

Joona Övermark

Osaamisen hallinnan nykytila ja kehittämistoimenpiteet pelastuslaitoksissa

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Tekniikka

Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä: Joonas Övermark

Työn nimi: Osaamisen hallinnan nykytila ja kehittämistoimenpiteet pelastuslaitoksissa

Ohjaaja: Jouni Björkman, Sami Kerman

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 89

Liitteiden lukumäärä: 4

Yhteiskunta kehitty nopeaa muutosvauhtia. Ulkoisen toimintaympäristön voidaan jopa sanoa olevan jatkuvassa muutostilanteessa. Tämän seurauksena julkiseen sektoriin ja koko pelastustoimen organisaatioon kohdistuu suuria muospaineita. Toimintaa keskeisesti ohjaavissa asiakirjoissa korostetaan osaavan ja motivoituneen henkilöstön merkitystä organisaation menestymiselle erityisesti muutostilanteissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamisen nykytila sekä kehittämistoimenpiteet pelastuslaitoksissa. Opinnäytetyön aineisto ja menetelmät koostuivat kahdesta erillisestä osasta. Ensimmäinen osa liittyi pelastustoimen valtakunnallisen työhyvinvointikyselyn (N=2095) kvantitatiiviseen analysointiin. Toisen osan aineisto muodostui pelastuslaitosten henkilöiden (N=6) haastatteluista.

Työhyvinvointikyselyn aineistosta analyysiin valittiin kysymykset, jotka liittyivät osaamisen hallintaan. Pelastustoimen vahvuutena oli havaittavissa työntekijöiden korkea halu kehittää itseään ja työuraansa. Vahvuutena oli myös se, että työntekijät kokevat osaavansa työnsä hyvin ja tiedostavat hyvin oman tehtävänsä. Oman työn kehittyminen nähtiin epäselvänä. Pelastuslaitoksen johtamista ei myöskään koettu riittävän avoimeksi ja oikeudenmukaiseksi. Työnantajan ei koettu huolehtivan riittävästi työntekijöiden hyvinvoinnista. Näitä edellä mainittuja kohtia on analysoitu tutkimuksessa tarkemmin työaikamuodon, ensisijaisen työtehtävän, iän ja koulustaustan perusteella.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että pelastuslaitoksilla on käytössään useita eri keinoja osaamisen hallitsemiseksi. Kokonaisuus on kuitenkin sirpaloitunut ja osaaminen ei linkity riittävän hyvin strategia-työhön. Pelastustoimessa osaamisen johtamista pitäisi pyrkiä rakentamaan oppivan organisaation tunnuspiirteiden mukaisesti vuorovaikutuksen ja osallistavan johtamiskulttuurin avulla. Henkilöstön olemassa oleva osaaminen ja osaamisvajeet on kyettävä tunnistamaan. Pelastustoimen strategia-työtä pitäisi tuoda enemmän näkyville organisaation eri tasoilla.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, pelastuslaitos, pelastustoimi, strateginen johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School Of Technology

Degree programme: Master´s Degree for Technology Competence Management

Author: Joonas Övermark

Title of thesis: The current state of competence management and development measures in rescue departments

Supervisors: Jouni Björkman, Sami Kerman

Year: 2016 Number of pages: 89 Number of appendices: 4

The goal of the thesis was to research and map the current state of leading competence and development activities in rescue departments. The data and methods of the thesis compiled of two separate sections. The first section was related to the quantitative analysis of a national work welfare questionnaire (N=2095). The data for the second section consisted of interviews with rescue department personnel (N=6).

The questions that were selected from the work welfare questionnaire data for the analysis were related to leading competence. Based on the analysis, there appeared to be a strong will to develop oneself and the career, which was deemed as a strength of rescue services. Another strength was that employees felt they were accomplished in their work and acknowledged what their job description consisted of. However, the development of their work was seen unclear, nor was the leading of the rescue department found adequately open or just. The results showed that employees felt that their welfare was not appropriately taken care of by the employer. In the study, these points were analyzed based on working time form, primary work position, age and education.

Based on the interviews it was evident that rescue departments utilized several tools in managing competence. The unity however seemed shattered and the competence is not linked to strategy work well enough. The leading of competence in rescue services should be built in accordance with the characteristics of a learning organization; with interaction and participatory leading culture. Tools for identifying the existing competence and the deficiencies in the competence of employees should exist, and the strategy work done around rescue services should be made more visible in different levels of the organization.

Keywords: competence, competence management, rescue department, rescue services, strategic management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	9
1 JOHDANTO.....	10
1.1 Työn tausta.....	10
1.2 Työn tavoitteet.....	11
1.3 Työn rakenne.....	12
2 PELASTUSTOIMI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	13
2.1 Pelastustoimen organisaatio.....	13
2.2 Pelastustoimen valtakunnallinen strategiatyö.....	15
2.3 Lainsäädäntö, valtakunnalliset selvitykset ja julkaisut.....	18
2.4 Pelastustoimen uudistamishanke.....	23
3 OSAAMISEN JOHTAMISEN MERKITYS ORGANISAATION MENESTYMISELLE.....	25
3.1 Osaamisen johtaminen.....	25
3.2 Henkilöstö organisaation voimavarana.....	28
3.3 Osaamisalueet.....	30
3.4 Oppiva organisaatio.....	35
3.5 Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä.....	41
3.6 Strateginen johtamisprosessi.....	43
3.6.1 Strategisen johtamisen perusteita.....	43
3.6.2 Organisaation perustehtävä.....	44
3.6.3 Strateginen suunnittelu osana osaamisen kehittämistä.....	46
4 EMPIIRISET TUTKIMUSMENETELMÄT.....	48
4.1 Tutkimusongelma.....	48
4.2 Menetelmien kuvaukset.....	49
4.2.1 Työhyvinvointikyselyaineisto.....	49
4.2.2 Teemahaastattelu.....	51

4.2.3	Menetelmien reliabiliteetti ja validiteetti.....	52
5	PELASTUSTOIMEN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN ANALYYSI....	53
5.1	Kysymysten valinta	53
5.2	Tilastoanalyysin tulokset	55
5.2.1	Kyselyn analysointi työaikamuodon perusteella.....	55
5.2.2	Työtehtävän vaikutus kyselyn tuloksiin	58
5.2.3	län vaikutus mielipiteisiin.....	60
5.2.4	Koulutustaustan vaikutus analyysissä.....	62
6	PELASTUSTOIMEN HENKILÖIDEN HAASTATTELU	66
6.1	Osaamisen johtamiseen liittyvä strategiatyö	66
6.2	Osaamisen johtamisen nykytila.....	69
6.3	Osaamisen johtamisen kehittäminen	72
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	89

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Pelastustoimen aluejako	14
Kuvio 2. Pelastustoimen skenaariot 2025	16
Kuvio 3. Pelastustoimen sisäinen ja ulkoinen tuottavuus	20
Kuvio 4. Osaamisen johtamisen viitekehys	27
Kuvio 5. Älyllisen pääoman rakentuminen	28
Kuvio 6. Osaamisen liittyvät tasot	31
Kuvio 7. Yksilöosaamisen pyramidi.....	33
Kuvio 8. Näkökulma yksilöosaamisen vaatimuksiin	34
Kuvio 9. Yksilön oppimiskehä	37
Kuvio 10. Oppiminen tiimitasolla	38
Kuvio 11. Organisaation oppimisprosessi	39
Kuvio 12. Henkilöstön kehittämisen eri vaihtoehtoja	42
Kuvio 13. Organisaation elämäntehtävä	45
Kuvio 14. Tutkimuksen kokonaisprosessi.	49
Kuvio 15. Kyselyyn vastanneiden jakauma työaikamuodon perusteella.	56
Kuvio 16. Vastausten määrät ensisijaisen työtehtävän perusteella.....	58
Kuvio 17. Kyselyn ikärakenteen jakautuminen.....	61
Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen koulutustaustan perusteella.....	63
Kuvio 19. Osaamisen hallinnan nykykeinot pelastuslaitoksissa.....	79
Kuvio 20. Osaamisen arkkitehtuuri pelastustoimessa.....	80

Kuvio 21. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma	81
Kuvio 22. Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.	82
Taulukko 1. Lähestymistapoja osaamisen johtamiseen	26
Taulukko 2. Osaamisen liittyviä näkökulmia	32
Taulukko 3. Oppivan organisaation määrittely vuosilta 1988–1990	36
Taulukko 4. Virheistä oppiminen organisaation eri tasoilla	40
Taulukko 5. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät organisaatiossa	47
Taulukko 6. Tilastoanalyysin kysymykset.	53
Taulukko 7. Mieliopidekysymysten keskiarvot ja -hajonnat.....	54
Taulukko 8. Työaikamuodon analyysien tulokset.....	56
Taulukko 9. Viidennen kysymyksen vastausten jakaantuminen työaikamuotojen välillä.....	57
Taulukko 10. Kysymyksen 11 vastausten jakaantuminen työaikamuotojen välillä.	57
Taulukko 11. Kysymyksen 11 vastausten jakaantumien työaikamuotojen välillä..	57
Taulukko 12. Ensisijaisen työtehtävän vaikutus kysymysten tuloksiin.	59
Taulukko 13. Vastausten jakaantuminen kysymyksissä ensisijaisen työtehtävän perusteella.	60
Taulukko 14. Testin tulokset ikärakenteen perusteella.	61
Taulukko 15. Vastausten jakaantuminen kysymyksissä ikärakenteen perusteella.	62

Taulukko 16. Testin tulokset koulutustaustan perusteella.....	63
Taulukko 17. Viidennen kysymyksen tunnuslukuja koulutustaustan perusteella. .	64
Taulukko 18. Jakaumat koulutustaustan perusteella.	64

Käytetyt termit ja lyhenteet

BSC Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. Mallin avulla laadittua suunnitelmaa kyetään tarkastelemaan suorituskykymittariston avulla. (Opetushallitus, [Viitattu 29.8.2016].)

HR Henkilöstöresurssit (Human Resources). Organisaation toiminnot, jotka keskittyvät sen henkilöstöön ja niihin liittyviin resursseihin.

Oppiva organisaatio Organisaatio, jossa jäsenet kyseenalaistavat toimintaa uudistamalla omia ja organisaation toimintatapoja (Kinnunen 2010, 20).

Organisaatiokulttuuri Organisaation erilaiset käytännöt, työtavat, toimintamallit sekä periaatteet, joiden varassa työtä tehdään. Se ohjaa ihmisten käsityksiä, odotuksia, käyttäytymistä sekä oppimista organisaatiossa. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 61.)

Organisaation oppiminen

Määritellään organisaation kyvyksi uusiutua ja kehittää toimintaansa sekä siihen liittyviä prosesseja (Sydänmaalakka 2007, 54).

Osaaminen Työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtävissä (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 61).

Osaamisen johtaminen

Organisaation ja sen henkilöiden osaamisen systemaattista arviointia ja kehittämistä toiminnan tavoitteet ja strategianäkökulma huomioiden (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 61).

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Yhteiskunta elää jatkuvassa muutoksessa. Haastava taloudellinen tilanne pakottaa yksityisen ja julkisen sektorin tehostamaan toimintaansa sekä etsimään uusia toimintatapoja ja innovaatioita. Teknologian hyödyntäminen on avainasemassa uusien työmenetelmien kehittäessä. Henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara, ja se on samalla ratkaisu käsillä oleviin haasteisiin.

Osaamisen johtaminen on ajankohtainen teema niin yksityisellä kuin myös julkisella sektorilla. Yksityisellä sektorilla osaamisen johtamisen avulla pyritään usein saavuttamaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Kilpailukyvyn saavuttaminen edellyttää osaamisen tunnistamista ja tiedon luomista sekä näiden kehittämistä – tällöin voidaan puhua osaamisen johtamisesta (Hyrkäs 2009, 15). Julkisella sektorilla osaamisen johtamisessa pyritään vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja parantamaan sitä kautta työn tuottavuutta.

Pelastustoimi on yksi yhteiskunnan keskeisimmistä turvallisuusviranomaisista joka toimii jatkuvan muutoksen ympärillä. Osaaminen ja sen kehittäminen on määritelty yhdeksi pelastustoimen valtakunnallisen strategian painopistealueeksi. Pelastustoimi kykenee vastaamaan yhteiskunnan tulevaisuuden tarpeisiin henkilöstön ollessa motivoitunut ja osaava. Pelastustoimen tulee osata hallita osaamistaan ja tunnistaa vaadittavat osaamistarpeet. Jos osaamisen johtamisen strategiat tai kehittämistoimenpiteet puuttuvat, osaaminen kohdentuu usein väärin asioihin (Hyrkäs 2009, 15).

Pelastustoimi on valtakunnallisesti järjestetty 22:een eri aluepelastuslaitokseen, jotka vastaavat palveluiden tuottamisesta omalla alueellaan. Tästä on usein seurannut, että panostukset ja käytännöt osaamisen johtamiseksi vaihtelevat eri pelastustoimen alueiden välillä. Yhtenäisiä pelastustoimen valtakunnallisia toimintamalleja ja selvityksiä osaamisen kehittämiseksi on luotu vähän. Pelastustoimessa on käynnistetty valtakunnallinen koko toimialaa koskettava uudistamishanke, jonka yhtenä tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintamalleja.

Opinnäytetyön yhteistyöorganisaationa oli Suomen Palopäälystöliitto ry ja kyseisestä organisaatiosta opinnäytetyön ohjaajana toimi koulutusjohtaja Sami Kerman. Opinnäytetyön ohjaavana opettajana toimi filosofian tohtori, dosentti Jouni Björkman Seinäjoen Ammattikorkeakoulusta.

1.2 Työn tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on kartoittaa osaamisen hallinnan keinot ja nykytila pelastuslaitoksissa. Työn yksi tavoite liittyy myös strategisen johtamisen tarkasteluun pelastustoimessa ja sen kehittämistarpeisiin. Tutkimuksen avulla pyritään esittämään yhtenäisiä ratkaisuja pelastustoimen henkilöstön osaamisen hallitsemiseksi. Ratkaisuja voisi hyödyntää joko pelastuslaitoskohtaisesti tai mahdollisesti jopa valtakunnallisesti. Tavoitteena on myös selvittää, voidaanko teknologiaa hyödyntää joiltakin osin apuna pelastustoimen osaamisen johtamisessa. Teknologinen tarkastelu liittyy tässä tutkimuksessa lähinnä tietojärjestelmiin ja sovelluksiin. Pelastustoitimessa on viime aikoina kehitelty ja tutkittu vaihtoehtoisia sammutusmenetelmiä, mutta ne ovat niin laaja kokonaisuus, että niitä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Painopiste opinnäytetyössä henkilöstön osalta koskee pelastustoimessa päätoimisesti työskentelevää henkilöstöä, mutta toisaalta osaamisen johtaminen kokonaisuuteen liittyvät toimenpiteet toimivat koko pelastustoimen henkilöstön keskuudessa. Sopimuspalokunnat ja vapaaehtoiset palokunnat ovat niin olennainen osa pelastustoimen palveluiden kokonaisuutta, että myös nämä organisaatiot tulee huomioida osaamisen johtamisessa.

Kvantitatiivinen analyysi koskee ainoastaan pelastustoimessa päätoimisesti työskentelevää henkilöstöä. Kuitenkin myös ensihoidon toimiala on huomioitu kvantitatiivisessa analyysissä, koska se oli järkevää ottaa mukaan tarkasteluun otannan suurentamiseksi. Haastattelut on kohdistettu päätoimisesti pelastustoimessa työskenteleviin henkilöihin, mutta toisaalta päätoimiset viranhaltijat ovat usein keskiössä myös sopimuspalokuntalaisten ja vapaaehtoisten palokuntien osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä.

1.3 Työn rakenne

Luvussa 2 esitellään pelastustoimen organisoitumista ja toimintaympäristöä. Luvussa esitellään myös pelastustoimen valtakunnallista strategiaa, joka ohjaa koko toimialaa. Lisäksi luvussa tuodaan esille keskeisiä valtakunnallisia julkaisuja sekä raportteja, jotka liittyvät osaltaan pelastustoimen henkilöstön osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen. Käynnissä olevaa pelastustoimen rakenneuudistusta ja sen perusteita käsitellään myös luvussa 2.

Luku 3 on tutkimuksen teoriapohjan käsittelyä osaamisen johtamisen ja strategisen johtamisen osalta. Osaamisen johtamisen teoriaa käsitellään laajasti, ja sen tarkoituksena on korostaa osaamisen johtamisen merkitystä organisaation menestymiselle. Luvussa pyritään määrittelemään osaaminen tutkimuksen ja teorian näkökulmasta ja mitkä ovat toimenpiteitä sekä malleja osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstöresurssit osana organisaation voimavaroja on keskeinen käsite osaamisen johtamisessa. Kolmannessa luvussa käsitellään myös strategisen johtamisen perusteita ja sen kytkeytymistä osaksi osaamisen johtamisen kokonaishallintaa. Osaamisen johtaminen ja organisaation strategiatyö linkittyvät vahvasti toisiinsa.

Luvut 4–6 liittyvät tutkimusmenetelmiin. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmiä ja niihin liittyviä aineistoja. Luvussa esitetään laajemmin tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä, joihin menetelmien avulla pyritään saamaan vastauksia. Lisäksi luvussa arvioidaan käytettävien menetelmien validiteettia ja reliabiliteettia. Työssä käytetään rinnakkain kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmät on jaettu omiin lukuihinsa. Luku 5 sisältää kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa analysoidaan pelastustoimen valtakunnallisen työhyvinvointikyselyn tuloksia osaamisen johtamiseen liittyen. Luku 6 liittyy kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa käydään läpi alkukartoituskyselyn perusteella valittujen pelastustoimen henkilöiden haastatteluiden tulokset. Luku 7 sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenvedon. Samassa luvussa arvioidaan myös, saadaanko käytetyillä tutkimusmenetelmillä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja laajemmin koko tutkimusongelmaan. Luku sisältää myös pohdintaa mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

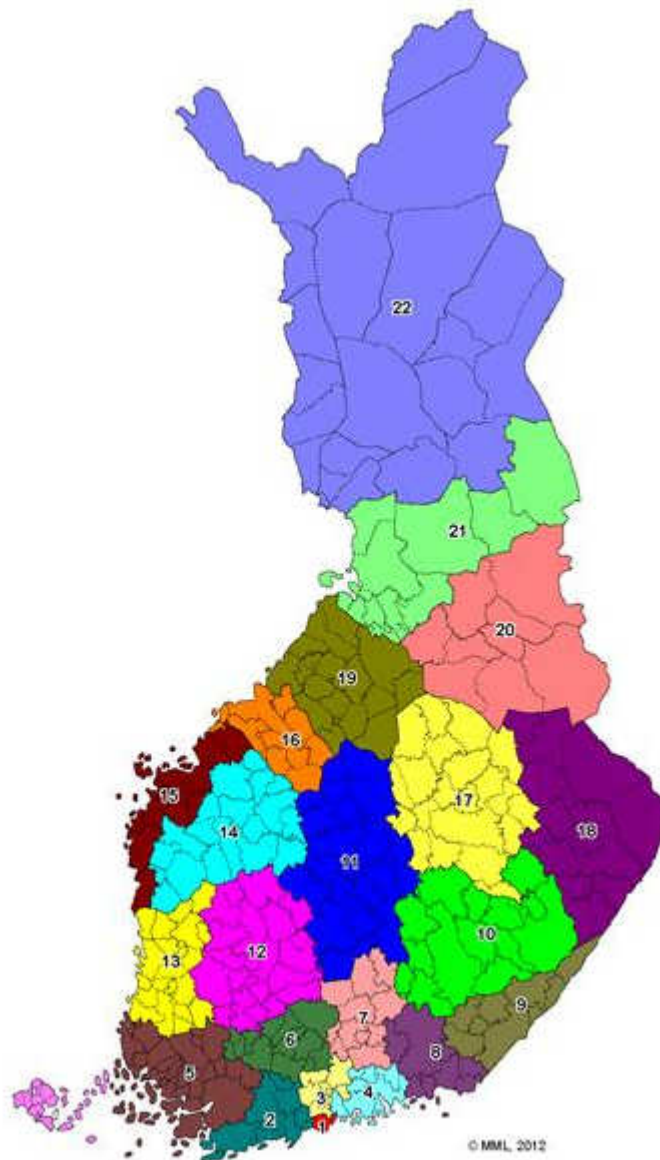
2 PELASTUSTOIMI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Pelastustoimen organisaatio

Kunnat vastaavat pelastustoimesta yhteistoiminnassa pelastustoimen alueilla (L 29.4.2011/379, 4 luku, 24 §). Sisäministeriö johtaa, ohjaa ja valvoo pelastustoimen palveluiden tasoa valtakunnallisesti. Aluehallintovirastot puolestaan valvovat pelastustoimen palveluiden tasoa ja laatua omilla toimialueillaan. (L 29.4.2011/379, 4 luku, 23 §.) Tehtävien hoitamista varten pelastustoimen alueella toimii pelastuslaitos, joka voi käyttää apunaan tehtävien hoitamisessa muun muassa vapaaehtoista palokuntaa, sopimuspalokuntaa, tehdaspalokuntaa, sotilaspalokuntaa tai muuta pelastusalalla olevaa yhteisöä sopimuksen mukaisesti (Sisäministeriön pelastusosasto 2016).

Pelastustoimessa työskentelee päätoimisesti arviolta noin 5 400 henkilöä. Lisäksi merkittävä osa pelastustoimen henkilöstöstä on sopimuspalokuntaan sekä muuhun vapaaehtoiseen palokuntaa kuuluvaa henkilöstöä. Heitä on arviolta noin 12 500 henkilöä. Isoissa kaupungeissa ja asukaskeskittymissä toimii yleensä vakituinen palokunta. Maaseutujen ja harvaan asuttujen alueiden pelastustoiminta on pitkälti rakennettu sopimuspalokuntien ja vapaaehtoisten palokuntien varaan. (Ketola & Kokki 2015, 6.)

Pelastustoimen tehtäviä ovat muun muassa pelastustoiminta, onnettomuuksien ehkäisyyn liittyvät tehtävät, väestönsuojelu ja varautuminen sekä muut mahdolliset sopimukseen perustuvat tehtävät, joita ovat esimerkiksi ensihoitopalveluun liittyvät tehtävät. Pelastustoimintaan kuuluvat ihmisen terveyteen, omaisuuteen tai ympäristöön liittyvien onnettomuuksien torjuminen ja niiden seurausvaikutusten rajoittaminen. Onnettomuuksien ehkäisyyn kuuluu kansalaisten koulutus, valistus, ohjaus sekä neuvonta, jotta he kykenisivät toimimaan mahdollisimman tehokkaasti onnettomuustilanteissa ja osaisivat myös osaltaan ehkäistä vaaratilanteiden syntymistä. Pelastuslaitos huolehtii myös erilaisten valvontatehtävien suorittamisesta alueellaan. Näitä ovat esimerkiksi yritysten ja laitosten palotarkastukset sekä yhteistoiminta muiden viranomaisten kanssa. (Sisäministeriön pelastusosasto 2016.)



Kuvio 1. Pelastustoimen aluejako (Sisäministeriön pelastusosasto 2016).

Suomessa on tällä hetkellä kuvion 1 mukaisesti 22 alueellista pelastuslaitosta. Pelastuslaitosten toimintaympäristöt ovat erilaisia johtuen alueiden ominaispiirteistä. Esimerkiksi alueiden väkiluvut ja pinta-alat vaihtelevat. Pelastuslaitosten resurssit vaihtelevat myös alueiden välillä. (Ketola & Kokki 2015, 3–5.) Pelastuslaitoksen on laadittava alueelleen palvelutasopäätös, jossa tulee käydä läpi alueella olevat onnettomuusuhkat ja riskit. Pelastuslaitoksen palvelutaso tulee mitoittaa siten, että pelastuslaitos kykenee vastaamaan alueellaan oleviin riskeihin ja uhkiin kaikissa turvallisuustilanteissa. (L 29.4.2011/379, 4 luku 28 §.)

Pelastustoimessa on useita eri järjestöjä ja yhteenliittymiä, jotka osaltaan pyrkivät edistämään kansalaisten turvallisuutta ja pelastuslaitosten välistä yhteistyötä. Näitä ovat muun muassa pelastuslaitosten kumppanuusverkosto, Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö, Suomen Palomiesliitto, Suomen Sopimuspalokuntien Liitto sekä Suomen Palopäälystöliitto. (Sisäministeriön pelastusosasto 2016.) Pelastuslaitokset ovat nykyisin hyvin verkostoituneita keskenään. Tästä esimerkkinä on vuonna 2009 perustettu pelastuslaitosten kumppanuusverkosto, joka on kaikkien 22 pelastuslaitoksen yhteenliittymä. Kumppanuusverkoston tavoitteena on parantaa pelastuslaitosten palveluiden tasoa ja toisaalta pyrkiä kehittämään niitä jatkuvasti vastaamaan yhteiskunnan palveluntarpeita. Kumppanuusverkoston toiminnan avulla pelastuslaitoksien palveluiden taso on yhtenäistynyt ja eri alueilla toimivia malleja sekä ohjeita on kyetty jakamaan kaikkien käyttöön. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2009.)

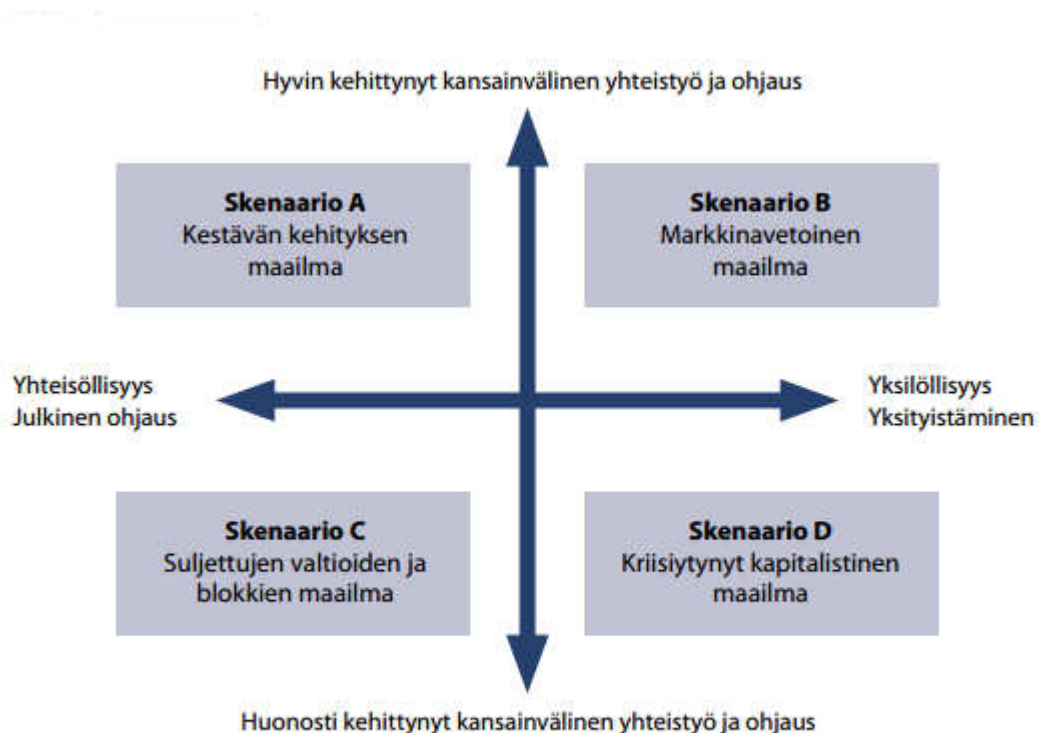
Pelastusopisto on sisäministeriön alainen oppilaitos, joka vastaa pelastustoimen ammatillisesta koulutuksesta, varautumiskoulutuksesta ja lisäksi kansainvälisiin siviilikriisinhallintatehtäviin valmentavasta koulutuksesta. Pelastusopiston tehtävänä on myös vastata pelastustoimen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. (L 21.7.2006/607, 1 luku 2 §; L 29.4.2011/379, 8 luku 57 §; Pelastusopisto 2016.) Helsingin pelastuskoulu on myös oppilaitos, jossa koulutetaan pelastajia ja paloiesimiehiä Helsingin pelastuslaitoksen omiin tarpeisiin. Opetussuunnitelmassa noudatetaan pääsääntöisesti Pelastusopiston opetussuunnitelmia, mutta niitä on muokattu pääkaupunkiseudun erityispiirteet huomioiden. (Helsingin Pelastuskoulu, [Viitattu 16.9.2016].)

2.2 Pelastustoimen valtakunnallinen strategiatyö

Pelastustoimen nykyinen valtakunnallinen Pelastustoimen strategia 2025 on laadittu entisen sisäasiainministeriön johdolla vuonna 2012. Strategia on valtakunnallinen ja se linkittyy vahvasti hallitusohjelmaan, yhteiskunnan turvallisuusstrategiaan, sisäisen turvallisuuden ohjelmaan sekä sisäasiainministeriön hallinnonalan strate-

giaan. Strategiassa määritetään pelastustoimen pitkän tähtäimen toimintasuunnaukset, joiden avulla kyetään vastaamaan yhteiskunnan palveluntarpeeseen sekä toimintaympäristön muutoksiin. (Sisäasiainministeriö 2012, 6.)

Toimintaympäristön muutokseen sisältyy strategian mukaan haasteita ja mahdollisuuksia. Julkisen sektorin haastava taloudellinen tilanne asettaa myös pelastustoimelle säästöpainetta sekä toiminnan tehostamistarpeita. Väestön ikääntyminen ja syrjäytyminen samanaikaisesti lisäävät onnettomuusriskiä. Globalisaatio puolestaan vaikuttaa vahvasti yhteiskunnan joka sektorilla. Lisääntyvä maahanmuutto vaikuttaa myös pelastustoimen toimintaympäristöön. Väestö keskittyy entistä enemmän kasvukeskuksiin ja samalla pelastuslaitosten pitäisi kyetä varmistamaan myös harvaan asuttujen alueiden turvallisuus. Teknologian kehitys yhteiskunnassa on voimakasta, mutta se sisältää myös mahdollisuuksia palveluiden ja toimintamallien kehittämiseksi. (Sisäasiainministeriö 2012, 7–9.)



Kuvio 2. Pelastustoimen skenaariot 2025
(Sisäasiainministeriö 2012, 11).

Pelastustoimen strategian yhteenvedossa todetaan, että toimintaympäristön muutokset ovat hyvin nopeita ja ne saattavat sisältää tulevaisuuden kehityksestä riippuen erilaisia skenaarioita. Vahvana oletuksena on, että tulevaisuus rakentuu oletettavasti kestäväen kehityksen ja markkinavetoisen maailman skenaarioiden suuntien mukaisesti, mikä on esitetty kuviossa 2.

Pelastustoimen strategiassa on määritelty visio, jossa nostetaan yhtenä asiakokonaisuuksena esille osaava ja motivoitunut henkilöstö. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla pelastustoimi kykenee vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja yhteiskunnan vaatimuksiin. Visiossa on myös määritelty kunnianhimoinen tavoite, että Suomessa olisi vuonna 2025 Euroopan tehokkain pelastustoimi. Turvallisuuskulttuuri rakentuu vision mukaisesti yhteiskunnasta, jossa jokainen ottaa vastuun turvallisuudesta ja onnettomuuksia ehkäistään tehokkaasti ennalta. Visiossa korostetaan myös taloudellisesti tuotettuja palveluita ja hyvää kumppanuusverkostoa. (Sisäministeriö 2012, 14.)

Strategian yhtenä painopisteenä ja strategisena päämääränä on osaaminen ja henkilöstön tietopohja. Pelastustoimen tutkimustoimintaa halutaan kehittää, jotta se kykenee entistä tehokkaammin tukemaan päätöksentekoa ja suunnittelua koko pelastustoimessa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pelastustoimessa saavutetaan entistä parempi työilmapiiri, joka puolestaan motivoi henkilöstöä kehittämään itseään ja työyhteisöään. Koko pelastustoimen kehittäminen vaatii jatkossa uusia innovaatioita, joita voidaan saavuttaa erityisesti teknologiaa hyödyntämällä. (Sisäasiainministeriö 2012, 17.)

Sisäministeriö asetti vuoden 2014 loppupuolella hankkeen pelastustoimen strategian 2025 uudistamiseksi. Hanke perustettiin toimintaympäristön ja pelastustoimen kehityksen jatkuvan muutoksen johdosta. Sisäisen turvallisuuden ohjelman uudistaminen koskettaa vahvasti myös pelastustoimea, ja näin ollen strategisia linjauksia sekä päämääriä tulee tarkastella uudelleen. (Sisäministeriö 2014a, 1–2.)

2.3 Lainsäädäntö, valtakunnalliset selvitykset ja julkaisut

Pelastuslaitoksen ja sopimuspalokunnan henkilöstöön kuuluvan pelastustoimintaan osallistuvan henkilön tulee ylläpitää tehtäviensä edellyttämiä perustaitoja ja kuntoa (L 29.4.2011/379, 5 luku, 39 §).

Yllä mainittu pykälä koskee pelastustoimen virka- ja työsuhteessa olevaa pelastushenkilöstöä sekä myös pelastustoimintaan osallistuvia sopimuspalokunnan jäseniä. Pykälän tarkoituksena on edellyttää pelastushenkilöstöltä riittävää tehtävän vaatimaa kuntoa ja ammattitaidon ylläpitämistä. Pelastustoimen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää taitojen ja kykyjen jatkuvaa ylläpitämistä. Erityisesti pelastustoimintaan liittyvä työ on kansalaisten oikeuksiin ja turvallisuuteen vaikuttamista, joten ammattitaidon merkitys työssä korostuu. (HE 257/2010.)

Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijälle annetaan riittävää opastusta ja ohjausta työhön liittyen ottamalla huomioon toisaalta työntekijän osaaminen ja työkokemus. Työnantajalla on lisäksi huolehtimisvelvoite, joka sisältää muun muassa tekniikan ja muiden työmenetelmien jatkuvan kehittämisen. Erityisesti työturvallisuuteen liittyvät toimenpiteet on huomioitava organisaation jokaisella tasolla. (L 23.8.2002/736, luku 2, 8 § ja 14 §.)

Pelastustoimen henkilöstön osaamiseen liittyviä julkaisuja ja raportteja on tehty useita vuosien varrella. Useat raportit ovat laajoja kokonaisuuksia, mutta ne keskittyvät vain osin osaamisen johtamiseen pelastustoimessa. Vuonna 2009 valmistui sisäasiainministeriön loppuraportti, jossa kartoitettiin palomiesten vaihtoehtoisia urapolkuja. Loppuraportissa otetaan kantaa johtamiseen toteamalla, että pelastuslaitoksissa turvallisuusjohtaminen on irrallaan muusta päivittäisestä johtamisesta ja esimiestyöstä. Turvallisuusjohtaminen ei ota huomioon pelastuslaitosten erilaisia toimintaympäristöjä eikä johtamisessa huomioida riittävästi työyhteisön ja työntekijän sosiaalisia, psyykkisiä tai työyhteisöllisiä tarpeita. Työilmapiiriä ja työhyvinvointia mitataan pelastuslaitoksissa erilaisilla menetelmillä. (Myllyniemi 2009, 55.)

Turvallisuusjohtamisen edistämiseksi pelastustoimessa ehdotettiin otettavaksi käyttöön sekä kehitettävän erityisesti seuraavia toimintamalleja:

- toimiva työterveyshuoltokäytäntö
- valtakunnallisen työhyvinvointikyselyn käyttöönotto

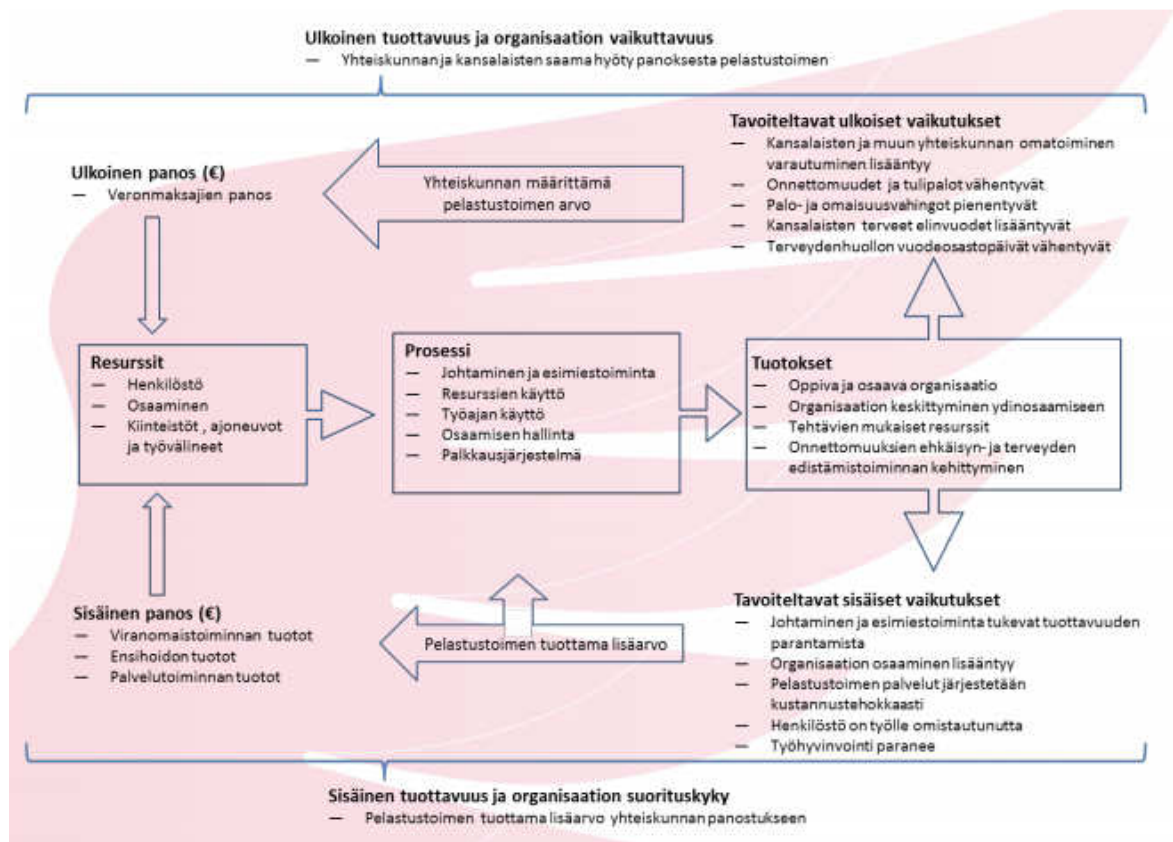
- henkilöstön kehittämisohjelman laatiminen
- säännölliset työilmapiirikyselyt
- kehityskeskusteluiden käyttöönotto
- työnohjaukseen liittyvät mallit
- pelastustehtävien riskienarvioinnin ja -hallinnan kehittäminen. (Myllyniemi 2009, 56.)

Vuonna 2015 pelastuslaitokset käynnistivät yhteistyöprojektin tuottavuuden parantamiseksi pelastustoimessa. Projekti liittyi samalla sisäministeriön käynnistämään pelastustoimen uudistamishankkeeseen. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät pelastustoimelta muutosvalmiutta ja käytäntöjen tehostamista. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 7–8.)

Pelastustoimen johtaminen on ollut hyvin pitkään operatiivista johtamista ja sen vuoksi normaali henkilöstöjohtaminen on jäänyt taka-alalle. Esimiestyö operatiivisten tilanteiden ulkopuolella on kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista, joka osaltaan vaikuttaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja työn hallinnan parantamiseen. Liian vahva autoritäärinen johtaminen tukahduttaa usein oma-aloitteisuuden työntekijöiden keskuudessa. Hyvät työelämävalmiudet, monipuolisemmat tiedot ja taidot sekä syvällisempi substanssiosaaminen korostuvat nykyisessä pelastustoimen toimintaympäristössä. Pelastustoimeen tulisi synnyttää osaamisen johtamista tukeva kulttuuri, jossa työntekijä, esimiestaso ja työnantaja kehittävät yhdessä koko työyhteisöä. Osaamisen kehittämiseksi pelastustoimessa tulisi hyödyntää osaamiskarttaa, osaamisprofiileja sekä säännöllisiä osaamiskartoituksia. Kokonaisvaltainen osaamisen hallinta edellyttää toisaalta toimivia osaamisen arviointimenetelmiä ja mittareita. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 27–29.)

Pelastustoimen palkkarakenne noudattaa hyvin usein tasa-arvoon perustuvaa mallia. Tällöin samasta työstä maksetaan samanlaista palkkaa kaikille työntekijöille. Työn vaativuuden arviointia on toki suoritettu, mutta eri sektoreiden työntekijäryhmillä noudatetaan pääsääntöisesti samaa tehtäväkohtaista palkkarakennetta. Hyvin harvoin palkkauksessa huomioidaan osaamisperusteinen arviointi. Suoritusperusteisella palkkausjärjestelmällä, joka lisäksi huomioi työntekijän osaamisen, kyetään mahdollisesti vaikuttamaan työn tuottavuuteen positiivisesti. Myös muita mahdollisia palkkaukseen liittyviä toimenpiteitä on mahdollista toteuttaa, mitkä kannustavat

työntekijöitä työntekoon ja vastuiden lisäämiseen. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 29–30.)



Kuvio 3. Pelastustoimen sisäinen ja ulkoinen tuottavuus (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016).

Seuraavassa on lueteltu kuviossa 3 esitettyjä toimenpiteitä tuottavuuden parantamiseksi pelastustoimessa, mitkä liittyvät osittain tai kokonaan osaamisen hallintaan ja kehittämiseen. Toimenpiteitä on jaoteltu pelastuslaitostasolle, pelastuslaitosten kumppanuusverkoston yhteistyötasolle sekä osaltaan niihin, jotka vaativat mahdollisesti lainsäädännön tai ohjeistusten muuttamista:

- Aktiivisen työsuunnittelun avulla pelastuslaitoksissa työaikaa hyödynnetään enemmän henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tämä koskee erityisesti päätoimista henkilöstöä.
- Esimiehille asetetaan selkeitä tavoitteita hallinnolliseen työnkuvaan liittyen, lisäksi esimiehille tulee järjestää säännöllisesti hallinnollista koulutusta.
- Jokaiselle pelastuslaitoksen toiminnolle asetetaan vastuhenkilö, jonka tehtävänä on koordinoita, ohjata ja valvoa tehtävän toteutumista.

- Osaamisen hallinnan parantamiseksi jokaiseen pelastustoimen virkaan tai tehtävään määritellään vaadittavat osaamisprofiilit ja -tarpeet. Näille laaditaan lisäksi valtakunnalliset pohjat.
- Osaamiskartoitukset toteutetaan pelastuslaitosten henkilöstölle.
- Osaamisen todentamiseksi laaditaan menetelmä, esimerkiksi palomiespassi jonka avulla todennetaan henkilöstön osaaminen vahvistettujen periaatteiden ja menetelmien mukaisesti. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 33–36.)

Pelastustoimen valtakunnallisia mittareita on tutkittu ja verrattu kansainvälisesti muiden maiden pelastustoimen järjestelmien aineistoon. Suomessa pelastustoimessa valtakunnallisia mittareita on hyvin vähän, ja ne ovat pääasiassa taaksepäin katsovia mittareita, joihin pelastustoimi ei itse kykene vaikuttamaan. Muiden maiden osalta pelastustoimen mittareita on jopa standardoitu, ja niitä seurataan aktiivisesti. Mittareiden kirjo muissa maissa on lisäksi hyvin laaja, ja ne koskevat laajasti koko pelastustoimen tehtäväkenttää. Suomessa mittareilla todettiin olevan valtakunnan tasolla pieni ohjaava rooli. Toki alueelliset pelastuslaitokset hyödyntävät omia mittareitaan, joita ei tutkimuksessa kartoitettu. (Sisäministeriö 2016b, 34–35.)

Pelastustoimeen liittyviä työtehtäviä on monia erilaisia, ja niissä kaikissa tarvitaan erityyppistä osaamista. Esimerkiksi onnettomuuksien ehkäisyyn liittyvä työ on hyvin vaativaa asiantuntijatyötä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta jatkuva oppiminen alkaa jo tutkintokoulutusvaiheessa, perehdytyksessä ja täydennyskoulutuksessa. Työurasuunnittelu tulee tämän vuoksi aloittaa käytännössä jo rekrytoinnin jälkeen. Osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon tulee kiinnittää huomiota jatkuvasti myös arjen työtehtävien yhteydessä. On tärkeää, että työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan oma-aloitteisesti ja suunnitelmallisesti. (Saine-Kottonen 2015, 78.)

Pelastuslaitoksen organisaatiokulttuuri tulee rakentaa sellaiseksi, että se osaltaan edistää oppimista ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen hallinta edellyttää jatkuvaa osaamistarpeiden ja -vajeiden kartoittamista muuttuvassa työympäristössä. Työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiselle on tärkeää kyetä tarjoamaan edellytykset. Olemassa oleva erityisosaaminen on tunnistettava henkilöstön keskuudessa ja

sitä tulee hyödyntää organisaation tavoitteiden mukaisesti mahdollisimman tehokkaasti. Verkostoituminen ja yhteistyö pelastuslaitosten, koulutustarjoajien ja muiden toimijoiden välillä edesauttaa osaamisen kehittämistä. (Saine-Kottonen 2015, 78–79.)

Pelastustoimi kykenee vastamaan onnettomuuksien ehkäisyyn liittyviin osaamistarpeisiin paremmin, kun seuraavat osaamisen hallintaa koskevat toimenpide-ehdotukset toteutuvat:

1. onnettomuuksien ehkäisyn opintosisältöjen tarkastaminen pelastusalan koulutuksessa
2. täydennyskoulutuksen ja perehdyttämisen kehittäminen
3. pelastuslaitosten organisaatiokulttuurin kehittäminen osaamista tukeväksi. (Saine-Kottonen 2015, 81–84.)

Opintosisältöjen tarkastamisella pyritään merkityksellisten asiakokonaisuuksien huomioimiseen opetuksessa sekä rekrytoinneissa. Onnettomuuksien ehkäisytöiden arvomaailma ja tärkeys tulee huomioida jo opetusvaiheessa kokonaisvaltaisesti. Täydennyskoulutuksen ja perehdyttämisen kehittämisellä pyritään parantamaan koulutuksen saatavuutta, laatua ja yhdenmukaisuutta koko pelastustoimen keskuudessa. Koulutuksen tulee perustua alan ja sen henkilöstön tarpeisiin. Toimenpiteinä tälle ovat valtakunnallisen täydennyskoulutusverkoston sekä osaamistyöryhmän perustaminen. Nämä kykenisivät tehokkaasti koordinoimaan, suunnittelemaan ja toteuttamaan täydennyskoulutusta sekä osaamisen hallintaan liittyviä kehitystoimenpiteitä. Organisaatiokulttuuria kehitetään ottamalla henkilöstö mukaan työn suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin. Työ ja osaaminen tulee nähdä enemmän yhtenä kokonaisuutena, jota voidaan jatkuvasti kehittää. Organisaatiokulttuuria voidaan kehittää säännöllisillä osaamis- ja koulutustarvekyselyillä. Pelastustoimessa osaamista tulee hyödyntää monipuolisemmin. (Saine-Kottonen 2015, 81–84.)

Pelastuslaitoksia voidaan edelleen pitää hyvin konservatiivisina ja traditionaalisina työpaikkoina. Tämä voi toisaalta olla esteenä työurien kehittämiseksi erityisesti ikääntyvän henkilöstön osalta. Työurien kehittämisen ongelmana on usein myös se, että vaihtoehtoisia toimenkuvia tai työtehtäviä ei arvosteta samalla tavalla kuin varsinaista pelastustoimintaan liittyvää työtä. Pelastustoimintaa suorittava henkilöstö ei koe voivansa vaikuttaa riittävästi oman työnsä kehittämiseen. Työnantajan puolelta

tulevaa tukea oman työn kehittämiseen ei myöskään pidetä riittävänä. Pelastuslaitosten työurien kehittämisestä on puhuttu jo pitkään, mutta menettelyjä ja toimintatapoja ei pidetä selkeinä tai kokonaisvaltaisina suorittavan henkilöstön näkökulmasta katsottuna. (Haake 2014, 87–89.)

2.4 Pelastustoimen uudistamishanke

Sisäministeriö käynnisti 15.12.2015 hankkeen pelastustoimen uudistamiseksi. Hanke liittyy pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman mukaisiin pelastustoimen kehittämistavoitteisiin. Pelastustoimen järjestämisvastuu on tarkoitus siirtää kunnilta uusille itsehallintoalueille. Hankkeen tavoitteena on saada pelastustoimi osaksi tulevaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamishanketta. Uusien itsehallintoalueiden on tarkoitus aloittaa toimintansa vuoden 2019 alusta lähtien. (Sisäministeriö 2016a, 1–2.)

Pelastustoimen järjestämisvastuu olisi vuodesta 2019 alkaen viidellä ensihoidon järjestämisestä vastaavalla maakunnalla (Hallituksen luonnosesitys, [Viitattu 14.9.2016]). Uudistuksen merkittävimpana tavoitteena on taata pelastuslaitoksille myös jatkossa ensihoitopalvelujen tuottamismahdollisuus. Muita tavoitteita ovat muun muassa valtakunnallisen ohjauksen ja koordinoinnin lisääminen sekä yhteisten toimintamallien käyttöönotto. Uudistuksessa korostetaan edelleen kustannustehokkuuden lisäämistä pelastustoimessa. Resursseja tulee käyttää entistä kustannustehokkaammin. Lisäksi pelastustoimen palvelujen laatu sekä operatiivinen toimintavalmius tulee säilyä vähintään ennallaan. (Sisäministeriö 2016a, 2–3.)

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmaan kirjattiin pelastustoimen osalta seuraavat kokonaisuudet:

- Pelastustoiminnan ja varautumisen valtakunnan tason pelastusviranomaisten koordinointia, ohjausta, johtamista ja suunnittelua vahvistetaan sekä parannetaan.
- Laaja-alaisten uhkien torjunnassa parannetaan pelastustoiminnan ja siviiliviranomaisten johtamistoimintoja.

- Pelastustoimen urapolkuja ja kustannustehokkuutta parannetaan koulutusjärjestelmää ja sopimuspalokuntatoimintaa uudistamalla. (Valtioneuvosto 2015, 36.)

3 OSAAMISEN JOHTAMISEN MERKITYS ORGANISAATION MENESTYMISELLE

3.1 Osaamisen johtaminen

Muuttuvan toimintaympäristön äärellä toimivissa organisaatioissa pelkkä osaaminen ei enää ole riittävä menestystekijä. Organisaatioissa tulee hallita kokonaisvaltaisesti koko osaamisen kehittämisprosessi, jolloin se on myös yksi organisaation kriittinen menestystekijä. Tällöin osaamisen johtamisessa on tärkeää myös ymmärtää, mitä oppiminen on ja mistä se koostuu. (Sydänmaalakka 2007, 16.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että organisaatiossa on tieto tarvittavan osaamisen sisällöstä (Viitala 2002, 49). Organisaation kilpailukyky ja menestyminen rakentuvat osaamiseen, kuinka sitä käytetään, mitä organisaatiossa osataan ja kuinka osaamista voidaan kyetä kehittämään. Osaamisen johtamisen käsite on laaja kokonaisuus ja se on tutkimuksen näkökulmasta katsottuna hyvin eri tavoin käsitelty asia (Viitala 2007, 170; Hyrkäs 2009, 61). Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti yrityksen tai organisaation strategiseen työhön ja tavoitteisiin. Organisaation strategiset päämäärät ja tavoitteet edellyttävät henkilöstön osaamista sekä sen jatkuvaa kehittämistä. (Viitala 2007, 170.)

Osaaminen on osaltaan inhimillistä sekä aineellista. Osaamista tulee kyetä jatkuvasti kehittämään ja uudistamaan toimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti. Osaamisen johtaminen tulee olla osa organisaation normaalia johtamistoimintaa. Organisaation rakenteiden tulee olla osaamisen kehittämistä tukevia. Osaamisen johtamista tulee arvioida säännöllisesti kaikkien muiden johtamistoimintojen tavoin. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa osaamisen johtamisessa. Organisaatiossa tulee olla lisäksi muita henkilöstöammattilaisia, jotka tukevat osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Osaamiseen liittyvien asioiden tulee olla selkeästi näkyvissä organisaatiossa, ja niiden osalta tulee käydä jatkuvaa keskustelua. Nämä edellä mainitut kokonaisuudet muodostavat organisaation osaamisen osana toiminnan peruspilareita sekä kilpailukykytekijöitä. (Viitala 2007, 171.)

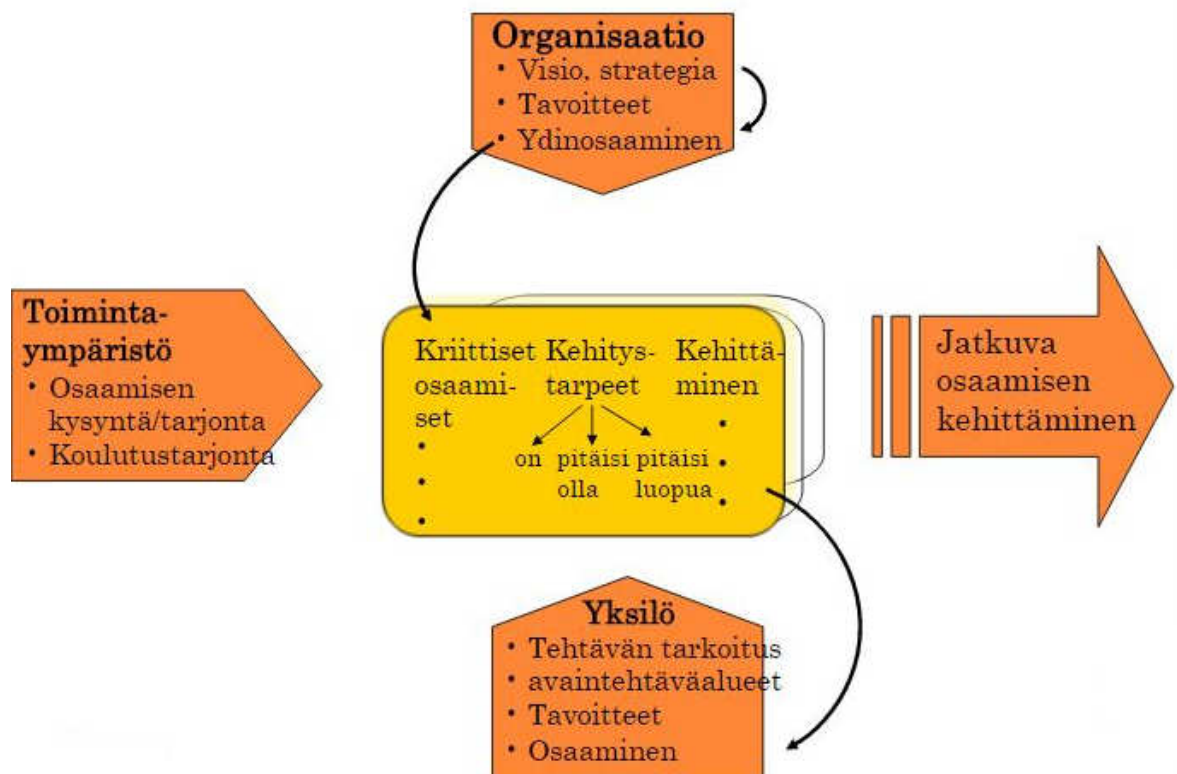
Taulukko 1. Lähestymistapoja osaamisen johtamiseen (Oikarinen & Pihkala 2010b, 57).

	Toiminnan tehokkuus	Toiminnan kehittäminen	Toiminnan uudistaminen
Osaamisen määrittelmä	Osaaminen on työssä tarvittavien ominaisuuksien ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Cheetham & Chivers 2005: 54, 77)	Osaaminen on sitova toimia tilanteen edellyttämällä tavalla ottaen tulevaisuus huomioon (Löfstedt 2001)	Osaaminen tarkoittaa kykyä käsitellä ja sovittaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroja sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnassa: ryhmän jäsenten erilaisen osaamisen yhteisvoima ja yhteistyö (Wierdsma 2007: 243)
Osaamista-voitteiden asettaja	Tuotannon tehokkuustavoitteet asettavat osaamista-voitteet	Ympäristö ja sen muutokset synnyttävät osaamista-voitteet	Oman toiminnan ja ympäristön uudistaminen, oppimaan oppimisen tavoitteet
Oppimista-voitteet	Yksilö harhaantuu työssään ja sopeutuu organisaatioon	Yksilö sopeuttaa organisaatiota ympäristöön	Yhteisöt luovat organisaatiolle ja ympäristölle uutta toimintaa ja tietoa
Oppimisen vastuut	Organisaatio opettaa yksilöä toimimaan ja hallitsemaan tietoa	Yksilö organisaation ongelmanratkaisijana ja toiminnan kehittäjänä	Yhteisöt organisaation uudistajina
Oppimistapa	Oppiminen palautteen perusteella	Oppiminen ongelmanratkaisuna	Oppiminen tiedon uudenaikaisina yhdistelminä
Osaamisen kehittäminen	Yksilön taitojen ja tietojen kasvattaminen esim. työhön perehdytys, oppipöytä-mestari, kurssit ja kirjallisuus	Osallistuminen erilaisiin projektiryhmiin, työnkierto, kokonaisprosessin hallinta	Erlaisia irtiottoja arjen työstä, erilaisten ihmisten kohtaamista, asioiden katsomista eri näkökulmista
Osaamisen johtamisen käytännöt	Ydinosaamisen määrittäminen, osaamista-voitteiden asettaminen, osaamiskartotukset, yksilölliset kehityssuunnat	Kehityskeskustelut ryhmässä, erilaiset jatkuvan parantamisen toimintamallit, projektiryhmät	Slackin mahdollistaminen, heikkojen linkkien arvostus, yhteyksien rakentaminen, älyllinen ristipölytys, siltojen purku

Taulukossa 1 on esitetty erilaisia lähestymistapoja osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa. Osaamisen johtaminen on moninainen kokonaisuus, eikä yhtä selkeää mallia osaamisen johtamiseksi ole luotu. Kysymys on yleensä tilanneteoreettisen mallin löytämisestä, missä mahdollisesti yhdistellään eri käytäntöjä sekä malleja osaamisen kehittämiseksi. Mallit ovat aina riippuvaisia organisaatiosta, toimintaympäristöstä ja siitä, mitä osaamisen johtamisella on tarkoitus tavoitella. (Oikarinen & Pihkala 2010b, 56–57.)

Kirjallisuudessa osaamiseen yhdistetään usein tieto. Tietojohtamisessa tieto voidaan jakaa objektiiviseen (rakenteellinen) ja toiminnalliseen (prosessuaalinen).

Tieto on toisaalta mitattavissa olevaa ja käsiteltävää, mutta myös toiminnallista ja yhteisöllistä. Toiminnallinen tieto yhdistetään usein tietämiseen (knowing). Toiminnallisessa tiedossa yhdistyvät siis tieto ja toiminta. Organisaatioiden menestyminen liittyy usein olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen sekä kykyyn luoda täysin uutta tietoa. Hiljaisessa tiedossa yhdistyvät puolestaan kokemusperäinen ja toiminnallinen tieto. Organisaatioiden haasteena on usein hiljaisen tiedon hallitseminen. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen avulla organisaatio saavuttaa usein kilpailuetua ja menestystä. (Hyrkäs 2009, 62.)



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2007, 132).

Kuvio 4 esittää yhden tavan lähestyä osaamisen johtamista ja siihen liittyvää viitekehystä. Koko prosessi lähtee liikkeelle yrityksen tai organisaation vision, strategian ja tavoitteiden määrittelystä. Näistä kyetään johtamaan organisaation ydinosaaminen, joka tulee sitten jakaa organisaation joka tasolle eri konkreettisiksi osaamisalueiksi. Organisaatiossa voi olla osaamiskeskusosasto, jonka tarkoituksena on luoda organisaatiolle lisäarvoja ja osaamisen kehittämiseen liittyvää lisäarvoa. Kriittisestä osaamisesta muodostettavat kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle,

jossa ne kytetään osaksi organisaatiotason kehityssuunnitelmia. Osaamisen kehittämisessä vaikuttavat koko ajan ympäristön asettamat haasteet ja mahdollisuudet. Tämä koko osaamisen johtamisprosessi on jatkuvaa toimintaa organisaatiossa, ja sen toimivuutta tulee tarkastella seurannan ja arvioinnin avulla (Sydänmaalakka 2007, 132–134.)

3.2 Henkilöstö organisaation voimavarana

Henkilöstön ja yksilöiden osaaminen ja sen kehittäminen on koko organisaation menestyksen kivijalka. Henkilöstö kuvataan usein organisaation suurimmaksi voimavaraksi (Viitala 2007, 170; Alahuhta 2015, 183). Oppiminen ja työuralla kehittyminen on jokaisen ihmisen mahdollisuus (Alahuhta 2015, 152). Kaikki organisaatioon liittyvä osaaminen on viime kädessä peräisin ihmisistä. On tärkeää kytkeä ihmisten osaaminen organisaation strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin. (Viitala 2007, 170.)



Kuvio 5. Älyllisen pääoman rakentuminen (Viitala 2007, 174).

Älyllinen pääoma koostuu kuvion 5 mukaisesti inhimillisestä (human capital), sosiaalisesta (social capital) ja rakenteellisesta pääomasta (structural capital). Inhimillinen pääoma liittyy organisaation henkilöiden tietoihin, taitoihin ja ominaisuuksiin. Inhimillisen pääoman avulla voidaan selvittää, onko organisaatiossa oikeanlaisia osaajia ja kuinka heidän osaamistaan voidaan edelleen kehittää. Rakenteellinen pääoma on käytännössä kaikki muu tieto, mikä ei liity organisaation työntekijöihin.

Se on näkyvää tietoa. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan puolestaan organisaation suhteita ja toimintatapoja sen tärkeimpiin sidosryhmiin. (Viitala 2007, 174.)

Pelkällä henkilöstön osaamisen kehittämällä ei vielä saavuteta riittävää lopputulosta, vaan se on yksi osa kokonaisuutta. Organisaation rakenteita, johtamista, ilmapiiriä ja kulttuuria on myös kehitettävä jatkuvasti. Lisäksi organisaation työntekijöiden motivaatiosta tulee huolehtia jatkuvasti. Johtamisen ja siihen liittyvien toimintaedellytyksien avulla organisaation osaaminen kyetään kanavoimaan hyödyksi. Organisaatiossa tulee olla tilaa luovalle ajattelumaailmalle ja uusille toimintatavoille. (Viitala 2007, 174.)

Uusia toimintatapoja ja kehittämistä ei tapahdu, ellei organisaatiossa kannusteta ihmisiä uusiin mahdollisuuksiin. Epäonnistumiset tulee myös sallia. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden motivoimisessa. Erityisesti muutosvaiheissa henkilöstön kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Organisaatiokulttuurin ja henkilöstön kehittäminen yhdessä luovat pohjaa organisaation hyvälle vireelle. (Alahuhta 2015, 183–184.)

Osaamisen johtamisen arkkitehtuurilla tai osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmällä tarkoitetaan niitä toimintamalleja, rakenteellisia ratkaisuja sekä työkaluja, jotka lisäävät osaamisen merkitystä ja sen kehittämistä organisaatiossa. Kokonaisuuteen sisältyy seuraavia asioita:

- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä (laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmä (perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön ja työyhteisöjen kehittäminen)
- osaamista tukevat muut HR-toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen ja työsuhteet)
- tietohallinto- ja tietojärjestelmät
- organisaatorakenne ja työn organisointitavat
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt
- osaamisriskien hallinta. (Viitala 2007, 175.)

Usein organisaatioiden osaamisen johtamisen järjestelmät sisältävät vain yksittäisiä tai muutamia yllä mainittuja kokonaisuuksia. Ideaalitalanne olisi se, että kokonaisuuden eri osa-alueet tukevat toisiaan ja muodostavat toimivan kokonaisjärjestelmän.

Tällöin järjestelmä myös kehittyy jatkuvasti, ja se toisaalta linkittyy vahvasti osaksi organisaation strategista johtamista ja sen tavoitteita. (Viitala 2007, 175.)

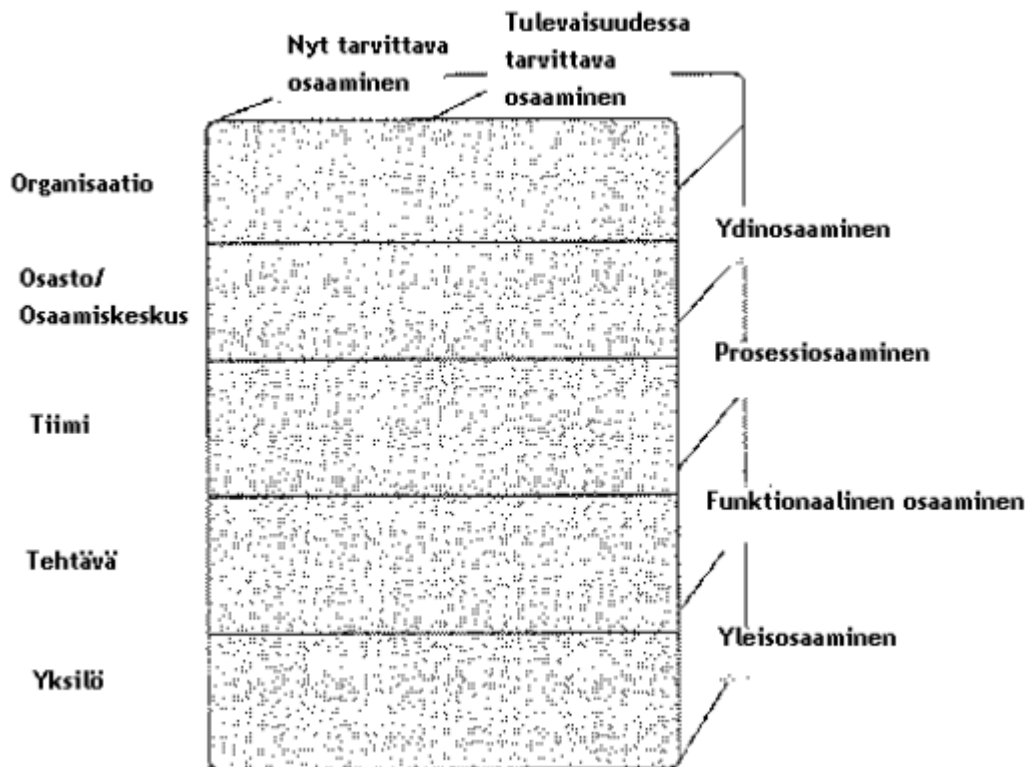
Osaamisen johtaminen on jatkuvassa muutosliikkeessä, ja sen kuvaaminen järjestelmien, kuvien tai tekstien avulla on hyvin haasteellista. Vaikka ilmiö onkin hyvin moninainen, osaamisen johtamista voi kuitenkin kyetä johtamaan järjestelmällisesti. Osaamisen johtamisen täydellinen hallinta on käytännössä mahdotonta, mutta silti sillä tulee olla oma paikkansa organisaation johtamisjärjestelmässä. Keskeinen haaste on saada ylimmän johdon strategiset tavoitteet jalkautettua organisaation eri osiin. Tämä jalkauttaminen koetaan usein haasteelliseksi. Ongelma liittyy hyvin usein organisaation eri tasojen vuorovaikutuksen riittämättömyyteen. Ongelmien ja niiden syy- ja seuraussuhteiden hahmottaminen vaatii yleensä asettumista useaan eri näkökulmaan organisaation rakenteissa. (Uotila 2010, 9.)

Osaamisen johtamisen kehittyessä pidemmälle voidaan puhua myös innovaatio-osaamisen johtamisesta. Innovaatio-osaamisen johtaminen vaatii lisää tutkimusta siihen liittyvistä prosesseista ja osaamisen luonteesta. Innovaatio-osaamistarpeita ei voida arvioida nykyisen osaamisen pohjalta, vaan vaaditaan täysin uudenlaista pitkän aikavälin näkemystä, ja jopa mahdollisesti kokonaan erilaista johtamistapaa. Innovaatio-osaamisen johtaminen herättää vielä monia avoimia kysymyksiä. Kuinka innovatiivisuus yhdistetään organisaation perustehtävän mukaisiin intresseihin? Mitä osaamiselta tällöin vaaditaan? Millaista osaamista ja missä organisaatio tarvitsee? (Oikarinen & Pihkala 2010b, 69.)

3.3 Osaamisalueet

Yleisesti tutkimuksessa osaaminen on jaettu yksilön ja organisaation osaamiseen. Yksilön osaamisella (kompetenssi) tarkoitetaan ihmiseen ja työhön liittyvää osaamista. Osaaminen on myös organisaatioon liittyvää (ydinosaaminen, kyvykkyys) osaamista. (Hyrkäs 2009, 61.) Ydinosaamisella tarkoitetaan usein sellaista osaamista, jonka organisaation työntekijät hallitsevat hyvin ja sen avulla saavutetaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 17).

Organisaatiossa on sekä yksilö- että organisaatiotason osaamista. Usein ihmisiin liittyvä osaaminen jaetaan lisäksi vielä yksilö- ja ryhmätason osaamiseen, joten osaamisalueita voidaan sanoa toisaalta olevan kolme. Osaamisen johtamisen ongelmaksi on muodostunut näiden osaamisalueiden käsitteleminen yksittäisinä prosesseina. Osaamisalueita ei kyetä yhdistelemään riittävästi. (Uotila 2010, 2.)



Kuvio 6. Osaamisen liittyvät tasot (Sydänmaalakka 2007, 135).

Yksi lähestymistapa osaamisen johtamiseen liittyen on esitetty kuviossa 6. Osaamistasot koostuvat kolmesta eri ulottuvuudesta, joita ovat organisaatiotaso, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus sekä osaamisen sisältö. Nykyisin vaadittava osaaminen voi olla aivan eri asia kuin tulevaisuuteen liittyvä osaaminen. Osaaminen vaihtelee eri organisaatiotasoilla, ja osaamisen luonne voi olla myös erilainen. Osaamisen johtamisen ongelmia käytännössä ovat usein olleet osaamisen tarkastelutavat sekä käsitteellinen epäselvyys. (Sydänmaalakka 2007, 135–136.)

Toinen tapa luokitella osaamisen johtamista on tarkastella osaamista ominaisuutena sekä prosessina. Ominaisuudella viitataan tietoihin ja taitoihin ja prosessi puolestaan liittyy käytäntöihin sekä työssä suoriutumiseen. Osaaminen voidaan lisäksi jakaa yksilölliseen tai organisatoriseen osaamiseen riippuen sen ensisijaisesta luonteesta. (Oikarinen & Pihkala 2010b, 48.) Taulukossa 2 on havainnollistettu näitä lähetystapoja.

Taulukko 2. Osaamisen liittyviä näkökulmia

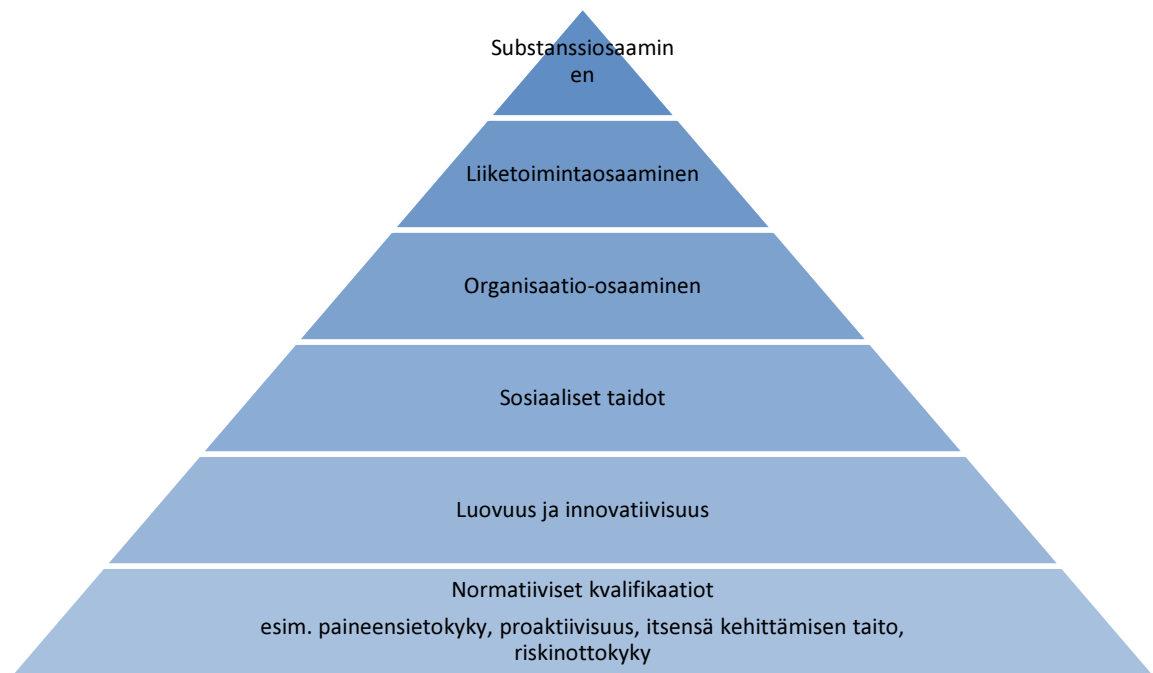
(Håland & Tjora 2006, 1009, Oikarisen & Pihkalan 2010, 48 mukaan).

	Ominaisuus	Prosessi
Yksilöllinen	Osaaminen yksilön ominaisuutena	Osaaminen työssä suoriutumisenä
Organisatorinen	Osaaminen työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kertymänä	Osaaminen prosessina ja suhteina organisaation jokapäiväisessä työssä

Organisaatiotason osaamista on luokiteltu useiden erilaisten kuvioiden ja teorioiden mukaisesti. Organisaatiossa tulee olla kynnystason osaamisaluetta, joka on tukevaa osaamista. Tukeva osaaminen voi olla esimerkiksi HR-osaamista tai taloushallintoon liittyvää osaamista. Jokaisella organisaatiolla tulee olla myös tietty perusosaaminen, joka on pohja kaikelle muulle osaamiselle. Organisaation ydinosaaminen on asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa osaamista, joka luokitellaan kriittiseen ja kehittymässä olevaan osaamiseen. Organisaatiot eivät kykene hallitsemaan kaikkia organisaatiotason osaamisalueita. Menestyvä organisaatio keskittyy ydinosaamisen kehittämiseen, jolla saavutetaan mahdollista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Long & Vickers-Koch 1995; Viitala 2007, 177–178.)

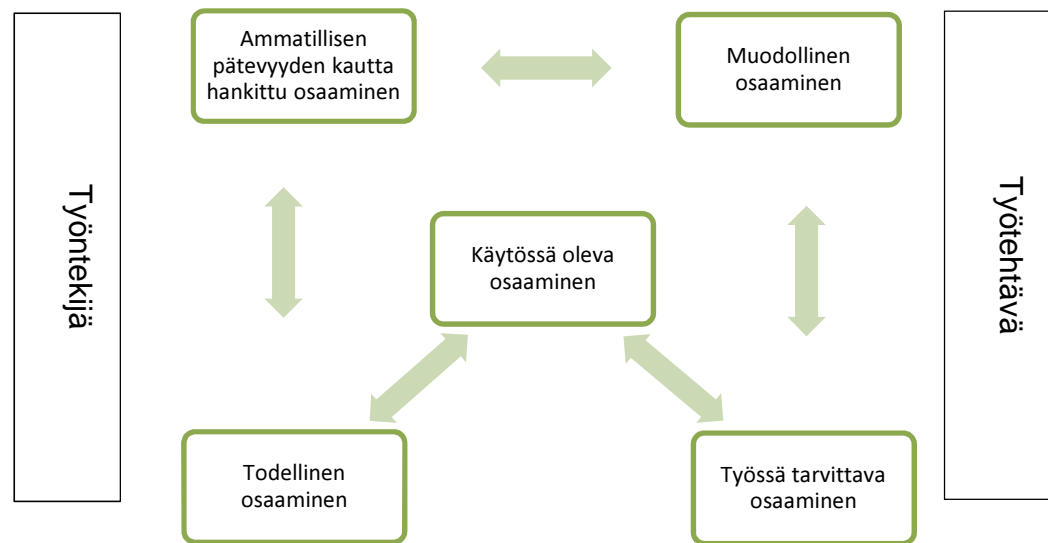
Yksilötason osaamista tarkastellessa voidaan todeta, että osaamisella on monta eri merkitystä ihmiselle. Osaava ihminen suoriutuu paremmin työtehtävistään ja saa toisaalta mielihyvää siitä. Osaava ihminen saa myös usein arvostusta omassa työyhteisössään. Yksilötason osaamisen yhteydessä mainitaan usein käsite työelämäkvalifikaatiot, jotka kuvastavat niitä valmiuksia joita työntekijä tarvitsee työssään ja organisaatiossaan. Kvalifikaatiot voivat olla persoonallisia ominaisuuksia tai esimerkiksi koulutuksen kautta kehittyneitä valmiuksia. Yleisiä kvalifikaatioita tarvitaan jokaisessa työyhteisössä sekä työtehtävässä. Kvalifikaatiot voivat toisaalta olla vain

tiettyyn ammattialaan liittyviä, jolloin puhutaan ammattikohtaisista kvalifikaatioista. Ammattikohtaisen kvalifikaation sisällä olevaa ydinosaamista nimitetään usein substanssiosaamiseksi. Lisäksi tehtäväkohtainen kvalifikaatio liittyy nimenomaan tehtäväkuvaan ja siihen liittyvään osaamiseen. Kvalifikaatioiden yhteydessä puhutaan usein osaamisista sekä valmiuksista. Osaamisella viitataan niihin kvalifikaatioihin, jotka ovat hankittavissa koulutuksen tai työkokemuksen kautta. Valmiudet liittyvät puolestaan lähinnä henkilöiden persoonallisiin kykyihin ja ominaisuuksiin. (Viitala 2007, 178–179.)



Kuvio 7. Yksilöosaamisen pyramidi (Viitala 2006, 116).

Kuviossa 7 on esitetty yksilöosaamiseen liittyvä pyramidi. Työntekijän yksilöosaaminen voidaan kuvata pyramidina, jonka ylin taso on yleensä näkyvissä olevaa tietoa ja taitoa. Pohjan työntekijän osaamiselle ja kehittymiselle erityisesti muutostilanteissa luovat kuvion alhaalla esitetyt kvalifikaatiot. Työntekijän hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta on tärkeää, että pyramidin alhaalla olevat ominaisuudet ovat kunnossa. Kehittyminen on tällöin ihmisenä kasvamista. Substanssiosaamisen kehittäminen liittyy työn sisällön tietojen ja taitojen parantamiseen (Viitala 2007, 179–180.)



Kuvio 8. Näkökulma yksilöosaamisen vaatimukseen (Mukaillen Ahvo-Lehtinen ym. 2005, 19).

Kuviossa 8 esitetään yksilöosaamisen koostumista. Pätevyysvaatimukset virkoihin ja toimiin pyrkivät varmistamaan sen, että työntekijällä on aina riittävä muodollinen osaaminen. Toisaalta työtehtävän hallitseminen edellyttää aina työssä tarvittavaa osaamista. Työntekijän todellinen osaaminen puolestaan muodostuu ammatillisen pätevyyden lisäksi työn ja elämän kokemuksen myötä kertyneestä osaamisesta. Käytössä oleva osaaminen tarkoittaa työntekijän todellisen osaamisen ja työssä tarvittavan osaamisen eroa. Osaamisen johtamisella pyritään usein kehittämään ja parantamaan käytössä olevaa osaamista. Osaamisvaje syntyy siitä, jos työntekijän käytössä oleva osaaminen ei vastaa työssä tarvittavaa osaamista (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18–19.)

Organisaatio-osaaminen on osaamista, johon liittyvät järjestelmät, työtavat, työkalut sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Lisäksi siihen sisältyvät organisaation toimintaa ohjaavat ajattelumallit, käsitykset, organisaatiokulttuuri ja ohjausjärjestelmät. Nykyisin suurin osa organisaatio-osaamisesta rakentuu erityyppisiin tiedonhallintajärjestelmiin. Teknologian kehityksen ja uusien innovaatioiden sekä toimintatapojen myötä organisaatio-osaamisen merkitys on korostunut myös julkisella sektorilla. Julkisen sektorin työtehtävät edellyttävät yhä enemmän työskentelyä tiimeissä, ryh-

missä sekä projekteissa. Tämä on toisaalta aiheuttanut sen, että osaamisvaatimukset ovat monipuolistuneet ja oppimisesta tulee entistä enemmän itseohjautuvampaa ja tilannekohtaista. Muuttuvassa toimintaympäristössä työskentely edellyttää useiden roolien ja tehtävien hallintaa samanaikaisesti. Oman työn hallitseminen edellyttää myös muiden ihmisten osaamisen täydentämistä ja hyödyntämistä. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21.)

3.4 Oppiva organisaatio

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa oppivat organisaatiot ovat olleet keskiössä kymmeniä vuosia ja erityisesti niitä tutkittiin paljon ennen 2000- lukua (Kinnunen 2010, 32; Hagman 2015, 28). Oppivan organisaation käsite on hyvin monitieteellinen ja sisältää useita eri lähestymistapoja. Oppivan organisaation ominaisuudet ja piirteet yhdistetään usein menestyvään ja elinkelpoiseen organisaatioon. Varsinkin nuoret organisaatiot kykenevät joustamaan ja muokkaamaan toimintatapojaan tehokkaammin kuin vanhemmat organisaatiot. Vanhemmilla organisaatioilla on taipumusta vakiintua ja tulla joustamattomiksi. Jatkuvalle oppimiselle organisaatiossa on merkitystä menestymiseen, uudistumiseen ja kykyyn luoda uusia toimintatapoja ja innovaatioita. (Kinnunen 2010, 34.)

Taulukossa 3 on esitetty vuosien 1988–1990 välisen ajan oppivan organisaation tutkimukset ja niiden sisältämien teorioiden keskeiset johtopäätökset. Yhteistä näille tutkimuksille on, että oppivassa organisaatiossa kehitetään ja pyritään jatkuvasti lisäämään henkilöstön kyvykkyyttä oppia uutta. (Hagman 2015, 29.)

Taulukko 3. Oppivan organisaation määrittely vuosilta 1988–1990
(Hagman 2015, 29).

Kirjoittaja	Vuosi	Teoksen nimi	Perusfilosofia
Pedler, M., Boydell, T. ja Burgoyne, J.	1988	Learning Company Project. Sheffield Training Academy	Oppiva organisaatio edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista.
Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. ja Clark, K. B.	1988	Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. New York: The Free Press	Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyä.
Lessem, R.	1990	Developmental Management-Principles of Holistic Business. Oxford Blackwell	Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön organisaation kehittämässä.
Penn, R.	1990	Leading the Learning. London, November 5th.	Oppiva organisaatio muuntaa jatkuvasti toimintatapaansa.
Senge, P.	1990	The Fifth Discipline. New York: Doubleday	Oppiva organisaatio lisää jatkuvasti omaa kyvykkyyttään luoda tulevaisuutta.

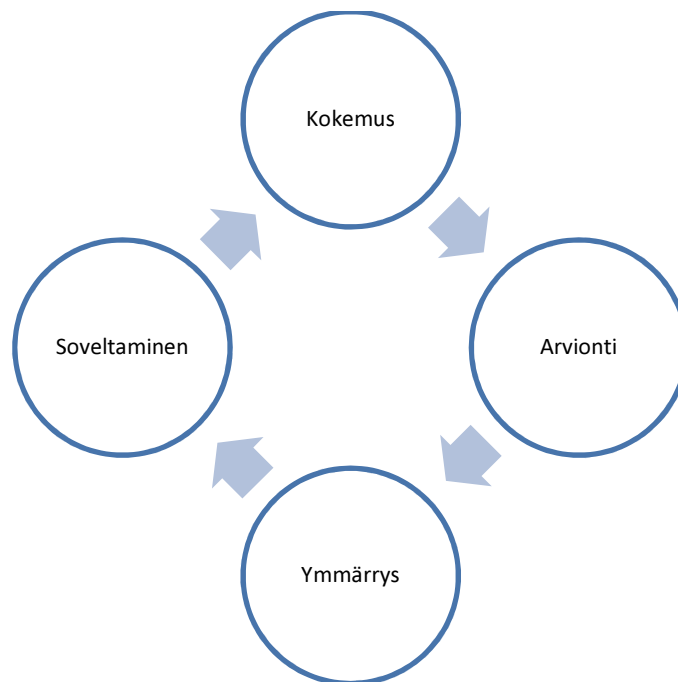
Oppivan organisaation määrittelyä ja ajattelua ohjaavat usein viisi erilaista oppivan organisaation tunnusmerkkiä:

- itsehallinta
- sisäiset toimintamallit
- jaettu visio
- tiimioppiminen
- systeemiajattelu. (Sengen 1990, 343, Flood 1999, 67 mukaan.)

Systeemiajattelu on kokonaisuuksien ja asioiden välisten yhteyksien hahmottamisesta. Todellisuus on usein monien eri asioiden yhteenliittymä, jossa vaikuttavat monet eri prosessit. Systeemiajattelun avulla kyetään hahmottamaan näitä monimutkaisia kokonaisuuksia. Sisäiset toimintamallit ovat usein tiedostamattomia ajattelu- ja toimintamalleja organisaatioissa. Nämä toimintamallit voivat pahimmillaan estää uuden oppimisen ja uudistumisen. Tämän vuoksi ne on tehtävä näkyviksi organisaatioissa, jolloin niitä voidaan myös kyseenalaistaa nykyisessä tilanteessa. Jaetun vision avulla organisaatioissa kyetään kulkemaan samaan suuntaan. Vision

tulee olla selkeä, jolloin se ohjaa tehokkaasti koko organisaation toimintaa. Itsehallinnalla tarkoitetaan, että organisaation jäsenet kykenevät omatoimisesti vaikuttamaan itsensä kehittämiseen ja oppimiseen. Organisaation johtamisella mahdollistetaan itsehallinnan toteutuminen. Organisaatioissa on yleensä ollut ongelmana itsehallinnan edistäminen. Tiimioppiminen on myös yksi keskeinen osa oppivaa organisaatiota. Tiimioppimisen avulla kyetään hahmottamaan sellaisia kokonaisuuksia, mitä yksiköt eivät yksin kykene hahmottamaan. (Sydänmaalakka 2007, 59–61.)

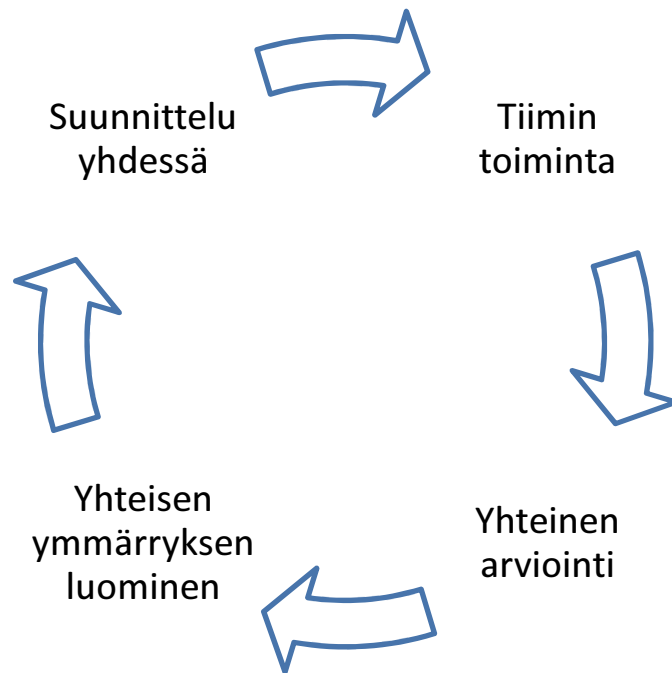
Oppimista organisaatioissa tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimiseen kiinnitetään organisaatioissa nykyisin yhä enemmän huomioita. Näiden eri tasojen oppimista voidaan vielä tehostaa organisaatioissa hyvin paljon. On tutkittu, että yksilö käyttää aivokapasiteetistaan arviolta vain 1–10 prosenttia. Jos vertaamme tätä samaa määrää organisaation oppimiseen, niin todennäköisesti organisaatio käyttää vain noin 10 prosenttia osaamispotentialistaan. Oppiminen eri tasoilla linkittyy vahvasti keskenään. Vuorovaikutussuhteiden merkitys oppimisessa on suuri. (Sydänmaalakka 2007, 48–49.)



Kuvio 9. Yksilön oppimiskehä
(Sydänmaalakka 2007, 51).

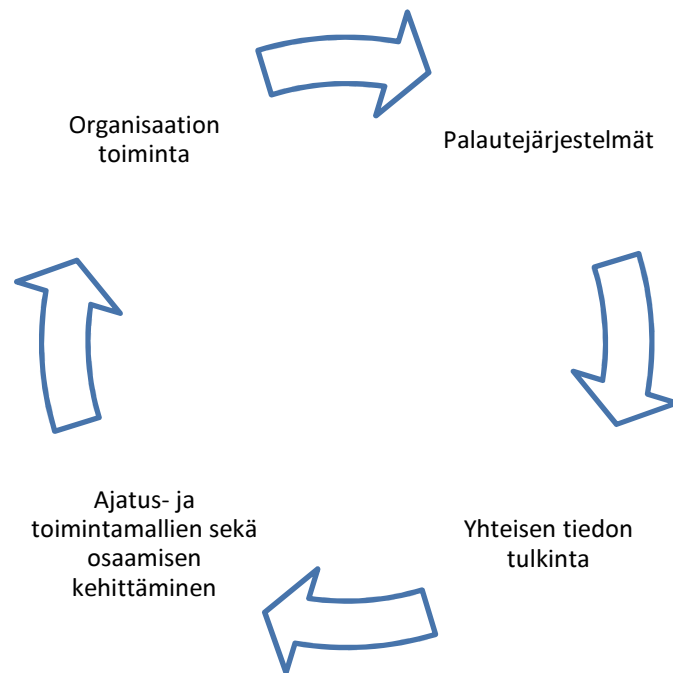
Oppimisen lähtökohta on yksilötasolla, koska kaikki oppiminen tapahtuu ensisijaisesti yksilön tasolla. Oppiminen on taito, joka koostuu opiskeluasenteesta, suunnitelmallisuudesta ja

desta, ja opiskelutekniikasta. Tutkijat ovat todenneet, että oppimistaitoa voidaan parantaa jopa 50 prosenttia kehittämällä näitä elementtejä. Kuvion 9 mukaan yksilön oppiminen on prosessi jonka lähtökohtana ovat yksilön kokemukset. Kokemuksia pyritään aina arvioimaan ja niistä kerätään olennaista tietoa. Tietoa pyritään tämän jälkeen ymmärtämään ja viimeiseksi soveltamaan käytäntöön erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaalakka 2007, 51.)



Kuvio 10. Oppiminen tiimitasolla (Sydänmaalakka 2007, 52).

Oppiminen tapahtuu nykyisin yhä useammin tiimi- ja ryhmätasolla. Tiimissä on ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista. Tiimien oppiminen muistuttaa hyvin paljon yksikön oppimisprosessia (ks. kuvio 10). Tiimillä on yksilön sijaan yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja jaettu vastuu. Hyvä lopputulos edellyttää toimivaa yhteistyötä ja hyvää yhteishenkeä. (Sydänmaalakka 2007, 52.)



Kuvio 11. Organisaation oppimisprosessi (Sydänmaalakka 2007, 54).

Organisaatiot kykenevät oppimaan samalla tavalla kuin yksilöt tai tiimit. Organisaatio on elävä organismi ja toimii vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tulevaisuudessa organisaatiot ovat yhä enemmän monipuolisia verkostoja eikä niillä ole perinteisiä organisaation rajoja. Tällöin ne ovat usein nopeasti uudistuvia ja se on toisaalta vaatimus nykyajan nopeasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. Nykyisin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa puhutaan paljon organisaation oppimisesta. Organisaation oppiminen voidaan myös kuvata prosessina, jossa tärkeänä elementtinä on palautteen kerääminen ja sen yhteinen tulkinta (ks. kuvio 11). Organisaation oppimisprosessi eroaa yksilö- ja tiimioppimisen prosesseista. Organisaation oppiminen perustuu organisaation muistiin. Lisäksi oppiminen organisaatiossa tapahtuu jaettujen tietojen ja ajattelumallien avulla. (Sydänmaalakka 2007, 54–55.)

Organisaation oppimista tulisi edistää luomalla oppimista edistäviä työkaluja sekä prosesseja. Suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tiedon johtaminen ovat älykkään organisaation keskeisiä perusprosesseja. Suorituksen johtamisen avulla pyritään parantamaan organisaation prosesseja kehittämällä yksilöitä ja tiimejä. Osaamisen johtamisen avulla pyritään hahmottamaan organisaation ydin-

osaaminen ja kehittämään sitä. Tiedon johtamisen avulla puolestaan pyritään tuottamaan jatkuvasti uutta tietoa ja soveltamaan sitä nopeasti käytännössä. (Sydänmaalakka 2007, 77–78.)

Taulukko 4. Virheistä oppiminen organisaation eri tasoilla
(Kinnunen 2010, 152).

Taso	”Nyrkkisääntö”
Yksilötaso	<ul style="list-style-type: none"> - Havaitessasi virheen tuo se avoimesti esiin. - Mieti aina syitä virheen tapahtumiseen, älä etsi syyllisiä. - Tunne vastuusi toiminnan kehittämistä myös virheen ilmoittamisen jälkeen.
Työyhteisötaso	<ul style="list-style-type: none"> - Keskustelkaa tapahtuneista virheistä säännöllisesti yhdessä. - Palkitkaa virheen esiin tuomisesta.
Esimies ja vastuuhenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> - Kannusta virheiden esiin tuomiseen. - Käsittele virheitä etsimällä niiden syitä ei syyllisiä virheeseen. - Tuo virheet yhteiseen keskusteluun ja anna palautetta. - Ohjaa omalla esimerkilläsi avoimen ilmapiirin muodostumista.
Organisaatiotaso	<ul style="list-style-type: none"> - Antakaa esimiehille ja vastuuhenkilöille tilaisuus virheistä keskusteluun. - Antakaa kaikille tiedoksi säännöllisesti palautetta virheistä oppimisen tuloksista.
Ylin johto	<ul style="list-style-type: none"> - Varmista, että organisaatiossa on selkeä ja vastuutettu prosessi, jonka tuella ylin johto saa tietoa virheistä ja jonka tuella myös päätökset menevät takaisin yksilötasolle. - Kannusta määrätietoisesti avoimuuteen.

Oppiva organisaatio mahdollistaa tehokkaasti virheistä oppimisen (Kinnunen 2010, 61). Taulukossa 4 on esitetty potilasturvallisuuden kehittämiseen liittyvät käytännön ohjeet organisaation eri tasoille, jotta virheistä oppiminen olisi ylipäättänsä mahdollista. Organisaatioissa olevaan inhimilliseen toimintaan liittyy aina erehtymisen mahdollisuus (Kinnunen 2010, 2). Ylimmän johdon tehtävänä on rakentaa organisaatioon virheistä oppimisen prosessi. Keskustelu virheistä ja niihin liittyvistä päätöksistä tulee kulkea organisaatiossa ylhäältä alas ja myös toisin päin. Yksilötasolla on

tärkeää tuoda esille havaitut virheet, jolloin niihin on mahdollista vaikuttaa. Esimiesten tulee kannustaa virheiden tunnistamiseen ja heidän tulee omalla toiminnallaan vaikuttaa avoimen ilmapiirin luomiseen organisaatiossa. (Kinnunen 2010, 152.)

Oppivan organisaation mallista on pyritty myös kehittämään osaavaa organisaatiota. Osaava organisaatio on mahdollista rakentaa luottamuksellisessa ja avoimessa työilmapiirissä. Osaamista ja osallistamista organisaatiossa voidaan kehittää erityisesti johdon ja esimiesten tuen avulla. Henkilöstön ja esimiesten välisen yhteistyön tulee olla myös avointa ja luottamuksellista. Organisaatioissa on usein epävirallisia valtasuhteita, jotka saattavat olla esteenä luottamuksellisen organisaatiokulttuurin rakentumiselle. Hyvä työilmapiiri edistää osaltaan yhteisen organisaatiokulttuurin syntymistä, jossa arvoina korostuvat luottamus, arvostus, yksilön kunnioitus, vuorovaikutus, yhteistyö ja avoimuus. Oppivan organisaation kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, eivätkä sen tulokset ole heti havaittavissa. (Hagman 2015, 175–178.)

3.5 Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää panostaa oikeisiin asioihin ja toisaalta priorisoida osaamisen kehittämiseksi tehtäviä toimenpiteitä. Kehittämiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Organisaatioilla on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen panostamalla esimerkiksi seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

- Organisaation on tärkeää kiinnittää arvokkaat henkilöt ja heidän osaamisensa organisaatioon (esimerkiksi avainhenkilöpolitiikka).
- Organisaatio voi kehittää henkilöstöä investoimalla osaamisen kehittämiseen.
- Organisaatio voi ostaa tai lainata osaamista organisaation ulkopuolelta sekä rekrytoimalla uusia henkilöitä organisaation palvelukseen (esimerkiksi yritysostot, konsultit tai partnerit).
- Organisaatio voi myydä toimintojaan tai irtisanoa henkilöstöään vanhentuneen tai tarpeettomaksi käyvän osaamisen poistamiseksi. (Viitala 2007, 184.)

Organisaation toiminnan tavoitteiden, päämäärien ja osaamistarvekartoitusten pohjalta on tärkeää laatia koko organisaatiota koskeva osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelma. Näiden suunnitteluajankänteen tulisi olla noin muutaman vuoden mittainen. Kehittämissuunnitelma voidaan laatia koskemaan yksilöitä, tiimejä, työyksiköitä tai koko henkilöstöä. Kehittämissuunnitelmien on oltava riittävän konkreettisia, jotta niiden toteutumista voidaan seurata. Seuranta voidaan toteuttaa tehokkaasti esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä käytävillä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelun avulla pyritään kehittämään henkilön tai ryhmän osaamista yhteistyössä palautteen ja keskustelun avulla. Kehityskeskusteluiden pohjalta laaditaan usein kehittämissuunnitelma. Esimiehen on tärkeää antaa oma tukensa ja panoksensa työntekijän kehittymiselle. Toisaalta myös esimies saa tukea omalle kehittämiselleen keskustelun avulla. (Viitala 2007, 185–186.)



Kuvio 12. Henkilöstön kehittämisen eri vaihtoehtoja (Viitala 2006, 261).

Toimenpiteitä ja eri vaihtoehtoja henkilöstön kehittämiseksi on useita. Kuviossa 12 kehittämistoimenpiteet on jaoteltu nelikentän mukaisesti. Toimenpiteet voidaan jaotella yksilö- tai työyhteisötasolle. Toinen vaihtoehto on jakaa toimenpiteet niiden formaalin tai epäformaalin luonteen mukaisesti. Erityisesti yrityksissä on todettu olevan tarvetta kohdistaa kehittämistoimenpiteitä erityisesti työyhteisötason toimenpiteiden mukaisesti. Kyseiset toimenpiteet pyrkivät lisäämään vuorovaikusta organisaatioissa. (Viitala 2007, 188–189.)

Osaamisen kehittämässä on tärkeää pyrkiä hyödyntämään organisaation hiljainen tieto. On todettu, että ihminen oppii työtaidoistaan 80 prosenttia työssä ja vain 20 prosenttia työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Hiljainen tieto on henkilön osaamista, jota hän ei osaa opettaa muille niin että hekin oppivat sen. (Asikainen & Toivonen 2004, 12.) Yrityksissä tarvitaan usein hiljaisen tiedon hyödyntämisen strategia, jonka avulla pyritään järjestelmällisesti hyödyntämään hiljaista tietoa ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä mallintamaan sitä (Asikainen & Toivonen 2004, 39).

3.6 Strateginen johtamisprosessi

Strategisen johtamisprosessin kokonaisuutta kuvataan alla olevien alaotsikoiden perusteella. Ensimmäisessä alaotsikossa käydään läpi strategisen johtamisen perusteita. Strategia liittyy aina vahvasti organisaation perustehtävään, joten sitä käsitettä avataan omassa alaotsikossa. Perusteiden jälkeen pyritään teorian avulla läpi hahmottamaan sitä, kuinka strateginen suunnittelu kytketään osaksi organisaation osaamisen kehittämistä.

3.6.1 Strategisen johtamisen perusteita

Strategialla tarkoitetaan usein organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisesta, ja kaikkia niitä toimenpiteitä joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Strategian avulla organisaatio pyrkii sopeutumaan vallitsevaan ulkoisen toimintaympäristön tilanteeseen. Strategia on käsitteenä hyvin vanha, ja se on muodostunut aikanaan sodan johtamisen alueelta, missä strategialla tarkoitettiin armeijan toimintasuunnitelmaa. (Peltonen 2007, 65.) Strateginen johtamisprosessi on organisaatiossa jatkuvaa toimintaa, joka sisältää strategian laadinnan, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja seurannan. Strategisen suunnitteluprosessin aikajänne on 3–5 vuotta. (Sydänmaalakka 2007, 137–138.)

Yritysmaailmassa strategia on yksi väline, jolla yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan markkinoilla. Hyvin laaditun ja jalkautetun strategian avulla yritys pyrkii saa-

maan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Monilla organisaatioilla on todella hyvin laadittuja strategioita. Vaativin asia on saada organisaation strategia elämään ja muutettua se paperisesta asiakirjasta teoksi. (Alahuhta 2015, 51.)

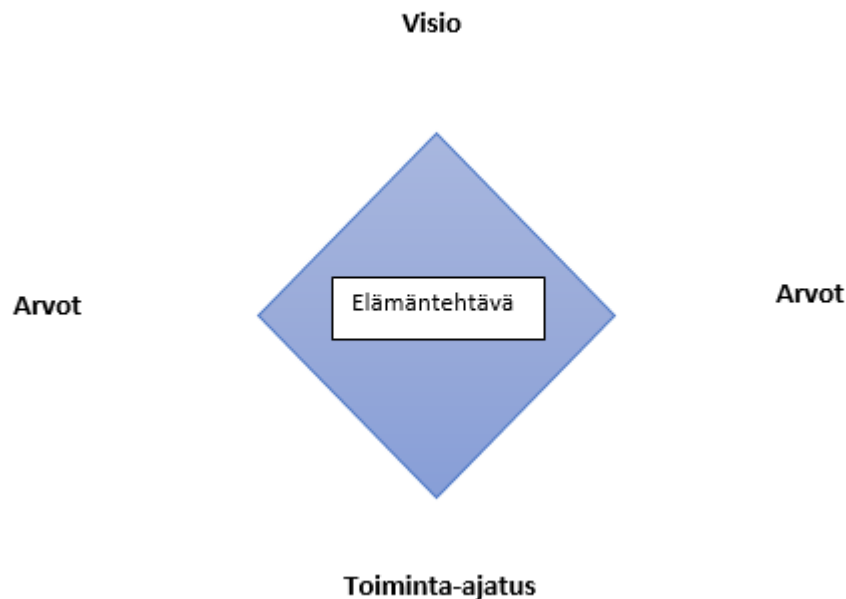
Strategisen johtamisen ja strategian laatimisen haasteena ovat toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset. Ympäristöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi lainsäädännön vaikutusta organisaation toimintaan. Rahoituksella ja koko julkisen sektorin tilanteella on usein merkitystä strategian suuntaamiselle. Vakiintuneilla toimialoilla on usein pitkään jatkuneita käytäntöjä, joiden muuttaminen saattaa olla hyvin haasteellista. Lisäksi poliittinen ympäristö vaikuttaa suoranaisesti tai välillisesti vahvasti lähes jokaisessa organisaatiossa. Organisaatiot kykenevät toisaalta vaikuttamaan jonkin verran toimintaympäristöön omilla toimenpiteillään. (Peltonen 2007, 83–84.)

3.6.2 Organisaation perustehtävä

Jokaisen organisaation päämääränä on toimia oman perustehtävänsä (primary task) mukaisesti. Perustehtävä antaa perusteet koko organisaation olemassaololle ja toiminnalle. Näin ollen organisaation toiminnan tulisi aina olla yhteydessä perustehtävään. Johtamisen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on saada organisaatio suoriutumaan perustehtävän suorittamisesta mahdollisimman tehokkaasti. (Lönngqvist 2007, 26.) Myös osaamisen johtamisen lähtökohtana on osaamistavoitteiden määrittely siten, että niiden avulla kyetään saavuttamaan organisaation perustehtävän asettamat tavoitteet (Järvinen 2001, 121; Viitala 2007, 175).

Organisaation visio määritellään usein tulevaisuuden tahtotilaksi (Kamensky 2008, 70). Visioita käytetään johtamisen lisäapuna luonnehtimaan organisaation haluttua tavoitetilaa. Toisaalta jos visio on liian abstrakti, se saattaa tuottaa myös pettymyksiä. Visio tulee olla saavutettavissa ja osaltaan myös mitattavissa tavoitteiden avulla. (Lönngqvist 2007, 27; Sydänmaalakka 2007, 136). Visiolla ja strategialla on usein koettu olevan motivoiva vaikutus organisaation henkilöihin. Vision pitää olla tällöin kiinnostava henkilöstön keskuudessa (Järvinen 2011, 46). Visio osaltaan motivoi henkilöstöä kehittämään jatkuvasti osaamistaan. (Viitala 2007, 176.) Erityisesti esimiesten on tärkeää ymmärtää organisaation strategiset tavoitteet ja tulevaisuu-

den tahtotilat. Ylimmän johdon haasteena on kehittää tehokkaita keinoja organisaation strategian viestimiseksi siten, että se ymmärretään organisaation kaikilla tasoilla. Kun esimiehet ymmärtävät ylimmän johdon viestin strategiasta, he kykenevät muuttamaan ja jalkauttamaan tavoitteet osaksi työprosesseja sekä toimintoja. (Hagman 2015, 176.)



Kuvio 13. Organisaation elämäntehtävä
(Kamensky 2008, 70).

Organisaation perustehtävän yhteydessä viitataan usein myös elämäntehtävään. Organisaation elämäntehtävä koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat toiminta-ajatus, arvot ja visio (ks. kuvio 13). Toiminta-ajatus liittyy organisaation perustarkoitukseen ja olemassaoloon. Arvot puolestaan liittyvät organisaation periaatteisiin toimia. Organisaation elämäntehtävä pyrkii kokonaisuudessaan vastaavaan kysymykseen, miten organisaatio kykenee menestymään valitsemallaan toiminta-alueella. (Kamensky 2008, 70–71.)

Osaamisen johtamisessa puhutaan usein niin sanotun luovan jännitteen synnyttämisestä. Oppimista synnyttävä luova jännite on riippuvainen organisaation vision ja strategian sekä nykyhetken osaamisen välisestä yhteydestä. Kun vision, tavoitteen ja strategian avulla saadaan hahmoteltua henkilöstölle konkreettinen ja saavutettavissa oleva tila, syntyy oppimista synnyttävä luova jännite. (Viitala 2002, 50.)

3.6.3 Strateginen suunnittelu osana osaamisen kehittämistä

Yrityksen tai organisaation strategisen suunnittelun tehtävänä on määritellä tarvittava ydinosaaminen ja sen koostuminen. Suunnittelussa ennakoidaan usein toimintaympäristön muutoksia ja sen vaikutusta organisaation ja työntekijän ydinosaamisen kehittämistarpeisiin. Näiden pohjalta osaamistarpeita tulee priorisoida ja allokoita. Tämän perusteella voidaan määritellä yksittäisten työntekijöiden taito- ja tietotavoitteet. Näin syntyvät strategiset raamit ja tavoitteet organisaation osaamisen kehittämiseksi. Tämä strateginen prosessi on monesti usein vaikeasti hallittavissa, koska strateginen suunnittelu tulee linkittää osaamisen kokonaisvaltaiseen johtamiseen. (Oikarinen & Pihkala 2010b, 49.)

Osaamisen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa pidetään yleensä selvyytenä, että organisaatioissa osataan lähtökohtaisesti määritellä tarvittavat strategiset ydinosaamiset. Kirjallisuudessa tai tutkimuksissa ei usein käsitellä tätä ydinosaamisen tunnistamiseen liittyvää prosessia, vaikka se on keskeisessä asemassa osaamisen johtamisessa. Prosessi on keskeinen strategisen osaamisen johtamisessa, koska esimerkiksi ydinosaamisten tunnistamisessa kiinnitetään huomiota organisaation kannalta tärkeimpiin asioihin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi prosessi luo organisaatioissa yhteistä sosiaalista vuorovaikutusta. (Säntti & Viitala 2010, 95.)

Osaamisen johtamiseen liittyvän strategiatyön helpottamiseksi tulisi organisaatioissa hyödyntää erityisesti HR-jaosta. HR-jaoksella tulisi olla keskeinen asiantuntijarooli organisaatiossa osaamisen johtamiseen liittyvissä linjauksissa. Tämä on perustelua sen vuoksi, että erityisesti organisaation johto ei välttämättä ole kykenevä määrittelemään pätevästi osaamisen johtamiseen liittyviä tavoitteita ilman HR-funktiota. (Oikarinen & Pihkala 2010a, 89.)

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät organisaatiossa (Mukaillen Viitala 2007, 172).

Ylin johto	vision ja strategian päivitys <ul style="list-style-type: none"> • strategisten osaamisten määrittely • osaamisen arviointi ja suunnittelu 	Strategiapäivä	HR-ammattilaiset Osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä tukeva henkilöstöjohtaminen ja sen tarjoamat järjestelmät ja työkalut, joita ovat esimerkiksi rekryointi, henkilöstön kehittämisen tuki
Ylin johto Yksiköiden vetäjät Esimiehet Tiiminvetäjät	yrityksen ja yksiköiden tavoitteiden määrittely ja aikaisempien tavoitteiden saavuttamisen arviointi <ul style="list-style-type: none"> • tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • olemassa olevan osaamisen riittävyyden ja laadun arviointi • osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laadinta 	Arviointitilaisuudet Tavoitekeskustelut Suunnittelupalaverit	
Jokainen yksilö esimiehensä tuella	yksilötason tavoitteiden määrittely ja edellisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi <ul style="list-style-type: none"> • tehtävien ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • olemassa olevien osaamisten arviointi • kehittämissuunnitelman laadinta 	Tavoitekeskustelut Osaamiskartoitukset Kehityskeskustelut	

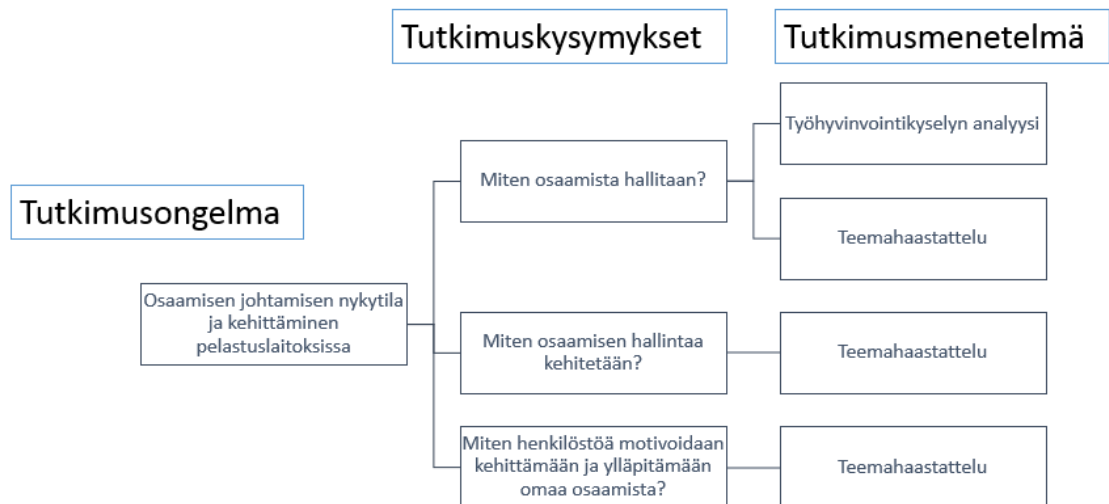
Taulukossa 5 pyritään havainnollistamaan malliesimerkillä henkilöammattilaisten roolia ja mahdollista sijoittumista organisaation osaamisen johtamisessa. Käytännössä HR-ammattilaiset tukevat organisaation joka tasoa omalla erityisosaamisellaan. Päävastuussa osaamisen kehittämisessä ovat kuitenkin ylin johto ja yksiköiden esimiehet. Operatiivinen johto ja henkilöstöammattilaiset ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Viitala 2007, 172.)

Organisaation strategian ja osaamisen on vastattava toisiaan. Strategia on kyettävä luomaan olemassa olevan osaamisen pohjalta. Toki strategian muutos tarvitsee myös uuden osaamisen luomista. Organisaatiota ohjaavan strategian luominen ja sen toteuttaminen vaatii johdolta erityistä johtamiskyvykkyyttä. (Ruuska 2001, 171.) Tutkimuksessa on selvitetty, että joka kolmannella suomalaisella yrityksellä ei ole HR:n tai osaamisen johtamiseen liittyvää strategiaa (Karjalainen 2016).

4 EMPIIRISET TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaa voidaan usein pitää koko tutkimuksen lähtökohtana (Saukko-
nen, [Viitattu 14.9.2016]). Tutkimusongelmaa voi olla haasteellista määrittää tar-
kasti, mutta sen tulee kuitenkin olla mahdollisimman yksiselitteinen ja selkeä (Saa-
ranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusongelma liittyy osaamisen johtami-
seen pelastuslaitoksissa ja sen kehittämistarpeisiin. Tutkimuskysymykset liittyvät
osaamisen hallinnan nykytilan selvittämiseen sekä kehitystarpeisiin ja kuinka yksi-
löitä motivoidaan kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamistaan. Tutkimusongel-
man luonne tässä opinnäytetyössä on kartoittava. Tässä opinnäytetyössä pyritään
vastaamaan tutkimusongelmaan kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Tutkimuk-
sessa käytetään rinnakkain kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.
Kvantitatiivinen menetelmä liittyy pelastustoimen valtakunnallisen työhyvinvointiky-
selyn analyysiin. Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan haastatteluiden avulla. Työhy-
vinvointikyselyn avulla on tarkoitus selvittää eri taustamuuttujien vastausten erilai-
suutta, jotta taustamuuttujat kyetään mahdollisesti huomioimaan osaamisen johta-
misessa. Teemahaastattelussa pyritään syvällisemmin kartoittamaan osaamisen
johtamisen nykytilaa pelastuslaitoksissa ja sen mahdollisia kehittämiskohteita. Tut-
kimuksen kokonaisuutta pyritään hahmottamaan paremmin kuvion 14 avulla.



Kuvio 14. Tutkimuksen kokonaisprosessi.

Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten selittämiseen. Tutkimusongelma määrittää usein käytettävät menetelmät. Mikäli samassa tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista menetelmää, puhutaan usein monistrategisesta tutkimuksesta. Monistrateginen tutkimus vie usein enemmän aikaa, ja lisäksi raporttien pituudet ovat usein hyvin pitkiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28–33.)

4.2 Menetelmien kuvaukset

Tässä työssä käytettyjä menetelmiä kuvataan seuraavissa alaotsikoissa. Ensimmäisenä käydään läpi työhyvinvointikyselyn taustatietoja, ja kuinka kysely on muodostunut. Teemahaastattelun perusteita on avattu seuraavassa alaotsikossa. Otsikon alla käsitellään myös haastatteluihin valittujen henkilöiden taustatietoja. Viimeisessä alaotsikossa on kuvattu käytettyjen menetelmien reliabiliteettia ja validiteettia.

4.2.1 Työhyvinvointikyselyaineisto

Pelastustoimen ensimmäinen valtakunnallinen työhyvinvointikysely toteutettiin vuoden 2013 loppupuolella. Kysely toteutettiin sisäministeriön johdolla yhdessä MIF

Koulutus Oy:n kanssa. Kysely toimitettiin kaikille pelastustoimessa päätoimisesti työskenteleville henkilöille. Sen tavoitteena oli kartoittaa pelastustoimen henkilöstön työhyvinvointia ja siihen liittyviä asiakokonaisuuksia. (Sisäministeriö 2014b.)

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty valmista kyselyaineistoa, jota on rajattu koskemaan osaamisen johtamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia. Kyselyaineistoa on jouduttu siten muokkaamaan soveltuvin osin. Kyselyn vastaanotti vuoden 2013 marraskuussa 4 661 henkilöä (Sisäministeriö 2015, 14).

Kyselyyn kuului 10 taustakysymystä, joilla haluttiin kartoittaa muun muassa vastaajan toimipaikkaa, ikää, koulutustaustaa ja palvelusvuosia. Kyselyssä oli lopuksi myös avoin vastauskohta. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä. Alkuperäinen kysely sisälsi 53 kysymystä kuudesta eri faktorista:

- turvallisuus ja fyysiset tekijät
- oman työn hallinta
- jaksaminen
- haastavien tilanteiden kohtaaminen
- esimiestoiminta ja johtaminen
- lopuksi-osio. (Sisäministeriö 2015, 13.)

Varsinaiset kysymykset oli muodostettu Likert-asteikolla seuraavalla tavalla:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = jokseenkin samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneista on rajattu pois ne henkilöt, jotka eivät olleet tehneet kyselyä valmiiksi. Tällöin otannan kokonaismääräksi saadaan $N=2095$ henkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi saadaan $2\,095 / 4\,661 * 100 \% \approx 45 \%$. Vastausprosentti jää pieneksi, ja tähän on vaikea määrittää yhtä selkeää syytä. Osasyynä pieneen vastausprosenttiin lienee se, että osa kyselyn henkilöistä ei käytä ollenkaan sähköpostia. Pelastustoimessa erilaisia kyselyitä tulee usein, ja se

saattaa laskea vastaajien innokkuutta. Pelastustoimen henkilöstömäärää tilastoidaan eri tavoilla, joten kyselyn kokonaishenkilömäärä lienee myös osittain suuntaa antava.

4.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on yksi suosituimmista menetelmistä kerätä laadullista tietoa. Kyseessä on keskustelunomainen tilanne, jossa tutkija pyrkii samaan selville vuorovaikutustilanteessa häntä kiinnostavat asiat. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda keskustelussa esille omat kokemuksensa ja mielipiteensä. (Eskola & Vastamäki 2001, 24–25.)

Tämän tutkimuksen toisena menetelmänä toimi laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Valittu menetelmä toteutettiin kuuden eri pelastustoimen henkilön teemahaastatteluna. Teemahaastattelun avulla pyritään syvällisemmin saamaan selville pelastustoimen osaamisen johtamisen nykytilaa ja erityisesti sitä, kuinka hyvin pelastuslaitokset kykenevät hallitsemaan henkilöstön osaamista. Opinnäytetyön alkuvaiheessa pelastustoimen osaamisesta ja koulutuksesta vastaaville henkilöille lähetettiin alkukartoituskysely (liite 1), jonka perusteella valittiin lopulliset kuusi haastateltavaa henkilöä. Haastateltaviksi henkilöiksi pyrittiin valitsemaan eri tehtävissä toimivia henkilöitä työntekijätasolta korkeimpaan johtoportaan. Haastattelut suoritettiin videoyhteydellä Lync- sekä WebEx-sovellusten välityksellä. Yksi haastattelu suoritettiin paikan päällä. Haastattelut nauhoitettiin aineistojen analyysiä varten. Haastateltaville annettiin nähtäväksi haastattelurunko, joka ohjasi keskustelun kulkua. Haastattelurunko sisälsi pääteemat sekä niihin liittyvät alaotsikot. Teemahaastattelurunko löytyy opinnäytetyön liiteosista (liite 2).

Vastaajien ikä vaihteli ikävuosien 34–55 välillä. Kaikkien haastateltavat olivat miehiä. Työkokemus pelastustoimesta vaihteli haastateltavilla kuudesta vuodesta yli 20 vuoteen. Asema organisaatiossa vaihteli palomiehestä, palomestariin, palopäällikköön, pelastuspäällikköön sekä pelastusjohtajaan. Ammatillisen koulutuksen lisäksi haastateltavat olivat suorittaneet myös muita tutkintoja. Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä työntekijänäkökulmaa, ja tämän vuoksi puolet haastateltavista edusti työntekijätasoa.

4.2.3 Menetelmien reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään aina välttämään virheiden syntymistä. Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat hyvin usein. Tämän vuoksi tutkimuksen tulosten analysoinnissa tulee kiinnittää aina huomiota valitun menetelmän luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa suoritettujen mittaustulosten toistettavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tutkimuksen tai mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmän avulla kyetään mitattamaan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Työhyvinvointikyselyn osalta aineisto ei sovellu kaikilta osin tieteelliseen tutkimukseen. Mielipidekysymysten osalta vastausvaihtoehto kolme kuvasi arvoa ”en osaa sanoa”, joten käytännössä vastaaja voi ymmärtää sen eri tavalla kuin kyselyn laatija. Tämä saattaa osaltaan heikentää menetelmän reliabiliteettia. Kyselyaineisto sisälsi paljon dataa, ja sitä jouduttiin muokkaamaan tilastoanalyysiä varten erilaiseen muotoon. Tämä aineiston muokkaaminen ja syöttäminen tilasto-ohjelmaan toistettiin kaksi kertaa, jotta menetelmän reliabiliteetti ei heikkenisi. Validiteetin osalta voidaan todeta, että tilastoanalyysiin valitut kysymykset eivät välttämättä liity täysin osaamisen johtamiseen. Toisaalta tutkimusmenetelmän tarkoituksena on analysoida valittujen taustamuuttujien eroja valittujen kysymysten osalta. Mielipidekysymysten osalta vastaajien kokemukset ovat usein moniulotteisia, joten täydellistä validiteettia ei mielipidekysymyksissä kannata edes tavoitella.

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä reliabiliteetti ja validiteetti tulkitaan usein eri tavoilla (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Haastattelun tekniset välineet tarkastettiin ja testattiin ennen varsinaisia haastatteluita. Teknisissä järjestelmissä esiintyi muutamia haasteita, mutta ne eivät vaikuttaneet menetelmien lopputuloksiin. Internet-yhteyden avulla suoritettavat haastattelut mahdollistavat nopeamman aikataulun, koska matkustamista eri paikkakunnille ei näin ollen tarvita. Haastattelujen litterointi tehtiin pikaisesti aina niiden jälkeen.

5 PELASTUSTOIMEN TYÖHYVINVOINTIKYSELYN ANALYYSI

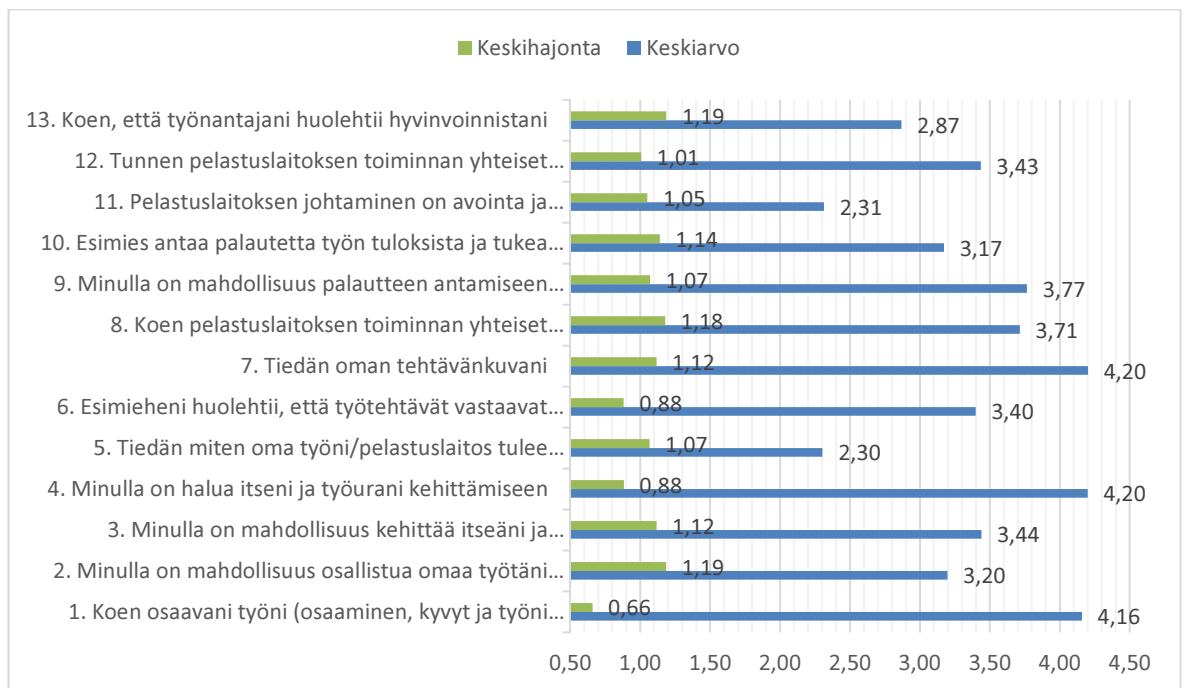
5.1 Kysymysten valinta

Tässä tutkimuksessa alkuperäisistä kysymyksistä on valittu tarkasteltavaksi 13 kysymystä, jotka liittyvät osaamisen johtamiseen. Alkuperäisen tutkimuksen kyselylomake löytyy liitteestä 3. Taustakysymyksistä tarkasteltavaksi on otettu 4 eri taustamuuttujaa. Analyysin avulla on tarkoitus saada selville, onko kysymyksistä havaittavissa eroja taustamuuttujien välillä. Alla olevassa taulukossa 6 on esitetty tähän tilastoanalyysiin valitut kysymykset.

Taulukko 6. Tilastoanalyysin kysymykset.

Kysymykset
1. Koen osaavani työni (osaaminen, kyvyt ja työni tavoitteet vastaavat toisiaan)
2. Minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevaan päätöksentekoon
3. Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni ja työuraani
4. Minulla on halua itseni ja työurani kehittämiseen
5. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa
6. Esimieheni huolehtii, että työtehtävät vastaavat työntekijän osaamista ja sopivat hänen elämäntilanteeseen
7. Tiedän oman tehtävänkuvani
8. Koen pelastuslaitoksen toiminnan yhteiset tavoitteet tärkeiksi
9. Minulla on mahdollisuus palautteen antamiseen esimiehelleni ja myös annan sitä
10. Esimies antaa palautetta työn tuloksista ja tukea työhön liittyvissä kysymyksissä sekä ammatillisessa kehitymisessä
11. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista
12. Tunnen pelastuslaitoksen toiminnan yhteiset tavoitteet ja toimin niiden mukaisesti
13. Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani

Taulukko 7. Mieliopidekysymysten keskiarvot ja -hajonnat.



Taulukosta 7 voidaan havaita pelastusalan työntekijöiden kokevan keskimäärin osaavansa työnsä todella hyvin (ka 4,16, kj 0,66), haluavansa kehittää itseään ja työuraansa (ka 4,20, kj 0,88) sekä toisaalta tiedostavan oman tehtäväkuvansa (ka 4,20, kj 1,12). Vastaajat kokivat pelastuslaitoksen yhteiset tavoitteet tärkeiksi ja heillä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehilleen omaan työhönsä liittyen. Nämä edellä mainitut asiat ovat tärkeitä osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Heikoimmat arvosanat liittyivät pelastuslaitoksen johtamiseen, jota ei usein koeta avoimeksi ja oikeudenmukaiseksi (ka 2,31, kh 1,05). Oman työn tulevaisuus koettiin myös monilta osin epäselväksi (ka 2,30, kh 1,07). Työnantajan ei koettu huolehtivan keskimäärin riittävästi työntekijöiden hyvinvoinnista, koska tulos jäi alle 3 keskiarvon (ka 2,87, kh 1,19). Tulosten tulkinnassa keskitytään analysoimaan kysymyksiä 5, 11 sekä 13, jotta saataisiin selville, miksi niiden keskiarvot jäivät huomattavasti muiden kysymysten keskiarvojen alapuolelle.

Taustakysymyksistä mukaan analyysiin on otettu työaikamuoto, ensisijainen työtehtävä, ikä sekä koulutustausta. Työaikamuodot on jaettu päivävuoroon ja vuorokausirytmiiin. Ensisijainen työtehtävä jakaantuu pelastustoimintaa, riskienhallintaan, ensihoitoon sekä muihin työtehtäviin. Ikä on jaettu 4 eri kategoriaan, jotka ovat alle 30-vuotiaat, 30–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat sekä yli 50-vuotiaat. Koulutustausta

jakaantuu puolestaan ammatilliseen koulutukseen, ammattikorkeakouluun, yliopistokoulutukseen tai muuhun koulutustaustaan.

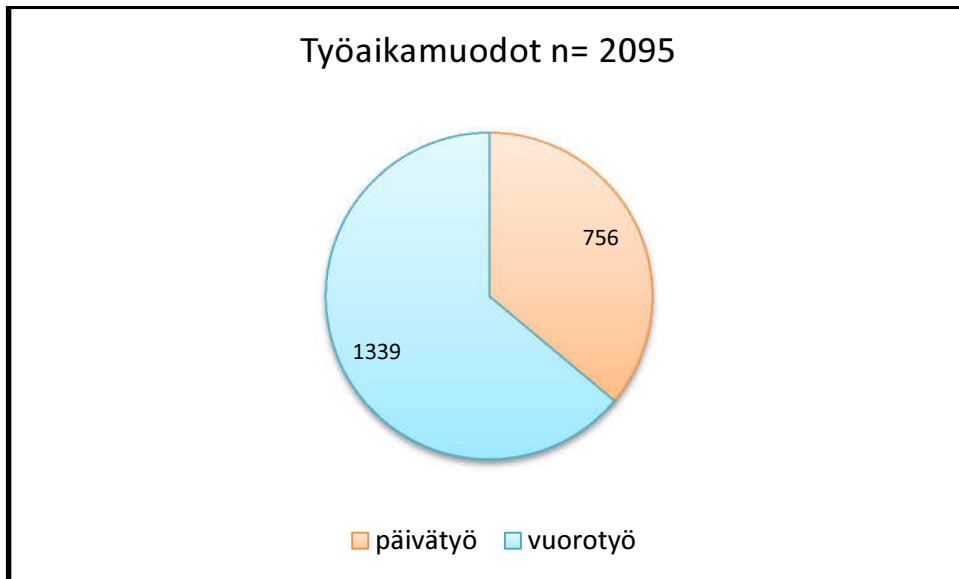
5.2 Tilastoanalyysin tulokset

Tilastoanalyysin osat on jaettu alaotsikoiden alle työaikamuodon, ensisijaisen työtehtävän, iän ja koulutustaustan perusteella. Analyysissä käytettyjen testien tulokset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 4.

5.2.1 Kyselyn analysointi työaikamuodon perusteella

Analyysissä selvitetään ensimmäisenä työaikamuodon vaikutusta kysymyksiin 5, 11 ja 13 Mann-Whitney-testin avulla. Kyseisen testin avulla mitataan usein normaali-jakaumasta riippumattomia testejä. Lisäksi testin avulla on järkevää analysoida mielipideasteikollisia tuloksia. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 193.)

Aluksi asetetaan nollahypoteesit H_0 , H_1 ja H_2 , joiden mukaan tarkasteltavien muuttujien jakaumat ovat samanlaisia molemmissa työaikamuodoissa. Testissä käytetään riskitasona p -arvoa 0.01, jonka mukaan yhdessä sadasta otoksessa nollahypoteesi jäisi voimaan. Nollahypoteesien määrittämiseen Mann-Whitney-testin avulla on analyysissä käytetty apuna SPSS-tilastointiohjelmaa.



Kuvio 15. Kyselyyn vastanneiden jakauma työaikamuodon perusteella.

Kyselyyn vastasi 1 339 vuorotyötä tekevää henkilöä. 756 henkilöä ilmoitti kyselyssä tekevänsä päivätyötä. Jakauma on esitetty yllä olevassa kuviossa 15.

Taulukko 8. Työaikamuodon analyysien tulokset.

Kysymykset ja tulokset Mann-Whitneyn U-testillä n=2088	p-arvo
5 Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa, H0	p < 0,001
11 Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista, H1	p < 0,001
13 Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani, H2	p < 0,001

Testin avulla voidaan havaita taulukosta 8, että p-arvot ovat kaikkien kolmen kysymyksen kohdalla alle 0,001, joten nollahypoteesit voidaan näin ollen hylätä. Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Työaikamuodolla on siis vaikutusta yllä olevien kysymyksen jakaumissa. Työaikamuodon osalta vuorotyötä tekevien vastauksen tulokset olivat pienempiä (ka 2,71, kh 1,17) kuin päivätyötä tekevien (ka 3,14, kh 1,17).

Taulukko 9. Viidennen kysymyksen vastausten jakaantuminen työaikamuotojen välillä.

5. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa			
Mielipide	Päivätyö	Vuorotyö	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	24,1 %	28,1 %	26,7 %
2 Jokseenkin eri mieltä	31,0 %	35,2 %	33,7 %
3 En osaa sanoa	24,1 %	24,9 %	24,6 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	17,2 %	10,2 %	12,7 %
5 Täysin samaa mieltä	3,4 %	1,6 %	2,3 %
	n=754	n=1334	n=2088

Taulukosta 9 voidaan havaita, että vuorotyötä tekevistä 88,2 prosenttia on vastannut kyselyyn mielipideasteikolla 1–3. Päivätyötä tekevät ovat puolestaan vastanneet kyselyyn mielipiteillä 4–5 työaikamuotojen yhteenlaskettua keskiarvoa korkeammin. Tämä selittää pääsääntöisesti ryhmien välisten keskiarvojen eroavaisuudet.

Taulukko 10. Kysymyksen 11 vastausten jakaantuminen työaikamuotojen välillä.

11. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista			
Mielipide	Päivätyö	Vuorotyö	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	21,8 %	33,0 %	29,0 %
2 Jokseenkin eri mieltä	28,8 %	34,4 %	32,4 %
3 En osaa sanoa	22,2 %	19,4 %	20,4 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	21,4 %	11,0 %	14,8 %
5 Täysin samaa mieltä	5,7 %	2,2 %	3,5 %
	n=751	n= 1334	n=2085

Taulukon 10 perusteella voidaan todeta, että vastauksien jakaantumien työaikamuotojen välillä noudattaa aikaisemmin esitetyn kysymyksen tuloksia. Päivätyötä tekevät pitävät keskimäärin pelastuslaitoksen johtamista avoimempana ja oikeudenmukaisempaa kuin vuorotyöläiset.

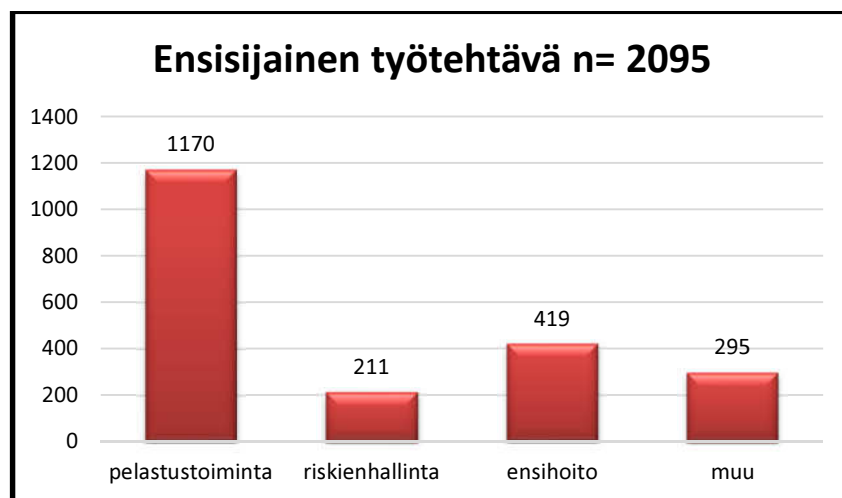
Taulukko 11. Kysymyksen 11 vastausten jakaantumien työaikamuotojen välillä

13. Koen, että työnantajani huolehtii työhyvinvoinnistani			
Mielipide	Päivätyö	Vuorotyö	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	9,0 %	18,0 %	14,8 %
2 Jokseenkin eri mieltä	24,3 %	27,4 %	26,3 %
3 En osaa sanoa	20,5 %	25,3 %	23,6 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	35,5 %	23,8 %	28,0 %
5 Täysin samaa mieltä	10,6 %	5,4 %	7,3 %
	n=752	n=1338	n=2090

Taulukosta 11 voidaan päätellä, että myös 13. kysymys noudattaa aikaisempien kysymysten jakautumia työaikamuotojen välillä. Kaikkien kolmen kysymyksen yhteenvedona voidaan todeta, että vuorotyötä tekevät ovat vastanneet kyselyyn keskimäärin kriittisemmin kuin päivätyötä tekevät. Työhyvinvointiin liittyvän kysymyksen vastausten tulokset voivat osaltaan johtua siitä, että vuorotyötä tekevät kokevat useimmiten työn kuormittavammaksi ensihoidon työssä. Erityisesti poikkeusluvan mukaista 24 tunnin työaikaa tekevät työntekijät saattavat kokea johtamisen avoimuuden ja oikeudenmukaisuuden keskimäärin huonommaksi kuin päivätyötä tekevät, koska he eivät välttämättä ole niin aktiivisessa suhteessa esimiehiinsä johtuen työn luonteesta. Lisäksi työn luonteesta johtuen oman uran ja pelastuslaitoksen kehittämisen näkökulmat saattavat olla epäselvempiä kuin päivätyötä tekevien osalta. Suurin osa pelastuslaitoksen päällystöstä työskentelee päivävuorossa ja vuorotyössä on enimmäkseen miehistö- sekä alipäällystötason henkilöstöä.

5.2.2 Työtehtävän vaikutus kyselyn tuloksiin

Seuraavana analyysissä käydään läpi ensisijaisen työtehtävän vaikutusta kysymysten tuloksiin. Yli puolet vastaajista ilmoitti kuvion 16 mukaisesti ensisijaiseksi työtehtäväkseen pelastustoiminnan. Vastaajista 20 prosenttia toimi ensisijaisesti ensihoidon työtehtävissä. Muut työtehtävät jakaantuivat riskienhallintaan ja muihin mahdollisiin työtehtäviin.



Kuvio 16. Vastausten määrät ensisijaisen työtehtävän perusteella.

Useamman kuin kahden riippumattoman otoksen välisen eron merkitsevyyttä voidaan testata yksisuuntaisella varianssianalyysillä tai Kruskal-Wallis-testin avulla. Varianssianalyysin käyttökelpoisuus on kyseenalaista tässä tutkimuksessa, koska toinen tarkasteltavista muuttujista on mielipideasteikollinen. (Taanila 2013.)

Tässä analyysissä käytetään tämän perusteella Kruskal-Wallis-testiä. Seuraavaksi asetetaan nollahypoteesit H0, H1 ja H2, joiden mukaan tarkasteltavien muuttujien jakaumat ovat samanlaisia ensisijaisesta työtehtävästä riippumatta. Testissä käytetään riskitasona p-arvoa 0.01.

Taulukko 12. Ensisijaisen työtehtävän vaikutus kysymysten tuloksiin.

Kruskal-Wallis-testin tulokset ensisijaisen työtehtävän perusteella	
Kysymys	p-arvo
5 Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa, H0	p < 0,001
11 Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista, H1	p < 0,001
13 Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani, H2	p < 0,001

Testin tuloksena voidaan todeta, että p-arvo jokaisen kysymyksen kohdalla on alle 0.001 (taulukko 12). Tämä puolestaan tarkoittaa, että nollahypoteesit (H0, H1, H2) voidaan näin ollen hylätä. Testin mukaan ainakin joidenkin työtehtävien välillä on eroa mielipidekysymysten jakaumissa. Viidennen kysymyksen osalta pelastustoimen (ka 2,24, kh 1,04) ja ensihoidon (ka 2,24, kh 0,99) työtehtäviä tekevät olivat vastanneet keskimäärin pienemmillä arvosanoilla. Muita työtehtäviä suorittavat olivat vastanneet 2,66 keskiarvolla (kh 1,16), joka oli selvästi kaikkien kysymyksen vastanneiden keskiarvoa 2,30 (kh 1,07) suurempi.

Pelastustoiminnan ja ensihoidon vastausten kriittisyys näkyy myös kahdessa muusakin kysymyksessä. Esimerkiksi pelastustoimen tehtäviä suorittaneista vain 2,5 % ja ensihoidon tehtäviä suorittaneista 2,6 % ovat täysin samaa mieltä siitä, että pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista (taulukko 13). Riskienhallinnan vastaukset noudattelevat keskimäärin kaikkien vastaajien jakaumaa. Muita työtehtäviä suorittavat ovat vastanneet kysymyksiin selvästi paremmilla arvosanoilla kuin muut. Tähän selityksenä voi olla se, että muita työtehtäviä suorittavat ovat todennäköisesti suurelta osin hallintohenkilöstöä, ja ovat itse pelastuslaitosten

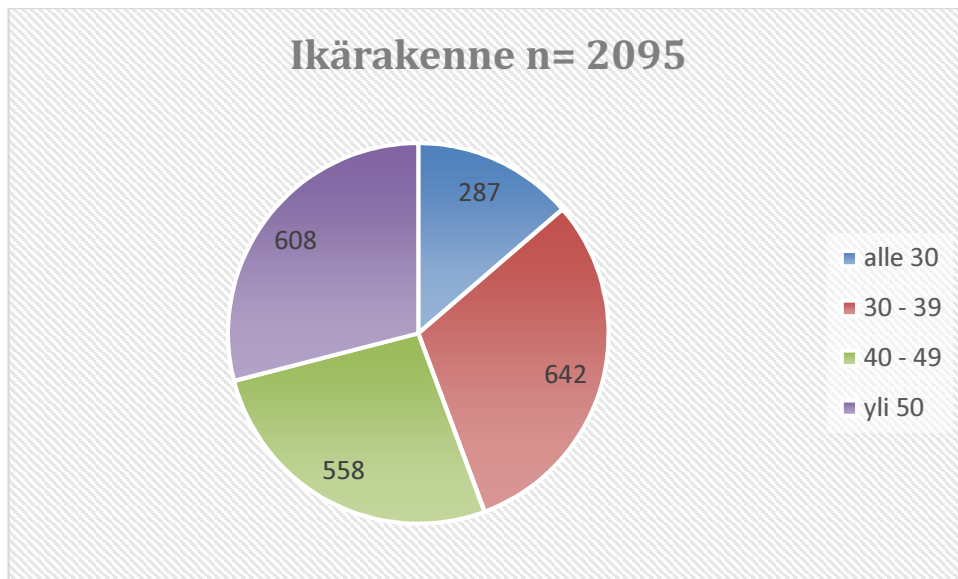
johtotehtävissä. Voidaan siis osittain todeta, että suorittavan ja johtoportaan välillä on havaittavissa selkeitä eroja vastauksissa, ja tilastolliset erot johtuvat siksi näistä ryhmistä.

Taulukko 13. Vastausten jakaantuminen kysymyksissä ensisijaisen työtehtävän perusteella.

5. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa					
Mielipide	Pelastustoiminta	Riskienhallinta	Ensihoito	Muu tehtävä	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	28,2 %	28,4 %	26,9 %	19,1 %	26,7 %
2 Jokseenkin eri mieltä	34,8 %	33,6 %	34,6 %	27,6 %	33,7 %
3 En osaa sanoa	24,1 %	20,9 %	27,2 %	25,9 %	24,6 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	11,0 %	13,7 %	10,3 %	22,5 %	12,7 %
5 Täysin samaa mieltä	2,0 %	3,3 %	1,0 %	4,8 %	2,3 %
	n= 1168	n= 211	n= 416	n= 293	n= 2088
11. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista					
Mielipide	Pelastustoiminta	Riskienhallinta	Ensihoito	Muu tehtävä	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	32,9 %	28,1 %	26,1 %	17,8 %	29,0 %
2 Jokseenkin eri mieltä	34,6 %	32,9 %	32,6 %	22,6 %	32,4 %
3 En osaa sanoa	18,0 %	20,0 %	24,0 %	25,3 %	20,4 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	11,9 %	15,7 %	14,6 %	25,7 %	14,8 %
5 Täysin samaa mieltä	2,5 %	3,3 %	2,6 %	8,6 %	3,5 %
	n= 1166	n= 210	n= 417	n= 292	n= 2085
13. Koen, että työnantajani huolehtii työhyvinvoinnistani					
Mielipide	Pelastustoiminta	Riskienhallinta	Ensihoito	Muu tehtävä	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	17,4 %	11,4 %	14,6 %	7,1 %	14,8 %
2 Jokseenkin eri mieltä	29,5 %	26,5 %	22,1 %	19,7 %	26,3 %
3 En osaa sanoa	24,5 %	20,9 %	26,6 %	17,7 %	23,6 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	23,2 %	33,6 %	30,5 %	39,8 %	28,0 %
5 Täysin samaa mieltä	5,5 %	7,6 %	6,2 %	15,6 %	7,3 %
	n= 1168	n= 211	n= 417	n= 294	n= 2090

5.2.3 Iän vaikutus mielipiteisiin

Seuraavaksi tarkastellaan iän vaikutusta mielipidekysymyksiin. Alkuperäisessä kyselyssä ikä on ilmoitettu viiden vuoden välein. Tässä tilastoanalyysissä ikärakennetta on muutettu neliportaiseksi. Ikärakenne ja vastaajien määrät ovat esitetty kuviossa 17.



Kuvio 17. Kyselyn ikärakenteen jakautuminen.

Koska ikärakenne muodostaa useamman kuin kahden riippumattoman otoksen ryhmän, on erojen merkitsevyyttä järkevää tarkastella Kruskal-Wallis-testin avulla. Seuraavaksi asetetaan jälleen nollahypoteesit H0, H1 ja H2, joiden mukaan tarkasteltavien muuttujien jakaumien tulisi olla samanlaisia ikärakenteesta riippumatta. Testissä käytetään riskitasona p-arvoa 0.01.

Taulukko 14. Testin tulokset ikärakenteen perusteella.

Kruskal-Wallis-testin tulokset ikärakenteen perusteella	
Kysymys	p-arvo
5 Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa	p < 0,001
11 Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista	p < 0,001
13 Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani	p < 0,001

Kruskal-Wallis-testin tulokset osoittavat, että p-arvot ovat kaikkien kysymyksien osalta alle 0.001, joten nollahypoteesit (H0, H1 ja H2) voidaan jälleen hylätä (taulukko 14). Testin mukaan ainakin joidenkin ryhmien jakaumien välillä on tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja. Jakaumien erot johtuvat hyvin pitkälti siitä, että yli 50-vuotiaat ovat vastanneet muita ryhmiä keskimäärin korkeammilla arvosanoilla (taulukko 15). Viidennen kysymyksen keskiarvo oli 50-vuotiailla 2,54 (kj 1,14) kun kaikkien vastanneiden keskiarvo oli kyseisessä kysymyksessä 2,30. Myös kahdessa

muussa kysymyksessä yli 50-vuotiaiden keskiarvot olivat keskimäärin muita ikäryhmiä suuremmat. Erityisesti nuorimmalla ikäryhmällä oman työn ja pelastuslaitoksen kehittyminen koetaan hyvin epäselväksi. Usein nuorimmassa ikäryhmässä on eniten sijaisia, ja tämä tietysti vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Vanhemmissa ikäryhmissä suurin osa on vakinaisia työntekijöitä, joten heillä on varmempi tieto oman työn kehittymisestä ja jatkumisesta. Tilastolliset erot muiden kuin yli 50-vuotiaiden välillä ovat kuitenkin pieniä.

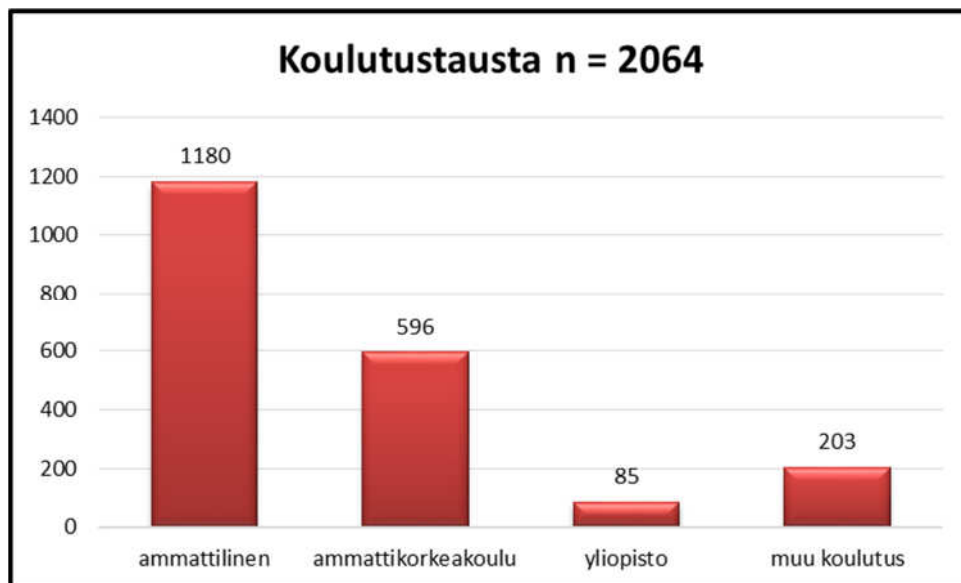
Taulukko 15. Vastausten jakaantuminen kysymyksissä ikärakenteen perusteella.

5. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa					
Mielipide	alle 30	30 - 39	40 - 49	yli 50	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	25,8 %	29,3 %	29,8 %	21,5 %	26,7 %
2 Jokseenkin eri mieltä	35,2 %	38,7 %	31,4 %	29,8 %	33,7 %
3 En osaa sanoa	30,7 %	22,2 %	23,2 %	25,6 %	24,6 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	8,0 %	8,6 %	12,6 %	19,5 %	12,7 %
5 Täysin samaa mieltä	0,3 %	1,3 %	3,1 %	3,6 %	2,3 %
	n= 287	n= 639	n= 557	n= 605	n= 2088
11. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista					
Mielipide	alle 30	30 - 39	40 - 49	yli 50	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	22,38 %	31,61 %	32,19 %	26,36 %	28,97 %
2 Jokseenkin eri mieltä	34,97 %	34,12 %	32,91 %	28,83 %	32,37 %
3 En osaa sanoa	24,83 %	19,41 %	18,99 %	20,76 %	20,43 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	14,34 %	12,21 %	13,20 %	19,11 %	14,77 %
5 Täysin samaa mieltä	3,50 %	2,66 %	2,71 %	4,94 %	3,45 %
	n= 286	n= 639	n= 553	n= 607	n= 2085
13. Koen, että työnantajani huolehtii työhyvinvoinnistani					
Mielipide	alle 30	30 - 39	40 - 49	yli 50	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	13,24 %	13,46 %	19,24 %	12,83 %	14,78 %
2 Jokseenkin eri mieltä	20,21 %	30,36 %	25,36 %	25,82 %	26,32 %
3 En osaa sanoa	27,53 %	25,04 %	23,92 %	19,90 %	23,59 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	32,40 %	25,20 %	26,26 %	30,59 %	28,04 %
5 Täysin samaa mieltä	6,62 %	5,95 %	5,22 %	10,86 %	7,27 %
	n= 287	n= 639	n= 556	n= 608	n= 2090

5.2.4 Koulutustaustan vaikutus analyysissä

Viimeisenä analyysissä tutkitaan koulutustaustan vaikutusta kysymysten tuloksiin. Vastaaja on voinut ilmoittaa kyselyssä useamman koulutustason, mutta analyysissä tietoja on muutettu siten, että vastauksissa on huomioitu vastaajan korkein koulutus.

Koulutukset jakaantuvat kuvion 18 mukaisesti ammatilliseen koulutukseen, ammatikorkeakoulutkintoon, yliopistokoulutukseen sekä muuhun koulutukseen.



Kuvio 18. Kyselyyn vastanneiden jakautuminen koulutustaustan perusteella.

Koulutustaustan jakautuessa useampaan kuin kahteen ryhmään, on analyysissä järkevää käyttää jälleen Kruskal-Wallis-testiä. Nollahypoteesien H_0 , H_1 ja H_2 mukaan koulutustaustasta riippumatta mielipiteiden jakaumien tulisi olla keskimäärin samanlaisia. Testissä käytetään edelleen riskitasona p -arvoa 0.01.

Taulukko 16. Testin tulokset koulutustaustan perusteella.

Kruskal-Wallis-testin tulokset koulutustaustan perusteella	
Kysymys	p-arvo
5 Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa, H_0	$p = 0.074$
11 Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista, H_1	$p < 0,001$
13 Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani, H_2	$p < 0,001$

Testin tuloksista voidaan havaita, että viidennen kysymyksen p -arvo (0.074) ylittää sallitun riskitason arvon 0.01 (taulukko 16). Näin ollen viidennen kysymyksen kohdalla nollahypoteesin H_0 voidaan todeta pitävän paikkaansa. Mielipiteiden jakaumat viidennessä kysymyksessä ovat keskimäärin samanlaisia koulutustausta riippumatta. Kysymysten 11 ja 13 osalta p -arvot ovat pienempiä kuin 0.01, joten nollahypoteesit näiden kysymysten osalta voidaan hylätä. Muuttujien jakaumat vaihtelevat kyseisissä kysymyksissä keskimäärin koulutustaustojen perusteella.

Taulukko 17. Viidennen kysymyksen tunnuslukuja koulutustaustan perusteella.

5. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa					
	ammattilli.	ammattikor.	yliopisto	muu koulutus	Yhteensä
Keskiarvo	2,28	2,28	2,65	2,38	2,30
Keskihajonta	1,03	1,06	1,28	1,16	1,07

Taulukosta 17 voidaan todeta, että keskiarvot koulutustaustojen välillä ovat hyvin samanlaisia. Yliopistokoulutuksen saaneiden keskiarvo on hieman muita korkeampi, mutta toisaalta heidän otoskoko (n=85) oli kaikista pienin, mikä johtaa suurimpaan keskihajontaan vastausten osalta.

Taulukko 18. Jakaumat koulutustaustan perusteella.

11. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista					
Mielipide	ammattilli.	ammattikor.	yliopisto	muu koulutus	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	31,60 %	26,64 %	25,88 %	23,27 %	29,11 %
2 Jokseenkin eri mieltä	33,39 %	31,87 %	22,35 %	34,16 %	32,57 %
3 En osaa sanoa	19,76 %	22,43 %	15,29 %	17,33 %	20,11 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	12,78 %	15,35 %	23,53 %	21,29 %	14,80 %
5 Täysin samaa mieltä	2,47 %	3,71 %	12,94 %	3,96 %	3,41 %
	n= 1174	n= 593	n= 85	n= 202	n= 2054

13. Koen, että työnantajani huolehtii työhyvinvoinnistani					
Mielipide	ammattilli.	ammattikor.	yliopisto	muu koulutus	Yhteensä
1 Täysin eri mieltä	16,79 %	11,62 %	15,66 %	13,79 %	14,96 %
2 Jokseenkin eri mieltä	27,99 %	24,75 %	12,05 %	28,08 %	26,42 %
3 En osaa sanoa	25,11 %	23,74 %	13,25 %	16,75 %	23,41 %
4 Jokseenkin samaa mieltä	23,83 %	32,49 %	42,17 %	32,02 %	27,88 %
5 Täysin samaa mieltä	6,28 %	7,41 %	16,87 %	9,36 %	7,33 %
	n= 1179	n= 594	n= 83	n= 203	n= 2059

Tulosten analyysissä keskitytään seuraavaksi kysymyksiin 11 ja 13. Yllä olevasta taulukosta 18 voidaan havaita, että yliopistokoulutuksen saaneet ovat vastanneet muita ryhmiä positiivisemmin. Ammatillisen koulutuksen saaneiden vastaukset ovat puolestaan muita ryhmiä kriittisemmät. Vastauksissa ei kuitenkaan ole havaittavissa suuria eroja muiden kuin yliopistokoulutuksen saaneiden osalta. Yliopistokoulutuksen suorittaneiden voidaan olettaa olevan suurimmilta osin esimies- ja johtotehtävissä, jolloin he kokevat kysymykset eri näkökulmasta kuin muut ryhmät. Esimerkiksi kysymyksen 13 kohdalla yliopistokoulutuksen saaneista noin 59 prosenttia oli

jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työnantaja huolehtii työntekijän työhyvinvoinnista. Jos verrataan lukua ammatillisen koulutuksen saaneisiin, niin heistä noin 30 prosenttia oli kysymyksessä jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

6 PELASTUSTOIMEN HENKILÖIDEN HAASTATTELU

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön teemahaastatteluosuuden tulokset. Tulokset on esitetty teemoittain omien otsikoidensa alla. Aineiston analyysi on aloitettu jo tutkimuksen alkuvaiheessa. Kvalitatiivisessa analyysissä kirjoittaminen alkaa yleensä jo aineiston keräämisvaiheessa. Haastattelujen tallentaminen on myös ollut tärkeää, koska muutoin suorien haastattelusitaattien käyttäminen tutkimuksessa olisi vaikeaa. Haastatteluiden avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 192.)

Laadullisen tutkimuksen haasteellisin vaihe liittyy juuri aineiston analyysiin ja siihen liittyvien tulkintojen tekemiseen. Aineiston tulkintaan ei ole olemassa yhtä selkeää ohjetta, vaan analyysi on hyvin pitkälti myös tutkijasta riippuvainen. Analyysissä olisi tärkeää pyrkiä teoreettisen ajatuksen tasolle, jolloin laadullisesta aineistoista saataisiin parhaiten tutkimustavoitteita vastaava lopputulos. (Tilastokeskus, [Viitattu 18.9.2016].)

6.1 Osaamisen johtamiseen liittyvä strategiatyö

Haastatteluiden ensimmäinen teema liittyi pelastustoimen strategiatyöhön, ja kuinka se linkittyy osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen tai yleisesti tarkasteltuna osaaminen kuvataan usein pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksissä tai muissa mahdollisissa suunnitelmissa, joita ovat esimerkiksi pelastuslaitoksen oma strategia sekä henkilöstökoulutuksen yleissuunnitelma. Pelastustoimen valtakunnallinen strategia todettiin asiakirjatasolla hyväksi, mutta ongelmaksi muodostuu se, ettei asiakirja ohjaa käytäntöä. Strategian laadinnassa on tärkeää analysoida toimintaympäristö ja siellä olevat vaikuttajat. Vaikuttajia ovat esimerkiksi kunnat ja valtakunnallinen pelastustoimen strategia. Osaamiskartoitus on mainittu muutamissa palvelutasopäätöksissä, mutta ongelma liittyy siihen että osaamiskartoitukset eivät ole jalostuneet käytäntöön. Strategiatyötä ei koettu useinkaan henkilöstöä osallistavaksi.

H1: *Kyllähän sitä pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä on mainittu että pitäisi olla tällöinen osaamiskartoitus, mutta se ei ole siitä jalostunut eteenpäin.*

H2: *Ne on liian hajanaisia juttuja, et enemmänkin perustuu mun mielestä yksittäisten viranhaltijoiden valmistelutyöhön eikä sillä tavalla että se olis niiku osallistettu johtoryhmätasolta asti.*

H2: *Se on niiku menetetty se peli jos käytäntö ja teoria ei kohtaa. Jos sinne kirjoitetaan, siellä tais olla tekstinä ”Johto on sitoutunut työhyvinvointiin ja henkilöstön jaksamiseen. Mutta jos henkilöstö kokee että käytäntö on jotain ihan muuta, niin silloin se asiakirja menettää merkityksensä.*

H3: *Pelastustoimen strategiakartta on aika täynnä erilaisia vaikuttimia.--, suurin vaikuttaja omassa työssä oman pelastuslaitoksen visio ja strategia.---, jotta haluttuun visioon päästään, se edellyttää tekemistä ja tekemiseen tarvitaan ihmisiä ja ihmisiltä odotetaan tiettyä osaamista.*

H4: *Strategiayöllä on iso merkitys siihen, mihin päin meidän pitää sitä osaamista kääntää.*

Strategiatyön kehittämiseen liittyi vahvasti jalkauttamisen ja osallistamisen merkitys. Haastateltavien mukaan erityisesti valtakunnan tason strategiat vaativat tarkennusta pelastuslaitostasolla ja jopa niiden sisällä eri johtamistasoilla. Strategian osallistamisessa tavoitteiden asettamisella ja erityisesti niiden ymmärtämisellä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta.

H3: *Haaste tulee kyllä siinä jalkauttamisessa. ---, viestinnän keinoin niitä tavoitteita viedään sinne ja puhutaan. Mutta enemmän näkisin tärkeänä ihan niiku arjen tekemisessä sen että otetaan arvot mukaan toiminnassa. ---, siitä syntyy tapa toimia ja myöhemmässä vaiheessa kulttuuri. Nää on niitä yksinkertaisia keinoja.*

H4: *Ennen ei ole strategia jalkautunut, väitän että tällä uudella strategialla on paremmat edellytykset jalkautua tässä muutoksen myllerryksessä.*

H4: *Strategiatyö pitäisi tuoda pelastuslaitoksen jokapäiväiseen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Strategian ja osaamisen vuorovaikutus olisi koko organisaatiossa läpileikattua, se olisi siellä taustalla. Keskeistä pelastustoimessa on kuitenkin ihmisten johtaminen.*

H5: *Se pitäisi ymmärtää siellä ministeriössä, että mitä se kaveri siellä tekee ja aukeaako tämä teksti (strategia) sille, ja tuleeko se toteutettua siellä kentällä.*

H6: *Meillä ajatellaan näissä asioissa yleensä ylhäältä alaspäin. Ylhäältä tehdään strategia ja ylhäältä tehdään näkökulmat. Sen (strategian) saaminen sinne työntekijätasolle vaatii sen että työntekijöillä on joku mihin tarttua, ja joku mikä auttaa heitä.*

Strategian osallistamisessa ja erityisesti sen viestimisessä ammattiviestijän rooli koettiin tärkeäksi. Pelkillä kuukausitiedotteilla tai sähköpostiviesteillä ei usein saavuteta riittävää lopputulosta, vaan sisäisessä viestinnässä tulisi hyödyntää kokemuksen mukaan ammattiviestijää. Strategiatyön kerrottiin linkittyvän jokapäiväiseen tekemiseen pelastustoimessa, vaikka sitä ei usein havaita.

Strategian sekä sen sisältämän vision tulee toisaalta olla konkreettinen ja saavutettavissa oleva. Strategisen johtamisen kehitystoimenpiteet liittyvät koulutukseen ja henkilöstön osallistamisen lisäämiseen organisaatiossa. Strategisessa johtamisessa ja siihen liittyvässä koulutuksessa pitäisi ottaa enemmän oppia yksityiseltä sektorilta.

H2: *Mun mielestä johdossa tarvitaan osaamista, mutta etenkin siellä tarvitaan sitoutumista. Osaamista ja mahdollistamista, osallistamista. ---, johtoryhmätaso pitäisi kouluttaa strategiseen johtamiseen.*

H2: *Eihän me olla uutta asiaa tekemässä. Bisneksen puolellahan strateginen johtaminen on ollu jo pitkään pinnalla. Siellä on hyviä esimerkkejä brändäämisestä ja totanoin strategista valinnoista ja sit et se niiku toimii myös käytännössä. Rohkeasti benchmarkata niitä asioita jotka on tehty hyvin.*

Yrityksmaailmassa löytyy laadukkaita strategioita. Strategiatyön haastavin vaihe myös yrityksmaailmassa on saada strategia elämään, tehdä siitä käytännön työkalu ja muuttaa se asiakaskokemuksiksi. Esimerkiksi Kone Oyj:ssä strategian avulla pyritään saavuttamaan haluttu tahtotila, visio. Strategiasta johdetut kehitysohjelmat ovat kuitenkin vasta käytännön työkaluja strategian toteuttamiseen. (Alahuhta 2015, 72–73.)

Pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen strategiatyössä tavoitteiden seurannassa käytetään apuna myös BSC-mallia. Mallista löytyy kriittisten menestystekijöiden lisäksi pienemmät osatavoitteet, joiden toteutumista seurataan vuosittain palvelutasopäätöskauden aikana. Tavoitetasoja on useampia ja näiden toteutumista seurataan yksinkertaisen liikennevalomallin avulla. Yksinkertaistettuna liikennevalomallilla seurataan toteutuneita tavoitteita siten, että vihreä valo kuvastaa saavutettua tavoitetta, keltainen keskeneräistä ja punainen tavoitetta, jota ei ole onnistuttu saavuttamaan.

6.2 Osaamisen johtamisen nykytila

Pelastuslaitoksella osaamisen kartoittaminen on hyvin pitkälti määrällistä mittamista. Voidaan todeta, että pelastuslaitoksissa osaamisen kehittäminen pelastustoiminnan osalta liittyy vahvasti harjoitteluun vakituisilla paloasemilla ja myös sopimushenkilöstön keskuudessa. Henkilöstön kehittämissuunnitelmissa ja koulutussuunnitelmissa on määritelty harjoitusten painopistealueet. Ohjeet (korkealla työskentelyn ohje, pelastussukellusohje) asettavat omat vaatimukset koulutussuunnitelmien sisältöihin. Harjoitus- ja koulutus- ja suunnitelmissa on määritelty tavoitetasot, joiden toteutumista seurataan. Näyttökokeita on käytössä osassa pelastuslaitoksissa, nämä liittyvät esimerkiksi korkealla työskentelyyn sekä erikoisajoneuvojen käyttöön. Yhdessä pelastuslaitoksessa koulutuksien suunnittelussa oli käytössä vuosikello, jossa määritellään koulutukset neljännesvuosittain huomioiden koulutus- ja suunnitelman mukaiset tavoitteet. Henkilöstölle järjestetään täydennyskoulutusta, ja usein työnantaja tukee koulutuksiin hakeutumista. Pelastuslaitoksilla koettiin olevan kannustava ilmapiiri itsensä kehittämiseen. Koulutusalueita on jaettu vastuualueittain, mutta usein koko osaamisen hallinta ja organisointi koetaan hajanaiseksi.

H1: Iso kuva mikä tässä palokuntatoiminnassa on minun mielestä hyvin tyypillistä, täällä valtavasti koulutetaan ja harjoitellaan. ---, kukaan ei kyseenalaista sen tarpeellisuutta, mutta sitten taas toiselta puolelta meillä ei ole minkäänlaisia työkaluja tai käytäntöjä siihen miten sitä mitataan tai hallitaan.

H1: Meillä on sinällään loistava tilanne tai sellainen ilmapiiri, että meillä kannustetaan itsensä kehittämiseen. Se pitäisi olla kuitenkin sille niiku hallitua.

H2: Isossa kuvassa osaamisen hallinta on hajanaista, huonosti johdettua ja tehdään hitosti päällekkäistä työtä. Muutamia hyviä esimerkkejä osaamisen kehittämisestä löytyy kyllä Suomesta, tällöinen fiilis mulla ainakin on jäänyt.

H3: Jos katotaan koko valtakuntaa, probleema on siinä että puuttuu alalta varsinainen järjestelmä tästä taustalta. Meillä on sirpaloitunutta tietoa ja me ei osata kanavoida sitä niin, että esimerkiksi koulutustarpeita saataisiin vietyä tuottajatahoille. ---, jotta voitaisiin tuottaa oikeaa koulutusta.

H5: Meillä voi olla kavereita, jotka ei oo vuosiin käyny jotain tiettyjä koulutuksia. Eikä ne tuukkaan niihin koulutuksiin vaikka kuinka yrittäis. ---, pitäis olla vähän keppiä ja porkkanaa.

H6: Meilläkin jokainen saa hakeutua mihin haluaa (koulutukseen) oman mielenkiintonsa mukaan. Mutta ei ole mitään linjaa siinä, että ketä valitaan tai miten valitaan, tai minkälaista osaamista tarvitaan.

Haastatteluissa nousi esille, että koulutuksiin hakeutuessa voidaan kysyä, kohdentuuko koulutus oikeisiin ihmisiin ja asioihin. Koulutuksella pitäisi olla aina odotusarvo ja linkki olemassa olevaan strategiaan. Haastateltavien pelastuslaitoksilla ei ole erillistä HR-organisaatiota osaamisen hallintaan liittyen, vaan osaamisen hallinta on lähinnä keskittynyt osalle henkilöistä tai esimiehistä oman toimen ohella suoritettavaksi tehtäväksi. Osaamisen hallintaan ei siis ole varattuna erillistä resurssia eikä työpanosta voida seurata esimerkiksi henkilötyövuosimäärän avulla. Tämän vuoksi jokainen haastateltavista koki, ettei osaamisen hallintaan osoiteta tarpeeksi resursseja. HR-resurssien rooli nähtiin keskeiseksi osaamisen kehittämisessä. Esimerkiksi Helsingin pelastuslaitoksella osaamisen johtamista ja hallintaa tukee Pelastuskoulun yhteyteen järjestetty osaamiskeskus.

H1: Siinähan ollaan silleen niiku tavallaan rajapinnassa kun mietitään osaamisen kehittämistä, että onko se esimiestyötä vai voidaanko se irrottaa tämmöseks työaikasuunnittelupuulaakin tehtäväksi. Se on monempia.

H2: Päätoimista henkilöstöresurssia (osaamisen kehittämisessä) on todella vähän. ---, jos katotaan mitä henkilötyövuosia siihen osaamisen kehittämiseen panostetaan, niin mä väitän että se on se suurin potti pelastustoimessa. Sitä ei ole tunnustettu ja mihin se panos menee...

Pelastuslaitoksien lähiesimiehille on järjestetty jonkun verran lähiesimiestaitoihin liittyvää koulutusta. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että koulutuksiin lähetetään henkilöitä, jotka koulutusta eniten tarvitsevat sekä niitä henkilöitä, jotka ovat motivoituneita koulutukseen. Motivaatio on tärkein ominaisuus koulutuksiin valittaessa, muutoin koulutukseen käytetty panos usein menettää merkityksensä. Pelastuslaitoksilla on käytössään työn vaatavuuden arvioinnit sekä mahdolliset henkilökohtaiset lisät, mutta ne huomioivat vaihtelevasti osaamisen ja koulutuksen.

H1: Se on isompi minun mielestä motivointikeino että sä saat hyödyntää sitä osaamista ja saat itelles niiku mielekkäitä työtehtäviä ku se, että saatko sinä siitä merkittäviä lisäansiota.

H6: Se motivoi kun tajuaa, että se palvelee kokonaisuutta.

Osaamisen mittaaminen pelastuslaitoksissa perustuu hyvin pitkälti tällä hetkellä määrälliseen mittaamiseen. Toteutuneita harjoituskertoja seurataan aktiivisesti niin vakinaisen kuin myös sopimushenkilöstön osalta. Osaamisen laadullinen arviointi koettiin tarpeelliseksi, mutta sen toteuttaminen on tällä hetkellä haasteellista. Joissakin yksittäisissä pelastustoimen työtehtävissä osaamista arvioidaan laadullisesti esimerkiksi näyttökokeiden avulla. Yksittäisen henkilön tai työvuoron laadullista osaamista arvioidaan jonkun verran kehitys- ja ryhmäkeskusteluissa, mutta arviointi on kuitenkin hyvin subjektiivista. Harjoitusten tai koulutuksen pitäjän omalla asenteella ja moraalilla on suurin merkitys laatuun. Keskeinen rooli on myös koulutuksiin osallistuvan yksittäisen henkilön asenteella. Kun sisäistetään tavoitteet, ja se miksi harjoitellaan, on tällä myös keskeinen vaikutus koulutuksen laadun onnistumiseen. Riskienhallintapuolella osaamisen todentaminen koettiin haastavaksi. Osaamisen varmentaminen perustuu käytännössä hyvin pitkälti esimiehen havainnointiin, täydennyskoulutukseen, työssäoppimiseen ja työntekijän omaan itsearviointiin.

Osaamista tukevien teknisten järjestelmien kirjo on laaja. Henkilöstöhallintaohjelmat pelastuslaitoksissa kytkeytyvät vahvasti isäntäkaupungin omiin ohjelmistoihin. Pelastuslaitokset saavat isäntäkunnilta usein muitakin henkilöstöhallintaan liittyvää osaamista, joita ovat esimerkiksi varhaisen välittämisen mallit, juristipalvelut sekä työterveyspalvelut. Osa pelastuslaitoksista hyödyntää koulutuksien kirjaamisessa, työaikasuunnittelussa ja pätevyyksien ylläpitämisessä kaupallisia sovelluksia. Mitään yhtenäistä valtakunnan kattavaa henkilöstöhallintaohjelmaa ei ole käytössä.

Osalla pelastuslaitoksissa on käytössään henkilöstölle yhteinen materiaalipankki koulutuksien osalta. Itseoppimisympäristöjä ei juurikaan ole käytössä, vaan pelastuslaitoksien harjoittelu pohjautuu pitkälti aina lähiopetukseen. Tietynlaisissa erityistehtävissä tai valtakunnallisissa hankkeissa osaaminen tulee todentaa esimerkiksi verkkokurssin avulla.

Pelastustoimen henkilöstön työurista on tehty selvityksiä ja keskusteltu jo useamman kymmenen vuoden ajan. Työurasuunnittelu koskee nykyisin enimmäkseen toimintakyvyn menettäneitä palomiehiä, joille kyetään suunnittelemaan korvaavia tehtäviä tai mahdollisesti siirtoa toiseen tehtävään. Osalla pelastuslaitoksista työurasuunnittelua on kehitetty hyvin pitkälle ja toimenpiteillä kyetään osittain vastaamaan henkilöstön ikääntymisen tuomiin haasteisiin ja korkean toimintakyvyn vaatimuksiin. Suuremmissa pelastuslaitoksissa urasuunnittelua voidaan toteuttaa laajemmin, koska korvaavia työtehtäviä on tarjolla enemmän kuin pienemmissä pelastuslaitoksissa. Urasuunnittelu koskee kuitenkin hyvin pientä osaa henkilöstöstä, kun sen pitäisi käytännössä koskettaa jokaista työntekijää.

H6: (Urasuunnittelu) riippuu esimiehestä. Jos esimies ymmärtää tällaisia kysyä niin hyvä. Mutta vois sanoa, että jos kaikki eivät käy edes kehityskeskusteluita saati muita keskusteluita, niin tällaiset voi jäädä aika huonolle. Se on täysin kiinni yksittäisen esimiehen kyvyistä, osaamisesta ja haluista.

6.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Haastateltavien näkemyksissä yhtenä kehittämistoimenpiteenä nousi esille nykyinen pelastuslaitoksen organisaatorakenne osaamisen hallinnan näkökulmasta tarkasteltuna. Voidaankin kysyä, palveleeko pelastuslaitosten tyypillinen linjaorganisaatio osaamisen kehittämistä ja mahdollistaako se osaamisen hallinnan?

H2: Jos meillä on organisaatorakenteet tuollaisia suoria linjaorganisaatioita tai mitä tahansa niihin verrattavissa olevia, niin silloin se on paljon kiinni siitä että onko ne oikeat miehet oikeilla paikoilla. ---, pitäis enemmän päästä semmoseen niiku osallistavaan keskustelupohjaiseen johtamistapaan.---, Tällä mallilla jos meillä ei ole uskallusta tai näkemystä muuttaa sitä organisaatiomallia nykypäivää vastaavaksi, niin silloin se vaatii sen että ihmiset vaihtuu. Ja se ottaa oman aikansa.

Osaamisen seurantaan tulisi luoda mittareita, joiden avulla kyetään analysoimaan koulutuksien laatua ja osaamisen tasoa. Pelastusopiston pelastajille suorittamia harjoituksia toivottiin myös käytännön työelämään. Niiden avulla kyettäisiin arvioimaan laadullisesti yksittäisen palomiehen sekä myös pelastusryhmän osaamista. Arviointi vaatii tietysti tarkasti määritellyt arviointikriteerit ja arvioitsijan koulutukseen tulee erityisesti panostaa. Olosuhteiden tulee olla aina samanlaiset arviointia suorittaessa. Esimerkiksi Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käytössään sopimuspalokunnille suunnattu koulutustarkkailumenettely, jolla osaamisen tasoa pyritään arvioimaan laadullisesti. Haastatteluissa tuli ilmi, että osaaminen pitää tunnistaa ennen kuin sitä voidaan hallita tai johtaa. Käytännössä jokaisessa haastattelussa nousi esille osaamiskartoituksen tai -matriisin todellinen tarve. Esimerkiksi pelastusryhmän ensitoimenpiteiden minimitasojen tulisi olla määritelty valtakunnallisesti. Osaamiskartoitusta voi muokata vielä alueiden omat tarpeet huomioiden.

H1: Ehdottomasti pitäisi saada tämä asia sille tolalle että me voidaan todentaa jossakin hommassa yksittäisen palomiehen tai yksittäisen pelastusryhmän kyky suoriutua niistä tehtävistä. Eihän tässä oo mitään tolkkua että täällä maksetaan aivan sama palkka riippumatta siitä osaatko sinä ne asiat oikeen vai et.

H2: Nythän me pitkälti ratsastetaan sillä peruskoulutuksella eikä välttämättä anneta kauheasti siihen ylläpitävään koulutukseen vaan ajatellaan että tää on peruskoulutuksessa saatua, sä hallitset tämän. Eihän se niin mene.

H5: Ei se ole kirkossa kuulutettu, että kun kerran on koulutus hankittu että me oikeasti osattais ne tehtävät.

Osaamisen johtamisessa esimiestyön rooli tunnistettiin avaintekijäksi henkilöstön motivoinnissa. Valmentavaa johtamistyyliä toivottiin myös pelastuslaitokseen. Pelastusalan johtamisessa nähdään nykyisin hyvin samoja piirteitä kuin esimerkiksi joukkueurheilussa. Harjoittelussa tulisi käyttää enemmän pienryhmä- ja tiimiopeustusta. Yksi oppimismetodi ei välttämättä sovellu parhaiten kaikille. Oppimismetodeja tulee aina tarkastella kehitysnäkökulmasta. Oppiminen muuttuu nopeasti teknologian kehittyessä. Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön vuonna 2015 vapaaehtoisille ja sopimuspalokuntalaisille toteuttamaa palokuntaudistusta pidettiin hyvänä

esimerkkinä oppimismetodien onnistuneesta uudistamisesta. Tästä uudistuksesta voitaisiin ottaa oppia myös vakituiselle henkilöstölle.

H2: Kokonaisuutta kehitetään mun mielestä vain ja ainoastaan yksiköiden kautta. Ei sillä että tehdään joku iso systeemi. Tietysti malli pitää olla kuitenkin kunnossa.---, esimiestyö kulminoituu yhteen sanaan, osallistamiseen.

Osaamisen hallinnassa pitäisi olla taustalla tekninen järjestelmä. Järjestelmään voitaisiin kirjata kaikki mahdolliset harjoitukset, koulutukset ja muut suoritteet. Lisäksi se voisi pitää sisällään sähköisen oppimisympäristön ja materiaalipankin. Kaikkien pelastusalan toimijoiden tulisi olla samassa järjestelmässä. Pelastuslaitoksilla voi edelleen olla käytössään omiakin henkilöstöhallintaohjelmia, kunhan ne integroidaan yhteiseen järjestelmään. Järjestelmästä voitaisiin saada automaattisesti tärkeää informaatiota Pelastusopistolle ja muille koulutustahoille esimerkiksi täydennuskoulutuksen tarpeiden osalta. Esimerkiksi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella on käytössä SAP HR -henkilöstöhallintaohjelmisto. SAP HR -ohjelmaa hyödynnetään paljon myös yksityisellä sektorilla.

H6: Koko järjestelmästä pitäis tehdä kaksisuuntainen ja läpinäkyvä. Kun puhutaan osaamisen hallinnasta, niin meillä tulisi olla alusta mihin osaaminen tulee näkyväksi.---, Mun mielestä on tärkeää, että työntekijällä itellään on näkemys omasta osaamisestaan ja mihin suuntaan sitä osaamista pitää kehittää, ja että se on vielä linjassa työnantajan tarpeiden kanssa.

Alan ulkopuoliset koulutusvaihtoehdot tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi lähiammattikorkeakoulua tulisi hyödyntää tehokkaammin osaamisen kartoittamisessa. Pelastuslaitoksella olisi järkevää olla työhön koulutettu ammattiopinto-ohjaaja, jonka tehtävänä on edesauttaa henkilöstön erilaisten koulutusvaihtoehtojen tunnistamista. Pelastustoimen urapolkuajattelua tulee jalkauttaa entistä enemmän ammatillisessa koulutuksessa alipäällystökursseilla ja päällystöopetuksessa. Työelämässä urapolkuajattelua edistetään parhaiten kehityskeskusteluiden ja perehdyttämisen avulla. Urapoluissa on keskitytty nykyisin pitkälti fyysisen kunnan ylläpitämiseen, ja tätä näkökulmaa pitää laajentaa osaamiseen liittyen. Koulutuksen avulla kyetään mahdollistamaan horisontaaliset ja myös ennen kaikkea vertikaaliset urapolkuvaihtoehdot.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta työntekijän asenteella ja omalla motivaatiolla olevan suuri yhteys osaamisen kehittämiseen. Työntekijä kykenee vaikuttamaan motivaatioon osittain työnantajapolitiikan kautta, mutta lähtökohtaisesti osaamisen kehittämisen pitää lähteä liikkeelle yksilöstä. Pelastustoimessa olisi tärkeää pyrkiä lisäämään henkilöstön omaehtoista oppimista. Tällaiset henkilöt ovat usein hyvin sitoutuneita alaan ja itsensä jatkuvaan kehittämiseen.

H3: Työnantajan roolissa tulisi pyrkiä löytämään niitä keinoja, millä pystyttäisiin madaltamaan näitä esteitä (koulutukseen hakeutuminen), ja hakemaan ennemminkin niitä keinoja, millä saataisiin pitkän uran tehneitä motivoitumaan jatko- ja täydennyskoulutuksiin.

H4: Kyllä jokaisen täytyy palkkansa eteen antaa se työpanos. Ei voida käpertyä siihen ettei muu huvita tai että ei ennenkään olla näin tehty. --, osa elää sellaisessa kuplassa, että ei tarte tehdä jos ei huvita.

H5: Kyllä pitäisi olla niin kiinnostunut näistä asioista omaehtoisesti, jotta voitaisiin kutsua itteämme ammattimieheiksi. Tällä koulutusmäärällä me ei päästä siihen.

H5: Paras tapa motivoida henkilöstöä on se hyvä henki ja hyvä ilmapiiri. Ajatus siitä, että se on tärkeää ja mielekäästä. Itsensä kehittäminen on osa sitä ammattitaitoa. ---, Se olisi kaiken lähtökohta, että pyritään kehittämään itsämme, jotta voitaisiin palvella ihmisiä paremmin.

Pelastustoimessa pitäisi entistä enemmän miettiä asioiden kehittämistä asiakasnäkökulmasta katsottuna. Palveluiden ja toiminnan keskiössä on käytännössä aina ihmiset. Osa pelastuslaitoksista arvioi toimintaansa esimerkiksi kansalaiskyselyiden avulla, mutta toisaalta ne ovat jääneet kuitenkin hyvin vähäisiksi. Tällaisista kyselyistä voitaisiin saada arvokasta tietoa toiminnan kehittämistarpeiden kannalta.

Isäntäkaupungin rooli osaamisen hallinnassa koettiin haastateltavien osalta erilaiseksi. Toiset pelastuslaitokset saavat konkreettista hyötyä isäntäkaupungin palveluista, mutta joiltakin osin isäntäkaupungin toiminta koetaan pelastuslaitoksen toimintaa rajoittavana tekijänä erityisesti osaamisen hallinnan näkökulmasta. Esimerkiksi isäntäkaupunki saattaa luoda jäykät puitteet työvoiman käyttämiselle osaamisen näkökulmasta katsottuna. Tätä asetelmaa olisi järkevää kehittää, jotta yksilöl-

listä osaamista kyettäisiin hyödyntämään paremmin. Asia on kuitenkin hyvin pelastuslaitoskohtainen, eikä yhtenäistä johtopäätöstä asiaan liittyen voida muodostaa. Asetelma tulee toisaalta muuttumaan pelastustoimen uudistuksen johdosta.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamisen nykytilaa pelastuslaitoksilla ja toimenpiteitä, joilla osaamisen johtamista voidaan kehittää entistä paremmaksi. Tutkimuksessa käytettiin apuna kahta eri tutkimusmenetelmää. Pelastustoimen työhyvinvointikyselyn perusteella voidaan todeta, että henkilöstö kokee tällä hetkellä osaavansa työnsä erittäin hyvin. Lisäksi henkilöstöllä on korkea halu itsensä ja työuransa kehittämiseen. Oma tehtävänkuva tiedostetaan kyselyn mukaan erittäin hyvin. Nämä kolme edellä mainittua asiaa luovat vahvan pohjan ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi pelastuslaitoksissa. Osaamisen johtamisella ja strategisten tavoitteiden asettamisella henkilöstölle tulee luoda mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Valtakunnallisen ja myös aluetason strategioiden vieminen käytäntöön vaatii parempaa jalkauttamista ja asioiden läpikäyntiä organisaatioiden jokaisella tasolla. Pelastustoimen strategista johtamisosaamista parannetaan ylimmän johdon säännöllisellä koulutuksella strategisen johtamisen sisältöön ja tavoitteiden asettamiseen liittyen. Olemassa olevissa strategioissa ja koulutussuunnitelmissa pitäisi enemmän painottaa johtamistaitojen kehittämistä. Kyvykäs johtaminen on yksi organisaation tärkeimmistä kompetensseista, joka vaatii myös jatkuvaa kehittämistä yksilöiden ohessa. Strategisten tavoitteiden tulee muutoinkin olla konkreettisia ja saavutettavissa olevia. Niitä tulee myös kyetä mittamaan, jolloin ylipääntänsä tavoitteiden toteutumista voidaan seurata.

Teemahaastatteluissa haastateltiin kuutta eri pelastuslaitoksilla työskentelevää henkilöä. Otanta olisi voinut olla suurempikin, mutta tässä tutkimuksessa kuusi henkilöä oli riittävä otanta johtopäätösten muodostamiseksi. Kaikkien 22 eri pelastuslaitoksen edustajan teemahaastattelu olisi kasvattanut työn laajuuden liian suureksi. Tutkijan näkökulmasta katsottuna teemahaastattelun tulokset vastasivat laajemmin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

Tarvittava osaaminen ja olemassa oleva osaaminen on tärkeä pyrkiä tunnistamaan ensimmäisenä. Tämä työ on aloitettu muutamassa pelastuslaitoksessa, mutta lähtökohtaisesti osaamiskartoitus pohjan tulee olla valtakunnallinen, jota sitten tarpeen mukaan muokataan pelastustoimen alueen ominaisuudet huomioiden. Osaamiskar-

toituksen toteuttamisessa tulee hyödyntää myös muita toimijoita, esimerkiksi pelastusalan ammatillisia oppilaitoksia. Esimerkiksi pelastajan osaamistarpeet ovat suhteellisen helposti poimittavissa oppilaitosten opetussuunnitelmista. Osaamiskartoituksen avulla kyetään vaikuttamaan osaamisvajeiden poistamiseen ja toisaalta tunnistamaan pelastustoimen henkilöstön olemassa oleva moniulotteinen osaaminen. Osaamiskartoituksella tulee olla suora yhteys pelastustoimen tai pelastuslaitoksen visioon ja strategiaan. Kokonaiskuvan tulee olla hallinnassa osaamisen johtamisessa. Arvot ja organisaation strategiset tavoitteet tulee tuoda mukaan jokapäiväiseen johtamiseen ja esimiestoimintaan.

Yhteisten käytäntöjen pohjalta tulisi laatia esimerkiksi valtakunnallinen pelastustoimen henkilöstöhallinnan ja osaamisen johtamisen käsikirja. Pelastuslaitosten vahvuus on henkilöstön laaja osaaminen, jota ei vielä tällä hetkellä kyetä täysin hyödyntämään. Henkilöstön vahvuutena on myös korkea substanssiosaaminen. Pelastustoimen osaamisen johtamisessa painopistettä tuleekin keskittää enemmän normatiivisten kvalifikaatioiden vahvistamiseen, joita ovat yksilön persoonalliset ominaisuudet esimerkiksi paineensietokyky ja itsensä kehittämisen taito. Luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen tulee myös panostaa entistä enemmän.

Pelastuslaitoksilla on paljon erilaisia keinoja osaamisen hallintaan, mutta kokonaisuus on varsin hajanainen. Kuviossa 19 on esitetty haastattelujen perusteella esille tulleita toimenpiteitä ja keinoja osaamisen hallintaan pelastuslaitoksissa.



Kuvio 19. Osaamisen hallinnan nykykeinot pelastuslaitoksissa.

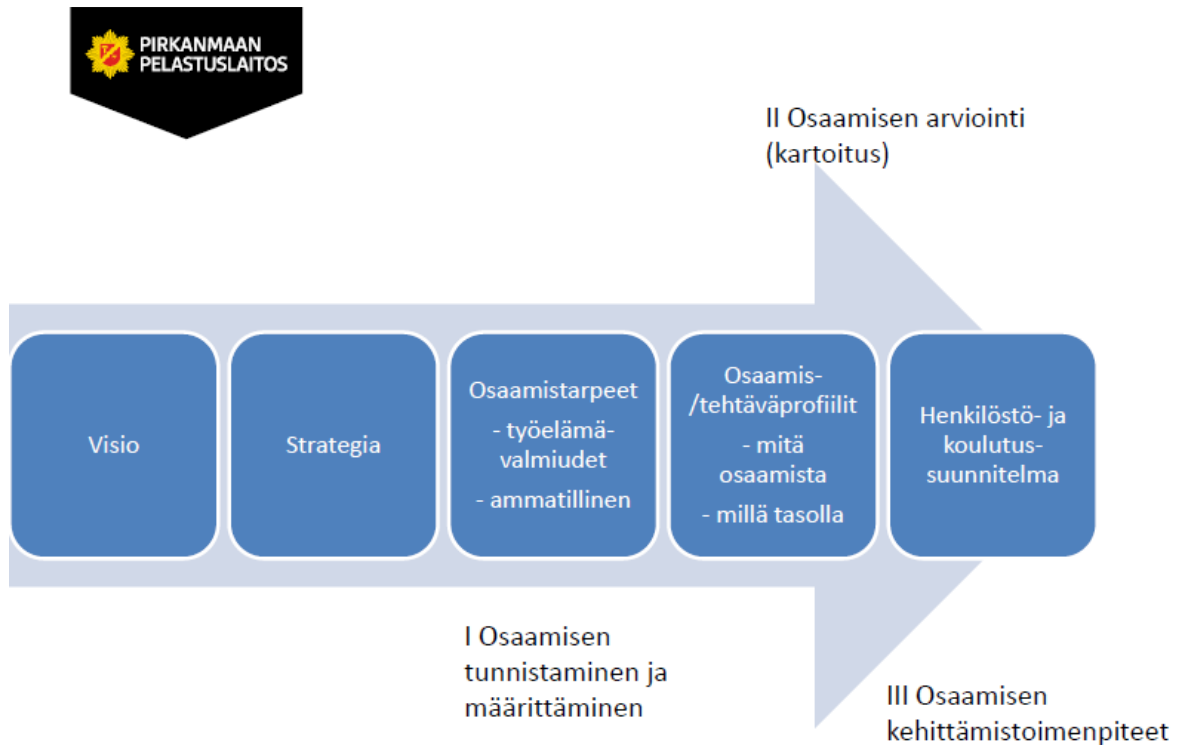
Työhyvinvointikyselyn ja haastattelujen perusteella voidaan kysyä, palvelevatko pelastuslaitosten nykyiset organisaatorakenteet uusien asioiden oppimista ja osallistavaa johtamiskulttuuria? Kyselyn mukaan johtamista ei pidetty avoimena ja oikeudenmukaisena. Lisäksi työntäjä ei koettu huolehtivan riittävästi henkilöiden työhyvinvoinnista. Yksi ratkaisu ongelmaan lienee oppivan organisaation tunnistaminen ja sen tuominen myös pelastusalan koulutukseen entistä vahvemmin. Osaamisen johtaminen on haastavaa esimiestyötä. Pelastuslaitosten ilmapiiriä tulee muokata entistä kannustavammaksi ja osaamisen kehittämistä tukevaksi. Tämä onnistuu parhaiten osallistavalla johtamistyyllillä, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja sen kehittämiseen. Oppivan organisaation tuominen pelastustoimen johtamiskulttuuriin voi olla suuren työmäärän takana, mutta se on toisaalta välttämättömyys, jos pelastustoimen organisaatiota halutaan kokonaisuudessaan kehittää ympäröivän yhteiskunnan tarpeet huomioiden.



Kuvio 20. Osaamisen arkkitehtuuri pelastustoimessa.

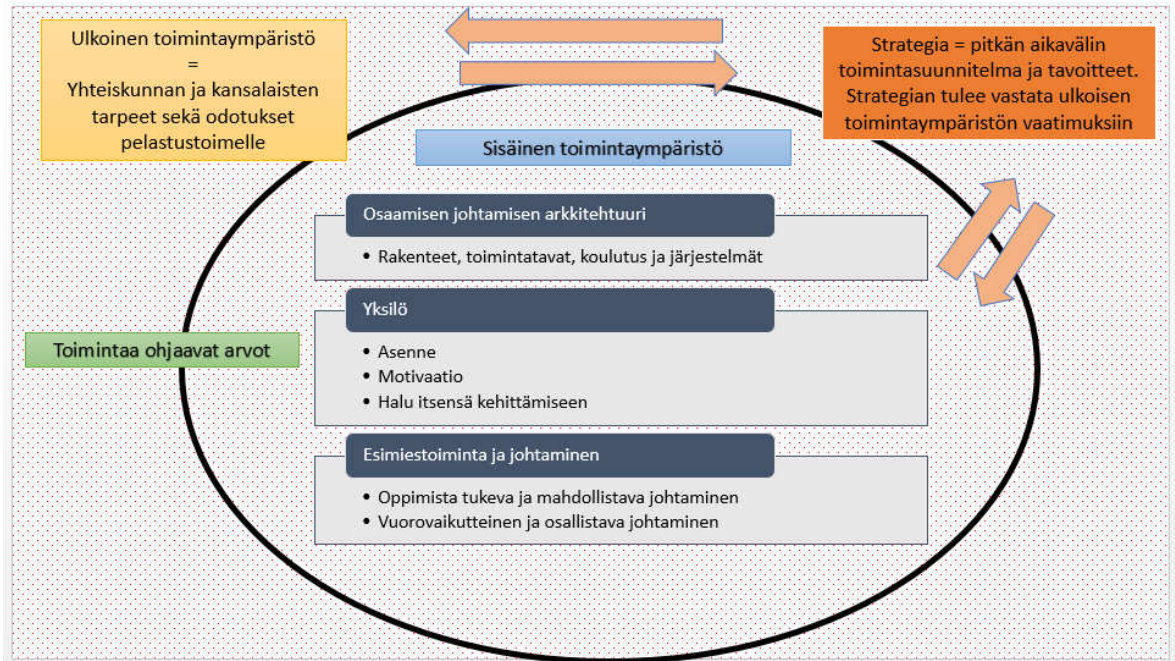
Yhteenvedona edellä mainituista kehittämiskohteista voidaan todeta kuvion 20 mukaisesti, että pelastustoimen osaamisen johtaminen on monipuolinen kokonaisuus. Osaamisen johtamisen hallinnan helpottamiseksi pelastustoimessa pitäisi olla määriteltä osaamisen johtamisen arkkitehtuuri. Rakenteiden tulee olla kunnossa, jossa jokainen henkilö voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön mahdollisuuksien mukaan. HR-ammattilaisilla on varmasti nyt ja tulevaisuudessa keskeinen rooli pelastustoimen osaamisen johtamisen tukemisessa. Osaamisen johtamisen laatukäsikirjassa määritellään urapolkuihin, urasuunnitteluun, kehityskeskusteluihin, palkkaukseen ja motivointiin liittyvät asiat tarkemmin. Nyt ja tulevaisuudessa oleva osaaminen ja osaamisvajeet tulee olla tunnistettu, jotta kehittäminen on ylipäättänsä mahdollista. Muuttuvassa yhteiskunnassa erilaisten oppimismetodien kehittäminen ja käyttö edesauttavat osaamispääoman lisääntymistä organisaatiossa. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmän tulee olla lähtökohtaisesti valtakunnallinen, jossa käsitellään osaamisen laatuun ja määrään liittyvät perusvaatimukset, osaamiskartoitukset sekä niiden sisällöt ja muut mittaukseen liittyvät ominaisuudet. Kaiken taustalla pitää li-

säksi olla vielä HR-tietojärjestelmä, joka yhdistää kaikki pelastusalan toimijat, järjestöt ja koulutustarjoajat. Kaikkien edellä mainittujen asioiden tulee olla yhteydessä organisaatioiden visioon ja strategian mukaisiin tavoitteisiin sekä alueen palvelutasopäätökseen.



Kuvio 21. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Pirkanmaan pelastuslaitos, 2016).

Pirkanmaan pelastuslaitos on kehittänyt toiminnassaan työntekijän kehityssuunnitelmaa kuvion 21 mukaisesti. Yksinkertaistettuna henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi ja viimeisenä osana osaamisen kehittämistoimenpiteet (Pirkanmaan pelastuslaitos, 2016). Prosessi on hyvin selkeä, ja sitä laajemmin hyödyntämällä täytetään tässä tutkimuksessa esitetyt toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi. Prosessia hyödyntämällä koulutukset osataan painottaa oikein, toisaalta henkilöstön urasuunnittelua kyetään edistämään.



Kuvio 22. Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset voidaan havainnollistaa kuvion 22 avulla. Pelastustoimen vaikuttamismahdollisuudet ovat pääasiassa oman sisäisen toimintaympäristön sisällä. Kehittämiskohteet liittyvät yksilöön, arkkitehtuuriin sekä esimiestoimintaan ja johtamiseen. Nämä edellä mainitut asiakokonaisuudet tulisi nostaa organisaation kriittisiksi menestystekijöiksi.

Opinnäytetyön rajaaminen oli hyvin haasteellista, koska osaamisen johtaminen on erittäin laaja kokonaisuus. Aihetta olisi toisaalta voinut rajata koskemaan esimerkiksi tiettyä henkilöstöryhmää, mutta sitä ei kuitenkaan nähty tässä opinnäytetyössä tarpeelliseksi. Rajaus olisi voinut myös koskea vain osaamisen hallinnan nykytilan kartoittamista, mutta toisaalta opinnäytetyöstä olisi jäänyt tällöin puuttumaan alan kehittämisen mahdollisuudet. Osaamisen johtaminen ja hallinta ovat muutenkin pelastustoimessa vielä monta askelta jäljessä yksityistä sektoria, joten pelkkä nykytilan kartoitus olisi voinut tehdä työstä liian suppean. Tällä rajauksella kyetään luomaan uutta tutkimustietoa.

On myös tärkeä ottaa huomioon, että pelastustoimen alueiden ominaisuudet vaihtelevat hyvinkin paljon, joten välttämättä kaikki kehittämistoimenpiteet eivät toimisi kaikissa pelastuslaitoksissa. Kokonaisuus osaamisen johtamiselle ja hallinnalle on

tällä hetkellä hyvin moninainen pelastuslaitosten välillä. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että suuremmilla pelastuslaitoksilla on usein enemmän mahdollisuuksia ja henkilöstöresursseja osaamisen hallinnan kehittämiseksi. Toisaalta liiallinen pelastuslaitosten erilaisuus saattaa johtaa pahimmillaan kansalaisten saamien palveluiden eriarvoisuuteen.

Erityisesti haastattelujen osalta oli mielenkiintoista havaita, että osaamisen hallinnan kehittämistarpeet olivat samankaltaisia riippumatta haastateltavien asemasta organisaatiossa. Haastatteluissa ei ilmennyt mitään ristiriitaisia näkökulmaeroja osaamisen hallinnan tai strategisen johtamisen kehitystoimenpiteisiin liittyen. Edellytykset kehittää toimintaa ovat näin ollen todella hyvät. Työhyvinvointikyselyä pitäisi toteuttaa pelastuslaitoksissa alueellisesti tai valtakunnallisesti säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kahden vuoden välein. Kyselyparametreja hieman muokkaamalla näistä kyselyistä saataisiin arvokasta tutkimustietoa toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön avulla saatiin tutkittua osaamisen hallinnan nykytilaa ja varsinkin uusia kehittämiskohteita osaamisen johtamiseksi nousi esille haastattelujen pohjalta. Jatkotutkimusaiheita osaamisen johtamisen ympärillä on useita. Yhtenä vaihtoehtona olisi tutkia, mitkä ovat oppivan organisaation esteet tällä hetkellä pelastuslaitoksissa. Eri organisaatiotasojen luottamuksen rakentumista voisi myös tutkia tarkemmin. Pelastustoimen toimintaa mittaavien laadullisten mittareiden kehittäminen olisi myös oiva jatkotutkimusaihe.

LÄHTEET

- Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla: Kuntaosaaja 2012-työkirja. 2. painos. Helsinki: Efeko Oy.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. 2. painos. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Flood, R. 1999. Rethinking the Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable. [Verkkokirja]. England: London. [Viitattu 4.3.2016]. Saatavana: Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Haake, N. 2014. "Niille ei oo enää mitään tehtävissä" - vai onko sittenkin? Ikääntyvien palomiesten työurat psykologisen sopimuksen näkökulmasta. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. [Viitattu 20.3.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201501151027>
- Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. [Verkkójulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296. Väitöskirja. [Viitattu 3.3.2016]. Saatavana: [http://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/oppivan-organisaation-kehittaminen-osaavaksi-organisaatioksi-tapaustutkimus-suomalaisessa-teollisuusyrityksessa\(f2f9b9e3-478e-4e3b-9032-3d160745c39c\).html](http://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/oppivan-organisaation-kehittaminen-osaavaksi-organisaatioksi-tapaustutkimus-suomalaisessa-teollisuusyrityksessa(f2f9b9e3-478e-4e3b-9032-3d160745c39c).html)
- Hallituksen esitys. Ei päiväystä. Luonnos hallituksen esityksestä eduskunnalle laiksi pelastustoimen järjestämisestä. [Verkkójulkaisu]. Eduskunta. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: http://www.intermin.fi/download/69616_HE_LUONNOS_LAIKSI_PELASTUSTOIMEN_JARJESTAMISESTA_310816.pdf?0ff61d47c7dbd388
- HE 257/2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle pelastuslaiksi ja laiksi meripelastuslain 23 §:n muuttamisesta. [Verkkosivu]. Eduskunta. [Viitattu 25.2.2016]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100257#idm2107104>
- Helsingin Pelastuskoulu. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsingin kaupungin pelastuslaitos. [Viitattu 16.9.2016]. Saatavana: <http://www.hel.fi/www/pela/fi/esittely/pelastuskoulu/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Väitöskirja. [Viitattu 20.2.2016]. Saatavana: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>
- Håland, E. & Tjora, A. 2006. Between asset and process: developing competence by implementing a learning management system. [Verkkokirja]. Human Relations 59: 7, 7993–1016. [Viitattu 23.2.2016]. Saatavana Sage Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön viisaus ja vaikeus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karjalainen, S. 2016. HR-johtaminen ei ole päässyt ansaitsemaansa asemaan. [Verkkosivu]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 20.3.2016]. Saatavana: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hr-johtaminen-ei-ole-paassyt-ansaitsemaansa-asemaan/pjAPqPwx>
- Ketola, J. & Kokki, E. 2015. Pelastustoimen taskutilasto 2010 – 2014. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Pelastusopiston julkaisu 2/2015. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavana: http://info.smedu.fi/kirjasto/Sarja_D/D2_2015.pdf
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 230. Väitöskirja. [Viitattu 3.3.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 21.7.2006/607. Laki Pelastusopista.
- L 29.4.2011/379. Pelastuslaki.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. [Verkkolehtiartikkeli]. Organizational Dynamics, Summer. 7-22. [Viitattu 23.2.2016]. Saatavana EBSCOhost -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Myllyniemi, P. 2009. Pelastustoimen vaihtoehtoiset urapolut. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäasiainministeriö. Sisäasiainministeriön julkaisu 42/2009. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavana: <http://www.intermin.fi/julkaisu/422009?docID=24929>
- Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010a. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa – Casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa: T. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, 74–91. [Viitattu 29.2.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010b. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa: T. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, 48–73. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Opetushallitus. Ei päiväystä. BSC-malli. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 29.8.2016]. Saatava: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista
- Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2009. [Verkkosivu]. Kuntaliitto. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavana. <http://www.pelastuslaitokset.fi/index.php?p=Etusivu>
- Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2016. Pelastustoimen tuottavuus. [Verkkajulkaisu]. Kuntaliitto. [Viitattu 25.2.2016]. Saatavana: <http://pelastustieto.fi/wp-content/uploads/2016/02/Tuottavuus-pelastustoimessa.pdf>
- Pelastusopisto. 2016. [Verkkosivu]. Kuopio: Pelastusopisto. [Viitattu 28.8.2016]. Saatavana: <http://www.pelastusopisto.fi/fi/pelastusopisto>
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Pirkanmaan pelastuslaitos. 2016. Henkilön kehityssuunnitelma. [Ppt-esitys]. Pirkanmaan pelastuslaitos. [Viitattu 18.9.2016]. Julkaisematon.
- Ruuska, J. 2001. Osaaminen yrityksen arvon perustana. Teoksessa: J. Virkkunen (toim.) Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työministeriö. 167–171. [Viitattu 20.3.2016]. Saatavana: <http://www.avoinyliopisto.fi/File/b718589f-552e-434e-bf7e-eb9c01f27f7a/Virkkunen+2002.pdf>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html
- Saine-Kottonen, A. 2015. Osaaminen pelastusviranomaisen onnettomuuksien ehkäisytyössä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Helsingin kaupungin pelastuslaitos 1/2015. [Viitattu 7.3.2016]. Saatavana: <http://www.hel.fi/static/pela/Julkaisu/Osaaminen+pelastusviranomaisen+onnettomuuksien+ehk%C3%A4isyty%C3%B6ss%C3%A4.pdf>
- Saukkonen, P. Ei päiväystä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. [Verkkosivu]. Helsingin yliopisto. [Viitattu 14.9.2016]. Saatavana: <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusongelma.html>
- Senge, P. 1990. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency and Doubleday.
- Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen strategia 2025. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2012. Saatavana: https://www.intermin.fi/download/32943_082012.pdf?afa4443de0add288
- Sisäministeriö. 2014a. Pelastustoimen strategia vuoteen 2025 – asettamispäätös. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäministeriö. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavana: http://www.intermin.fi/download/57123_pelastustoimen_strategia_asettamispaatos_05122014.pdf?7d6b68e51037d388
- Sisäministeriö. 2014b. Työhyvinvointikysely. [Verkkosivu]. Helsinki: Sisäministeriö. [Viitattu 13.4.2016]. Saatavana: http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/pelastuslaitosten_valtakunnallinen_tyohyvinvointikysely_valmistui_50689
- Sisäministeriö. 2015. Pelastuslaitosten työhyvinvointia kehittävän valtakunnallisen yhteistyöelimen loppuraportti. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäministeriön julkaisu 16/2015. [Viitattu 13.4.2016]. Saatavana: <http://www.intermin.fi/julkaisu/162015?docID=61289>
- Sisäministeriö. 2016a. Pelastustoimen kehittämishanke - asettamispäätös. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäministeriö. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavana: https://www.intermin.fi/download/64496_asettamispaatos_pelastustoimen_kehittamishanke.pdf?398cf371611bd388
- Sisäministeriö. 2016b. Pelastustoimen mittarit. Katsaus kansainvälisiin mittareihin. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sisäministeriön julkaisu 2/2016. [Viitattu 26.2.2016]. Saatavana: <http://www.intermin.fi/julkaisu/022016?docID=65357>

- Sisäministeriön pelastusosasto. 2016. Pelastuslaitokset. [Verkkosivu]. Helsinki: Sisäministeriö. [Viitattu 20.2.2016]. Saatavana: <http://www.pelastustoimi.fi/pelastustoimi/pelastuslaitokset>
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Säntti, R. & Viitala, R. 2010. Strategisen osaamisen ymmärtäminen organisaatiossa. Teoksessa: T. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293, 92–109. [Viitattu 29.2.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Taanila, A. 2.5.2013. Akin menetelmäblogi. [Verkkosivu]. Aki Taanila. [Viitattu 11.7.2016]. Saatavana: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/04/14/kruskal-wallis-testi/>
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. Teemahaastattelu. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 18.9.2016]. Saatavana: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Uotila, T. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiin kokonaisuuteen. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. [Viitattu 22.2.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Valtioneuvosto. 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. [Viitattu 2.3.2016]. Saatavana: http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_nettili.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Universitas Wasaensis 109. Väitöskirja. [Viitattu 25.2.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strategien kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Alkukartoituskysely

Liite 2. Teemahaastattelulomake

Liite 3. Työhyvinvointikyselyn kysymykset

Liite 4. Tilastoanalyysin testien tulokset

Liite 1. Alkukartoituskysely



SUOMEN PALOPÄÄLLYSTÖLIITTO
FINLANDS BRANDBEFÄLSFÖRBUND

SAATE

KYSELY

21.10.2015

Pelastustoimen henkilöstön osaamisen varmistaminen

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa pelastustoimen osaamisen varmistamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä käytäntöjä sekä keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Kysely on alkukartoitus ylempään AMK-tutkintoon liittyvään opinnäytetyöhön. Kyselyn vastauksia tai nimiä ei julkaista.

Tutkimusavustasi kiittäen,

Joona Övermark
Palomestari
Etelä-Pohjanmaan pelastuslaitos
044 418 1131
joona.overmark@seinajoki.fi

Lisätietoa kyselystä ja opinnäytetyöstä antaa myös:
Sami Kerman
Koulutusjohtaja
Suomen Palopäälystöliitto
040 549 2112
sami.kerman@sppl.fi

Nimi _____

Organisaatio _____

- 1. Kuinka organisaation osaamista on mitattu/kartoitettu teillä tällä hetkellä (testit, harjoitukset, itsearviointit, työsuorituksen arvioinnit, koulutusrekisteri, työn vaativuuden arvioinnit tms.)?**
- 2. Huomioidaanko osaamisen kehittäminen osana organisaation strategisia tavoitteita? / Ohjaako organisaation strategiset tavoitteet osaamisen kehittämistä? Miten?**
- 3. Kuinka organisaatiossanne panostetaan henkilöstön osaamisen johtamiseen, hallintaan sekä kehittämiseen (HR-resurssit, ohjaavatko kehityskeskustelut oikeasti henkilöstön kehittämistä, organisaatiotason koulutussuunnittelu tms.)?**
- 4. Millä keinoilla mielestäsi henkilöstön osaamista tulisi kehittää?**
- 5. Kuinka henkilöstöä kannustetaan kehittämään omaa osaamistaan (omaehtoisen kouluttautumisen tuki, talon sisäisten urapolkujen rakentaminen, opinto- ja virkavapaat tms.)?**

Liite 2. Teemahaastattelulomake.



SUOMEN PALOPÄÄLYSTÖLAITTO
FINLANDS BRANDFÄLSFÖRBUND

1(1)

Haastattelupohja

Pelastustoimen henkilöstön osaamisen varmistaminen
 (Joonas Övermark, yAMK-opinnäytetyö)

Haastattelun tietoja

Haastattelun tietoja käytetään 2016 valmistuvaan yAMK-opinnäytetyöhön, jonka tavoitteina on kehittää ja parantaa osaamisen johtamista. Haastattelumuoto on "puolistrukturoitu" teemahaastattelu, jossa kysymykset liittyvät alla esitettyihin teemoihin. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne.

Taustatiedot

Ikä:
 Sukupuoli:
 Koulutustausta:
 Työkokemus pelastustoimessa:
 Nykyinen asema organisaatiossa:

Teemat ja päänäkökohdat**1) Pelastustoimen strategiatyö osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna**

- Näkykö strategiatyössä (valtakunnallinen, pelastuslaitos) osaamisen tavoitteet?
- Ohjaako strategia osaamisen johtamista ja tavoitteiden asettamista?
- Miten strategiatyötä voisi kehittää?
- Strategian jalkauttaminen?

2) Kuinka pelastuslaitokset hallitsevat osaamista tällä hetkellä?

- Mitkä ovat toimenpiteitä?
- Yksilö- organisaatio-osaaminen
- Osaamistarpeiden tunnistaminen
- Onko työ määrätietoista / suunniteltua?
- HR-resurssien määrä?
- Osaamisen mittaamiseen liittyvät toimenpiteet?

3) Miten osaamisen johtamista voidaan kehittää pelastustoimessa?

- Mittareiden ja seurannan kehittäminen?
- Valtakunnallisten mallien luominen?
- Miten henkilöstöä motivoidaan?
- Teknologian hyödyntäminen?

Liite 3. Työhyvinvointikyselyn kysymykset.

Arvioitava työhyvinvoinnin kohde	Arviointiasteikko				
	5	4	3	2	1
<p>Vastaa jokaiseen alla olevaan kysymykseen. Vastauksesi anonymiteetti on varmistettu kyselyn jokaisessa vaiheessa. Arvioi alla olevia väittämiä alla olevan asteikon mukaan. Valitse väittämää mielestäsi parhaan kuvan kuvaava vastausvaihtoehto:</p> <p>5= täysin samaa mieltä, 4= joksikin samaa mieltä, 3= en osaa sanoa, 2= joksikin eri mieltä, 1= täysin eri mieltä</p>					
Turvallisuus ja fyysiset tekijät					
1. Työvälineeni ovat turvalliset (työvälineet, – varusteet ja kalusto)					
2. Työtilat ovat turvalliset ja terveelliset (ergonomia, valot, sisäilma, melu, siisteys)					
3. Nykyinen fyysinen terveyteni ja kuntoni on riittävän hyvä työni suorittamiseksi					
4. Uskon jääväni nykyisistä tehtävistäni terveenä eläkkeelle					
5. Tiedän riittävästi työni vaaratekijöistä					
6. Pelastustehtävissä noudatetaan työsuojelu- ja työturvallisuusmääräyksiä					
7. Ilmoitan havaitsemistani terveyttä ja turvallisuutta vaarantavista tekijöistä esimiehelleni					
8. Tiedän, mistä saan turvallisuuteen liittyvää tietoa työpaikallani					
Oman työn hallinta					
9. Koen osaavani työni (osaaminen, kyvyt ja työni tavoitteet vastaavat toisiaan)					
10. Minulla on mahdollisuus osallistua omaa työtäni koskevaan päätöksentekoon					
11. Minulla on mahdollisuus kehittää itseäni ja työuraani					
12. Minulla on halua itseni ja työurani kehittämiseen.					
13. Olen saanut työnantajaltani ohjausta / tukea työurasuunnittelussa					
14. Minulla on riittävästi lepo- ja palautumisaikaa päivittäin					

15. Olen tyytyväinen työaikaani.					
16. Harkitsen työpaikan tai ammatinvaihtoa					
17. Minulla on usein tunne, että en ehdi tehdä kaikkia töitäni					
18. Minulla on vaikeuksia sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämää					
19. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittämään tulevaisuudessa					
20. Esitän usein ehdotuksia oman työni kehittämiseksi					

Jaksaminen					
21. Minua arvostetaan työyhteisössäni					
22. Saan osakseni tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua					
23. Työssäni on kannustava ilmapiiri ja saan rakentavaa palautetta					
24. Työyhteisössäni hyväksytään erilaisuus					
25. Pelastuslaitoksen sisäinen yhteistyö eri yksiköiden ja työvuorojen välillä on toimivaa					
26. Tiedän oman tehtävänkuvani					
27. Minulla ei ole töistäni johtuen vapaa-ajalla tarpeeksi voimia perheelle ja ystävyysuhteille					
28. Tunnen itseni aamulla rasittuneeksi aloittaessani työpäivää					
29. Minulla on työstä aiheutuvia univaikeuksia					
30. Minua on kiusattu työyhteisössäni					
Haastavien tilanteiden kohtaaminen					
31. Tiedän miten toimitaan väkivaltatilanteessa					
32. Olen kohdannut henkistä väkivaltaa työtehtävissä					
33. Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työtehtävissä					
34. Työssä kohtamani tilanteet ahdistavat minua					
35. Työyhteisö tukee ikävistäkin asioista puhumista (työvuorokeskustelut, defusing, työnohjaus tms.)					
36. Koen tarvitsevani lisää koulutusta väkivalta ja/tai haastavien tilanteiden					

15. Olen tyytyväinen työaikaani.					
16. Harkitsen työpaikan tai ammatinvaihtoa					
17. Minulla on usein tunne, että en ehdi tehdä kaikkia töitäni					
18. Minulla on vaikeuksia sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämää					
19. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittämään tulevaisuudessa					
20. Esitän usein ehdotuksia oman työni kehittämiseksi					

Jaksaminen					
21. Minua arvostetaan työyhteisössäni					
22. Saan osakseni tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua					
23. Työssäni on kannustava ilmapiiri ja saan rakentavaa palautetta					
24. Työyhteisössäni hyväksytään erilaisuus					
25. Pelastuslaitoksen sisäinen yhteistyö eri yksiköiden ja työvuorojen välillä on toimivaa					
26. Tiedän oman tehtävänkuvani					
27. Minulla ei ole töistäni johtuen vapaa-ajalla tarpeeksi voimia perheelle ja ystävyysuhteille					
28. Tunnen itseni aamulla rasittuneeksi aloittaessani työpäivää					
29. Minulla on työstä aiheutuvia univaikeuksia					
30. Minua on kiusattu työyhteisössäni					
Haastavien tilanteiden kohtaaminen					
31. Tiedän miten toimitaan väkivaltatilanteessa					
32. Olen kohdannut henkistä väkivaltaa työtehtävissä					
33. Olen kokenut fyysistä väkivaltaa tai sen uhkaa työtehtävissä					
34. Työssä kohtamani tilanteet ahdistavat minua					
35. Työyhteisö tukee ikävistäkin asioista puhumista (työvuorokeskustelut, defusing, työnohjaus tms.)					
36. Koen tarvitsevani lisää koulutusta väkivalta ja/tai haastavien tilanteiden					

Liite 4. Tilastoanalyysin testien tulokset.

Työaikamuodon vaikutus mielipiteiden jakautumisessa. Testinä on käytetty Mann-Whitneyn U-testiä.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Päivätyö	756	36,1	36,1	36,1
Vuorotyö	1339	63,9	63,9	100,0
Total	2095	100,0	100,0	

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 19. Tiedän mitä oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa (Oman työn hallinta) is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 44. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista (Esimiestoiminta ja johtaminen) is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 48. Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani (Lopuksi) is the same across categories of Työmuoto.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,01.

Ensisijaisen työtehtävän merkitys mielipiteiden jakaumissa. Testinä on käytetty Kruskal-Wallis –testiä.

Ensisijainen työtehtävä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pelastustoiminta	1170	55,8	55,8	55,8
	Riskienhallinta	211	10,1	10,1	65,9
	Ensihoito	419	20,0	20,0	85,9
	Muut	295	14,1	14,1	100,0
	Total	2095	100,0	100,0	

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 19. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa (Oman työn hallinta) is the same across categories of Ensisijainen työtehtävä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 44. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista (Esimiestoiminta ja johtaminen) is the same across categories of Ensisijainen työtehtävä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 49. Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani (Lopuksi) is the same across categories of Ensisijainen työtehtävä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,01.

län merkitys mielipiteiden jakaumissa. Testinä on käytetty Kruskal-Wallis -testiä.

		Ikä			Cumulative Per-
		Frequency	Percent	Valid Percent	cent
Valid	Alle 30	287	13,7	13,7	13,7
	30 - 39	642	30,6	30,6	44,3
	40 - 49	558	26,6	26,6	71,0
	Yli 50	608	29,0	29,0	100,0
	Total	2095	100,0	100,0	

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 19. Tiedän mitä oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa (Oman työn hallinta) is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of 44. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista (Esimiestoiminta ja johtaminen) is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 48. Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani (Lopuksi) is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,01.

Koulutustaustan merkitys mielipiteiden jakaumissa. Testinä on käytetty Kruskal-Wallis -testiä.

		Koulutus			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ammattillinen	1180	56,3	57,2	57,2
	ammattikorkeakoulu	596	28,4	28,9	86,0
	yliopisto	85	4,1	4,1	90,2
	muu koulutus	203	9,7	9,8	100,0
	Total	2064	98,5	100,0	
Missing	System	31	1,5		
	Total	2095	100,0		

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of 19. Tiedän miten oma työni/pelastuslaitos tulee kehittymään tulevaisuudessa (Oman työn hallinta) is the same across categories of Koulutus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,074	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of 44. Pelastuslaitoksen johtaminen on avointa ja oikeudenmukaista (Esimiestoiminta ja johtaminen) is the same across categories of Koulutus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of 48. Koen, että työnantajani huolehtii hyvinvoinnistani (Lopuksi) is the same across categories of Koulutus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,01.