

Opinnäytetyö YAMK

Terveysala

2018

Juhani Stenius

SATAKUNNAN  
PELASTUSLAITOKSEN  
TYÖHYVINVOINNIN  
KARTOITTAMINEN JA  
KEHITTÄMINEN

Juhani Stenius

# SATAKUNNAN PELASTUSLAITOKSEN TYÖHYVINVOINNIN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin tilaa ja esittää ehdotuksia sen parantamiseksi. Pelastuspäällikön mukaan olisi tärkeää löytää syyt, jotka aiheuttavat työhyvinvoinnin heikkenemistä, toimenpiteistä huolimatta ja vaikuttaa niihin. Opinnäytetyön tuloksena on 14 kehittämissuositusta Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Vuosien 2013 ja 2015 työhyvinvointikyselyiden pohjalta nostettiin aiheet ryhmäkeskusteluun. Kyselyissä oli käytetty 5-portaista Likert-asteikkoa. Osa-alueet, joiden arvo oli alle 4 tai negatiivisissa väittämässä yli 2, nostettiin mukaan. Ryhmänä keskustelussa käytettiin ”henkilöstöfoorumia”, joka on luottamusmiehistä ja pelastuslaitoksen ylimmästä johdosta koostuva elin. Tällä tavoin koko henkilökunta saatiin edustetuksi. Keskustelu videoitiin ja litteroitiin.

Litteroitu keskusteluaineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aluksi aineisto luettiin läpi useita kertoja. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin pääasiat ja nämä pelkistettiin. Suorat kehittämissuositukset kirjattiin aineistosta. Analyysin jälkeen saatiin muodostettua 14 kehittämissuositusta, mukaan luettuna suorat ehdotukset, joilla voidaan parantaa Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvointia. Ehdotuksia perusteltiin ryhmäkeskustelun materiaalilla ja kirjallisuudella. Näiden ehdotusten perusteella tarvittaisiin pelastuslaitoksella koko organisaatioon vaikuttavia toimia. Keskeisiä kehittämiskohteita olivat avoimuus, tasapuolisuus, johtaminen, yhteishenki ja turvallisuus.

Opinnäytteen tuloksena ovat toimenpide-ehdotukset Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimenpiteet olivat liian mittavia toteutettavaksi tämän opinnäytetyön osana, joten ehdotuksena on, että toimenpiteiden toteuttamiseksi niihin nimetään vastuulliset henkilöt.

Aikaisemmassa tutkimuksessa aiheesta oli havaittavissa samankaltaisuuksia. Heikkojen työhyvinvoinnin osa-alueiden välillä on eroja, mutta yleisesti samat aiheet nousevat esiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen ei pitäisi olla yksittäisten osa-alueiden korjaamista, kun ne ovat heikentyneet, vaan kokonaisvaltaista ja ennaltaehkäisevää, läpi koko organisaation.

## ASIASANAT:

Työhyvinvointi, työsuojelu, työelämä, pelastustoimi.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health promotion

2018 | 50 pages, 4 pages in appendices

Juhani Stenius

# CHARTING AND IMPROVING THE WELL-BEING AT WORK IN SATAKUNTA RESCUE DEPARTMENT

The purpose of this study was to define the state of wellbeing at work in Satakunta rescue department and to bring forth propositions, how to improve it. According to the chief of the rescue department, it would be important to find out and act on the reasons for decreasing wellbeing at work despite the efforts made to improve it. The outcome of this study is 14 proposals to improve the wellbeing at work in Satakunta rescue department.

The analysis of wellbeing at work from years 2013 and 2015 were used to get topics for the group conversation. The scale used in analysis were five step Likert-scale. Sectors, that had points lower than 4, or in negative questions over 2, were taken to group conversation. A group chosen for the conversation was formed of all the workplace stewards and the senior management of the rescue department. This way the whole staff were represented. The conversation was filmed, and afterwards transcribed.

Data based content analysis was used to analyze the transcribed conversation data. First was the data studied and straight suggestions and main issues were picked up. After a thorough analysis and categorization of the data, 14 recommendations, including some direct suggestions, were made to improve the well-being at work in Satakunta rescue department. The propositions were explained with material from group conversation and with literature also. According to this study, are operations to affect the whole rescue department organization needed. Main areas requiring improvement were sincerity, evenhandedness, management, team spirit and safety.

The outcome of this study were the propositions to improve the well-being at work in Satakunta rescue department. The propositions were too large scale to execute during this study. Because of that it was suggested that person in charge should be named to execute each proposition.

There were similarities with earlier studies of the same topic. There are differences, which part of well-being at work is to be improved, but mainly same topics came to the fore. Improving well-being at work could not just consist of individual changes but should cover the whole organization.

## KEYWORDS:

Well-being at work, occupational safety and health, working life, rescue system

# SISÄLTÖ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2 SATAKUNNAN PELASTUSLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTI</b>                        | <b>8</b>  |
| 2.1 Aihealue ja tarve   | 8         |
| 2.2 Satakunnan pelastuslaitos   | 8         |
| 2.3 Projektioorganisaatio   | 9         |
| 2.4 Tavoite, tarkoitus ja tulos   | 9         |
| <b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b>  | <b>11</b> |
| 3.1 Aikaisempia tutkimuksia   | 11        |
| 3.2 Työhyvinvointi  | 13        |
| 3.3 Pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin erityispiirteitä                      | 13        |
| 3.4 Työsuojelu  | 14        |
| 3.5 Työelämän muutos  | 15        |
| <b>4 MENETELMÄT JA PROJEKTIN ETENEMINEN</b>                                 | <b>17</b> |
| 4.1 Työhyvinvointikyselyt   | 17        |
| 4.2 Ryhmäkeskustelu   | 17        |
| 4.3 Projektin eteneminen  | 19        |
| <b>5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>   | <b>21</b> |
| 5.1 Tietopankin käyttöönotto  | 21        |
| 5.2 Johtamiskulttuurin kehittäminen   | 22        |
| 5.3 Hiljainen tieto käyttöön  | 23        |
| 5.4 Lomajärjestelmän kehittäminen   | 24        |
| 5.5 Päivystäville palomestareille kuljettajat                               | 25        |
| 5.6 Kehityskeskustelu- ja työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen | 26        |
| 5.7 Työhyvinvointikyselyjen kehittäminen                                    | 28        |
| 5.8 Työturvallisuushavaintojen raportointi                                  | 29        |
| 5.9 Yhteishengen parantaminen   | 30        |
| 5.10 Positiivisen palautteen kulttuuri                                      | 31        |
| 5.11 Henkilöstön ammattitaidon tukeminen                                    | 33        |
| 5.12 Johtamisjärjestelmän kehittäminen                                      | 34        |
| 5.13 Työympäristön terveyden panostaminen                                   | 36        |

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| 5.14 Avoin viestintä               | 37        |
| <b>6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS</b> | <b>39</b> |
| 6.1 Eettisyys                      | 39        |
| 6.2 Luotettavuus                   | 40        |
| <b>7 POHDINTA</b>                  | <b>43</b> |
| 7.1 Tavoitteesta ja menetelmistä   | 43        |
| 7.2 Prosessista                    | 44        |
| 7.3 Johtopäätökset                 | 44        |
| 7.4 Miten tästä eteenpäin          | 46        |
| <b>LÄHTEET</b>                     | <b>49</b> |

## **LIITTEET**

- Liite 1. Henkilöstöfoorumi info 9.3.2018.
- Liite 2. Keskustelurunko.

# 1 JOHDANTO

Suurin osa työkäisistä suomalaisista viettää ison osan valveillaoloajastaan työpaikalla. Tästä johtuen työhyvinvointi on iso osa elämää, ehkä isompi, kuin nopeasti tulee ajateltuakaan.

Jos työhyvinvoinnin kehittämiseen aletaan panostaa ajoissa, jopa ennen kuin se on huonontunut, se vähentää kustannuksia, jotka syntyvät hyvinvoinnin huononemisen tuomista ongelmista (Manka & Manka 2016, 91,92). Työhyvinvoinnissa on kyse ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista työelämässä. Pelkästään fyysinen hyvinvointi ei riitä, vaan tulee ottaa huomioon myös henkiset, sosiaaliset ja psyykkiset tekijät. Minkä tahansa työhyvinvoinnin osa-alueen ongelmat näkyvät muillakin alueilla. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa ihmisen koko elämäntilanne, työpaikan olojen lisäksi. Loppujen lopuksi työhyvinvointi on jokaisen ihmisen subjektiivinen kokemus tilanteesta. (Virolainen 2012, 11-13.)

Satakunnan pelastuslaitoksella on tehty säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, mutta varsinaisesti tuloksiin vaikuttaneita syitä ei ole nostettu esiin. Pelastusjohtajan sähköpostin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavien juurisyiden selvittämiseksi ja niihin vaikuttamiselle olisi tarvetta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat työhyvinvointikyselyiden mukaan heikoimmat ja miten näitä osa-alueita voitaisiin parantaa.

Työhyvinvoinnin osa-alueiden kartoittamiseksi käytiin läpi vuosien 2013 ja 2015 työhyvinvointikyselyiden tulokset ja vertailtiin niitä soveltuvien osien. Esiin nousseiden osa-alueiden ja kirjallisuuden perusteella laadittiin teemarunko ryhmäkeskustelua varten, keskustelun tarkoituksena oli kerätä konkreettisia ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi eri osa-alueilla. Ryhmänä oli henkilöstöfoorumi, jonka jäseninä ovat työntekijäjärjestöjen luottamusmiehet ja pelastuslaitoksen ylin johto.

Keskustelu litteroitiin ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tulosten pohjalta laadittiin 14 toimenpide-ehdotusta työhyvinvoinnin parantamiseksi. Toimenpide-ehdotusten tueksi haettiin kirjallisuudesta tietoa.

Tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Työhyvinvointia heikentäviä syitä saatiin nostettua esille ja niihin löytyi kehittämissuhteita. Osatavoitteena projektissa

oli myös käynnistää vuoropuhelua organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän tavoitteen saavuttamista ei pystytty osoittamaan tässä raportissa, kuitenkin ryhmäkeskustelussa tätä jo toteutettiin. Projektin prosessi oli pitkä, mutta tasaisesti eteenpäin vievä. Kaikilta henkilöiltä, joilta apua projektin läpiviemiseksi pyydettiin, sitä myös saatiin.

Tulokset olivat aikaisempaan tutkimukseen ja tutkielmiin verrattuna samansuuntaisia. Painotukset eri asioiden suhteen vaihtelevat, mutta pääasiat pysyvät hyvin pitkälti samankaltaisina. Jatkossa haasteiksi jäävät tässä työssä esitettyjen kehittämissuositusten toteuttaminen Satakunnan pelastuslaitoksessa sekä työhyvinvoinnin kartoittamisen kehittäminen ja jatkaminen.

## 2 SATAKUNNAN PELASTUSLAITOKSEN TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Aihealue ja tarve

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli luoda toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi Satakunnan pelastuslaitoksella. Toimenpide-ehdotusten kehittämisessä käytettiin hyväksi aiemmin tehtyjen kyselyjen tuloksia, ryhmäkeskustelua ja kirjallisuutta.

Satakunnan pelastuslaitoksella on tehty säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, mutta työhyvinvointia ei ole kuitenkaan saatu parannettua. Pelastuspäällikön sähköpostin 18.1.2017 mukaan hänestä tuntuu, että työhyvinvoinnin parantamiseksi aloitetuista toimenpiteistä huolimatta työhyvinvointi heikkenee. Pelastusjohtajan mukaan työhyvinvointia laskevien asioiden juurisyiden esiin nostaminen ja niihin vaikuttavien tekijöiden edistäminen olisi merkityksellistä.

### 2.2 Satakunnan pelastuslaitos

Valtioneuvosto on jakanut Suomen 22 pelastustoimen alueeseen, joilla kunnat vastaavat yhteistoiminnassa pelastustoimesta. Tehtävien hoitamiseksi jokaisella alueella pitää olla pelastuslaitos. Pelastuslaitoksille on määrätty tehtävät, jotka joka alueella pitää hoitaa. Näitä tehtäviä ovat valistus, ohjaus, neuvonta, valvonta, varoittaminen ja pelastustoiminnan tehtävät. Jos sairaanhoitopiirin kanssa on erikseen niin sovittu, voi pelastuslaitos osallistua alueellaan ensihoitopalvelujen tuottamiseen. Jos kuntien kanssa erikseen sovitaan, pelastuslaitos voi tukea kunnan valmiussuunnittelua. (Sisäministeriö/pelastusosasto.)

Alueellinen pelastustoimi kuulee kuntia ja tämän pohjalta tehdään palvelutasopäätös. Pelastuslaki määrittää perusvaatimukset palvelutasolle. Suunnittelun tueksi alueet jaetaan riskialueisiin onnettomuusuhkien mukaan, uhkaan vaikuttavat muun muassa asukastiheys ja teollisuus. Riskialueiden mukaan määritetään, millainen toimintavalmius paikalliskunnilla tulee olla, eli korkeariskisemmillä alueilla onnettomuuspaikka tulee saavuttaa nopeammin. Erityyppisiä onnettomuustilanteita varten määritetään vasteet, joiden mukaan yksiköitä hälytetään kohteisiin. (Sisäministeriö/pelastusosasto.)



Satakunnan pelastuslaitoksella on maakunnan alueella 7 ympäri vuorokauden miehitettyä vakinaista asemaa. Yhteensä näillä asemilla on noin 35 henkilöä jatkuvassa 60 sekunnin lähtövalmiudessa. Edellä mainittujen lisäksi jatkuvassa ympärivuorokautisessa lähtövalmiudessa on kolme päivystävää palomestaria. (Satakunnan pelastuslaitos.)

Ensihoidosta Satakunnan pelastuslaitoksella on sopimus Satakunnan sairaanhoitopiirin kanssa. Ambulansseja pelastuslaitoksella on Kanta-Porin, Meri-Porin, Rauman ja Ulvilan paloasemilla. (Satakunnan pelastuslaitos.)

Lisäksi pelastuslaitoksella toimii paljon muita henkilöstöryhmiä, hallintoa, korjaamohenkilökuntaa, palotarkastajia, harjoitusalueen henkilökuntaa jne. Yhteensä pelastuslaitoksella on, henkilöstösuunnittelijalta saatujen tietojen mukaan, työntekijöitä noin 300 henkilöä, joista operatiivisissa tehtävissä noin 240 henkilöä.

Miehitettyjen paloasemien lisäksi Satakunnan pelastuslaitoksella on sopimuspalokuntasopimuksia 49 sopimuspalokunnan kanssa. Yhteensä näiden sopimuspalokuntien hälytysosastoissa on 850 henkilöä. (Satakunnan pelastuslaitos.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään vain virka- tai työsuhteessa satakunnan pelastuslaitokseen olevien henkilöiden työhyvinvointia.

### 2.3 Projektiorganisaatio

Tässä opinnäytetyössä ohjausryhmään kuuluivat opinnäytetyön tekijä, mentorina toiminut lääkintämestari ja opinnäytetyötä ohjannut opettajatutor. Edellisten lisäksi projektiorganisaatiossa ryhmäkeskustelu – ryhmänä toimi ”henkilöstöfoorumi”, joka on kaikkien työntekijäjärjestöjen luottamusmiehistä ja pelastuslaitoksen ylimmästä johdosta koostuva elin. Projektiin osallistui lisäksi muitakin tahoja, pelastuslaitoksen ja Porin kaupungin organisaatioista, antamalla tarvittavia tietoja projektin läpiviemiseksi.

### 2.4 Tavoite, tarkoitus ja tulos

Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin nostaa esiin ne työhyvinvoinnin osa-alueet, joilla on eniten tyytymättömyyttä. Tämän jälkeen kehittää toimenpiteitä tai toimintamalleja, joilla työhyvinvoinnin tilaa saadaan parannettua kokonaisuutena, läpi organisaation.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada parannettua Satakunnan Pelastuslaitoksen työhyvinvointia. Tarkoituksena oli, edellisen lisäksi, saada käynnistettyä vuoropuhelua, organisaation eri tasoilla, työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena ovat toimenpide-ehdotukset, joilla henkilöstön työhyvinvointia saadaan parannettua.

## 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Aikaisempia tutkimuksia

Uutta tutkimustietoa valitusta aiheesta löytyi melko vähän. Tutkimustiedon vähäisyydestä johtuen hyödynnettävään materiaaliin otettiin mukaan myös YAMK – opinnäytetyöt ja Pro gradu - tutkielmat.

Vähäinen sosiaalinen tuki sekä yksityiselämässä että työelämässä ja huono työilmapiiri lisäävät työntekijän mielenterveysongelmien ja alkoholisoitumisen riskiä. Kaikkien näiden tekijöiden ei tarvitse esiintyä yhdessä nostaakseen riskiä, vaikka henkilökohtaisessa elämässä kaikki olisi kunnossa, saattaa huono työilmapiiri riittää altistukseksi. Myös työntekijän omalla – positiivisella tai negatiivisella – asenteella on vaikutuksia. Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus paitsi ihmisen henkilökohtaiseen hyvinvointiin, myös yhteiskunnallisesti mielenterveyspalveluiden kustannusten sekä menetettyjen työvuosien kautta. Hyvin voiva työyhteisö on myös tuottavampi, kuin huonosti voiva. Työelämän muutos kiireisemmäksi on vähentänyt työntekijöiden mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen työaikana, tämä osaltaan vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Työntekijöiden väliset hyvät sosiaaliset suhteet parantavat työhyvinvointia. Esimieheltä saadun tuen vähäisyys on myös altistava tekijä. Yleisesti ottaen työntekijät ovat työttömiin verrattuna paremmassa asemassa ja työllä on positiivinen vaikutus hyvinvointiin. Huono työhyvinvointi saattaa altistaa henkilöä mielenterveysongelmien lisäksi myös somaattisille oireille. (Sinokki 2011, 72-90; Airila 2015, 76-78.)

Muutokset ovat osa nykypäivän työelämää. Kun työhyvinvointi on hyvä, on työntekijän helpompi sopeutua muutoksiin. Muutosten yhteydessä tehtävät säästöt saattavat saada henkilökunnan tuntemaan, että heitä ei arvosteta, mikä taas osaltaan huonontaa työhyvinvointia. Avoin ilmapiiri työnjohdon ja -tekijöiden välillä on oleellinen tekijä työhyvinvoinnin näkökulmasta myös muutosjohtamisessa. Muutosten keskellä, kuten muutenkin työelämässä, työyhteisön tuki koetaan jaksamista edistäväksi. Oman työn arvostus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. (Haakana 2017, 64; Määttänen 2017, 42-45.) Muutostyöpajatyöskentelyn käytöllä voidaan parantaa työhyvinvointia muutoksissa. Muutospajatoiminnassa pohditaan pienryhmissä muutosten tuomia uhkia ja mahdollisuuksia.

Näistä tehdään sitten yhteenvetoja ja keskustellaan. Esiin tulleet huolet otetaan huomioon muutosjohtamisessa. Näin työntekijät saavat mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen läpivientiin. (Rajala 2017, 44-45.)

Pelastusalalla työ käsitetään eri tavoilla, työntekijän omasta näkökulmasta ajateltuna. Toisille työ on työ, toisille elämäntapa. Nämä näkemuserot näkyvät työssä erilaisena suhtautumisena hälytystehtäviin ja asemapalvelukseen. Työelämän kehittyminen on toisten mielestä hyvä, toisten mielestä paha. (Mankkinen 2011, 264-272.) Pelastusalan operatiivisissa tehtävissä toimiville ikääntyminen tuo lisähaasteita, toimintakyvyn ylläpidon tullessa vaikeammaksi. Epävarmuus tulevasta ja huoli omasta työkyvystä heikentävät työhyvinvointia. Vaihtoehtoisia työuramalleja on kehitetty pelastuslaitoksilla, mutta kuitenkin ikääntyvät henkilöt pitävät pääsääntöisesti vaihtoehtoista uraa epämieluisana. Suurimpana menetyksenä vaihtoehtoisella uralla nähdään sosiaalisen yhteisön menettäminen. (Haake 2014, 87-89.)

Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin ja tämän kautta myös asiakaspalvelun laatuun. Lähiesimiehen kanssa asioiden hoitaminen on usein luontevampaa, kuin ylemmän johdon. Tasapuolisuus ja avoimuus johtamisessa on työhyvinvoinnin kannalta keskeistä. Fyysisen työympäristön kunnolla on myös vaikutuksia työhyvinvointiin. Työvälineiden ja ympäristön tulisi olla sellaisessa kunnossa, että se tukee työn suorittamista mahdollisimman hyvin. Uusien työntekijöiden suunnitelmallinen ja kunnollinen perehdyttäminen parantaa osaltaan työhyvinvointia. (Haakana 2017, 64-69.)

Palautteen saamisella työstään on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, palautetta olisi hyvä saada sekä johdolta, kollegoilta että asiakkailta (Kohvakka 2014, 86). Palautteen ymmärtämisessä palautteeksi on henkilöstä riippuen huomattavia eroja. Tästä johtuen syntyy erilaisia tulkintoja saadun palautteen määrästä. Halu saada ja antaa palautetta luo hyvän pohjan palautekulttuurin kehittymiselle. (Sulonen 2018, 49.)

Erilaiset haitalliset uskomukset hankaloittavat työhyvinvoinnin kehittämistä läpi organisaatioiden. Lakisääteisen työturvallisuustoiminnan lisäksi muut työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet jäävät usein hyvin vähälle huomiolle. Työhyvinvointia tulisi kehittää osana koko organisaatiota ja sen johtamisjärjestelmää, ei niinkään erillisenä tavoitteena. (Tarkkonen 2016, 205-225.)

### 3.2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen WWW – sivulla käsite määritellään seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (TTL 2017.)

Työhyvinvointi käsitteenä on yleistynyt vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen. Työhyvinvointi koostuu monista osatekijöistä ja sen kokemus vaihtelee yksilöiden ja tilanteiden välillä. Työhyvinvointi rakentuu läpi organisaation, ylimmästä johdosta työntekijään. (Tarkkonen 2012, 13-18.) Työviihtyvyysskyselyitä on tehty jo 1920 – luvulta lähtien. 1940 – luvulla käsite muuttui asennekyselyiksi ja 1960 – luvulla työtyytyväisyys - käsite yleistyi. 1970 – luvulla käytössä oli käsite ”työpaikan ilmasto”. 1980 luvulla käsite vaihtui ilmapiiriksi ja tehtiin ilmapiirikartoituksia. 1980 – luvulla syntyi myös työkykytoiminta – termi, josta myöhemmin syntyi työhyvinvointi - käsite. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46, 47.) Työhyvinvointikyselyiden järjestäminen, ilman että tulosten pohjalta ryhdytään toimenpiteisiin, vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti (Kohvakka 2014, 86).

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin osallistuu myös yhteiskunta, lainsäädännöllä sekä tukemalla terveyttä, osaamista ja työn teon kannattavuutta edistävää toimintaa. Työhyvinvointia pitää tarkastella kokonaisuutena, koska fyysinen-, psyykinen-, sosiaalinen- ja henkinen hyvinvointi vaikuttavat toisiinsa. (Virolainen 2012, 11, 12.)

### 3.3 Pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin erityispiirteitä

Pelastuslaitoksen henkilöstö suorittaa hyvin monenlaisia pelastus- ja ensihoitotehtäviä. Työ vaatii tekijältä monia valmiuksia, niin fyysisiä, henkisiä, kuin sosiaalisiaakin. Pelastuslaitoksen töihin kuuluu savusukellusta, työskentelyä korkealla, onnettomuuspaikkojen raivausta, potilassiirtoja ja muita rasittavia tehtäviä. Inhimillisen kärsimyksen, vaikeiden asiakkaiden ja kuoleman kohtaaminen lisäävät henkistä rasitusta. Varsinaisten työtehtävien lisäksi Pelastushenkilöstöä rasittaa jatkuva varuillaan oleminen. Pitkissä työvuoroissa henkilöstön pitää koko ajan olla jatkuvassa lähtövalmiudessa. Henkilöstö oleskelee asemalla 24 tuntia kerrallaan, joka asettaa työyhteisölle erilaiset vaatimukset, kuin

lyhyet työvuorot. Työntekijät tekevät kaikki vuorokautiset toiminnot yhdessä, syövät, harjoittelevat, peseytyvät ja nukkuvat, tästä johtuen yhteisö helposti on tiiviimpi, kuin työyhteisöt yleensä. Keskinäinen riippuvuus työyhteisön sisällä, myös vapaa-ajalla, on pelastusalalla voimakasta, johtuen työn luonteesta. Ulkopuolisen silmin pelastusalan työyhteisö saattaa näyttää poikkeavalta, vaikka se työntekijöille onkin normaali yhteisö. Yhteisöllisyys voi parhaimmillaan tukea työtyytyväisyyttä tai toisaalta lisätä työstressiä. Työnkuvasta johtuen pelastushenkilöstö altistuu terveysongelmille, esimerkiksi nukkumishäiriöille, tuki- ja liikuntaelinsairauksille, alkoholismille ja mielenterveysongelmille. Suuri osa palomiehistä ei pysty jatkamaan työssään eläkeikään asti terveydellisistä syistä. (Mankinen 2011, 107-108; Airila 2015, 37-40.)

### 3.4 Työsuojelu

Työturvallisuus on työhyvinvoinnin yksi osa-alue. Jotta työturvallisuudesta voitaisiin huolehtia, tarvitaan monia erilaisia toimenpiteitä. (Virolainen 2012, 145-146.) Työsuojelutoiminta on isolta osalta laissa määriteltyä toimintaa. Työsuojelu on muuttunut samalla, kun työelämä on muuttunut ja koko työhyvinvointityö on oikeastaan syntynyt työsuojelutyöstä. Vastuu työsuojelusta on työnantajalla, mutta henkilöstö voi olla mukana kehittämässä toimintaa. Työsuojelun kehittäminen on lähtenyt liikkeelle jo 1890 – luvulla, kun laadittiin suomen ensimmäinen työehtosopimus. Tämän jälkeen 1900 vuonna tehtiin ensimmäinen valtakunnallinen työehtosopimus. 1940 - luvulla, kun teollisuus lisääntyi, työntekijöiden määrän lisääntyessä tarvittiin lisää yhteisiä sääntöjä. 1941 työnantajat ja ammattijärjestöt lupasivat julkilausumassa aloittaa työsopimusneuvottelujen aloitusneuvottelut. 1968 saatiin aikaan ensimmäinen tupo – ratkaisu. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14-15.)

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan osaltaan huolehtimaan ”työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.” Samassa laissa on määrätty, että työnantajan on seurattava henkilöstön tilaa, työympäristöä ja työn turvallisuutta. Jos työnantaja tekee muutoksia, tulee myös niiden vaikutuksia terveellisyyteen ja turvallisuuteen tarkkailla. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8§.)

Samassa laissa määrätään myös: ”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien

tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.” (Työturvallisuuslaki 738/2002 9§.) Työsuojelun yhteistoiminnasta ja valvonnasta on säädetty tarkemmin omalla lailla 20.1.2006/44.

### 3.5 Työelämän muutos

Työ, työelämä ja -ympäristöt ovat muuttuneet voimakkaasti. Vaikka työstä on tullut tiettyllä tapaa joustavampaa ja vapaampaa, toisaalta myös vaatimukset ovat kasvaneet ja työstä tullut pirstaleisempaa. Nopeat ja välillä myös ennakoimattomat muutokset ovat osaltaan aiheuttaneet sen, että tutkimusten mukaan työhyvinvointi on huonontunut. (Suonsivu, 2014, 117.) Innovaatorahoituskeskus Tekes:lle tehdyssä raportissa, vuodelta 2013 todetaan, että yli 10 työntekijän organisaatioissa muutokset ovat olleet jatkuvia kahtena edellisenä vuotena. Organisaatiomuutoksia on tehty useammassa, kuin joka toisessa työpaikassa ja pienempiä muutoksia yleisemmin. Teollisuudessa organisaatiomuutoksia on tehty vähiten ja valtiolla eniten. Muutokset olivat lisänneet työn mielekkyyttä sekä myönteisyyttä työtehtäviä ja työn jatkuvuutta kohtaan. Negatiiviset vaikutukset olivat kohdistuneet työn kuormittavuuteen. (Minkkinen, Aho & Mäkiäho 2013, 11-12.)

2013 on aloitettu Kataisen hallituksen kärkihanke työelämä 2020. Hankkeen ”Tavoite on, että tulevaisuudessa yhä useammalla työpaikalla on uudistumista ja kehittämistä tukeva kulttuuri, jossa tuotteet, palvelut ja toimintatavat luodaan yhteistyössä. Toiminta on avointa, vuorovaikutteista ja ennakoivaa. Uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti, johtaminen on huippuluokkaa ja pystytään luomaan uutta työtä.” (työelämä 2020, hankkeen faktat.)

Tilastokeskuksen vuoden 2013 työolotutkimuksen mukaan epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on noussut suuremmaksi, kuin koskaan ennen. 20% työntekijöistä kokee irtisanomisen uhkaa ja noin 23% lomautuksen uhkaa. Toisaalta työn arvostus on noussut. Tyytyväisyys työhön on parantunut edellisestä, vuoden 2008 tilastosta joka osa-alueella. Monissa mittareissa on havaittavissa, että työilmapiirissä on tapahtunut positiivista kehitystä ja työntekijöiden keskinäiset suhteet ovat parantuneet. Muihin maihin verrattuna kynnys eri organisaatitasojen välillä on Suomessa matala. Työstä tehdään paljon tiimeissä ja tietotekniikkaa hyödynnetään yleisesti. Muihin Euroopan maihin verrattuna

Suomalaisilla on omasta mielestään paremmat mahdollisuudet kehittyä, kouluttautua ja vaikuttaa työtehtäviinsä. (Tilastokeskus, 2014.)

Työelämän tilasta on paljon erilaisia käsityksiä, riippuen siitä, kenen työelämää milloinkin tutkitaan. Näkökulma työhön vaihtelee paljon eri henkilöiden välillä, koulutustaustasta, asemasta sekä muista vastaavista asioista riippuen. Kokemukset työelämän kehittämisestä vaihtelevat suuresti eri työpaikkojen ja ammattien välillä, välillä jopa työpaikkojen sisäisesti. Myös sukupolvien väliset erot vaikuttavat kokemukseen työelämästä. (Henttonen & Lapointe 2015, 17-21.)



## 4 MENETELMÄT JA PROJEKTIN ETENEMINEN

### 4.1 Työhyvinvointikyselyt

Satakunnan pelastuslaitoksella on tehty työhyvinvointikyselyitä säännöllisesti strukturoiduilla kyselylomakkeilla. Tässä opinnäytetyössä käytiin läpi vuosien 2013 ja 2015 tuloksia. Näiden kyselyiden tulosten perusteella valittiin painopistealueet, joiden osalta erityisesti haetaan keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Vuonna 2017 toteutettiin myös suppea kysely, jonka tuloksia ei ollut vielä käsitelty. Tämä viimeisin kysely jätettiin pois vertailusta, koska se oli huomattavasti suppeampi, kuin aiemmat kyselyt ja näin ollen olisi voinut painottaa eri asioita, kuin laajemmat kyselyt.

### 4.2 Ryhmäkeskustelu

Ryhmäkeskustelussa kootaan ryhmä ihmisiä keskustelemaan tietyistä aiheista. Ryhmäkeskustelussa pääpaino on, termin mukaisesti, ryhmän keskustelussa eikä se ole haastattelijan ohjaamaa samalla tavalla, kuin ryhmähaastattelu. Suomessa ryhmähaastattelun ja -keskustelun raja ei ole tarkka. Keskeistä ryhmäkeskustelussa on yhteisen tiedon tuottaminen. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 111-114.)

Yksi tärkeimpiä asioita ryhmäkeskusteluissa on ryhmän rakenne. Tutkimuskysymysten kohdistuminen tiettyyn ryhmään tulee ottaa huomioon. Ryhmän muodostamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että jäsenillä on riittävästi tietoa käsiteltävästä aiheesta, keskustelun mahdollistamiseksi. Jos haastateltavat ovat toisilleen ennestään tuntemattomia, tämä saattaa vaikuttaa siihen, että keskustelu on, ainakin aluksi, varovaista. Toisaalta tutussa ryhmässä ääneton viestintä saattaa olla runsaampaa, vaikka keskustelun aloittaminen onkin helpompaa. Tällaisessa ryhmässä haastattelijan pitää esittää tarvittaessa selventäviä kysymyksiä. (Hyvärinen ym. 2017, 119-120.)

Tässä opinnäytetyössä ryhmäkeskusteluun valittiin valmis ryhmä, johon kuuluvat ammattiliittojen luottamusmiehet ja pelastuslaitoksen ylin johto, eli henkilöstöfoorumi. Työhyvinvointikyselyiden tulosten pohjalta opinnäytetyön tekijän valitsemista painopistealueista ja kirjallisuuden pohjalta tehtiin teemarunko, jonka mukaan ryhmäkeskustelua ohjattiin. Tulokset jaoteltiin 2015 – vuoden kyselyn jaottelun mukaisesti aihealueisiin. Aihe-

alueet olivat Johtaminen, työyhteisö, työolot, osaaminen ja omat voimavarat/ työssäjaksaminen. Excel – taulukkolaskelmaohjelmaan syötettiin arvot 2015 vuoden kysymysten mukaan ja 2013 – vuoden kyselyistä haettiin vastaavat tulokset, jotka myös syötettiin ohjelmaan. Näistä luvuista laskettiin muutosprosentit, jotta nähtiin, mikä on ollut työhyvinvoinnin kehittymisen suunta. Lisäksi osioiden sisällä laskettiin koko osion keskiarvo. Tulokset muutettiin vielä diagrammimuotoon, jotta tulkitseminen olisi helpompaa. Työhyvinvointikyselyjen toteuttamisessa oli käytetty 5 – portaista Likert asteikkoa. Raja-arvoksi valittiin 4, koska se on vaihtoehtojen 3 (Ei samaa, eikä eri mieltä) ja vaihtoehto 5 (Täysin samaa mieltä) puolella välissä. Vastaavasti negatiivisissa väittämissä raja-arvo oli 2. Aihealueista kokonaan ulkopuolelle rajattiin omat voimavarat/ työssäjaksaminen, koska kaikki osat aihealueen sisällä olivat saaneet arvoksi yli 4.

Työhyvinvointikyselyiden tulosten yhteenvedon jälkeen laadittiin keskustelurunko (Liite 2) ryhmäkeskustelua varten. Keskustelun teemoiksi valittiin aihealueet, joiden arvo oli alle 4. Nämä olivat johtaminen, työyhteisö, työolot ja osaaminen. Runkoon avuksi kirjoitettiin työhyvinvointikyselyn kysymykset ranskalaisilla viivoilla järjestyksessä huonontuneet arvot ja alhaisimmat arvot. Näiden lisäksi kirjallisuudesta haettiin apusanoja, joita käytettiin keskustelun ohjaamisessa. Keskustelurunkoon laitettiin lähdeviitteet näihin apusanoihin, jotta analyysivaiheessa voidaan peilata tuloksia myös samoihin lähteisiin, joita on käytetty tukena. Keskustelurunko lähetettiin ohjaavalle opettajalle ja sitä selvennettiin erillisellä sähköpostiviestillä. Ohjaava opettaja hyväksyi keskustelurungon ja antoi luvan toteuttaa keskustelun. Keskusteluryhmää oli tarkoitus informoida tulevasta keskustelusta kokouksessa ennen varsinaista keskustelua, mutta toisen työntekijän sairausloma ja työtehtävät estivät opinnäytetyön tekijän osallistumisen kyseiseen kokoukseen. Koska kasvatusten annettava informointi ei onnistunut, opinnäytetyön tekijä lähetti kaikille ryhmän jäsenille sähköpostitse viestin (Liite 1), missä oli kaikki tieto, mikä oli tarkoitus jakaa kokouksessa. Kaikilla ryhmän jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida sähköpostia opinnäytetyön tekijälle.

Keskustelu järjestettiin 27.4.2018, se videoitiin ja keskustelua saatiin 2 tuntia 20 minuuttia. Saatu aineisto litteroitiin teemoittain. Litteroitua aineistoa saatiin 40 A4 sivua. Analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen. Ensimmäiseksi litteroitu aineisto pelkistetään niin, että vain projektin kannalta oleellinen tieto haastatteluista jää jäljelle. Aineistosta pelkistetään kuvaavia lauseita tai sanoja, tarpeen mukaan. Toisena vaiheena aineisto ryhmitellään. Pelkistetyt samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokaksi ja nimetään kuvaavasti. Kolmannessa

vaiheessa luodaan teoreettiset käsitteet, joilla luokkia yhdistetään. Analyysia tehtäessä on tärkeää jatkuvasti ottaa huomioon, mitä asiat merkitsevät ryhmän jäsenille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 122-127.) Aineistosta saatiin muodostettua 14 kehittämisehdotusta. Saatuaan aineistoon ja kirjallisuuteen tukeutuen laadittiin toimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

#### 4.3 Projektin eteneminen

Opinnäytetyön prosessi lähti liikkeelle jo tammikuussa 2017, kun pelastusjohtajalta kysyttiin mahdollisuudesta tehdä pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä opinnäytetyö. Pelastusjohtaja kertoi oman näkemyksensä, mikä hänen näkökulmastaan olisi tärkeintä työhyvinvoinnin kehittämisessä juuri nyt. Tämän palautteen perusteella idean kehittäminen aloitettiin. Idealappu esiteltiin tutor -ryhmälle toukokuussa 2017. Tämän jälkeen aloitettiin kirjallisuuskatsauksen ja suunnitelman työstäminen, jota jatkui syksyyn 2017 saakka.

Suunnitelman hyväksymisen jälkeen suunnitelma esiteltiin Satakunnan pelastuslaitokselle ja aloitettiin työhyvinvointikyselyjen tulosten läpikäynti sekä ryhmäkeskustelun suunnittelu. Kohdeorganisaatiolta ei tarvittu opinnäytetyön toteuttamiseksi erillisiä lupia. Opinnäytetyön toimeksiantosopimuksen pelastusjohtaja allekirjoitti 12.3.2018.

Keväällä 2018 järjestettiin varsinainen ryhmäkeskustelu. Litterointi aloitettiin heti keskustelua seuraavina päivinä. Kun aineisto oli saatu litteroitua, siitä poistettiin tunnistetiedot, eli nimet vaihdettiin sattumanvaraisiksi numeroiksi. Aineisto tulostettiin ja siihen tutustuminen aloitettiin lukemalla se useita kertoja läpi.

Väliseminaari järjestettiin kesäkuussa 2018. Tilaisuudessa oli läsnä opinnäytetyön mentori, joka toimii Satakunnan pelastuslaitoksen, Rauman toimipisteen lääkintämestarina sekä opinnäytetyön tekijä. Väliseminaarissa käytiin läpi asioita, jotka tehtiin kevään 2018 aikana. Tukena seminaarissa käytettiin PowerPoint esitystä, johon oli koottu keskeiset asiat otsikko – tyyppisesti. Seminaariin mennessä keskusteluaineisto oli saatu litteroitua, mutta varsinaista analysointia ei vielä ollut aloitettu. Aineistoon tutustuminen oli kuitenkin jo aloitettu, lukemalla aineisto useita kertoja läpi. Toukokuun lopussa oli myös lähetetty keskusteluryhmälle lyhyt tilannekatsaus, jossa kerrottiin saadun materiaalin määrä ja karkeasti tulevasta aikataulusta. Aineistoa ei näytetty mentorille, koska keskusteluryhmän kanssa sovittiin, että alkuperäisen aineiston näkee vain opinnäytetyön tekijä. Vaikka

litterointivaiheessa oli poistettu keskusteluryhmäläisten nimet ja muutettu ne sattumanvaraisiksi numeroiksi, ei nähty tarvetta perehtyä tässä tilaisuudessa aineistoon yksityiskohtaisesti. Esityksen aikana ja sen jälkeen mentorilla oli mahdollisuus kysellä tarkentavia kysymyksiä projektiin liittyen, sekä esittää asioista omia näkemyksiään.

Kesällä 2018, väliseminaarin jälkeen aloitettiin varsinainen aineiston analysointi, aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Analyysillä saatiin nostettua aineistosta 14 kehittämistoimenpide-ehdotusta, joiden mukana oli myös keskustelussa esiin nousseita suoria toimenpide-ehdotuksia. Näiden kehittämisehdotusten alle kerättiin ryhmäkeskustelussa aiheista esiin nousseita asioita sekä kirjallisuudesta tietoa ehdotusten tueksi.

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Maxim Gorki on sanonut: ”Kun työ on nautinto, elämä on iloa – Kun työ on velvollisuus, elämä on orjuutta”.

Tässä opinnäytetyössä esitetään, että alla olevia 14:ä ehdotusta aletaan toteuttaa Satakunnan pelastuslaitoksen organisaatiossa. Ehdotuksena on, että jokaiseen osa-alueeseen valitaan vastuullinen henkilö, joka vastaa toimenpiteen eteenpäinviemisestä. Ehdotukset ovat osittain laajoja kokonaisuuksia, joissa on myös päällekkäisiä osioita, joten avoin vuorovaikutus on toteuttamisessa keskeisessä roolissa.

### 5.1 Tietopankin käyttöönottoaminen

Pelastuslaitoksella otetaan käyttöön tietopankki, johon on koottu kaikki voimassa olevat määräykset ja ohjeistukset. Samalla ”pelisäännöt” koko organisaatiossa yhtenäistetään, kun noudatetaan samoja ohjeita. Koulutusmateriaalit kootaan kaikkien saataville, jotta koulutuksista saadaan koko laitoksen alueella mahdollisimman yhtenäisiä.

Kehittämisehdotuksessa ”Johtamiskulttuurin kehittäminen” on kerrottu tasapuolisuudesta. Tietopankin perustaminen vaikuttaa osaltaan myös tasapuolisuuden edistämiseen. Ryhmäkeskustelussa tuli esiin, että pelastuslaitoksella on vuosien saatossa annettu suuri määrä erilaisia ohjeita ja määräyksiä. Näitä ei kuitenkaan ole kerätty yhteen niin, että olisi helposti löydettävissä. Toisaalta ei myöskään ole aina tietoa, onko löydetty ohje voimassa oleva, vai onko se myöhemmin kumottu toisella ohjeella. Keskustelussa tuli ilmi myös, että tieto koetaan organisaatiossa tavallaan valtana ja siten taas tiedon poisantaminen vallan poisantamisena. Tästä, ja ehkä muustakin, syystä esimerkiksi koulutusmateriaaleja ja –suunnitelmia pidetään omissa tiedostoissa, eikä jaeta koko henkilöstölle.

Tietopankki voitaisiin perustaa pelastuslaitoksen verkkoasemalle, josta se olisi kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Tietoja voitaisiin laittaa eri kansioihin, sen mukaan, mikä salaustaso niissä on. Näihin kansioihin annettaisiin käyttöoikeudet sen mukaan, kenellä on oikeus nähdä mitään. Koulutusmateriaalit voisivat myös olla saatavilla vapaasti, silloin työntekijät pystyisivät tutustumaan materiaalin ennen koulutuksia ja toisaalta kertamaan asioita omatoimisesti. Myös eri henkilöiden pitämät koulutukset samasta aiheesta

pidettäisiin samalla materiaalilla, jolloin koulutusten sisällöt olisivat mahdollisimman identtiset koko pelastuslaitoksen alueella.

## 5.2 Johtamiskulttuurin kehittäminen

Johtamiskulttuuria kehitetään. Pyritään avoimeen, tasapuoliseen ja riittävän jämäkkään johtamiseen. Hankaliin asioihin puuttumista parannetaan, epätasapuolisuuden tunne kasvaa, jos on erilaisia käytäntöjä. Työntekijätaitoja kehitetään kaikilla tasoilla organisaatiossa, parantamalla vuorovaikutusta. Esimiehille luodaan koulutuksella valmiuksia puuttua ja kehittää työyhteisön dynamiikkaa.

Ryhmäkeskustelussa nousi esiin tasapuolisuudesta hankaliin asioihin puuttuminen – tai sen puute. Tähän liittyen nostettiin esille tiedolla johtaminen, kuinka oikein perustelluilla faktoilla on helpompi puuttua vaikeisiin asioihin. Perusteluina voitaisiin käyttää, keskustelun mukaan, työelämän lakeja, työehtosopimuksia, työnantajan määräyksiä ja -ohjeita sekä tarvittaessa muuta tietoa. Keskustelussa nousi esiin myös se, että erilaisia olemassa olevia ohjeistuksia, työehtosopimukset ja vastaavat, tulisi noudattaa, eikä yrittää luoda niistä omia tulkintoja. Työntekijätaidot ja johdettavana oleminen nousivat myös keskustelussa esille. Puheenvuoroissa kiinnitettiin huomiota pelastuslaitoksen jäykkään, hierarkkiseen johtamiseen. Nähtiin myös, että osasyynä jäykkien rakenteiden ylläpitämiseen on työntekijöiden oletus siitä, että työtä johdetaan aina linjaorganisaation mukaan ylhäältä alaspäin tulevilla määräyksillä.

Tasapuolisuus on lakiin kirjattu työnantajan velvollisuudeksi. Työsopimuslaissa sanotaan, että jos henkilön tehtävät ja asema huomioiden ei ole perusteltua, on työntekijöitä kohdeltava tasapuolisesti. Samoja työehtoja, kuin vakinasiinkin työntekijöihin, tulee noudattaa myös osa- ja määräaikaisiin, jollei poikkeaminen perustellusti, asiallisista syistä ole tarpeen. (Työsopimuslaki 55/2001, 2. luku, 2§.) Yhdenvertaisuuslaissa työnantaja velvoitetaan arvioimaan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Suunnitelma yhdenvertaisuutta edistävästä toimenpiteistä tulisi olla laadittuna vähintään 30 henkilöä työllistävällä työnantajalla. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 2 luku, 7§.) Tasa-arvoisuus ei kuitenkaan tarkoita, että eri tehtävissä toimivia ja eri asemassa olevia kohdeltaisiin täysin samoin, koska on tekijöitä, jotka vaikuttavat esimerkiksi palkkaukseen ja uran kehittymiseen. Jos henkilöstö tuntee olevansa tasa-arvoisessa asemassa, tunne ylläpitää työhyvinvointia, kuitenkin parantamatta sitä. Jos taas tasa-arvon kokemus puuttuu, sillä on työhyvinvointia laskeva vaikutus. (Virolainen 2012, 39.)

Vuorovaikutus on erittäin tärkeässä roolissa, kun organisaatio pyrkii hyödyntämään asiantuntijoidensa inhimillistä pääomaa. Jos organisaation työntekijöillä on hyvät alaistaidot, saadaan tämä pääoma käyttöön. Koko inhimillisen pääoman käyttöön saamista saattaa estää liian jäykät, kontrolloivat tavat johtamisessa. Työntekijät ja johto tarvitsevat molemmat toisiaan, kun kehitetään organisaatiota. Ennen työntekijä nähtiin kuin koneen osana. Nykyään usein pyritään johtamiseen, jossa myös työntekijä ottaa vastuuta johtamisestaan. Tällöin johto pystyy keskittymään kokonaisuuksien hallintaan, kun suorittavan portaan tehtäviin ei tarvitse kiinnittää niin paljoa huomiota. Tieto, jota päätöksiin työnteosta tarvitaan, on usein ajantasaisinta suorittavalla portaalla. (Puusa & Reijonen 2011, 96-98.)

Yksi tärkeä esimiehen taidoista on mahdollistaa alaistaitojen kehittyminen. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat tässä keskeisessä asemassa sekä kyky kuunnella alaisiaan. Alainen – sanan käyttöä on pyritty vähentämään, koska se ei enää vastaa nykyisen työelämän tarpeisiin. Nykyisessä työyhteisössä esimies vieläkin johtaa, mutta käskytyksen sijaan toimitaan enemmän vuorovaikutuksessa eikä suoranaisesti esimies – alainen asetelmassa. Toimijat ovat oman alansa asiantuntijoita, vain eri asemassa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111-112.)

### 5.3 Hiljainen tieto käyttöön

Pitkään työskennelleiden henkilöiden hiljaista tietoa hyödynnetään toiminnassa ja koulutuksessa. Paikallistuntemus on tärkeää erilaisissa kohteissa, pyritään säilyttämään sitä asemilla mahdollisimman paljon esimerkiksi perustamalla vakituisten sijaisten virkoja, joissa toimivia käytetään ensisijaisesti vajaavahvuuksien paikkaamisiin asemasiirtojen sijasta.

Keskustelussa nousi esiin kauan pelastusalalla työskennelleiden hiljainen tieto voimavarana pelastustoiminnassa. Näkemyksenä oli, että jos tehdään paljon asemasiirtoja, alueellinen hiljainen tieto saatetaan menettää. pelkona oli, että jos tulee tunne, että hiljaista tietoa ei arvosteta, se menetetään. Kauan asemilla työskennelleiden henkilöiden asemasiirtoja voitaisiin vähentää perustamalla vakinaisten varahenkilöiden virkoja, joita on käytössä ainakin Pirkanmaan pelastuslaitoksella. 14.8.2018 tehdyn päätöksen mukaan Pirkanmaan pelastuslaitoksella on täytetty 5 palomiehen vakinaisen varahenkilön virkaa (Pirkanmaan pelastuslaitos).

Hiljaisen tietämyksen merkitys on noussut esille työelämässä suurien ikäluokkien eläköitymisen myötä. Hiljainen tieto on jotain, mitä ihminen on oppinut vuosien saatossa. Sitä on vaikeaa jakaa eteenpäin kirjallisessa muodossa tai opettamalla, koska henkilön on vaikeaa itse tiedostaa tätä tietämystä ja toisaalta hiljaiseen tietoon liittyy myös intuitio erilaisissa tilanteissa. Jos hiljaista tietämystä omaavalla henkilöllä on tietynlainen asenne ja mahdollisuus, hän jakaa tietämystään muille työntekijöille hyvässä vuorovaikutuksessa. Jos hiljaisen tiedon jakamiseen ei ole mahdollisuutta, saattaa kokeneen henkilön poistuminen työyhteisöstä jättää ison aukon paikattavaksi. Organisaation painotuksista nähdään, arvostetaanko hiljaista tietämystä vai ei - arvostetaanko organisaatiossa muodollisia seikkoja vai painotetaanko henkilön kokemuksellista tietämystä. Yhteistyökumppaneiden kanssa olevat hyvät suhteet saattavat rakentua muutamien organisaation työntekijöiden varaan. Esimerkiksi tutustumiskäyntejä sovittaessa yksittäisellä työntekijällä voi olla hyvät kontaktit, joiden kautta asioita saadaan järjestettyä. Vuorovaikutuksen keinoin, verkostoitumisella, tätäkin osaa hiljaisesta tiedosta voidaan jakaa. Kun organisaatiossa tunnustetaan hiljaisen tiedon merkitys, se voidaan valjastaa organisaation voimavaraksi. (Puusa & Reijonen 2011, 30-41.)

#### 5.4 Lomajärjestelmän kehittäminen

Henkilöstön pakollisesta kesälomakerrosta jätetään pois touko- ja syyskuu, kehitetään lomajärjestelmää työhyvinvointia tukevaksi. Operatiivinen henkilöstö työskentelee paljon viikonloppuisin ja juhlapyhinä. Uudella lomajärjestelmällä pystyttäisiin lisäämään yhteistä loma-aikaa läheisten kanssa.

Ryhmäkeskustelussa nousi esille kysymys, voitaisiinko touko- ja syyskuusta luopua pakollisina kesälomakuukausina. Keskustelussa perusteltiin asiaa sillä, että operatiivinen henkilöstö työskentelee päivästä ja vuorokaudenajasta riippumatta samalla vahvuudella. Tästä seuraa se, että perinteisinä juhlapyhinä, viikonloppuina ja muina vastaavina päivinä operatiivinen henkilöstö on hyvin usein töissä. Näkemyksenä oli, että kun tähän lisätään kesäloma touko- tai syyskuussa, jää yhteinen loma-aika läheisten kanssa vähäiseksi.

Ylityöt ovat merkittävin tekijä jännitteiden syntymisessä työ- ja perhe-elämän välille. Useammin koetaan, että työelämä haittaa perhe-elämää, kuin toisin päin. Mitä paremmin henkilön perheasiat ovat, sitä paremmin hän jaksaa työssään. Organisaation asenteet työ- ja perhe-elämän huomioimisessa saattavat luoda positiivisia muutoksia tai toisaalta



aiheuttaa ongelmia työssä. Mitä enemmän organisaation kulttuuria muutetaan perhemyönteiseksi, asenteet paranevat ja työtyytyväisyys kasvaa. Perhemyönteisessä työaikakulttuurissa pyritään varmistamaan, että henkilöstölle jää voimavaroja myös vapaa-aikaan. (Virolainen 2012, 100-104.) Tässä kehittämisehdotuksessa kysymyksessä eivät ole ylityöt, silti hyvinvointiin vaikuttava mekanismi on samankaltainen: Joku työskentelee muiden vapaa-aikana ja se on pois yhteisestä vapaa-ajasta. Lomajärjestelmien kustannuseroista tulisi tehdä laskelmat ja verrata, voitaisiinko kustannusten puolesta siirtyä työhyvinvointia paremmin tukevaan järjestelmään. Jatkossakin halukkaille voitaisiin myöntää kesälomat touko- ja syyskuussa.

### 5.5 Päivystäville palomestareille kuljettajat

Päivystäville palomestareille määrätään kuljettajat. Hälytysajon suorittaminen ja tehtävän hoitaminen samanaikaisesti on työturvallisuusriski. Kuljettajiksi voitaisiin määrätä henkilöitä, jotka ovat työvuorokelpoisia, mutta eivät savusukelluskelpoisia. Kuljettajalla voisi olla tilannepaikalla operatiivinen rooli tukitehtävissä.

Ryhmäkeskustelussa Kuljettajien puuttuminen nähtiin yhdeksi suurimmista työturvallisuuspuutteista koko pelastuslaitoksella. Keskustelua herätti myös mestareiden ammatitaidon arvostaminen – arvostetaanko niin korkealle, että pystyvät hoitamaan työnsä hälytysajoa ajaessaan, vai pidetäänkö niin tarpeettomana, että ei ole väliä pystyykö matkalla johtamista hoitamaan. Esille nousi myös, että muilla pelastuslaitoksilla on mestareiden kuljettajia, joille on myös luotu operatiivinen rooli. Perusteluna oli myös, että muissakin yksiköissä kuljettajan päätehtävä matkalla on ajaa autoa. Ambulanssissa viestiliikenteen hoitaja toimiva henkilö, sammutusautossa esimies. Viestiliikenteen lisäksi suurena ongelmana nähtiin kokonaiskuvan ylläpito, mitä yksiköitä on tulossa ja millaisilla viiveillä.

Päivystäviä palomestareita on Satakunnan pelastuslaitoksen alueella 3, Kankaanpäässä, Porissa ja Eurassa (Satakunnan pelastuslaitos). Alueet ovat laajoja ja välillä matka tehtäväkohteeseen voi olla pitkä. Pelastuslaitoksen johtamisjärjestelmän tulee olla sellainen, että toimintaa pystytään johtamaan kaikissa turvallisuustilanteissa. Lisäksi tulee pystyä tilanteen edellyttämään viranomaisyhteistyöhön. Useamman viranomaisen yhteisessä pelastustehtävässä yleisjohtajana toimii pelastustoiminnan johtaja. Tällöin hän vastaa tilanteen kokonaiskuvan ylläpitämisestä ja yhteistoiminnasta. (Sisäasiainmi-

nisteriö 2012, 10). Teknisten laitteiden käyttö on moottoriajoneuvon ajon aikana kiellettyä, jos se häiritsee ajamista. Kuljettaja ei saa käyttää viestintävälinettä, niin että se on kädessä. (Tieliikennelaki 729/2018, 5. luku, §98.) Ryhmäkeskustellussa nähtiin myös, että hands-free - laite ei ole ratkaisu työturvallisuusriskiin. Matkapuhelimen hands-free käytön on useissa tutkimuksissa havaittu vähentävän kuljettajan havainnointikykyä. Sekä auton mittaristojen, että liikenteen tarkkailu häiriintyy. Puhelu itsessään häiritsee kuljettajan keskittymistä, riippumatta siitä, puhutaanko puhelimeen vai hands-free laitteeseen. Ilman hands-free laitetta puhuttaessa, havainnointikyvyn herpaantumisen lisäksi, viestintälaitteen käsittely häiritsee ajamista myös fyysisesti. (World Health Organization 2011, 23.)

Varhainen tuki käsittää ne toimenpiteet, joilla parannetaan henkilön työkykyä ja -hyvinvointia. Pitkän työuran aikana, eri syistä, työkyky vaihtelee. Kun työkyky on heikentynyt, tarvittaessa voidaan tehdä muutoksia henkilön työnkuvaan. Yli 20 henkilön organisaatioilta tulee löytyä asiasta kirjallinen kuvaus. (Työturvallisuuskeskus 2015, 2.) Henkilöitä, jotka eivät pysty toimimaan muissa operatiivisissa tehtävissä, voitaisiin käyttää päivystävän palomestarin kuljettajina.

#### 5.6 Kehityskeskustelu- ja työsuorituksen arviointijärjestelmän kehittäminen

Kehityskeskustelujärjestelmää kehitetään, seurataan ja hyödynnetään. Jatkossa voitaisiin yhdistää kehityskeskustelu ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi samalla kertaa tehtäväksi, sekä panostaa siihen, että lomakkeet ja toimintatavat olisivat yhtenäisiä. Palkkiojärjestelmää kehitetään huomioimaan työntekijän koulutusta ja henkilökohtaista panostamista.

Ryhmäkeskustelussa nousi esiin, että kehityskeskustelu ja henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi käytännössä on suuria eroja. Koettiin, että keskustelut olisivat tärkeitä. Esimiehestä riippuen keskustelujen laatu vaihtelee suuresti, esitäytetyn lomakkeen allekirjoittamisesta oikeaan, hyödylliseen kehityskeskusteluun. Seurannan ja säännönmukaisuuden koettiin myös puuttuvan. Näkemyksenä oli, että kehityskeskusteluista voitaisiin saada paljon koko organisaatiota hyödyntävää tietoa, esimerkiksi voitaisiin ohjata koulutusta keskustelujen pohjalta. Keskustelussa ehdotettiin myös, voitaisiinko henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi pitää samassa yhteydessä, näin päästäisiin näkemään, missä mennään ja miten asioita olisi hyvä kehittää eteenpäin. Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi pitäisi tehdä yhdessä, näin päästäisiin näkemään, missä mennään ja miten asioita olisi hyvä kehittää eteenpäin.

rituksen arvioinnin perusteella olisi mahdollista palkita työntekijöitä ja motivoida heitä kehittämään itseään. Keskustelussa tuli esille kokemus, että tällä hetkellä saman palkan saa, kärjistetysti, tekemällä tai tekemättä mitään. Tähän kaivattiin parannusta, jotta se motivoisi henkilökohtaiseen panostamiseen.

Kehityskeskustelut ovat olleet osa suomalaista työelämää jo lähes 40 vuoden ajan. Toisaalta organisaatioiden johto on sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat säännöllisiä, mutta työntekijöistä vain 60% sanoo osallistuneensa keskusteluun. Kehityskeskustelut hoidetaan usein nopeasti ja kevyesti, jotta ne saadaan merkittäväksi. Kehityskeskustelua voitaisiin kuitenkin käyttää myös välineenä johtamisessa. Asennoituminen keskusteluun tarttuu helposti. Jos esimies ei ole kiinnostunut keskusteluun panostamisesta, harvoin on työntekijäkään. Koska keskustelut ovat luottamuksellisia, on niiden tutkimus vähäistä. Kuitenkin kehityskeskusteluiden, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välillä on havaittu yhteys. Kehityskeskustelua käymällä työntekijä voi dialogissa osallistua organisaation, itsensä ja työn kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 27-35.) Jokainen alainen käy keskustelun oman lähiesimiehensä kanssa. Kehityskeskustelu on kolmivaiheinen prosessi. Jotta keskustelu voisi onnistua, pitää kaikkien vaiheiden onnistua. Nämä vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelu ja jälkihoito. Valmistautumiseen pitää varata riittävästi aikaa ja tarvittavat lomakkeet pitää olla saatavilla valmistautumisen aikana. Keskustelutilanteen tulee olla rauhoitettu. Keskustelussa käydään läpi, mistä ja miten keskustellaan, arvioidaan edellisen keskustelun jälkeen tapahtunutta, suunnitellaan seuraavaa kautta ja lopuksi kerrataan keskeiset asiat ja aikataulut. Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, jotta seuraaminen keskustelujen välillä ja toteutumisen seuranta seuraavassa keskustelussa on mahdollista. Toisaalta dokumentit voivat antaa organisaation johdolle tietoa johtamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelun tuloksia voidaan käyttää myös organisaation koulutusten suunnittelussa. (Aarnikoivu 2011, 89-118.)

Työntekijöille voidaan maksaa henkilökohtaista lisää. Yleensä tämän lisä maksaminen perustuu henkilön työsuorituksen arviointiin, jota suositellaan vuosittain pidettäväksi. Perusteet ja painoarvot päätetään paikallisesti ja ne voivat vaihdella eri yksiköiden välillä. (KVTES 2018-2019, 2. luku §11.)

## 5.7 Työhyvinvointikyselyjen kehittäminen

Työhyvinvointikyselyitä ja niiden raportointia kehitetään kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on saada vastausprosentit nousemaan sekä kyselyt antamaan valideja ja reliabeleita tuloksia.

Työhyvinvointikyselyistä käytiin keskustelua pitkään. Koettiin, että tulokset jäivät epäselviksi, kuten myös se, reagoidaanko tuloksiin mitenkään. Yhtenä selityksenä raportoinnin heikkouteen oli se, että tulosten saannissa organisaatiolle on pitkä viive. Pienten työyksiköiden osalta tuloksia ei ilmeisesti ole edes analysoitu, kun vastaajia on liian vähän, joten niissä on koettu, että kannattaako niihin sitten edes vastata. Avoin viestintä tuloksista ja niiden pohjalta aloitetuista toimenpiteistä koettiin ehdottoman tärkeäksi asiaksi. Tärkeänä pidettiin sitä, että tulevaisuudessa työhyvinvointikyselyiden vastausprosentteja saataisiin nostettua. Keinoina tähän nähtiin edellä mainittu avoimuus ja aktiivinen tiedottaminen, kyselyiden harventaminen, anonymiteetin säilyminen sekä parempi ohjeistus kyselyistä. Kyselyitä tulee tällä hetkellä melko usein, koska henkilöstö tekee sekä Porin kaupungin että pelastuslaitoksen omat kyselyt ja vielä näiden lisäksi opinnäytetöihin liittyviä kyselyitä. Anonymiteetti koettiin tärkeäksi, koska varsinkin pienessä yksikössä vastaukset on helppo yksilöidä muutamalla taustakysymyksellä, kuten ikä ja sukupuoli. Ohjeistusta kaivattiin, koska koettiin että kyselyissä kysymykset ja ohjeet ovat usein niin ylimalkaiset ja monitulkintaiset, että vastaaja voi vastata helposti täysin eri asiaan, kuin mitä on kysytty ja toisaalta samoista kysymyksistä tulleet tulokset voidaan tulkita monella tavalla, kukin omasta näkökulmastaan.

Työhyvinvoinnin mittaaminen on organisaatioissa tärkeää, ei kuitenkaan itse mittaaminen, vaan tulosten hyödyntäminen. Monissa organisaatioissa mittauksia tehdään vuosittain, mutta valitettavan usein tulosten jalkauttaminen henkilökunnan keskuuteen on puutteellista. Toisaalta liian usein kyselyn jälkeen seuraava toimenpide työhyvinvoinnin eteen on seuraavan vuoden kysely. Tutkimuksen yksi tarkoitus on näyttää, että henkilöstöstä välitetään. Kun henkilökunta kokee, että kyselyihin vastaamisella ei ole mitään vaikutavuutta työhyvinvoinnin kehittämiseen, vastausprosentit laskevat. Saadut tiedot jäävät organisaatioissa hyödyntämättä monista eri syistä, kiire tai toisaalta välinpitämättömyys ja se, että työhyvinvointia ei nähdä aitona arvona, voivat vaikuttaa asiaan. Mittaria laadittaessa on tärkeää, että mittari soveltuu juuri kyseiselle organisaatiolle. Niin kuin muissakin tutkimuksissa tulee mittarin mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, olla luotettava ja lisäksi käytännöllinen. Mittaria suunniteltaessa olisi hyvä käyttää apuna organisaation

työntekijöitä. Tällä saataisiin mittariin niitä asioita, jotka ovat henkilökunnalle tärkeitä ja lisäksi henkilökunnan motivaatio vastata kyselyihin kasvaisi. Työhyvinvoinnin mittaamisessa olisi hyvä käyttää työhyvinvointikyselyiden tukena muitakin organisaation mittareita, jotka välillisesti mittaavat työhyvinvointia, esimerkiksi vaara- ja läheltä piti – ilmoituksia, koulutus-seurantaa, kehityskeskusteluja, sairauspoissaoloja ja muita vastaavia alueita. (Virolainen 2012, 110-115; Suonsivu 2014, 97-100; Österberg 2015, 29-30; Kauhainen 2016, 74-78.)

## 5.8 Työturvallisuushavaintojen raportointi

Työturvallisuushavaintoja aletaan kerätä henkilöstöltä, raportointiin lisätään jokin pieni kannustin. Henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia osallistua työympäristön kehittämiseen ja suunnitteluun.

Ryhmäkeskustelussa nousi esiin ehdotus, jolla saataisiin parannettua työturvallisuutta ja sen kautta myös työhyvinvointia. Aletaan kerätä työturvallisuushavaintoja matalan kynnyksen periaatteella. Henkilökunnalle luodaan helppo toimintatapa, jolla työnantajan tietoon tuodaan kaikki työturvallisuuteen vaikuttavat havainnot. Jokaisesta havainnosta työnantaja palkitsee työntekijän esimerkiksi kahvilipulla tai vastaavalla pienellä muistamisella. Näin työntekijöiden arjessa, organisaation kaikilla tasoilla ilmenevät pienetkin työturvallisuuteen vaikuttavat asiat saadaan huomioitua. Näistä mainittiin esimerkkeinä: kengän nauhat auki, piha hiekoittamatta, suojapari puuttui, suojalasit puuttuivat ja työkalusta puuttui suojus. Esiin nousi ajatuksena, kuinka monta kahvilippua pystytään hankkimaan kustannuksilla, jotka säästyvät, kun estetään yksikin työtapaturma. Toisaalta tunne, että työnantaja panostaa turvallisuuteen lisää työhyvinvointia.

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, fyysinen työympäristö vaikuttaa siihen voimakkaasti. Toimivassa työympäristössä on helpompi kehittää muita työhyvinvoinnin osa-alueita. Työturvallisuudesta huolehtiminen on pitkälti lailla määrättyä toimintaa. Velvoitteiden täyttämiseen pystytään kuitenkin myös vaikuttamaan työyhteisön omilla toimilla. (Manka 2011, 85-87; Virtanen & Sinokki 2014, 232-236.)

## 5.9 Yhteishengen parantaminen

Koko pelastuslaitoksen me – henkeä pyritään aktiivisesti parantamaan. Avointa viestintää läpi koko organisaation, kaikille tietoa, mitä missäkin yksikössä tehdään. Koko organisaation yhteisen päämäärän avoin korostaminen.

Ryhmäkeskustelussa yhteishengestä puhuttiin monessa puheenvuorossa. Kokemuksena oli, että organisaation sisällä on paljon erilaisia työyhteisöjä, joissa on sekä hyvää että huonoa yhteishenkeä. Operatiivisten työryhmien sisällä me – henkeä tuntuu löytyvän, mutta päivävuoroa tekevät kokevat sen huonommaksi. Lisäksi laitoksen yhteinen me – henki puuttuu. Ryhmäkeskustelussa nousi esille asia, että eri työyhteisöt kokevat, että he ovat hyviä, kun taas muita pidetään helposti huonompina. Negatiivisesti me – henkeen vaikuttavia asioita nousi esille muutamia. Avoimuus nähtiin tässäkin osa-alueessa yhdeksi suureksi ongelmaksi. Kun työyhteisöjä on organisaation sisällä paljon, pitäisi viestinnän olla mahdollisimman avointa, jotta kaikilla olisi tieto, mitä toiset tekevät. Nähtiin, että tieto siitä, mitä kukin tekee yhteisen päämäärän saavuttamiseksi voisi lisätä yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta. Pelastustoimen ja ensihoidon palveluiden tuottaminen yhdessä nähtiin koko organisaation yhteisenä päämääränä. Operatiivisen puolen voimakkaampaa yhteenkuuluvuuden tunnetta pohdittiin johtuvaksi siitä, että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa oikeasti. Päivävuorossa ollaan päivä omissa töissä ja mennään kotiin. Operatiivinen työryhmä on yhdessä 24 tuntia, joka neljännen vuorokauden. Työvuorossa tehdään yhdessä kaikki vuorokautiset toimet, ruokailut, liikunta, peseytyminen, mikä varmasti vaikuttaa yhteenkuuluvuudentunteeseen. Johdon rooli me – hengen muodostamisessa on suuri. Esimiehen positiivinen suhtautuminen me – hengen muodostamiseen, sekä puuttuminen yhteishenkeä huonontaviin asioihin, organisaation ylimmästä johdosta palo-esimiehiin joka tasolla, antaa henkilöstölle positiivisen kuvan yhteisöllisyydestä.

Ryhmän yhteisen identiteetin muodostumisessa johtajalla on tärkeä rooli. Jokainen ryhmän jäsen oppii myönteisen yhteisöllisyyden kehittämisprosessissa hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja yhdistämään vahvuuksiaan toisten työntekijöiden kanssa. Johtaja tukee ja ohjailee prosessia, jolla me – henki saadaan luotua vahvaksi. Yhteisöllisyys on muuttuvaa, eikä siihen panostamista voida lopettaa, kun hyvä henki on saavutettu. Sosiaalisuus ryhmän kesken on avainasemassa hengen luomisessa ja säilyttämisessä. Me henkeä tulee arvioida säännöllisesti ja järjestelmällisesti. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152-154.)

Vaikka työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet olisivat hyvät, altistaa huono työilmapiiri työntekijän mielenterveysongelmille. Työelämän sosiaalisilla suhteilla on suuri vaikutus, toisaalta työntekijän terveyteen ja toisaalta myös yhteiskunnallisiin kustannuksiin. Mielenterveys vaikuttaa huomattavasti ihmisen selviytymiseen töistään ja jokapäiväisestä elämästään. Muuttunut työelämä vaatii työntekijöiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä sekä valmiutta muutoksiin. Lievätkin ongelmat, esimerkiksi uniongelmat ja rauhattomuus, tekevät työstä selviytymisen hankalaksi, koska niillä on negatiivisia vaikutuksia muistiin, oppimiseen, keskittymiseen ja päätöksentekoon. Miehillä työelämän sosiaalisilla suhteilla on enemmän negatiivisia vaikutuksia, kuin naisilla. Yleisesti työssäkäyvillä on kuitenkin vähemmän mielenterveydellisiä ongelmia työttömiin verrattuna. Sosiaalinen tuki saattaa vaikuttaa suoraan myös ihmisen terveystäytymiseen. Työyhteisön keskinäinen arvostus ja luottamus vaikuttavat myös terveyden arvostamiseen. Hyvä työyhteisö ja mielekäs työ auttavat henkilöstöä sitoutumaan ja kehittämään itseään, sekä jatkamaan työelämässä pidempään. Esimiehellä on suuri vastuu, mutta jokainen yhteisön jäsen on tärkeä, kun sosiaalisia suhteita kehitetään ja pidetään yllä. (Sinokki 2011, 72-76.)

#### 5.10 Positiivisen palautteen kulttuuri

Tällä hetkellä tuntuu, että on helpompi antaa negatiivista, kuin positiivista palautetta. Kehitetään palautteen antamista läpi organisaation niin, että positiivisuus painottuu ja palautteenanto tukee työhyvinvointia.

Keskustelussa palautekulttuuri nousi esiin useammassa yhteydessä. Tuntemuksena oli, että pelastuslaitoksella, Suomessa yleensäkin, on vallalla kulttuuri, jossa on helpompi antaa negatiivista, kuin positiivista palautetta. Näkemyksenä oli, että joskus pelkkä kiitoksen sanominen tekisi paljon hyvää. Näkökulmana oli myös, ”niin se metsä vastaa, kuin sinne huudetaan”, eli miten itse käyttäytyi, sitä saat takaisin. Yhtenä näkemyksenä oli myös, että olisi tärkeää välttää toisen ihmisen loukkaamista. Palautekulttuurin koettiin olevan samansuuntainen koko organisaation läpi, ylimmästä johdosta suoritettavaan portaaseen. Tärkeänä asiana kulttuurin kehittämisessä nähtiin myös se, että kun olisi jotain positiivista tiedotettavaa, se käytäisiin tiedottamassa alueilla kasvotusten ja vaikkapa useampia kertoja, eikä esimerkiksi lähetettäisi pelkästään kasvotonta sähköpostia, joka monelta jää huomaamatta. Positiivisia asioita kannattaisi kuitenkin jakaa mahdollisimman monella sisäisellä tiedotuskanavalla. Toistoilla voitaisiin saada aikaan positiivinen

kehä. Jos saataisiin luotua kulttuuri, jossa on helpompi puhua toisesta selän takana hyvää, kuin pahaa – positiivisen palautteen kulttuuri läpi organisaation, oltaisiin aika pitkällä.

Sulosen pro-gradu tutkielman mukaan saadun ja annetun palautteen määrästä on ristiriitainen kuva. Kaikkea annettua palautetta ei mielletä palautteena, koska sitä saatetaan antaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, muun kommunikaation ohessa. Vaikka palaute haluttaisiinkin määritellä, se ei välttämättä ole mahdollista, johtuen palautteen subjektiivisesta kokemuksesta. Tärkeää ei olekaan se, miten palaute määritellään, vaan koeko työntekijä saavansa riittävästi tarvitsemaansa palautetta. Vaikka tiiminvetäjä koki antavansa palautetta päivittäin, kokivat tiimiläiset saavansa sitä harvemmin. Toisaalta tiiminvetäjä koki saavansa tiimiläisiltä enemmän palautetta, kuin tiimiläiset kokivat antavansa. Avoin kommunikaatio aiheesta saattaisi parantaa yhteistä ymmärrystä palautteen antamisesta ja saamisesta. Koska lähiesimies tuntee parhaiten alaisensa työn, hänet nähdään avainasemassa palautteen antamisessa. Lisänä palautekulttuuriin voisi olla hyvä, jos työntekijät pystyisivät mieltämään työltä saadun palautteen palautteeksi. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttaa voimakkaasti henkilön luonne, joten yksilöllisiä eroja tulee aina olemaan. Jos henkilö kokee saavansa liian vähän palautetta, sitä voisi myös pyytää, kun sitä jostakin tehtävästä kaipaa. Palautetta halutaan yleensä oman toiminnan kehittämiseksi ja positiivisen palautteen lisäksi myös korjaava palaute koetaan tarpeelliseksi. Tärkeää on, että palaute annetaan asiallisesti ja se on laadultaan hyvää, vaikka olisikin korjaavaa. Palautekulttuurilla on yhteys myös me – henkeen, vaikka vaikutukset ryhmään ovatkin vähäisempiä, kuin yksilöön. Avoin, hyvä ilmapiiri edistää palauteviestintää, mutta tavallaan on myös tulosta siitä. Palautteen antamista ja vastaanottamista olisi mahdollista oppia myös koulutuksen kautta. Yhtä, oikeaa, tapaa palauteviestintään ei ole olemassa, vaan organisaatioiden tulee kehittää omansa toimivaksi. (Sulonen 2018, 49-58.)

Yhteisön sosiaalisilla voimavaroilla voidaan työn imua lisätä ilman taloudellista panostusta. Työyhteisön tuki haastavissa tilanteissa on tärkeää, niin esimiehiltä kuin kollegoilta saatuna, hyvinvoinnin tukemisen kannalta. Kaikilla työntekijöillä tulee olla tasapuoliset mahdollisuudet tuoda esiin omia näkemyksiään ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää sekä avointa. Luottamus organisaation jäsenten välillä on tärkeää välittämisen tunteen syntymiseksi, parhaimmillaan luottamus koskee koko työyhteisöä. Arvostuksen tunne, jota vahvistaa positiivinen palaute, vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yleisesti sekä positiivinen että



kielteinen palaute ovat hyödyllisiä. Yhteenkuuluvuutta vahvistaa myös hyvä käytös. Yhteenkuuluvuus vahvistuu, kun ryhmän jäsenet ovat huomaavaisia ja ystävällisiä toisiaan kohtaan. Positiivinen asenne tarttuu myönteisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisön positiivinen kokemus kyvyistään ruokkii myös yksittäisten työntekijöiden työn imua ja aikaansaa positiivisen kehän. (Hakanen 2011, 56-61.)

### 5.11 Henkilöstön ammattiympäryden tukeminen

Pelastuslaitos tukee ammattihenkilöstön ammattiympäryttä. Operatiivisten tehtävien pelisäännöt avoimeksi, varmistetaan, että jokaiselle tehtävälle lähtee riittävä suorituskyky, tarvittaessa ammattipalokunta kauemmaskin omalta alueeltaan. Avointa viestintää eri toimijoiden valmiuksista lisätään.

Ammattiympäry nousi keskustelussa esille useampaan kertaan, eri yhteyksissä. Kokeuksena oli, että organisaatio ei tällä hetkellä tue riittävästi ammattihenkilöstön ammattiympäryttä. Pelastuslaitoksella on yhtenäistetty ammatti- ja vapaaehtoispalokuntia niin, että ulkoisesti on tehtävillä vaikeaa erottaa, ketkä ovat vapaaehtoisia ja ketkä ammattilaisia. Eri palokuntien suorituskykyjen suhteen toivottiin avoimuutta ja sitä, että tarvittaessa riittävän suorituskyvyn yksikkö lähtisi kohteeseen kauempaakin, vaikka lähempänä olisi joku muu yksikkö. Vapaapalokuntien käyttäminen vapaavuoron sijasta koettiin myös ammattiympäryttä laskevana. Esimerkkinä käytettiin Raumaa, jossa VPK asema ja vakivainen asema sijaitsevat vierekkäin. Keskustelua herätti myös, miksi hälytetään VPK, vaikka periaatteessa vapaavuorosta olisi mahdollista saada miehitettyä ammattiyksikkö samalla viiveellä. Asemasiirrot nähtiin myös osaltaan ammattitaidon arvostusta laskevana seikkana, kun asema voidaan miehittää aluetta tuntemattomalla henkilöstöllä, se osoittaa, että organisaatiossa ei arvosteta paikallistuntemusta. Ensihoidon osalta ammattiympäryttä heikentäväksi tekijäksi koettiin se, että pelastuslaitos tuottaa Satakunnassa ensisijaisesti kiireetöntä sairaankuljetusta. Kun pelastuslaitos ei avoimesti tiedota halukuudestaan tuottaa ensisijaisesti myös kiireelliset palvelut, jää henkilöstölle tuntemus, että laitos organisaationa ei ole edes kiinnostunut kiireellisestä ensihoidosta. Myös lehdistä olleet ihmettelyt, miksi lähin hoitotason ambulanssi ei tule paikalle vaan toisen tuottajan yksikkö kauempaa, ovat osaltaan vaikuttaneet ammattiympäryteen. Osaamisen arvostamisen koettiin myös vaikuttavan ammattiympäryteen. Itseään saa kyllä kehittää ja

kouluttaa, mutta sillä ei ole juuri minkäänlaista vaikuttavuutta palkkaan. Päivystävien palomestareiden kuljettaja-asian katsottiin myös kuuluvan osittain ammattiyhdyksien tuke-  
miseen.

Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että ammatinvalinta on perustunut omaan tah-  
toon. Kuitenkin arvostuksen kokemus on tärkeä osa työssä onnistumisen tunteen saa-  
vuttamista. Työmotivaatio tarvitsee syntyäkseen sekä omaa arvostusta, että muilta saa-  
tua arvostusta työtä kohtaan. Joillekin ihmisille työ voi olla pakollinen paha, mutta toisille  
se voi olla jopa kutsumus, mikä osaltaan auttaa oman työn arvostuksessa. Työnantajan  
luomien mahdollisuuksien myötä työntekijän on mahdollista luoda vahva ammatti-identi-  
teetti. Työn merkityksellisyydellä, miten sen kokee, on suuri vaikutus ihmisen motivaati-  
oon. Merkityksellisyyttä olisi hyvä pohtia eri tasoilla, niin yksittäisenä työntekijänä, kuin  
koko organisaation voimin. Työstään on helpompi kokea ylpeyttä, jos se tuntuu merki-  
tykselliseltä ja ylpeyden tunteella taas on yhteys positiivisen minäkäsityksen luomiseen.  
(Leskinen & Hult 2010, 65-71; Virtanen & Sinokki 2014, 206-209.)

## 5.12 Johtamisjärjestelmän kehittäminen

Johtamisjärjestelmää tulee kehittää useilla toimenpiteillä työhyvinvointiin tähtääväksi  
moderniksi organisaatioksi, joka pystyy luomaan erilaista johtamista asema/toimistoym-  
päristöön ja operatiivisille tehtäville.

Suurin osa ryhmäkeskustelun puheenvuoroista liittyi jollain tapaa johtamiseen. Odote-  
tusti johtaminen oli suuri osa keskustelua, koska sille oli varattu oma teema. Kuitenkin  
myös muissa teemoissa johtaminen nousi suureen rooliin. Ryhmäkeskustelussa tuli  
esiin, että tarvittaisiin erityyppistä johtamista asema- ja toimistoympäristöön, kuin opera-  
tiivisille tehtäville. Operatiivisilla tehtävillä tarvitaan selkeää, autoritääristä, johtamista,  
kun taas päivittäistoiminnoissa voisi olla sijaa joustavammalle johtamiselle. Keskuste-  
lussa nykyisestä linjaorganisaatiosta otettiin esiin hyvinä puolina se, että vastuukysy-  
mykset ovat selkeitä. Ongelmana nähtiin se, että on epävarmuutta, liikutaanko linja- vai  
matriisiorganisaatiossa. Eräessä puheenvuorossa mainittiin kuvaavasti, ”Tietyllä tapaa  
johdetaan 70-80 – lukulaisesti, mutta vähän haluttaisiin johtaa vuotta 2018”. Toisaalta  
esiin nousi myös asian käänttöpuoli – onko pelastuslaitoksen henkilöstö johdettavissa  
muuten, kuin käskyttämällä. Yhteiseen sopimiseen perustuva molemminpuolinen jous-  
taminen nähtiin tärkeäksi osaksi johtamista. Avoimuus nousi myös keskeiseksi teemaksi  
johtamisesta keskusteltaessa. Se, että annettuja määräyksiä ei aina noudateta ja johto

hyväksyy hiljaisesti tilanteen, pidettiin myös negatiivisena asiana johtamisjärjestelmässä.

Työhyvinvointi on yksi suuri yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä. Hyvinvointi vaatii, syntyäkseen organisaatiossa, johdolta panostuksia ja sitoutumista. Muulla toimielimellä, kuin johtamisjärjestelmällä ei ole riittävää valtaa työhyvinvoinnin järjestelmälliseen parantamiseen. Työhyvinvointi on yksi johtamisen henkilöstöseuraamuksista. Johdon suhtautumisesta työhyvinvoinnin kehittämiseen kertoo usein se, nähdäänkö panostukset kuulueränä vai investointina. Hyvinvoinnin kehittäminen on hyvä pitää osana organisaation muihin tavoitteisiin pyrkimistä, osana strategiaa, eikä irrallisena tavoitteena. Tärkeää olisi, että johdon lisäksi koko henkilökunta saisi olla edustettuna strategian luomisessa. Haastetta työhyvinvoinnin johtamisessa lisää se, että samaan aikaan pitäisi panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja toisaalta organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen on aina luonteeltaan muutosjohtamista. Jotta organisaatio voisi johtaa työhyvinvointia strategisesti, pitäisi kartoittaa tulevaisuuden organisaatioon vaikuttavia muutoksia, tarkastella organisaation valmiuksia haasteisiin vastaamiseen ja pohtia millä toimenpiteillä haasteisiin vastataan. Tehokas strateginen työhyvinvoinnin johtaminen vaatii nopeaa päätöksentekoa, kun tulevaisuuden haasteet on saatu kartoitettua. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56-60; Tarkkonen 2012, 74-81; Virolainen 2012, 134-137; Manka & Manka 2016, 80-86.)

Jos organisaatiolta toivotaan sopeutumiskykyä vaihtuviin tarpeisiin, jäykkä ja hierarkkinen rakenne ei silloin ole toimivin ratkaisu. Toimintakulttuuri, jossa luotetaan henkilöstöön, heitä osallistetaan ja toiminnassa on joustavuutta, voi vastata nopeiden muutosten tarpeeseen. Nykyaikaisessa työelämässä työskennellään usein erilaisissa tiimeissä. Tämäntyyppisen työn myötä henkilöstölle on annettu enemmän mahdollisuuksia itsensä johtamiseen. Esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölle mahdollisuuksia työn suorittamiseen. Kun henkilöstöllä itsellään on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työn tekemiseen, heillä on mahdollisuuksia myös käyttää osaamistaan laajemmin. Tämä ja mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon, parantaa osaltaan työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 87; Kauhanen 2018, 95-97.) Johtamistaidoissa johtajilla on usein eniten puutteita ihmisten johtamisen taidoissa. Organisaatiossa johtajan ja alaisten välillä pitäisi olla vuorovaikutusta, jolla on vaikutuksia molempiin suuntiin; se luo hyviä työyhteisötaitoja ja toisaalta parantaa johtamista. Kun päätöksentekovastuuta jaetaan, on mahdollista reagoida nopeammin muuttuviin tilanteisiin ja valtaosa päätöksentekoon tarvittavasta tiedosta on kuitenkin asiantuntijoilla. Jotta johtaminen voisi olla älykästä, pitäisi

organisaationkin olla sellainen. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstö osaa toimia itseohjautuvasti, ilman jatkuvaa johdon ohjeistusta. (Manka 2011, 95-97; Suonsivu 2014, 134-139.) Esimerkillä on työelämässä suuri vaikutus. Ylimmän johtajan käsitykset, mitkä asiat ovat tärkeitä, vaikuttavat koko organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Ylin johtaja on eniten organisaation toimintaan vaikuttava yksittäinen henkilö. Tasapuolisuuteen pyrkiminen työturvallisuus ja –hyvinvointiasioissa on ylimmän johtajan tärkeä tehtävä. (Tarkkonen 2014, 114-115.)

### 5.13 Työympäristön terveyteen panostaminen

Työympäristöjen terveellisyyteen panostetaan näkyvästi. Jos asioihin ei pystytä vaikuttamaan lyhyellä aikavälillä, viestitään avoimesti, mitä tehdään ja mihin pyritään.

Asemaverkoston kunto nousi keskustelussa esiin. Kokemus oli, että Satakunnassa asemien kunto vaihtelee paljon paikasta toiseen. On saatu uusiakin asemia, mutta niidenkin rakenteissa on suuria eroja. Kuitenkin tuntuu, että tiedossa olevista puutteista huolimatta Pelastuslaitoksella ei ole riittävästi tahtoa ajaa asemahankkeita eteenpäin. Esimerkkinä käytettiin Rauman asemaa, jonka kunnosta on puhuttu useita vuosia, mutta tilanne tuntuu silti pysyvän paikoillaan, vaikka rakenteiden huono kunto on yleisesti kaikkien tiedossa. Tässäkin asiassa koettiin, että viestintä ja avoimuus, mitä ollaan tekemässä ja millä aikataululla, olisivat keskeisiä tekijöitä viestimään, että organisaatio on kiinnostunut työhyvinvoinnista myös tällä osa-alueella.

Työturvallisuuslaissa ja valtioneuvoston asetuksessa työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakimuksista on määrätty työpaikan ja -ympäristön rakenteista sekä kemiallisista, fysikaalisista ja biologisista tekijöistä. Rakenteiden, materiaalien, varusteiden ja laitteiden tulee olla työntekijöille terveellisiä sekä turvallisia. Työympäristön alueet, joilla liikutaan, tulee olla turvallisessa kunnossa. Kulkutiet tulee pitää vapaina. Hengitysilmaa, joka on kelvollista, tulee olla riittävästi. Työpaikan valaistuksen tulee olla riittävä. Tavaroiden siirtelyyn, sekä ajoneuvo- ja jalankulkuliikenne tulee olla turvallista. Työpaikan siisteydestä on huolehdittava. Jos ilmassa esiintyy epäpuhtauksia häiritseviä tai vahingollisia pitoisuuksia, on nämä pyrittävä eristämään tai poistamaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §32-40; Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakimuksista 2003.)

## 5.14 Avoin viestintä

Pelastuslaitoksen viestintää kehitetään kokonaisvaltaisesti avoimeksi ja kaikki saavuttavaksi. Avointa viestintää kehitetään niin, että tieto tavoittaa kaikki työntekijät samanlaisena ja mahdollisimman nopeasti

Ryhmäkeskustelussa viestinnän avoimuus nousi esiin monissa puheenvuoroissa. Avoimuudella nähtiin suuri vaikutus tasapuolisuuden edistämiseen eri toimipisteiden kesken. Avoimella viestintäkulttuurilla päästäisiin eroon erilaisista ohjeiden, määräysten ja sopimusten tulkitsemisesta eri toimipisteissä, sen sijaan, että on monta näkemystä eri puolilla maakuntaa, olisikin pelastuslaitoksen yhteinen näkemys. Tietopankin perustaminen – toimenpide-ehdotus osaltaan tukee avointa viestintää. ”Hys-hys” ja ”pärstäkerroin” – sopimukset nähtiin työhyvinvointiin erittäin negatiivisesti vaikuttavana asiana. Negatiivisena nähtiin myös se, että jokin asia saattaa olla pitkään niin, että siitä ei kuulu mitään. Vaikka tällainen asia olisikin menossa eteenpäin, mutta henkilöstölle ei viestitä, tulee tunne, että asia on unohdettu tai jätetty hoitamatta. Viestimällä, mitä ollaan tekemässä ja millä aikataululla, henkilöstölle jää kuva, että asia etenee. Samoin kuin tietopankin kohdalla, muussakin avoimuudessa pätee pelastuslaitoksella sama ajattelu: ”Tieto on valtaa ja tiedon antaminen vallan pois antamista”.

Viestintä työyhteisössä määrittää hyvin pitkälle, millainen työyhteisö on. Viestintä voidaan jakaa organisaatiossa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen viestintä on nimensä mukaisesti sitä, mitä organisaation jäsenet viestivät keskenään. Ulkoinen taas sitä, mitä organisaation toimesta viestitään ulkopuolisille. Sisäiselle viestinnälle on olemassa monia erilaisia keinoja. Viestiä voidaan kasvotusten, erilaisissa palaverissa, ilmoitustauluilla, sisäisillä digitaalisilla foorumeilla ja muilla mahdollisesti organisaation käytössä olevilla tavoilla. On tärkeää, että organisaatiossa on käytössä työnantajan järjestämiä kanavia kommunikointia varten. Tärkeää on myös, että työntekijät hyödyntävät näitä mahdollisuuksia. Hyvällä sisäisellä viestinnällä on mahdollista saada henkilökunta tuntemaan ylpeyttä siitä, että on organisaation jäsen. Jos viestintä hoidetaan hyvin, organisaation jäsenet saavat aina tiedon asioista, ennen kuin ne kerrotaan julkisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90-91; Leskinen & Hult 2010, 72; Österberg 2015, 193-194, 199-201.) Usein organisaatioissa koetaan, että viestinnässä on ongelmia. Olisi tärkeää, että esimiehet jakaisivat alaiselleen kaiken tarvittavan tiedon ja alaiset voisivat luottaa siihen, että näin tapahtuu. Luottamus viestintään kärsii siitä, jos tiedetään, että jotain viestittävää olisi, mutta mitään ei kuulu. Huhuja liikkuu kuitenkin organisaatioissa usein.

Toimivan työyhteisön kehittyminen vaatii pitkäjänteistä avoimuuteen tähtäävää kehittämistä. Palaute kuuluu myös osana työyhteisön vuorovaikutukseen ja sen tulisi kulkea sekä ylös että alaspäin organisaatiossa. (Österberg 2015,194-196.)

## 6 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

### 6.1 Eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta jakaa ihmistieteiden tutkimuksen eettiset periaatteet kolmeen osa-alueeseen: ”Tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen”, ”vahingoittamisen välttäminen” sekä ”yksityisyys ja tietosuojat”. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkittaville tulee antaa riittävä tieto tutkimuksesta ja heiltä tulee pyytää suostumus, ennen tutkimuksen suorittamista. Suostumuksen voi perua missä vaiheessa tutkimusta tahansa, mutta ennen peruuttamista saatua aineistoa voidaan silti käyttää. Kun suostumuksesta sovitaan, voidaan siihen liittää ehtoja aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkittaville pitää ennen tutkimusta antaa tietoja tutkimuksesta. Vähintään tutkittavan tulee tietää aihe, mitä osallistuminen tarkoittaa ja aika, mikä tutkittavalta kuluu. Tutkittavilla on myös oikeus kysyä lisätietoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Ennen ryhmäkeskustelua ryhmää informoitiin keskustelun sisällöstä ja tarkoituksesta. Kaikilla ryhmän jäsenillä oli halutessaan mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta keskusteluun. Aineiston keräämisestä ja käsittelystä sovittiin myös etukäteen

Tutkimuksen aikana tutkittavia kohdellaan arvostavasti. Haastattelutilanteessa kommunikation tulee olla kohteliasta, eikä haastateltavaa saa pakottaa toimimaan tahtonsa vastaisesti. Jos tutkittavasta on havaittavissa merkkejä pelosta, väsymyksestä tms. epä-mukavuudesta, voidaan tutkimustilanne hänen kohdaltaan keskeyttää, kuten myös tilanteessa, jossa tutkittava niin haluaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Keskusteluryhmälle kerrottiin keskustelutilaisuuden alussa, että halutessaan jokaisella on oikeus poistua tilaisuudesta. Ennen keskeyttämistä kerätty materiaali kuitenkin käytetään hyödyksi. Kaikille annettiin mahdollisuus tuoda omat näkökantansa esiin, puheenvuoroja jakamalla. Ketään ei painostettu tuomaan näkemyksiään esiin, vaan kaikki puheenvuorot olivat vapaaehtoisia. Keskustelun aikana ilmapiiri pysyi rauhallisena, eikä keskustelusta aiheutunut väittelyitä, vaan kaikki saivat esittää asiansa rauhallisesti, omaan tahtiin.

Tutkimusmateriaali, joka sisältää tunnisteellista materiaalia tutkittavista, tulee säilyttää ja käsitellä niin, että se ei pääse leviämään. Ennen aineiston keruuta tulee päättää, miten tunnisteellista materiaalia säilytetään ja mahdollisesti hävitetään. Aineistoja saa käyttää

ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Julkaisuissa arvioidaan tarkasti, mitä mahdollisia tunnustetietoja tekstiin jätetään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.) Varsinaisia tunnisteellisia tietoja tämän opinnäytetyön tekemisessä ei syntynyt. Keskustelutilaisuuden aluksi sovittiin, että videoaineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän toimesta niin kauan, kunnes opinnäyte on hyväksytty. Tämän jälkeen videomateriaali hävitetään. Litteroidussa aineistossa muutettiin nimet sattumanvaraisiksi numeroiksi, jotta lauseita ei voida henkilöidä, mutta tarvittaessa opinnäytetyön tekijän toimesta on vielä mahdollista tarkistaa, kuka lauseen on sanonut ja onko esimerkiksi useampi henkilö esittänyt samaa asiaa. Aineistoa, jossa oli nimet puheenvuorojen edessä ei säilytetty. Julkaisuun ei jätetä tietoja, joilla voitaisiin yksilöidä jonkun ryhmän jäsenen mielipiteitä.

## 6.2 Luotettavuus

Tiedonkeruussa tulee arvioida luotettavuutta, koska vaikka virheettömyyteen pyritään, luotettavuus vaihtelee. Tutkimuksen tulisi antaa ei – sattumanvaraisia tuloksia ja mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa on vaikeaa osoittaa luotettavuus ja pätevyys samalla tavalla, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa parantaa avaamalla koko prosessi alusta loppuun mahdollisimman tarkasti. Tärkeää on käydä läpi haastattelutilanteita, tiedon luokittelun prosessi, tulosten tulkinnan perusteet ja muita mahdollisesti tulokseen vaikuttaneita tekijöitä – ja häiriötekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231-233.)

Opinnäytetyön prosessi avattiin mahdollisimman tarkasti, jotta luotettavuus paranee. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva, ihmisistä riippuva, joten eri aikaan, eri ryhmässä tehdyssä tiedonkeruussa, tulos luultavasti muuttuisi. Keskusteluryhmässä pelastuslaitoksen henkilökunta oli edustettuna kattavasti. Edustajia oli eri tasoilta organisaatiosta, eri ammattiryhmistä ja eri toimipisteistä. Kaikki osallistujat pääsivät avoimesti kertomaan näkemyksiään, eikä ketään keskeytetty kesken puheenvuoron. Väittelyä toisten näkemyksistä ei myöskään tullut.

Työhyvinvoinnin kartoittamiseen käytettiin vuosien 2013 ja 2015 työhyvinvointikyselyiden tuloksia, joiden perusteella nostettiin esiin aihealueet, joilla työhyvinvointi oli heikointa. Työhyvinvointikyselyt eivät olleet rakenteeltaan täysin identtiset ja kyselyasettelussa oli eroavaisuuksia, mutta kysymykset olivat pääosiltaan samansisältöisiä, joten vertailu oli mahdollista. Kun vertailun pohjana käytettiin 2015 vuoden kyselyä, saatiin tulokset taulukoitua Excel – taulukkolaskentaohjelmalla sujuvasti. Kyselyn osa-alueet



merkittiin taulukkoon väreillä, mikä osaltaan helpotti kokonaisuuksien käsittelyä. Jokaisen kysymyksen osalta laskettiin muutosprosentti, positiivinen tai negatiivinen, jotta pystyttiin hahmottamaan muutoksen suuntaa ja suuruutta. Näiden lisäksi laskettiin koko aihealueiden vastausten keskiarvot, jotta nähtiin, mitkä osa-alueet ovat heikompia. Osioista työ-olot ja siihen liittyvät tulokset olivat saatavilla vain 2015 vuoden aineistosta, joten vertailua kehityksen suunnasta ei tähän yksittäiseen osioon saatu. Taulukkojen arvot siirrettiin vielä diagrammimuotoon, mikä antoi selkeän kuvan työhyvinvoinnin kehityksestä. Tulosten yhteenvedon jälkeen tulosten perusteella saatiin laadittua keskustelurunko (Liite 2), jonka avulla metodiksi valittua ryhmäkeskustelua ohjattiin. Keskustelurunkoon, jota ei näytetty keskusteluryhmälle, kirjoitettiin osion työhyvinvointikyselyiden kysymykset, järjestettynä tärkeysjärjestykseen. Tukea keskustelulle haettiin vielä kirjallisuudesta, poimimalla niistä fraaseja ja asiasanoja keskustelurunkoon. Kun keskustelurunkoon kirjattiin kyselyn kysymykset, saatiin varmistettua, että työhyvinvointiin, kyselyn perusteella, vaikuttaneet asiat tulivat keskustelussa huomioiduiksi.

Ryhmäkeskustelussa keskusteltiin aihealueet läpi yksi kerrallaan. Opinnäytetyön tekijä seurasi keskustelurungon mukaan, että kaikki osiot aihealueen sisällä tuli käsitellyksi. Kun keskustelu aihealueesta loppui, ohjattiin keskustelua jatkumaan asiasanoilla, jos joku osio oli vielä käymättä läpi, esimerkiksi ”olisiko jollakin ollut vielä sanottavaa kehityskeskusteluista”. Ryhmäläiset käyttivät puheenvuoroja tehokkaasti ja opinnäytetyön tekijä joutui harvoin ohjaamaan keskustelua asiasanoilla, rungossa olleet asiat nousivat keskusteluun pääasiallisesti spontaanisti keskustelijoiden kautta. Keskustelussa käytetty puheenvuorojen osoittaminen ja vuoron aloittaminen omalla nimellä osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Päällekkäin puhumista ja toisten puheenvuoron päälle puhumista ei tapahtunut käytännössä ollenkaan. Tilaisuuden aluksi toivottiin myös, että asioista ei väiteltäisi, vaan kaikilla olisi mahdollisuus sanoa mielipiteensä vapaasti. Myös tämä toteutui hyvin. Valmiin keskusteluryhmän valitseminen osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, koska tutustumisvaihe ja ujestelu jäi pois, keskustelu saatiin heti käyntiin. Keskustelu oli monipuolista, koska edustajia oli eri toimipisteistä, eri toimialoilta ja eri tasoilta organisaatiossa. Lisäksi luottamusmiehinä toimivat henkilöt pystyivät tuomaan omien näkemystensä lisäksi muiden työntekijöiden heille tuomia näkökulmia keskusteluun. Keskustelutilaisuus kesti noin 2 ja puoli tuntia, josta videoitiin keskustelun osuus. Keskustelun jälkeen jatkettiin samalla ryhmällä, samassa tilassa henkilöstöfoorumien muilla aiheilla kokousta.

Litterointi aloitettiin keskustelua seuraavina päivinä. Puhtaaksikirjoittaminen oli hidasta, koska ryhmäläiset olivat aiheesta innostuneita ja puhuivat puheenvuoroissaan nopeasti. Litterointia pyrittiin helpottamaan muuttamalla videotiedosto sellaiseen muotoon, että se voitiin toistaa puolinopeudella. Tästä huolimatta kirjoittaessa jokainen lause piti kuunnella useaan kertaan, jotta materiaali saatiin tarkasti litteroiduksi. Toisaalta toistoista johdun materiaali tuli jo litterointivaiheessa hyvin läpikäydyksi. Litteroitua aineistoa saatiin 40 A4 kokoista arkillista. Tulostettu materiaali luettiin läpi useita kertoja. Tämän jälkeen aineiston pelkistäminen aloitettiin merkitsemällä yliviivaustussilla puheenvuoroista ydinasiat. Materiaalissa suoraan olleet kehittämissideat yliviivattiin erivärisellä tussilla, kuin ydinasiat. Kun ydinasiat oli saatu merkittyä tekstiin, luettiin koko materiaali vielä läpi varmistaen, että ydinasiat varmasti on merkitty. Tämän jälkeen puheenvuorojen ydinasiat kirjoitettiin ranskalaisin viivoin, puheenvuoro kerrallaan luetteloksi. Nämä saadut, tiivistetyt, puheenvuorot kirjoitettiin taulukkoon pelkistettyinä, lyhyinä versioina ja niistä yhdistettiin ensin alaluokat, sitten yläluokat ja vielä pääluokat, jotka vastasivat alkuperäisen keskustelurungon jaottelua. Kaikki pelkistykset sopivat pääluokkiin, jotka olivat samat, kuin työhyvinvointikyselyistä esiin nousseet aihealueet, vaikka keskustelussa oli myös muuta osio, jossa sai käyttää puheenvuoroja mistä tahansa työhyvinvointiin liittyvästä asiasta. Lopuksi pelkistykset jaoteltiin saatujen pääluokkien mukaan ryhmiksi. Seuraavassa vaiheessa sekä toimenpide-ehdotukset että pelkistetyt ilmaukset kerättiin toimenpidemuotoisina luetteloksi ranskalaisin viivoin. Tässä vaiheessa kohtia oli 30. Näistä yhdisteltiin saman tai lähes samansisältöiset yhteen ja näin saatiin 14 kehittämissideotusta.

Analyysivaiheessa prosessia kirjattiin koko ajan taulukkolaskentaohjelmaan niin, että keskustelun eri osa-alueet pidettiin eriteltyinä. Vasta analyysin lopussa, kun oli muodostettu käsitteet pääluokkaan asti, koko aineisto yhdistettiin ja jaoteltiin pääluokkien mukaan. Näiden taulukoiden perusteella opinnäytetyön tekijän oli mahdollista tarkistaa, mistä puheenvuoroista ja missä asiayhteydessä asiat olivat nousseet esiin.

Kehittämissideotuksien perusteluvaiheessa palattiin jälleen alkuperäiseen litteroituun aineistoon. Jokaisen ehdotuksen kohdalla käytiin koko materiaali läpi ja avattiin keskustelua aiheesta. Tämän lisäksi kirjoista ja tutkimuksista haettiin tietoa tukemaan ehdotusta. Tietoa pyrittiin löytämään perusteluihin mahdollisuuksien mukaan useista lähteistä, jotta mukaan saataisiin mahdollisimman monipuolisesti näkemyksiä. Monessa kohdassa huomattiin, että samat asiat, jotka nousevat esille kirjallisuudessa, olivat esillä myös ryhmäkeskustelussa.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tavoitteesta ja menetelmistä

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena oli löytää syitä, jotka vaikuttavat pelastuslaitoksen työhyvinvointiin negatiivisesti. Tämän jälkeen tavoitteena oli löytää toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työssä saatiin kartoitettua työhyvinvoinnin tila ja laadittua valittuja menetelmiä käyttäen 14 toimenpide-ehdotusta, joten projektin tavoite saavutettiin.

Valittu menetelmä tuki tavoitteisiin pääsemistä hyvin. Ryhmäkeskustelu toimi aineistonkeruussa erittäin hyvin. Kun ryhmän jäsenet puhuivat vapaasti, lähes ohjailematta, saatiin aihealueista aikaan monipuolista keskustelua. Keskustelussa tuli esiin todella hyvin eri näkökulmia samoihin aiheisiin, kuitenkin eri näkökulmista huolimatta yhteistä kehitystarvetta löytyi. Keskustelutilanteen rauhallisuus ja se, että asioista ei väiteltä, vaan keskusteltiin rakentavassa hengessä, antoi kehittämistä varten hyvät lähtökohdat. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä saatiin aineisto jäsenettyä hyvin, niin että asioiden takana olevat perussyyt nousivat esille. Kun jäsenetysta aineistosta oli saatu muodostettua kehittämisehdotukset, oli perusteluvaiheessa luontevaa palata taas alkuperäiseen materiaaliin.

Tälle kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvointikyselyiden perusteella, mitkä osa-alueet työhyvinvoinnissa ovat ne, joissa on eniten tyytymättömyyttä. Tähän tavoitteeseen pääsemistä helpotti se, että 2013 ja 2015 – vuosien kyselyt olivat samankaltaisia ja niistä pääsääntöisesti löytyi samansisältöisiä kysymyksiä. Vertailua helpotti myös tulosten taulukointi ja graafisten kuvaajien laatiminen osa-alueista. Keskusteluaineiston luokittelussa kaikki käsitteet saatiin luokiteltua samoihin osa-alueisiin, jotka nousivat esille työhyvinvointikyselyistä, joten nämä saadut tulokset tukivat toisiaan. Päättävänä oli tuottaa kehittämistoimenpide-ehdotuksia pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämä tavoite saavutettiin myös hyvin, ehdotuksia nousi esiin 14 kappaletta. Kaikki ehdotukset olivat niin laajoja, että tämän kehittämisprojektin aikana niistä mitään ei voitu toteuttaa. Edellisten lisäksi tavoitteena oli myös saada käynnistettyä vuoropuhelua työhyvinvoinnin kehittämiseksi eri tasoilla organisaatiossa. Tämän osatavoitteen saavuttamista ei pystytty tässä projektissa osoitta-

maan. Ryhmäkeskustelu osaltaan tuki tämän keskustelun aloittamista – tai toivottavammin jatkumista. Kuitenkin toteutuessaan tämän kehittämistehtävän toimenpiteet tukevat myös keskustelukulttuurin kehittymistä.

## 7.2 Prosessista

Kehittämisprojekti on ollut pitkä, mutta koko ajan suunta on ollut tasaisesti eteenpäin. Prosessin aikana opinnäytetyön tekijä on lukenut suuren määrän aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja saanut uusia näkökulmia työhyvinvointiin ja sen monimuotoiseen asemaan koko työkuulttuurissa. Prosessin aikana opinnäytetyöntekijän ennakkokäsitykset eivät ole vaikuttaneet opinnäytetyön tulokseen, koska koko prosessi on ollut uuden oppimista.

Prosessissa mukana olleet henkilöt ovat olleet asiasta todella kiinnostuneita. Pääsääntöisesti, esimerkiksi erilaisia tietoja kysyessä, vastauksen on saanut todella nopeasti ja saatesanoiksi, ”jos tarvitset vielä jotain, niin kysy vain”. Mentori on ollut tukena koko prosessin ajan, apua on saanut aina, kun on tarvinnut. Mentorointiin ei ole tarvinnut varata erikseen aikaa, vaan se on pääsääntöisesti pystytty toteuttamaan aina, kun tarvetta on.

Kustannuksia opinnäytetyöntekijälle ei ole projektista tullut. Tarvittavat tulostamiset on tehty pelastuslaitoksen välineillä, eikä suurempiin tulostemääriin ole ollut tarvetta. Kirjallisuus on ollut saatavissa kirjastoista ja sähköisenä. Kirjoja on löytynyt kattavasti lähialueen kirjastoista ja hyvin toimivilla kaukolaina – järjestelmillä on pystytty käyttämään kahden lähimaakunnan kirjastoja hyödyksi.

## 7.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tuloksista tuli selkeästi esiin, että Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan merkittäviä ponnisteluja läpi organisaation. Avoimuus ja tasapuolisuus nousivat esille monessa kehittämis ehdotuksessa. Tietopankin käyttöönotto, johtamiskulttuurin kehittäminen, hiljaisen tiedon hyödyntäminen, lomajärjestelmän kehittäminen, kehityskeskusteluiden ja työhyvinvointikyselyiden kehittäminen, yhteishengen parantaminen, ammattiympäristön tukeminen, työympäristön terveyteen panostaminen sekä tietenkin avoin viestintä olivat ehdotuksia, joissa avoimuus ja tasapuolisuus ovat keskeisessä roolissa. Näin ollen voidaan päätellä, että pelastuslaitoksen henkilöstö arvostaisi avointa organisaatiota, jossa olisi vallalla tasapuolisuuden

kulttuuri. Samankaltaiseen johtopäätökseen on päädytty muissakin työhyvinvointia käsittelevissä töissä. Haakanan mukaan Tiedottaminen, jossa ei pimitetä tietoa, vaan se jaetaan avoimen tasapuolisesti, parantaa osaltaan työhyvinvointia. Määttäsen mukaan muutostilanteissa työelämässä on työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää, että tiedottaminen on hyvää. Sitä tulisi tapahtua riittävän aikaisin ja sen tulisi olla ajantasaista. Kokemuksena oli, että avoimuutta tulisi kehittää. (Haakana 2017, 66; Määttäsen 2017, 46.) Avoimuuden ja tasapuolisuuden rinnalla keskustelua herätti myös palautekulttuuri. Siinä vaikeisiin asioihin puuttuminen nousi yhtenä keskeisenä tekijänä ja lisäksi toivottiin, että saataisiin luotua positiivisen palautteen kulttuuri, nykyisen negatiivisen sijaan. Sulosen mukaan palauteviestinnän ymmärtämisessä on suuria eroja, subjektiivisesta kokemuksesta johtuen. Palautetta on vaikeaa yksiselitteisesti määrittää, koska eri henkilöt kokevat erilaiset asiat palautteena eri tavoin. Samassa tilanteessa, samanlaisessa keskustelussa toinen voi kokea saaneensa palautetta toinen ei. Samoin myös palautteen antajalla, toinen kokee antaneensa palautetta, toinen ei. Esimiehet ovat palautteen antamisessa avainasemassa, koska heillä on paras näkemys siitä, mitä heidän alaisensa tekevät. Organisaatiossa ylöspäin kulkeva palaute koettiin epäsuuremmaksi, kuin alaspäin kulkeva. (Sulonen 2018, 49-58.) Ryhmäkeskustelussa käytettiin muutamia lauseita, jotka osaltaan kuvaavat työkaluja palautekulttuurin kehittämiseen, esimerkkeinä: ”Et miten itte käyttäydyt, sitä saat takasin”, ”Varotaan loukkaamasta sitä toista”.

Johtaminen nousi myös selvästi esiin tuloksista. Suoraan, pelkästään johtamiseen liittyviä kehittämissuhteita oli kaksi, mutta välillisesti kaikki ehdotukset liittyvät johtamistoimintaan. Tarkkosen mukaan haitalliset uskomukset osaltaan haittaavat ylimmän johdon ja koko johtamisjärjestelmän osuuden hahmottamista työhyvinvoinnin kehittämisessä. Uskomusten mukaan keskeisenä pidetään vieläkin korjaavaa ja yksittäisiin ongelmiin puretuvaa, ei kokonaishallintaan tähtäävää toimintaa. Kun työhyvinvoinnin hallinta ei ole koko organisaation yhteistä, vaan esimies ja yksikkökeskeistä, työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden johtaminen ei ole asianmukaista, läpi koko organisaation ulottuvaa. (Tarkkonen 2016, 7, 205-225.) Pelastuslaitoksen fyysinen rakenne, koko maakuntaan hajasijoitettuna organisaationa aiheuttaa haasteita koko organisaation ymmärtämisessä yhteiseksi. Tämä korostaa koko johtamisjärjestelmän toimintaa yhteisen työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kaikki työntekijät eivät ole koskaan edes käyneet jokaisessa toimipisteessä, saati että kaikki työntekijät olisivat tavanneet toisensa.

Erilaisia työyhteisöjä pelastuslaitoksella on paljon. Yhteishenki nousi keskustelussa esiin useasti. Yhteishenki vaihtelee jonkin verran eri työyhteisöissä, toisissa se on huonompaa

ja toisissa jopa erittäin hyvä. Koko pelastuslaitoksen yhteishenki taas koettiin huonoksi. Tähän yhdeksi suureksi tekijäksi koettiin se, että ei ole tietoa, mitä muut tekevät ja tietämättömyys lisää negatiivista henkeä. Tämä kokonaisyhteishengen puuttuminen koettiin osaltaan työhyvinvointia laskevana tekijänä. Haasteensa tähänkin asiaan asettaa organisaation maantieteellinen hajanaisuus. On helpompi kehittää yhteishenkeä ihmisten kanssa, joita tuntee ja joita tapaa säännöllisesti. Näistä asioista johtuen organisaation tuki me-hengen luomisessa on välttämätöntä. Työssäkäyvät ovat yleensä työttömiä terveempiä, mutta myös työyhteisöllä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia. Jos työstä saa hyvää sosiaalista tukea, tämä saattaa osaltaan vähentää työstressiä ja suojata kuormitustekijöiltä. Huonolla työilmapiirillä on huomattu olevan lisäävää vaikutusta sekä psyykkisiin, että somaattisiin oireisiin. (Sinokki 2011, 89; Airila 2015, 76-78.)

Työympäristön terveellisyys oli myös yksi merkittävä huolenaihe. Osittain pelastuslaitoksen työympäristöjen koettiin olevan hyvällä, tai jopa erinomaisella tasolla, mutta toisissa toimipisteissä taas erittäin huonolla tasolla. Tämä koettiin työhyvinvointia laskevaksi sekä eriarvoisuuden, että sen vuoksi, että terveysvaikutukset voivat olla työntekijälle draamattisia. Rajalan opinnäytetyössä työtilojen ja sisäilman ongelmat nousivat myös ongelmaksi. Vain noin puolet henkilökunnasta koki, että tilat olivat terveellisiä ja turvallisia. Näistä johtuvia oireita koki noin joka toinen. Rajalan kohdeorganisaatiossa oli jo aloitettu toimet asioiden korjaamiseksi. Alueella oli jouduttu toteuttamaan henkilöstön siirtoja, käyttämään väistötiloja sekä toteuttamaan rakennus ja remonttihankeita. (Rajala 2017, 47-48.)

Muissa samaa asiaa käsittelevissä töissä on kohdattu samantyyppisiä haasteita työhyvinvoinnin heikentäjinä. Eri organisaatioissa eri aihealueet painottuvat eri tavoin, koska työhyvinvointi muodostuu erittäin monesta osatekijästä. Yleisenä linjana kuitenkin on, että työhyvinvointia pitäisi kehittää kokonaisvaltaisesti läpi koko organisaation. Työhyvinvoinnin vaaliminen tulisi olla osa kaikkea päätöksentekoa organisaatioissa. Pelkäämään se, että kaikissa toimissa pohdittaisiin vaikuttavuutta työhyvinvointiin avoimesti, näkyvästi, olisi suuri teko työhyvinvoinnin parantamiseksi.

#### 7.4 Miten tästä eteenpäin

Opinnäytetyön tekijän näkemyksenä on, että seuraavana toimenpiteenä Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kehittämisessä on tässä projektissa esitettyjen toimenpiteiden toteuttaminen. Toimenpiteiden toteuttaminen on suuri ponnistus organisaatiossa

ja siihen tarvitaan monen henkilön työpanosta. Toimenpiteet toteuttamalla olisi mahdollista saada kehitettyä Satakunnan pelastuslaitokselle aito työhyvinvoinnin kulttuuri.

Työhyvinvointikyselyiden tekemistä tulee jatkaa, mutta tämän projektin mukaan niitä tulisi ensin kehittää. Viestintään ja vaikuttavuuden arviointiin tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Mie tahtoisin  
ihän tavallisen työpaikan

semmosen  
missä pomo  
on paikalla  
kun sitä tarvii

työkaverit  
ei noki eikä nälvi

kysyä uskaltaa  
ja apuakin kehtaa pyytää

hommansa voi hoitaa  
niin hyvin kuin taitaa  
ja muutkin sen huomaa

uuttakin oppii  
vaikkei kaikkien kotkotusten  
tahtiin hyppisikään

semmosen  
tavallisen työpaikan  
mie tahtoisin  
ei tarvis töihin tullessa pelätä  
ja kotiin vois lähteä  
hyvillä mielin

-Irja Askola-



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Airila, A. 2015. Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Academic dissertation. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-526-8>
- Haakana, T. 2017. Ensihoitajien työhyvinvoinnin kehittäminen. YAMK opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Lappeenranta, Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10. 2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060512293>
- Haake, N. 2014. ”Niille ei oo enää mitään tehtävissä” – vai onko sittenkin? Ikääntyvien palomiesten työurat psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201501151027>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Henttonen, E & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyvärinen, M; Nikander, P & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Kohvakka, J. 2014. Esimerkin voimalla parempaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointitutkimus Vaalijalan kuntayhtymässä. YAMK opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014121219600>
- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. 2018. Viitattu 21.9.2018 <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/luku-2-palkkaus/palkkausjarjestelma>
- Leskinen, T & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lindholm, T & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mankkinen, T. 2011. Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8337-0>
- Minkkinen, J; Aho, S & Mäkiäho, A. 2013. Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta. Tekesin katsaus 300/2013. Helsinki. Viitattu 10.10.2017 [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow\\_2.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/meadow_2.pdf)

Määttänen, K. 2017. Muutosten vaikutus työssä jaksamiselle Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen ensihoitopalvelussa työntekijöiden arvioimana. YAMK opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Visamäki, Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705199006>

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kustannus-Osakeyhtiö Kotimaa.

Pirkanmaan pelastuslaitos. Viranhaltijapäätös. Viitattu 24.9.2018 [http://asiointipalvelu.tampere.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Pelastuspaallikko\\_pelastustoiminta/Viiden\\_palomiehen\\_viran\\_tayttaminen\(60060\)](http://asiointipalvelu.tampere.fi/fi-FI/Viranhaltijat/Pelastuspaallikko_pelastustoiminta/Viiden_palomiehen_viran_tayttaminen(60060))

Puusa, A & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress.

Rajala, T. 2017. Muutoksen kahdet kasvot, ensihoitajien työhyvinvoinnin tukeminen toimintaympäristön muutoksessa. YAMK opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Centria ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060211993>

Satakunnan pelastuslaitos. Viitattu 20.9.2018 <http://www.satapelastus.fi/index.html>

Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Tampere: Juvenes print.

Sisäasiainministeriö. 2012. Pelastustoimen toimintavalmiuden suunnitteluohje. Sisäasiainministeriön julkaisu 21/2012. Saatavissa [http://www.pelastustoimi.fi/download/33309\\_212012.pdf?455df8eff77bd488](http://www.pelastustoimi.fi/download/33309_212012.pdf?455df8eff77bd488)

Sisäministeriö/pelastusosasto. Viitattu 22.8.2017 <http://www.pelastustoimi.fi/>

Sulonen, E-M. 2018. Yrityksen palautekulttuuria rakentava viestintä henkilöstön näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Viestintätieteiden tiedekunta. Tampere. Tampereen yliopisto. viitattu 9.10.2018 <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103084/1521204073.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: UNIpress

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Helsinki: UNIpress.

Tarkkonen, J. 2016. "Näin on tehty ennenkin", tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi. Lapin yliopisto. Viitattu 2.10.2017 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>

Tieliikennelaki. 729/2018. Annettu Naantalissa 10.8.2018. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180729#Pidp446883776>

Tilastokeskus. 2014. Työolotutkimus 2013. Viitattu 10.10.2017 [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html)

TTL. 2017. Toimiva työyhteisö / työhyvinvointi. Viitattu 6.10.2017 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä. Viitattu 11.10.2017 <http://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa>

Työelämä 2020. Viitattu 10.10.2017 <http://www.tyoelama2020.fi/>

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P2>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Saatavilla [https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn\\_hallinta\\_seuranta\\_ja\\_varhainen\\_tuki\\_pdf.pdf](https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2P8>

Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveysturvallisuusvaatimuksista 577/2003. Annettu Helsingissä 18.6.2003. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030577>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

World Health Organization. 2011. Mobile phone use: A growing problem of driver distraction. Saatavilla [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/publications/road\\_traffic/distracted\\_driving\\_en.pdf?ua=1](http://www.who.int/violence_injury_prevention/publications/road_traffic/distracted_driving_en.pdf?ua=1)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

# Henkilöstöfoorumi info 9.3.2018

Sairaslomista ja keikoista johtuen info näin kirjallisessa muodossa.

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan YAMK tutkintoa, terveyden edistämisen ryhmässä. Opintoihin sisältyy 30 opintopisteen opinnäytetyö. Työni aiheeksi olen valinnut ”Satakunnan pelastuslaitoksen työhyvinvoinnin kartoittaminen ja kehittäminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millä työhyvinvoinnin osa-alueilla on eniten tyytymättömyyttä ja löytää keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Painopistealueet haetaan vuosien 2013 ja 2015 työhyvinvointikyselyistä. Näiden painopistealueiden mukaan on tarkoitus pitää ryhmäkeskustelu ja ryhmänä olisi tarkoitus käyttää henkilöstöfoorumia. Henkilöstöfoorumissa on edustettuna kaikki laitoksen ammattiryhmät, joten näin saadaan kaikkien näkökulmat esiin.

Osallistuminen ryhmäkeskusteluun on vapaaehtoista. Keskustelu etenee teemoittain, keskusteluna, kritiikkiä, hyviä käytäntöjä, valmiita kehitysehdotuksia jne. Keskustelu videoidaan, tällä helpotetaan aineiston ”litterointia” eli muuttamista kirjalliseen muotoon. Videon säilyttämisestä/tuhoamisesta sovitaan osallistuvan ryhmän kanssa. Keskustelumateriaali muutetaan litteroinnin yhteydessä sellaiseen muotoon, että ulkopuolisen on mahdollonta yhdistää puheenvuoroja yksittäiseen henkilöön. Keskustelumateriaali analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja tuloksiin sekä kirjallisuuteen nojautuen laaditaan kehittämistoimenpide-ehdotuksia.

Juhani Stenius

# Keskustelurunko

## 1.1 Käytetyt mittarit yms

- Keskustelu videoidaan
- Puheenvuorot aloitetaan sanomalla oma etunimi, vuorot jaetaan osoittamalla (Helpottaa litterointia)
- Likert asteikko 1-5 Raja arvoksi 4 (ei mielipidettä – paras puoliväli), negatiivisissa väittämissä 2 Kyselylomakkeet
- Järjestys osa-alueittain – laskeneet arvot (Nousseet negatiiviset), alhaisimmat arvot
- Viivaan asti kyselyt, eteenpäin kirjallisuus

## 1.2 Johtaminen

- Saan esimiehiltäni palautetta
  - Tiedän selkeästi työtehtäväni
  - Työtäni arvostetaan
  - Kehityskeskustelu vastaa odotuksia
  - Esimies on oikeudenmukainen
  - Saan esimiehiltäni apua ja tukea
- 
- Ylimmän johdon käyttäytyminen/menettelytavat – joustavuus/luotettavuus/oikeudenmukaisuus. Johtamistyyli johdon eri tasoilla. (Suonsivu 2014, 136; Virolainen 2012, 106,184)
  - Normit, asenteet, arvot. Johdon kiinnostus työntekijöistä ihmisinä. (Virolainen 2012, 107,184)

- Johtamisen avoimuus, uusiutumiskyky (Suonsivu 2014, 135)

## 1.3 työyhteisö

- Onko sinua eriarvoistettu/syrjitty
- Kehittämissideat tervetulleita
- Ristiriitojen ratkaisu
- Oma toim. Edist. Esimies-alaissuhdetta
- Voitko vaikuttaa työt. Kosk. Asioihin
- Tiedonkulku työyhteisössä
- Toimitaanko sovitusti
- Työyhteisön ilmapiiri
- Oma toim. Ed. työyht. Toimivuutta
- Oma toim. Edist. Esimies-alaissuhdetta

- 
- Me – henki, tiedonkulku ja avoin vuorovaikutus (Suonsivu 2014, 59)
  - Yhteiset pelisäännöt (Virolainen 2012,194; Virtanen & Sinokki 2014, 182)

## 1.4 työolot

- Työ/yksityielämä yht.sov. Huomioitu
- Kuinka turvallisuus huomioitu
- Millaiseksi koet työmenet. Ja välineet
- Ovatko tehtävät mielekkäitä

- Ergonomia, työympäristön vaarat, työajat, työjärjestelyt (Suonsivu 2014, 37; Virtanen & Sinokki 2014, 171)

## 1.5 Osaaminen

- Toteutuuko keh. Kesk. suunnitelma
- Mahdollistaako työ uuden oppimisen

- 
- Osaamisen kehittäminen – koulutus, työssä oppiminen, osaamisen jakaminen, vertaisoppiminen, vertaisarviointi, tutustumiskäynnit, coaching, mentorointi, tutorointi, työnohjaus, työnkierto, kehittämishankkeet (Virtanen & Sinokki 2014, 180, 181)
  - Kehityskeskustelu – palautteensaantia (Virtanen & Sinokki 2014, 181)

## 1.6 muita ajatuksia aiheesta

- Täydennyksiä aikaisempiin osioihin
- Aiempiin osioihin ”sopimattomia” asioita
- Avointa keskustelua työhyvinvoinnista