



**Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen työntekijöiden osallistaminen:
Nykytila ja mahdollisuudet**

Noora Sipilä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunta-alan koulutus, liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Noora Sipilä
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen työntekijöiden osallistaminen: Nykytila ja mahdollisuudet
Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 10
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osallistamismenetelmiä siten, että ne tukevat henkilöstön arjen vaikutusmahdollisuuksia, ovat eri henkilöstöryhmille saavutettavia ja palvelevat organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kehittämistyön taustalla oli organisaation oma havainto siitä, että osallistamismenetelmien toimivuutta ja saavutettavuutta on tarpeen tarkastella ja kehittää erityisesti työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistämiseksi. Työssä pyrittiin tunnistamaan nykyisiä osallistamisen muotoja, niiden kehittämistarpeita sekä luomaan uusia ratkaisuja yhteistyössä henkilöstön kanssa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui palvelumuotoilun, työhyvinvoinnin ja osallistamisen käsitteiden ympärille. Palvelumuotoilua tarkasteltiin kokonaisvaltaisena ja vaiheittain etenevänä kehittämisprosessina, jossa käyttäjien kokemukset ja tarpeet ovat keskiössä. Työhyvinvoinnin osalta painotettiin erityisesti vaikutusmahdollisuuksien, yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden merkitystä työn merkityksellisyyden ja jaksamisen kannalta. Osallistamista tarkasteltiin keinona vahvistaa työntekijöiden kokemusta työn hallinnasta ja sitoutumisesta organisaatioon.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin Palvelumuotoilu Palo -prosessin mukaisesti neljässä vaiheessa: kartoita ja kuvaa, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile, testaa ja toteuta. Aineisto kerättiin henkilöstölle suunnatun kyselyn ja teemahaastattelujen avulla, ja sitä täydennettiin benchmarking-kyselyllä, joka suunnattiin muille pelastuslaitoksille. Menetelminä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruu- ja analysointitapoja.</p> <p>Tulosten perusteella osallistumisen kokemuksissa ilmeni eroja erityisesti vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien välillä. Vuorotyöntekijät kokivat osallistumismahdollisuutensa, viestinnän tavoitavuuden ja vaikuttamisen rajallisemmaksi. Kehittämistarpeita havaittiin erityisesti viestinnän, vaikutusmahdollisuuksien sisällön sekä osallistumisen saavutettavuuden osalta. Benchmarking-tulokset ja henkilöstön ideat tarjosivat monipuolisia näkökulmia osallistamismenetelmien kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi kehitysehdotukset työntekijöiden osallistamiseen -kokonaisuus, joka kokoaa yhteen konkreettisia ideoita ja toimenpiteitä osallistamisen edistämiseksi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Ehdotukset perustuvat sekä kyselytuloksiin että palvelumuotoilu-prosessin myöhemmissä vaiheissa toteutettuihin henkilöstöhaastatteluihin. Lisäksi laadittiin pilotointisuunnitelma, jonka avulla valittuja kehitysehdotuksia voidaan kokeilla ja arvioida käytännössä. Tuloksia voidaan soveltaa myös laajemmin pelastustoimen kontekstissa, erityisesti organisaatioissa, joissa henkilöstö tekee työtä erilaisissa työaikamuodoissa ja hierarkkisessa toimintaympäristössä.</p>
Asiasanat Osallistaminen, palvelumuotoilu, työhyvinvointi, pelastuslaitos, henkilöstön kehittäminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite.....	2
1.2	Työn tarkoitus ja rajaukset.....	2
2	Palvelumuotoilu	4
2.1	Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisen kehittämisen menetelmänä	4
2.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	5
2.3	Palvelumuotoilun vaihtoehtoiset prosessimallit.....	6
2.4	Palvelumuotoilun periaatteet	7
2.5	Palvelumuotoilun menetelmät	8
3	Työhyvinvointi ja osallistaminen	10
3.1	Osallistaminen.....	11
3.2	Osallistava johtaminen työhyvinvoinnin edistämässä.....	11
3.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	12
3.4	Esihenkilöiden ja johdon rooli	13
4	Kehittämistyön kulku	14
4.1	Kehittämistyön tarve Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella	14
4.1.1	Pelastusalan erityispiirteet	15
4.2	Kehittämistyön vaiheet	16
4.3	Kartoita ja kuvaa	17
4.4	Tutki ja kiteytä	19
4.4.1	Kyselyaineiston keskeiset löydökset	20
4.4.2	Benchmarking-tulokset: osallisuus käytännössä muilla pelastuslaitoksilla.....	27
4.5	Ideoi ja kokeile	30
4.5.1	Haastattelujen analyysi	31
4.6	Testaa ja toteuta	35
4.7	Tulokset ja tuotosten kuvaus	37
4.7.1	Vaikutukset ja laajempi käyttömahdollisuus	40
4.7.2	Jatkokehitys ja käyttöönoton tuki.....	40
5	Pohdinta.....	42
5.1	Keskeiset löydökset.....	42
5.2	Mahdolliset yllätykset tai ristiriitaisuudet	42
5.3	Johtopäätökset.....	43
5.4	Työn vaikuttavuus ja käytännön hyödyt.....	44
5.4.1	Vaikutukset pelastuslaitoksen toimintaan.....	44

5.4.2	Hyödyt esihenkilöiden näkökulmasta	45
5.4.3	Hyödyt työhyvinvoinnille ja työilmapiirille	46
5.4.4	Mahdolliset haasteet vaikuttavuuden toteutumisessa.....	46
5.5	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	47
5.6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	48
6	Lähteet	50
7	Liitteet	55
	Liite 1. Osallisuuskysely henkilöstölle	55
	Liite 2 Benchmarking kysely	58
	Liite 3 Haastattelurunko.....	61
	Liite 4 Osallistamisen tavoitetila ja periaatteet	62
	Liite 5 Osallistamisen vuosikellon luonnos.....	63
	Liite 6 Vastuut ja roolit osallistamisessa.....	65

1 Johdanto

Työelämässä korostuu yhä enemmän tarve vahvistaa osallistavaa toimintakulttuuria, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua organisaation kehittämiseen. Tämä on erityisen ajankohtaista julkisella sektorilla, jossa päätöksenteon avoimuus, henkilöstön sitoutuminen ja vuorovaikutteisuus nähdään keskeisinä arvoina. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 158.) Osallistava toimintatapa ei ainoastaan tue demokraattisia periaatteita, vaan sillä on myös keskeinen rooli työhyvinvoinnin, motivaation ja työssä jaksamisen edistämisessä. Lee ja Edmondsonin (2017, 22–23) mukaan työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja autonomia voivat luoda edellytyksiä paremmalle työntekijäkokemukselle, hyvinvoinnille ja sitoutumiselle. Lisäksi osallistumismahdollisuudet voivat lisätä työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden kokemusta oman työnsä hallinnasta. Tämä voi osaltaan vahvistaa organisaation vetovoimaa työnantajana, edistää yhteisöllisyyttä ja tukea jatkuvaa kehittymistä työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2020; Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 158.)

Tämä kehittämistyö liittyy Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen ajankohtaiseen kehittämistarpeeseen vahvistaa henkilöstön osallistumismahdollisuuksia. Osallistamisen kehittäminen on osa organisaation vuoden 2025 toimintasuunnitelmaa ja liittyy laajempaan tavoitteeseen parantaa työhyvinvointia ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Pelastuslaitoksilla on perinteisesti hierarkkinen toimintakulttuuri, ja tämän työn kautta pyritään tunnistamaan, millä keinoin osallistavaa kulttuuria voitaisiin vahvistaa henkilöstölähtöisesti.

Työssä hyödynnetään muun muassa toimivien osallistamisen menetelmien tunnistamista, nykyisten käytäntöjen kehittämistä sekä uusien ratkaisujen ideointia yhteistyössä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa. Kehittämisen prosessin aikana muodostetaan konkreettinen kokonaisuus, joka kokoaa yhteen kehitetyt menetelmät ja tukee niiden käyttöönottoa organisaatiossa.

Kehittämistyössä tarkastellaan henkilöstön kokemuksia osallistamisesta sekä osallistumisen edellytyksiä ja esteitä pelastuslaitoksen toiminnassa. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia osallistamisen tapoja organisaatiossa käytetään tällä hetkellä ja miten niitä voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin eri henkilöstöryhmien tarpeita. Työssä hyödynnetään käyttäjälähtöisiä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä, kuten teemahaastatteluja, joiden avulla kerätään laadullista tietoa osallistujien kokemuksista ja näkemyksistä (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 145–146). Näiden pohjalta ideoidaan ja kehitetään ratkaisuja palvelumuotoiluprosessin mukaisesti vaiheittain: kartoitetaan nykytila, analysoidaan aineistoa, ideoidaan ja testataan kehittämissuhteita, ja lopuksi muodostetaan konkreettinen ehdotus osallistamisen kehittämiseksi (Palvelumuotoilu Palo 2023).

1.1 Työn tavoite

Osallistaminen on olennainen osa organisaation ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käytössä useita osallistamisen muotoja, mutta niiden toimivuutta, saavutettavuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on tarpeen tarkastella ja kehittää systemaattisesti.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osallistamismenetelmiä siten, että ne tukevat henkilöstön arjen vaikutusmahdollisuuksia, ovat eri henkilöstöryhmille saavutettavia ja palvelevat organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

1.2 Työn tarkoitus ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään osallistamisen käytäntöjä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Tarkoituksena ei ole pelkästään tunnistaa nykyisiä osallistamisen tapoja ja henkilöstön kokemuksia niistä, vaan myös kokeilla ja jäsentää uusia toimintamalleja, jotka soveltuvat pelastuslaitoksen erityispiirteisiin. Työssä korostetaan käyttäjälähtöistä kehittämistä yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa.

Työ rajautuu tarkastelemaan osallistamista erityisesti henkilöstön näkökulmasta: millaiset tekijät mahdollistavat tai estävät osallistumista, ja miten osallistuminen linkittyy työntekijäkokemukseen ja arjen työhyvinvointiin. Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet ovat keskeinen osa työn merkityksellisyyden kokemusta, ja niiden on osoitettu vahvistavan työhyvinvointia, yhteisöllisyyttä ja sitoutumista organisaatioon (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 158). Tämän vuoksi työssä keskitytään osallistamiseen osana työhyvinvoinnin edistämistä, eikä esimerkiksi fyysistä tai psyykkistä kuormitusta käsitellä muuten kuin siltä osin kuin ne liittyvät osallistamiseen. Työssä ei tarkastella myöskään taloudellisia tai teknisiä resursseja, sillä tavoitteena on syventyä nimenomaan osallistumisen kokemuksiin ja rakenteellisiin edellytyksiin pelastuslaitoksen henkilöstön näkökulmasta.

Kehittämistyössä huomioidaan koko pelastuslaitoksen henkilöstö, mutta painopiste on operatiivisessa henkilöstössä – erityisesti vuorotyötä tekevissä pelastajissa ja ensihoitajissa sekä päivätyötä tekevissä palotarkastajissa ja turvallisuuskouluttajissa – jotta erilaiset työrytmit ja roolit tulevat huomioituksi. Vaikka työ keskittyy Keski-Uudenmaan pelastuslaitokseen, sen tuloksilla pyritään tuottamaan oivalluksia, jotka voivat olla sovellettavissa myös muissa pelastuslaitoksissa.

Keskeiset käsitteet lyhyesti

Osallistaminen viittaa työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisönsä toimintaan ja organisaation päätöksentekoon. Osallistaminen voi toteutua muun muassa yhteiskehittämisenä, palautekanavien kautta tai henkilöstön mukaan ottamisena strategiseen

suunnitteluun. Se lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä ja vahvistaa sitoutumista. (Lee & Edmondson 2017, 22–24.)

Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän kokemaa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssä. Se rakentuu muun muassa työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja yhteisöllisyydestä. Itsemääräämisteorian mukaan keskeisiä tekijöitä ovat autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyminen. (Deci, Connell & Ryan 1989, 580–590; Hakanen 2011, 52–55.)

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöinen kehittämismenetelmä, jossa pyritään ymmärtämään palvelun käyttäjien tarpeita ja kehittämään ratkaisuja heidän näkökulmastaan. Työssä hyödynnetään Palvelumuotoilu Palo (2018) -prosessia, joka etenee neljässä vaiheessa: kartoita ja kuvaa, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile, testaa ja toteuta.

2 Palvelumuotoilu

2.1 Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisen kehittämisen menetelmänä

Käyttäjälähtöinen kehittäminen korostaa kehittämisen kohteena olevien ihmisten, eli käyttäjien, aktiivista roolia palveluiden ja toimintatapojen uudistamisessa. Sen ytimessä on ajatus, että palveluita ei tule kehittää käyttäjien puolesta, vaan heidän kanssaan. Tällainen lähestymistapa edellyttää paitsi menetelmällistä osallistamista myös arjessa rakentuvaa vuorovaikutusta, jossa käyttäjillä on todellinen mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa. (Tuulaniemi 2011, 116, 129; Stickdorn ym. 2018, 88–91.) Valkeapään, Stevanovicin, Weisteen ja Lindholmin (2025, 404–405) tutkimus mielenterveyskuntoutuksen kontekstissa osoittaa, että osallistumisen mahdollisuudet rakentuvat vuorovaikutuksessa – esimerkiksi siinä, miten ehdotuksiin suhtaudutaan ja annetaanko käyttäjille tilaa ilmaista näkemyksiään. Vaikka tutkimus kohdistuu kuntoutustyöhön, sen havainnot osallistumisen vuorovaikutuksellisesta luonteesta ovat sovellettavissa myös laajemmin työyhteisöihin. Osallistumisen edistäminen ei siis ole pelkkä organisatorinen päätös, vaan se rakentuu arkisissa tilanteissa, joissa käyttäjien ääni voidaan nostaa esiin tai ohittaa. Tämä näkökulma tukee sitä, miksi käyttäjälähtöinen kehittäminen – ja erityisesti palvelumuotoilu – soveltuu osallistamisen tarkasteluun.

Palvelumuotoilu tarjoaa käyttäjälähtöisen ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan palveluiden kehittämiseen. Sen keskiössä on syvälinen ymmärrys käyttäjien tarpeista, kokemuksista ja toimintaympäristöstä, ja kehittämistä tehdään vaiheittain, kokeillen ja parantaen sitä yhdessä käyttäjien kanssa. Palvelumuotoilun avulla voidaan ymmärtää paremmin organisaation nykytilaa, kehittää uusia ideoita ja testata ratkaisuja eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Palvelumuotoilun joustavuus mahdollistaa erilaisten osallistamismenetelmien kokeilun ja mukauttamisen organisaation tarpeisiin. (Stickdorn ym. 2018, 36–45.)

Palvelumuotoilun perusajatuksena on, että käyttäjät eivät ole pelkästään kehittämisen kohteita vaan aktiivisia toimijoita, joiden näkemykset ja kokemukset ovat keskeisiä kehitettäessä palveluita tarkoituksenmukaisemmiksi ja vaikuttavammiksi (Sanders & Stappers 2012, 23–25). Palvelumuotoilu ei tarjoa yhtä kaavaa kehittämiseen, vaan sitä voi mukauttaa kehittämiskontekstin, organisaation ja käyttäjäryhmien mukaan. Sen joustavuus tekee siitä soveltuvan erityisesti monimutkaisiin, ihmiskeskeisiin ilmiöihin, kuten työyhteisön osallistamiskäytäntöjen tarkasteluun. (Rajahonka & Tuohimetsä 2021, 11–15.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monenlaisissa konteksteissa, kuten julkisissa palveluissa, yksityisen sektorin kehittämishankkeissa tai järjestöjen toiminnan uudistamisessa. Olennaista on tunnistaa palvelumuotoilun mahdollistama syvälinen käyttäjäymmärrys ja vuorovaikutteinen kehittämisprosessi, joka tukee työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistamista. Käyttäjälähtöisyys on

keskeistä myös silloin, kun muotoilun kohteena ovat sisäiset prosessit, kuten henkilöstön työtavat. (Curedale 2018, 1–17.)

2.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi tarjoaa rakenteen osallistavaan kehittämiseen. Sen avulla voidaan tarkastella sekä nykytilaa että kehittää uusia ratkaisuja yhdessä käyttäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. Palvelumuotoilu Palo (2018) kuvaa palvelumuotoiluprosessin nelivaiheisena kokonaisuutena, joka tukee iteratiivista ja ihmislähtöistä kehittämistä. Prosessin vaiheet – **kartoita ja kuvaa, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile, testaa ja toteuta** – muodostavat toisiaan täydentävän etenemismallin, jossa vaiheisiin voidaan palata ja niitä voidaan yhdistellä tarpeen mukaan (Moritz 2005, 150–154).

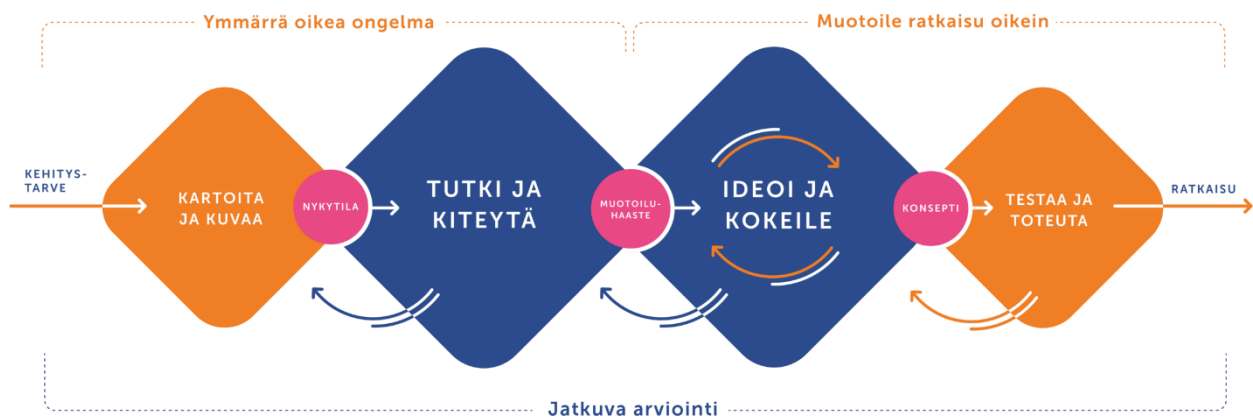
Ensimmäinen vaihe, kartoita ja kuvaa, keskittyy nykytilan ymmärtämiseen ja käyttäjäkokemuksen tarkasteluun eri näkökulmista. Tällöin tavoitteena on luoda kokonaiskuva palvelun kontekstista ja taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tämä vaihe toimii perustana koko kehittämisprosessille ja varmistaa, että jatkotoimenpiteet pohjautuvat todellisiin tarpeisiin. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Seuraavassa vaiheessa, *tutki ja kiteytä*, keskitytään kerätyn tiedon analysointiin ja sen pohjalta syntyvien käyttäjälähtöisten oivallusten muodostamiseen. Tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin käyttäjien tarpeita, kokemuksia ja toimintaympäristöä, jotta kehittämisprosessi voidaan kohdistaa merkityksellisiin asioihin. Tämä vaihe auttaa jäsentämään havaintoja selkeiksi teemoiksi ja tukee seuraavassa vaiheessa tapahtuvaa ideointia. (Stickdorn ym. 2018, 36–37, 132–133; Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Kolmannessa vaiheessa, ideoi ja kokeile, luodaan ja testataan ratkaisuideoita tunnistettuihin kehityskohteisiin. Tällöin osallistetaan käyttäjiä ja muita sidosryhmiä mukaan ideointiin, mikä tuo esiin monipuolisia näkemyksiä ja vahvistaa sitoutumista kehittämistyöhön. Ideoita voidaan konkretisoida esimerkiksi nopeiden kokeilujen tai alustavien prototyyppien avulla, mikä mahdollistaa ratkaisujen testaamisen varhaisessa vaiheessa. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Viimeinen vaihe, testaa ja toteuta, keskittyy kehitettyjen ratkaisujen kokeiluun ja jatkokehittämiseen. Tässä vaiheessa ideat viedään lähemmäs lopullista toteutusta ja niiden toimivuutta arvioidaan käyttäjien näkökulmasta. Palautteen perusteella ratkaisuja voidaan muokata edelleen, jolloin varmistetaan kehittämistyön vaikuttavuus ja käytännön toteutuskelpoisuus. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

Tämän nelivaiheisen mallin vahvuus piilee juuri siinä, että prosessi etenee vuorovaikutteisesti ja vaiheita voidaan tarkastella uudelleen tarvittaessa. Iteratiivisuus ja yhteiskehittäminen tuovat esiin niin hiljaisen tiedon kuin suorat käyttäjäkokemukset – asioita, jotka muuten voisivat helposti jäädä näkymättömiin. Tällainen lähestymistapa tukee organisaatioita, jotka haluavat ymmärtää paremmin ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kehittää uusia toimintatapoja aidosti osallistavasti. Palvelumuotoilu tarjoaa tähän selkeän rakenteen ja työkalut, joiden avulla omia osallistamiskäytäntöjä on mahdollista kehittää sekä systemaattisesti että käyttäjälähtöisesti. (Palvelumuotoilu Palo 2018.)



Kuva 1. Palvelumuotoilun prosessi neljässä vaiheessa: kartoita ja kuvaa, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile sekä testaa ja toteuta (Palvelumuotoilu Palo 2018). Vaikka vaiheet esitetään visuaalisesti peräkkäisinä, prosessi on luonteeltaan syklinen: palveluympäristön muuttuessa voidaan joutua palaamaan aiempiin vaiheisiin tai tarkentamaan kehittämistyön suuntaa (Moritz 2005, 150–154).

2.3 Palvelumuotoilun vaihtoehtoiset prosessimallit

Palvelumuotoilussa voidaan käyttää useita erilaisia prosessimalleja, jotka ohjaavat kehittämistyötä vaiheittain. Prosessien muoto vaihtelee kehittäjän, organisaation ja kontekstin mukaan, mutta niitä yhdistävät käyttäjälähtöisyys, iteratiivisuus ja yhteiskehittäminen. Valittava prosessimalli vaikuttaa siihen, miten kehittämistyö jäsennetään ja miten osallistaminen eri vaiheissa toteutuu. Seuraavassa esitellään joitakin keskeisiä vaihtoehtoisia prosessimalleja, joita palvelumuotoilun kentällä hyödynnetään laajasti.

Yksi tunnetuimmista palvelumuotoilun prosessimalleista on British Design Councilin kehittämä Double Diamond -malli, joka jakautuu neljään vaiheeseen: **Discover (löydä)**, **Define (määrittele)**, **Develop (kehitä)** ja **Deliver (toimita)**. Ensimmäinen timantti keskittyy ongelman ymmärtämiseen, ja toinen ratkaisun kehittämiseen. Malli korostaa divergenssin ja konvergenssin vuorottelua: ensin

kerätään laajasti tietoa ja sitten rajataan ja fokusoidaan, sekä ongelman että ratkaisun osalta. (Design Council 2015.)

Tuplatimantti on laajasti käytössä esimerkiksi julkisella sektorilla ja muotoilutoimistoissa, ja sen selkeä rakenne tukee eri sidosryhmien osallistamista. Se sopii erityisesti tilanteisiin, joissa on tarve tarkastella sekä nykytilaa että innovoida ratkaisuja järjestelmällisesti. (Design Council 2023.)

Alhonen ym. (2023) julkaisussa palvelumuotoiluprosessi kuvataan nelivaiheisena rakenteena, joka muistuttaa tuplatimanttia mutta korostaa asiakasymmärryksen merkitystä erityisesti alkuvaiheessa. Vaiheet ovat: Kerää tietoa, Kiteytä asiakasymmärrys, Ideoi sekä Prototypoi ja testaa. Tässä mallissa on painotettu organisaation arjen käytäntöjä ja asiakastiedon käytännön soveltamista kehittämistyöhön. Se tarjoaa konkreettisia työkaluja asiakasymmärryksen mallintamiseen ja yhteiskehittämiseen. Malli sopii erityisesti palveluiden kehittämiseen organisaatioissa, joissa halutaan viedä palvelumuotoilua systemaattisesti osaksi arjen työtä.

Saarenpään (2023) mukaan Digital Rebelin kehittämä triplatimanttimalli pohjautuu tuplatimanttiin, mutta lisää siihen kolmannen timantin: Toteuta ja arvioi. Tämä vaihe kattaa palvelun juurruttamisen ja arvioinnin käytännön toiminnassa. Triplatimanttimalli tuo palvelumuotoiluun jatkuvan parantamisen periaatteen ja sopii konteksteihin, joissa palvelun vaikutuksia halutaan seurata pitkäjänteisesti ja kehittämistä ajatellaan osana jatkuvaa organisaatiokulttuuria.

2.4 Palvelumuotoilun periaatteet

Palvelumuotoilun keskeisiä periaatteita ovat muun muassa yhteiskehittäminen (co-creation), visualisointi, ketteryys, tutkiva ote, empatia, iteratiivisuus sekä palvelun kokonaisvaltainen tarkastelu. Näiden periaatteiden tavoitteena on varmistaa, että kehittämistyö perustuu käyttäjien todellisiin tarpeisiin ja arjen kokemuksiin. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; Reason, Løvlie & Flu 2016.)

Yhteiskehittäminen lisää osallistujien sitoutumista ja parantaa lopputulosten osuvuutta, koska kehittämisprosessissa hyödynnetään suoraan käyttäjien näkemyksiä eikä nojata ulkopuolelta tuotuihin oletuksiin. Empatia ja käyttäjäymmärrys mahdollistavat aidosti tarpeisiin vastaavien ratkaisujen kehittämisen, kun suunnittelussa kyetään asettumaan käyttäjän asemaan (Stickdorn ym. 2018, 38–41).

Iteratiivinen työskentely puolestaan tukee jatkuvaa parantamista ja oppimista: ratkaisuja kehitetään vaiheittain, testataan ja muokataan käyttäjäpalautteen perusteella (Moritz 2005, 150–154). Kokonaisvaltainen tarkastelu auttaa hahmottamaan palvelun tai toiminnan eri osa-alueet ja niiden väliset yhteydet kokonaisuutena (Reason ym. 2016, 15–50).

Palvelumuotoilussa korostuu myös läpinäkyvyys, eli avoimuus prosessin eri vaiheista ja päätöksenteon perusteista, mikä vahvistaa luottamusta ja osallistujien kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Moniäänisyys on niin ikään tärkeä periaate: erilaiset näkökulmat ja kokemukset rikastavat kehittämistyötä ja tuovat esiin myös piileviä tarpeita (Helsingin kaupunki 2023).

Toinen olennainen periaate on konkretisointi, eli ideoiden muuttaminen näkyviksi ja käsin kosketeltaviksi esimerkiksi prototyyppien tai mallinnusten avulla. Tämä tukee yhteistä ymmärrystä ja mahdollistaa nopean palautteen saamisen (Curedale 2018, 45–52). Tulevaisuusorientoituneisuus on lisäksi keskeinen ajattelutapa: ei keskitytä vain nykyhetken ongelmiin, vaan myös ennakoidaan tulevia tarpeita ja muutoksia toimintaympäristössä (Reason ym. 2016, 88, 151).

Palvelumuotoilun periaatteet voivat kuitenkin edellyttää muutosta organisaation toimintakulttuurissa. Ne vaativat siirtymistä kohti kokeilukulttuuria, jossa virheitä ei nähdä epäonnistumisina vaan arvokkaina oppimisen mahdollisuuksina (Curedale 2018, 45–52; Helsingin kaupunki 2023). Tämä edellyttää turvallista ilmapiiriä, jossa henkilöstö uskaltaa tuoda esiin ideoitaan ja kehittämiskohteita ilman pelkoa arvostelusta. Organisaation johdon sitoutuminen on usein edellytys sille, että nämä periaatteet voidaan aidosti juurruttaa käytäntöön (Stickdorn ym. 2018, 305–306; Reason ym. 2016, 125–155).

2.5 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilussa menetelmät valitaan aina kontekstin, kohderyhmien erityispiirteiden ja kehittämistyön tavoitteiden mukaan (Polaine ym. 2013, 50–61). Usein yhdistetään sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman kattava ymmärrys käyttäjistä ja toimintaympäristöstä. Palvelumuotoilun lähestymistavassa korostetaan menetelmien valintaa siten, että ne tukevat käyttäjäkokemuksen syvällistä ymmärtämistä ja mahdollistavat käyttäjien aktiivisen osallistamisen kehittämisprosessin eri vaiheissa. Tällaisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi laadulliset tutkimusmenetelmät, kuten haastattelut ja havainnointi, määrälliset menetelmät kuten kyselyt, sekä osallistavat ja yhteiskehittämiseen perustuvat työkalut, kuten personat, asiakaspolut ja palvelumuotoilun kanvasmallit. (Brown 2009, 46–49; Reason ym. 2016, 162–179.)

Laadulliset menetelmät tukevat käyttäjän kokemusten, motiivien ja tarpeiden syvällistä ymmärtämistä, mikä muodostaa palvelumuotoilussa tärkeän perustan. Määrälliset menetelmät tarjoavat puolestaan laajempaa näkökulmaa ilmiön laajuudesta ja mahdollistavat tulosten vertailun tai ryhmittelyyn. Osallistavat ja visualisoivat menetelmät, kuten työpajat ja palvelupolkuanalyysit, edistävät yhteistä ymmärrystä ja helpottavat eri sidosryhmien välistä vuoropuhelua. (Sanders & Stappers 2012, 66, 74, 147, 151.)

Palvelumuotoilun menetelmät eivät ole päämäärä itsessään, vaan ne ovat työkaluja ja keinoja, joita käytetään palvelun kehittämisen ja asiakasymmärryksen syventämisen tukemiseen. Niiden valinnassa korostuu kontekstin tuntemus ja kehittämisen tavoitteiden selkeys. Eri menetelmien yhdistely voi tuottaa rikkaamman kokonaiskuvan ja mahdollistaa monipuolisemman kehittämistyön. (Stickdorn ym. 2018, 148–149)

3 Työhyvinvointi ja osallistaminen

Hakasen (2011, 18–20) mukaan työhyvinvointi tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmista, jolloin se muodostaa perustan työn imun ja työn merkityksellisyyden kokemiselle. Hyvinvoivilla työntekijöillä on suurempi työssä pysymisen halu, vähemmän terveysongelmia ja parempi työmotivaatio, mikä voi heijastua myös tuottavuuteen (Schaufeli & Bakker 2004, 309–310). Työhyvinvointi ei siis ole vain yksilön kokemus, vaan keskeinen osa organisaation kulttuuria ja strategiaa. Saari ja Pyöriä (2012, 58–59) korostaa, että työhyvinvoinnin johtaminen vaatii strategista otetta, jossa hyvinvointi nähdään investointina organisaation menestykseen.

Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä, jotka tukevat sekä yksilön että organisaation tavoitteita (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 311–312). Keskeisiä elementtejä ovat selkeät työroolit, oikeudenmukainen johtaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (Salmela-Aro & Upadyaya 2020, 943–964). Lisäksi vuorovaikutuksen kehittäminen, palautumisen tukeminen ja ammatillisen kasvun edistäminen vahvistavat työhyvinvointia (Bakker & Demerouti 2017, 273–285).

Työhyvinvointia tukee myös työn merkityksellisyys ja kokemus työn imusta. Schaufelin (2017, 120) mukaan työn imu on yhteydessä parempaan organisaatiositoutumiseen ja sopeutumiskykyyn, erityisesti kuormittavilla aloilla. Psykologinen turvallisuus on keskeinen työhyvinvointia tukeva tekijä, sillä se parantaa tiimityötä, reagointikykyä ja innovatiivisuutta (Edmondson 1999, 354–359). Pelastusalan kaltaisissa ympäristöissä psykologinen turvallisuus on olennainen osa hyvinvointia.

Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation houkuttelevuuteen työnantajana. Hyvinvoivat työntekijät ovat paitsi sitoutuneempia, myös aktiivisia työpaikkansa kehittäjiä ja positiivisen ilmapiirin levittäjiä. Tämä voi toimia merkittävänä kilpailuetuna osaavasta työvoimasta kilpailtaessa. (Kira & Balkin 2014, 131–143.) Lisäksi hyvinvointiin panostaminen tukee organisaation resilienssiä eli kykyä selviytyä ja sopeutua muutoksiin, vastoinkäymisiin ja stressaaviin tilanteisiin (Hakanen 2011, 127; Schaufeli & Bakker 2004, 298–299, 309–310).

Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet eivät voi olla kertaluonteisia, vaan ne vaativat jatkuvaa huomiota ja systemaattista seuranta. Säännölliset hyvinvointikyselyt ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa tarjoavat arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja kehityskohteista. Erityisesti pelastus- alalla työn fyysisen ja henkisen jaksamisen muutokset edellyttävät, että hyvinvointikäytännöt ovat joustavia ja muuntautumiskykyisiä. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 313; Salmela-Aro & Upadyaya 2020, 943–964.)

3.1 Osallistaminen

Osallistaminen työelämässä tarkoittaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työolosuhteisiinsa ja organisaation kehittämiseen. Tällainen osallistumisen kokemus vahvistaa työhyvinvointia ja sitoutumista sekä tukee yksilön kokemusta työnsä merkityksellisyydestä. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen hyvinvointi perustuu kolmen psykologisen perustarpeen – autonomian, pätevyyden tunteen ja yhteenkuuluvuuden – täyttymiseen. Osallistavat käytännöt tukevat näitä tarpeita tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia tehdä päätöksiä, kehittää osaamistaan ja olla osa yhteisöä. Näin osallistaminen ei ole pelkästään organisatorinen ratkaisu, vaan myös tapa vahvistaa sisäistä motivaatiota ja työssä jaksamista. (Deci & Ryan 2000, 3–7.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää psykologista turvallisuutta ja motivaatiota, mikä puolestaan parantaa työn laatua ja tuottavuutta (Saks 2006, 604–606). Erityisesti asiantuntijatyössä työn autonomian tukeminen voi lisätä työn imua ja vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia (Bakker & Demerouti 2017, 273–285). Osallistamisen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys korostuu organisaatioissa, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa paitsi omiin työtehtäviinsä myös omaan ammatilliseen kehittymiseensä. Tällöin työntekijät eivät pelkästään koe työtänsä mielekkääksi, vaan omaksuvat aktiivisen roolin työpaikan kehittämisessä, mikä puolestaan tukee yhteisön hyvinvointia ja vähentää työuupumusta. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 159–160.)

Osallistaminen voi myös lisätä työntekijöiden psykologista omistajuutta – kokemusta siitä, että oma työpanos on merkityksellinen ja vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Tällöin työntekijä ei ainoastaan suorita tehtäviään, vaan kokee olevansa tärkeä osa organisaatiota, jolla on vaikutusvaltaa työympäristöön ja kulttuuriin. (Bakker ym. 2014, 389–411.)

3.2 Osallistava johtaminen työhyvinvoinnin edistämiseksi

Osallistava johtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa työntekijöitä osallistetaan organisaation päätöksentekoon, kehittämiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Sen keskeisiä piirteitä ovat luottamuksellinen vuorovaikutus, tiedon jakaminen, palautteen anto, avoimuus ja työntekijöiden osallisuus arjen toiminnassa. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 145–146; Työterveyslaitos 2020.) Osallistava johtaminen nojaa myös työn motivaatiota tukevien tekijöiden vahvistamiseen: se pyrkii lisäämään työntekijän kokemusta autonomiasta, pätevyydestä ja yhteenkuuluvuudesta, mikä puolestaan tukee työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon (Deci & Ryan 2000, 3–7).

Tökkäri, Iivari, Maaninka ja Rahkola (2017, 17, 32, 74, 80) tutkivat osallistavan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin ja turvallisuuteen hiihtokeskuksissa. Tutkimuksessa havaittiin, että osallistava johtaminen tukee työyhteisön kehitystä erityisesti selkeiden vuorovaikutuskäytäntöjen ja

tasapuolisen viestinnän avulla. Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan osallistava johtaminen ilmenee muun muassa jatkuvana vuoropuheluna, johdon esimerkkinä ja henkilöstön mukaan ottamisena toiminnan arviointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole irrallinen prosessi, vaan osa organisaation strategista ja arjen johtamista.

Böckermanin, Brysonin, Ilmakunnaksen ja Ilmakunnaksen (2025, 2–11) tutkimuksessa havaittiin, että osallistava johtaminen, kuten avoin tiedon jakaminen, työntekijöiden osallistaminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen, lisäävät työn hallinnan ja mielekkyyden kokemusta. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta myös työurien pidentymiseen ja eläköitymispäätöksiin. Myös Valkeapää, Stevanovic, Weiste ja Lindholm (2025, 414) osoittavat, että osallisuuden kokemus rakentuu arkisessa vuorovaikutuksessa ja edellyttää sitä, että henkilöstölle tarjotaan tilaa tulla kuulluksi ja osallistua merkityksellisiin asioihin.

Yhteistä näille tutkimuksille on se, että ne korostavat osallistavan johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin ja työmotivaation tukemisessa sekä organisaation pitkäjänteisessä kehittämisessä. Osallistava johtaminen ei siis ole yksittäinen menetelmä, vaan johtamisen periaate, joka edellyttää koko organisaation sitoutumista vuorovaikutteiseen, arvostavaan ja osallistavaan toimintakulttuuriin.

3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaaminen tukee osallistavan kehittämisen ja palvelumuotoilun periaatteita tarjoamalla tietoa työntekijöiden kokemuksista ja kehittämistarpeista. Se toimii paitsi kehittämisen välineenä, myös osallistumisen mahdollistajana: kun henkilöstö voi tuoda esiin näkemyksiään ja havaintojaan systemaattisesti, heillä on todellinen mahdollisuus vaikuttaa työolosuhteisiin ja arjen käytäntöihin. Mittaamisen avulla voidaan myös arvioida osallistamiskäytäntöjen vaikutuksia ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä, jotka lisäävät henkilöstön osallisuuden tunnetta ja hyvinvointia. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 145.)

Erilaiset kyselyt ja haastattelut tarjoavat ajankohtaista tietoa työntekijöiden näkemyksistä, ja niiden avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja kehityskohteita (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 2.4.3). Perinteisesti työhyvinvointia on mitattu seuraamalla sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja työtapaturmia. Nämä kvantitatiiviset mittarit antavat yleiskuvan työhyvinvoinnin tilasta, mutta eivät välttämättä paljasta ongelmien taustalla olevia syitä. (Solveon 2024.)

Laadulliset menetelmät, kuten haastattelut tai avoimet kyselyt, tarjoavat mahdollisuuden syvällisempään ymmärrykseen työn arjesta. Lisäksi säännölliset pulssikyselyt mahdollistavat nopean palautteen keräämisen ja tukevat ketterää reagointia työhyvinvoinnin haasteisiin. Tällaiset matalan kynnyksen osallistumisen muodot voivat vahvistaa työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta ja osallistumisesta. (Mäkikangas 2020, 101–102 ja 106–113.)

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalut puolestaan mahdollistavat työntekijöille omien kokemustensa jäsentämisen ja voivat lisätä omaehtoista hyvinvoinnin tarkastelua. Esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen itsearviointityökalu tarjoaa rakenteen, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää työhyvinvointia systemaattisesti. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Teknologian kehittyessä myös työhyvinvoinnin mittaamisen mahdollisuudet ovat monipuolistuneet. Nykyään voidaan yhdistää kyselyaineistoja muihin henkilöstötietoihin, kuten vaihtuvuus- tai poissaolotilastoihin, mikä mahdollistaa entistä kokonaisvaltaisemman kuvan organisaation tilasta. (Solveon 2024.)

Jotta mittaaminen tukisi aidosti osallistavaa kehittämistä, sen tulee olla jatkuvaa, läpinäkyvää ja vaikuttavaa. Kun mittaustuloksia käsitellään yhdessä henkilöstön kanssa ja niihin reagoidaan konkreettisesti, työhyvinvoinnin edistäminen muuttuu yhteiseksi, arjen käytännöksi. Näin mittaaminen ei jää irralliseksi toimenpiteeksi, vaan se kiinnittyy osallistavaan johtamiseen ja organisaation kulttuuriin. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 145.)

3.4 Esihenkilöiden ja johdon rooli

Johto ja esihenkilöt ovat keskeisiä osallistamiskäytäntöjen kehittämisessä. Johto ja esihenkilöt voivat edistää osallistamista varmistamalla, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja että palaute johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin. (Yukl 2013, 106–108, 128–131.) Hyvin johdettu organisaatio edistää osallistavaa johtamista, jossa esihenkilöt luovat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijät voivat tuoda esiin mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan (Schein 2010, 369–370, 382–383). Tällöin esihenkilöt eivät ole pelkästään päätöksentekijöitä, vaan he toimivat myös mahdollistajina, jotka tukevat työntekijöiden osallistumista ja kehitystä.

Esihenkilöiden ja johdon rooli korostuu erityisesti silloin, kun osallistaminen liittyy muutosten johtamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Esihenkilöiden tulee osaltaan varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin, jotka vaikuttavat heidän työhönsä. Tämä voi edistää organisaation sitoutumista ja parantaa muutoksen vastaanottavuutta. (Kotter 1996, 2–6.) Esihenkilöiden ja johdon rooli on myös keskeinen silloin, kun pyritään ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia muutostilanteissa, joissa osallistaminen voi lisätä työn mielekkyyttä ja vähentää vastarintaa (Cameron & Green 2015, 27–29, 110–111).

Osallistavassa johtamisessa esihenkilöiden tulee käyttää tehokkaita viestintätaitoja ja kuuntelemisen kykyä. Työntekijöiden näkökulmien huomioiminen ja heidän osallisuutensa tukeminen voivat parantaa tiimien yhteistyötä ja lisätä työpaikan psykologista turvallisuutta. (Edmondson 1999, 354, 359–360.) Tämä ei ainoastaan paranna työhyvinvointia, vaan edistää myös organisaation tehokkuutta ja innovatiivisuutta (West & Farr 1990, 4–6).

4 Kehittämistyön kulku

4.1 Kehittämistyön tarve Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle. Pelastuslaitos on ennen tämän työn aloittamista tehnyt sisäisen selvityksen, jossa on tunnistettu tarve kehittää työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia. Selvityksessä on kartoitettu osallistamisen nykytilaa ja havaittu, että käytössä olevat osallistumisen käytännöt ja kanavat kaipaavat systemaattisempaa tarkastelua ja kehittämistä.

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella on käytössä useita osallistamisen keinoja, joilla pyritään tukemaan työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja yhteiseen toimintaan. Näihin menetelmiin kuuluvat muun muassa henkilöstöinfot, kehityskeskustelut, työryhmätyöskentely, esihenkilöfoorumit, koulutus- ja kehittämispäivät sekä mahdollisuus tehdä aloitteita tai kehitysehdotuksia. Joissakin yksiköissä käytössä on myös tiimipalavereita ja erillisiä työpajoja, joiden tavoitteena on tukea arjen kehittämistä ja vuorovaikutusta.

Vaikka osallistamismenetelmiä on tarjolla, haasteena on ollut niiden vaihteleva toteutuminen sekä se, että eri henkilöstöryhmät tavoitetaan nykyisillä menetelmillä epätasaisesti. Esimerkiksi vuoro-työtä tekevien ensihoitajien ja pelastajien on vaikeampaa osallistua päiväsaikaan järjestettäviin keskusteluihin ja työpajoihin kuin virka-aikatyötä tekevän hallinnon tai onnettomuuksien ehkäisyn henkilöstön. Myös sisäisen viestinnän keinot, kuten sähköposti tai intranet, eivät välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä arjessa riittävän tehokkaasti.

Organisaation aiemmassa selvityksessä ja palautekeskusteluissa on noussut esiin työntekijöiden kokemuksia siitä, että heidän äänensä ei aina kuulu päätöksenteossa ja että vuorovaikutus henkilöstön kanssa koetaan ajoittain riittämättömäksi. Näiden havaintojen perusteella käynnistettiin tämä kehittämistyö, jonka tavoitteena on kehittää pelastuslaitoksen osallistamismenetelmiä siten, että ne tukevat henkilöstön arjen vaikutusmahdollisuuksia, ovat eri henkilöstöryhmille saavutettavia ja palvelevat organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Kehittämistyön taustalla on tarve luoda osallistamisen tapoja, jotka ovat toimivia, saavutettavia ja huomioivat henkilöstön erilaiset työolosuhteet. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella nykyisten menetelmien toimivuus ei kaikilta osin vastaa työntekijöiden tarpeita. Tämä kehitystyö pyrkii tunnistamaan, miten osallistamista voidaan tukea niin, että se lisää työn merkityksellisyyttä, hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä koko organisaatiossa.

Tätä tarvetta tukemaan pelastuslaitoksella on jo aiemmin ryhdytty edistämään valmentavan johtamisen kulttuuria, ja kaikki esihenkilötasot on koulutettu sen periaatteiden mukaisesti. Tämä

kehittämistyö rakentuu käynnistyneen kulttuurimuutoksen varaan ja tähtää osallistavan toimintatavan vahvistamiseen. Tavoitteena on varmistaa, että osallistamisen käytännöt ovat arjessa toimivia ja eri henkilöstöryhmille saavutettavia. Työ täydentää aiempia kehittämistoimia ja tukee pitkäjänteistä muutosta, jossa henkilöstön osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet nähdään keskeisenä osana sekä työhyvinvointia että organisaation toiminnan kehittymistä.

4.1.1 Pelastusalan erityispiirteet

Pelastusalalla työn vaativuus, korkea stressitaso sekä fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät tekevät työhyvinvoinnin, osallistavan johtamisen ja jatkuvan kehittämisen edistämisestä erityisen merkityksellistä. Työn kuormittavuuden vastapainoksi työntekijöillä tulisi olla riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää työmenetelmiään ja osallistua toiminnan suunnitteluun. Mahdollisuus tehdä ehdotuksia esimerkiksi turvallisuusparannuksista tai osallistua strategiseen keskusteluun lisää työn merkityksellisyyden ja vaikutusvallan kokemusta (Karkkola & Martela, 2024, 5). Sisäministeriön (2023) mukaan pelastustoimen kehittämisen kannalta on olennaista, että henkilöstöllä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia sekä tukea fyysisen ja henkisen jaksamisen varmistamiseksi.

Työhyvinvoinnin kehittämisen on oltava pelastusalalla sekä jatkuvaa että ennakoivaa, ei vain yksittäisten toimenpiteiden varassa. Tähän voidaan vastata esimerkiksi säännöllisillä palautekeskusteluilla, työnohjauksella ja ammatillisella täydennyskoulutuksella (Hakanen 2011, 53–57, 118–120). Työyhteisön toimivuuden näkökulmasta tiimityö, hyvä reagoitokyky ja selkeät roolit ovat keskeisiä. Näitä ei tule nähdä ristiriidassa osallistamisen kanssa, vaan osallistava toimintakulttuuri voi vahvistaa juuri niitä tekijöitä, jotka tukevat tehokasta operatiivista toimintaa. Esimerkiksi psykologinen turvallisuus ja mahdollisuus vaikuttaa työmenetelmiin voivat lisätä luottamusta, avoimuutta ja pitkäjänteistä jaksamista. (Schaufeli & Bakker, 2004, 298–299, 309–310.)

Tuoreessa valtakunnallisessa työhyvinvointiselvityksessä (Selander, Olin & Laitinen 2025, 3, 9–10, 21, 44–46) havaittiin, että osallistavan johtamisen käytännöt ja avoin vuorovaikutus esihenkilöiden ja henkilöstön välillä vahvistavat työyhteisön toimivuutta, luottamusta ja keskustelukulttuuria. Raportin mukaan osallistumismahdollisuudet ja esihenkilöiden osallistuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen olivat yhteydessä myönteisempiin kokemuksiin työstä, parempaan palautumiseen ja vahvempaan sitoutumiseen organisaatioon. Osallistaminen voi toimia myös keinona ennaltaehkäistä työuupumusta, kun työntekijä kokee, että hänen mielipiteensä otetaan huomioon ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.

Pelastusalalla vallitsee hierarkkinen ja suoraviivainen toimintakulttuuri, joka on perinteisesti nähty edellytyksenä operatiiviselle tehokkuudelle ja toimintaturvallisuudelle. Selkeät komentorakenteet

ovat perusteltuja erityisesti akuutissa hälytystoiminnassa, jossa päätöksentekoa ei voida jakaa tasavertaisesti kaikille. Tämä toimintamalli voi kuitenkin arkisessa työyhteisössä rajoittaa avointa vuorovaikutusta ja työntekijöiden aloitteellisuutta – etenkin silloin, kun osallistumista ei tueta rakenteiden, esihenkilötyön tai organisaatiokulttuurin tasolla. Pelastusalalla esiintyvän niin sanotun "palokuntakulttuurin" on havaittu korostavan pärjäämistä, tunteiden piilottamista ja hierarkkista auktoriteettia tavalla, joka voi estää psyykkistä tuen hakemista ja rajoittaa yhteistä kehittämistä. (Lotta, Korpela & Nordquist 2024, 6, 14, 17.) Osallistamisen kehittäminen edellyttääkin tasapainoa toimintaturvallisuuden ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien välillä sekä johdon selkeää sitoutumista avoimuuden ja kulttuurisen muutoksen tukemiseen (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 155).

Lisäksi pelastuslaitoksilla työskentelee eri-ikäisiä ja taustoiltaan moninaisia työntekijöitä, joilla on erilaiset odotukset osallistumisesta kohtaan. Nuoremmat sukupolvet, kuten Y- ja Z-sukupolvi, arvostavat erityisesti vuorovaikutteista työilmapiiriä, jossa ideoita saa esittää ilman pelkoa torjutuksi tulemisesta. Heille psykologinen turvallisuus on keskeinen osa työhyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemusta. Kokeneemmat työntekijät taas voivat painottaa selkeitä rakenteita, ennakoitavuutta ja johdonmukaista viestintää. Tämä edellyttää osallistamisen johtamista tavalla, joka huomioi henkilöstön moninaiset tarpeet ja varmistaa, että jokainen kokee tulevansa kuulluksi ja osalliseksi. (Heikkilä 2023, 13–29; Selander ym. 2025, 27, 44, 46.)

4.2 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyö toteutettiin käyttäjälähtöisesti Palvelumuotoilu Palo -mallin (2018) nelivaiheisen prosessin mukaisesti: **kartoita ja kuvaa, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile, testaa ja toteuta**. Malli tarjosi systemaattisen ja visuaalisesti jäsennellyn viitekehyksen kehittämiseksi, jossa organisaation henkilöstön kokemukset, tarpeet ja ideat toimivat työn keskiössä. Palvelumuotoilun valinta kehittämismenetelmäksi perustui sen vahvaan käyttäjälähtöiseen lähestymistapaan sekä osallistaviin menetelmiin, jotka soveltuvat hyvin kompleksisiin toimintaympäristöihin, kuten pelastusalalle. Pelastusala on luonteeltaan kompleksinen, koska se koostuu useista eri henkilöstöryhmistä, vaihtelevista työaikamuodoista (kuten vuoro- ja virkatyö), nopeasti muuttuvista toimintaympäristöistä sekä monitasoisista organisaatorakenteista. Lisäksi alalla yhdistyvät operatiivinen toiminta, hallinto ja valvonta, mikä tekee kehittämistyöstä moniulotteista ja edellyttää joustavia sekä vuorovaikutteisia menetelmiä. Vaihtoehtoisia kehittämismalleja olisi ollut useita, mutta palvelumuotoilu nähtiin erityisen toimivana lähestymistapana silloin, kun tavoitteena on ymmärtää syvällisesti henkilöstön arkea, osallistaa eri henkilöstöryhmät ja tuottaa konkreettisia, testattavia ratkaisuja todellisiin haasteisiin.

Stickdornin ym. (2018, 36–37) mukaan käyttäjälähtöisyys (user-centeredness) on yksi palvelumuotoilun keskeisistä periaatteista. Sillä tarkoitetaan sitä, että palveluiden suunnittelu perustuu

käyttäjien tarpeiden, kokemusten ja näkökulmien syvälliseen ymmärtämiseen sekä heidän osallistamiseensa kehittämissuunnitelmaan. Käsite linkittyy läheisesti myös ihmislähtöisyyteen ja osallistavaan suunnitteluun. Tässä työssä käyttäjälähtöisyydellä viitataan erityisesti siihen, että pelastuslaitoksen eri henkilöstöryhmät osallistettiin kehittämiseen alusta alkaen ja heidän näkemyksensä ohjasivat kehitystyötä.

Kehittämistyössä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia osallistamismenetelmiä, kuten kyselyitä, haastatteluja ja osallistavia työpajoja. Näiden avulla pyrittiin muodostamaan kattava ja monipuolinen kuva henkilöstön kokemuksista, haasteista ja toiveista (Hirsjärvi & Hurme 2008, luku 2.4.3). Kehittämissuunnitelman etenemistä sekä käytettyjä menetelmiä ja havaintoja kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa, kunkin palvelumuotoiluvaiheen yhteydessä.

4.3 Kartoita ja kuvaa

Palvelumuotoilu Palon (2018) nelivaiheisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa, *Kartoita ja kuvaa*, tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva kehitettävästä palvelusta tai ilmiöstä sekä ymmärtää palvelun nykytila, käyttäjät ja heidän toimintaympäristönsä. Tässä vaiheessa keskeistä on kartoittaa olemassa oleva tieto ja kerätä uutta ymmärrystä palvelun nykytilasta eri näkökulmista, mukaan lukien organisaation sisäiset prosessit, käyttäjäkokemukset ja kehittämistarpeet (Palvelumuotoilu Palo 2018).

Koska kehittämistyön kohteena oli työntekijöiden osallistamisen nykytila ja mahdollisuudet Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella, haluttiin työn alkuvaiheessa tavoittaa mahdollisimman laajasti eri henkilöstöryhmät ja saada kokonaisvaltainen kuva siitä, miten osallistaminen tällä hetkellä koetaan. Kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten menetelmien yhdistäminen nähtiin tärkeänä, jotta saataisiin sekä määrällistä tietoa kokemusten yleisyydestä että syvällisempää ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja toiveista (Valli 2018, 259).

Osallisuuden kokemusta vahvistavat erityisesti avoin viestintä, kokemus kuulluksi tulemisesta, selkeä vaikutuskanava sekä tunne siitä, että omilla ajatuksilla on vaikutusta yhteisiin asioihin (Hakonen 2011, 123). Näiden näkökulmien pohjalta muodostettiin kyselyn teemat ja väittämät, joiden avulla pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia osallistamisen nykytilasta ja kehitystarpeista.

Tätä tarkoitusta varten laadittiin sähköinen kysely, joka suunnattiin koko pelastuslaitoksen henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja yhteiseen toimintaan voitaisiin vahvistaa. Kyselyllä kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä nykyisistä osallistamismenetelmistä, tunnistettiin kehityskohteita ja kerättiin ideoita

uusien osallistamisen tapojen löytämiseksi. Toteutuksessa hyödynnettiin monikanavaista sisäistä viestintää, jotta vastaajamäärä olisi mahdollisimman kattava ja osallistumiskynnys matala. Vastaukset kerättiin täysin anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia ole mahdollista tunnistaa.

Kysely koostui sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä. Alussa kartoitettiin vastaajien työaikamuoto, jotta myöhemmässä vaiheessa voitaisiin vertailla mahdollisia eroja vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien kokemuksissa. Kyselyn keskeinen osa käsitteli osallistamisen kokemuksia, joita arvioitiin asteikolla 1–5. Likert-asteikko valittiin, koska se on vakiintunut menetelmä mitata subjektiivisia kokemuksia, kuten tyytyväisyyttä, vaikutusmahdollisuuksia ja viestinnän toimivuutta. Asteikko mahdollistaa vastausten kvantitatiivisen analysoinnin ja vertailemisen eri vastaajaryhmien välillä. Lisäksi se soveltuu psykologisten perustarpeiden – autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden – arviointiin. Näiden psykologisten perustarpeiden täytyminen on keskeistä työn imun, motivaation ja hyvinvoinnin kannalta, kun taas niiden laiminlyönti tai jääminen pitkäaikaisesti täyttymättä voi heikentää työssä jaksamista ja sitoutumista. (Karkkola & Martela 2024, 2–4.)

Kyselyväittämät rakentuivat osittain itsemääräämisteorian mukaisille psykologisille perustarpeille, joiden merkitystä työhyvinvoinnille on korostettu myös suomalaisessa tutkimuksessa (Karkkola & Martela 2024, 2). Näkökulma tukee osallistumisen merkitystä työn hallinnan ja merkityksellisyyden kokemuksissa, ja antoi teoreettisen perustan osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia käsitteleville väittämille. Näissä kysyttiin muun muassa tyytyväisyyttä osallistumismahdollisuuksiin, viestintään osallistamisesta sekä siihen, kuinka paljon vastaaja koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, työhön liittyviin toimintatapoihin ja työn kehittämiseen. Lisäksi selvitettiin, millaisia osallistumiskeinoja työntekijät toivoisivat, mihin asioihin he haluaisivat vaikuttaa enemmän ja mitkä tekijät lisäisivät heidän halukkuuttaan osallistua. Näiden kysymysten avulla pyrittiin tunnistamaan osallistumisen esteitä sekä keräämään rakentavia kehittämisideoita suoraan henkilöstöltä.

Kyselyväittämien taustalla hyödynnettiin myös osallistumista ja työhyvinvointia käsittelevää kirjallisuutta. Erityisesti Hakasen (2019) työn imun käsite sekä osallistumisen yhteys työn hallinnan ja merkityksellisyyden kokemuksiin toimivat tärkeinä lähtökohtina. Lisäksi väittämiä ohjasi aiempi tutkimus työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista ja niiden yhteydestä työmotivaation ja työssä viihtymisen lisääntymiseen (Schaufeli & Bakker 2004, 298–299).

Osana ensimmäistä vaihetta toteutettiin myös **benchmarkkaus**, jonka tavoitteena oli tarkastella, miten henkilöstön osallistamista toteutetaan muissa pelastuslaitoksissa, ja millaisia hyviä käytäntöjä voitaisiin soveltaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kontekstiin. Benchmarkkaus on tehokas tapa tunnistaa toimivia käytäntöjä ja oppia toisilta organisaatioilta (Zairi 1994, 11). Se tukee kehittämistyön laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvistaa organisaation kykyä hyödyntää olemassa

olevaa tietoa ja kokemusta innovoinnin pohjana (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 67–68, 84–86). Saari ja Pyöriä (2012, 321–328) korostaa, että työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tarkastella myös muiden organisaatioiden ratkaisuja ja soveltaa niitä oman organisaation tarpeisiin sopivalla tavalla.

Benchmarkkaus toteutettiin **Webropol-kyselynä**, joka lähetettiin valikoiduille henkilöille eri pelastuslaitoksissa. Kohderyhmänä olivat ne henkilöt, joiden rooliin kuuluu henkilöstön osallistamisen, työhyvinvoinnin tai kehittämistyön koordinointi, ja joilla arvioitiin olevan riittävä kokonaiskuva organisaation osallistamiskäytännöistä. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan sekä muodollisia että epämuodollisia osallistamisen muotoja, tunnistamaan onnistuneita käytäntöjä ja esiin nousseita haasteita, sekä keräämään ideoita osallistamisen kehittämiseksi pelastusalan kontekstissa.

Kyselyssä esitettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä muun muassa osallistamisen tärkeydestä, nykykäytäntöjen toimivuudesta, käytössä olevista osallistamisen keinoista ja kehittämistarpeista. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaukset kerättiin nimettömästi. **Koko kyselylomake on esitetty liitteessä 3.**

4.4 Tutki ja kiteytä

Palvelumuotoilu Palon (2018) prosessin toisessa vaiheessa, Tutki ja kiteytä, keskiössä on aiemmassa vaiheessa kerätyn tiedon syvälinen analysointi ja olennaisen tiedon kiteyttäminen jatkokehittämistä varten. Tavoitteena on ymmärtää käyttäjien tarpeet, kokemukset ja toiveet entistä syvällisemmin, tunnistaa kehittämiskohteet ja muotoilla konkreettisia kehitysehdotuksia (Stickdorn ym. 2018, 132–133).

Tässä vaiheessa analysoitiin sekä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset että muiden pelastuslaitosten edustajille suunnatun benchmarkkauskyselyn vastaukset. Kyselyaineisto analysoitiin laadullisesti hyödyntäen sisällönanalyysin menetelmiä (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.4), ja määrällinen aineisto analysoitiin kuvailevin tilastollisin menetelmin. Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Koska vastauksia oli määrällisesti hallittavissa, aineisto käytiin kokonaisuudessaan läpi useaan otteeseen ja siitä tehtiin alustavia havaintoja. Analyysissa hyödynnettiin pääasiassa teemoittelua: analyysin kohteet määriteltiin etukäteen, ja aineistosta poimittiin näitä teemoja kuvaavia sisältöjä. Teemoina tarkasteltiin osallistamisen nykytilaa, vuorotyön ja virka-aikatyön eroavaisuuksia osallistumisen kokemuksissa, uusia ideoita osallistamiseen, kehitysehdotuksia nykyisiin osallistamiskäytäntöihin sekä henkilöstön toiveita osallistumisen kohteista. Analyysiä täydennettiin hyödyntämällä Copilot-tekoälyä, jonka avulla vastauksia jäseneltiin teemoittain. Lopuksi avoimista vastauksista esiin nousseita teemoja verrattiin strukturoiduissa kysymyksissä havaittuihin keskeisiin ilmiöihin.

Benchmarking-aineistoa tarkasteltiin vertailevana analyysinä Zairin (1994, 11, 13) määritelmän mukaisesti, jossa muiden hyviä käytäntöjä arvioidaan suhteessa oman organisaation toimintaympäristöön ja kehittämistarpeisiin. Aineisto koostui kyselyllä kerätyistä vastauksista, joissa eri pelastuslaitosten asiantuntijat kuvasivat organisaationsa osallistamiskäytäntöjä. Vastaukset luettiin kokonaisuudessaan useaan kertaan, ja niistä tehtiin aluksi yleisiä havaintoja. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jolloin vastauksista poimittiin osallistamisen muotoja, jotka näyttäytyivät selkeinä käytäntöinä tai toistuvina toimintatapoina.

Tarkastelun kohteena oli erityisesti se, miten erilaiset osallistamismenetelmät voisivat soveltua Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kontekstiin. Arviointikriteereinä käytettiin organisaation nykyisiä rakenteita, henkilöstöryhmiä ja toimintakulttuuria, joiden perusteella pohdittiin, mitkä käytännöt olisivat realistisia, skaalattavissa tai edellyttäisivät muutoksia. Lisäksi pohdin jokaisen tunnistetun käytännön kohdalla sen mahdollisia hyötyjä ja rajoitteita suhteessa opinnäytetyön aineistossa nousseisiin kehittämistarpeisiin.

Tällainen vertailu tuo arvokasta ulkoista näkökulmaa kehittämistyöhön ja voi auttaa tunnistamaan myös omassa toiminnassa piileviä kehittymismahdollisuuksia (Bitner ym. 2008, 66–67, 84–86).

Analyysin ja kiteyttämisen tuloksena syntyi kokonaiskuva siitä, mitkä osallistamisen muodot toimivat tällä hetkellä hyvin ja mitkä kaipaavat kehittämistä. Samalla tunnistettiin uusia mahdollisuuksia vahvistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja vuorovaikutusta organisaatiossa. Tulosten pohjalta laadittiin alustavia ehdotuksia uusista osallistamisen muodoista sekä siitä, miten olemassa olevia menetelmiä voitaisiin parantaa. Ensimmäiset luonnokset kohdennetuista kehittämistoimenpiteistä laadittiin näiden havaintojen perusteella, ja niitä testattiin seuraavassa vaiheessa yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Tämä vaihe toimi siltana tiedonkeruusta ideointiin ja mahdollisti käyttäjälähtöisten kehitysideoiden esiin nostamisen selkeässä ja jäsennellyssä muodossa. Ymmärryksen kiteyttäminen ja olennaisten oivallusten esiin nostaminen ovat edellytyksiä onnistuneelle yhteiskehittämiselle ja konkreettisille palveluparannuksille (Moritz 2005, 150–154; Stickdorn ym. 2018, 128–133).

4.4.1 Kyselyaineiston keskeiset löydökset

Kyselyyn vastasi yhteensä 89 henkilöä, joista valtaosa (67 henkilöä) työskentelee vuorotyössä, sisältäen ilta-, yö- ja viikonlopputyötä. Loput 22 vastaajaa työskentelevät virka-aikatyössä, pääsääntöisesti arkisin klo 8–16. Tämä jako huomioitiin analyysissä, sillä vuorotyön ja virka-aikatyön välillä oletettiin olevan merkittäviä eroja osallistumismahdollisuuksien ja -kokemusten suhteen. Näin

aineisto mahdollisti tarkastelun siitä, miten työaikamuoto vaikuttaa koettuun osallistamiseen ja sen kehittämistarpeisiin.

Kyselyaineisto analysoitiin hyödyntämällä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Suljettujen kysymysten vastaukset käsiteltiin yksinkertaisella tilastollisella analyysillä, esimerkiksi keskiarvoja ja vastausjakaumia tarkastelemalla. Tuloksia vertailtiin lähinnä sen mukaan, tekeekö vastaaja virka-aikatyötä vai vuorotyötä.

Avoimet vastaukset käytiin läpi teemoittelemalla, eli etsimällä niistä toistuvia aiheita ja näkökulmia. Erityistä huomiota kiinnitettiin uusiin osallistamisen ideoihin, kehitysehdotuksiin nykyisiin toimintatapoihin sekä siihen, mihin asioihin henkilöstö kokee haluavansa osallistua. Vastauksista nousi esiin myös huolia ja tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen, mutta useat kommentit sisälsivät myös konkreettisia ajatuksia siitä, miten osallistamista voitaisiin kehittää.

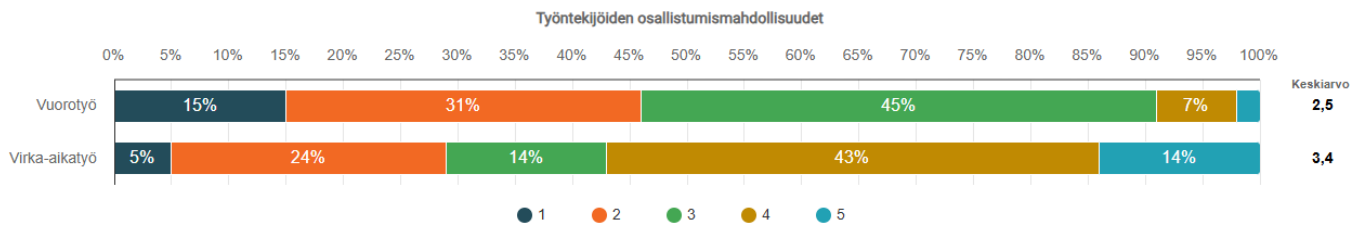
Osallistamisen nykytila

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella osallistamiseen liittyy useita kehittämistarpeita erityisesti vaikuttavuuden ja saavutettavuuden näkökulmasta. Vaikka erilaisia osallistamismenetelmiä on käytössä, niitä ei aina pidetä riittävinä tai aidosti vaikuttavina. Erityisesti ajoitukseen, tiedottamiseen ja palautteen käsittelyn läpinäkyvyyteen liittyy vastaajien mukaan parantamisen varaa. Useat vastaajat toivat esiin kokemuksia siitä, että osallistaminen tapahtuu usein vasta päätöksenteon loppuvaiheessa, jolloin vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset.

Tulosten perusteella osallistamisen toimivuus vaihtelee henkilöstöryhmien välillä. Kyselyn vastaajista suurin osa tekee vuorotyötä, ja erityisesti tässä ryhmässä nousivat esiin haasteet osallistumisen mahdollisuuksissa ja viestinnän tavoitavuudessa. Osallistamisen kokemuksissa näyttäyty selkeä ero vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien välillä, mikä korostaa tarvetta tarkastella osallistamisen nykytilaa myös henkilöstöryhmäkohtaisesti.

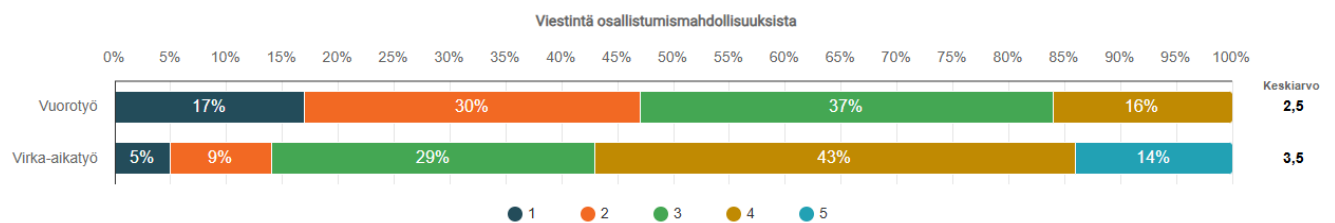
Vuorotyön ja virka-aikatyön eroavaisuudet osallistumisen kokemuksissa

Kyselyn tulosten perusteella vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien työntekijöiden kokemukset osallistumismahdollisuuksista eroavat selvästi toisistaan. Vuorotyötä tekevät kokivat osallistumismahdollisuutensa heikommiksi: heistä vain pieni osa oli tyytyväisiä, ja lähes puolet arvioi osallistumismahdollisuudet selvästi puutteellisiksi. Keskiarvoksi muodostui 2,5, kun taas virka-aikatyötä tekevillä vastaava keskiarvo oli selvästi korkeampi, 3,4. Virka-aikatyötä tekevät arvioivat osallistumisen useammin myönteisesti ja kokivat vaikuttavansa asioihin aidommin (Kuva 2).



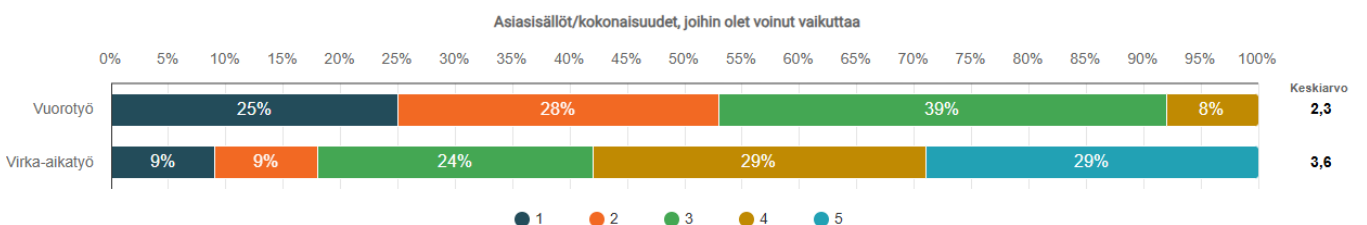
Kuva 2. Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet. (1 = *Erittäin tyytymätön* 2 = *Melko tyytymätön* 3 = *Neutraali* 4 = *Melko tyytyväinen* 5 = *Erittäin tyytyväinen*)

Samanlainen eroavaisuus toistui arvioissa osallistumismahdollisuuksien viestinnästä. Vuorotyötä tekevien keskuudessa lähes puolet koki viestinnän huonoksi tai melko huonoksi, kun taas virka-aikatyöntekijöistä yli puolet oli viestintään tyytyväisiä. Tämä osoittaa, että tieto ei tavoita vuorotyöntekijöitä yhtä tehokkaasti kuin virka-aikatyöntekijöitä. Ero saattaa selittyä työvuorojen ajoituksilla sekä sillä, että viestintäkanavia ei hyödynnetä tai kohdenneta kaikkia henkilöstöryhmiä tavoittavalla tavalla. (Kuva 3).



Kuva 3. Viestintä osallistumismahdollisuuksista. (1 = *Erittäin tyytymätön* 2 = *Melko tyytymätön* 3 = *Neutraali* 4 = *Melko tyytyväinen* 5 = *Erittäin tyytyväinen*)

Kolmantena tarkasteltiin työntekijöiden tyytyväisyyttä niihin asioihin ja kokonaisuuksiin, joihin he ovat kokeneet voivansa osallistua tai vaikuttaa. Tässä ero oli vielä selvempi: vuorotyötä tekevästä yli puolet antoi heikon arvion vaikutusmahdollisuuksien asiasisällöille, kun taas virka-aikatyötä tekevästä valtaosa koki vaikutettavat kokonaisuudet ainakin melko hyväksi. Keskiarvot olivat 2,3 (vuorotyö) ja 3,6 (virka-aikatyö) (Kuva 4).



Kuva 4. Asiasisällöt/kokonaisuudet, joihin olet voinut vaikuttaa. (1 = *Erittäin tyytymätön* 2 = *Melko tyytymätön* 3 = *Neutraali* 4 = *Melko tyytyväinen* 5 = *Erittäin tyytyväinen*)

Tulosten perusteella vuorotyötä tekevät työntekijät ovat virka-aikatyöntekijöitä selvästi tyytymättömämpiä osallistumismahdollisuuksiinsa, viestintään sekä siihen, millaisiin asioihin he ovat voineet vaikuttaa. Tämä voi viitata siihen, että vuorotyön rakenteet asettavat osallistamiselle ja viestinnän tavoittavuudelle erityisiä haasteita. Jotta osallistamisen keinot palvelisivat tasapuolisesti eri työmuotoja, voisi jatkokehittämisessä olla tarpeen tarkastella esimerkiksi viestinnän monikanavaisuutta, osallistamisen selkeää aikatauluttamista ja työaikaan sisältyviä osallistumismahdollisuuksia.

Uusia ideoita osallistamiseen

Kyselyssä nousi esiin useita ehdotuksia uusista osallistamisen muodoista. Seuraavat ideat on valittu esiin niiden toistuvuuden, konkreettisuuden ja toteutuskelpoisuuden perusteella. Ehdotuksista oli tunnistettavissa eroja vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien vastaajien välillä. Alla ehdotukset on ryhmitelty näiden kahden työmuodon mukaan.

Vuorotyötä tekevien ehdotukset

- Säännölliset pienryhmäkeskustelut työvuorojen aikana

Useat vuorotyötä tekevät vastaajat toivoivat kevyitä ja helposti toteutettavia osallistumisen muotoja, jotka integroituvat osaksi työvuoroa. Esimerkiksi pienryhmäkeskusteluja ehdotettiin järjestettäväksi tietyn teeman ympärille. Keskustelun vetäjä voisi koota näkemykset ja toimittaa ne eteenpäin.

Yhdessä ehdotuksessa kuvattiin malli, jossa vuoro, palomestari ja esihenkilö kokoontuvat kerran kuukaudessa keskustelemaan työn kuulumisista ja kehittämiskohteista.

- Matalan kynnyksen palautemahdollisuudet

Vuorotyön näkökulmasta nousi esiin myös tarve kanaville, joiden kautta palautetta voi antaa silloin, kun siihen on aikaa ja mahdollisuus – esimerkiksi anonyymit kehitysehdotukset tai aloitelaatikoiden sähköiset versiot.

Virka-aikatyötä tekevien ehdotukset

- Teemakeskustelut tai työpajat henkilöstöinfojen yhteyteen

Virka-aikatyötä tekevien vastauksissa toivottiin säännöllisiä keskustelutilaisuuksia, jotka liitettäisiin osaksi jo olemassa olevia rakenteita, kuten henkilöstöinfoja. Näitä ehdotettiin järjestettäväksi esimerkiksi neljä kertaa vuodessa, ja niiden aiheet valittaisiin henkilöstön toiveiden pohjalta.

- Esihenkilöfoorumit ja yhteiset keskustelut

Useammassa virka-aikatyön vastauksessa toivottiin esihenkilöfoorumeita, joissa eri tasojen esihenkilöt voisivat jakaa näkemyksiä ja keskustella yhteisistä toimintatavoista. Eräissä vastauksessa toivottiin myös työnohjauksellista lähestymistapaa ja mahdollisuutta kutsua paikalle päällystä yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Kehitysehdotuksia nykyisiin osallistamiskäytäntöihin

Moni vastaaja ei esittänyt täysin uusia osallistamisen muotoja, vaan toivoi parannuksia jo käytössä oleviin keinoihin. Kehitysehdotukset liittyivät usein tuttuun rakenteeseen, kuten henkilöstöinfoihin, kehityskeskusteluihin ja palautekanaviin. Alla ehdotukset on ryhmitelty työmuotojen mukaan niiltä osin kuin erot olivat aineistossa tunnistettavissa.

Vuorotyötä tekevien ehdotukset

- Palautteen ja aloitteiden käsittelyn läpinäkyvyys

Vuorotyötä tekevien vastauksissa korostui kokemus siitä, että annettuun palautteeseen ei aina reagoida näkyvästi tai ollenkaan. Useampi vastaaja toivoi selkeyttä siihen, miten palautteita käsitellään, kuka niistä vastaa ja miten ne etenevät.

- Osallistamisen aikataulutus ja työaikaan integrointi

Eryteisesti vuorotyöntekijät toivat esiin haasteet osallistumisen ajoituksessa. Kehitysehdotuksissa esitettiin toiveita siitä, että osallistumiseen liittyvät asiat tiedotettaisiin ajoissa ja että osallistuminen olisi mahdollista työvuorojen puitteissa – esimerkiksi vuoron sisällä tai useampana ajankohtana järjestettynä.

- Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osallistamiseen

Joissain vastauksissa esitettiin, että kehityskeskusteluja voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin myös palautteen ja kehittämissuhteiden keräämiseen. Tämä nähtiin keinona huomioida yksilölliset näkemykset työn arjesta.

Virka-aikatyötä tekevien ehdotukset

- Aihe-ehdotusten kerääminen henkilöstöinfoihin

Virka-aikatyöntekijöiden ehdotuksissa toivottiin keinoja vaikuttaa henkilöstöinfojen sisältöihin. Esimerkiksi ennakkokyselyt tai mahdollisuus ehdottaa teemoja koettiin tärkeäksi, jotta tilaisuudet vastaisivat paremmin henkilöstön ajankohtaisiin tarpeisiin.

- Asiantuntijatiimien käyttöönotto

Useammassa virka-aikatyön vastauksessa ehdotettiin, että kehittämistä voisi tehdä tiimipohjaisesti tietyn aihealueen ympärillä. Asiantuntijatiimit nähtiin mielekkäänä tapana hyödyntää yksilöiden osaamista ja kiinnostusta sekä luoda vastuullisia kehittäjärooleja.

- Monikanavainen viestintä

Viestinnän osalta virka-aikatyöntekijät ehdottivat, että sähköpostin ja intranetin rinnalle voisi kehittää uusia visuaalisempia tai osallistavampia tapoja viestiä (esim. info-TV asemille). Toive viestinnän selkeydestä ja tiivyydestä esiintyi molemmissa ryhmissä.

Mihin asioihin henkilöstö haluaa osallistua?

Kysely toi esiin monipuolisia näkemyksiä siitä, mihin asioihin työntekijät toivoisivat enemmän osallistumismahdollisuuksia. Vaikka monet toiveet olivat yhteisiä, oli havaittavissa myös eroja vuorotyötä ja virka-aikatyötä tekevien välillä painotusten suhteen. Alla esitetyt neljä pääaluetta kiteyttävät henkilöstön osallistumistoiveita ryhmittäin.

Vuorotyötä tekevien toiveet osallistumisen kohteista

- Työn arjen ja operatiivisen toiminnan kehittäminen

Vuorotyötä tekevien vastauksissa painottui tarve vaikuttaa konkreettisesti arjen työn sujuvuuteen.

Usein mainittuja aiheita olivat:

- Työnjaon ja vuorokohtaisen tehtävien organisointi
- Kaluston, varusteiden ja tilojen käytännön ratkaisut
- Työmenetelmien kehittäminen ja arjen käytäntöjen parantaminen

- Työhyvinvoinnin ja työympäristön parantaminen

Moni vuorotyöntekijä nosti esiin halun vaikuttaa esimerkiksi taukutiloihin, palautumismahdollisuuksiin ja yleiseen työilmapiiriin. Esitettiin myös toiveita siitä, että työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuttaisiin jo suunnitteluvaiheessa.

- Päätöksenteon ymmärrettävyys ja osallistuminen varhaisessa vaiheessa

Useissa vastauksissa kuvattiin kokemusta siitä, että päätökset tehdään ”ylhäällä” ilman vuorovai-
kutusta. Vastaajat toivoivat osallistumista suunnitteluun ennen päätöksiä – etenkin asioissa, jotka
vaikuttavat suoraan omaan työhön.

Virka-aikatyötä tekevien toiveet osallistumisen kohteista

- Organisaation ja prosessien kehittäminen

Virka-aikatyötä tekevät toivoivat enemmän osallistumista laajempien kokonaisuuksien kehittämi-
seen. Esimerkkejä olivat:

- Henkilöstöä koskevat linjaukset (esim. ohjeistus, työhyvinvointimallit)
- Viestinnän kehittäminen ja tiedonkulun parantaminen
- Mahdollisuus vaikuttaa kehittämisprosessien sisältöihin ja aikatauluihin

- Palveluiden ja toimintatapojen uudistaminen

Vastaajat ilmaisivat kiinnostusta osallistua uusien palvelumallien tai toimintatapojen kehittämiseen
ja pilotointiin. Tämä nähtiin osana omaa asiantuntijaroolia ja keinona vaikuttaa työhönsä pitkäjän-
teisesti.

- Oman osaamisen hyödyntäminen kehittämistyössä

Osassa vastauksista esitettiin toive, että henkilöstölle tarjottaisiin mahdollisuus osallistua kehittämi-
seen omien vahvuksiensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaan – esimerkiksi liittyen asiantunti-
juuteen, substanssiosaamiseen tai projektityöhön.

Yhteenveto ja johtopäätökset ennen haastatteluita

Kyselyn tulokset osoittavat, että osallistumisen kokemuksissa on eroavaisuuksia eri henkilöstöryh-
mien ja työmuotojen välillä. Erityisesti vuorotyötä tekevät työntekijät olivat keskimäärin tyytymättö-
mämpiä osallistumismahdollisuuksiinsa, viestintään sekä siihen, millaisiin asioihin he ovat voineet
vaikuttaa. Avoimista vastauksista nousi esiin konkreettisia kehitysehdotuksia sekä toiveita arjen
työhön, viestintään ja päätöksentekoon vaikuttamisesta.

Samalla on tärkeää huomioida, että osa vastaajista ei kokenut osallistamista ongelmalliseksi. Jois-
sain vastauksissa todettiin tyytyväisyyttä nykyisiin osallistamiskäytäntöihin, ja osa vastaajista ei

nähty tarvetta suurille muutoksille. Kaikki eivät myöskään esittäneet konkreettisia kehitysehdotuksia, vaikka kysely pyrki selkeydellään rohkaisemaan siihen.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että monet osallistamiseen liittyvät haasteet liittyvät käytännön toteutukseen – esimerkiksi osallistumisen ajoitukseen, viestinnän tavoittavuuteen eri henkilöstöryhmille sekä siihen, miten palautteita ja aloitteita käsitellään. Myös osallistamismenetelmien tunnettuus ja saavutettavuus vaihtelevat. Joissain vastauksissa ilmeni, että työntekijät eivät aina tunnista osallistumismahdollisuuksia, vaikka niitä olisi tarjolla. Tämä voi liittyä sekä viestintäkäytäntöihin että henkilöstön valmiuteen tai haluun tarttua tarjottuihin keinoihin.

Useat ehdotukset kohdistuivat jo olemassa olevien toimintatapojen parantamiseen – kuten henkilöstöinfojen sisältöön, palautekanavien käsittelyyn ja kehityskeskustelujen hyödyntämiseen – eikä kokonaan uusien mallien rakentamiseen. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa on osallistamisen perusrakenteita, joita voidaan kehittää edelleen käyttäjälähtöisesti. On myös tärkeää huomioida työmuotojen erilaiset tarpeet, jotta osallistuminen on aidosti saavutettavaa eri henkilöstöryhmille.

Näiden alustavien tulosten pohjalta on perusteltua siirtyä seuraavaan vaiheeseen – henkilöstön haastatteluihin. Haastatteluiden tavoitteena on syventää ymmärrystä esiin nousseista teemoista, arvioida kehitysehdotusten toteuttamiskelpoisuutta ja löytää konkreettisia ratkaisuja osallistamisen kehittämiseksi siten, että ne palvelevat eri työmuotoja ja henkilöstörooleja tarkoituksenmukaisesti.

4.4.2 Benchmarking-tulokset: osallisuus käytännössä muilla pelastuslaitoksilla

Osallistamisen kehittämisen tueksi toteutettiin vertailukysely viidelle pelastuslaitokselle, joista saatiin vastauksia kuudelta asiantuntijalta. Vaikka vastaajajoukko oli pieni, se tarjosi arvokasta vertailupohjaa siihen, miten osallistaminen nähdään ja toteutuu muissa organisaatioissa. Benchmarking-tulokset toimivat tämän opinnäytetyön taustana ja suuntaa antavana kontekstina Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen kehittämistyölle.

Kaikki vastaajat arvioivat osallistamisen erittäin tärkeäksi osaksi pelastuslaitoksen toimintakulttuuria. Sen sijaan osallistamisen käytännön toteutuksessa ilmeni vaihtelua: osa koki osallistumisen toteutuvan kohtalaisesti tai hyvin, kun taas osa kuvasi käytäntöjä vielä keskeneräisiksi. Vastausten perusteella osallistamisen arvo ymmärretään laajasti, mutta toimintamallit ja rakenteet sen ympärillä vaihtelevat eri laitoksissa.

Vain yhden pelastuslaitoksen edustaja vastasi, että heillä kirjallisesti määritelty osallistamisen toimintamalli. Useimmissa organisaatioissa osallistaminen perustui erilaisiin käytäntöihin, kuten

työntekijäkyselyihin, palautekeskusteluihin, osallistamiseen projekteihin tai säännöllisiin tiimipalaveri-
vereihin. Toimivimpina keinoina pidettiin erityisesti projektityöskentelyä, jossa työntekijät saivat
osallistua kehittämiseen oman kiinnostuksensa tai osaamisensa perusteella. Myös epämuodolliset
keskustelut arjessa nähtiin vaikuttavina.

Vastauksissa nousi esiin esimerkkejä osallistamisen tavoista, joissa työntekijöitä on osallistettu ke-
hittämisprojekteihin heidän osaamisensa tai kiinnostuksensa perusteella. Näitä toimintamalleja ku-
vasivat yksittäiset vastaajat, eikä voida varmuudella sanoa, kuinka laajasti ne ovat käytössä kysei-
sissä organisaatioissa.

Tällainen osallistamisen tapa – jossa hyödynnetään henkilöstön erityisosaamista tai henkilökoh-
taista motivaatiota – ei noussut vahvasti esiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osallistamiskäy-
tännöissä tämän työn aineistossa. Siksi olisi kiinnostavaa selvittää, voisiko tällaisia malleja kehittää
myös oman organisaation käyttöön.

Esimerkiksi osaamisen kartoitus, avoimet kutsut osallistua kehittämistyöhön tai projektien linkittä-
minen henkilöstön kiinnostuksen kohteisiin voisivat tarjota tapoja lisätä vaikuttamisen mielekkyyttä.
Ennen suoraa soveltamista olisi kuitenkin tärkeää arvioida, mitkä näistä malleista ovat aidosti siir-
rettävissä nykyiseen toimintakulttuuriin ja rakenteisiin

Osallistamisen esteiksi tunnistettiin yleisimmin ajankäytön ongelmat ja resurssien rajallisuus – eri-
tyisesti se, että operatiivinen työ vie valtaosan työajasta, jolloin osallistumiseen ei jää tilaa. Lisäksi
nostettiin esiin henkilöstön vaihteleva kiinnostus osallistua kehittämiseen sekä johtamiseen ja vies-
tintään liittyvät epäselvyydet. Joissain organisaatioissa mainittiin myös muutostilanteet, kuten hy-
vinvointialueuudistus, jotka voivat heikentää henkilöstön uskoa osallistamisen vaikuttavuuteen.

Kehittämistarpeet kohdistuivat erityisesti siihen, että osallistamista tulee ohjata suunnitelmallisem-
min. Tärkeiksi tekijöiksi nostettiin palautekanavien kehittäminen, osallistamisen rakenteiden selkiyt-
täminen sekä se, että henkilöstön osaaminen tunnustetaan jo rekrytointivaiheessa ja hyödynnetään
kehittämisessä läpi työuran. Myös osallistumisen vaikutusten näkyväksi tekeminen ja selkeä vies-
tintä nousivat esiin luottamuksen rakentajina.

Benchmarking osoittaa, että osallistamisen kehittäminen on ajankohtainen ja yhteinen haaste pe-
lastuslaitoksille. Vaikka käytännöt ja resurssit vaihtelevat, tunnustetaan tarve lisätä työntekijöiden
aitoja vaikuttamismahdollisuuksia ja kehittää rakenteita, jotka tukevat osallistumista työn arjessa.
Nämä havainnot tarjoavat arvokkaan vertailupohjan, kun siirrytään tarkastelemaan Keski-Uuden-
maan pelastuslaitoksen henkilöstön omia kokemuksia ja näkemyksiä osallistamisesta.

Johtopäätökset benchmarking-tuloksista

Benchmarking-aineiston perusteella voidaan todeta, että osallistamisen kehittäminen on yhteinen ja tunnistettu tavoite pelastuslaitoksissa. Vaikka osallistamisen käytännöt vaihtelevat, niiden taustalla oleva pyrkimys – henkilöstön osallisuuden lisääminen arjen työssä ja kehittämisessä – on selkeästi jaettu. Benchmarking osoittaa myös, että osallistaminen ei ole riippuvainen pelkästään muo-
dolisista malleista, vaan sitä voidaan toteuttaa monin eri tavoin, kunhan siihen löytyy tahtoa ja rakenteellista tukea.

Benchmarking-vastauksissa nousi esiin esimerkkejä osallistamisen tavoista, joissa työntekijöitä on osallistettu kehittämisprojekteihin heidän osaamisensa tai kiinnostuksensa perusteella. Näitä toimintamalleja kuvasivat yksittäiset vastaajat, eikä voida varmuudella sanoa, kuinka laajasti ne ovat käytössä kyseisissä organisaatioissa.

Tällainen osallistamisen tapa – jossa hyödynnetään henkilöstön erityisosaamista tai henkilökohtaista motivaatiota – ei noussut vahvasti esiin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osallistamiskäytännöissä tämän työn aineistossa. Siksi olisi kiinnostavaa selvittää, voisiko tällaisia malleja kehittää myös oman organisaation käyttöön.

Esimerkiksi avoimet kutsut osallistua kehittämistyöhön tai projektien linkittäminen henkilöstön kiinnostuksen kohteisiin voisivat tarjota tapoja lisätä vaikuttamisen mielekkyyttä. Ennen suoraa soveltamista olisi kuitenkin tärkeää arvioida, mitkä näistä malleista ovat aidosti siirrettävissä nykyiseen toimintakulttuuriin ja rakenteisiin.

Toinen keskeinen opetus benchmarkingista liittyy osallistamisen edellytyksiin: osallistumista ei voi syntyä ilman selkeitä käytäntöjä, viestintää ja johtajuutta, joka tukee henkilöstön mukaan ottamista. Osallistaminen ei myöskään onnistu ilman aikaa – monessa vastauksessa korostui tarve osoittaa osallistumiselle tilaa työajassa. Tämä on ajankohtainen kysymys myös omassa organisaatiossa, jossa resurssit on tällä hetkellä suunnattu ensisijaisesti operatiiviseen toimintaan.

Benchmarking-tulokset eivät siis ainoastaan tue oman organisaation kysely- ja haastatteluaineistosta nousseita havaintoja, vaan antavat myös suuntaviivoja siihen, millaisia ratkaisuja voisi ottaa käyttöön tai edelleen kehittää. Samalla ne muistuttavat siitä, että osallistamisen onnistuminen rakentuu pienistä teoista, selkeistä rakenteista ja pitkäjänteisestä kulttuurinmuutoksesta, jossa henkilöstön osaaminen nähdään voimavarana – ei erillisenä lisänä.

4.5 Ideoi ja kokeile

Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa vaiheessa, Ideoi ja kokeile, kehitetään aiemmissa vaiheissa tunnistettujen tarpeiden ja löydösten pohjalta konkreettisia ratkaisuja ja testataan niitä käyttäjien kanssa (Palvelumuotoilu Palo 2018). Tämän vaiheen tavoitteena on kehittää ja tarkentaa ideoita vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa – pienin askelin, nopeasti ja ketterästi (Brown 2009, 95–96; Liedtka & Ogilvie 2011, 131–144). Tässä kehittämistyössä pääasiallisena menetelmänä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, jotka mahdollistivat syvällisen keskustelun kehitysehdotuksista ja niiden käytännön toteutettavuudesta organisaation eri osissa.

Haastatteluihin osallistui viisi asiantuntijaa johtavista ja esihenkilöasemista organisaation eri palvelualueilta.

Haastateltavat valittiin yhteistyössä strategisen kehittämisen asiantuntijatiimin kanssa siten, että he edustivat organisaation eri rooleja ja näkökulmia.

Haastatteluissa käytiin yksitellen läpi kehitysehdotuksia, jotka oli tunnistettu edeltävien vaiheiden analyysistä. Ehdotukset, joita osallistujat kommentoivat ja arvioivat, olivat:

- henkilöstöinfon uudistaminen,
- teemakeskustelut organisaatiotasolla,
- esihenkilöfoorumit,
- kehityskeskustelujen säännöllinen toteuttaminen,
- anonyymien palautteiden ja aloitteiden tekeminen.

Osallistujia pyydettiin pohtimaan kunkin ehdotuksen hyötyjä, haasteita sekä sitä, miten eri henkilöstöryhmät saataisiin sitoutumaan ehdotusten toteutukseen. Keskusteluissa tarkennettiin kehitysehdotusten sisältöä ja arvioitiin niiden soveltuvuutta arjen työympäristöön. Vaikka ehdotuksia ei vielä kokeiltu käytännössä, ne käsiteltiin mahdollisimman konkreettisesti – tavoiteltiin ns. kevyttä prototypointia. Tämä lähestymistapa on linjassa palvelumuotoilun iteratiivisen luonteen kanssa, jossa ideoita kehitetään ja testataan yhteistyössä käyttäjien kanssa ennen laajempaa käyttöönottoa (Stickdorn ym. 2018, 132–133; Liedtka & Ogilvie 2011, 117–130).

Esihenkilöiden ja johdon näkemyksillä oli tässä vaiheessa erityinen merkitys, sillä heiltä haettiin ymmärrystä siitä, miten osallistamismenetelmien jalkautus organisaatiossa voisi onnistua ja miten rakenteet tukisivat niiden käyttöönottoa eri yksiköissä. Lisäksi keskusteltiin esihenkilöiden roolista osallistamisen mahdollistajina ja suunniteltiin keinoja, joilla heidän tukeaan ja aktiivisuuttaan voisi vahvistaa muutoksen tukemisessa.

Haastattelut sovittiin henkilökohtaisesti ja osallistujille toimitettiin etukäteen tutkimustiedote, jossa esiteltiin kehittämistyön tausta, tavoitteet ja haastattelun sisältö. Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumiseen ja siihen, että vastauksia voidaan käyttää kehittämissä nimettömästi.

Suurin osa haastatteluista toteutettiin osallistujien omilla työpisteillä, osa etäyhteydellä Teamsin kautta. Kaikki haastattelut litteroitiin Microsoft Wordin litterointityökalun avulla: osa haastatteluista suoraan keskustelun aikana ja osa Teams-nauhoitteista jälkikäteen. Litteroinnissa ei käytetty nimiä, vaan puhujat nimettiin esimerkiksi "Puhuja 1" tai "Puhuja 2". Dokumentointi tehtiin huolellisesti tietosuojaperiaatteita noudattaen: aineisto tallennettiin salattuna OneDrive-pilvipalveluun, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Tämä lähestymistapa mahdollisti ideoinnin ja kokeilemisen palvelumuotoilun hengessä mutta soveltui samalla asiantuntijaorganisaatioon, jossa muutosten testaaminen edellyttää harkintaa ja tilannesidonnaisuutta. Haastattelut osoittautuivat tehokkaaksi tavaksi kehittää ideoita edelleen ja valmistella niitä jatkokehitystä ja mahdollista käyttöönottoa varten.

4.5.1 Haastattelujen analyysi

Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teemoittelemalla. Viidestä tehdystä haastattelusta muodostettiin yhtenäinen kuva osallistamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja konkreettisista parannusehdotuksista. Haastattelut syvensivät kyselyssä esiin nousseita havaintoja ja vahvistivat käsitystä siitä, mitkä osallistamisen keinot koetaan toimivina ja mitkä vaativat kehittämistä.

Haastattelujen arvo oli erityisen suuri siinä, että ne toivat esiin henkilöstön näkemyksiä työn arjen käytännöistä ja osallistumisen mahdollisuuksista suoraan käyttäjän eli työntekijän näkökulmasta. Haastateltavat toimivat omissa työyksiköissään paitsi osallistujina, myös osallistavassa roolissa – esimerkiksi tiiminvetäjinä tai kehittämistoimintaan osallistuvina asiantuntijoina. Heidän kokemuksensa ja näkemyksensä tarjosivat syvällistä asiantuntijatietoa siitä, miten osallistaminen voisi toteutua mielekkäällä ja realistisella tavalla heidän työssään.

Haastattelut eivät siten ainoastaan täydentäneet kyselyaineistoa, vaan myös toimivat osallistamisen välineenä itsessään. Ne antoivat tilaa työntekijöiden äänelle ja mahdollistivat sen, että osallistamista tarkasteltiin yhteisluomisen näkökulmasta – yhdessä niitä kehittämiskohteita etsien, jotka tukevat arjen työn sujuvuutta ja työyhteisön toimivuutta.

Osallistamisen kehittämistarpeet

Haastatteluaineisto syvensi ymmärrystä siitä, millaisia odotuksia ja haasteita osallistamiseen työyhteisössä liittyy. Haastateltavat, jotka toimivat esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä, toivat esiin näkemyksiä, jotka pitkälti heijastelivat kyselyn tuloksia: osallistaminen koetaan tärkeäksi, mutta siihen liittyy edelleen epäselvyyksiä, epäyhtenäisiä käytäntöjä ja toteutuksen haasteita. Haastattelujen avulla oli mahdollista tarkastella näitä ilmiöitä syvällisemmin – ei ainoastaan todeta, että osallistamista tulisi kehittää, vaan myös hahmottaa, millaiset käytännön ratkaisut voisivat palvella eri henkilöstöryhmiä arjen tasolla.

Haastateltavien mukaan osallistamisen vaikuttavuus on keskeinen edellytys sen toimivuudelle. Osallistumisen toivotaan johtavan konkreettisiin vaikutuksiin – ei jäävän muodolliseksi tai näennäiseksi. Tätä korostettiin useassa yhteydessä, esimerkiksi palautekanavien toimivuuden ja päätöksenteon läpinäkyvyyden osalta. Erityisesti esiin nousi se, että palautteiden ja ehdotusten tulisi johtaa näkyviin toimenpiteisiin tai vähintään siihen, että niiden käsittelyprosessi on avoin ja selkeä. Tällöin osallistuminen koetaan aidommaksi ja merkityksellisemmäksi.

Vaikka haastateltavat eivät edusta koko henkilöstöä, heidän roolinsa mahdollistaa arvokkaan näkymän siihen, miten osallistamisen vaikuttavuus näyttäytyy johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tämä havainto tukee myös kyselyaineistosta noussutta kokemusta siitä, että osallistaminen kaipaa enemmän konkreettista vastinetta ja vuorovaikutusta päätöksenteossa.

Osallistamisen toimivuutta haastaa myös viestinnän toteutus ja tavoitavuus. Vaikka organisaatiossa on käytössä useita viestintäkanavia, niitä ei haastateltavien mukaan aina koeta riittäviksi tai eri henkilöstöryhmille kohdennetuiksi. Erityisesti vuorotyön rakenteet koettiin haasteena: tietoa saatetaan jakaa tavoilla, jotka eivät tavoita kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Tällöin myös osallistumismahdollisuudet jäävät näkymättömiksi tai epätasaisiksi.

Haastateltavat esihenkilöt tarkastelivat viestintää kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä he toivoivat itse selkeämpää ja ajantasaisempaa tietoa osallistumiseen liittyvistä tavoista, palautteen etenemisestä ja päätöksenteon prosesseista. Toisaalta he toivat esiin huolen siitä, tavoittavatko nykyiset viestintäkeinot heidän oman henkilöstönsä tehokkaasti. Esihenkilön rooli osallistamisen mahdollistajana vaatii, että tieto kulkee molempiin suuntiin – mutta tämä ei toteudu aina toivotulla tavalla. Samalla he tunnistivat, että viestinnän onnistuminen edellyttää myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta tiedon vastaanottamisessa ja kiinnostusta osallistumista kohtaan.

Monissa puheenvuoroissa nousi esiin tarve selkiyttää osallistamisen vastuujakoa. Kysymykset siitä, kuka vie asioita eteenpäin tai vastaa palautteista, koettiin epäselviksi. Esihenkilöiden rooli nähtiin tässä ratkaisevana: heidän tehtäväkseen nähtiin paitsi osallistumisen mahdollistaminen,

myös osallistamisen tukeminen työyhteisössä. Samalla he tarvitsevat itse tukea ja rakenteita tehtävässään – esimerkiksi esihenkilöfoorumien tai yhteisten käytäntöjen muodossa.

Osallistamisen esteitä tarkasteltaessa vuorotyön ja ensihoidon kuormitus nousivat erityiseen tarkasteluun. Ajankäyttö ja työvuorojen yhteensovittaminen vaikeuttavat osallistumista kehittämiseen. Tämä asettaa vaatimuksia osallistamisen ajankohdille, keinoille ja osallistumisen keveydelle: tarvitaan vaihtoehtoja, jotka mahdollistavat osallistumisen myös niille, joiden työ ei salli osallistumista perinteisissä rakenteissa.

Lopuksi aineistossa kuvastui selkeä toive osallistamisen kulttuurin vahvistamisesta. Osallistaminen ei saisi olla irrallinen tai erikseen ohjattu prosessi, vaan sen tulisi kytkeytyä arjen keskusteluihin, työn suunnitteluun ja yhteisiin linjauksiin. Haastateltavat toivoivat osallistamisesta vuorovaikutteista ja avoimesti johdettua prosessia, joka tukee yhteistä kehittämistä ja rakentaa luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Näin osallistaminen ei jää yksittäiseksi toimiksi, vaan alkaa rakentua osaksi työyhteisön tapaa toimia.

Konkreettiset kehitysehdotukset

Haastatteluissa tarkasteltiin yhdessä kyselyssä esiin nousseita osallistamisen ideoita ja kehittämistarpeita. Haastateltavat saivat kommentoida ja arvioida eri ehdotusten toimivuutta omasta työroolistaan ja yksikkönsä näkökulmasta käsin. Keskustelujen rakenne mahdollisti sen, että ideoita ei käsitelty irrallisina listauksina, vaan niitä tarkasteltiin suhteessa työn arkeen, käytännön toteutusmahdollisuuksiin ja organisaation rakenteisiin.

Useat ideat – kuten Webropol-lomakkeiden hyödyntäminen henkilöstöinfojen sisällön suunnittelussa, esihenkilöfoorumien uudistaminen ja yksilöllisemmät kehityskeskustelut – herättivät selkeää kiinnostusta ja saivat konkreettisia kehitysehdotuksia esimerkiksi toteutustavasta tai aikatauluksesta. Haastateltavat pohtivat myös sitä, miten eri henkilöstöryhmät, kuten vuorotyöntekijät tai ensihoitajat, voisivat osallistua kyseisiin käytäntöihin mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Tämä toi jo tässä vaiheessa esiin eroja eri ryhmien saavutettavuuden ja resurssien välillä.

Keskustelujen perusteella voidaan todeta, että konkreettisten ideoiden yhteinen tarkastelu auttoi paitsi vahvistamaan niiden tarpeellisuutta, myös muotoilemaan niistä realistisempia ja kohderyhmille sopivampia. Esimerkiksi ideointihetkiä koskevissa ehdotuksissa nousi esiin tarve fasilitointiin, valmisteluun ja siihen, että keskustelujen kohteena olisi sellaisia asioita, joihin oikeasti voidaan vaikuttaa. Näin osallistaminen näyttäytyy enemmän vuoropuheluna kuin yksisuuntaisena kuulemisena – ja juuri tätä osallistajat toivoivat lisää.

Osallistamisen esteet ja edellytykset

Haastatteluaineisto toi esiin, että osallistumisen esteet ovat harvoin yksittäisiä tai helposti korjattavia, vaan ne liittyvät laajemmin työn arkeen, organisaation rakenteisiin ja resurssien riittävyyteen. Moni haastateltava koki, että vaikka halua osallistua olisi, siihen ei ole aikaa, mahdollisuuksia tai selkeää paikkaa työssä. Kehittämistyöhön osallistuminen jäi usein muiden kiireellisempien tehtävien jalkoihin – etenkin operatiivisissa tehtävissä ja ensihoidossa, joissa työn kuormitus on jatkuvaa ja ennakoimattomampaa kuin virka-aikatyössä.

Yksi merkittävimmistä esteistä liittyi viestintään. Tiedon koettiin olevan joko hajanaista, vaikeasti tavoitettavaa tai niin geneeristä, ettei sen koettu koskettavan omaa työtä. Tällöin osallistumiskehotukset eivät herättäneet kiinnostusta tai luottamusta siihen, että osallistumisella olisi merkitystä. Useampi haastateltava totesi myös, että osallistumisen este ei aina ole tiedon puute, vaan ymmärryksen puute siitä, miten ja miksi johonkin asiaan voi tai kannattaa osallistua. Tämä viittaa siihen, että osallistamisen esteitä on tarkasteltava myös organisaation kulttuurin ja yhteisen ymmärryksen näkökulmasta – ei vain viestintäkanavien riittävyydestä käsin.

Haastateltavat toivat esiin, että osallistumisen mahdollistaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja konkreettisia rakenteita. Tarvitaan esimerkiksi selkeitä aikatauluja, kuten vuosikelloja, sekä tilaisuuksia, joissa osallistuminen on odotettua, aikataulutettua ja työajalla toteutuvaa. Samalla osallistumisen tulee olla kytketty selkeästi organisaation päätöksentekoprosesseihin, jotta se ei jää irralliseksi puheeksi ilman vaikutusmahdollisuuksia.

Keskeisessä roolissa tässä kaikessa ovat esihenkilöt. Heiltä odotetaan osallistumista mahdollistavaa otetta, mutta myös osaamista ohjata keskustelua oikeaan suuntaan ja tuoda henkilöstön näkökulmia organisaation sisälle. Useampi haastateltava nosti esiin tarpeen tukea esihenkilöitä tässä roolissa – joko koulutuksen, työnohjauksen tai vertaiskeskustelujen kautta. Yksittäisen esihenkilön omat toimintatavat voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten osallistaminen koetaan tiimitasolla.

Erityisesti ensihoidossa osallistumisen esteet nousivat esiin selkeämmin ja jäsentyivät kolmen osa-alueen ympärille. Ensinnäkin vuorotyön ja keikkaluonteisuuden vuoksi työn rytmi ei mahdollista osallistumista esimerkiksi yhteisiin tilaisuuksiin ilman erillistä järjestelyä. Toiseksi johtamisen hajanaisuus koettiin haasteelliseksi: vastuuhenkilöitä on useita ja päätöksenteko saattaa tapahtua kaukana arjesta, jolloin keskusteluyhteys ei muodostu luonnostaan. Kolmanneksi keskeiseksi esteeksi nousi resurssien rajallisuus – työaika on varattu lähes kokonaan operatiivisen työn suorittamiseen, jolloin kaikki muu, kuten kehittämistyöhön osallistuminen, kouluttautuminen tai oman työn suunnittelu, jää helposti sivuun. Tämä vaikuttaa pitkällä aikavälillä myös työssä kehittymisen mahdollisuuksiin, motivaatioon ja sitoutumiseen. Osallistuminen vaatii aikaa ja tilaa, joita ei tällä hetkellä aina ole riittävästi tarjolla.

Kaikista näistä näkökulmista nousee yhteinen viesti: osallistumisen mahdollistaminen ei ole yksittäinen teko tai kutsu, vaan se rakentuu johdonmukaisista rakenteista, tuesta, jaetusta ymmärryksestä ja työn arkea kunnioittavista ratkaisuista. Nämä muodostavat osallistamisen todelliset edellytykset.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Haastattelut vahvistivat kyselyn löydökset ja toivat esiin tarpeen suunnitelmalliselle, selkeästi johdetulle ja vaikutukselliselle osallistamiselle. Tulosten perusteella osallistamisen kehittämiseksi tarvitaan sekä kevyempiä, arkeen sulautuvia osallistumisen tapoja, että rakenteellisia muutoksia – esimerkiksi päätöksenteon läpinäkyvyyden lisäämistä, palautteiden käsittelyn selkeyttämistä ja kehittämistyön resursointia. Erityisesti ensihoidossa osallistamisen haasteet ovat vahvasti sidoksissa työmuotoon ja kuormitukseen, mikä edellyttää työyksikkökohtaisia ratkaisuja.

Haastatteluiden perusteella osallistaminen voi toimia merkittävänä motivaatiotekijänä silloin, kun se koetaan aidoksi ja omaa työtä koskevaksi. Haastateltavien näkemykset osoittavat, että osallistumishalu ei synny käskystä, vaan mahdollisuudesta – osallistamisen täytyy olla merkityksellistä, saavutettavaa ja vaikutuksellista. Samalla on kuitenkin tunnistettava, että kaikki työntekijät eivät koe tarvetta osallistua aktiivisesti kehittämistyöhön, eikä siihen tule pakottaa. Osallistuminen on aina yksilöllinen valinta, jota on syytä kunnioittaa.

Toisaalta, mikäli työntekijällä on halua, aikaa tai erityistä osaamista, tulisi organisaation pystyä tunnustamaan ja hyödyntämään tämä potentiaali. Tämä edellyttää paitsi toimivia rakenteita, myös kulttuuria, jossa osallistuminen nähdään arvokkaana osana työyhteisöä – ei ylimääräisenä tehtävänä. Kaikkien haastateltavien kanssa jaettiin näkemys siitä, että osallistamisen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Se vaatii johdon sitoutumista, esihenkilöiden tukea ja selkeää suunnitelmaa. Kehittämisen tueksi on tärkeää määrittää mittareita ja seurannan keinoja, joiden avulla voidaan arvioida, missä määrin osallistuminen vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimintaan – ja kehittää toimintaa edelleen.

Lopulta osallistaminen alkaa yksilöstä: motivaatio, kiinnostus ja vastuu omasta osallistumisesta ovat työntekijällä. Organisaation tehtävä on mahdollistaa osallistuminen, tukea sen edellytyksiä ja varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi – silloin kun siihen on halua ja tilaisuus.

4.6 Testaa ja toteuta

Palvelumuotoilu Palon (2018) prosessin viimeisessä vaiheessa, *Testaa ja toteuta*, keskitytään kehitettyjen ratkaisujen viimeistelyyn ja käytännön toteutettavuuden varmistamiseen. Tässä

kehittämistyössä vaihe käynnistyi siinä kohtaa, kun aiemmissa vaiheissa kerättyä ja analysoitua aineistoa tuli ryhtyä kokoamaan konkreettiseksi lopputuotokseksi. Tässä vaiheessa työskentely muuttui entistä itsenäisemmäksi, ja luovuudelle oli erityisen paljon tilaa: oli pohdittava, miten kokonaisuudesta rakentuu mahdollisimman käyttökelpoinen, selkeä ja vaikuttava lopputulos, joka tukee pelastuslaitoksen osallistamiskulttuurin kehittämistä.

Keskeistä oli suunnitella tuotosta niin, että sitä voidaan hyödyntää vaiheittain ja yhteiskehittää edelleen. Vaikka valmis ohjeistus ei ollut vielä tavoitteena, tuotoksen haluttiin olevan sellainen, jonka pohjalta voidaan konkreettisesti lähteä rakentamaan yhteisiä käytäntöjä. Suunnitteluprosessi sisälsi paljon vuoropuhelua eri asiantuntijoiden kanssa – erityisesti viestinnän ja kehittämisen tehtävissä toimivien kanssa. Yhdessä pohdittiin, mikä lähestymistapa olisi organisaation kannalta hyödyllisin, millaisia visuaalisia ja rakenteellisia ratkaisuja kannattaisi käyttää, ja miten tuotoksesta saadaan mahdollisimman helposti omaksuttava.

Yhtenä tärkeänä osana tätä vaihetta oli palaveri viestintätiimin kanssa, jossa sovittiin, miten kehittämistyön tulokset kannattaa raportoida ja tuottaa. Keskusteluissa painotettiin, että viestintätiimillä on paras asiantuntemus henkilöstöinfon suunnittelun ja tulevaisuuden kehittämisen näkökulmasta, ja tämän vuoksi infon kehittämiseen liittyvät havainnot päätettiin koostaa erilliseksi materiaaliksi heidän käyttöönsä. Tämä ratkaisu tukee myös sitä periaatetta, että kehittämistyön tuloksia ohjataan eteenpäin oikeille vastuutahoille jatkotyöstettäväksi.

Suunnittelun edetessä tarkentui myös fokuksen rajaus: tuotoksessa keskitytään erityisesti siihen, miten esihenkilöt voivat käytännössä edistää osallistamista ja vahvistaa osallistavaa kulttuuria omassa toiminnassaan. Vaikka osa menetelmistä oli organisaatiolle jo ennestään tuttuja, painopiste siirtyi siihen, miten niitä voidaan jäsentää, tukea ja hyödyntää systematisemmin osallistamisen näkökulmasta. Samalla tunnistettiin asioita, joiden kehittäminen kuuluu enemmän muille vastuutahoille – esimerkiksi henkilöstöinfon kehittämistarpeet kirjattiin esiin, mutta niiden jatkotyöstö ohjautuu viestintätiimille.

Testausvaiheessa tuotosta muotoiltiin palautteiden ja keskustelujen perusteella useaan otteeseen, ja sen sisältöä muokattiin käyttäjälähtöisesti. Vaikka laajamittaista pilotointia ei tässä vaiheessa toteutettu, tuotoksen toimivuutta arvioitiin kevyesti muun muassa palautteenkeruun avulla. Näin varmistettiin, että kokonaisuus vastaa organisaation todellisia tarpeita ja että käyttöönottoa voidaan viedä eteenpäin hallitusti, vaiheittain ja yhteisöllisesti.

Osallistavan suunnittelun ja yhteisöllisen tekstin tuottamisen näkökulmasta lopputuotoksen muotoiluprosessia voidaan kuvata myös osallistamiseen kasvamisena. Kuten Stevanovic ym. (2020, 213) tuovat esiin, osallistuminen ei ole vain yksilön omaehtoista toimintaa, vaan prosessi, johon

kasvetaan vuorovaikutuksen ja yhteisten tekstikäytänteiden kautta. Lopputuotoksen suunnittelu ei ollut vain kirjoittamista, vaan jatkuvaa yhteistä neuvottelua siitä, mikä on dokumentointikelpoista ja tarkoituksenmukaista organisaation käyttöön. Tällainen osallistava kirjoitusprosessi mahdollistaa paitsi yhteisen ymmärryksen rakentumisen, myös sen, että syntyvä teksti todella palvelee yhteisön tarpeita – ei vain sisällöllisesti vaan myös käyttökelpoisuudeltaan.

4.7 Tulokset ja tuotosten kuvaus

Kehittämistyön tuloksena syntyi konkreettinen ja käytännönläheinen asiakirja **“Kehitysehdotukset työntekijöiden osallistamiseen”**, joka kokoaa yhteen ehdotuksia, periaatteita ja menetelmiä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen osallistamiskäytäntöjen tueksi. Lisäksi työn yhteydessä laadittiin **pilotointisuunnitelma**, jonka avulla yksittäisiä osallistamisen muotoja voidaan kokeilla rajatusti valituissa yksiköissä ennen laajempaa käyttöönottoa.

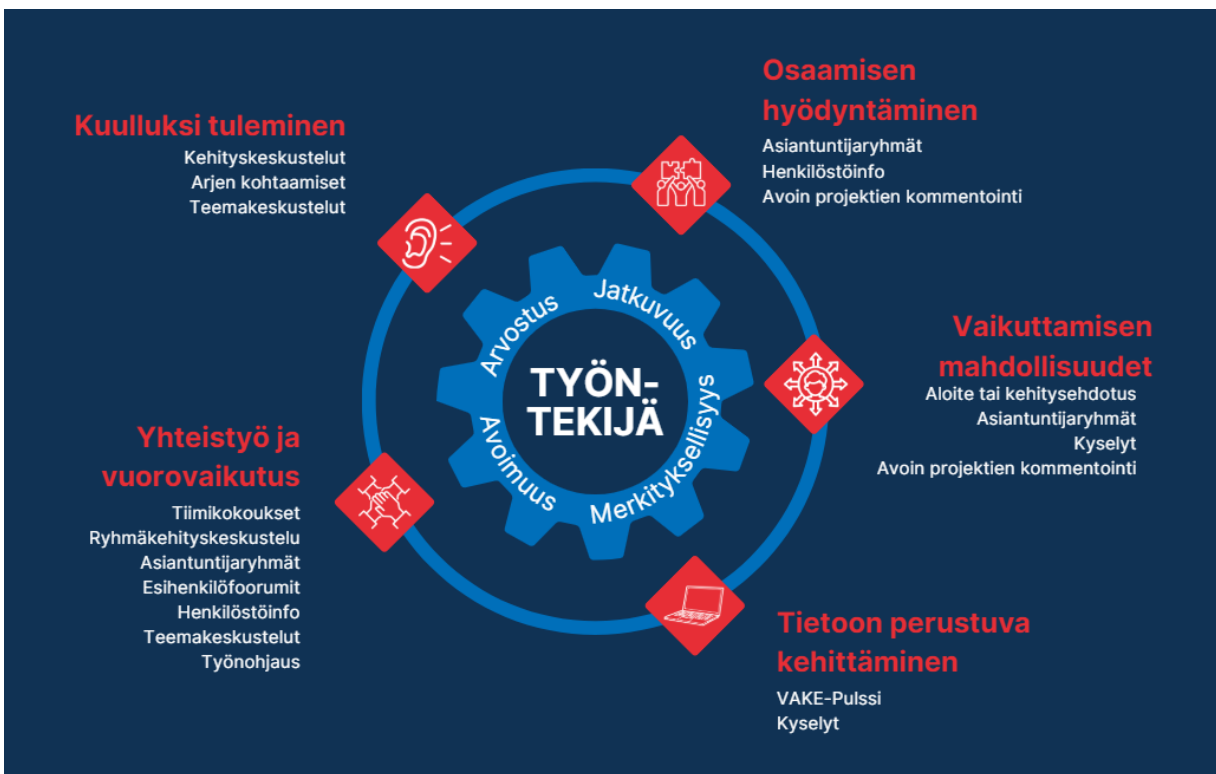
Kehittämistyön aikana havaittiin, että osallistamisen teemat kytkeytyvät arjen rakenteisiin ja osallistamisen kulttuuriin – eivät pelkästään yksittäisiin menetelmiin. Tämän vuoksi haluttiin rakentaa kokonaisuus, joka ei tarjoa vain yksittäisiä ratkaisuja, vaan ohjaa osallistamista laajemmin kohti pitkäjänteistä ja arjessa näkyvää osallistamiskulttuuria.

Ehdotuskokonaisuuden keskeinen tavoite on tarjota esihenkilöille ja johdolle konkreettisia menetelmiä ja suuntaviivoja, joiden avulla osallistamista voidaan edistää eri tilanteissa. Vaikka osallistamisen menetelmiä on jo olemassa, tunnistettiin tarve tuoda niitä näkyväksi ja ennen kaikkea selvittää, mikä tekee tavallisista toimintatavoista aidosti osallistavia.

Kehitysehdotukset työntekijöiden osallistamiseen -kokonaisuus sisältää mm. seuraavat osat:

- **Osallistamisen tavoitetila ja periaatteet** (liite 4). Tämä osio kuvaa, mitä osallistaminen tarkoittaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella, millainen toimintakulttuuri sitä tukee ja millaisia osallistumisen periaatteita organisaatioon tavoitellaan.
- **Osallistamisen periaatteet ja arvopohja** -kuva (kuva 5), joka havainnollistaa visuaalisesti osallistamisen ytimen, keskeiset periaatteet ja niihin kytkeytyvät esimerkkikäytännöt.
- **Kuvaukset osallistamisen menetelmistä**, joissa painotetaan, miten eri käytännöt voidaan toteuttaa osallistavasti. Yksittäisiä menetelmiä ei opinnäytetyössä esitellä kattavasti, mutta liitteessä esitelty tyyli toimii esimerkkinä siitä, miten osallistamisen näkökulma voidaan tuoda esiin arkisissa käytännöissä.

- **Osallistamisen vuosikellon luonnos** (liite 5), joka rytmittää osallistamisen toistuvaksi ja ennakoitavaksi toiminnaksi vuoden mittaan. Vuosikello toimii suunnittelun ja vuorovaikutuksen tukena.
- **Vastuut ja roolit osallistamisessa** (liite 6), jossa määritellään eri henkilöstöryhmien roolit osallistamisen edistämiseksi. Tämä auttaa jäsentämään, kenellä on mahdollisuus ja velvollisuus tukea osallistamista arjessa.



Kuva 5. Osallistamisen periaatteet ja arvopohja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella Työntekijä on osallistamisen keskiössä. Häntä ympäröivät osallistamisen keskeiset periaatteet – kuulluksi tuleminen, vaikuttamisen mahdollisuudet, yhteistyö ja vuorovaikutus, osaamisen hyödyntäminen sekä tietoon perustuva kehittäminen – joiden kautta työntekijä voi osallistua työnsä, työyhteisönsä ja organisaation kehittämiseen.

Keskellä oleva ratas kuvastaa osallistavaa toimintakulttuuria, jota ohjaavat arvostus, avoimuus, jatkuvuus ja merkityksellisyys.

Tuotos on muotoiltu niin, että se toimii samalla sekä ohjeistavana että keskustelua herättävänä asiakirjana. Se ei vielä sulje pois vaihtoehtoja, vaan jättää tilaa organisaation omalle ja yhteiselle jatkokehittämiselle.

Pilotointisuunnitelma toimii käytännön ohjeistuksena organisaatiolle kehitysehdotusten kokeilemiseksi ja arvioimiseksi ennen niiden mahdollista laajempaa käyttöönottoa. Koska

kehitysehdotukset ovat toistaiseksi karkea malli, pilotointisuunnitelma tarjoaa rakenteen siihen, miten valikoituja osallistamisen muotoja voidaan testata aidossa työympäristössä ja kerätä niistä hyödyllistä palautetta jatkokehittämistä varten.

Pilotointisuunnitelmassa esitellään kolme osallistamismenetelmää, joiden kokeilua suositellaan toteutettavaksi eri yksiköissä ja työmuodoissa:

- Anonyymi aloitekanava
 - Tavoitteena tarjota matalan kynnyksen osallistumismahdollisuus niille, jotka eivät halua tai voi osallistua kasvokkain.
 - Ohjeet koskevat sekä toteutustapaa että palautteen käsittelyä.
- Johdon nosto keskusteluun
 - Tavoitteena vahvistaa johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta.
 - Menetelmä perustuu johdolta nousevan teeman käsittelyyn osana yksikön omaa arkea.
- Työpaja osallistamiskäytäntöjen esittelyyn ja ideointiin
 - Tavoitteena osallistuttaa henkilöstö suoraan kehitystyöhön ja kerätä näkemyksiä eri menetelmien käyttökelpoisuudesta.
 - Sisältää esimerkin työpajan rakenteesta ja ohjeet fasilitointiin.

Pilotointiin valitut osallistamismenetelmät edustavat erilaisia osallistumisen tapoja: yksilötason vaikuttamista, johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua sekä ryhmälähtöistä yhteiskehittämistä. Kaikille menetelmille on suunnitelmassa määritelty selkeä tavoite, käytännön toteutusohjeet, arviointitapa sekä vastuuroolit. Näin organisaatiolla on mahdollisuus toteuttaa pilotointeja hallitusti ja ilman tarvetta suunnitella toteutusta uudelleen menetelmäkohtaisesti.

Pilotointijakson kesto on noin 1–2 kuukautta. Tänä aikana vastuuhenkilöt toteuttavat kokeilut suunnitelman mukaisesti ja keräävät palautetta joko suoraan henkilöstöltä, havainnoimalla tai keskustelujen kautta. Palautteen pohjalta voidaan arvioida, mitkä osallistamisen muodot ovat valmiita laajempaan käyttöön ja mitkä kaipaavat vielä kehittämistä. Samalla pilotointi mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät osallistumaan paitsi sisällöllisesti, myös kehittämisen tapojen muotoiluun.

Pilotointisuunnitelma toimii näin ollen paitsi testauksen välineenä, myös osallistavan toimintakulttuurin käytännön rakentajana. Se auttaa juurruttamaan uusia osallistamisen muotoja hallitusti ja tarjoaa perustan kehitysehdotusten esittelemiselle pelastuslaitoksen johtoryhmässä.

Kehittämistyön aikana nousi toistuvasti esiin myös toiveita ja kehittämistarpeita **henkilöstöinfoihin liittyen**. Näiden pohjalta päätettiin koostaa erillinen ehdotusmateriaali viestintätiimin käyttöön.

Viestintätiimin kanssa käydyissä keskusteluissa todettiin, että tämä on tarkoituksenmukainen tapa edetä, sillä tiimi vastaa henkilöstöinfon suunnittelusta ja toteutuksesta, ja heillä on parhaat mahdollisuudet kehittää sitä pitkäjänteisesti osana organisaation viestintäkokonaisuutta.

4.7.1 Vaikutukset ja laajempi käyttömahdollisuus

Kehitetty kokonaisuus tarjoaa Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle konkreettisen lähtökohdan osallistavan toimintakulttuurin vahvistamiseen. Se auttaa jäsentämään, mitä osallistaminen tarkoittaa käytännössä, ja tarjoaa esimerkkejä siitä, miten osallistamisen keinoja voidaan toteuttaa osana arkisia rakenteita – sekä vuorotyötä tekevien että virka-aikaisessa toiminnassa työskentelevien näkökulmasta. Tuotoksessa esitetyt osallistamisen muodot eivät ole sidottuja yksittäiseen yksikköön tai työmuotoon, vaan ne rakentuvat yleisistä periaatteista, jotka tukevat työntekijöiden kuulemistä ja osallisuuden kokemusta eri tilanteissa.

Tuotoksen vahvuus on sen muokattavuus ja laajennettavuus. Organisaatio voi hyödyntää sisältöjä haluamallaan tavalla ja soveltaa niitä omiin tarpeisiinsa. Kehittämistyön lopputuotos toimii ikään kuin ehdotuksena tai kehitysalustana, joka mahdollistaa jatkotyöstön. Koska varsinaiset käyttöön otettavat ohjeet ja suunnitelmat syntyvät organisaation oman harkinnan ja päätöksenteon kautta, eivät tuotokset tule sellaisenaan osaksi julkista opinnäytetyötä. Tämä rajaus mahdollistaa sen, että pelastuslaitos voi vapaasti jatkaa työn kehittämistä ja päättää, miten ja milloin se haluaa mahdollisesti jakaa kehittämiään käytäntöjä myös muiden organisaatioiden käyttöön.

Osallistaminen on aihe, joka herättää kiinnostusta monilla pelastuslaitoksilla, ja se tarjoaa luontevan keskustelunaiheen myös valtakunnallisilla foorumeilla tai verkostoissa. Jos Keski-Uudenmaan pelastuslaitos näkee sen tarkoituksenmukaisena, se voi halutessaan jakaa käyttöönottamiansa ohjeita ja kokemuksia laajemmalle kentälle. Tällä tavoin yksittäisen organisaation kehittämistyö voi palvella koko toimialaa ja tukea osallistavan työotteen yleistymistä pelastusalalla laajemminkin.

4.7.2 Jatkokehitys ja käyttöönoton tuki

Koska kehittämistyön varsinainen tavoite ei ollut osallistamisen mallien jalkauttaminen, suunniteltiin tueksi erillinen pilotointisuunnitelma. Sen avulla organisaatio voi kokeilla ehdotettuja osallistamismenetelmiä rajatusti, kerätä kokemuksia sekä arvioida niiden toimivuutta eri henkilöstöryhmien arjessa ennen laajamittaista käyttöönottoa. Pilotoinnin avulla voidaan tunnistaa paitsi toimivimmat osallistamisen tavat, myös mahdolliset esteet ja kehityskohteet eri yksiköissä ja työaikamuodoissa.

Jotta osallistava toimintakulttuuri voi juurtua osaksi organisaation arkea, on tärkeää kehittää tukirakenteita, jotka tukevat sen toteutumista pitkäjänteisesti. Tällaisia rakenteita voivat olla esimerkiksi koulutusmateriaalit, työpajat sekä helposti käyttöön otettavat osallistamisen menetelmät. Ne voivat

tukea sekä esihenkilöiden että henkilöstön valmiuksia osallistavaan työotteeseen ja lisätä yhteistä ymmärrystä osallistamisen tavoitteista. Koulutuksellisten tukitoimien rinnalla tarvitaan myös viestintää, joka tuo osallistamisen näkyväksi eri kanavissa ja lisää sen merkityksellisyyttä henkilöstön silmissä (Selander ym. 2025, 43).

Lisäksi tarvitaan välineitä palautteen keräämiseen ja osallistamisen vaikutusten seurantaan. Systemaattinen arviointi mahdollistaa sen, että osallistamisen keinoja voidaan kehittää palautteen pohjalta edelleen. Organisaation olisi hyvä rakentaa mekanismeja, jotka tukevat jatkuvaa kehittämistä ja arviointia. Esimerkiksi vuosittaiset työpajat, kehityskeskustelut ja osallistamissuunnitelman säännöllinen päivitys voivat toimia tässä tukena. (Hakanen 2011, 65; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 318–321.) Tällainen rakenteellinen jatkuvuus auttaa varmistamaan, että kehittämistoimenpiteet eivät jää yksittäisiksi toimenpiteiksi, vaan niillä on pitkäaikaista vaikuttavuutta.

Osallistamisen juurtumista edistää myös se, että kehittämistyö integroidaan osaksi organisaation normaaleja prosesseja ja johtamista. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit, joissa käsitellään osallisuutta ja työhyvinvointia, voivat luoda tilan yhteiselle keskustelulle ja nopealle reagoinnille henkilöstön tarpeisiin (Bakker & Demerouti 2017, 273–285). Yhdistämällä palvelumuotoilun, osallistavan johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmat, voidaan rakentaa kestävä strategia, joka sopeutuu jatkuvasti työelämän muutoksiin ja tukee henkilöstön hyvinvointia (Selander ym. 2025, 44).

Tämä kehittämistyö tarjoaa organisaatiolle konkreettisen pohjan, jolta osallistamisen käytäntöjä voidaan lähteä viemään eteenpäin. Toteutus ja jatkokehitys siirtyvät nyt organisaation vastuulle. Jotta työ ei jää kertaluonteiseksi, tarvitaan aktiivista sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta. Vain näin osallistamisesta voi tulla osa jatkuvaa oppimista, kehittämistä ja johtamiskulttuuria – ei vain yksi kehittämishanke muiden joukossa.

5 Pohdinta

5.1 Keskeiset löydökset

Tämä kehittämistyö oli monella tapaa juuri sitä, mitä palvelumuotoilun prosessilta voi odottaa: matka, jonka varrella suunnitelmat tarkentuivat, muuttuivat ja lopulta hahmottuivat konkreettiseksi tuotokseksi. Lopulliset versiot tuotoksista eivät olleet valmiina alussa, vaan syntyivät vaihe vaiheelta – yhdessä henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen, kokeilujen ja oivallusten kautta. Valittu palvelumuotoilun malli toimi tässä kehittämistyössä erittäin hyvin ja tuki etenemistä juuri oikealla tavalla.

Kokonaisuutena kehittämistyö vastasi alkuperäisiin tavoitteisiin: onnistuin tunnistamaan ja tuomaan kehittämisehdotuksia osallistamismenetelmiin, jotta ne huomioisivat Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen monimuotoisen henkilöstön tarpeet. Työn aikana korostui erityisesti se, kuinka tärkeää on miettiä osallistamisen keinot käytännön työn näkökulmasta – niiden täytyy sopia arkeen, eri työaikamuotoihin ja olla aidosti saavutettavia. Osallistaminen ei voi olla päälle liimattu prosessi, vaan sen pitää tukea työtä, ei vaikeuttaa sitä.

Yksi keskeinen oivallus oli osallistamisen ja työhyvinvoinnin vahva yhteys. Kun työntekijät voivat osallistua ja kokevat tulevansa kuulluiksi, syntyy paitsi kokemus merkityksellisyydestä, myös hallinnan tunnetta, joka voi vähentää kuormitusta. Samalla syntyy tunne yhteenkuuluvuudesta – siitä, että ollaan osa samaa porukkaa ja tehdään asioita yhdessä. Nämä havainnot vahvistivat aiempaa tutkimusta, mutta toivat esiin myös pelastusalan omia erityispiirteitä, kuten sen, miten paljon operatiivisen työn rytmi vaikuttaa siihen, miten ja milloin osallistuminen ylipäänsä on mahdollista.

Samalla on kuitenkin todettava, että tämä kehittämistyö raapaisi vasta pintaa. Monia ideoita jäi vielä kypsymään ja olisi kiinnostavaa päästä näkemään, miten ehdotettu osallistamissuunnitelma toimii käytännössä – ja mitä siitä edelleen syntyy, kun sitä lähdetään pilotoimaan. Työ oli hyvä alku, mutta kehittäminen on jatkuva prosessi.

5.2 Mahdolliset yllätykset tai ristiriitaisuudet

Työn aikana nousi esiin myös useita yllättäviä havaintoja. Yksi keskeisimmistä oli se, kuinka vahvasti henkilöstö toivoi osallistumisen olevan konkreettista, selkeää ja helposti saavutettavaa. Alkuvaiheessa ajattelin, että laajemmat keskustelutilaisuudet ja pidemmät osallistamisprosessit olisivat toivottuja, mutta käytännössä toiveet kohdistuivat nopeisiin, rajattuihin ja arjen rytmiin sopiviin keinoihin – kuten lyhyisiin tietoisuuksiin tai kohdennettuihin kyselyihin. Tämä toi uudenlaista

ymmärrystä siitä, miten tärkeää on sovittaa osallistamismuodot työnkuvaan ja aikataulullisiin reunaehdoihin.

Varsinaisesti tulokset eivät olleet ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta ne toivat esiin hyvin konkreettisesti sen, millaisia käytännön haasteita osallistamisen toteuttamiseen liittyy erityisesti kiireisessä, operatiivisesti toimivassa organisaatiossa. Osallistaminen ei ole vain keinoja ja kanavia, vaan se liittyy vahvasti siihen, miten työ arjessa jäsentyy ja kuinka helposti työntekijä voi kokea osallistumisen mielekkääksi.

Yllättävä ja paikoin turhauttavakin havainto oli se, että henkilöstö nosti esiin monia osallistamisen tarpeita, joihin organisaatiossa on jo olemassa työkaluja tai rakenteita, joista ei joko tiedetä, tai niitä ei koeta saavutettaviksi tai vaikuttaviksi. Tämä sai pohtimaan, missä kohtaa viestintä tai osallistamisen suunnittelu on katkennut. Onko niin, että viestit eivät tavoita? Vai eikö viesti tunnu merkitykselliseltä tai aidosti osallistavalta?

Kehittämistyön aikana nousi myös esiin ristiriitoja henkilöstön ja johdon välillä. Vaikutelmaksi jäi, että monessa tilanteessa osallistamispyrkimykset saattavat jäädä varjoon, koska luottamus niiden taustalla olevaan tahtotilaan on heikentynyt. Ajoittain tuntui jopa siltä, että henkilöstön ja johdon välinen kuilu on niin syvä, että mikään kehittämisyritys ei saa kunnolla tuulta alleen, koska lähtökohteisesti uskoa muutokseen ei ole. Tämä oli sekä pysäyttävä että tärkeä havainto, joka muistuttaa siitä, että osallistaminen ei voi rakentua vain uusien työkalujen varaan. Se vaatii myös pitkäjänteistä kulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämistä.

5.3 Johtopäätökset

Kehitetyt osallistamismenetelmät, kuten kehityskeskustelut, teemakeskustelut ja työpajat, näyttivät kehittämistyön aikana toimivina ja tarpeellisina ratkaisuin. Osallistavat menetelmät eivät kuitenkaan ole pelkästään teknisiä ratkaisuja, vaan niissä on keskeistä se, että henkilöstölle annetaan ääni ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen (Mäki 2010, 288). Juuri tällaiset keinot voivat konkreettisesti lisätä työn merkityksellisyyttä, vahvistaa kokemusta hallinnan tunteesta ja lisätä yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Samalla ne voivat alkaa rakentaa uudelleen luottamusta esihenkilöiden ja johdon suuntaan askel kerrallaan.

Työn tulokset kytkeytyvät vahvasti työn teoreettiseen viitekehykseen. Palvelumuotoilun periaatteet – käyttäjälähtöisyys, ketteryys ja kokeileva kehittäminen – osoittautuivat erittäin toimiviksi myös osallistamisen kehittämisessä. Myös osallistavan johtamisen ajatukset siitä, että työhyvinvointi rakentuu kuulluksi tulemisesta, vaikuttamisen mahdollisuuksista ja aidosta vuorovaikutuksesta, saivat vahvistusta tämän työn kautta. Pelastusalan kaltaisessa organisaatiossa, jossa työ on vaativaa

ja toimintakulttuuri perinteisesti hierarkkinen, juuri osallistaminen voi tarjota uudenlaisen väylän rakentaa yhteyttä työn eri tasojen välille.

Yksi selkeä johtopäätös on, että osallistamisen kehittämiseen kannattaa tarttua nyt – ja kunnolla. Työn aikana syntyi vahva tunne siitä, että luottamus johdon ja operatiivisen henkilöstön välillä on paikoin niin heikko, ettei sitä voi enää ohittaa. Tätä kuilua ei korjata yhdellä kyselyllä tai työpajalla, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä, esihenkilöiden koulutusta, johdon sitoutumista ja henkilöstön kuulemista aidosti – ei muodollisesti. Muuten vaarana voi olla, että osallistaminen jää edelleen irralliseksi sanahelinäksi, joka ei kannata arjessa.

Tämän työn perusteella voidaan todeta, että osallistamisen kehittäminen ei ole pelkkä organisaation sisäinen kehityshanke, vaan se on muutos työpaikan toimintakulttuurissa. Sen onnistuminen edellyttää koko työyhteisön panosta: johdon, esihenkilöiden ja jokaisen työntekijän. Se vaatii tilaa avoimelle vuorovaikutukselle, luottamuksen rakentamista ja rohkeutta uudistaa tapaa tehdä työtä yhdessä (Lavikka 2004, 330). Mutta se on mahdollista – ja juuri nyt on oikea aika tarttua siihen mahdollisuuteen.

5.4 Työn vaikuttavuus ja käytännön hyödyt

5.4.1 Vaikutukset pelastuslaitoksen toimintaan

Tämän kehittämistyön konkreettisin hyöty on se, että se tarjoaa pelastuslaitokselle selkeitä ja realistisia keinoja henkilöstön osallistamisen vahvistamiseen. Suunnitellut osallistamismenetelmät mahdollistavat osallistumisen kynnystä ja voivat auttaa saamaan mukaan myös niitä työntekijöitä, joita perinteiset osallistamismallit eivät ole tavoittaneet. Kun ihmisellä on tunne, että oma näkökulma tulee kuulluksi ja sillä voi olla vaikutusta, se heijastuu suoraan työmotivaation ja hyvinvoinnin kautta myös työn laatuun ja työyhteisön ilmapiiriin (Edmondson 1999, 354–360).

Tämän työn vaikuttavuus ei kuitenkaan rajoitu pelkästään siihen, mitä tässä ja nyt kehitettiin. Kehittämistyö toimii myös esimerkkinä siitä, miten osallistavia prosesseja ylipäänsä voidaan tehdä – ja kuinka palvelumuotoilu toimii hyvänä lähestymistapana pelastusalan kaltaisessa ympäristössä. Työssä yhdistettiin osallistavia menetelmiä ja käyttäjälähtöistä ajattelua tavalla, joka antoi henkilöstölle aidon roolin kehittämisessä. Tämä lähestymistapa voisi hyvin toimia jatkossakin, kun organisaatio haluaa kehittää toimintaansa yhdessä henkilöstön kanssa.

Hyödyt voivat siis olla kauaskantoiset, jos organisaatiossa ollaan valmiita tarttumaan kehittämistyön tuloksiin tosissaan. Työpaikan voimavaroihin, kuten osallistamiseen, panostaminen vaatii resursseja, mutta se voi lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja vahvistaa yhteistä kulttuuria (Bakker &

Demerouti 2017, 273–285). Jos tämän työn ehdotuksia viedään eteenpäin systemaattisesti ja rohkeasti, se voi olla alku pitkäjänteiselle kulttuurin muutokselle.

Tätä työtä ei kannata nähdä vain yksittäisenä "projektina", vaan lähtölaukauksena jatkuvalla kehittämiselle – mallina siitä, miten asioita voidaan tehdä toisin, yhdessä.

5.4.2 Hyödyt esihenkilöiden näkökulmasta

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt ehdotus osallistamisen kehitysehdotuksista on suunnattu erityisesti niille henkilöille, jotka toimivat osallistavassa roolissa – kuten esihenkilöille, tiiminvetäjille ja muille kehittämistyötä tekeville. Tavoitteena on ollut tehdä osallistamisesta mahdollisimman helppoa ja saavutettavaa myös heidän näkökulmastaan. Lopputuotos kokoaa yhteen selkeitä ja konkreettisia menetelmiä, joita voi ottaa käyttöön matalalla kynnyksellä ilman suurta suunnittelutyötä. Se tarjoaa apuvälineitä, jotka tekevät osallistamisesta vähemmän kuormittavaa ja helpottaa osallistavien käytäntöjen jalkauttamista arkeen.

Esihenkilöiden näkökulmasta osallistaminen voi keventää omaa työtaakkaa, kun vastuuta ja näkemyksiä jaetaan laajemmin. Esihenkilön rooli voi muuttua enemmän suunnan näyttäjäksi ja ajatusten kokoajaksi kuin yksittäiseksi ratkaisijaksi, mikä tukee yhteistä päätöksentekoa ja tiimin oppimista. (Edmondson 1999, 354–360; Mäki 2010, 291; Cameron & Green 2015, 113–119.) Tällainen muutos ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii esihenkilöltä luottamusta henkilöstön osamiseen ja rohkeutta päästää irti kontrollista. Uskon, että pitkällä aikavälillä osallistava johtaminen ei pelkästään tue työn sujuvuutta, vaan vahvistaa myös esihenkilön omaa työhyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemusta.

Henkilöstön osallistaminen tukee autonomiaa ja kokemusta omasta vaikutusmahdollisuudesta, mikä lisää työmotivaatiota ja luottamusta (Deci & Ryan 2000, 3–7). Palautteiden ja keskustelujen perusteella etenkin sellaiset keinot koettiin toimiviksi, joissa osallistuminen oli vaivatonta ja johti näkyviin toimenpiteisiin. Tämä korostaa tarvetta avoimelle palautteen käsittelylle ja vuorovaikutteiselle ilmapiirille. Kun työntekijät kokevat, että heidän näkemyksillään on merkitystä ja että heidän kokemuksiinsa suhtaudutaan vakavasti, se vahvistaa luottamusta esihenkilöä kohtaan (Edmondson 1999, 354–360; Mäki 2010, 294; Cameron & Green 2015, 113–116). Tämä luottamus puolestaan hyödyttää myös esihenkilöä: palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu, vuorovaikutus muuttuu avoimemmaksi, ja esihenkilö saa käyttöönsä enemmän tietoa arjen toiminnasta ja kehityskohteista. Luottamuksellinen suhde mahdollistaa myös rakentavamman palautekulttuurin, joka tukee koko työyhteisön oppimista ja kehittymistä.

Kehittämistyön myötä on selvää, että esihenkilöiden rooli on avainasemassa osallistamisen onnistumisessa. He ovat ne, jotka mahdollistavat osallistumisen toteutumisen käytännössä, tai

vaihtoehtoisesti voivat sen estää. Siksi on tärkeää, että osallistamisen keinoja ei vain ehdoteta, vaan että niiden käyttöönottoon tarjotaan myös tukea, koulutusta ja esimerkkejä. Osallistaminen ei saa jäädä yksittäisten ihmisten intohimon varaan, vaan sen on oltava osa arjen johtamiskulttuuria.

5.4.3 Hyödyt työhyvinvoinnille ja työilmapiirille

Osallistamisen lisäämisellä voi olla merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamisessa. Kun työntekijöille tarjotaan aitoja vaikutusmahdollisuuksia ja heidän ajatuksiaan kuullaan, se voi vähentää kuormitusta ja lisätä tunnetta hallinnasta omassa työssä. Itsemääräämisteorian (Deci & Ryan 2000, 3–7) mukaisesti ihmiset voivat paremmin silloin, kun heidän tarpeensa autonomiasta, pätevyydestä ja yhteenkuuluvuudesta täyttyvät. Osallistaminen tukee juuri näitä tarpeita. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tulla kuulluksi lisää myös työn merkityksellisyyden kokemusta, joka puolestaan vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Hakanen 2011, 52–55.)

Osallistaminen ei siis ole vain ”kiva lisä”, vaan sillä voi olla suora yhteys työn imuun, työssä jaksamiseen ja työpaikan vetovoimaan. Tämä on erityisen merkityksellistä kuormittavassa työympäristössä, kuten pelastusalalla, jossa korkeat vaatimukset ja vastuu voivat altistaa työuupumukselle. (Schaufeli & Bakker 2004, 297–299, 309–310.) Kun työntekijä kokee, että hänen kokemuksensa ja näkemyksensä ovat arvokkaita, syntyy myös vahvempi yhteisöllisyyden tunne ja luottamus omaan työyhteisöön.

Esihenkilöiden ja johdon rooli osallistavan toimintakulttuurin rakentamisessa on keskeinen. Heidän esimerkinsä, asenteensa ja toimintatapansa vaikuttavat suoraan siihen, koetaanko osallistuminen aidoksi vai muodolliseksi. Osallistava johtaminen, jossa viestintä on avointa, palautetta käsitellään läpinäkyvästi ja henkilöstö otetaan mukaan arjen kehittämiseen, tukee sekä työhyvinvointia että organisaation kehittymistä. (Larjovuori & Heikkilä-Tammi 2024, 155; Työterveyslaitos 2020.)

Osallistamisen ei siis tarvitse olla suuria rakenteita tai laajoja strategiaprosesseja – joskus jo pienet asiat, kuten mahdollisuus vaikuttaa käytäntöihin tai tulla kuulluksi omassa tiimissä, voivat tehdä suuren eron työn arjessa. Näitä pieniä, mutta merkityksellisiä hetkiä osallistaminen voi tuoda lisää. Ja juuri niitä hetkiä työyhteisöissä tarvitaan, jotta hyvinvointi voi vahvistua – yksi pala kerrallaan.

5.4.4 Mahdolliset haasteet vaikuttavuuden toteutumisessa

Vaikka osallistamisen hyödyt ovat selviä, sen vieminen arjen käytäntöihin ei ole yksiselitteistä. Lavikan (2004, 325) mukaan yksi keskeisimmistä esteistä kehittämistyön vaikuttavalle toteutumiselle on jatkuva kiire ja aikapaine. Erityisesti silloin, kun organisaatioon kohdistuu useita muutoksia samanaikaisesti, pitkäjänteinen kehittäminen jää helposti taka-alalle. Aikataulupaineet ja akuutit tehtävät vievät huomion, ja osallistamisen kaltaiset ”ei-pakolliset” asiat jäävät sivuun, vaikka juuri

nämä asiat voisivat pitkällä aikavälillä parantaa arjen sujuvuutta, työn mielekkyyttä ja yhteisöllisyyttä.

Kun työpäivät täyttyvät operatiivisista vaatimuksista ja hallinnollisista velvoitteista, osallistavien menetelmien käyttöönotto voi tuntua ylimääräiseltä ponnistukselta. On myös inhimillistä, että kiireessä voi tuntua helpommalta tehdä päätökset itse ja nopeuttaa prosesseja sen sijaan, että pysähtyisi kuulemaan ja osallistamaan henkilöstöä. Vaikka osallistaminen pitkällä aikavälillä helpottaa päätöksentekoa ja tuo parempia ratkaisuja, se vaatii alkuvaiheessa lisäpanostusta.

Siksi osallistamisen vakiinnuttaminen vaatii muutakin kuin hyviä ideoita. Se vaatii selkeitä vastuita, johdonmukaista seuranta ja konkreettisia tavoitteita. On tärkeää, että organisaatiossa on yhteisesti sovitut linjaukset siitä, miten osallistamista toteutetaan ja kuka siitä vastaa. Vain siten voidaan varmistaa, etteivät kehitetyt mallit jää yksittäisiksi kokeiluiksi tai suosituksiksi, vaan niistä tulee osa pysyvää toimintatapaa.

5.5 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän kehittämistyön myötä syntyi useita konkreettisia ehdotuksia työntekijöiden osallistamisen vahvistamiseksi, mutta työ ei suinkaan pääty tähän. Nyt tarvitaan erityisesti päätöksiä ja panostusta siihen, että kehitetyt keinot otetaan käyttöön ja niitä aletaan testata ja kehittää edelleen arjen toiminnassa. Organisaatiossa olisi tärkeää määritellä selkeästi, kuka vastaa osallistamisen toteutumisesta eri yksiköissä ja miten osallistamisen tilaa seurataan esimerkiksi osana vuosikelloa tai pulssikyselyitä. Lisäksi olisi hyödyllistä tukea osallistavassa roolissa toimivia esimerkiksi koulutuksella, perehdytyksellä ja materiaalipankilla, jotta menetelmien käyttö on mahdollisimman vaivatonta.

Osallistamista voisi kehittää jatkossa edelleen pilotoimalla kehitettyjä malleja eri yksiköissä ja keräämällä systemaattisesti palautetta siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tämä edellyttää avoimuutta keilla ja myös lupa epäonnistua. Samalla olisi hyvä arvioida, kuinka hyvin osallistamisen keinot tavoittavat erilaisissa työaikamuodoissa työskentelevät henkilöt, ja tarvittaessa mukauttaa keinoja heidän näkökulmastaan toimivammiksi. Juurtumisen kannalta keskeistä on, että osallistamisen toteutus ei jää vain yksittäisten esihenkilöiden vastuulle, vaan että se sisällytetään osaksi organisaation johtamiskulttuuria ja arkisia käytäntöjä.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta olisi kiinnostavaa selvittää tarkemmin, millainen rooli esihenkilöillä on osallistamisen onnistumisessa – ja millaista tukea he itse kokevat tarvitsevansa sen toteuttamiseen. Lisäksi aihetta voisi tarkastella laajemmin vertailemalla eri pelastuslaitosten osallistamiskäytäntöjä: mitkä keinot ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin ja mitkä taas vaativat paikallista

räätälöintiä. Näin syntyisi laajempaa ymmärrystä siitä, millaiset rakenteet ja toimintatavat tukevat osallistavaa kulttuuria pelastusalan erityisolosuhteissa.

Tässä työssä ei ollut mahdollista käsitellä kovin syvällisesti sitä, miten osallistaminen konkreettisesti vaikuttaa pitkällä aikavälillä työhyvinvointiin, työilmapiiriin tai organisaation tuloksellisuuteen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi pitkittäistutkimuksia, joissa seurataan osallistamisen vaikutuksia suhteessa työn imun kokemukseen, sairauspoissaoloihin tai vaihtuvuuteen. Näin saataisiin tärkeää tietoa siitä, mitä hyötyjä osallistava toimintakulttuuri todella tuottaa – ja voitaisiin perustella kehittämistyötä entistä vahvemmin myös vaikuttavuuden näkökulmasta.

5.6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni kokonaisuudessaan hyvin ja selkeässä suunnassa, mutta aivan kuten kehittämistyössäkin, matkan varrella tuli eteen myös yllätyksiä ja haasteita. Erityisesti aineistonkeruun ja osallistamismenetelmien kokeilujen aikataulut osoittautui työläämmäksi kuin alun perin arvioin. Henkilöstön työvuorot, kiireinen toimintaympäristö ja käytännön yhtensovittaminen vaativat enemmän aikaa ja joustoa kuin olin suunnitellut. Jatkossa varaisin aineistonkeruuseen reilummin pelivaraa ja jättäisin tilaa myös odottamattomille muutoksille. Lisäksi aika tuntui melkein loppuvan kesken, viimeistelylle ei ollut tarpeeksi aikaa. Suunnitteluvaihe oli muuten realistinen, ja prosessi eteni vaiheittain loogisesti.

Suurin oppimiseni tapahtui siinä, kuinka palvelumuotoilun periaatteet kuten käyttäjälähtöisyys ja käytännönläheinen kehittäminen voivat aidosti tukea osallistamisen kehittämistä monimuotoisessa työyhteisössä. Pääsin käytännössä soveltamaan kehittämisprosessin eri vaiheita ja huomasin, miten tärkeää on pysyä avoimena muutoksille ja reagoida työn edetessä esiin nouseviin tarpeisiin. Opin myös, kuinka iso merkitys vuorovaikutuksella on: miten esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu voi joko mahdollistaa tai estää osallistavan toimintakulttuurin kehittymisen.

Ammatillinen osaamiseni syventyi erityisesti kehittämistyön suunnittelussa, osallistavien menetelmien käytössä ja palautteen hyödyntämisessä. Palvelumuotoilun viitekehys ei jäänyt vain teoreettiseksi lähestymistavaksi, vaan siitä tuli konkreettinen työkalu, jota voin hyödyntää jatkossa omassa työssäni erityisesti silloin, kun suunnitellaan henkilöstön osallistumista tai kehitetään työhyvinvoinnin käytäntöjä. Opin myös arvostamaan suunnitelmallisuutta, mutta samalla uskaltamaan jättää tilaa sille, että kaikkea ei tarvitse tietää etukäteen.

Jos aloittaisin työn nyt alusta, ottaisin henkilöstön mukaan jo aikaisemmassa vaiheessa suunnittelemaan ja ideointiin. Alkuvaiheen osallistaminen olisi voinut sitouttaa enemmän ja tuoda lisää näkökulmia kehittämistyön suuntaamiseen. Lisäksi olisin voinut panostaa vielä vahvemmin viestintään

esimerkiksi tuomalla kehittämistyötä näkyvämmäksi projektin aikana. Jälkikäteen ajatellen olisin halunnut suunnitella vielä selkeämmin myös sen, miten organisaatio voi tukea minua työn aikana ja missä kohdissa voimme yhdessä pysähtyä pallotelemaan ideoita. Olisi ollut hyödyllistä sopia etukäteen tarkemmin myös siitä, millaisia odotuksia organisaatiolla on työn suhteen, ja mitä suuntaa se olisi toivonut työn lopputulokselle. Näin olisin voinut varmistaa entistä paremmin, että kehittämistyön lopputuotos palvelisi juuri organisaation tarpeita ja olisi mahdollisimman käyttökelpoinen sen arjessa.

Tulevaisuudessa aion hyödyntää opinnäytetyössä opittuja menetelmiä ja näkökulmia niin kehittämisprojekteissa kuin päivittäisessä työssäni. Osallistamisen merkityksen ymmärtäminen auttaa minua suunnittelemaan prosesseja, joissa henkilöstö pääsee aidosti mukaan ja vaikuttamaan. Näen palvelumuotoilussa paljon potentiaalia organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja aion syventää osaamistani sillä saralla jatkossakin.

Opinnäytetyö on vahvistanut kiinnostustani työhyvinvointiin, osallistavaan johtamiseen ja kehittämistyöhön organisaatioissa. Tämä prosessi on myös selkeyttänyt omaa ammatillista suuntaani: haluan jatkossakin toimia rooleissa, joissa voin tukea ihmisiä, yhteisöjä ja organisaatioita kehittymään yhdessä – osallistavasti ja kestävästi.

Tekoälyn hyödyntäminen opinnäytetyöprosessissa

Opinnäytetyöprosessin aikana hyödynsin tekoälytyökaluja seuraavilla tavoilla:

- Työn tavoitteiden tarkentamisessa: Microsoft Copilot auttoi kirkastamaan opinnäytetyön tavoitteita työn alkuvaiheessa.
- Inspiraation hakemisessa osallistamiskeinoihin: Hyödynsin Microsoft Copilotia ideoidakseni erilaisia osallistamismenetelmiä.
- Tekstin muotoilussa ja selkeyttämisessä: Microsoft Copilotia käytin tekstin kielelliseen hioamiseen ja rakenteen selkeyttämiseen.
- Haastattelujen analysoinnin tukena: Käytin Microsoft Copilotia tukemaan teemojen tunnistamista ja jäsentelyä.
- Lähteiden etsimisessä: Hyödynsin Keenious-työkalua löytääkseni aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.
- Lähdeviittausten hallinnassa: Käytin Microsoft Copilotia ja Mendeley-ohjelmaa lähdeviittausten muotoilun ja hallinnan tukena.

6 Lähteet

- Alhonen, M., Drake, M., Immonen, M., Koskimäki, T., & Pöyhönen, M. (2023). *Näin teet palvelumuotoilusta arkea*. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/nain-teet-palvelumuotoilusta-arkea/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389–411.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review, 50*(3), 66–94.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harper Business.
- Böckerman, P., Bryson, A., Ilmakunnas, I., & Ilmakunnas, P. (2025). Does high involvement management make you work longer? Insights from linked survey and register data. *The Journal of the Economics of Ageing, 30*, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2025.100549>
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. Kogan Page.
- Curedale, R. (2018). *Service design: 250 essential methods*. Design Community College.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Design Council. (2015). *Design methods for developing services*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/archive/reports-resources/design-methods-developing-services/>
- Design Council. (2023). *History of the double diamond*. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/>

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heikkilä, A. (2023). *Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla: Tulevaisuuden Suomen tekijät - tutkimushanke*. E2 Tutkimus. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/nuorten-ja-varttuneiden-yhteistyö-työpaikoilla.pdf>
- Helsingin kaupunki. (2023). *Palvelumuotoilun opas*. <https://pelikirja.hel.fi/kehittamisen-aikana/palvelumuotoilun-opas/>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus Helsinki University Press.
- Karkkola, P. & Martela, F. (2024). Psykologiset perustarpeet työssä: täyttymisen ja frustraation kyselymenetelmän arviointi. *Psykologia*, 59(2). <https://psykologia.fi/artikkelit/psykologiset-perustarpeet-tyossa-tayttymisen-ja-frustraation-kyselymenetelman-arviointi/>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Kira, M., & Balkin, D. B. (2014). Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review*, 24(2), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.001>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review. <https://irp-cdn.multiscreen-site.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Larjovuori, R.-L., & Heikkilä-Tammi, K. (2024). Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa. *Työelämän tutkimus* <https://doi.org/10.37455/tt.131483>
- Lavikka, R. (2004). Minuusprosessit, luottamus ja yhteistyö verkostoituvassa työelämässä. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 322–331.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-Managing Organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. Columbia University Press.

- Lotta, E., Korpela, S., & Nordquist, H. (2024). Psykososiaalisen tuen lähteet, tarpeet ja esteet pe-
lastusalalla. *Kuntoutus*, 47(1), 6–21. <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.144679>
- Moritz, S. (2005). *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln International School of
Design. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/15
- Mäki, A. (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana: 360°-palaute yksilön ja
yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus*, 30(4), 288–296.
<https://doi.org/10.33336/aik.93897>
- Mäkikangas, A. (2020). Työn tuunauksen kyselymenetelmien valideettitarkastelu ja yhteydet työ-
hyvinvointiin. *Psykologia*, 55(2–3) <https://doi.org/10.62443/psykologia.v55i2-3.89005>
- Palvelumuotoilu Palo. (2018). *Palvelumuotoilu*. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/>
- Polaine, A., Løvlie, L., & Reason, B. (2013). *Service Design: From insight to implementation*. Ro-
senfeld Media.
- Rajahonka, T., & Tuohimetsä, E. (2021). Vaka, vanha, asiakkaillemme muotoiltu – kokemuksia pal-
velumuotoilusta SKS:n kirjastossa. *Signum*, 54(1), 11–15. <https://doi.org/10.25033/sig.107805>
- Reason, B., Løvlie, L., & Flu, M. B. (2016). *Service Design for Business: A Practical Guide to Opti-
mizing the Customer Experience*. Wiley
- Saarenpää, J. (2023). *Palvelumuotoilun prosessi kokonaisvaltaisella triplatimanttimallilla kuvattuna*.
Digital Rebel. <https://digitalrebel.fi/fi/blogi/palvelumuotoilun-triplatimanttimalli>
- Saari, T., & Pyöriä, P. J. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? teok-
sessa P. J. Pyöriä (Toimittaja), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (Sivut 41-60). Gaudea-
mus.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Manage-
rial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salmela-Aro, K., & Upadaya, K. (2020). *School engagement and school burnout profiles during
high school – the role of socio-emotional skills*. *European Journal of Developmental Psychology*,
17(6), 943–964. <https://doi.org/10.1080/17405629.2020.1785860>
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2012). *Convivial Toolbox: Generative research for the front
end of design*. BIS Publishers.

Schaufeli, W. B. (2017). *Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout*. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

[https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar H Schein Organizational culture and leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)

Sisäministeriö (2023). *Pelastustoimen palveluiden ja talouden tila 2023*. Sisäministeriön julkaisuja 2024:1. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165368>

Selander, K., Olin, N. & Laitinen, J. (2025). *Mitä kuuluu pelastustoimen työhyvinvoinnille vuosina 2023 ja 2024?* Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/151471/TTL-978-952-391-218-2.pdf>

Solveon (2024). *Parhaat HR-mittarit työhyvinvoinnin seuraamiseen ja kehittämiseen*.

<https://www.solveon.fi/ajankohtaista/hr-mittarit-ja-tyohyvinvointi/>

Stevanovic, M., Lehtinen, E., Lindholm, C., Nissi, R., Valkeapää, T., & Weiste, E. (2020). Vuorovai-
kutuksen, osallistumisen ja tekstin yhteinen tuottaminen. *Aikuiskasvatus*, 40(3), 212–226.

Stickdorn, M., Hormess, M., & Schneider, J. (2018). *This is Service Design Thinking: Basics – Tools – Cases*. Wiley.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum

Työterveyslaitos (2020). *Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi?* Saatavilla: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Työturvallisuuskeskus (2015). *Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille*. <https://www.ttk.fi/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-itsearviointityokalu/>

Työturvallisuuskeskus (2019). *Työhyvinvoinnin johtaminen, Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvoinnin-johtaminen.pdf>

Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T., & Rahkola, M. (2017). *Osallistava johtaminen ja työyhteisöjen kehitys*. Lapin yliopisto, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti MTI & Lapin

ammattikorkeakoulu. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63133/T%C3%B6kk%C3%A4ri.Virpi%3B%20livari.Pekka%3B%20Maa-ninka.Tanja%20ja%20Rahkola.Mika.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Valkeapää, T., Stevanovic, M., Weiste, E., & Lindholm, C. (2025). Osallisuus ja yhteinen päätöksenteko mielenterveyskuntoutuksessa. *Psykologia*, 53(5–6), 402–420. <https://journal.fi/psy/article/view/69954>

Valli, R. (2018). Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimeneelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos., pp. 248–260). PS-kustannus.

West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Wiley.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th ed.)*. Pearson.

Zairi, M. (1994). Benchmarking: The best tool for measuring competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11–24. <https://doi.org/10.1108/14635779410056859>

7 Liitteet

Liite 1. Osallisuuskysely henkilöstölle

1. Olen tutustunut [tutkimustiedotteeseen](#) ja annan suostumukseni osallistua tutkimukseen sen mukaisesti *

Kyllä

Järjestelmä kerää lokitietoja sovelluksen käytöstä palvelun laadun varmistamiseksi ja väärinkäytösten ehkäisemiseksi. Käsittelyperusteena lokitietojen käsittelylle on rekisterinpitäjän oikeutettu etu. Älä lähetä vastauksissasi henkilötietoja.

Lisätietoa henkilötietojesi käytöstä ja oikeuksistasi löydät [tietosuojaselosteestamme](#) ja [henkilötietojen käsittelyn sivuiltamme](#).

2. Millaista työaikaa teet pääasiassa?

- Vuorotyö (sisältää ilta-, yö- tai viikonlopputyötä)
- Virka-aikatyö (pääsääntöisesti arkipäivisin, esim. klo 8–16)

3. Arvioi seuraavia osallistamiseen liittyviä asioita organisaatiossamme asteikolla 1-5

- 1 = Erittäin tyytymätön
2 = Melko tyytymätön
3 = Neutraali
4 = Melko tyytyväinen
5 = Erittäin tyytyväinen

	1	2	3	4	5
Työntekijöiden osallistumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä osallistumismahdollisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiasisällöt/kokonaisuudet, joihin olet voinut vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitkä seuraavista osallistumiskeinoista koet hyödyllisimmiksi?

(Valitse 3 tärkeintä)

- Tiimipalaveri
- Henkilöstöinfo
- Palautekysely
- Kehityskeskustelu
- Palaveri/keskustelu esihenkilön kanssa
- Aloitteen tai kehitysehdotuksen tekeminen
- Työpaja
- Esihenkilöfoorumi
- Oman substanssin kehitys- tai koulutuspäivät (esim. paloiesimiespäivät)
- Kysymys & Vastaus tai Usein Kysytyt Kysymykset -palstat
- Muu, mikä? _____

5. Mitä yllä olevista osallistumiskeinoista tulisi kehittää ja miten?

6. Mitä muita keinoja voisi olla henkilöstön osallistamiseen?

7. Mitkä ovat sellaisia asioita, joihin haluaisit vaikuttaa enemmän?

8. Mitkä tekijät saisivat sinut osallistumaan enemmän?

- Mahdollisuus käyttää työaika
- Mielekkäämmät osallistumiskeinot
- Kokemus siitä, että minua kuullaan
- Saan tietoa osallistumismahdollisuuksista
- Muu, mikä? _____

9. Onko sinulla muita ajatuksia tai ideoita liittyen työntekijöiden osallistamiseen?

Liite 2 Benchmarking kysely

Hei,

Teen opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kehittää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen henkilöstön osallistamiskeinoja ja edistää sitä kautta työhyvinvointia. Työssä arvioidaan ja kehitetään nykyisiä osallistamismenetelmiä.

Arvostaisin suuresti, jos pystyisitte tähän kyselyyn vastaamalla avaamaan hieman teidän pelastuslaitosten osallistamiskeinoja ja -mahdollisuuksia.

Tietoa kyselystä ja vastaajan oikeuksista:

- Vastaaminen on täysin vapaaehtoista, ja voit keskeyttää vastaamisen milloin tahansa.
- Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.
- Tietoja käytetään ainoastaan opinnäytetyössä, eikä niitä jaeta muille osapuolille.
- Kyselyyn vastaaminen kestää noin 2–10 minuuttia.

Jos sinulla on kysyttävää kyselystä tai opinnäytetyöstä, voit olla yhteydessä minuun: noora.sipila@vakehyva.fi

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi tähän selvitykseen! 😊

1. Suostumus henkilötietojen käsittelyyn

Valitsemalla tämän kohdan annat suostumuksesi kyselystä kerättävien henkilötietojen käsittelyyn. Lisätietoa henkilötietojesi käytöstä ja oikeuksista löydät [tietosuojaselosteestamme](#) ja [henkilötietojen käsittelyn sivuiltamme](#).

Kerättyä tietoa käsitellään siten, että ne mahdollistavat kohdennetumman analyysin ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun.

Kyselystä kerättyjen tietojen lisäksi järjestelmä kerää lokitietoja sovelluksen käytöstä palvelun laadun varmistamiseksi ja väärinkäytösten estämiseksi. Käsittelyperusteena lokitietojen käsittelylle on rekisterinpitäjän oikeutettu etu.

Älä lähetä henkilötietoja, joita ei kyselyssä pyydetä. Älä luovuta henkilötunnustasi, nimeäsi tai muiden henkilöiden henkilötietoja.

2. Taustatiedot *

Minkä pelastuslaitoksen edustaja olet? _____

Mikä on roolisi organisaatiossanne? _____

3. Kuinka tärkeänä pidät työntekijöiden osallistamista organisaatiossanne?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

4. Miten arvioisit organisaationne nykyisiä osallistamiskäytäntöjä?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

5. Onko organisaatiossanne määriteltyjä toimintamalleja työntekijöiden osallistamiseen?

- Kyllä, kirjallisesti määritelty
- Kyllä, mutta epävirallisempia käytäntöjä
- Ei ole määriteltyjä toimintamalleja

6. Mitä keinoja käytätte työntekijöiden osallistamiseen?

- Työntekijäkyselyt
- Kehittämistyöpajat
- Palautekeskustelut
- Työntekijöiden osallistaminen hankkeisiin/projekteihin
- Säännölliset tapaamiset henkilöstön kanssa
- Digitaalinen palautekanava (esim. anonyymit palautelomakkeet)
- Muu, mikä? _____

7. Mitkä osallistamiskeinot ovat mielestäsi toimineet parhaiten ja miksi?

8. Mitkä ovat suurimmat haasteet työntekijöiden osallistamisessa teidän pelastuslaitoksellanne?

- Aikapula
- Henkilöstön kiinnostuksen puute
- Puutteelliset viestintäkanavat
- Johtamisen haasteet
- Muu, mikä? _____

9. Millä keinoilla osallistamista voitaisiin mielestäsi kehittää?

Liite 3 Haastattelurunko

Osallistamismenetelmien käyttöönotto

- Mitä konkreettisia toimia tai muutoksia tarvitsisimme, jotta osallistaminen arjessa olisi entistä tehokkaampaa ja osa toimintaamme?
- Mitä mieltä olet näistä osallistamismenetelmistä ja niiden kehitysehdotuksista?
 - o Henkilöstöinfon uudistukset
 - o Teemakeskustelut organisaatiotasolla
 - o Esihenkilöfoorumit
 - o Kehityskeskustelujen pitäminen
 - o Anonymien palautteiden tai aloitteiden tekeminen?
 - o Voisimmeko keskustella niiden mahdollisesta käyttöönotosta pelastuslaitoksessamme?
- Yhtenä parhaimpana osallistumismenetelmistä pidettiin keskusteluja lähijohtajan kanssa ja/tai tiimipalavereita. Miten mielestäsi tällaisia tilanteita saisi hyödynnettyä paremmin?
- Millaisia haasteita odotat kohtaavamme osallistamismenetelmien käyttöönotossa?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi kriittisiä, jotta uusi osallistamismenetelmä saadaan osaksi pelastuslaitoksen päivittäistä arkea ja kehittämistä? Miten voimme varmistaa sen onnistuneen käyttöönoton?
- Miten voisimme seurata ja arvioida osallistamismenetelmien toimivuutta?

Apukysymykset:

- Mitä konkreettisia toimia tarvitaan, jotta työntekijät sitoutuvat uusiin osallistamismenetelmiin?
- Kenen rooli on tärkein käyttöönoton tukemisessa?
- Millaista viestinnän tulisi olla, jotta osallistuminen toteutuisi parhaiten?

Osallistamisen mahdollisuudet ja haasteiden torjuminen

- Mitä resursseja tai tukea tarvitsisit osallistamisen kulttuurin parantamiseksi omassa työpiirissäsi?

Avoimet kysymykset

- Onko jotain tärkeää, mitä et ole vielä saanut sanottua, mutta haluaisit nostaa esiin liittyen osallistamiseen?"

Liite 4 Osallistamisen tavoitetila ja periaatteet

Osallistamisen tavoitetila ja periaatteet Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella

Tavoitetilassa osallistaminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, työyhteisön toimintaan ja organisaation kehittämiseen. Osallistaminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan osa arjen vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja johtamista.

Osallistava toimintakulttuuri on avoin, jatkuva, merkityksellinen ja kaikkia arvostava.

Osallistamisen periaatteet

Organisaation osallistamista ohjaavat periaatteet määrittävät, millaisia kokemuksia osallistumisen tulisi työntekijälle tuottaa. Ne suuntaavat osallistamiskäytäntöjä niin, että osallistuminen ei ole irrallinen toimenpide, vaan osa arjen työtä ja yhteistä kehittämistä. Periaatteet ovat samalla osallistamisen tavoitteita.

Kuulluksi tuleminen tarkoittaa, että työntekijän näkemyksiä ei vain vastaanoteta, vaan niihin myös reagoidaan ja palataan. Aidosti kuunteleva vuorovaikutus lisää luottamusta ja rohkaisee osallistumaan jatkossakin.

Vaikuttamisen mahdollisuudet syntyvät, kun työntekijä voi osallistua keskusteluun, tehdä ehdotuksia ja nähdä, että hänen panoksellaan on vaikutusta toimintaan ja päätöksentekoon.

Yhteistyö ja vuorovaikutus tarkoittavat avointa tiedon jakamista, eri näkökulmien ymmärtämistä ja yhteisten tavoitteiden rakentamista – osallistaminen ei tapahdu yksin, vaan ihmisten välillä.

Osaamisen hyödyntäminen tuo näkyväksi työntekijän vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja hiljaisen tiedon. Osallistuminen tarjoaa kanavan, jossa omaa osaamista voi käyttää laajemmin kuin päivittäisessä perustehtävässä.

Tietoon perustuva kehittäminen tarkoittaa sitä, että osallistamisen taustalla on palautetta, havaintoja ja yhdessä jaettua ymmärrystä – ei yksittäisiä tunteita tai oletuksia.

Osallistumisen merkityksellisyys syntyy siitä, että työntekijä näkee osallistumisensa vaikutukset. Kun palautteeseen palataan ja osallistumisen jälkiä seurataan, sitoutuminen kasvaa.

Osallistamisen vuosikello

Osallistamisen vuosikello ei ole vain kalenterityökalu, vaan väline suunnitelmalliseen ja ennakoivaan vuorovaikutukseen. Se auttaa jäsentämään yhteisiä keskustelun, palautteenannon ja kehittämisen hetkiä sekä vahvistaa kokemusta siitä, että työntekijän näkemyksillä on merkitystä.

Jatkuvat ja tarvittaessa toteutettavat osallistamisen menetelmät

Vuosikellon rinnalla organisaatiossa toteutuu joukko osallistamisen tapoja, joita ei ole tarkoituksenmukaista aikatauluttaa vain tiettyyn hetkeen. Ne muodostavat osallistavan toimintakulttuurin perustan ja voivat olla keinoja reagoida ajankohtaisiin tilanteisiin, muutosprosesseihin tai kehittämistarpeisiin.

Jatkuvat osallistamisen keinot:

- **Henkilöstöinfo (viikoittain)**
- **Yksikkö- ja tiimikokoukset**
- **Arjen keskustelut**
- **Aloite- ja kehitysehdotuskanavat**
- **Avoin kommentointi projekteihin**

Tarvittaessa toteutettavat osallistamisen keinot:

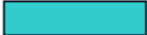



- **Työpajat:** Voidaan järjestää projektien, teemojen tai kehittämistarpeiden mukaan. Esimerkiksi osana koulutuspäivää tai erillisenä tilaisuutena.
- **Asiantuntijaryhmät:** Nimetään määräajaksi tai jatkuvaksi, kun halutaan syventää kehittämistyötä tietyn teeman ympärillä.
- **Perehdytyksen osallistavat elementit**

Nämä jatkuvat ja tilanteen mukaan sovellettavat menetelmät täydentävät vuosikellon rakennetta ja varmistavat, että osallistaminen ei ole vain aikataulutettuja tapahtumia, vaan osa jokapäiväistä työyhteisön elämää.

Toistuvat osallistamisen menetelmät

Seuraava taulukko kokoaa osallistamisen menetelmät, jotka ajoittuvat säännöllisesti vuoden varrelle. Näin voidaan huomioida riittävä reagointiaika palautteisiin ja rytmittää keskustelut ja kehittämistilaisuudet järkevästi.

Huom. Taulukon värikoodit tukevat hahmottamista:

	Teemalliset palvelualuekeskustelut
	VAKE-Pulssi
	Esihenkilöfoorumi / Päälystöseminaari
	Onnistumis- ja kehityskeskustelut

Kuukausi	Menetelmä	Huomiot
Tammikuu	Teemalliset palvelualuekeskustelut 1/3	Kevyempi toteutus, esim. kommentoitava <u>Padlet</u>
Helmikuu	Esihenkilöfoorumi	Vuoden startti, työnohjaaja
Maaliskuu	VAKE Pulssi 1/3	Viestintä tuloksista Pulssin päätyttyä
	Yksilölliset onnistumis- ja kehityskeskustelut	Kevät kierros alkaa
Huhtikuu	Ryhmäkehityskeskustelut	Kevät kierros alkaa. Voidaan yhdistää tiimikokouksiin
	Esihenkilöfoorumi	Teemat Pulssista ja kehityskeskusteluista
Toukokuu	Teemalliset palvelualuekeskustelut 2/3	Kevätkauden ajankohtaiset
Kesäkuu	Esihenkilöfoorumi	Kevyempi toteutus
Heinäkuu	-	Painotus arjen osallistamismenetelmissä
Elokuu	VAKE Pulssi 2/3	Viestintä tuloksista Pulssin päätyttyä
	Esihenkilöfoorumi	Syyskauden startti, työnohjaaja
Syyskuu	Onnistumis- ja kehityskeskustelut	Syyskierros alkaa, myös ryhmät
Lokakuu	Päälystöseminaari	Osallistava ja strategialähtöinen. Sis. esihenkilöfoorumin
	Teemalliset palvelualuekeskustelut 3/3	Osallistava ja strategialähtöinen
Marraskuu	VAKE-Pulssi 3/3	Viestintä tuloksista Pulssin päätyttyä
Joulukuu	Esihenkilöfoorumi	Vuoden katsaus ja kehittämisteemat ensi vuoteen

Liite 6 Vastuut ja roolit osallistamisessa

Vastuut ja roolit osallistamisessa

Osallistaminen ei ole yhden henkilön, tiimin tai roolin tehtävä – se rakentuu eri tasoilla organisaatiossa ja syntyy yhteistyöstä arjessa. Jotta osallistumisesta tulee merkityksellistä ja jatkuvaa, tarvitaan sekä päivittäistä vuorovaikutusta että rakenteita, jotka tukevat osallistumista pitkäjänteisesti.

Yksi ja sama työntekijä voi osallistua osallistamiseen useassa roolissa: esimerkiksi tuoda näkemyksiä tiimikokouksessa, fasilitoida teemakeskustelua toisessa yksikössä ja toimia mukana asiantuntijaryhmässä. Olennaista on, että eri tasojen vastuut tukevat toisiaan ja tekevät osallistumisen vaikutukset näkyviksi.

1. Työntekijät ja lähiesihenkilöt – osallistamisen ydinpaikka

- Arjen vuorovaikutus ja palautteen antaminen tapahtuu tässä tasossa.
- Työntekijät voivat osallistua kehittämiseen keskusteluissa, kokouksissa, kyselyissä ja aloitteilla.
- Lähiesihenkilöt mahdollistavat osallistumista kehityskeskusteluissa, palautteen jatkokäsittelyssä ja arjen kohtaamisissa.
- Tämä taso vaikuttaa suoraan siihen, miltä osallistaminen tuntuu – aidosti osalliseksi tullaan tässä.

2. Esihenkilöyhteistyö – näkymien kokoaminen ja kehittämisen kytkeminen arkeen

- Esihenkilöt kokoavat tiimeistään nousevia havaintoja ja jakavat niitä esimerkiksi esihenkilöfoorumissa.
- Tunnistavat toistuvia kehittämisteemoja ja tukevat yhteistä linjaa osallistamisen käytännöissä.
- Toimivat siltana työntekijöiden osallistamisen ja organisaation laajemman kehittämisen välillä.

3. Kehittämismvasteuulliset asiantuntijat – rakenteiden rakentajat ja koordinoijat

- Tukevat osallistamisen suunnittelua, koordinaatiota ja näkyväksi tekemistä.
- Fasilitoivat työpajoja, teemakeskusteluja ja palautteenkeruun menetelmiä.
- Laativat koosteita, ylläpitävät osallistamisen vuosikelloa ja tukevat osallistavia prosesseja.
- Osallistamisen koordinoivastuu kuuluu **strategisen kehittämisen tehtäväalueelle**, joka tukee osallistamiskulttuurin pitkäjänteistä kehittämistä koko organisaation tasolla.

4. Johto ja johtoryhmä – mahdollistajat ja linjausten tukijat

- Johto toimii **taustalla mahdollistajana**: se ei ole osallistamisen etulinjassa, vaan tukee rakenteita ja kulttuuria, jossa osallistuminen on mahdollista.
- Yhteensovittaa osallistamisen rakenteet strategisten tavoitteiden kanssa ja tunnistaa kehitysteemoja henkilöstön palautteesta.
- Vahvistaa viestillään osallistamisen merkitystä, mutta ei ole sen varsinainen toteuttaja.
- Luo edellytykset osallistamiselle – ei ohjaa sitä arjessa.