaan käyttää tietyin rajoituksin myös tällaisen tiedon keräämisessä. (X) merkitsee, että menetelmää voidaan käyttää epäsuorasti ja että tiedon hyödynnettävyyteen voi liittyä rajoituksia. (Honkanen 2005, 106.) Pelastustoiminnan johtamisen arvioinnissa keskitytään työssä osaamiseen.

Taulukko 3. Henkilöarvioinnin menetelmätyypit. Menetelmätyypit ja mitä niiden avulla voidaan arvioida. (Honkanen 2005, 106.)

Menetelmätyypit	Mitä asioita halutaan arvioida?			
	suoritustasoa, yleistä kykyrakennetta	osaamista työssä	toimintatyyliä, tyypillistä käyttäytymistä	odotuksia ja arvoja
haastattelumenetelmät	X	X	XX	XX
haastattelun tukena käytettävät toimintatapakyselyt			X	X
inventaarit ja kyselylomaketestit			XX	X
kykytestit ja ongelmanratkaisutehtävät	XX	(X)	(X)	
projektiiviset menetelmät	X		XX	
simulaatiot ja työnäytteet	X	XX	X	
tietotaitokokeet		XX		
muut menetelmät (esim. referenssit, 360 arviointi, biodata)		(X)	X	X

Taulukosta 3 voidaan päätellä, että pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiseksi soveltuvia menetelmiä ovat simulaatiot ja työnäytteet sekä tietotaitokokeet. Lisäksi osaamisen todentamiseen soveltuvat haastattelumenetelmät, kykytestit ja ongelmanratkaisutehtävät sekä esim. 360 arviointi. Pelastustoiminnan johtamisen osaaminen on osaamista työssä.

### 6.3. Arvioinnin vaativuus

Arviointitoiminnassa tulee kiinnittää huomio arviointitoiminnan laatuun, olivatpa arvioinnista vastuussa alan ammattilaiset tai organisaation omat esimiehet. Käytettyjen arviointimenetelmien tulee täyttää riittävät luotettavuuden ja teknisen laadun kriteerit, ja arvioijien osaamisen tulee olla riittävän vakkaa ja ajantasaista. Arvioitavia henkilöitä on kohdeltava asianmukaisesti, kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. (Niittamo 2003, 13-14.)

”Ei-asiantuntijamainen” pätevyys- ja osaamisen arviointi perustuu suoriutumisen arviointiin kehityskeskusteluissa, osaamisen ja työroolien arviointiin koulutustilanteissa ja 360 asteen arviointikyselyihin. Arvioinnin tulisi perustua kompetenssipohjaiseen malliin jossa arvioidaan niitä valmiuksia jotka on määritelty työssä vaadittaviksi pätevyyksiksi tai kompetensseiksi. Arvioijalla tulee olla riittävät valmiudet tällaiseen arviointityöhön. (Honkanen 2005, 32.)

Osaamis- ja kompetenssipohjainen arviointi perustuu työssä suoriutumiseen, osaamiseen ja kompetenssien arvioimiseen käyttämällä välittömästi työkäyttäytymistä kartoittavia arviointimenetelmiä. Arvioinnista vastaa arviointityön asiantuntija, jolla on riittävä pätevyys käyttämiensä menetelmien ja koko arviointiprosessin hallintaan. (Honkanen 2005, 32.)

Psykologisessa arvioinnissa arvioidaan kompetenssien lisäksi henkilön psykologisia ominaisuuksia ja/tai kompetenssien ja ominaisuuksien arvioimiseen käytetään psyko-

logian teorioiden hallintaa vaativia arviointimenetelmiä. Arvioijalla tulee olla psykologin pätevyys. (Honkanen 2005, 32.)

#### 6.4. Kriteerit

Kompetenssien arvioinnissa on kyse tulkinnallisesta analyysistä, jolla pyritään osoittamaan, onko henkilöllä työelämän edellyttämä ammattitaito. Arviointitieto kootaan osaamisen näytöistä. Osaamisen arviointi on kriteeriperusteista. Arviointi kohdistuu:

- työprosessien
- työmenetelmien, välineiden ja materiaalin
- työn perustana olevan tiedon ja
- elinikäisen oppimisen avaintaitojen hallintaan.

(opetushallitus, soveltaen.)

Ammattiosaamisen näytöille (soveltaen opetushallitus) asetetuista tavoitteista ja näyttöjen toteuttamista ohjaavista säädöksistä ja määräyksistä ja näyttötoiminnalle annetuista suosituksista voidaan johtaa näyttötoiminnan yleiset laatuvaatimukset, joiden toteutumista seurataan. Laatuvaatimuksia voidaan soveltaa myös työelämässä vaaditun osaamisen näytöissä. Laatuvaatimukset ovat:

- Osaamisen, arvioinnin kohteet ja kriteerit vastaavat osaamiskartan perusteita
- Näyttöjen suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi toteutetaan ammattitaidolla
- Arviointikohteet ja -kriteerit on määritetty ennalta ja ne ovat kaikkien osapuolten tiedossa
- Näytöissä arvioidaan laaja-alaista, toiminnallista, tiedollista, sosiaalista ja reflektiivistä osaamista



## 7. OSAAMISEN TUNNISTAMINEN

### 7.1. Osaamiskartta

Organisaatiossa tarvittavan osaamisen määrittely lähtee ydinosaamisen määrittelystä ja organisaation tarpeista käsin. Tarvittavan osaamisen tulee tukea organisaation ydinosaamista ja sen kehittymistä. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia määriteltäessä on johdon tehtävä päätökset siitä, mihin organisaation tulee pystyä, mitä palveluita tullaan tuottamaan, ketkä ovat asiakkaita ja mitä he odottavat. Lisäksi on mietittävä mitä tietoa ja taitoa organisaatiossa on tulevaisuuden vaatimusten tueksi sekä minkälaista uutta osaamista ja henkilöstön kehittämistä tullaan tarvitsemaan. (Österberg 2009, 137.) Osaamisen kehittäminen lähtee organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden tarkastelulla. Organisaatiosta laaditaan osaamiskartta, jossa määritellään tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartan laadinta on eräänlainen organisaation yhteinen matka organisaation visiosta ja strategiasta tarvittavan osaamisen konkretisoimiseen. (Hätönen 2011, 16.)

Aloitettaessa osaamiskartan laadintaa on hyvä sopia, miksi kartta laaditaan. Kartan laatimisessa on ennakoitava myös tulevaisuuden tarpeet organisaation kannalta.

Aloitettaessa osaamisalueiden kartoittamista on viisasta koota tehtävää tekevät henkilöt kokoon ja pyytää heitä kirjaamaan lappuille niitä osaamisia, joita he pitävät tärkeinä pelastustoiminnan johtamisessa. Usein henkilöt korostavat omaa osaamistaan ja osaamisaluettaan, mutta kun lappuja aletaan yhdistellä, muodostuu niiden pohjalta ensimmäisen osaamiskartan osaamisen jäsenyyksiä. (Hätönen 2004. s 23.) Syytä on tehdä myös laajempi 360-asteinen kysely, jossa kysytään, mitä pelastustoimintaan osallistuvat päällikköpäivystäjät, pelastustoiminnasta vastaava pelastuspäällikkö, pelastustoimintaan osallistuva alipäällystö (yksiköiden esimiehet) ja eri sidosryhmät pitävät tärkeinä osaamisalueina ja osaamisina. Näin saadut asiat yhdistellään suuremmaksi osaamiskartaksi. Osaamisen ryhmittelyjä ovat esimerkiksi (Hätönen 2004. s 27):

- työelämäosaaminen (ongelmanratkaisutaidot, oppimistaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, eettiset ja esteettiset taidot )
- organisaation ydinosaaminen
- arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen
- yksilöllinen ammattiosaaminen

Alustavan kartoituksen jälkeen kannattaa pienemmällä työryhmällä jäsentää saatua osaamiskarttaa. Osaamiskarttaa laadittaessa tulee myös tulevaisuuden vaatimukset ottaa huomioon. Osaamiskarttaa tulee tarkastella ja suodattaa objektiivisesti ja järjen kanssa.

## 7.2. Osaamistasot

Pelastustoiminnan johtamisen osaamistasot olisi hyvä jakaa 5-asteiseen portaikkoon, jossa alin porras tarkoittaisi riittämätöntä osaamista ja ylin porras ilmaisisi huippuosaamista, lähtötason (0-taso) osoittaessa ettei osaamista vielä ole.

Osaamistasot:

- Ei osaamista. Henkilöllä ei vielä ole tehtävään vaadittua muodollista pätevyyttä ja/tai osaamista.
- Ammattiosaaminen. Henkilöllä on yleensä ennen työsuhdetta, kelpoisuusvaatimusten perusteella, hankittua tietoa ja osaamista, joka on ollut ehtona työpaikan saamiselle. Vaatii ohjausta tehtävien suunnittelussa ja toteuttamisessa.
- Hyvä ammattiosaaminen. Henkilö osaa toimia sujuvasti ja itsenäisesti asianomaisella osaamisen alueella. Hän osaa erottaa olennaiset asiat.
- Erityinen ammattiosaaminen. Henkilö hallitsee omaan osaamisalueeseensa liittyvät työtehtävät ammattimaisesti, ja tämän lisäksi hänellä on osaamisalueeseen liittyvää erityistä osaamista (esim. vaaralliset aineet, tieliikennepelastaminen, jne.). Pystyy kouluttamaan tai jakaa muuten erityisosaamistaan.
- Erinomainen ammattiosaaminen. Henkilö on sisäistänyt osaamisalueensa asiat syvällisesti. Hän osaa käyttää, arvioida, soveltaa ja kehittää itsenäisesti osaa-

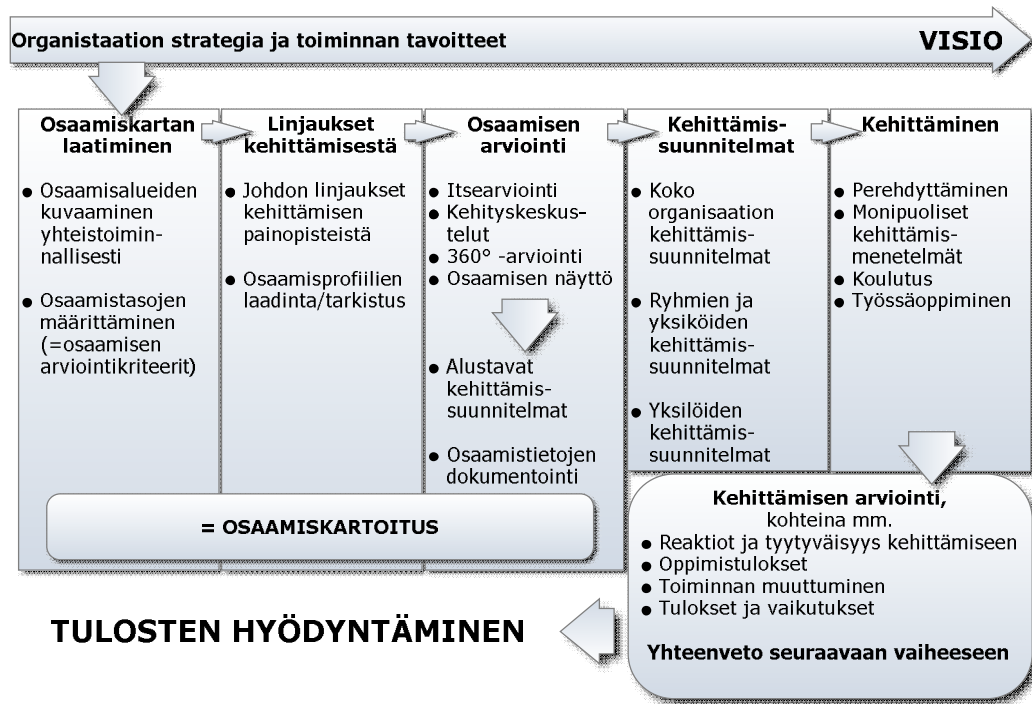
misalueensa asioita omaa vastuualuettaan laajemmin koko organisaation laajuudella, ja hän jakaa osaamistaan toimiessaan ohjaajana tai kouluttajana.

- Huippuosaaminen. Henkilön osaaminen on laajalti tunnustettua pelastuslaitoksen ulkopuolella ja hän osallistuu pelastustoimen kehittämiseen kansallisella tasolla.

Jokaiselle osaamistasolle tulisi laatia pelastuslaitoskohtainen tavoiteprofiili osaamiskarttaan perustuen eli jokaiselle osaamiskartassa mainitulle osaamiselle määritellään, mitä milläkin osaamisen tasolla pitää hallita ja osata. Pelastuslaitosten osaamiskartat saattavat olla erilaisia ja pitää muistaa, että se mikä jossain pelastuslaitoksessa voidaan luokitella riittäväksi perusosaamiseksi, ei välttämättä toisessa pelastuslaitoksessa riitä vielä perustason osaamiseksi. Mikäli osaamistasoista halutaan valtakunnallinen mittari, on osaamistasot ja tavoiteprofiilit laadittava koko valtakuntaa kattavasti, mutta se on todella vaikea tehtävä johtuen pelastustoimen alueiden erilaisuudesta.

### 7.3. Osaamisen kartoittaminen

Osaamisen kartoituksen prosessi (kuvio 12) aloitetaan osaamiskarttojen luomisella ja osaamistasojen määrittelyllä. Kun nämä asiat on saatu tehtyä, voidaan siirtyä osaamisen (kompetenssien) tunnistamiseen. Osaamisen tunnistamisessa käytetään osaamislähtöistä arviointia (kuvio 11) ja työssä osaamisen todentamismenetelmiä. Taulukon 3 perusteella todettiin, että pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamiseksi soveltuvia menetelmiä ovat simulaatiot ja työnäytteet sekä tietotaitokokeet. Lisäksi osaamisen todentamiseen soveltuvat haastattelumenetelmät, kykytestit ja ongelmanratkaisutehtävät sekä esim. 360 arviointi.

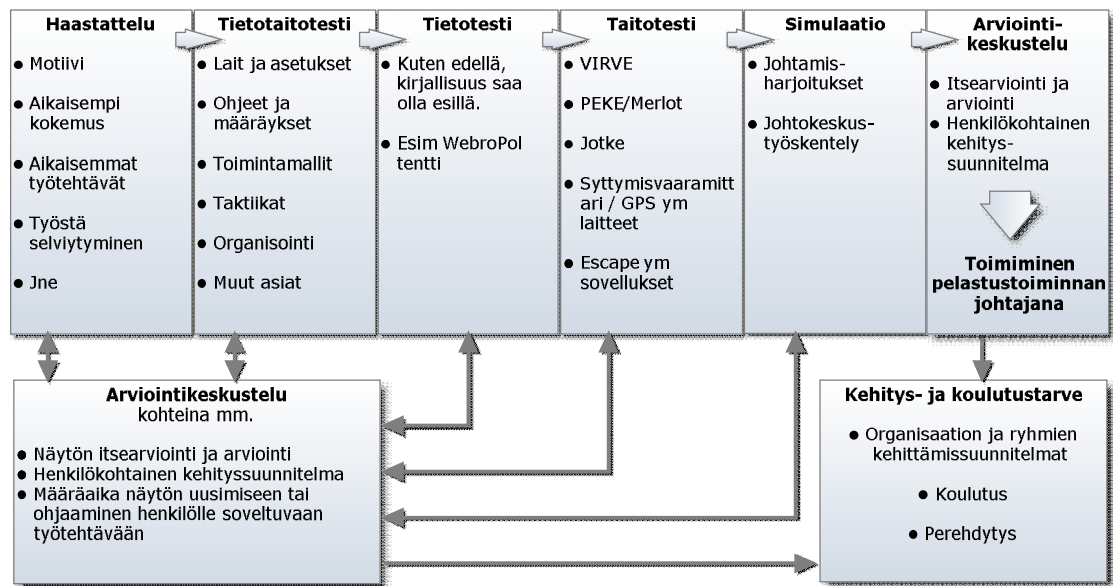


Kuvio 12. Osaamisen tunnistamisen prosessi.

Tässä opinnäytteessä menetelmistä käytetään simulaatioita, "työnäytteitä", tietotaitokokeita, haastatteluja ja 360 arviointia (myös 270 ja 180 arviointeja voidaan tarvittaessa hyödyntää). Mielestäni ja kokemukseni perusteella riittävä arvio osaamisesta saavutetaan näillä menetelmillä.

Osaaminen voidaan kartoittaa henkilökohtaisen osaamisen näytöllä, joka koostuu haastatteluista, kirjallisesta kokeesta eli tietotestistä (lait, määräykset, ohjeet, taktiset periaatteet ja pelastuslaitoskohtaiset ohjeet) ja taitotestistä, jossa todennetaan teknologisten sovellusten ja laitteiden (Merlot, PEKE, JOTKE, VIRVE, Escape ym.) hallinta sekä onnettomuustyyppikohtaisista simuloiduista johtamisnäytöistä (esim. Fire Studiolla toteutettu johtamisharjoitukset), joissa yhdistyvät kaikki edellä mainitut osaamisalueet. Myös tiedottaminen on osa pelastustoiminnan johtamista, eli myös sen osaaminen tulee todentaa. Tietyllä osaamistasolla todennetaan myös johtokeskustyöskentelyn osaaminen simulaation avulla. Näytön vaikeus ja laajuus kasvavat osaamistason mukaan pelastuslaitoskohtaisesti osaamiskartan määrittelyjen mukaisesti. On kuitenkin

muistettava, että tällä menetelmällä mitataan henkilön osaamista, ei yksilön ominaisuuksia.



Kuvio 13. Osaamisen todentamisen prosessi pelastuslaitoksessa.

Osaamisen todentamisen prosessin (kuvio 13) aloittavassa haastattelussa sekä arvioinnin lopettavassa arviointikeskustelussa tulee huomioida myös pelastustoiminnan johtajan tehtävissä olevilta työssä selviytyminen eli miten he ovat suoriutuneet aiemmin tehtävässä ja mikä on heidän motivaationsa tehdä kyseistä työtä. Työssä selviytyminen analysoidaan pidemmällä aikavälillä, joten yksittäinen epäonnistuminen ei välttämättä vaikuta arvioon. Tosin yksittäinenkin epäonnistuminen pitää arvioida ja sen merkitys pelastustoiminnan johtajan osaamiseen ja pelastustoiminnan johtajana toimimiseen on arvioitava. Haastattelussa selvitetään uusien, pelastustoiminnan johtajiksi haluavilta, henkilöiden motiivit, osaaminen, aikaisempi työkokemus ja siinä selviytyminen. Myös työelämäosaaminen (ongelmanratkaisutaidot, oppimistaidot, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, yhteistyötaidot, eettiset ja esteettiset taidot) tulee todentaa sekä uusilta, että jo kyseisessä työssä työskenteleviltä.

Kirjallinen koe on hyvä jakaa kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa ei saisi olla kirjallisuutta tai muita apuvälineitä mukana. Osiossa testattaisiin osaamiskarttaan merkityillä

tasoilla mainittujen keskeisien lakien, määräysten ja ohjeiden osaamista sekä sisäistämistä. Kirjallisessa kokeessa tulisi myös todentaa osaamisen näyttöä antavien henkilöiden osaaminen organisaation muodostamisen ja viestiliikenteen osaamisen suhteen. Ensimmäisessä osiossa pitäisi olla myös kuvatus onnettomuuden mukainen tilannekuvan piirtäminen organisaatioineen ja yksikkökohtaisin tehtävin täydennettynä. Toisessa osiossa saisi tietty, ennalta määrätty, kirjallinen materiaali olla mukana. Toinen osio koostuisi vaikeammista, ei niin jokapäiväisesti tarvittavista laeista ja määräyksistä. Molemmissa osioissa tulisi olla väittämiä sekä sanallisia tehtäviä. Osaamisen näyttötilaisuus on myös oppimistilaisuus. Vaaditun pistemäärän alle jääneille annetaan määrääi- ka tietotestin uusimiselle ja ohjeet osaamisen parantamiseksi puutteellisen osaamisen alueilta.

Kirjallisen osuuden läpäistyään henkilö voi osallistua taitotestiin. Osaaminen todennetaan VIRVE-päätelaitteen hallinnan ja viestiohjeen tuntemuksen osalta. VIRVE – päätelaitteen osaamisessa todennetaan henkilön tekninen taito päätelaitteen käyttämisessä sekä pelastustoimen viestiohjeen tuntemus ja että hän osaa toimia viestiohjeen mukaisesti. Tämän jälkeen todennetaan henkilön osaaminen johtamissovelluksilla. Tällä hetkellä pelastuslaitokset käyttävät joko sisäasiainministeriön ylläpitämää PE-KE (pelastustoimen kenttäjohtamisjärjestelmä) tai sen kaupallista kilpailijaa Merlot Mobilea. Johtamissovelluksilla todennetaan tekninen osaaminen, liityntäpintojen käyttö, paikantaminen, reitittäminen ym. sekä johtamisohjelmiston soveltaminen pelastustoimen tehtäviin. Suoritettuaan tämän hyväksytysti näytöt antaja voi siirtyä simulaatiotilaisuuteen.

Perustasolla onnettomuuksien tulisi olla alueella yleisimmin tapahtuvien tehtäväluokien mukaisia. Yleisimmät tehtäväluokat voi varmistaa esimerkiksi PRONTO – järjestelmästä (pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto). Vaarallisten aineiden tunnistaminen, suojaustason ja vaara-alueiden määrittäminen sekä väestön varoittamisen tarpeen tunnistaminen tulisi kuitenkin sisältyä näyttöön ja/tai kirjalliseen kokeeseen. Johtamisnäyttöjen vaikeustaso nousee vaaditun tason mukaisesti. Johtamisnäytössä yhdistyvät kaikki osaamisalueet ja niitä pitää osata soveltaa käytäntöön. Erityyp-

pisissä onnettomuuksissa taktiikat vaihtelevat olosuhteiden ja resurssien puitteissa. Erityisesti johtamissovellusten sekä viestivälineiden käytön osaamiseen ja viestiohjeen mukaiseen toimintaan tulee kiinnittää huomiota.

Pelastustoiminnan johtajilta tulisi perustason jälkeen todentaa esikuntatoimintaosaaminen. Eli suurempien onnettomuustilanteiden johtokeskustyöskentely eri rooleissa toiminta-alueen johtoelimessä (TOJE) tai pelastustoimen johtokeskuksessa (Pel-JOKE), riippuen johtamistasosta. Eri rooleja ovat operaatiopäällikkö, tilanpäällikkö ja pelastustoiminnan johtaja. Myös simulaatiolla ajettavien johtamisharjoitusten vaikeuden sekä onnettomuustyyppikohtaisen vaikeuden astetta tulisi nostaa perustason jälkeen asteittain kohti huippuosaamista.

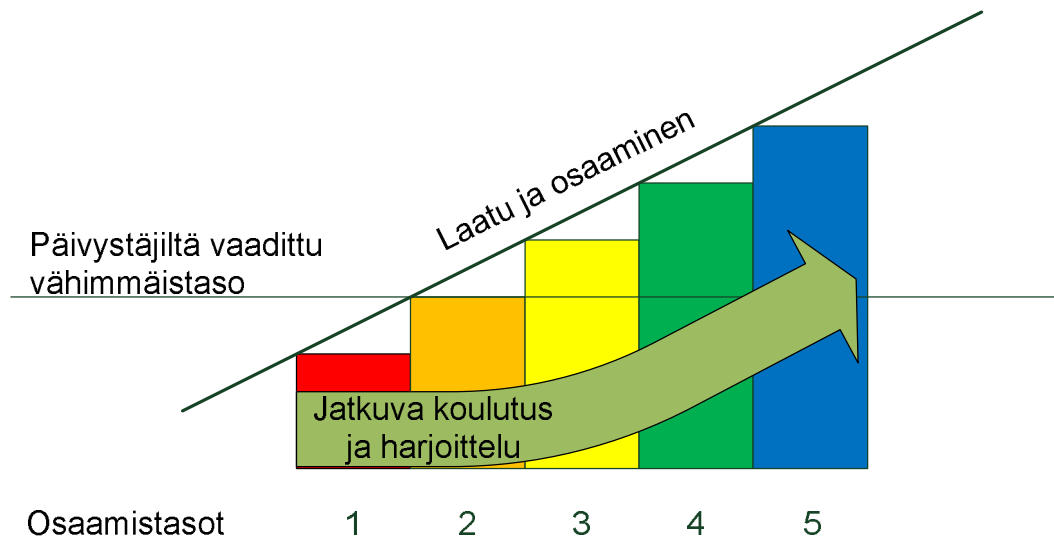
Henkilökohtaisessa näytössä tehtävistä osan tulisi olla karsivia, eli epäonnistuminen näytössä toisi sanktioita, ehdollisia sanktioita eli uuden näytön osaamisen todentamisen määräajan kuluttua. Sanktioilla tarkoitan tässä sitä, että henkilö ei voi toimia pelastustoiminnan johtajana tai sitä, että henkilölle annetaan määräaika saattaa osaamisensa tavoitetasolle. Osaaminen todennetaan sille soveltuvalla menetelmällä. Esimerkiksi viestivälineenä käytetyn TETRA-päätelaitteen ja viestiohjeen tiettyjen osaamisen tasojen tulee täytyä. Viestiväline on kenties pelastustoiminnan johtajan tärkein teknologinen laite, jonka hallinta tulee osata viestiohjeen mukaisen toiminnan mukaisesti, jotta pelastustoiminnan johtajana voi toimia. Samoin taktiset yleisperiaatteet tulee hallita. Pelastuslaitokset itse määrittävät tarvittavat tasot eri osaamisalueilla.

## 8. OSAAMISKARTOITUKSEN TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

### 8.1. Koulutuksella osaamisen ja laadun parantamiseen

Pelastustoiminnan tehokas ja laadukas johtaminen edellyttää harjoittelua, koulutusta ja toimimista pelastustoiminnan johtajana. Pelastuslaitoksilla tulisi nousujohteisesti kouluttaa ja harjoituttaa pelastustoiminnan johtamiseen osallistuvaa henkilöstöä

säännöllisellä ja jatkuvalla koulutuksella. Koulutustarpeet tulisi kartoittaa ja alkuvaiheen koulutus tulisi suunnata pelastustoiminnan johtamiseen osallistuvan henkilöstön perusosaamisen varmistamiseksi. Perusosaamisen varmistamisen jälkeen tulisi koulutuksen ja erilaisten palkitsemisien avulla askelittain pyrkiä korottamaan pelastustoiminnan johtamiseen osallistuvan päällystön osaamistasoa (kuvio 14) kohti huippuosaamista (asiantuntijuutta).



Kuvio 14. Koulutuksen ja harjoittelun vaikutus laatuun ja osaamiseen.

## 8.2. Koulutus ja kehityssuunnitelmat

Osaamiskartoitus paljastaa henkilöstön osaamisen tason suhteessa haluttuun osaamistasoon. Palautetilaisuudessa osaamiskartoituksen suorittaneen tahon edustaja antaa palautteen organisaation osaamisesta ja koulutustarpeesta. Osaamiskartoituksen perusteella tulee kartoittaa organisaation yhteiset koulutustarpeet sekä eri henkilöiden henkilökohtaiset kehitystarpeet. Osaamiskartoituksen tulosten tulee hyödyntää koko organisaatiota, joten johdon tulee saada palaute organisaation yleisestä osaamistasosta sekä organisaation henkilöiden osaamisen tasosta.

Jokaiselle henkilölle annetaan henkilökohtaisesti palaute hänen osaamisensa tasosta sekä henkilökohtaiset kehittämistä tarvitsevat osa-alueet ja kehittämistarpeet. Henkilökohtainen palaute tulee antaa kahdenkeskisessä tilanteessa ilman ulkopuolisia kuun-



teljoita ja sosiaalista painetta. Henkilön osaamistasoa verrataan vaadittuun osaamistasoon ja selvitetään keinot, joilla mahdolliset nykytason ja tavoitetason erot kurotaan umpeen (Österberg 2009, 137).

Pelastuslaitoksen koulutuksesta ja osaamisen johtamisesta vastaavat henkilöt analysivat osaamiskartoituksen tulokset ja määrittelevät sen perusteella pelastustoiminnan johtamisen tason. Osaamisen nykytilaa verrataan tavoitetasoon (kuvio 15). Tulosten perusteella laaditaan henkilö-, ryhmä- ja organisaatiokohtaiset kehitys- ja koulutustavoitteet sekä koulutusohjelmat. Tuloksista voidaan määrittää ne organisaation kannalta tärkeät osaamisalueet, joissa on puutteita, ja välitön koulutus voidaan kohdentaa juuri sille osaamisalueelle. Välitön korjausliike saadaan tehtyä.



Kuvio 15. Osaamisen näyttöprosessi ja kompetenssit. (Mukaiillen lähdettä Honkanen, 2005. s 45).

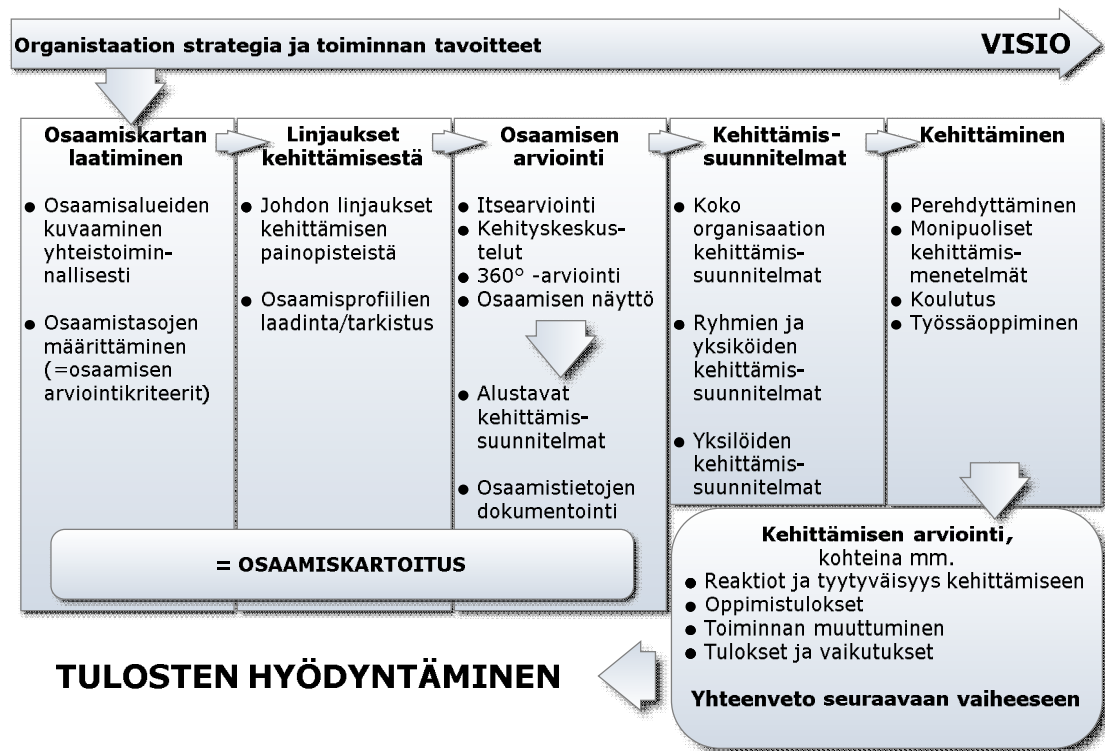
### 8.3. Tiedon hyödyntäminen ja hyöty

Kun osaamiskartoitus on tehty, voidaan sen tuloksia hyödyntää useassa eri tilanteessa tai muodossa (kuvio 16). Näitä ovat esimerkiksi:

- kehityskeskustelut
- kehityssuunnitelmien laadinta ja kehittämisen toteutus
- henkilöstön oman työn hallinnassa ja osaamisen itsearvioinnin tukena

- rekrytoinnissa

Tärkeää on huomioida koko organisaation osaamista ja kehittämishalua aktivoiva ja tukeva toiminta. Osaamisen näkökulmaan perustuva suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen takaa sen, että organisaatiolla on oikeita henkilöitä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaisinta organisaation kannalta nyt ja tulevaisuudessa. (Hätönen 2004. s 51.)



Kuvio 16. Tulostenhyödyntämisprosessi.

## 9. KOKEILU KENTÄLLÄ

Tämän opinnäytetyön yhteydessä kokeilin teoreettisen kirjatutkimuksen perusteella saatua prosessia pelastustoiminnan johtamisen osaamisen tunnistamiseksi. Kokeilut suoritin omassa työssäni Länsi-uudenmaan pelastuslaitoksella pelastuslaitoksen pelastustoiminnan johtajien osaamisen tunnistamisessa, työvuorojen kouluttamisen yhtey-

dessä ja oman yritykseni kautta pitämilläni yksikönjohtajakursseilla sekä täydennyskoulutusten yhteydessä.

Haastattelut suoritin hyvin epävirallisesti, jotta saisin mahdollisimman paljon tietoa heidän kokemuksestaan ja koulutuksestaan (haastattelu). Tämän jälkeen teetin henkilökohtaiset ja ryhmätentit niin, ettei materiaali saanut olla mukana (tietotaitotesti). Ryhmätentti osoittautui suositukseksi, mutta tällä tavalla henkilön osaaminen on mahdollonta, koska et tiedä kuka osasi mitään. Henkilökohtaisessa tentissä voitiin arvioida mitä kyseinen henkilö oli sisäistänyt, eli mitä hän osasi. Seuraavassa osiossa materiaali sai olla mukana (tietotesti). Ensimmäisessä ryhmässä tuli yllättävän paljon vastaan suoraan "copy - paste" vastauksia. Tästä viisastuneena seuraavan ryhmän tentissä materiaali sai olla mukana, mutta kysymysten vastauksissa piti osata soveltaa materiaalista löytyviä vastauksia. Tämä osoittautui erittäin tehokkaaksi ja eroja osaamisessa alkoi syntyä. Pelastustoiminnan johtajan pitää osata soveltaa osaamistaan ja tietämystään, joten pidän tätä menetelmää erittäin hyvänä.

Taitotestinä järjestin yksikönjohtajakursseille VIRVE –päätelaitteen hallintaa ja viestiohjetta koskevat osuudet. Osaamisen taso oli hyvin epätasaista ja selvästi ole heti havaittavissa koulutuksen tarve viestivälineiden ja –ohjeiden osalla. Samassa testissä vakinaisen palokunnan henkilökunta pärjäsi hieman paremmin, mutta sama koulutustarve oli havaittavissa. Pelastustoiminnan johtamiseen osallistuvat päällystöviranhaltijat tekivät osaamisen näytön myös Merlot –johtamisjärjestelmällä. Kyseessä on tietokoneella oleva johtamisohjelma pelastustoimintaan. Osaaminen oli tässäkin hyvin epätasaista. Oli erittäin hyviä suorituksia ja oli suorituksia, joissa havaittiin selvä koulutustarve.

Simulaatio osuus suoritettiin tietokoneavusteisena onnettomuussimulaatioina. Simulaatiossa oli kolme erillistä tehtävää. Tehtävät olivat rakennuspalo kerrostalossa, tieliikenneonnettomuus toisella päivystysalueella ja vaarallisten aineiden torjunta. Simulaatiossa yhdistyy kaikki osa-alueet. Onnistuakseen simulaatioharjoituksissa pitää tietää, taitaa, osata ja soveltaa eli voidaan sanoa, että simulaatioperustainen osaamisen to-

dentaminen on hyvä keino. Tämän todistaa se, että suorituksista näki hyvin pian kuka osasi ja kuka ei osannut. Joitakin suorituksia piti ohjata oikeaan suuntaan, ja joitakin piti keskeyttää, koska niistä ei tullut mitään. Simulaatio osaamisen todentamisessa on erittäin tehokas ja toimiva menetelmä. Yksin simulaatiolla voidaan tehdä osaamisen kartoitusta, mutta kokonaisvaltaisempaan osaamisen tunnistamiseen päästään yhdistämällä edellä esitetyt menetelmät.

Kokeilut olivat erittäin hyvin onnistuneet ja paljastivat menetelmien hyvät sekä huonot puolet. Näistä viisastuneena menetelmät kehittyvät ja varsinkin kirjallisiin suorituksiin, kysymysten asetteluun, tuli uusia ulottuvuuksia. Menetelmä toimii erittäin hyvin.

## 10. POHDINTA

Missään ei ole määritelty, mikä on riittävä kokemus saati, mitä milläkin johtamistasolla tulee osata. Lainsäädännössä (PeL) ja ohjeissa (Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje) määrätään ja ohjeistetaan, että organisaatiota tulee johtaa tehokkaasti ja hyvin, pelastustoimintaan osallistuvan on ylläpidettävä tehtävien edellyttämiä perustaitoja, jokainen pelastustoiminnan johtaja olisi koulutettu siten, että hän pystyy tarvittaessa johtamaan astetta suurempaa muodostelmaa. Miten pelastustoiminnan johtamiseen osallistuvan päällystön osaaminen tulisi tunnistaa ja mihin sitä verrataan? Onko riittävä kokemus se, että on johtanut pelastusyksikköä ja virkanimikkeen muututtua on yhtäkkiä pätevä johtamaan pelastuskomppaniaa?

Pelastuslaitosten tulisi itse tiedostaa yhteiskunnallinen vastuunsa ja määrittää vaadittu pelastustoiminnan johtamisen osaamistaso omalla pelastustoimen alueella eri johtamisen tasoilla. Pelkkä muodollinen koulutus ei takaa osaamista aidossa kontekstissa aidossa onnettomuustilanteessa.

Yhteiskunta on kehittynyt kovaa vauhtia eteenpäin ja työssä vaaditun osaamisen taso on noussut vastaavaa vauhtia. Uusilla työntekijöillä on yhä korkeampia tutkintoja aloit-

taessaan työn. Pelastustoiminnan johtamista ei opita teoreettisia menetelmiä käyttäen vaan tekemällä. Pohjatiedot hankitaan koulutuksen kautta ja työssä opitaan sovelta-  
maan niitä, siitähän ammattitaidossa on kysymys. Lisäksi se vaatii henkilöltä tiettyjä  
ominaisuuksia. Yhteiskunnan kehitys on myös tuonut pelastusalalle uutena asiana vas-  
tuun tarkastelun. Aikaisemmin pelastuslaitosta kiitettiin kun onnettomuus saatiin hoi-  
dettua. Nyt asiakkaat (onnettomuudessa osallisena olleet sekä vakuutusyhtiöt) ovat al-  
kaneet kyseenalaistamaan pelastuslaitoksen toimintaa ja vaatineet korvauksia ”väärin  
sammutetusta tulipalosta”. Tapauksia on tälläkin hetkellä oikeuskäsittelyssä eri oike-  
usasteilla.

Pelastuslaitosten toiminnan tarkastelu tulee vaatimaan pelastustoiminnan johtamisel-  
ta laatua ja tehoa. Mielestäni edellä esittämilläni keinoilla voidaan pelastustyön johta-  
jan osaamista todentaa ja kehittää. Asian eteenpäin meneminen vaatii oppivan organi-  
saation elementtejä ja johdon ehdottoman sitoutumisen asiaan. Myös sanktioita tarvi-  
taan, koska muuten osaamisen todentaminen on vain pelkkä muodollisuus. Tietysti  
osaamista voidaan tällöinkin todentaa ja osaamista kehittää, mutta tällöin kentällä  
saattaa toimia perustason vaatimuksen alittavia pelastustoiminnan johtajia. Kuten ai-  
kaisemmin kirjoitin, panokset pelastustoimessa ovat isoja. Puhumme pahimmassa ta-  
pauksessa suurista omaisuusvahingoista tai ihmishengistä. Tätä opinnäytetyötä teh-  
dessäni käsitykseni pelastustoiminnan johtajan osaamisen todentamisen ja kehittämi-  
sen tarpeellisuudesta on vain vahvistunut. Valtakunnassa tullaan jollain aikavälillä me-  
nemään siihen, että pelastustoiminnan johtajilta vaaditaan jonkin tasoinen lisenssi, jol-  
la osoitetaan osaaminen. Pelkkä muodollinen koulutus ei tule riittämään.

Osaamisen kartoituksella on useita organisaation ja henkilökohtaisen osaamisen kan-  
nalta hyviä kehittäviä piirteitä, mutta väärin käytettynä se voi nousta itseään vastaan.  
Äärimmäisen tärkeänä näen puolueettomuuden testaajan suhteen eli onko testaajan  
oltava organisaation ulkopuolelta vai voiko joku/jotkut omasta organisaatiosta testata  
muita samaa työtä tekeviä? Onko heidän esimiehillään tarvittavaa osaamista osaami-  
sen todentamiseksi? Mikäli testaaja on joku samasta suoritusportaasta, tulee usein  
esiin henkilökemiat ja aikaisemmat kaunat sekä kateus. Sanomista tulee. Onko osaa-

mistason yläpuolella oleva organisaation henkilö oikea testaaja, tällöinkin ystävyys- ja vihasuhteet vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa tulokseen, ainakin se herättää epäilyksiä. Hyvänä keinona pidän näyttötutkinnoista johdettavaa menetelmää, jossa arvioijina toimii useampi henkilö, jolloin erilaiset syytökset tai epäilyt voidaan haudata. Lisäksi arvioijina toimivien pitää omata erittäin hyvät taidot itse, jotta voi arvioida toisia.

Aikaisemman kokemuksen perusteella voin todeta, että suuri osa vanhemmasta koulukunnasta (tutkinto hyvin vanha) pelkää osallistua osaamisen kartoitukseen, koska he luulevat nolaavansa itsensä. Tästä syystä erityisesti johtamisen osaamisen näytöt (johtamissuoritteet) tulisi saada antaa pelkästään arvioijien läsnä ollessa ja palaute tästä sekä kirjallisista osuuksista tulisi antaa kahden kesken luottamuksellisesti. Osaamiskartoituksen tulokset tulisi olla luottamuksellisia ja jokainen saisi tarkan palautteen ainoastaan omasta suorituksestaan. Ryhmä- ja organisaatiotasoinen palaute olisi yleisellä tasolla, ei niin tarkka.

Osaamisen kartoitus ja sen herättämä koulutustarve sekä kehittämissuunnitelmat saisivat nopeasti pelastustoiminnan johtamisen tason nousemaan ja uskon, että se motivoisi useaa henkilöä kurkottamaan korkeammalle osaamistasolle. Osaamisen kartoituksen syklillä (esim. vuosi) voitaisiin seurata osaamisen tason nousua ja käyttää apuna esimerkiksi pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilastoa (PRONTO), josta voidaan saada erilaisia mittareita. Koulutus ja kehittämistarpeet voitaisiin kohdentaa vuosittain niille alueille, jossa osaamisen kasvua tarvitaan. Osaamisen tason noustua voitaisiin sykliä pidentää.

Ennen kuin menin pelastusopistoon opettajaksi, olin jo tehnyt pelastustoiminnan johtajien osaamisen arviointia omassa työssäni pelastuslaitoksella. Pelastusopistolla olin mukana kehittämässä pelastustoiminnan johtajan osaamisen arviointia ja kävimme kentällä tekemässä osaamisen arviointia. Lisäksi työhöni kuului pelastustoiminnan opettamisen yhteydessä opettaminen eri pelastuslaitoksissa maassamme. Osana opetusta pelastuslaitoksissa harjoiteltiin pelastustoiminnan johtamista simuloitussa ympäristössä, samaa tehtiin myös Savonia amk palopäällystön koulutusohjelmassa olevien

kanssa kuten myös alipäälystö- ja miehistökoulutukseen osallistuneiden kanssa. Simuloidussa ympäristössä pystyi hyvin nopeasti tunnistamaan ketkä osaavat toimia pelastustoiminnan johtajina ja ketkä eivät, ei ainakaan vielä. Oliko se hiljaista tietoa jonka omaan, sitä en tiedä, mutta tämän opinnäytetyön kautta olen tuonut sitä näkyväksi. Simulaatiot ovat ehdottomasti tehokkain menetelmä osaamisen todentamiseksi, mutta täydennettynä muilla esittämilläni menetelmillä osaamisen todentamisesta saadaan kokonaisvaltainen kuva.

### 10.1. Työn jatkokehittäminen

Valtakunnallisen osaamiskartan laatiminen on lähes mahdotonta. Pelastuslaitosten koot, maantieteellinen sijainti sekä yhteiskuntarakenteet ovat hyvin erilaisia. Miten voidaan verrata Helsingin pelastuslaitosta Lapin pelastuslaitokseen?

Osaamisprofiilien luominen on hyvin vaativa prosessi. Näkisin tarpeelliseksi kehittää pelastustoimeen soveltuvia valtakunnallisia sekä pelastustoimialuekohtaisia osaamisprofiileja. Valtakunnallisissa profiileissa asetettaisiin ne kriteerit, joilla henkilö voi yleensä toimia pelastustoiminnan johtajana. Pelastustoimialueet loisivat omat profiilit, jotka pelastustoiminnan johtajan tulee täyttää toimiakseen kyseisellä alueella pelastustoiminnan johtajana. Näkisin, että valtakunnallinen kyselytutkimus, 360 –kysely, voisi olla hyvä ja ehkäpä se toisi perusosaamisen profiilin. Samalla kyselyllä voitaisiin luoda pelastuslaitoskohtaisia osaamiskarttoja ja –profiileja.

Toisena hyvänä kehityskohteenä näkisin palautejärjestelmän luomisen pelastustoimelle. Palautetta palautejärjestelmään antaisivat onnettomuustilanteessa osallisena olleet yhteistoimintaviranomaiset sekä muut osalliset tahot. Näin pelastustoiminnan johtaja saisi reflektoida palautetta omasta toiminnastaan nopeasti ja korjausliikkeet olisi mahdollista tehdä lyhyellä aikavälillä.

## LÄHTEET

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

Helakorpi, S. & Tertsunen, T. 2000. Suljetut näytöt ammattitaidon mittarina. Ammattitaitokilpailu ammattitaidon kehittäjänä ja mittaajana. Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu. Hämeenlinna.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Edita Publishing. Helsinki.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Opetusministeriö ja Etelä-Suomen lääninhallitus. Educa-Instituutti Oy. Helsinki. 3 p.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki. 10-11 p.

Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi. Viitattu 7.4.2013.

[http://www.uta.fi/cmt/opiskelu/oppiaineet/tiedotusoppi/kaytannot/peruskurssin\\_lukemisto/Niiniluoto2.pdf](http://www.uta.fi/cmt/opiskelu/oppiaineet/tiedotusoppi/kaytannot/peruskurssin_lukemisto/Niiniluoto2.pdf)

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Helsinki. 1 p.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Pelastuslaki, 379/11. Viitattu 25.12.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110379>

Pelastusopisto 2013. Pelastusopiston ammatillisten opintojen järjestelmä. Viitattu 1.12.2013.

[http://www.pelastusopisto.fi/download/48499\\_Opiskelijavalinnan\\_perusteet\\_2014\\_.pdf?127528e1b0b4d088](http://www.pelastusopisto.fi/download/48499_Opiskelijavalinnan_perusteet_2014_.pdf?127528e1b0b4d088)

Pelastusopisto. 2013a. Opetussuunnitelmat. N12. Viitattu 10.10.2013.

<http://www.pelastusopisto.fi/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat>

Pelastusopisto. 2013b. Opetussuunnitelmat. AP35. Viitattu 10.10.2013.

<http://www.pelastusopisto.fi/fi/opiskelijalle/opetussuunnitelmat>

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi - teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu Oy. Keuruu. 2 p.



Peltoniemi, R. 2001. Maavoimien simulaattoriavusteisen koulutuksen optimointi - maavoimien simulointistrategia. Diplomityö. Julkaisusarja 2, No 9. Maanpuolustuskorkeakoulu. Oy Edita Ab. Helsinki

Puolustusministeriö. 2011. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia – Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Viitattu 13.5.2013.  
<http://www.yhteiskunnanturvallisuus.fi/fi/materiaalit>

Sisäasiaonministeriö 2008. Ohje alueen pelastustoimen palvelutasopäätöksen sisällöstä ja rakenteesta. SM-2007-03067/Tu-31. 6.6.2008

Spenser, L. M. & Spencer, S. M. 1993. Competence at work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Porvoo.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Vantaa. 8 p.

Tolppi, R. 1999. Porvarirasitteesta ammatiksi. Pelastusopisto, pelastusopiston julkaisu 6/1999. Kuopio.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen –organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta, 407/11. Viitattu 24.12. 2011.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2011/20110407.pdf>

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Inforviestintä Oy. Keuruu. 3 p.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Gummerus Kirjapaino. Helsinki. 3 p.