



# Paloesimiehen osaamisen ja osaamistarpeiden kartoitus

Sarvi Kari

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Paloesimiehen osaamisen ja osaamistarpeiden kartoitus

Kari Sarvi  
Turvallisuuden ja riskienhallinnan  
koulutus  
Opinnäytetyö  
kesäkuu 2021

Kari Sarvi

**Paloesimiehen osaamis- ja osaamistarpeiden kartoitus.**

Vuosi 2021 Sivumäärä 57

Paloesimiehen osaamisen ja osaamistarpeiden kartoituksen tarkoitus on selkeyttää paloesimiehen työnkuvaa ja tehtäviä henkilöstöhallintotyössä. Tehtävän toimeksiantajana on Helsingin kaupungin pelastuslaitos ja tutkimus on suunnattu nimenomaan toimeksiantajan käyttöön. Pelastuslaitosten erilaisten henkilöstökäytäntöjen ja ohjelmistojen takia tätä tutkimusta ei voida soveltaa yleisesti. Kartoitus on rajattu koskemaan paloesimiehen henkilöstöhallintotyötä ja osaamista esihenkilötyössä.

Paloesimiehen työssä operatiivisen ja henkilöstöhallintotyön välillä on selkeä kaksijakoisuus johtamismallien käytännön toteutuksessa. Molempia malleja leimaa voimallisesti työn jatkuvat muutokset ohjeistuksissa ja toimintamalleissa. Uuden käytännön haltuunotto ja osaamisen hallinta sekä henkilöstöhallintokäytäntöjen jalkautus asettavat vaatimuksia koko organisaation toimintaan. Paloesimiehen työn uudelleen tarkastelulla voidaan määrittää osaamista tehtäväkuvan kautta ja kohdentaa yksittäisten tehtävien tarkoituksenmukaisuutta. Lähiesihenkilötyön tarkoituksenmukaisuus lisää työn toimivuutta ja määrittelyn kautta osaamisen tarpeita voidaan suunnata tarkemmin. Osaamisen hallinnan toimia voidaan kohdentaa tarkennetusti tuloksienosoittamille tehtäväalueille ja siten parantaa työnlaatua. Osaamisen kartoitus suoritettiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla kohdennetuille perusjoukoille. Tutkimuksen otantajoukkoina olivat paloesimiehet ja pelastuslaitoksen ylemmät johtavassa asemassa olevat henkilöt, jotka liittyvät toimessaan välillisesti tai välittömästi paloesimiesten työhön. Kyselyn vastausten tuloksia vertaillaan empiirisesti otantajoukkojen välillä. Tulosten lisäksi vapaakenttävastaukset täydentävät ja täsmentävät kohdennettuja kysymyksiä. Kyselyn tulokset on esitetty vertailtavina kaavioina ja tiivistettynä koontina.

Keskeisimpinä löydöksinä voidaan todeta tarve tehostaa ohjeiden jalkauttamista ja henkilöstöhallintokäytäntöjen ohjausta. Työnohjauksen tuottaminen paloesimiehille koetaan erittäin tarpeellisenä. Paloesimiehille suunnattua lähiesihenkilötyötä aktivoimalla ja erikseen järjestettävillä työnohjaustilaisuuksilla parannetaan osaamisen tasoa ja tuotetaan parempaa vuorovaikutusta koko organisaation laajuudella. Paloesimiesten omaa osaamisen hallintaa voidaan tukea yhteisöllisen oppimisen keinojen käyttöönotolla. Ohjelmistojen osalta koulutuksen ja opastuksen järjestämisellä saadaan osaamisen tulokset halutulle tasolle.

Kari Sarvi

**Survey on fire sub-officer know-how and future know how needs.**

Year

2021

Pages

57

---

The purpose of the charting of the fire sub-officer's know-how needs and future know-how needs is to clarify fire sub-officer's description of the work and HR work tasks. The principal of the task is the rescue institution of the city of Helsinki and the study has been particularly directed into their use. Due to the differences in staff practices and software of Helsinki Rescue Departments, this study cannot be generally adopted. The charting has been marked off to touch the fire officer's HR work and know-how, superiors work. Sub-officer's operative work and leadership work sometimes is a clear duality in the management models' practical realization. Both models the constant changes in the work in the instructions and in the operations models mightily. The practical new taking into possession and the control of the know-how and HR practices set demands to the operation of the whole organization. The examination of the fire sub-officer's work can be used to determine know-how and to focus the expediency of individual tasks through the task picture.

Leadership works the expediency increases the functionality of the work and the needs for the know-how can be directed through the definition in more detail. The actions of the control of the know-how can be focused carefully on the task areas shown by the results and thus work quality can be improved. The charting of the know-how was performed to fundamental sets that were focused on with the help of the quantitative questionnaire survey. The sampling groups of the study were fire sub-officer's and the persons in a leading position in the Rescue Department who are connected to indirectly or directly connected the fire sub-officer's work. The questionnaire responses of the sampling groups are compared empirically between the sampling groups. Leave field in addition to the results, the answers supplement and specify focused questions. The results of the inquiry have been presented as schemes compared and a summary.

A need to intensify can be stated as the most central findings, the instructions and HR practices carrying out. The production of the work supervision to the fire superiors is experienced as extremely necessary. Supervision is improved to activate a superior work directed to the fire sub-officer's and the opportunities the level of the know-how with the ones with to be arranged separately and better interaction with the scope of the whole organization is produced. The own work control of the fire sub-officer's know-how can be supported with the introduction of the methods of communal learning. For the software, the results of the know-how are obtained with the arranging of education and guidance to the desired level.

Keywords: fire sub-officer, superior, competence mapping, leadership work,

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	7
2.1	Tutkimuskysymykset .....	7
2.2	Tutkittavan aiheen rajaus.....	7
3	Tutkimus- ja tutkimusmenetelmät.....	7
3.1	Teoreettinen viitekehys .....	8
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
3.3	Aineiston keräämistapa .....	9
3.4	Sisältöanalyysi .....	9
4	Paloesimiehen koulutus, työ ja keskeiset käsitteet .....	11
4.1	Paloesimiehen työ.....	11
4.2	Keskeiset käsitteet.....	13
5	Tutkimuksen tulokset .....	13
5.1	Työnkuva .....	14
5.2	Koulutus ja työnohjaaminen.....	20
5.3	Osaaminen .....	27
5.4	Kartoitus.....	36
6	Pohdinta .....	41
6.1	Viestintä ja vuorovaikutus .....	43
6.2	Työnohjaus .....	46
6.3	Osaamisen kehittäminen .....	47
6.4	Työn uudelleen tarkastelu .....	48
6.5	Työhyvinvointi .....	50
7	Johtopäätökset .....	51
7.1	Oman työn arviointi.....	52
	Lähteet.....	53
	Kuviot .....	56
	Taulukot .....	57

## 1 Johdanto

Paloesimiehen työ on moniulotteista johtamistyötä. Helsingin pelastuslaitoksella ei ole tehty paloesimiehen osaamisen kartoitusta. Työnkuvaa ja osaamista voidaan kehittää, tulee tehdä osaamisen kartoitus ja osaamisen tarpeiden määrittely. Tutkimus tuottaa paloesimiehen työnkuvaan selkeyttä ja osaamisen kartoituksella tuodaan esiin tulevaisuuden kehittämistarpeita. Henkilöstöjohtaminen koostuu henkilöstöhallinnon ohjeiden osaamisesta ja käytäntöön laittamisesta. Haasteita tuovat lisäksi työvuorosunnitteluun ja henkilöstöasioiden käsittelyyn tarkoitetut ohjelmistot ja niiden hallinta. Johtamisosaamisessa henkilökohtaiset ongelman ratkaisukyvyt ja sosiaalinen vuorovaikutus on nykymuotoisessa ihmisläheisessä johtamiskulttuurissa tärkeitä seikkoja. Johtamisen vaatimusten kasvaessa on pohdittava paloesimiehen osaamista ja tulevaisuuden työnkuvaa.

Kari Alanko on tutkinut paloesimiehen hyviä ominaisuuksia ja lähiesimiestehtävää. Sotatieteen maisterin pro gradu tutkimuksessa Alanko esittääkin paloesimiehen osaamisen kartoittamista mahdollisena jatkotutkimuksena. (Alanko 2018.) Vuorovaikutusta korostetaan Mensalan pro gradu tutkimuksessa, joka käsitti neljän pelastuslaitoksen johtamista. Lähiesihenkilö on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa aseman henkilöstöön. Muuttuva ympäristö ja toimintatapojen aktiivinen tarkastelu sekä epäkohtien sijoittaminen kehittämisalueiksi vastaa ajan haasteisiin. (Mensala 2013.)

Alipäällystötutkinto fokusoituu huomattavasti laajemmin pelastustoimen johtamiseen operatiivisissa tilanteissa ja tutkintoon sisältyy vain kahden opintopisteen verran henkilöstöjohtamisen opintoja (PEO 2021). Helsingin pelastuskoulussa kohdistetaan henkilöstöhallinnon opintoja työnantaja lähtöisesti. (PEKO 2021). Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen työnsuorittamisen kannalta on hyvä tarkastella työnkuvaa systemaattisesti sekä osaamisen tavoitteita henkilöstöstrategian mukaisiksi (Viitala 2021). Tutkimuksen tilaaja on Helsingin kaupungin pelastuslaitos.

## 2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa paloiesimiehen osaamista ja osaamisen tarpeita henkilöstöhallinnon työssä. Tavoitetta lähestytään työnkuvan hahmottamisen näkökulmasta ja työtehtävien analysoinnilla. Tutkimuksesta saadun aineiston pohjalta analysoidaan nykytilaa sekä havainnollistetaan kehittämistarpeita. Tutkimus saattaa tuoda esiin latentteja ilmiöitä henkilöstöjohtamistyössä ja siten avata uusia näkymiä paloiesimiehen työnkuvaan. Minkälainen osaamisen tilanne on tällä hetkellä ja minkälaisia kehittämistarpeita osaamisen hallintaan tarvitaan? Osaamisen kartoituksella valaistetaan tulevaisuuden osaamistarpeita, joita voidaan peilata paloiesimiesten täydennyskoulutuksen tarpeisiin sekä uusien paloiesimiesten perehdyttämiseen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen palvelukseen. Työnkuvan selkeyttäminen parantaa työhyvinvointia ja tuo tehokkuutta tehtäviin. Onko paloiesimiehen henkilöstöhallinnontyöt määritelty tarkoituksen mukaisesti ja onko tehtävät ohjeistettu riittävästi. Tarkoituksenmukaisesti asetetut tehtävät ja resurssit palvelevat koko pelastuslaitoksen organisaatiota. Hyvin ohjeistettu ja toimintamallien sekä henkilöstökäytäntöjen jalkautus vähentää työkuormaa paloiesimiehiltä sekä HR- henkilöstöltä. Kuinka suureksi osaksi paloiesimies mieltää työnkuvassaan henkilöstöhallinnontyön?

### 2.1 Tutkimuskysymykset

- Mitä paloiesimies tekee henkilöstöhallinnon tehtävissä?
- Mitä paloiesimiehen halutaan henkilöstöhallinto tehtävissä tekevän?
- Minkälaiset osaamisvaatimukset paloiesimiehellä on henkilöstöhallinnon tehtävässään?

### 2.2 Tutkittavan aiheen rajaus

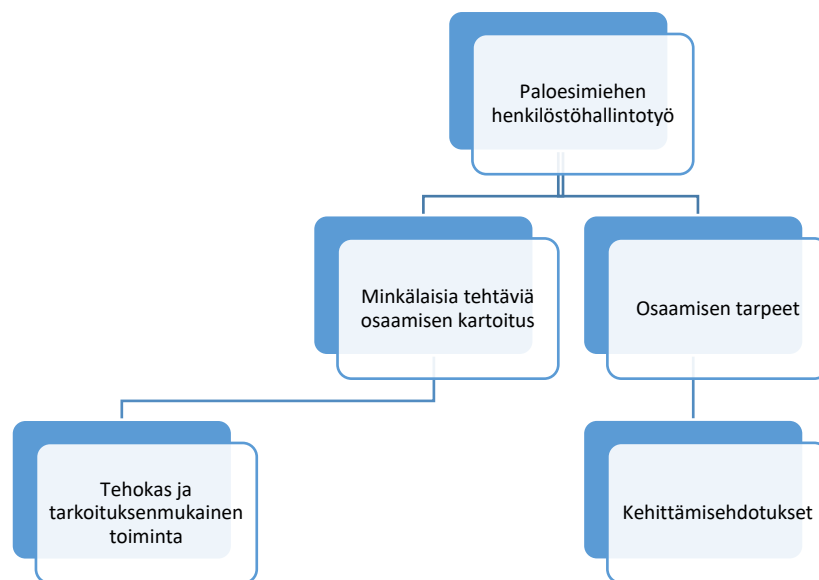
Operatiivinen johtaminen rajataan tutkimuksesta. Tämä tutkimus keskittyy paloiesimiehen henkilöstöhallinnontyön osaamiseen ja henkilöstöhallintotyöhön lähiesihenkilötehtävissä. Paloiesimiehen työn kaksijakoisuus huomioidaan analyysivaiheessa työajankäytön näkökulmasta ja johtamistapojen eroavaisuuksien hahmottamista varten.

## 3 Tutkimus- ja tutkimusmenetelmät

Paloiesimiehentyö mielletään vahvasti operatiivisen johtamisen kautta. Henkilöstöhallintotyö täyttää paloiesimiehen työnkuvasta usein suurimman osan. Onko alipääallystökurssilla saatu henkilöstöjohtamisen koulutus riittävä verrattuna henkilöstöhallintotyön lähijohtamisen vaativuuteen. Onko paloiesimiehen henkilöstöhallinto osaaminen riittävä ja työ tehokasta sekä tarkoituksenmukaista? Määritelläänkö mitoitukseltaan ja toiminnoiltaan oikein paloiesimiehen suorittama esihenkilötyö.

### 3.1 Teoreettinen viitekehys

Paloesimiehen työnkuvaa on syytä tarkastella systemaattisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää paloesimiehen työnkuvaa. Työnkuvan selkeyttämisen kautta kartoitetaan paloesimiehen osaamista esihenkilötyössä ja havainnoidaan osaamisen tarpeita. Tutkittavaa aihetta lähestytään kahdesta näkökulmasta. Mitä paloesimies tekee ja mitä hänen halutaan tekevän. Kyseessä on kvantitatiivinen tapaustutkimus, jossa tarkastellaan määrällisestä perusjoukoista kyselytutkimuksen avulla saatua aineistoa. Kysymykset asetetaan pääasiassa Likert-asteikon mukaisesti ja tarvittaessa täydennetään vapaakenttä vastauksilla. Aineisto kerätään Questback- sovelluksella tehdyn kyselytutkimuksen avulla. Aineisto analysoidaan kokonaisotanta menetelmällä ja kaikki vastaukset analysoidaan. Paloesimiehen johtamistyönkuvassa on havaittavissa selkeästi kaksi osa-aluetta, operatiivinen johtaminen ja henkilöstöhallinnollinen johtaminen. Kahden erilaisen johtamistavan välimaastoon sijoittuvat koulutustehtävät sekä asiantuntija tehtävät. (Vitikka 2021.)



Kuvio 1 Viitekehys

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Menetelmänä käytetään kvantitatiivista tapaustutkimusta kohdennettuihin perusjoukkoihin. Paloesiemiesten osalta toteutetaan kysely kokonaisotantamenetelmällä ja pelastuslaitoksen johtavassa asemassa olevien henkilöiden osalta kohdistetaan kysely paloesimiehien työhön liittyviin henkilöihin ja heille kysely osoitetaan satunnaisotantana. Saatua aineisto analysoidaan kokonaisotannasta ja pelkistetään tiivistämällä saatuja ilmiöitä ja suuntauksia sekä piirteitä. Havaintoyksiköt muodostuvat Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen paloesimiehistä sekä pelastuslaitoksen ylemmän johtamistason henkilöistä, jotka liittyvät välittömästi tai välillisesti paloesiemiesten työhön. (Kuitunen 2021.)



### 3.3 Aineiston keräämistapa

Aineisto kerätään kahdella erillisellä sähköisellä kyselytutkimuksella, jotka luodaan Questback-sovelluksella. Aineistoa kerätään monivalintakysymyksillä ja kysymyspatteristot kohdistetaan kahteen otannan perusjoukkoon. Monivalintakysymyksiä täydennetään vapaakenttäosioilla molemmille kohderyhmille. Kyselysovelluksella voidaan tehokkaasti suorittaa kyselytutkimuksia ja kun tarvitaan joukon mielipidettä ja näkemyksiä määriteltyyn aiheeseen, toimii kysely tehokkaasti tiedon hankinta menetelmänä. Ongelmaksi on lähinnä muodostunut työelämässä se, että kyselyitä on ollut liian monia ja sellaisia, jotka eivät suoranaisesti liity kyselyyn vastaajan omaan työhön tai vastaajilla on olettama siitä, että vastaukset eivät tuota muutoksia vastaajan työhön ja siksi motivaatiot ovat saattaneet olla matalampia vastaamisen suhteen. Kysely toteutetaan anonymisti ja aineistoa käsitellään tietoturvasääntöjen sekä tutkimuksille asetettujen eettisten periaatteiden mukaisesti. Kysymyspatteristot jaotellaan paloiesimiehen työnkuvaan, henkilöstöjohtamisosaamiseen sekä osaamisen tarpeisiin. Tutkimuskysymykset jaetaan vielä alakysymyksiin, joilla tarkennetaan havaintoja. Aineiston täydentämiseksi lisätään vapaakenttä-vastausmahdollisuuksia, joilla tarkennetaan havaittuja ilmiöitä henkilöstöjohtamisen työosassa. (Vilkkä 2021.)

### 3.4 Sisältöanalyysi

Laadullisen tutkimusmenetelmän sisältöanalyysin metodina kuvataan tulokset merkityssuhteina ja merkityskokonaisuuksina (Vilkkä 2021). Tuloksiin on nostettu empiirisesti merkityksellisiksi havaittuja löydöksiä. Esitystavaksi on valittu mahdollisimman visuaaliset ja selkeät kuviot. Jokaisen kuvion yhteydessä on tekstimuotoinen tiivistetty tulosanalyysi. Johtopäätöksissä on esitetty laajemmin aineistosta havaittuja löydöksiä. Osaamisen kartoitus esitetään taulukossa tiivistetysti sisältöanalyysin tuottamat kehityskohteet ja kehittämisehdotukset. Johtopäätösten yleislinjan painopiste on paloiesimiehen osaamisessa ja osaamisen tarpeissa ja siksi tarkoituksellisesti ei ole esitetty sitä, kenen tai minkä yksittäisen tahon tulisi vastata esitettyyn osaamisen kehittämisen tai prosessin uudistamisen tarpeeseen.

Tutkimuksen havaintoyksiköiden aineistosta on havaittavissa kaksi päälinjaa. Ensimmäisenä havaintolinjana on nähtävissä vastausten kohdistuminen tiettyyn valintaan, joka ilmentää molemmissa perusjoukoissa mielipiteiden kohdistumista. Havaintolinjan toisena päähavaintona tunnistetaan vastauksien hajaantuminen, joka ilmentää mielipiteiden jakautumista tai että yhtenäistä tiedollista linjaa kyseisen kysymyksen osalta ei ole. Tutkimuksessa huomioidaan empiirisesti arvioitavat tutkimuksen tulokset. Suuntauksien ja ilmiöiden lisäksi vastaukset perustuvat vastaajien näkemyksiin ja arvioihin sekä mielipiteisiin.

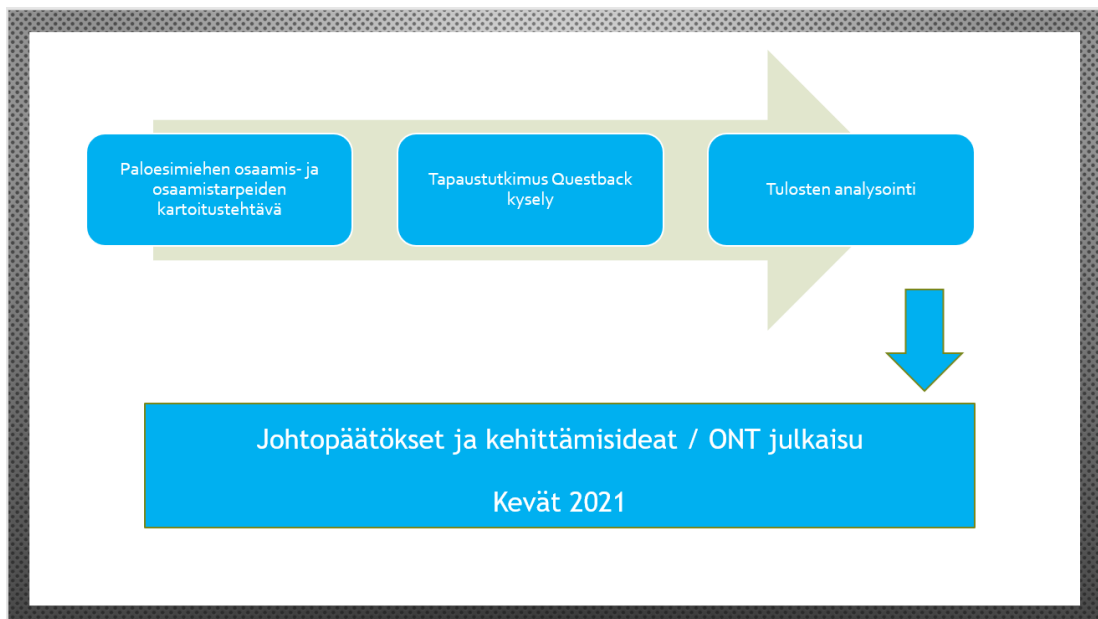
Tutkimuksen johtopäätöksistä hylättiin paloiesimiehille suunnattu kysymys numero 24, paloiesimiehen työn tukeminen. Varsinaisen kyselyn vastaamisen suorittamisessa ilmeni vika,

joka sekoitti vastaamisen linjaa matriisiominaisuudella. Testivaiheessa kysymyksen vika ei tullut ilmi ja oli vastattavissa.

Kyselyyn vastanneet olivat pääsääntöisesti työskennelleet pitkään pelastuslaitoksen palveluksessa ja parhaimmillaan jopa yli 30 vuotta. Palesimiesten alipäällystötutkinnon suorittamispaikka oli enemmistöllä vastanneista Kuopion pelastusopisto. Vastaukset jakaantuivat henkilöstömäärään suhteutettuna tasaisesti kaikkien Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen pelastusasemien kesken.

Tarkastelun keskiössä on itse työtehtävien hoitaminen. Työtehtävien osaaminen on asetettava kontekstiin koko työnkuvassa, vaikka arvioidaankin henkilöstöhallintotyön osa-aluetta. Osaamisen tasosta muodostetaan kaavakkeella tilannekuva, joka kertoo osaamisen tilasta ja kehitystarpeista tiivistetyssä ja pelkistetetyssä muodossa. Tarkoituksellista on, että en lähde spekuloidaan kenen tai minkä tahon tulisi tuottaa ratkaisut esiin tuleviin kehittämiskohteisiin.

Vastaukset on jaettu kolmeen ryhmään. Työnkuvan havainnointi, koulutus ja työn ohjaaminen sekä osaamisen ryhmiin. Kuviot on yhdistelty siten, että otantajoukkojen vastauksia voidaan vertailla keskenään.



Kuvio 2 Opinnäytetyön prosessi

#### 4 Paloiesimiehen koulutus, työ ja keskeiset käsitteet

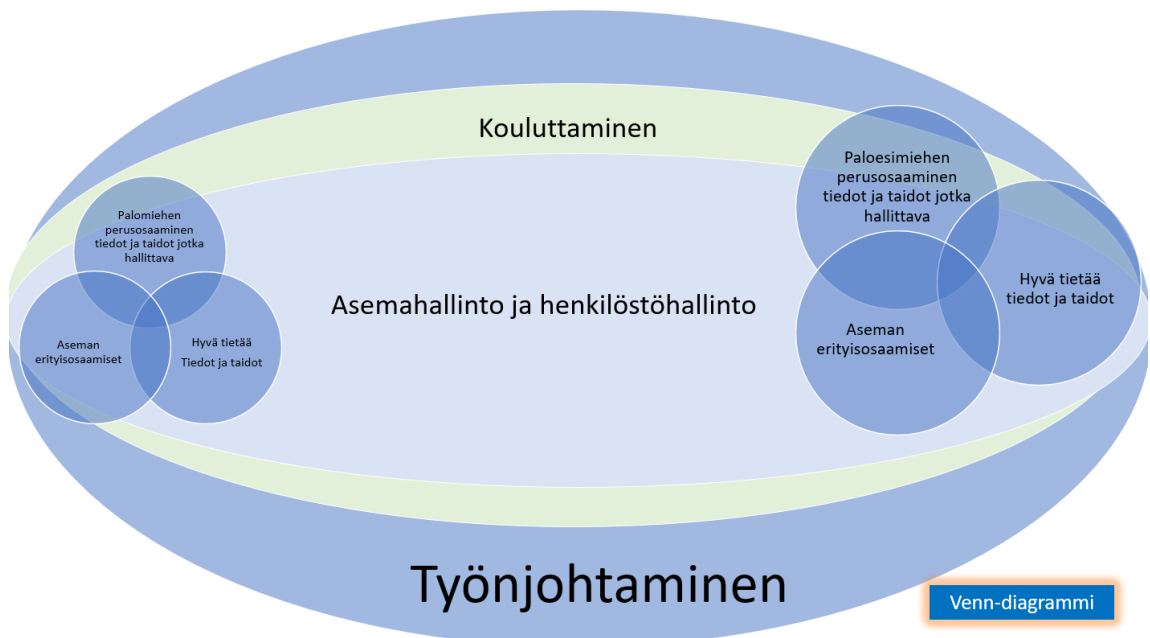
Paloiesimiehiä koulutetaan alipääallystökurssilla Kuopiossa pelastusopistolla ja Helsingin pelastuskoulussa. Pohjakoulutusvaatimuksena alipääallystökurssille on suoritettu pelastajatutkinto ja koulutusohjelman valintakokeen psyykinen ja fyysinen hyväksyty suoritus. Valintakokeessa arvioidaan pisteuttamalla hakijan tietojenkäsittelytaitoja yleisimpien toimisto-ohjelmien osalta. Työkokemusta tulee olla hankittuna päätoimisesta palomiehentyöstä vähintään kolme vuotta. Alipääallystötutkinnon koulutuksen laajuus on 60 opintopistettä. Henkilöstöjohtaminen on opetus suunnitelman mukaisesti laajuudeltaan 2 opintopistettä. (PEO 2021.) Nykyiset henkilöstöhallinnon vaatimukset huomioon ottaen henkilöstöhallinnon osuus on todella pieni. Helsingin pelastuskoulussa opinnot suoritetaan samalla opetus suunnitelmalla kuin pelastusopistollakin. Pelastusopistolla Kuopiossa alipääallystökurssin suorittaneet perehdytetään Helsingin pelastuslaitoksen toimesta henkilöstöhallinnon tehtäviin, ohjeisiin ja ohjelmistoihin erillisellä työperehdytyksellä. Helsingin pelastuskoulussa alipääallystökurssin suorittamiseen kuuluu opetus suoraan Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstöhallintotyöhön, jonka lisäksi koulutukseen sisällytetään työssäoppimisen harjoittelujakso tutorin valvonnassa. On selvää, että henkilöstöhallinnon opinto jakso ei ole riittävä nyt eikä vastaa tulevaisuuden esihenkilötyön vaatimuksia. Tämä on erityisesti otettava huomioon perehdyttäessä pelastusopistossa alipääallystökoulutuksen suorittaneita. Esihenkilö työhön perehdytys on mitoitettava siten, että siinä voidaan käydä läpi kaikki Helsingin pelastuslaitoksella käytettävät ohjelmistot, vallitsevat ohjeet ja henkilöstökäytännöt. (PEKO 2021.)

##### 4.1 Paloiesimiehen työ

Paloiesimiehen työ on käytännönläheistä johtamistyötä, jossa yhdistyy henkilöstöhallinnollinen esihenkilötyö ja operatiivinen johtamistoiminta. Nämä kaksi johtamistyyliä ovat varsin erilaisia ja vaativat henkilökohtaisilta ominaisuuksilta monimuotoisuutta. Pelastustoimessa on pitkät perinteet auktoriteettijohtamisen perinteet. Johtamisen nykysuuntaukset eivät enää tue tätä näkemystä, vaan johtamisen on muututtava työkuulttuurin muutosten mukana. Työn vaatimusten lisääntyessä myös henkilöstön vaatimukset johtamisen toiminnasta ovat kasvaneet. Henkilöstöhallinnon monisäikeinen ihmishuhtetyö asettaa uuden oppimisen ja muutoksien hallinnoinnin sekä osaamisen hallinnan haasteita. (Alanko 2018.) Kehittämisen johtaminen on luonnollisesti johdon vastuulla ja parhaimpiin tuloksiin päästään silloin, kun kehittämistoimet ovat kiinteästi sidoksissa arjen työhön. Päivittäisessä henkilöstöhallintotyössään paloiesimies käsittelee ja hyväksyy henkilöstön hakemukset sekä neuvoo ja opastaa niissä hakemuksissa, jotka ovat hänen päätösvaltansa ulkopuolella. Työnjohdollisena esihenkilönä paloiesimies tekee työvuorosunnittelua ja sijoittaa henkilöstön koulutus- ja osaamistason mukaisesti tehtäviin. Esihenkilön toimintaa ohjaavat keskeisimmät lait ovat työsopimuslaki (55/2001), jonka yleisvelvoitteet määrittelevät työntekemisen ehdot

ja työturvallisuuslaki (738/2002), joka velvoittaa ylläpitämään ja kehittämään työturvallisuutta. Henkilöstöhallintyössä merkittäviä lakeja ovat yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), jolla turvataan yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikoilla ja tasa-arvolaki (609/1986), jonka perustarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää. (Työturvallisuuskeskus 2021.) Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) on sopimus, jolla sovitaan palvelussuhteiden ehdoista ja palkoista sekä työajoista. Viimekädessä paloestämisen henkilöstöhallinnontyötä ohjataan ohjeilla ja henkilöstökäytännöillä pelastuslaitoksen sekä Helsingin kaupungin henkilöstöhallinnon toimesta.

Esihenkilöroolin käsittäminen ja roolissa toimiminen on jatkuva prosessi. On tiedostettava erilaiset työhön liittyvät määreet ja osattava arvioida toiminnan autonomisuuden rajat. Johtamista määritellään myös sen suhteen missä työtä tehdään. Johtamisen tyyliä ja suuntauksia on runsaslukuisesti kuten, tulosjohtaminen, tavoitejohtaminen, laatujohtaminen, tiedolla johtaminen, syväjohtaminen. Kaikista malleista voidaan soveltaa juuri ne toiminnot ja käytännöt paloestämisen työhön, jotka oikeasti siihen sopivat. (Paunonen -Ilmonen, Heinonen 2020.)



Kuvio 3 Työnkuva

## 4.2 Keskeiset käsitteet

**Asemahallintotehtävät.** Käsite sisältää kaikkia niitä työtehtäviä, joita tehdään asemapalveluksessa pelastusasemalla.

**Esihenkilö.** Helsingin kaupunki on vaihtanut esimiestehtävissä olevien nimikkeet sukupuolineutraaliin versioon.

**Henkilöstöhallinnontehtävät.** Paloiesimies toimii asemapalveluksessa aseman henkilöstön lähiesihenkilötehtävissä ja toteuttaa henkilöstöhallintoon liittyvät työnjohdolliset tehtävät paloasemalla.

**Kouluttaminen.** Paloiesimies toimii työvuorossa henkilöstön kouluttajana operatiivisissa ja henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Lisäksi koulutustehtäviä suoritetaan täydennyskoulutuksessa ja asiantuntijatehtävissä.

**Operatiivinen johtaminen.** Paloiesimies toimii operatiivisella tehtävällä yksikönjohtajana ja tilannepaikanjohtajana.

**Paloiesimies.** Alipäällystötutkinnon suorittanut henkilö, joka toimii työvuoronsa esihenkilönä. Paloiesimies on virkanimike.

**PEM.** Kyselyn vastauksissa oleva paloiesimiesten otantajoukon lyhenne.

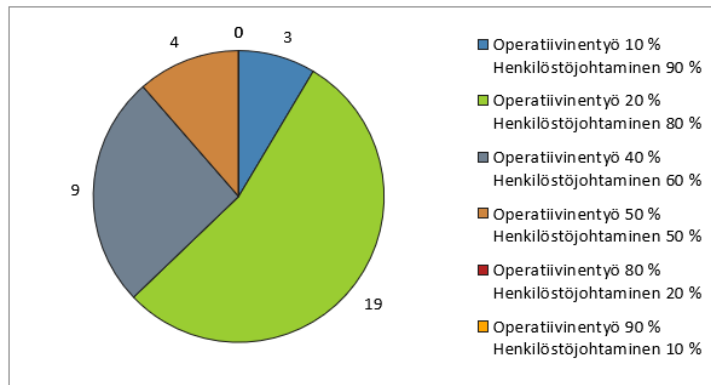
**PL J.** Pelastuslaitoksen johto. Kyselyn vastauksissa oleva otantajoukon lyhenne, jolla tarkoitetaan pelastuslaitoksen ylemmän johtotason henkilöitä, jotka ovat välillisessä tai välittömässä yhteydessä paloiesimiehen työhön.

## 5 Tutkimuksen tulokset

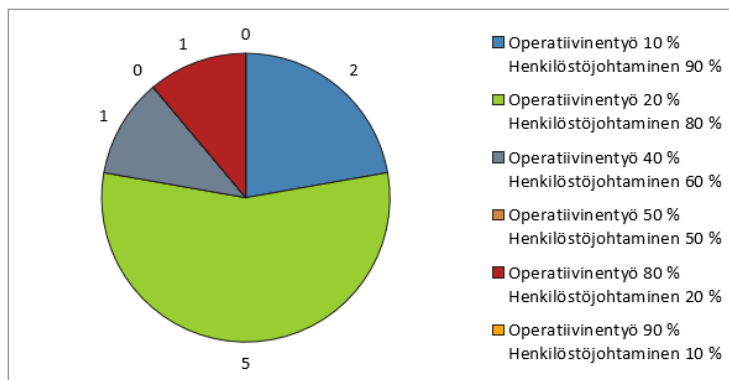
Osaamisen tasoa eli nykytilaa ja osaamisen tarpeita eli tulevaisuuden tilaa määritellään osaamiskartoituksilla. Tässä kartoituksessa on lähestytty osaamista myös työnkuvan havainnoinnin ja ymmärtämisen kautta. Yleensä osaamista kartoitetaan yrityksissä silloin, kun vastualueet tai työn vaatimukset muuttuvat. Tässä tutkimuksessa työnkuva ja tehtävät pysyvät ennallaan ja henkilökunta on valittuna tehtäviinsä. (Viitala 2021.)

## 5.1 Työnkuva

Kuvio 4 Paloiesimiehen työnkuva / Työaika. Arvioi käyttämäsi työajan perusteella työn jakautumista operatiivisen ja asemahallinnon osalta. PEM vastaus.

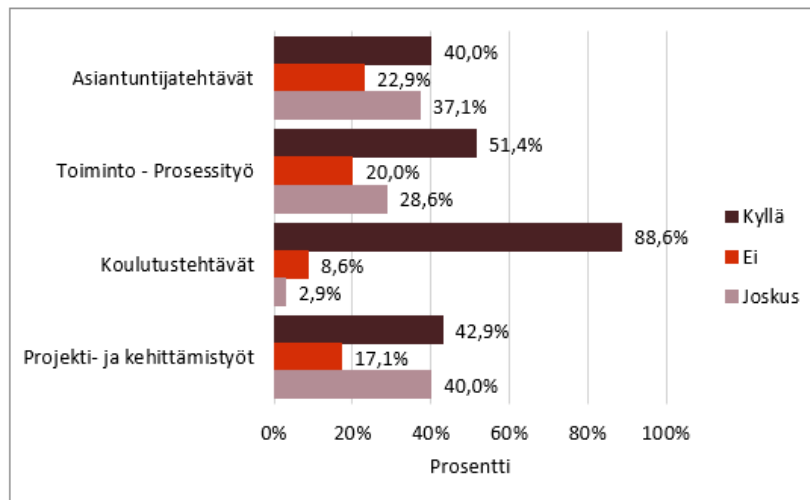


Kuvio 5 Paloiesimiehen työnkuva / työaika. Arvioi paloiesimiehen työn jakautumista operatiivisen ja asemahallinnon osalta. PLJ vastaus.

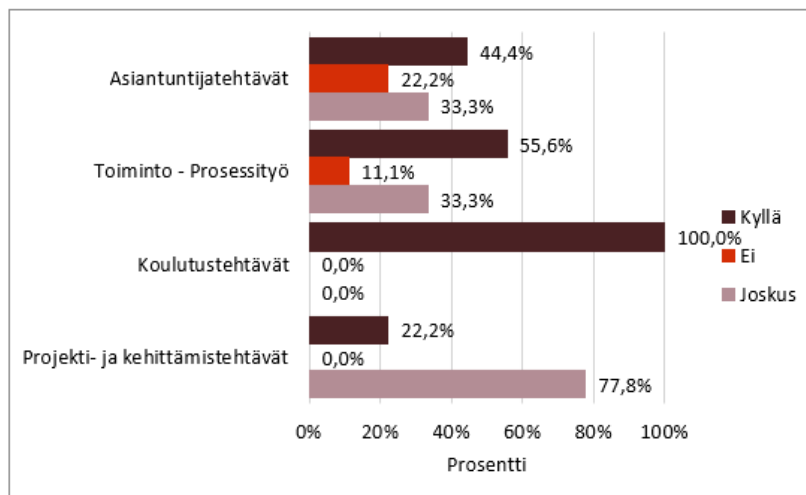


Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada näkemyksiä työajan jakautumisen osalta. Prosentuaalisesti molemmat perusjoukot ovat työnkuvaan osuvimmaksi osaksi arvioineet operatiivisen työn 20 % henkilöstöjohtamisen 80 % osuudet. Huomioitavaa on se, että paloiesimiehet yleisluonteisesti katsovat asemalla tapahtuvan henkilöstöhallintotyön asemahallintotyön sisälle kuuluvaksi työajaksi. Erottavana seikkana on lähinnä tehtävät pelastusyksiköillä eli operatiiviset työt ja vastavuoroisesti kaikki muu työ sijoitetaan asemahallinnon työaikaan kuuluvaksi. Määrittely ja arviointi tapahtuu tehtävätaajuuden mukaisesti ja taajuus saattaa vaihdella eri päivinä huomattavasti. Tehtävät saattavat joinakin päivinä olla pidempikestoisia tai niitä saattaa olla määrällisesti enemmän, jolloin henkilöstöhallinnon työt, kuten henkilöstön työvuorosunnittelu tehdään kuitenkin jokaisen työvuoron aikana.

Kuvio 6 Kuuluuko työnkuvaasi. PEM vastaus.



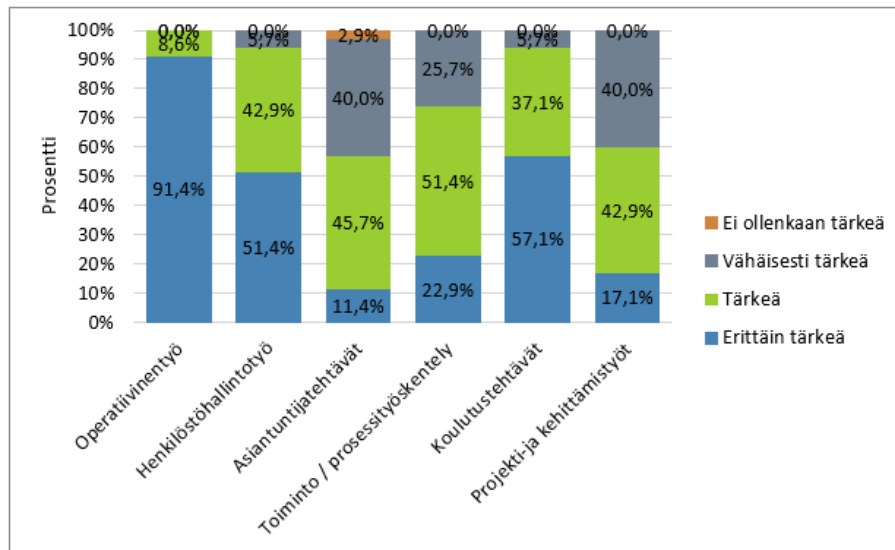
Kuvio 7 Kuuluuko mielestäsi paloesimiehen työnkuvaan. PL J vastaus.



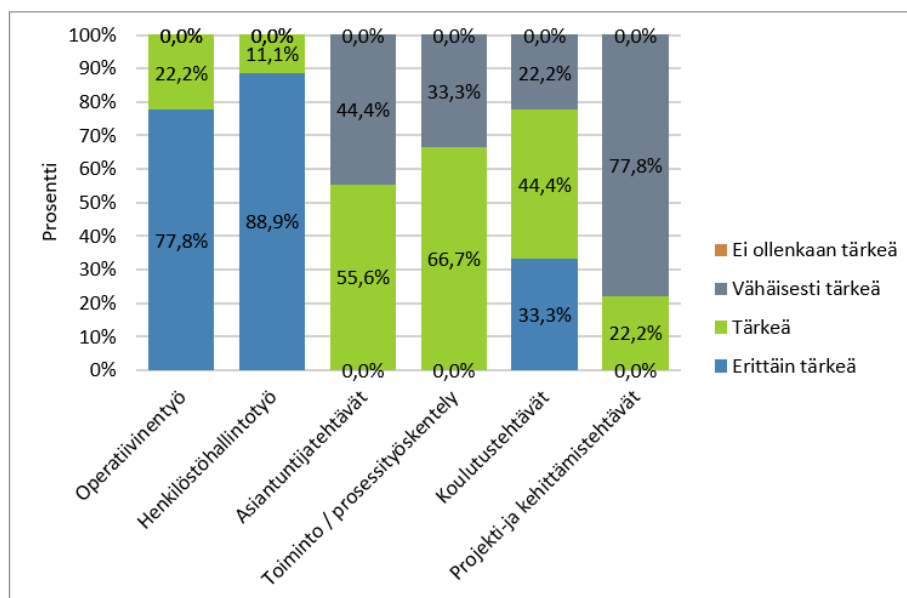
Tässä kysymyksessä haettiin linjaa työnkuvaan ja työhön kuuluvuuden osalta. Paloesimiehet tekevät kaikkia kysymyksessä esitettyjä työtehtäviä. Koulutustehtävät arvioidaan selkeällä enemmistöllä paloesimiehen työnkuvaan kuuluvaksi. Paloesimiehet kouluttavat koulutussuunnitelman mukaisesti työvuorossa olevaa henkilöstöä ja lisäksi lähes kaikki osallistuvat jossain määrin täydennyskoulutuksen tuottamiseen sekä osaltaan tarvittaviin koulutustehtäviin sidosryhmien kanssa. Harjoittelu on tärkeä osa pelastustoimen osaamista ja toiminnan työturvallista toteuttamista. Koulutustehtävien hyvä hoitaminen vaatii paloesimiehiltä suunnittelua, organisointikykyä ja erittäin hyviä vuorovaikutustaitoja. Toiminto- ja prosessityö on luonteeltaan oman toimen ohessa suoritettavaa työtä. Siihen liittyy osaamisen hallintaa ja suunnittelutyötä. Projektitehtävät ovat luonteeltaan projektimuotoisia ja tällä tavoin ne koskettavat paloesimiehen työkenttää laajemmin kategoriassa joskus. Asiantuntijatehtävät liittyvät usein kehittämistehtäviin, koulutukseen tai

toimintojen ohjaamiin prosessitöihin. Tuloksesta voidaan päätellä, että useammalla paloesimiehellä ei siis sisälly juuri tällä hetkellä asiantuntija, prosessi, projekti- ja kehittämistehtäviä, mutta koulutustehtävät kuuluvat kaikille erittäin laajasti.

Kuvio 8 Miten tärkeäksi koet paloesimiehen työssä. PEM vastaus.



Kuvio 9 Miten tärkeäksi koet paloesimiehen työssä. PL J vastaus.



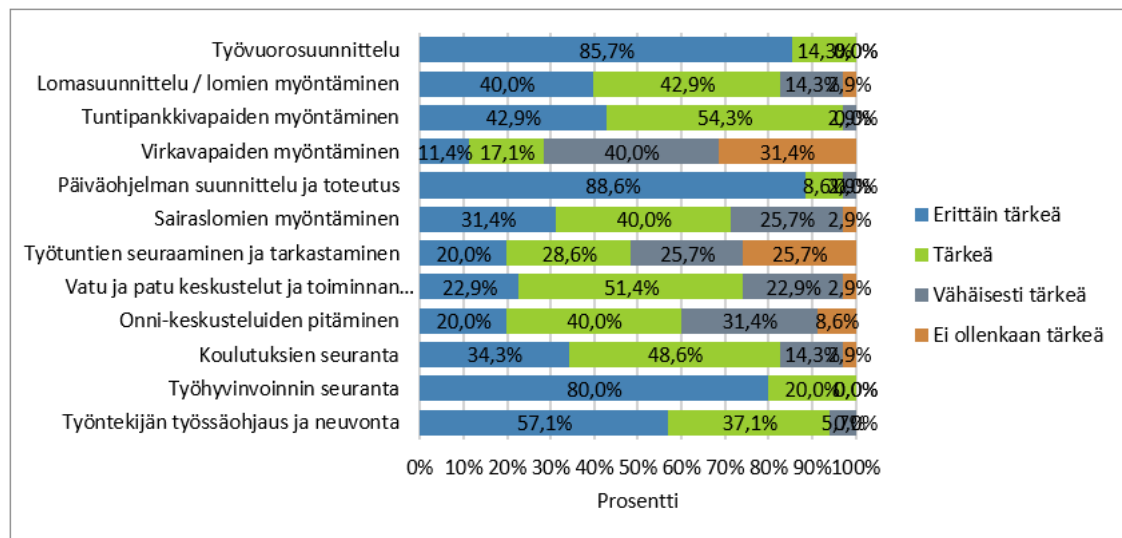


Kysymys kartoittaa näkemyksiä työn osa-alueen tärkeäksi kokemisen osalta. Operatiivinen työ koetaan erittäin tärkeäksi ja tämä vahvistaa oletusta siitä, että paloesimiehet kokevat työnkuvansa nimenomaisesti operatiivisen työn kautta. Paloesimiehet ovat hakeutuneet alipääällystökoulutukseen palomiehen työuran jälkeen. Jokainen paloesimies on siis toiminut palomiehenä pelastuslaitoksella. On siis tärkeätä ymmärtää taustatekijät ja miksi paloesimiehet ovat työhönsä orientoituneet käytännönläheisesti.

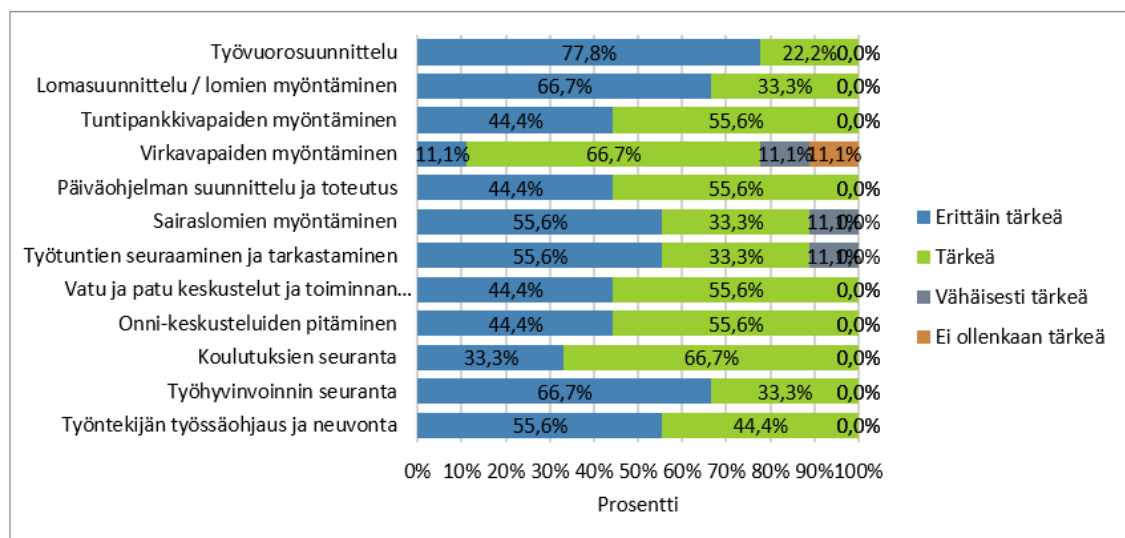
Koulutustehtävät koetaan toiseksi tärkeimpänä tehtäväkenttänä paloesimiesten osalta. Koulutusta suoritetaan vuorokoulutuksina työvuoroissa ja täydennyskoulutuksina koulutustilaisuuksissa. Palomiehen ja paloesimiehen turvallinen sekä tehokas työnsuorittaminen vaatii jatkuvaa harjoittelua. Pelastusalan työt poikkeavat useista töistä juuri siinä, että pelastustoimintaa on harjoiteltava jatkuvasti ja osaamista on pidettävä yllä sekä huolehdittava osaamisen kehittämisestä.

Vertailussa voidaan tunnistaa näkemuseroja henkilöstöhallintotyön osalta. Pelastuslaitoksen johtavassa asemassa olevien henkilöiden vastauksesta voidaan päätellä, että he vastasivat huomattavasti tärkeämmäksi henkilöstöhallinnon tehtävät kuin mitä paloesimiehet vastasivat. Tulokseltaan jopa kaikista tärkeimmäksi työosaksi paloesimiehentyössä. Prosessityöskentely ja kehittämistehtävät jäivät tärkeyden arvioinneissa hieman alemmalle tasolle, vaikka juuri näillä tehtävillä luodaan tulevaisuuden osaamista sekä parempia työsuoritteita. Asiantuntija tehtävät liittyvät usein sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa suoritettavaan yhteistyöhön, eikä siksi useinkaan näy varsinaisesti juuri arjen työssä.

Kuvio 10 Miten tärkeäksi koet paloesimiehen henkilöstöhallintotyössä. PEM vastaus.

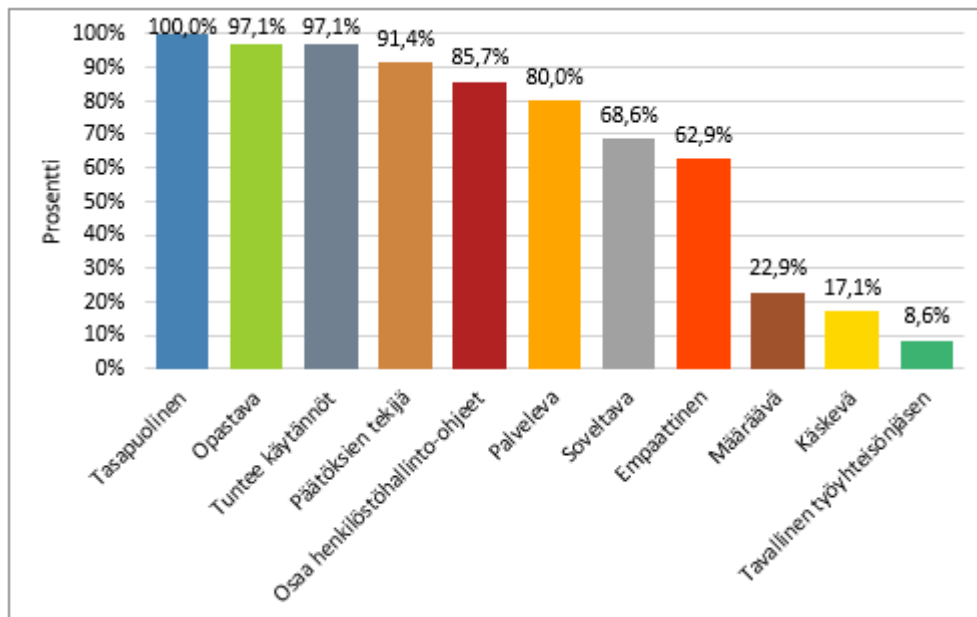


Kuvio 11 Miten tärkeäksi koet paloesimiehen henkilöstöhallinto työssä. PL J vastaus.

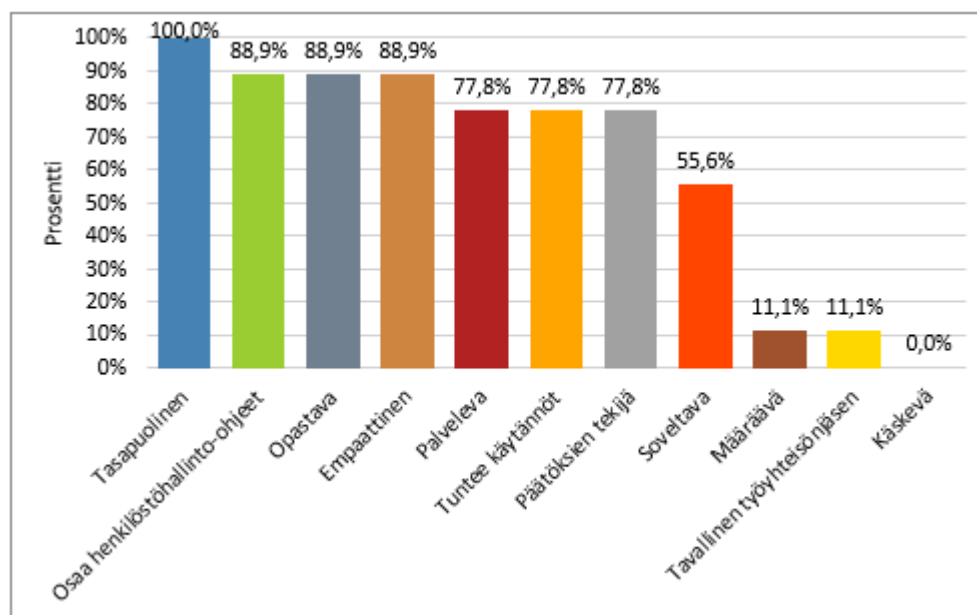


Työvuorosunnittelu koetaan molemmissa ryhmissä erittäin tärkeäksi. Työvuorosunnittelun haasteet ovat työnkierrossa ja erilaisten osaamis- ja koulutustason tehtävien henkilösijoituksissa. Päiväohjelmalla tarkoitetaan työvuoron aikana tapahtuvia työtehtäviä ja suunnittelulla tehtävien sijoittelua siten, että ne ovat tarkoituksenmukaisesti järjestettyinä. Henkilöstöhallinnon tehtävien tärkeys arviot kuvastavat työnkuvassa suoraan päivittäiseen työhön kiinteästi liittyvien tehtävien tärkeyttä ja priorisointia tehdään vähemmän tärkeäsi koettujen tehtävien osalta.

Kuvio 12 Paloiesimies on henkilöstöhallintotyössään (valitse sopivat). PEM vastaus.



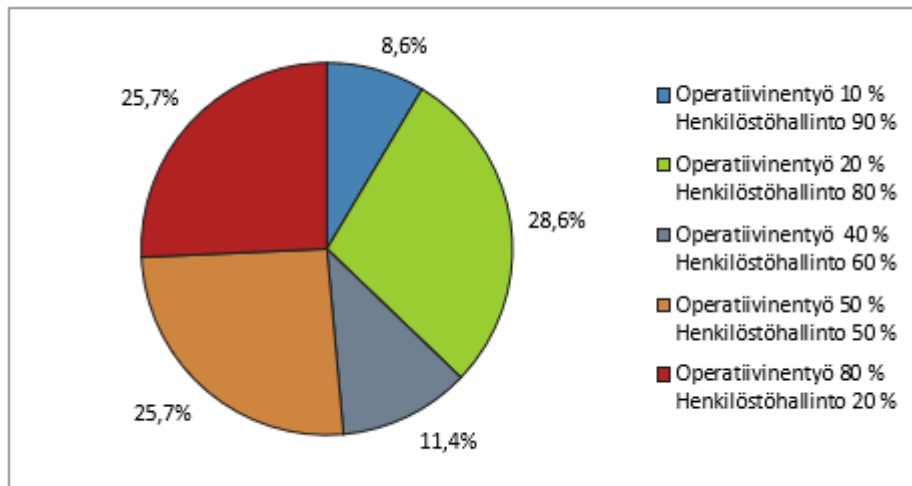
Kuvio 13 Paloiesimies on henkilöstöhallintotyössään (valitse sopivat). PL J vastaus.



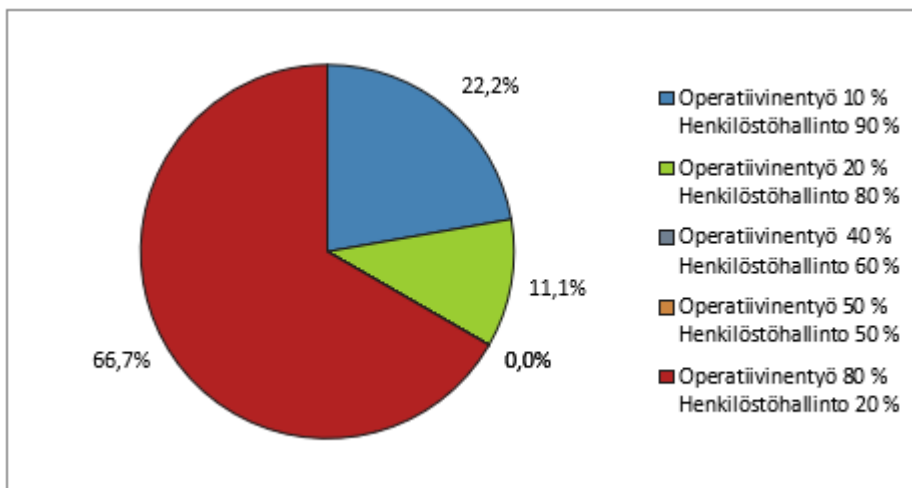
Otantaryhmien näkemykset siitä, miten työtä tehdään ovat samankaltaisia. Poikkeamina nostetaan esiin henkilöstöhallinto-ohjeiden osaaminen ja empatia. Molemmista aiheista laajempaa käsittelyä johtopäätösosiossa. Tasapuolisuus on hyvä tavoite, johon ei aina päästä, mutta siihen pyritään.

## 5.2 Koulutus ja työnohjaaminen

Kuvio 14 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Arvioi saamaasi koulutusmäärää operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PEM vastaus.

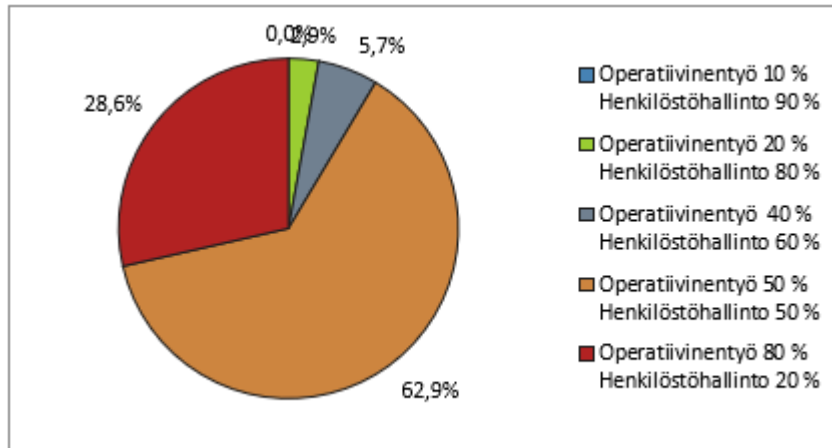


Kuvio 15 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Arvioi paloiesimiesten koulutusmäärää operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PL J vastaus.

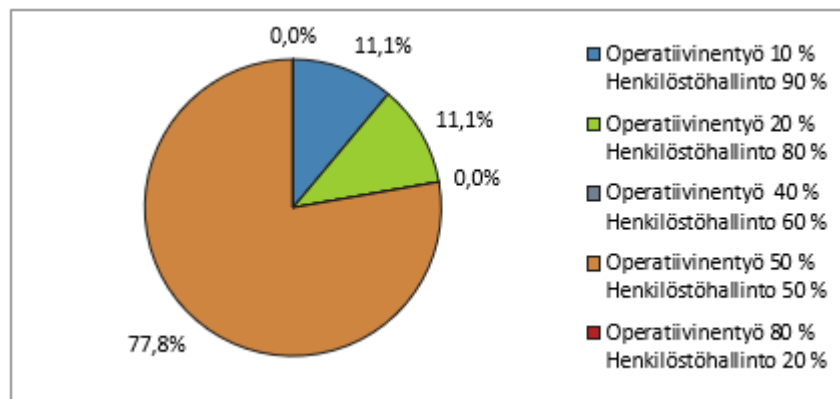


Paloiesimiesten näkemyksissä on enemmän jakautumaa ja tähän vaikuttaa se miltä aikaväliltä arviota tehdään. Kausiluontisesti tarpeellista ja kohdennettua koulutusta järjestetään enemmän. Johdon näkemys on selkeäsuuntainen 80 % operatiivista koulutusta ja henkilöstöhallinnon koulutusta 20 %. Arvioiden rinnalle esitetään myös toteutuneiden koulutuksien todellinen määrä.

Kuvio 16 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Mikä olisi tarkoituksenmukaisin koulutusmäärä. PEM vastaus.



Kuvio 17 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Mikä olisi paloiesimiehille tarkoituksenmukaisin koulutusmäärä. PL J vastaus.



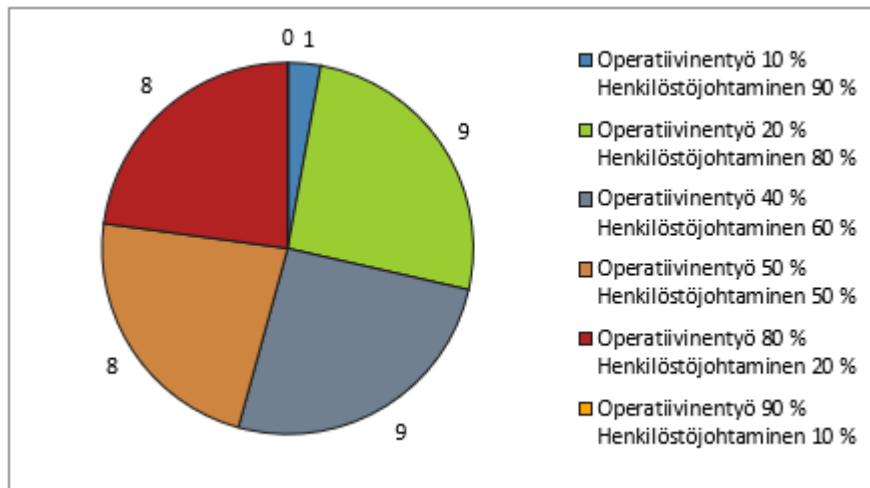
Tarkoituksellisemmaksi koulutusmääräksi koetaan molemmissa otantajoukoissa tasainen 50 % / 50 % jako operatiivisen ja henkilöstöhallinnonkoulutuksen kesken. Paloiesimiehistä 28,6 % katsoo tarkoituksenmukaisimmaksi koulutusjakaumaksi 80 % operatiivista koulutusta ja henkilöstöhallintoa 20 %.

Kuvio 18 Toteutunut koulutusmäärä paloesimiesten täydennyskoulutus päivien osalta.



Toteutuneet täydennyskoulutuspäivät perustuvat arvioon. Tarkkaa tietoa ei ole saatavilla, koska järjestelmät ovat uusiutuneet valitulla aikajaksolla. Täydennyskoulutuksien näkemyksien arviointiin varmasti vaikuttaa uusien ohjelmistojen koulutuspäivät. Operatiivisen koulutuksen teoriapainotteiset koulutukset saattavat antaa teoriapainotteisuudeltaan sellaisen mielikuvan, että kyseessä ei ole ollut varsinaisesti operatiivinen koulutus, vaikka aihe itsessään onkin koskettanut operatiivista toimintaa. Vapaakenttävastauksissa paloesimiehet tarkoittavat operatiivisilla koulutuksilla käytännön tilanteiden koulutusta. Arvion ulkopuolelle on jätetty toimintakulttuurin kehittämishankkeen koulutukset, koska ne eivät suoraan kuulu kumpaankaan arvioitavaan ryhmään vaan ovat koko organisaation kehittämiseen tähtäviä tilaisuuksia. Covid -19 pandemia on vaikuttanut kahden viimeisen vuoden aikana huomattavasti koulutuksen järjestämiseen ja siksi koulutukset ovat pääsääntöisesti olleet verkkokoulutuksia ja teoriapainotteisia. Koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on havaittavissa tarvetta käytännön harjoitteisiin, täsmennettyihin henkilöstöhallintokoulutuksiin sekä määrälliseen määrittelyyn.

Kuvio 19 Paloiesimiesten työnkuva / työaika. Kuinka arvioita käyttämäsi aikaa oman osaamisen ylläpitämiseen operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PEM vastaus.



Oman osaamisen hallinta jakaa vastaajien näkemyksiä. Tämän tuloksen mukaisesti paloiesimiehet käyttävät erilaisia määriä aikaa oman osaamisen hallintaan. Oma osaamisen hallinta on erittäin tarpeellista ja sitä onkin parasta toteuttaa omiin tarpeisiin reflektoiden. Paloiesimiehen oman osaamisen hallintaa tulisi tukea määrittelemällä osaamisen tarpeita. Yleisinhimillisenä ilmiönä voidaan todeta, että ihminen helposti hakeutuu itselle mielenkiintoisten ja merkitystä antavien asioiden äärelle ja ongelmaksi saattaa muodostua mukavuusalueelta poistuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että ei niin mielenkiintoiset asiat, jotka kuitenkin ovat työn kannalta ja tehtävän hoitamisen kannalta tärkeitä, saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. Oman osaamisen hallinnassa ei ole käytössä minkäänlaista mallia tai järjestelmää, jota voitaisiin käyttää hyödyksi. Oma osaamisen hallinta tulisi ottaa huomioon koulutuksen ja osaamisen suunnittelussa. Koulutuksien kertaaminen ja materiaalin läpikäynti myöhemmässä vaiheessa täydentää oppimisen prosessia.

Kysymys paloesimiehille.

Mitä koulutusta haluaisit saada? (Vapaakenttävastauksia)

”Koen aiemmin saamani opin nykyisin vaadittaviin henkilöstöhallinnon tehtäviini riittämättöminä. Kun Hesu otettiin käyttöön, niin istuimme monta päivää Hesu-koulutuksissa (raakileen parissa) operatiivisen puolen jäädessä jalkoihin. Tuoreemmista asioista Numeron koulutus oli puutteellinen. Henkilöstöhallinnon asioita tulee Teamsissa, sähköpostissa, tiedotteissa, rikkinäisen puhelimen kautta ja vaikka missä. Saatesanat edellisiin ovat usein: ”lähiesihenkilö perehtyy itse asiaan ja huolehtii että työntekijät osaavat edellä mainitut asiat”. Viimeiset paloesimiesten täydennyskoulutukset ovat keskittyneet operatiivisen puolen asioihin. Vaatimukset operatiivisellakin puolella kasvavat jatkuvasti. Vastasin että tarkoituksen mukainen suhdeluku olisi 50 % / 50 % koska koen että osattavien asioiden välille olisi saatava balanssi. Todellinen suhdeluku on tällä hetkellä 100 % / 100 % eli yhteensä 200 %. Kun keikka tulee, niin meiltä odotetaan aina vahvaa suoritusta, vaikka iso osa työaika kuluu tietokonetta näppäillä.”

”Operatiivisen toiminnan koulutusta. Henkilöstöhallintoa on ollut jo liikaa, suhteessa operatiivisen toiminnan koulutukseen”

”Numeronin käyttö varsinkin tietojen haku. Tärkeintä olisi saada taustatuki eli HR-osaaminen ja tavoitettavuus kuntoon”

”Etulinjan taistelijoitten kuuluu saada etulinjan koulutusta, meillä on ymmärretty kyllä asia. Henkilöstöhallintaan tarvitaan luonnollisesti lisäkoulutusta, mikäli tulee lisää hallittavaa. Myös jonkinlainen kertaumahdollisuus ja osaamisen tason ylläpito pitäisi olla saatavilla”

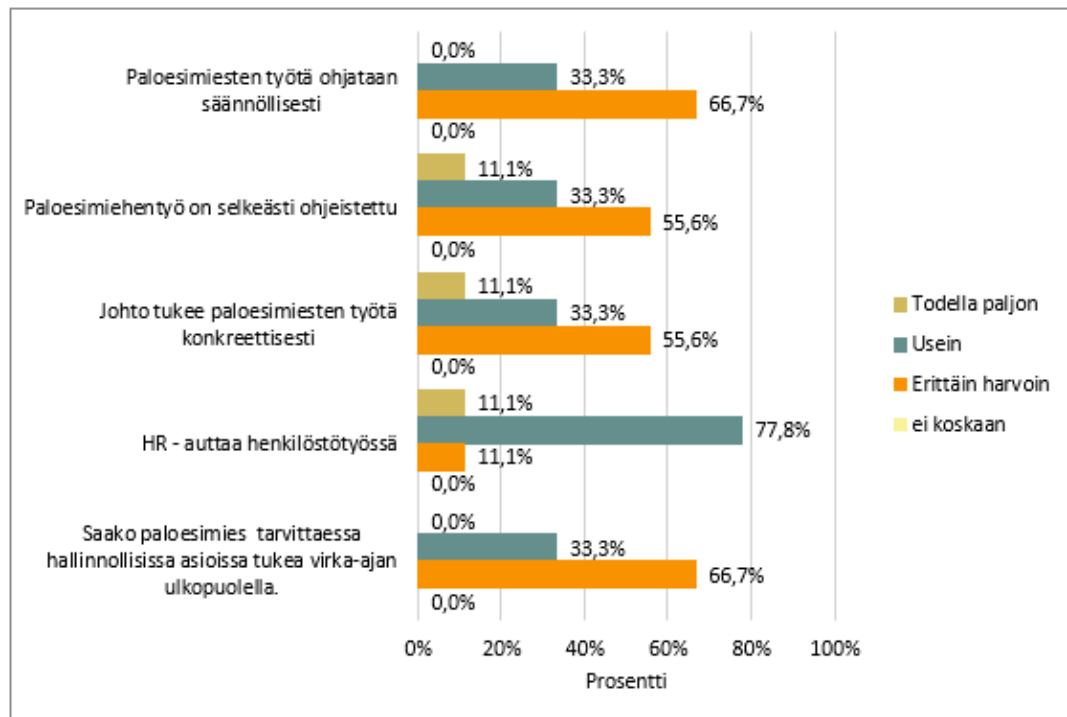
”HR-puolelta lisäkoulutusta yleisissä hallinnollisissa asioissa esihenkilötyössä. Paljon tietoa mitä ei löydy mistään esimerkiksi, milloin täytetään mitäkin lomakkeita, kuinka pitkiä virkavapaita esihenkilö myöntää”

”Erialaista operatiivista koulutusta, joka suunnattu paloesimiehen toimenkuvaa silmällä pitäen”

”Esimiesten operatiivinen koulutus on melko vähäistä. En erittele osa-alueittain. Onhan tehtäväkuva / kenttä nykyolosuhteissa tarpeettoman laaja. Meillä on kertakoulutus kulttuuri ja sitten pitäisi pärjätä”

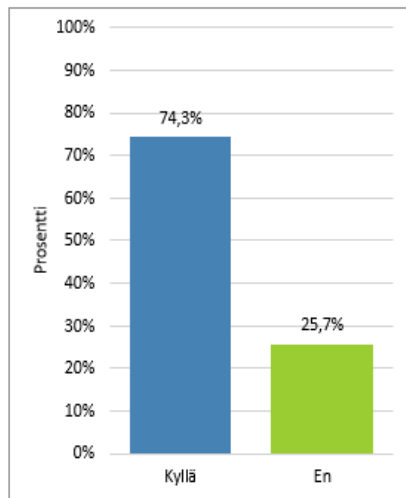


Kuvio 20 Ohjataanko paloesimiehen työtä. PL J vastaus.

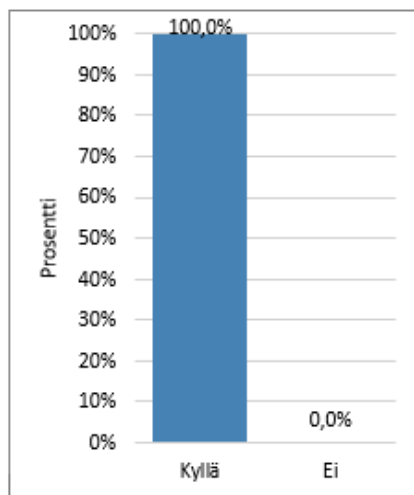


Tämä kysymys oli osoitettu vain pelastuslaitoksen johdolle. Tuloksen johtopäätös näyttää siltä, että paloesimiehen työtä ei ole selkeästi ohjeistettu ja HR auttaa usein henkilöstöhallinnon työssä. HR auttaa on hyvä asia tai vastavuoroisesti herää kysymys, että miksi HR auttaa usein. Paloesimiehen työn autonomiaa ja työn ohjaamisesta sekä ohjeistamisesta käsitellään laajemmin johtopäätösosiossa. Johto arvioi paloesimiesten konkreettista työntukemista, näkemys jakautuu usein ja erittäin harvoin akselille, joka on ymmärrettävää ja sijoitettava kontekstiin. Kaikki vastaajat eivät ole suorassa esihenkilöasemassa paloesimiehiin nähden ja osa taas toimii esihenkilöasemassa paloesimiehiin nähden. Henkilön tehtävä ja asema vaikuttaa konkreettisen tuen antamiseen.

Kuvio 21 Haluaisitko saada työnohjausta. PEM vastaus.



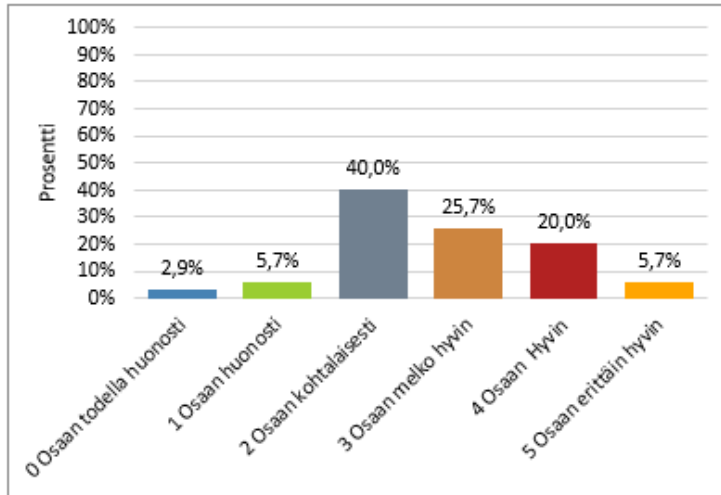
Kuvio 22 Tulisiko paloesimiesten saada työnohjausta. PL J vastaus.



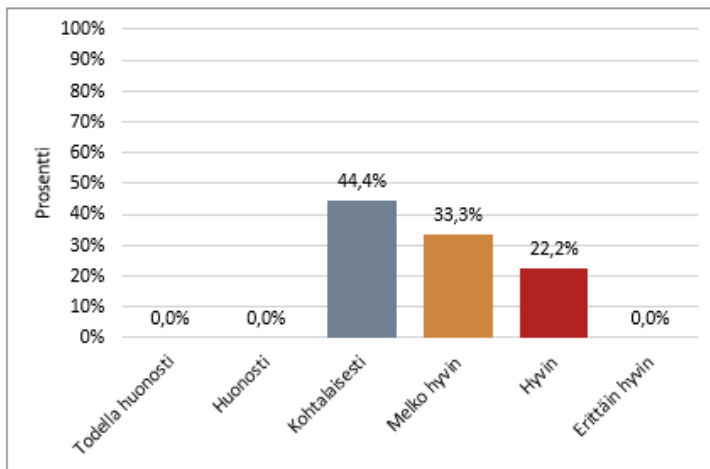
Työnohjaamisen tarve on ilmeinen ja jatkokysymykseksi nousee, miten työnohjausta voidaan toteuttaa. Tuleeko työnohjaamisen olla muodollista ja koulutetun työnohjaajan suorittamaa toimintaa sille erikseen varattuna aikana vai voidaanko ohjaamisen tarve käsittää työn ohjaamisena, jota suorittaa paloesimiehen lähiesimies tai jokin muu taho? Valmentavan johtamisen metodit sopivat erinomaisesti tähän esihenkilön suorittaman työn ohjaamisen malliin. Ohjaamista voidaan molemmissa muodoissa toteuttaa myös etätoimena verkkoyhteydessä.

### 5.3 Osaaminen

Kuvio 23 Kuinka hyvin osaat käyttävän ohjelmiston EXCEL. PEM vastaus.

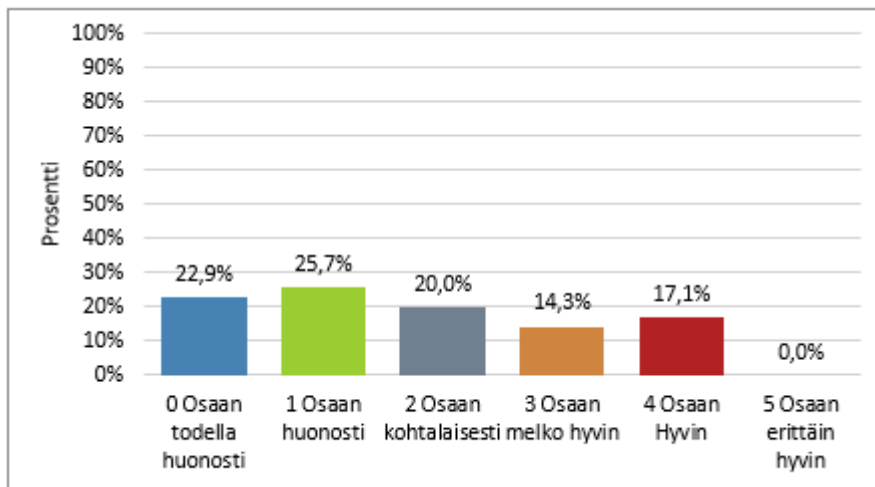


Kuvio 24 Kuinka hyvin paloesimiehen tulisi osata käyttävä ohjelmisto EXCEL. PL J vastaus.

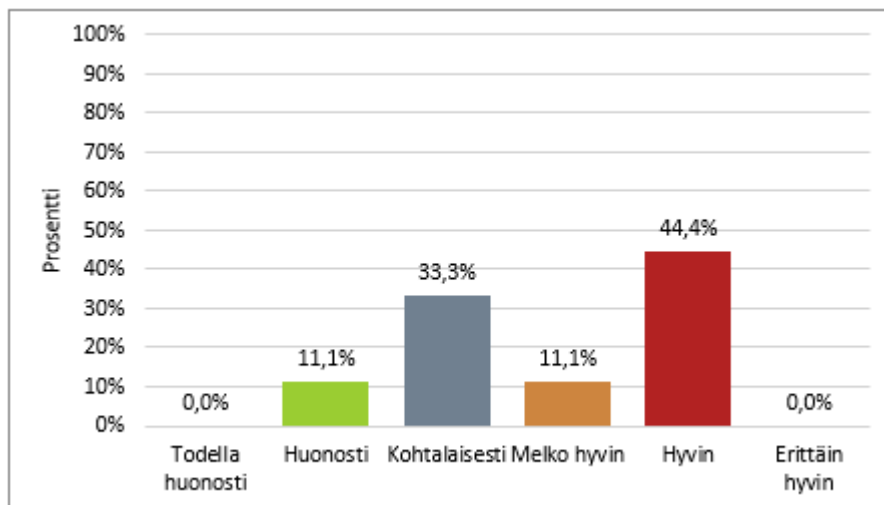


Excel valikoitui tutkimukseen siitä syystä, että sitä käytetään joka päivä työvuoron suunnittelussa. Suuri osa paloesimiehistä tekee varsinaisen työvuorosuunnittelun nimen omaisesti Excel-ohjelmistolla ja siirtää merkinnät Numeron-ohjelmistoon.

Kuvio 25 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston HIJAT. PEM vastaus.

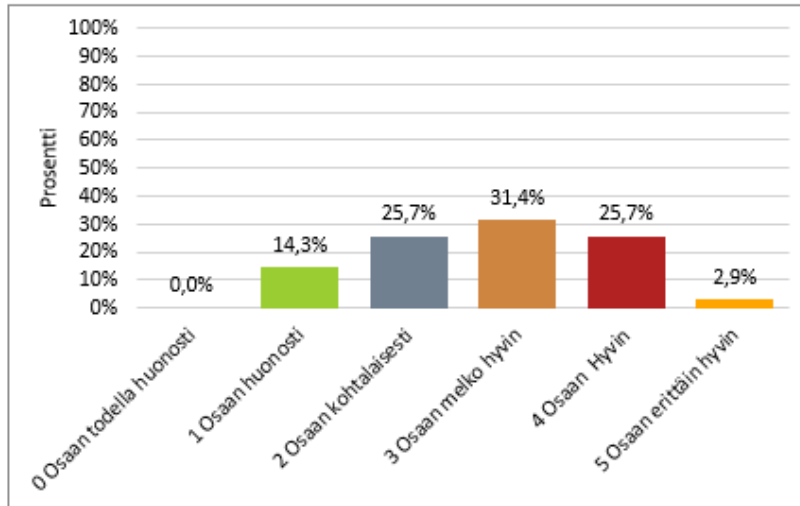


Kuvio 26 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto HIJAT PL J vastaus.

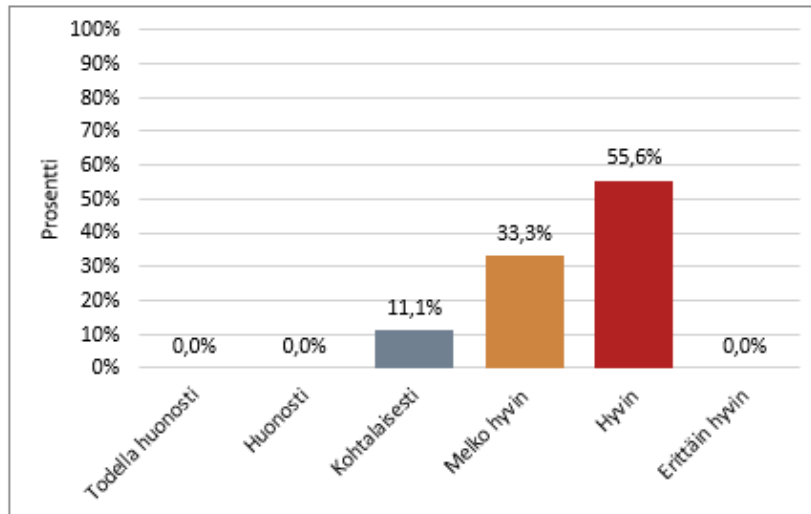


Hijat-ohjelmisto on Helsingin kaupungin tuottama sovellus, joka on osittain integroitu pelastuslaitoksen järjestelmiin. Ohjelmiston käyttöaste on verrattain vähäistä tällä ohjelmistolla paloiesimiesten osalta. Tälle ohjelmistolle tulisi tuottaa selkeät käyttöohjeet.

Kuvio 27 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston KOULUMAALI. PEM vastaus.

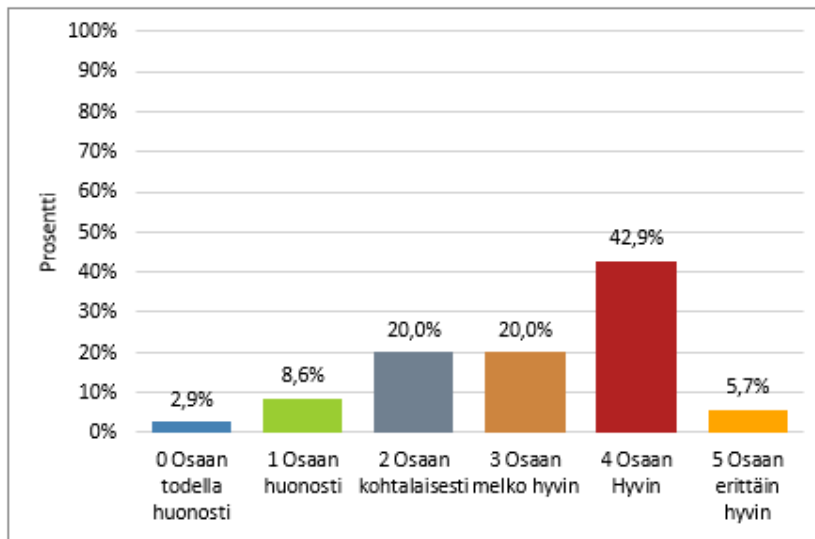


Kuvio 28 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto KOULUMAALI. PL J vastaus.

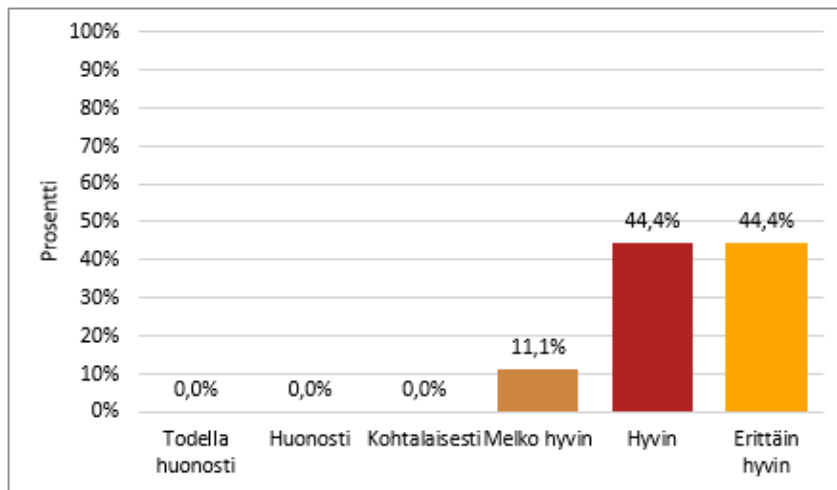


Koulumaali on verkko-oppimisympäristö, jossa Moodle-ympäristössä voidaan tuottaa ja suorittaa koulutuksia. Ensihoidon koulutuksissa alustaa käytetään laajasti. Pelastustoimen koulutuksia ei juurikaan tehdä Koulumaalin kautta. Ohjelmistoa voisi hyödyntää laajemmin koulutuksien kertauksiin ja sisällyttämällä alustalle myös henkilöstöhallinnon koulutuksia.

Kuvio 29 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston NUMERON. PEM vastaus.

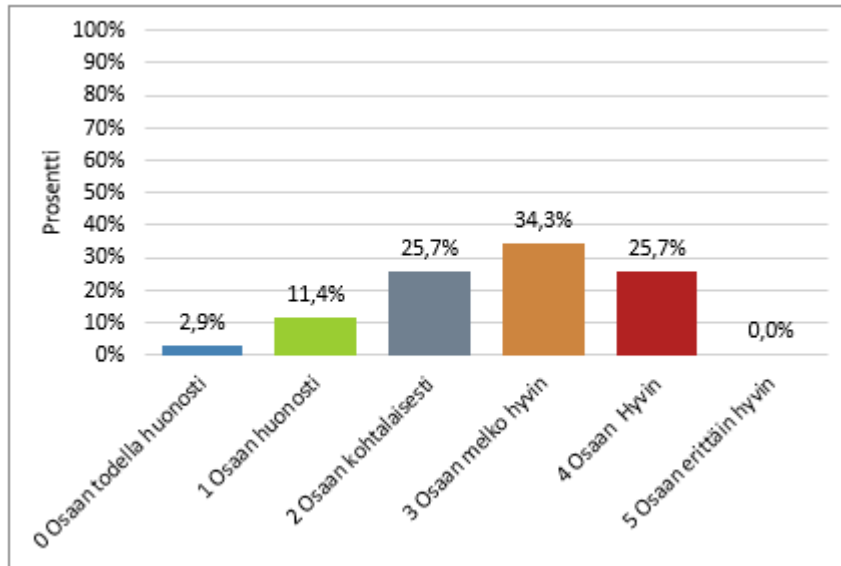


Kuvio 30 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto NUMERON. PL J vastaus.

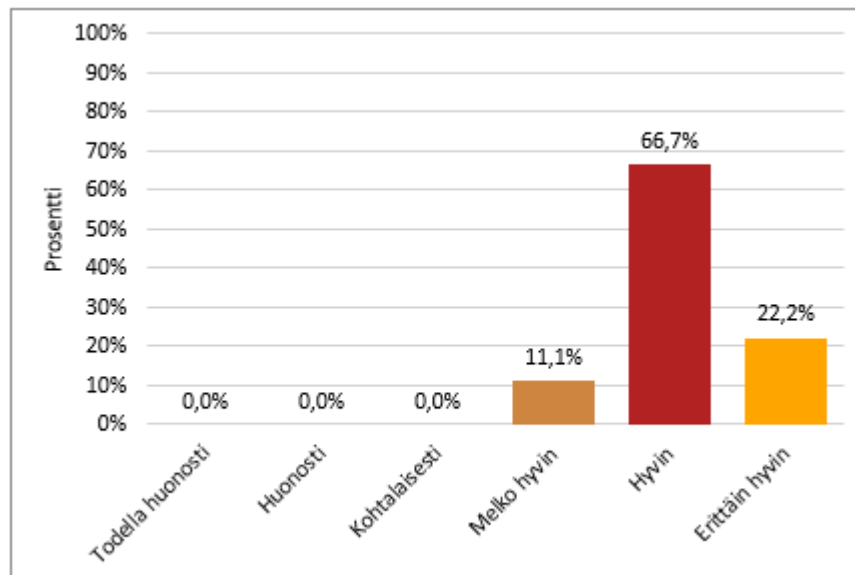


Numeron on ohjelmisto työvuorosuunnitteluun. Ohjelmistoa käytetään jokaisessa vuorossa. Ohjelmistossa on selkeästi kehitettävää visuaalisuuden ja käyttäjäystävällisyyden osalta. Tuloksen perusteella voidaan päätellä, että koulutus ei ole saavuttanut riittävän tehokkaasti kaikkia käyttäjiä. Ohjelmistoon on saatavilla pelastuslaitoksen toimesta hyvät ohjeet. Yhteisöllisellä oppimisella ja hyvien käytäntöjen jakamisella sekä riittävällä opastuksella voidaan parantaa osaamistuloksia.

Kuvio 31 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston ONNI Keskustelu. PEM vastaus.



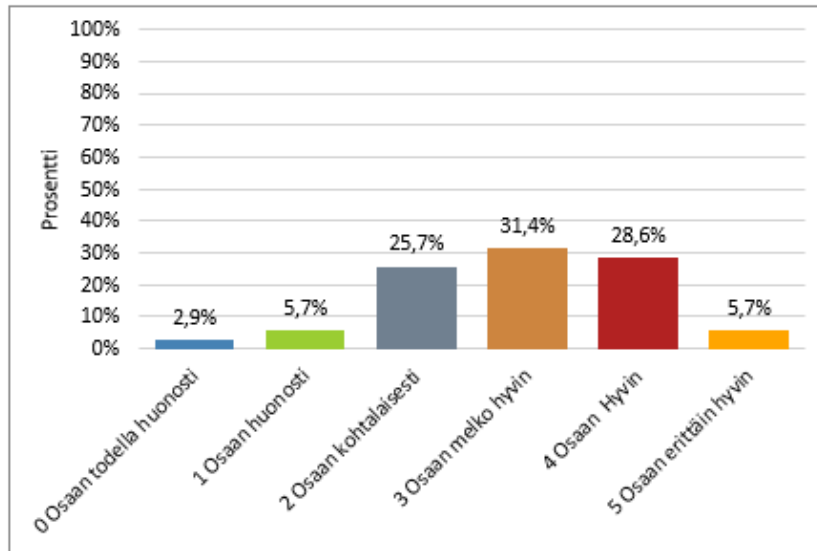
Kuvio 32 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto ONNI Keskustelu. PL J vastaus.



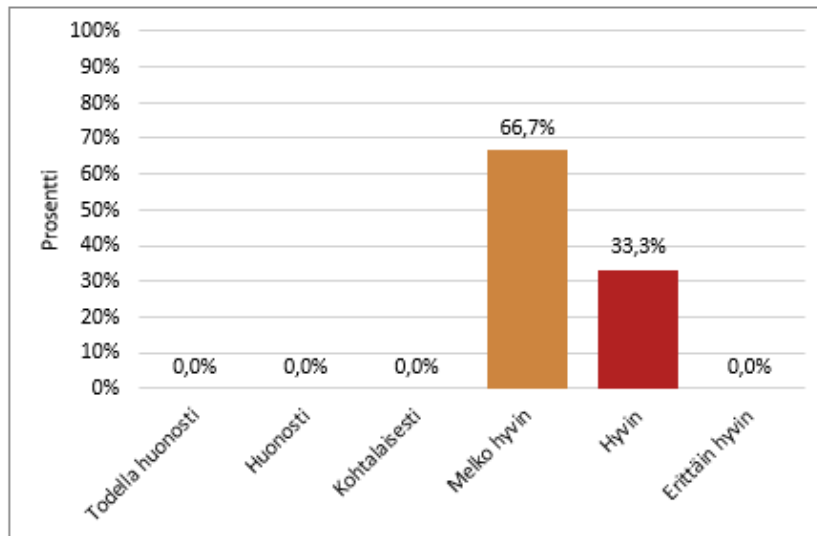
Kehityskeskustelu on vaihtunut nimikkeeltään onnistumiskeskusteluksi. Sovelluksella lähetetään kutsut keskusteluun ja sovellukseen merkitään keskustelun sisältö. Verkkotallennus tuo jatkumon sisällölle. Aiheesta on juuri saatu koulutus ja tuloksesta

voidaan päätellä, että ohjelmiston käyttäminen vaatii vielä kokemusta ja lisäkoulutukselle on perusteltua tarvetta.

Kuvio 33 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston TEAMS. PEM vastaus.



Kuvio 34 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto TEAMS. PL J vastaus.

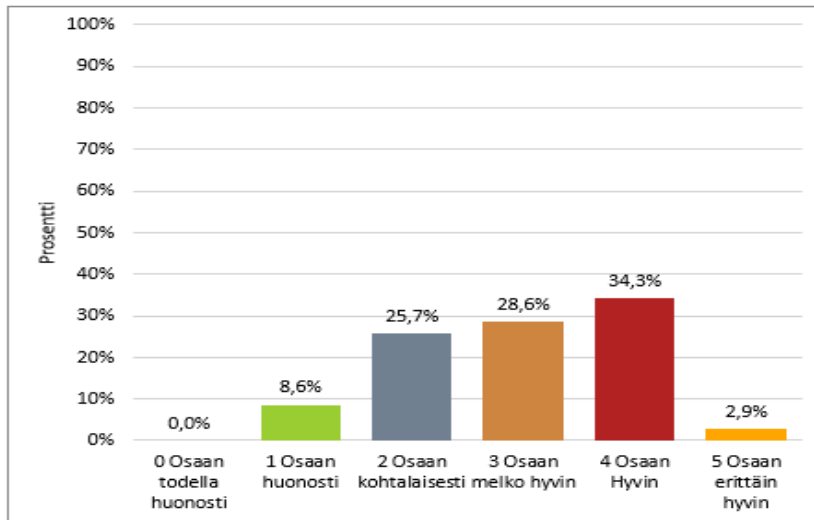


Myös Teamsin osalta osaaminen jakautuu. Teams on tullut voimallisesti käyttöön uutena alustana ja sillä toteutetaan kokouksia ja koulutuksia sekä sitä käytetään ohjeiden sijoituspaikkana. Pelastuslaitos on alakäyttäjä sovelluksessa ja siten muokattavuus on rajattu. Aineisto voisi olla selkeämmin aseteltuna varsinkin, jos materiaalin määrä vielä kasvaa. Teams sopii erinomaisesti kokouksien järjestämiseen ja käyttöä voidaan vielä tehostaa.

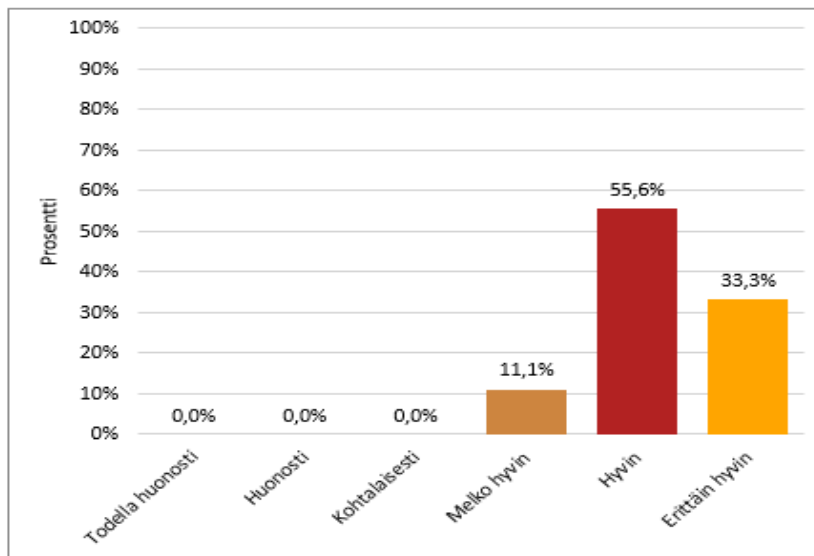


Varsinaista koulutus ei ole järjestetty ja jokainen on itseoppineena ohjelmiston käyttäjänä. Lyhyelläkin koulutuksella osaamistulos varmasti paranee.

Kuvio 35 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston TYÖSUOJELUPAKKI. PEM vastaus.



Kuvio 36 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto TYÖSUOJELUPAKKI. PL J vastaus.



Työsuojelupakki on Helsingin kaupungin tuottama ohjelmisto, jota käytetään työturvallisuuden tapahtumien kirjaamiseen. Osaamistasossa on selkeää jakautumista ja koulutuksen tarve on ilmeinen.

Ohjelmistojen osalta tuloksiin peilaten tarvitaan johdonmukaista ja systemaattista koulutusta sekä osaamisen seuranta. Osaamista ja ohjeiden jalkauttamista tulee seurata ja järjestää

riittävä opastus ohjelmistojen käyttöön. Tukitoiminnoilla saadaan osaamistulokset halutulle tasolle. Kaikkien tutkimukseen valikoitujen ohjelmistojen osalla on havaittavissa koulutustarvetta.

Kysymys paloiesimiehille. Mitä tarvitset ohjelmistoilta, jotta työsi olisi tehokasta?

Vastaukset pelkistettynä vapaakentän kirjoituksista.

- Ohjelmistojen tulisi olla selkeitä ja helppokäyttöisiä
- Koulutusta ohjelmistojen käyttämiseen
- Ohjelmistojen yhteen sulavuutta
- Merkintöjen kohdentamista
- P5 kansioden samankaltaisuutta eri asemilla
- Työvuorosunnittelun parannukset.
- Toimivuutta
- Vuosittaisten pätevyyskoulutuksien merkintöjen siirtyminen ominaisuuksiin
- Selkeät ja kattavat ohjeet

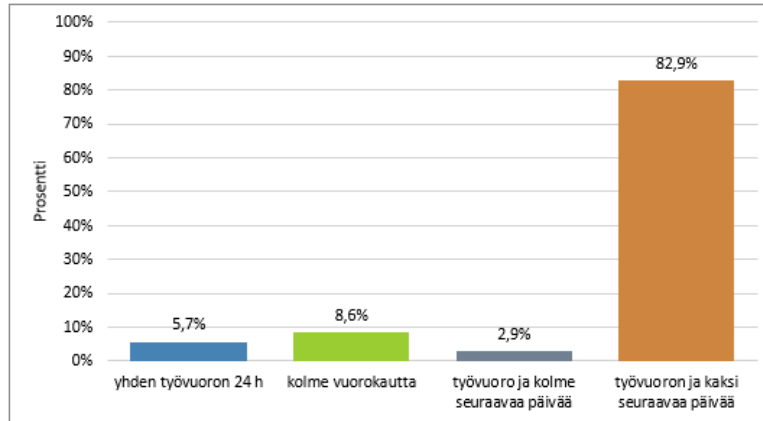
”Selkeä, nopea, looginen ja semmonen, että yhdellä sivulla pääsee helposti tarpeellisiin toimintoihin”

”Nykyiset ohjelmistot ovat hyviä. Käytettävältä ohjelmistolta tarvitaan luotettavuutta, helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä. Numeron on hyvä ja toimiva järjestelmä kun saadaan vielä lomasuunnittelu siihen”

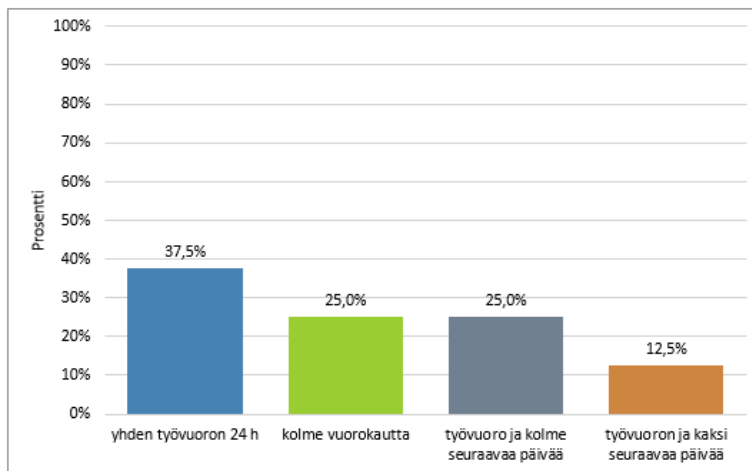
”helppokäyttöisyyttä ja hyödyllisyyttä. Numeron ohjelmalla piti visiin pystyä luomaan komennukset tasapuolisesti työvuorosuunnitteluun. No eipä pysty, edelleen työvuorosuunnittelu tehdään Excel-komennusseurannan tai paperiversioiden mukaan ja kopioidaan Numeroniin”

”Tällä hetkellä yhteenkään ohjelmaan ei ole ollut sellaisia ohjeita, joilla olisi pärjännyt kaikissa eteen tulleissa tilanteissa. Liian usein ohjeita ei ole tai niistä ei saa vastausta. Tiedon etsintään menee valtavasti aikaa”

Kuvio 37 P5 Sairasloma on palohenkilöstölle. PEM vastaus.

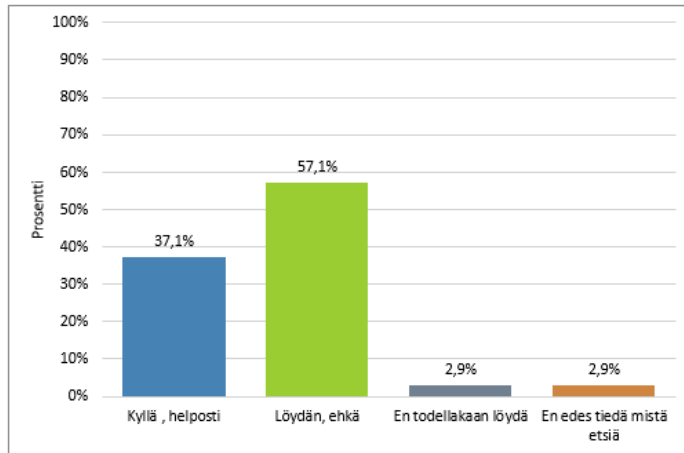


Kuvio 38 P5 Sairasloma on palohenkilöstölle. PL J vastaus.

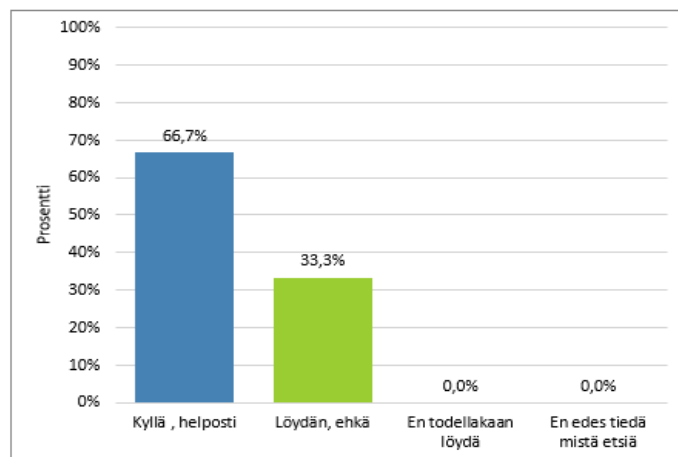


Päivystävän paloesimiehen (P5) myöntämä sairausloma on päivittäistä rutiinia ja yleisyytensä sekä toistuvuuden takia valikoitunut kysymyspatteristoihin. Päivystävä esihenkilö vastaanottaa ilmoitukset työkyvyttömyydestä ja antaa tarvittaessa ohjeistusta ilmoittajalle sekä tekee tarvittavat ilmoitukset ja merkinnät. Vastaus tutkimuksen kysymykseen on yhden työvuoron 24 h, koska työvuoro on 24 tuntia. Paloesiemiesten vastauksista voidaan päätellä käytännön näkökulma, koska sairausloma merkitään työvuoron ja kaksi seuraavaa päivää merkintänä. Tämä johtuu siitä, että Hijat osaa laskea 8 tuntia päivää kohti, joten se on merkittävä 8+8+8 jotta tämä yksi 24 tunnin työvuoro Numeronissa tulee oikein lasketuksi Hijatissa.

Kuvio 39 Löydätkö sairauslomaohjeen tarvittaessa. PEM vastaus.



Kuvio 40 Löydätkö sairauslomaohjeen tarvittaessa. PL J vastaus.



Vastauksissa ”löydän, ehkä” osio on paloesimiesten vastauksissa aivan liian suuri. Tavoite tulisi olla ”Kyllä, helposti”. Kysymyksen jälkeen oli vapaakenttäkysymys, mistä löydät ajantasaiset henkilöstöohjeet. Vastaukset jakaantuivat moneen paikkaan ja suuntaan sekä ajantasaisuuden oikeellisuuteen esitettiin epäröiviä näkemyksiä. Ohjeista ja ohjeistamisesta laajemmin johtopäätöksissä.

#### 5.4 Kartoitus

Tarpeellisuus on esitetty sanallisessa muodossa ja värikoodein. Punaisella ilmaistaan suurta tarvetta tai akuuttia tarvetta kehittämistoimille, keltainen väri kuvaa tarvetta, jossa toimenpiteet eivät ole akuutteja tai kehittämistoimet eivät ole suuria ja vihreällä värillä osaaminen on hyvällä tasolla ja kehitystarpeita huomioidaan.

Taulukko 1 Työnkuva

Tehtäväerittely	Väri- koodi	Nykytila	Kehitettävät seikat	Toimenpide- ehdotukset
Paloiesimiehen työnkuva ymmärrys		Työnkuva selkeä.	Kuuluuko paloiesimiehen työhön, projekti ja kehittämistyöt, asiantuntijatehtävät.	Määrittely ja selkeytys.
Paloiesimiesten työnkuvan uudelleen määrittely		Päätöksien ja käsittely määritelty.	käytäntöjen uudelleen määrittely.	Päivitys paloiesimiehen päättös ja käsittely- listaus.
Henkilöstö- hallintotyön uudelleen määrittely		Tarpeet käytäntöjen uudelleen määrittely.	Selkeytys. Ohjeistus. Määrittely. Koulutus. Seuranta.	Listaus, ohjeistus, koulutus, seuranta.
Paloiesimiehelle suunnattu lähiesihenkilötyö		Työ pääosin autonomista, Työn tavoitteissa ja ohjauksessa sekä ohjeistuksessa puutteita.	Kuka toteuttaa ja millä tavoin toteutetaan. Paloiesimiehet hyötyisivät aktiivisesta lähiesihenkilöstä.	Työnohjauksen järjestämisen määrittely, Lähiesihenkilötyön ja valmentavan johtamisen lisääminen, Vuorovaikutus kanavien määrittely.
Paloiesimiesten työajankäyttö		Ajankäyttö ymmärretty hyvin työnkuvassa.	Työajankäyttö.	Omatoiminen työn tuunaaminen ja ajankäytön järjestely.

Paloesimiehen- työn osa-alueiden tärkeys, kokotyö		Näkemykset eroavat jossain määrin otantaryhmien välillä.	Työnkuvan uudelleen tarkastelu.	Vuorovaikutus ja keskustelu. Ohjaaminen.
Paloesimiehen- työn osa-alueiden tärkeys henkilöstöhallinto työssä		Näkemykset eroavat jossain määrin otantaryhmien välillä.	Paloesimiehen tehtävien tarkastelu henkilöstöhallinnon osalta.	Vuorovaikutus ja keskustelu. Ohjaaminen.
Henkilöstö- hallinnon ohjeistus paloesimiehille.		Ohjeita ei käydä läpi. Ohjeiden sijoitus epäselvä.	Selkeytys, Koulutus, ohjaaminen, seuranta.	Tehtävä- määrittelyn mukaiset ohjeet koottuna tiettyyn paikkaan, ohjeet käydään läpi, seurantaa ja neuvontaa tehostetaan.
Vuorovaikutus- taidot		Osaamisen taso hyvä.	Tämä on jatkuva prosessi ja vaatii jatkovaa kehittämistä.	Vuorovaikutus- taitojen kehittäminen otetaan huomioon koulutuksissa.
Henkilöstö- käytännöt		Ohjeistuksen osalta parannettavaa	Yhteneväisten toimintamallien ja käytäntöjen jalkauttaminen.	paloesimiehille suunnattu aktiivinen lähiesimiestyö.

Taulukko 2 Koulutus ja työnohjaaminen

Tehtäväerittely	Väri-koodi	Nykytila	Kehitettävät seikat	Toimenpide-ehdotukset
Työnohjaus		Työnohjaus puuttuu ja tarve huomioitu	Työnohjauksen toiminnan määrittely	Valitun työnohjauksen mallin mukainen toiminta
Koulutusmäärä		Koulutusta järjestetään vuosikellon mukaisesti ja tarpeen vaatiessa kohdennetusti	Koulutusmäärittely	Koulutusten priorisointi
Koulutusjakauma		Jakauma on suhteellisen tasainen	Koulutusten priorisointi	Priorisoinnin mukaisesti huomioiden jakaumaa operatiivisen ja henkilöstöhallinto koulutuksen osalta
Omatoiminen opiskelu		Oman osaamisen hallinnan tukemisessa kehitettävää	Oman osaamisen hallinnan mallin kehittäminen	Kehitetään malli
Yhteisöllinen oppiminen		Yksilötason tieto ja taitojen osaaminen ei jakaudu tehokkaasti.	Yhteisöllisen oppimisen foorumit ja mallit	Kikkapaja, toimivat mallit, tehokkaiden mallien jakaminen
Paloesimiesten suorittaman koulutuksen tukeminen		Tila hyvä nyt, huomioitava tulevaisuudessa	Koulutusmenetelmien ja tietojen sekä taitojen päivitys	Otettava huomioon paloesimiesten koulutus-tilaisuuksissa

Taulukko 3 Ohjelmistot

Tehtäväerittely	Väri-koodi	Nykytila	Kehitettävät seikat	Toimenpide-ehdotukset
Numeron		Osaaminen jakautuu, pääsääntöisesti osataan hyvin.	Käyttökoulutus, yhteisöllinen oppiminen, ohjelmiston kehitys.	Ohjelmiston kehitystyöt työtä tukevaksi. Ohjaus ja neuvonta.
Hijat		Osaamisen taso alhainen.	Ohjeistus ja opastus.	koulutus
Excel		Käytetään vuorosuunnittelussa, osaaminen tässä hyvä.	Omatoiminen opiskelu.	Omatoiminen opiskelu.
Teams		Käytön osalta osaaminen hyvä.	Kokousjärjestelyt Materiaalin sijoitus ja määrittely	Kansiodien selkeytys Kokouksien järjestelyiden yhtenäistäminen
Onni keskustelu		Koulutettu lähiaikoina.	Ohjeistus ja opastus	Omatoimi ja yhteisöllisen opiskelun tukeminen
Työsuojelupakki		Osaamisen taso hyvä	Ohjeistus ja opastus	Omatoimi ja yhteisöllisen opiskelun tukeminen
Koulumaali		Osaamisen taso hyvä	Ohjeistus ja opastus	Omatoimi ja yhteisöllisen opiskelun tukeminen

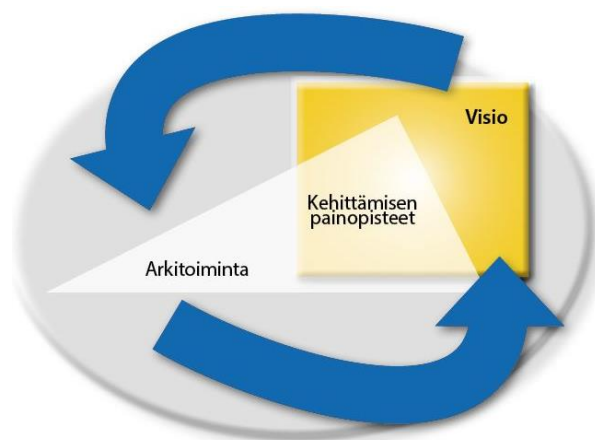


## 6 Pohdinta

Tässä työssä organisaation kehittämisen sijaan tarkastellaan yksittäisen työn kehittämistä. Uudistamisen sijaan fokusta kohdennetaan uudelleen tarkasteluun. Uudelleen tarkastelussa työn osat määritellään ja työn kehittämisessä keskitytään osa-alueiden kehittämiseen. Tarkoituksen tuottaa konkreettisia parannuksia työnsuorittamiseen ja näin kehittäminen voi palvella organisaation strategiaa ja johtamista. Toimivia ratkaisuja tuetaan ja heikommille alueille etsitään toimivammat ratkaisut. Oppiva organisaatio Sengen mallinmukaisesti ei opi virheitä korjaamalla vaan sen tulee tarkastella virheitä aiheuttavaa toimintaa. (Senge 2001). Näin voidaan tarkastella toimintamalleja ja kehittää niitä. Parhaisiin tuloksiin yksittäisen työn kehittämisessä päästään silloin kun kehittämistoimet ovat kiinteässä yhteydessä kehitettävään työhön. Paloesimiesten osalta on nähtävissä tarpeet uudelleen tarkasteluun ja kehittämiseen juuri arjen työn suorittamiseen liittyvissä asioissa.

Työtehtävien tarkoituksenmukaisuus on työntehokkuuden kannalta motivaatiota tukeva. Työn määrittely mahdollistaa osaamisen hallinnan ja kehittämisen kohdentamistoimet. Aktiivinen johtaminen jatkuvassa vuorovaikutuksessa tukee motivaatiota ja osaamista. Mayo (2001) on määritellyt tuloksellisen työn saavutettavuutta kaavalla, jossa osaaminen x motivaatio x johtaminen = tuloksellinen työ.

Esihenkilötyön kehittämisessä ja varsinkin arjessa HR:n rooli nähdään strategisena osaamisalueena. Kehittäminen on osa kokonaisstrategiaa ja sen jalkautusta. Mikäli yhteys arkitoimintaan muodostuu löyhäksi, on vaarana, että suoritusten, dokumenttien ja raporttien tekemisestä tulee itsetarkoitus. Arjen tukemisen toimet vaativat resursseja henkilöstöhallinnolta ja kohdennettua panostusta. (Jabe 2017.)

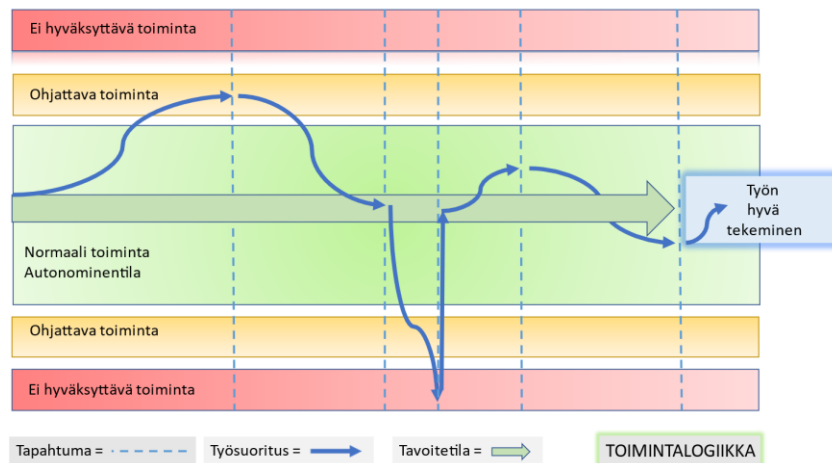


Kuvio 41 Strategia, arkityö ja osaamisen kehittäminen. Ojala. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari oy.

Riitta Viitala kuvaa kirjassaan, Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit, henkilöstöjohtamista keskeisenä johtamisen kenttänä, jolla ratkaistaan yrityksen menestys. Hyödyntämällä henkilöstökäytäntöjä mahdollistetaan hyvä suoriutuminen työtehtävistä. Tämä tarkoittaa riittävää työvoimaa, joka on kohdennettu oikein ja toiminnan edellytyksiä siten, että työ voidaan suorittaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Hyvää suoriutumista edistetään motivoimalla, sitouttamalla sekä osaamisen tukitoimilla. Hyvät ja oikein mitoitettut työolosuhteet sekä toimivat henkilöstökäytännöt parantavat työhyvinvointia ja lisäävät työn imua. Paloesimiehen tehtävä on lähijohtajana toteuttaa käytännössä henkilöstöjohtamisen määrittelemiä asioita. Lähijotaminen on yrityksen menestymisen kannalta erittäin suuri voimavara.

*” siihen kannattaa investoida valtsemalla oikeat henkilöt esihenkilöiksi, valmentamalla heitä hyvin, asettamalla lähijohtamiselle selkeät tavoitteet, tukemalla esihenkilöitä hyvällä johtamisella ja huolehtimalla heidän työhyvinvoinnistaan” (Viitala 2021.)*

Lähijohtamisen trendit ovat muuttuneet osana työpaikkojen toimintakulttuuria ja esihenkilötyössä painotetaan tukevaa sekä valmentavaa otetta kontrolloinnin sijasta. Usein kyse ei ole siitä mitä tehdään vaan miten tehdään. Henkilöstökäytännöt ja ohjeet antavat suuntaviivat toiminnalle. Paloesimiehen työ on pääsääntöisesti hyvinkin autonomista ja toisaalta lakien, määräysten ja ohjeiden määrittelemää. Työn tavoitteena on työn hyvä suorittaminen ja esihenkilön valvonnassa on henkilöstön työn hyvä suorittaminen. Normaalin toiminnan puitteissa kuvattuna vihreällä alueella toiminta on automista ja siihen vaikuttaa esihenkilön henkilökohtaiset kyvyt. Ohjattavan toiminnan alueella astuu esihenkilön vastuut ja velvollisuudet työnjohtamisessa esiin ja silloin esihenkilön on toimittava annetun ohjeistuksen mukaisesti. Lähijohtaja ohjeistaa, neuvoa ja opastaa henkilöstöä oikeisiin käytäntöihin. Esihenkilötyön toimintalogiikkaan on sijoitettu punaisella ei-hyväksyttävä toiminta, joka ilmaisee sellaisia asioita, joihin on puututtava välittömästi ja ne johtavat seurauksiin. Esihenkilöä itseään koskettavat samalla työnantajan oikeudet ja velvollisuudet sekä esihenkilö itsekin työntekijänä vastaa työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista omalle esihenkilölleen.



Kuvio 42 Toiminnanlogiikka kuvaus.

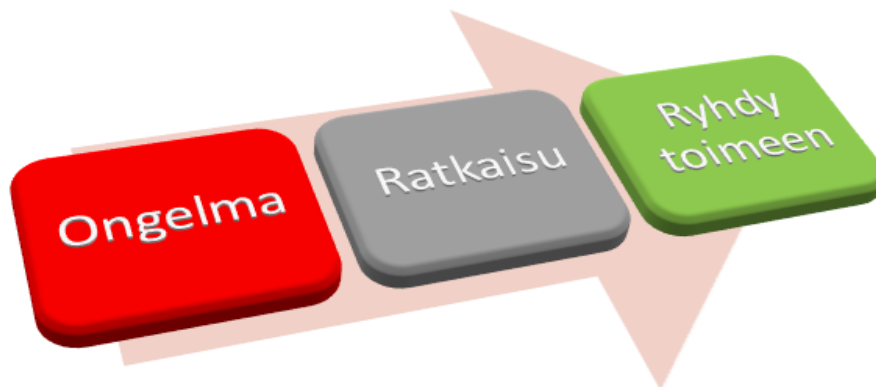
Esihenkilön on siis tiedostettava esihenkilöasema ja annettujen henkilöstöhallintokäytäntöjen kautta hahmotettava autonominen toiminnan tila, se alue jolla voi toimia omalla tavallaan ja taas vastavuoroisesti ne rajat, joissa tulee puuttua joko ohjaamalla tai väkevimmillä toimilla. Toiminnanlogiikkaa voidaan tarkastella johtamisen asemasta ja henkilöstön näkökulmasta. Esihenkilön tulee olla toimessaan selkeä ja looginen. Henkilöstökäytäntöjen jakaminen työyhteisöön ennaltaehkäisee ei hyväksyttävää toimintaa kun toiminnan vastuut ja velvollisuudet ovat kaikille selkeät. Toiminnanlogiikka edellyttää, että toiminnanohjeet ovat selkeät ja henkilöstöhallinnonkäytännöt on jalkautettu arkeen käytännön tasolle.

## 6.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Paloesimiehen työn kaksijakoisuus asettaa viestinnälle ja etenkin vuorovaikutukselle moniulotteisia haasteita. Tässä työssä tarkastellaan viestintää ja vuorovaikutusta johtamisen välineenä. Kunta 10-kyselyssä lähiesihenkilöt ovat saaneet hyvät arvosanat ja teesinä esitänkin, että tämä johtuu nimenomaisesti jatkuvasta vuorovaikutussuhteesta henkilöstöön. Työn tuloksia ja yhteisöllistä ymmärtämistä voidaan parantaa vuorovaikutuksella ja tämä tarkoittaa jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Koko organisaation kannalta voidaan todeta, että mitä parempi vuorovaikutus on kauttaaltaan, sen paremmin yhteistä visiota ja vaikuttimia ymmärretään. Vuorovaikutussuhteeltaan avoimessa järjestelmässä viestintä ja vuoropuhelu tuottavat monenlaisia tapoja ilmaista mielipiteitä. Kritiikkikin kuuluu avoimeen vuorovaikutukseen, joka tarkoittaa myös sitä, että kyettävä ottamaan vastaan ja käsittelemään kaikenlaisia, jopa eriäviä mielipiteitä. Tähänkin voidaan peilata esitettyä toimintalogiikkaa. Mielipiteen esittämistapa tulee olla kuitenkin yleisten käyttäytymissäännösten mukainen. Sähköpostijohtamisen ilmiönä voidaan todeta, että viestinnästä ja etenkin vuorovaikutuksesta jää huomattava määrä olennaista tietoa henkilökohtaisen ymmärryskäsitteen varaan. Tiedote, ohje tai määräys on aina

yksisuuntainen viesti ja siksi siitä saattaa puuttua huomattava määrä vuorovaikutukseen ja parempaan ymmärrykseen tähtäviä seikkoja. Paloiesimies tarvitsee aktiivista vuorovaikutussuhdetta johtoon. Vuorovaikutussuhdetta voidaan parantaa luomalla keskusteluyhteyksiä suoraan johdon kanssa ja/tai aktivoimalla paloiesimiehen lähiesihenkilöt. Keskustelua voidaan tehostaa markkinoinnista tunnetun funnel-käsitteen avulla siten, että johto on aktiivisessa yhteydessä paloiesimiehen lähiesihenkilöihin ja heidän kauttaan käydään vuoropuhelua sekä aktiivista tiedon välitystä paloiesimiesten kanssa. Avainasemaan siis asettuu paloiesimiehelle suunnattu lähijohtaminen.

Operatiivisessa työssä voidaan loogisesti päätellä onnettomuustilanteen dynaaminen eteneminen ja kokemukseen sekä tietoon perustuvien skenaarioiden kautta arvioida tilanteen kehittymistä. Ennalta määritellyt toimintamallit antavat perusrungon toiminnan suorittamiseen. Teknistä ja taktista johtamista, jossa viestintä on käskymuotoista, voidaan luonnehtia suoraviivaiseksi johtamistoiminnaksi. Perusselvitys käskyllä joukko ihmisiä suorittaa lukuisia toimintoja sovitettuna yhteiseen visioon.



Kuvio 43 Operatiivisen toiminnan suoraviivaisuus.

Toimintamalli eroaa selkeästi henkilöstöjohtamisessa ja varsinkin lähiesihenkilötyössä suoraviivainen käskyjohtaminen ei ole toimiva ratkaisu. Lähijohtaminen on ihmissuhdetyötä ja ihmissuhteissa erilaisten ihmisten kohtaaminen asettaa yhteiselle visiolle monenlaisia haasteita. Jokainen käsittää asioita ja tulkitsee esittäjää sekä viestintää omien kokemuseräisten seikkojen ja oman historiansa tuottamasta näkökulmasta. Isotalus ja Rajalahti (2017). Toteavat kirjassaan ”vuorovaikutus johtajan työssä”, että vuorovaikutus ei ole suoraviivainen prosessi. Vuorovaikutus on siis huomattavasti moniulotteisempaa viestintää, joka koostuu sanoista ja sanattomasta viestinnästä. Lähijohtamisen nonverbaalinen viestintä on varsin merkittävä osa-alue ihmissuhdetyössä. Keskeisenä

tehtävänä nähdään sanattomassa viestinnässä tunteiden ilmaisu. Sanattomaan viestintään luetaan äänet, äänen painot, eleet käyttäytyminen sekä henkilökohtaiset kyvyt ilmaista näitä asioita. Arvioiden mukaan jopa 93 % viestinnästä lasketaan non-verbaaliseen viestintään.

Vuorovaikutuksessa on kyse

- Viestien vaihdosta
- Viestien luonnista
- Viestien tulkitsemisesta
- Viesteihin reagoimisesta
- Jatkuvasti muuttuvasta prosessista
- Viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta

(Isotalus & Rajalahti. Vuorovaikutus johtajan työssä 2017).

Tulevaisuuden johtamistrendinä nousee tiedolla, taidolla ja älyllä johtaminen. Ammattitaitoinen johtaminen vaatii tunnetaitojen osaamista ja tässä empatia nousee merkittävään asemaan. Empatia on monesti käsitteenä hieman hämärä ja yhdistetään ymmärryksen sijaan tunnetasoiseen kaiken hyväksyntään (Saarikivi 2018). Pelastuslaitoksen johtavassa asemassa olevat henkilöt näkevät empatian tarpeen suurempana kuin paloiesimiehet. Tulosta tältä osin voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, että paloiesimiehet katsovat johtamiseen orientoitumista operatiivisesta näkökulmasta. Operatiivinen johtaminen ja lähiesimiestyö poikkeavat toisistaan niin paljon ja ovat siksi kaksi eri lajia.

Työpsykologi Jaakko Sahimaa määrittelee empatiaa tilannetajuisen havainnointikyvyn ja reagoinnin kautta suhteessa omaan toimintaan. Johtamiseen yhdistetään vieläkin suuressa määrin niin sanottuja kovia arvoja. Kovien päätösten paradoksi piilee siinä, että kun kyseinen asia ajaa omaa agendaa vaaditaan kovia päätöksiä. Kun taas itse asia on omaa agendaa vastaan, halutaan ymmärrystä. Hyvä työn suorittaminen on kuitenkin se tähtäin ja tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan ymmärrystä ja päätöksiä. (Sahimaa 2018.)

Aivotutkija Katri Saarikivi kuvaa empatiaa useiden eri taitojen yhdistelmäksi. Empatia ei siis ole tunne vaan ihmisten ymmärtämistä, johon kuuluu ymmärrys mitä toinen ihminen haluaa ja tarvitsee. ”Empatia on siis sekä erilaisuuden että samanlaisuuden tajuamista”.

Itsensä ja toisten ymmärtäminen edellyttää tunnetaitoja ja tunnetilojen havaitsemista sekä fokuusoitumista eli tarkkailua. Tarkkailemalla voimme tehdä päätöksiä ja valintoja. Voidaan siis todeta, että empatia tähtää parempaan ihmisten ymmärtämiseen. Ymmärtäminen on avain kokonaisvaltaiseen työn arvoon. (Saarikivi 2021.)

## 6.2 Työnohjaus

Työnohjauksen tarve nähtiin tuloksissa erittäin tarpeellisena. Työnohjausta voidaan toteuttaa perinteisesti työnohjaajan johdolla, työnjohdollisena käsitteenä tai näiden yhdistämisenä. Helsingin pelastuslaitoksen paloesimiehille järjestettiin vuonna 2005 coaching eli valmentavan johtamisenkoulutus. Silloin valmentavan johtamisen käsitteet tuntuivat arkeen sijoitettuna hieman korkealentoisilta. Nyt uudelleen tarkasteltuani materiaalia huomasin sen sopivan erinomaisesti tämän päivän lähiesihenkilötyöhön. Valmentavan johtamisen metodit ja lähestymistapa sopii paloesimiehen työhön, jossa koulutuksellisessa mielessä toimintatapaa kaiken aikaa suoritetaankin. Samaiset mallit voidaan siirtää henkilöstöhallinnon esihenkilötyöhönkin. Erityisesti valmentava johtaminen sopii paloesimiehille suunnattuun aktiiviseen työnjohtamiseen. Mallin ydintä kuvaa kontrolliorientaation painopisteen suuntaaminen oppimisorientaatioon. Organisaation kyky uudistumiseen mahdollistetaan yksilön ajattelun uudistumisen kautta. Paloesimiehille suunnatun esihenkilötyön ohjausorientaatiossa vaikutetaan yksilön työssä menestymiseen myönteisen kontrollin kautta. (WISE/LEAN Oy 2005.)

Malli 1. Ensimmäisessä mallissa, tiettyryhmä esihenkilöitä kokoontuu määräajoin työnohjaustilaisuuteen. Tilaisuuden vetäjänä toimii organisaation ulkopuolinen työnohjauksen ammattilainen, työnohjaukseen koulutettu organisaation henkilö tai yhdistelmä näistä vaihtoehdoista. Työaikajärjestelyt ja työajankäyttö sekä kerääntyvät koulutustunnit ovat muodostaneet esteitä tämän kaltaiselle järjestelylle. Vaikka johtamisen ja työn ongelmat ovat usein universaaleja saattaa ulkopuolisen vaikkakin ammattilaisen antama työnohjaus jäädä puutteelliseksi arjen työongelmien ratkaisumalleissa. Tämä vastaa kysymyksiin miksi tehdään ja miten tehdään asioita. Tilaisuus voidaan järjestää myös etänä, jolloin työaika kohdistuu liikkumisen sijaan itse ohjaustilaisuuteen. Vuorovaikutus huomioiden etätalaisuuksien anti saattaa jäädä hieman heikommaksi paikallaoloon verrattuna.

Malli 2. Valmentavan johtamisen malli. Lähiesimies ohjaa paloesimiehen työtä ja tuottaa vuorovaikutus keskustelua johdon ja paloesimiesten välille. Tämä toiminta käsittää konkreettisia toimia ja vastaa siihen, miten tietyn asian teen ja miten tulee toimia tietyssä tilanteessa. Lähtökohtana pidetään kaikkien paloesimiesten johtamista kaikissa vuoroissa tasapuolisesti. Paloesimiehen työnjohtaja jakaa työkuormaa ja määrittelee tehtäväkenttään tulevia syötteitä. Työnjohtamisen ohjaamisessa voidaan käyttää yhteisöllisen oppimisen metodeja ja siten tuottaa tietoisuutta hyvien menetelmien ja toimivien käytäntöjen jakamisesta. Tehtävän menestyksellinen hoitaminen vaatii esimiesasemaan asettumista paloesimiehiin nähden. Tästä asemasta käsin positiivisella kontrollilla aktivoiden sisältäen neuvontaa, ohjaamista, tukemista, osaamisen hallintaa, sekä kattavaa asioiden jalkautuksen seuranta.

Malli 3. Yhdistelmä työnohjausta ja valmentavaa johtamista. Tässä mallissa työnohjaus järjestetään ohjauksen kautta tilaisuuksissa, joko paikan päällä tai verkon välityksellä. Tämä vastaa kysymyksiin miksi tehdään ja kuinka toimin. Valmentavan johtamisen aktivoinnilla ja autonomian tukemisella sekä osoittamalla paloiesimiehille suunnattua valmentavaa johtamista paloiesimiesten lähiesimiehen toimesta. Tällä ohjauksella vastataan kysymyksiin, miten tehdään.

### 6.3 Osaamisen kehittäminen

Muutosten hallinta ja jatkuva oppinen on tullut jäädäkseen työelämän pariin. Osaamisen kehittämisessä tarvitaan jäseneltyä näkemystä asioista, joita tulee kehittää. Kohdennetulla mallilla havainnoidaan työnkuvaan kuuluvia seikkoja, jotka tarvitsevat kehittämistä. Tähän auttaa työtehtävien tulosten seuranta ja palautteen hakeminen työntekijöiltä. Toimivia ratkaisuita voidaan parantaa ja huonosti toimivia uudelleen tarkastella. Osaamisen kehittäminen muodostuu työtehtävien määrittelystä, osaamisen arvioinnista ja kehittämisestä. (Ojala 2018.)

Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen mahdollistetaan suoriutumisen johtamisella. Ennakoivalla otteella suoriutumista johdetaan silloin, kun mahdollistetaan työn edellytyksiä ja osaamisen tukea. Lisäksi johdetaan huolehtimalla olosuhteista ja työhyvinvoinnista. Pelkkä työn seuranta ja arviointi ei siis ole riittävä toimenpide. Työn tuloksiin vaikuttavat monet asiat ja toisinaan myös sellaiset seikat ja olosuhteet, jotka eivät ole työntekijän tai edes työnantajan hallittavissa.

Kaikki prosessit ja toimenpiteet, joilla kehitetään osaamista sisältyvät osaamisen kehittämiseen. Jakamalla kehittämiskenttää osa-alueisiin saadaan parempi kuva kokonaisuudesta. Osaamisen johtaminen (knowledge management) sisältää strategisten kyvykkyyksien hallintaa. Henkilöstön kehittämisellä (human resource development) tarkoitetaan henkilöstön hallussa olevan tiedon ja taidon osaamisen kehittämistä (Viitala 2021).

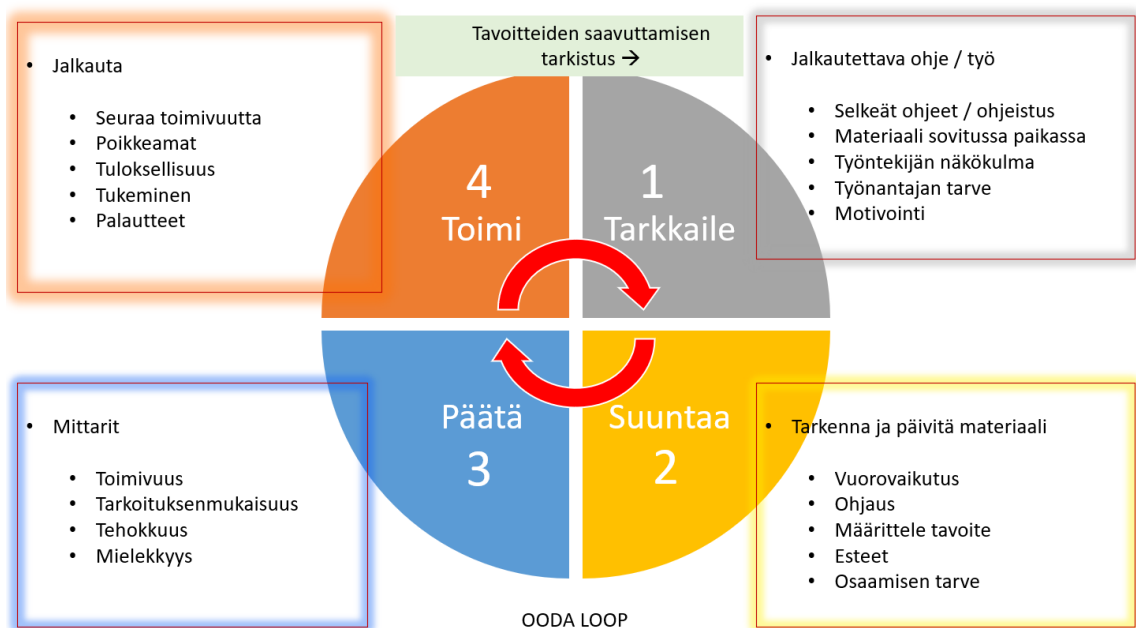
Paloiesimies toimii palomiesten osaamisen kehittäjänä. Toimintaympäristö on paloiesimiehelle palomiestäustan ansiosta tuttu ja kokemuksen myötä näkökulma nykytilanarvioon sekä tavoitetilan arvioon on mahdollinen. Paloiesimies johtaa joukkuetta, valmentaa yksilöä ja ohjaa oppimista. Toiminnan arviointi (positiivinen kontrolli) ja määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen on tila, jota tarkkaillaan jatkuvasti. Tämä edellyttää paloiesimieltä oman osaamisen hallintaa ja näkemystä kehittymisen sekä kehittämisen mahdollisuuksien hyödyntämisestä. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014). Luomalla työn imua, esihenkilötyötä kehitetään motivaation ja innostamisen kautta. Aito ja rehellinen sekä työntekijöitä arvostava asenne poistaa ristiviestinnän tuomia vääriä olettamuksia. Selkeät tavoitteet ja toiminnan suuntaukset kannustavat kehittymään sekä helpottavat kokonaisuuden näkemistä. Virheiden

käsittely niiden oikeassa yhteydessä leimaamatta kokonaisvaltaisesti luo luottamusta työhön sekä uskallusta mennä mukavuusalueensa ulkopuolelle (Työterveyslaitos 2021).

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” Työsopimuslaki yleisvelvoite (55/2001, 1 §).

#### 6.4 Työn uudelleen tarkastelu

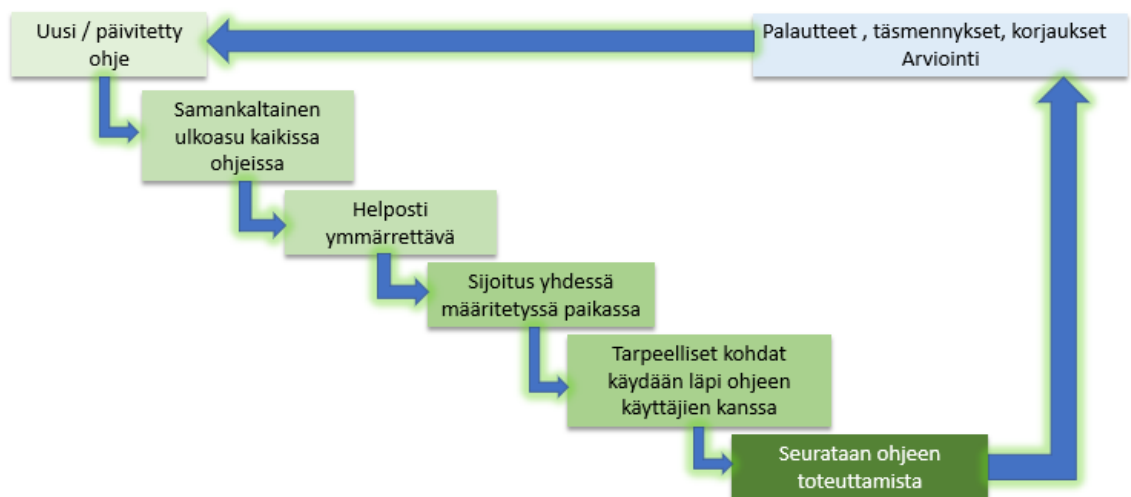
Paloesimiehen työtehtäviä olisi hyvä tarkastella uudelleen ja arvioida tehtävien osalta, mitkä tehtävät ovat tarkoituksen mukaisia paloesimiehen toimitettavaksi. Arvioinnissa tulee käyttää koko työnkuvaa ja peilata koko tehtäväkenttää henkilöstöhallinnollisiin töihin. Selkeä käsittelyiden ja tehtävien päätösten jako helpottaa huomattavasti henkilöstöhallinnollista työtä ja tasapuolista päätöksen tekoa henkilöstölle. Tehtäväkuvan selkeytys, kuka käsittelee ja päättää mitkäkin asiat. Päätöstoimien selkeyttämisen jälkeen on helpompi kohdentaa ja täsmentää ohjeita.



Kuvio 44 Työn uudelleen tarkastelun prosessi



Onko paloesimiehen työ riittävä osaamisen hallintaan ja onko paloesimies oletettavasti yhtä pätevä henkilöstöhallintotyössä kuin sellainen henkilö, joka täysipäiväisesti työskentelee henkilöstöhallinnossa. Uudelleen määrittelyssä voidaan valita ne asiat henkilöstöhallinnosta, jotka paloesimies käsittelee ja ne asiat, jotka paloesimies päättää. Määrittelyn jälkeen listataan asiat jo olemassa olevaan päätösluetteloon. Tehtävien määrittelyn ja listauksen jälkeen ohjeistetaan kyseiset tehtävät uudelleen. Ohjeistuksessa samankaltainen malli nopeuttaa ja helpottaa ohjeen lukemista. Ohjeissa on hyvä käyttää myös visuaalista prosessimallia, joka selkeyttää ohjeen sisältämää prosessia. Ohjeet tulee sijoittaa tiettyyn paikkaan, josta ne ovat aina saatavissa. Valitussa ohjeiden käyttöpaikassa ja säilytyskohteessa ohjeet pidetään aina päivitettyinä ja siten, että voimassa oleva versio on esillä. Vanhentuneet ohjeet säilytetään tarpenmukaisesti arkistoituna. Ohjeiden jalkautus on erittäin tärkeä vaihe, jos halutaan, että yhteinen ymmärrys ohjeen soveltamisesta syntyy (Työterveyslaitos 2021).



Kuvio 45 Ohjeiden jalkautusprosessi

Yritysmailmasta löytyy lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka hyviä hankkeita ja projekteja on hyvissä aikeissa lähdetty toteuttamaan, mutta jalkautuksen jäädessä vajaaksi koko projekti jää juhlapuheisiin ja hienoihin materiaaleihin, eikä tavoite toteudu arjen työssä. Jalkautus on jokaisen toiminnon tärkein osa-alue ja siksi se toimintona tarvitsee erityisen huomion. Jalkautusta voi toteuttaa työnohjaamisen toiminnoissa ja yhdistelmävariaatioissa. Tärkeimpänä on selkeän ohjeen sisällön yhteinen ymmärrys. Kun ohje on julkaistu ja sijoitettu valittuun paikkaan sekä käyty läpi käyttäjien kesken, tullaan käyttövaiheeseen. Käyttövaiheessa parhaisiin tuloksiin päästään käytön seurannalla ja aktiivisella paloesimiehille suunnatulla lähiesihenkilötyöllä toimintalogiikan mukaisesti. (Työterveyslaitos 2021).

työtehtävien tarkoituksenmukaisuus on motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevassa asemassa. Perustellut ja tarkoituksenmukaiset työtehtävät, jotka on ohjeistettu hyvin, tuottavat sujuvaa työtä. Työtehtäviä tulisikin tarkastella myös yksittäisten tehtävien kannalta. Yleensä erilaisilla tehtävillä on taipumus tehostua tekijänsä toimesta ja siten työmallit ovat tekijälleen sopivia. Samalla työntekijä saattaa toistumisen johdosta sokaistua tehtävän kehittämisen osalta ja tyytyy toimintamalliin.

Yhteisöllinen oppiminen puuttuu ohjelmistojen osalta lähes täysin. Kaikilla työntekijöillä on omat menetelmänsä, kuinka vuorosunnittelua tehdään. Työn tuunaamisen osalta voidaan päästä parempiin tuloksiin, helpottaa ja nopeuttaa vaikkapa työvuorosunnittelua, mikäli tietoa jaettaisiin. Hyvien toimintamallien jakaminen tietoisesti työntekijöiden kesken, sille varatuissa foorumeissa. Tällaisia tilaisuuksia voisivat hyvin olla, koulutustilaisuudet, työnohjaus, vuoro- ja asema palaverit sekä vuorokohtaiset koko laitoksen esihenkilöitä koskevat palaverit.

Hyvien käytäntöjen jakaminen edellyttää käytäntöjen tunnistamista ja vaikka on ohjeita niin toteutuksessa on variaatioita. Kollektiivista oppimista voi toki jakaa yhden tai yksittäisten henkilöiden toimestakin, jolloin saadaan työtehtäviin yhteneväisiä malleja. Sisäisillä arvioinneilla ja auditoinneilla voidaan mallintaa ja kehittää yksilön sekä yhteisön toimintoja. Osaamisen siirto ja hallinta ei tapahdu ilman suunnitelmaa ja järjestelmällistä toimintaa. (Ojala 2018.)

## 6.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin seuranta koettiin molemmissa otannan perusjoukoissa erittäin tärkeäksi. Vain työvuorosunnittelu ja päiväohjelman suunnittelu sekä toteutus koettiin tärkeämpänä. Työhyvinvoinnin toteutumisen valvonta on esihenkilötyössä moniulotteista ja vaatii kaikilta osapuolilta laajaa vuorovaikutussuhdetta sekä empatiakykyä.

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaisesti ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota tekevät ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt, hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee elämänhallintaa”. Puitteiden lisäksi työhyvinvointi on työyhteisön ja viimekädessä yksilön kokema tunnetila siitä, miten työ koetaan. Organisaatiossa luodaan puitteet työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi. Toimivalla ja kehittyvällä työympäristöllä organisaatio luo työhyvinvointia. Kannustava ja tasapuolinen sekä osallistava johtaminen on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa työyhteisöön. Tällöin työ on sujuvaa ja vaikutusmahdollisuudet ovat avoimia. Jokaisen työntekijän on huolehdittava omista voimavaroistaan ja sitä kautta omalta osaltaan pidettävä yllä työhyvinvointia työyhteisössä.

Parhaissakin organisaatioissa on ongelmia, mutta ongelmien ratkaisukyky usein määrittelee sen, kuinka ja minkälaisiksi ongelmat muodostuvat. Jatkuvalle keskusteluyhteydellä ratkaistaan ongelmia jo ennen kuin ne pääsevät muodostumaan suuremmiksi.

Ratkaisukeskeisellä toimintamallilla keskitytään vaikuttamaan niihin asioihin, joihin tahdotaan muutosta. Erilaisten työtä parantavien käytäntöjen ja kehittämistoimien aktiivinen tuottaminen ja niiden havaitseminen sekä vaikuttaminen eli asioiden eteenpäin vieminen antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnin ylläpitämiselle. Paloesimies on lähiesihenkilötyössään avainasemassa päivittäisten ongelmien ratkaisussa ja parhaimmillaan ongelmia ratkotaan jo ennen kuin ne pääsevät laajenemaan. Lähiesihenkilölle on hyvä luoda työhyvinvoinnin seurantaan hyviä käytäntöjä ja ohjattava havainnoimaan työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa. Psykososiaalinen kuormitus, etenkin pitkään jatkuessaan tuottaa haitallista stressiä. Työn epäselvät tavoitteet, keskeytykset ja häiriöt muodostavat yhdessä puutteellisen osaamisen ja epäselvyyksien kanssa kuormittavat kohtuuttomasti. Työn oikea mitoittaminen ja työn sujumisen edistäminen sekä työtehtävien selkeyttäminen vähentää tehokkaasti psykososiaalista kuormitusta. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

## 7 Johtopäätökset

Ammatillisten kompetenssi vaatimusten taso on noussut ja osaamisen hallintaan on kiinnitettävä enemmän huomiota. Paloesimiehen työnkuvan käsitys on selkeä ja vastanneilla ryhmillä näkemys mitä paloesimies henkilöstöhallinnon tehtävissään tekee. Keskeisimpinä löydöksinä tutkimuksessa todetaan olevan tarvetta tehostaa ohjeiden jalkauttamista ja henkilöstöhallintokäytäntöjen ohjausta. Työohjauksen tuottaminen paloesimiehille koetaan erittäin tarpeelliseksi. Paloesimiehen työohjauksen tarve arvioitiin pelastuslaitoksen johtavassa asemassa olevien toimesta tarpeelliseksi kaikkien vastaajien toimesta. Ratkaisuna työohjauksen järjestämiseen esitetään kolme vaihtoehtoista mallia. Paloesimiehille suunnattua lähiesihenkilötyötä aktivoimalla ja erikseen järjestettävillä työohjaustilaisuuksilla parannetaan henkilöstökäytäntöjen osaamisen tasoa ja tuotetaan parempaa vuorovaikutusta koko organisaation laajuudella. Paloesimiesten omaa osaamisen hallintaa voidaan tukea yhteisöllisten oppimisen keinojen käyttöönotolla ja luomalla kertaust materiaalia. Ohjelmistojen osalta koulutuksen ja opastuksen järjestämisellä saadaan osaamisen tulokset halutulle tasolle. Osaamista voidaan parantaa tuottamalla riittävät ohjeet kaikille käytössä oleville ohjelmistoille. Työn uudelleen tarkastelun kautta määritellään mitkä päätöksiä ja asioita paloesimiehen on tarkoitus mukaisinta käsitellä. Ohjeistuksien ja henkilöstökäytäntöjen tehokkaalla jalkauttamisella luodaan edellytykset sujuvalle työlle. Määrittelyn kautta tapahtuva työtehtävien organisointi ja tarkoituksenmukaisuuden järjestäminen vähentää työn kuormittavuutta.

## 7.1 Oman työn arviointi

Opinnäytetyön tulokset ovat selkeitä ja asetettu visuaaliseen muotoon. Lukija voi tehdä vertailua vastauksien kesken ja muodostaa siten henkilökohtaista empiiristä arviointia. Työssä esitetään useita malleja esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin. Tietopohja ja kirjallisuus on kattavasti otettu huomioon. Jokaiseen tuloksissa esiin nostettuun löydökseen on haettu eritellysti kirjallista aineistoa. Riitta Viitalan kirja henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoria ja trendit on ollut selkeästi pääteoksen asemassa lähteenä tätä työtä tehtäessä. Olen perehtynyt tutkimuksen tuloksiin analyttisesti ja puolueettomasti.

Tutkimusta voidaan hyödyntää, kun uudelleen tarkastellaan paloiesimiehen työnkuvaa. Uusien esihenkilöiden työhön perehdyttämisessä voidaan hyödyntää tätä tutkimuksen aineistoa. Teos antaa hyvän katsauksen nykytilan arvioon ja tulevaisuuden tarpeisiin. Paloiesimiehen osaamista henkilöstöhallinnon osalta ei ole aikaisemmin tällä tavoin arvioitu ja tämä työ on siinä suhteessa Helsingin pelastuslaitoksella ainoa laatuaan. Työelämän edustajantuki ja koulunohjaus on ollut erittäin hyödyllistä.

## Lähteet

### Painetut

Jabe, Marjatta. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen Kauppakamari Helsinki. Viitattu 20.2.2021.

Kirjavainen Paula, Ritva Laakso, Manninen Marja-Liisa, Manka Elisa Troberg Helia. 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen.

Kuula Arja. 2011. Tutkimusetikka, aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys Vastapaino Tampere.

Martela Frank. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja Gummerus.

Moilanen, Ojasalo, Ritakoski. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma pro Oy.

Otala Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari Oy.

Paunonen-Ilmonen Marita, Heinonen Ulla. 2020. Hyvän johtamisen ainekset- johdon ja esimiesten työhöjauksesta Sued Management Oy.

Rajalahti Hanna, Isotalus Pekka. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Helsinki

Suominen Risto Kari Tuominen. 2005. Henkilöstöjohtamisen laatupalkintomalli, itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd Turku.

Tuomi Lauri, Sumkin Tuula. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen Alma Talent Oy

Työturvallisuuskeskus. 2021. Työhyvinvointikortti -koulutuksesta suuntaa kehittämiseen Työturvallisuuskeskus koulutusaineisto.

Viitala Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoria ja trendit Edita publishing. Viitattu 5.4.2021

Vilkkä Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Sähköiset

Aali Paula. 2018. Vuorovaikutuksella hyvinvointia työelämään. Turun ammattikorkeakoulu  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166661.pdf>

Alanko Kari. 2018. Paloesimies lähiesimiehenä pelastustoimessa: hyvän paloesimiehen ominaisuudet. Pro gradu -tutkielma Sotatieteen maisterikurssi 7. Helsinki  
<https://www.doria.fi/handle/10024/160412>. Viitattu 2.1.2021.

Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto 2013. KantiMOTV. Viitattu 29.1.2021.  
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Koskensalmi Saija, Seppälä Piia, Hakanen Jari, Pahkin Krista 2015. Innostava esimies. Inspistä esimiehille työkirja. Työterveyslaitos Helsinki.  
<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

Mensala Ville. (2013) Pelastuslaitosten johtaminen, vertaileva tutkimus neljän pelastuslaitoksen hallinnosta ja johtamiskäytännöistä. Pro gradu - tutkielma Hallintotiede 2013.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84868/gradu06944.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 2.1.2021.

Pelastusopisto. 2021.opetussuunnitelma. [https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/OPS\\_AP49\\_hyvaksytty.pdf](https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/OPS_AP49_hyvaksytty.pdf) .Viitattu 18.2.2021.

Pelastusopisto. 2021. Tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijavalinnan perusteet.  
[https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/Tutkintoon-johtavan-koulutuksen-opiskelijavalinnan-perusteet-2021\\_Hyv%C3%A4ksytyy-3.pdf](https://www.pelastusopisto.fi/wp-content/uploads/Tutkintoon-johtavan-koulutuksen-opiskelijavalinnan-perusteet-2021_Hyv%C3%A4ksytyy-3.pdf). Viitattu 5.5.2021.

Rauramo Päivi 2020. Esimiesten perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus.  
[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/ladattavat\\_julkaisut/esimiesten\\_perehdyttaminen\\_-\\_keskeinen\\_lainsaadanto\\_tutuksi](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi). Viitattu. 1.6.2021.

Peipponen Piia.2018. Vuorovaikutus on tärkeä työelämätaito ja sitä voi myös kehittää artikkeli ukko.fi <https://www.ukko.fi/yrittajyysskoulu/vuorovaikutus-on-tarkea-tyoelamataito-ja-sita-voi-myo-kehittaa/>. Viitattu 21.4.2021.

Saarikivi Katri 2018 Aivotutkija Katri Saarikivi tahtoo empatiaa työelämään- stressi voi aiheuttaa noidankehän ja jopa tuhota aivoja <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/uutishuone/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/uutinen/1509552186519>

Scibbr 2021 Opinnäytetyön rakenne

<https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/tutkimustulokset/>

Työterveyslaitos. Verkkolehti työpiste.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>

Työterveyslaitos.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla/> .Viitattu 5.5.2021.

Julkaisemattomat

Kuitunen, K. 2019. Kurssimateriaali.

Kurssimateriaali, Kimmo Kuitunen, LIKO.pdf

WISE & LEAN. valmentavan johtamisen kurssi- 2005.

## Kuviot

Kuvio 1 Viitekehys .....	8
Kuvio 2 Opinnäytetyön prosessi.....	10
Kuvio 3 Työnkuva .....	12
Kuvio 4 Paloiesimiehen työnkuva / Työaika. Arvioi käyttämäsi työajan perusteella työn jakautumista operatiivisen ja asemahallinnon osalta. PEM vastaus. ....	14
Kuvio 5 Paloiesimiehen työnkuva / työaika. Arvioi paloiesimiehen työn jakautumista operatiivisen ja asemahallinnon osalta. PLJ vastaus. ....	14
Kuvio 6 Kuuluuko työnkuvaasi. PEM vastaus. ....	15
Kuvio 7 Kuuluuko mielestäsi paloiesimiehen työnkuvaan. PL J vastaus. ....	15
Kuvio 8 Miten tärkeäksi koet paloiesimiehen työssä. PEM vastaus. ....	16
Kuvio 9 Miten tärkeäksi koet paloiesimiehen työssä. PL J vastaus. ....	16
Kuvio 10 Miten tärkeäksi koet paloiesimiehen henkilöstöhallintotyössä. PEM vastaus. ....	18
Kuvio 11 Miten tärkeäksi koet paloiesimiehen henkilöstöhallinto työssä. PL J vastaus. ....	18
Kuvio 12 Paloiesimies on henkilöstöhallintotyössään (valitse sopivat). PEM vastaus. ....	19
Kuvio 13 Paloiesimies on henkilöstöhallintotyössään (valitse sopivat). PL J vastaus. ....	19
Kuvio 14 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Arvioi saamaasi koulutusmäärää operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PEM vastaus. ....	20
Kuvio 15 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Arvioi paloiesimiesten koulutusmäärää operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PL J vastaus.....	20
Kuvio 16 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Mikä olisi tarkoituksenmukaisin koulutusmäärä. PEM vastaus.....	21
Kuvio 17 Paloiesimiehen työnkuva / koulutus. Mikä olisi paloiesimiehille tarkoituksenmukaisin koulutusmäärä. PL J vastaus. ....	21
Kuvio 18 Toteutunut koulutusmäärä paloiesimiesten täydennyskoulutus päivien osalta.....	22
Kuvio 19 Paloiesimiesten työnkuva / työaika. Kuinka arvioita käyttämäsi aikaa oman osaamisen ylläpitämiseen operatiivisen ja henkilöstöhallinnon osalta. PEM vastaus. ....	23
Kuvio 20 Ohjataanko paloiesimiehen työtä. PL J vastaus.....	25
Kuvio 21 Haluaisitko saada työnohjausta. PEM vastaus. ....	26
Kuvio 22 Tulisiko paloiesimiesten saada työnohjausta. PL J vastaus. ....	26
Kuvio 23 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston EXCEL. PEM vastaus. ....	27
Kuvio 24 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto EXCEL. PL J vastaus.	27
Kuvio 25 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston HIJAT. PEM vastaus. ....	28
Kuvio 26 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto HIJAT PL J vastaus.	28
Kuvio 27 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston KOULUMAALI. PEM vastaus. ....	29
Kuvio 28 Kuinka hyvin paloiesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto KOULUMAALI. PL J vastaus. ....	29
Kuvio 29 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston NUMERON. PEM vastaus. ....	30



Kuvio 30 Kuinka hyvin paloesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto NUMERON. PL J vastaus. ....	30
Kuvio 31 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston ONNI Keskustelu. PEM vastaus. ....	31
Kuvio 32 Kuinka hyvin paloesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto ONNI Keskustelu. PL J vastaus. ....	31
Kuvio 33 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston TEAMS. PEM vastaus. ....	32
Kuvio 34 Kuinka hyvin paloesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto TEAMS. PL J vastaus. ....	32
Kuvio 35 Kuinka hyvin osaat käytettävän ohjelmiston TYÖSUOJELUPAKKI. PEM vastaus. ....	33
Kuvio 36 Kuinka hyvin paloesimiehen tulisi osata käytettävä ohjelmisto TYÖSUOJELUPAKKI. PL J vastaus. ....	33
Kuvio 37 P5 Sairasloma on palohenkilöstölle. PEM vastaus. ....	35
Kuvio 38 P5 Sairasloma on palohenkilöstölle. PL J vastaus. ....	35
Kuvio 39 Löydätkö sairaslomaohjeen tarvittaessa. PEM vastaus. ....	36
Kuvio 40 Löydätkö sairaslomaohjeen tarvittaessa. PL J vastaus. ....	36
Kuvio 41 Strategia, arkityö ja osaamisen kehittäminen. Ojala. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin kamari oy. ....	41
Kuvio 42 Toiminnanlogiikka kuvaus. ....	43
Kuvio 43 Operatiivisen toiminnan suoraviivaisuus. ....	44
Kuvio 44 Työn uudelleen tarkastelun prosessi. ....	48
Kuvio 45 Ohjeiden jalkautusprosessi. ....	49
Taulukot	
Taulukko 1 Työnkuva. ....	37
Taulukko 2 Koulutus ja työnohjaaminen. ....	39
Taulukko 3 Ohjelmistot. ....	40