



Sisäministeriö  
Inrikesministeriet

# **Kohti yhdessä tekemistä**

Loppuraportti,  
Pelastustoimen uudistushanke /  
Työhyvinvointityöryhmä

## Kohti yhdessä tekemistä – työhyvinvointityöryhmän loppuraportti

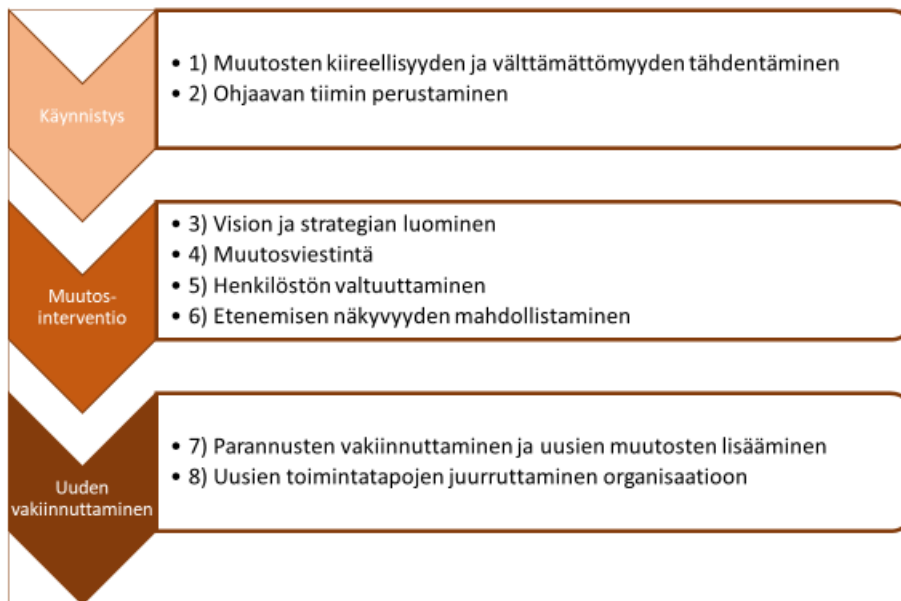
### Työhyvinvointi visio ja muutoksenpolku

Tavoitteena on johtamisen ja esimiestyön vallankumous. Johtaminen on linjakasta ja vuorovaikutteista. Johto on sitoutunut henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. Keskiössä on johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen rakentaminen ja yhteistoiminnallinen kehittäminen.

Tavoitteeseen päästään yhdessä työpaikkaa kehittämällä, tiimitoiminnalla ja hyvillä työyhteisötaidoilla, valmentavan johtamisen taidoilla ja vastuullisen vaikuttamisen taidoilla. Lähtökohtana on, ettei sitoutumiseen voida käskää vaan edellytetään omaa ajattelua. Piilevä tieto tulee saada näkyviin. Työhyvinvoinnille tulee antaa asiaan kuuluva arvo.

Työhyvinvoinnin muutos vaatii esimiesten perehdyttämistä johtamistehtävään sekä valmentavaa otetta, jotta työntekijät tuottavat työhyvinvointia myös itse aktiivisesti. Myös yksilöiden vaikutus työyhteisöön voi olla iso. Tämä vaatii myös työntekijöiden yhteistyötaitojen, vuorovaikutuksen ja ongelmaratkaisutekniikoiden kehittämistä. Työyhteisön keskiössä tulee olla luottamuksen eri ulottuvuudet.

Työhyvinvoinnin muutosjohtamisen prosessi  
Kotter & Lewin mukailleen

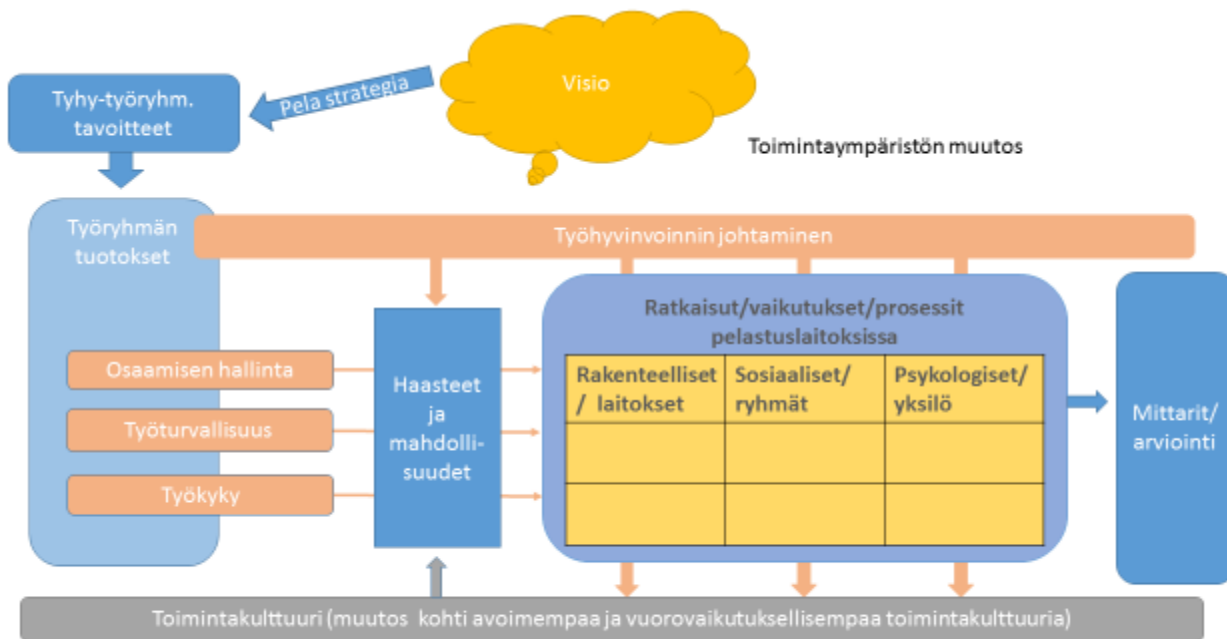


Muutostarve on kyettävä osoittamaan. Pelastustoimen kontekstissa tämä tarkoittaa esimerkiksi toimintakyvyn haasteita, jotka vaativat työhyvinvointitoimia, jotta organisaatio ei kriisiydy. Tämän jälkeen

on luotava selkeä yhteinen näkemys henkilöstön kanssa muutoksen päämääristä. Esimerkiksi osaamisen hallintajärjestelmä voi olla vastaus toimintakyvyn haasteiden ratkaisemiseen. Ilman selkeää yhteistä näkemystä organisaation toiminta hajaantuu eikä voimia saada keskitettyä muutoksen läpiviemiseen. Kolmanneksi tulee varmistaa muutokseen tarvittava resurssit. Muutoksen läpivieminen edellyttää sekä rahallisia ja työajallisia että osaamiseen ja työyhteisön toimintaan liittyviä resursseja. Muutoshankkeiden on oltava toteuttamiskelpoisia, niitä on pystyttävä tarkastelemaan matkan varrella kriittisesti ja tavoitteita muokattava tarvittaessa.

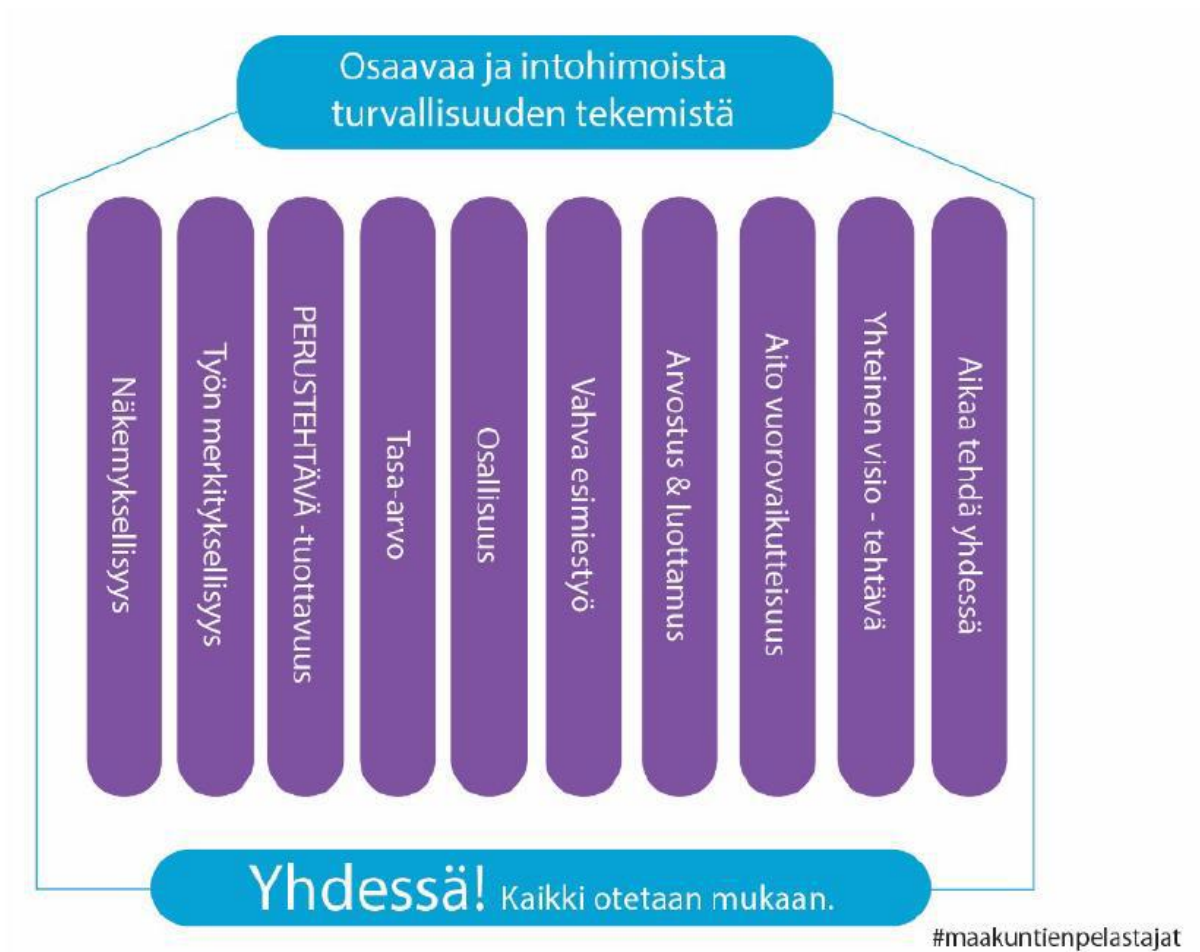
### Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin kehittämisen keskeiset teemat ovat työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen hallinta, työkyky ja työturvallisuus. Tavoitteena on avoin ja vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri tähän raporttiin koottujen työkalujen ja mallien avulla.



**Kuva 1.** Työhyvinvoinnin prosessi osana pelastuslaitoksen toimintaa

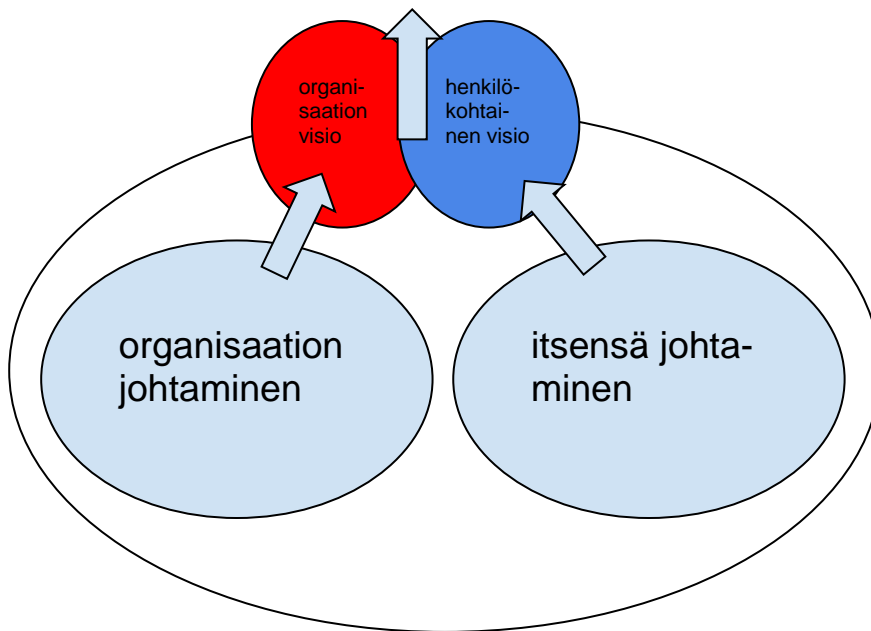
Johtaminen on työhyvinvoinnin keskiössä ja työhyvinvointi on johtamisen keskiössä. Työhyvinvoinnin onnistumisen kriittinen kohta on koko henkilöstön sitouttaminen visioon ja strategiaan. Yhteisen ymmärryksen synnyttäminen sekä osaamisen ja strategian kiinteä yhteys ovat niin ikään työhyvinvoinnin onnistumiselle välttämättömiä. Jatkuva oppiminen ja avoimuus varmistavat työhyvinvointia osaltaan. Edellä mainitut asiat edellyttävät erityisesti johdolta ja esimiehiltä uudenlaisia taitoja ja kykyjä johtaa, tukea, valmentaa ja ohjata sekä luoda työhyvinvointia tukevat rakenteet.



### Osaamisen kehittäminen - laadukas ja arvostava työyhteisö

Pelastustoimessa organisaation menestys on kiinni sen oppimiskyvystä ja käytössä olevan osaamisen hyödyntämisestä. Kehittämistyön tavoitteena tulee olla valtakunnallisesti yhtenäinen jatkuvaan oppimiseen perustuva osaamisen kehittämisen toimintamalli, jonka avulla mahdollistetaan henkilöstön tietoisuuden, taitojen sekä vastuullisuuden kehittymistä osaamisen hallinnassa. Hyvästäkään osaamisesta ei ole hyötyä, jos henkilöllä ei ole tahtoa tai motivaatiota käyttää sitä jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistunut osaamisen johtaminen edellyttää, että organisaation ja yksilön itsensä johtamisen tavoitteet kohtaavat (ks. kuva 2).

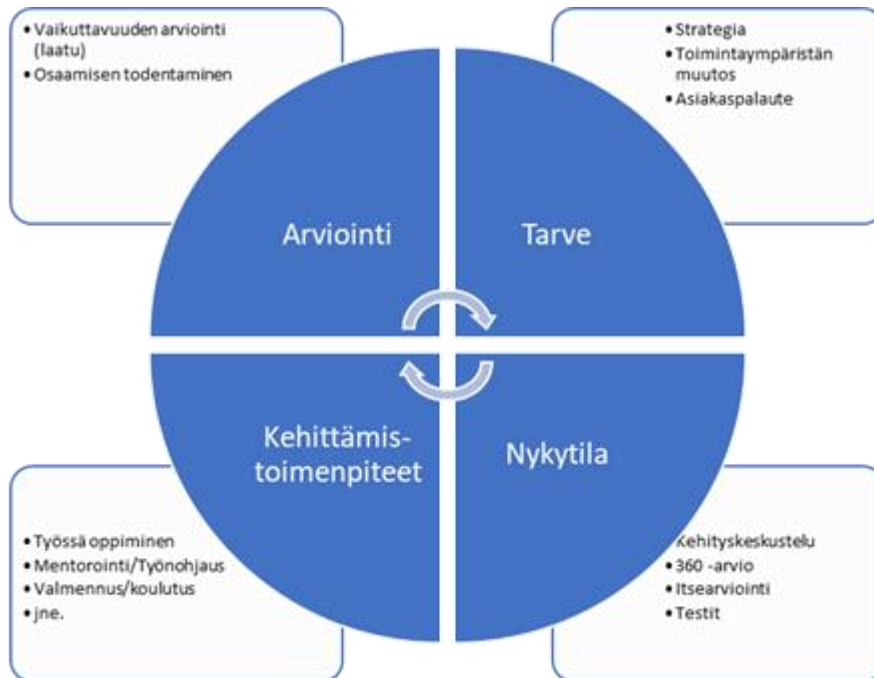
## Jaetut arvot ja tavoitteet



**Kuva 2.** Erottelusta yhdessä tekemiseen

Kehittämistoimenpiteiden painopiste tulee siirtää koulutuksesta muihin osaamisen kehittämisen menetelmiin, kuten työssä oppimiseen ja mentorointiin. Osaamisen arviointi tapahtuu yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Kuvassa 3 on esitetty osaamisen jatkuvan oppimisen toimintamalli. Kokonaisuutena osaamisen kehittäminen ja johtaminen edellyttää henkilöstöltä johdosta työntekijöihin uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Aktiivinen itsensä ja organisaation kehittäminen mahdollistavat organisaation oppimisen ja uudistumisen. Tämä vastaa entistä paremmin myös toimintaympäristön muutoksiin ja tarpeisiin.

Osaamisen johtaminen on tavoitteellista organisaation osaamispääoman kehittämistä, joka perustuu organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan. Osaamisen johtaminen edellyttää olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen tunnistamista sekä osaamispääoman kehittämistä.



**Kuva 3.** Osaamisen jatkuvan kehittämisen toimintamalli

Pelastustoimelle on luotu valtakunnallinen visio: Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi – yhteistyössä. Visio on osa Pelastustoimen strategiaa 2025, jossa alalle on asetettu seitsemän tavoitetta. Pelastuslaitosten johto mahdollistaa sen, että henkilöstö tunnistaa roolinsa oman merkityksensä strategian toteuttajana. Esimiesten tulee luoda ja taata henkilöstölle tavoitteen saavuttamiselle edellytykset.

Vision ja strategian perusteella pelastuslaitos määrittelee osaamistarpeensa. Ydinosamiset mahdollistavat organisaation kyvyn vastata toimintaympäristön muutoksiin. Ydinosamisten hyödyntäminen edellyttää, että työntekijöiden tietojen ja taitojen ohella kiinnitetään huomiota myös työntekijöiden motiiveihin ja ominaisuuksiin.

Työryhmän tunnistamia pelastustoimen ydinosamisia ovat

1. yhteiskunnan ja muiden viranomaisten turvallisuusosaamisen ja omatoimisuuden/vastuullisuuden kehittäminen,
2. turvallisuuden ja turvallisuuden tunteen tuottaminen ja
3. kriisinkestävyys.

Ydinosamisten tunnistaminen ja käytäntöönpano vaatii johdon ja esimiesten taitoa saada työntekijät irrottautumaan aikaisemmista ajattelumalleistaan ja hahmottamaan kokonaisuudet uudesta näkökulmasta. Tämä edellyttää esimieheltä vuorovaikutustaitoja. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden oppimiskyvyn ja osaamisen kehittymistä.

Samalla kun yksilöiltä edellytetään vastuunottoa omasta ja organisaation osaamisen kehittämisestä ja toiminnasta, työntekijöillä tulee olla riittävät edellytykset vaikuttaa omaan ja organisaationsa toimintaan ja sen kehittämiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta korjata havaitsemansa työturvallisuuspuutteet, sopia järkevistä työntekemisen tavoista työkavereiden kesken tai hankkia itselleen työssään tarvitsemaa osaamista.

Tietoa osaamisen nykytilasta saadaan muun muassa itsearviointien, kehityskeskusteluiden ja palautteiden kautta. Nykytilan arviointi edellyttää järjestelmällisten arviointimenetelmien ja mittareiden määrittämistä eri tasoille. Kun osaamistarpeet on selvitetty ja keinot osaamisen kehittämiseksi valittu, voidaan aloittaa tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

Osaamisvajeita voidaan täyttää:

1. kehittämällä henkilöstön osaamista
2. rekrytoimalla uusia henkilöitä
3. ostamalla osaamista ja koulutusta ulkopuolelta

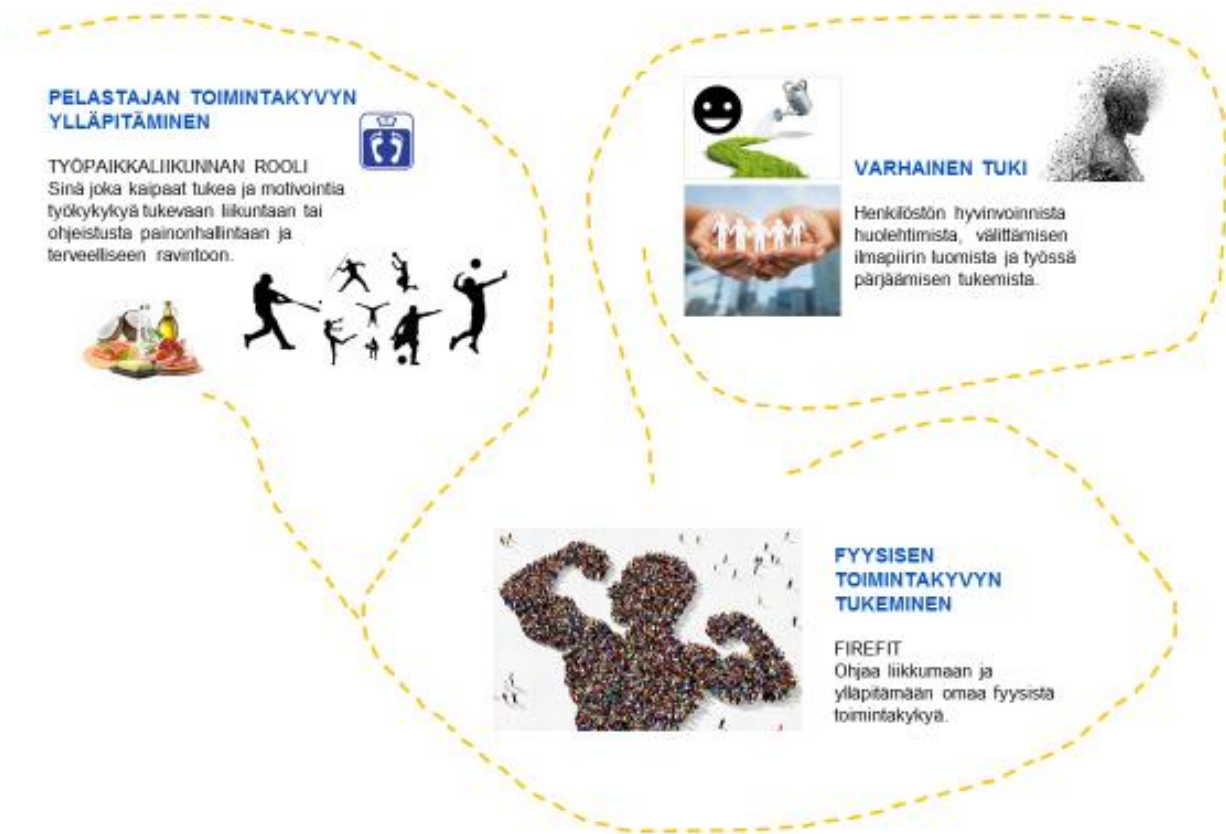
Oleellinen osa osaamisen kehittämistä ja johtamista on tehtyjen kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi eli saavutettiinko toimenpiteiden kautta tavoite ja onko tarvetta lisätoimenpiteille. Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason arviointimenetelmät, -kriteerit ja -mittarit tulee olla määriteltynä. Arvioinnissa on syytä huomioida myös kehittämistoimien kautta esille nousseet mahdolliset uudet syötteet visiolle tai strategiatyölle. Arviointityön kautta palataan kehittämissyötteiden alkuun eli tarpeen arviointiin.

## **Työkyvyn ja terveyden edistäminen**

Työkyvyllä tarkoitetaan fyysistä, henkistä ja sosiaalista työkykyä. Pelastustoimessa pääpainopiste on perinteisesti ollut ensiksi mainitussa, koska pelastustoiminnassa edellytetään lainsäädäntötasolla hyvää fyysistä toimintakykyä. Myös henkiseen työkykyyn on kiinnitetty entistä enemmän huomiota ja tämä näkyy esimerkiksi henkisen työsuojelun kehittymisenä ja työyhteisön moninaisuuden arvostuksena. Sosiaalinen työkyky ja terveys tarkoittaa työyhteisön hyvinvointia ja ihmisten kykyä toimia osana sitä.

Fyysisen työkyvyn ja terveyden edistäminen tarkoittaa pelastajan toimintakyvyn ylläpitämistä, varhaista tukea alentuneen toimintakyvyn parantamiseksi ja fyysisen toimintakyvyn tukemista ja arviointia, jotka tapahtuvat ensisijaisesti FireFit-järjestelmän avulla. Kuvassa 4 on avattu fyysisen työkyvyn ja terveyden edistämisen osa-alueita.

# TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN



**Kuva 4.** Fyysisen työkyvyn ja terveyden edistämisen osa-alueet

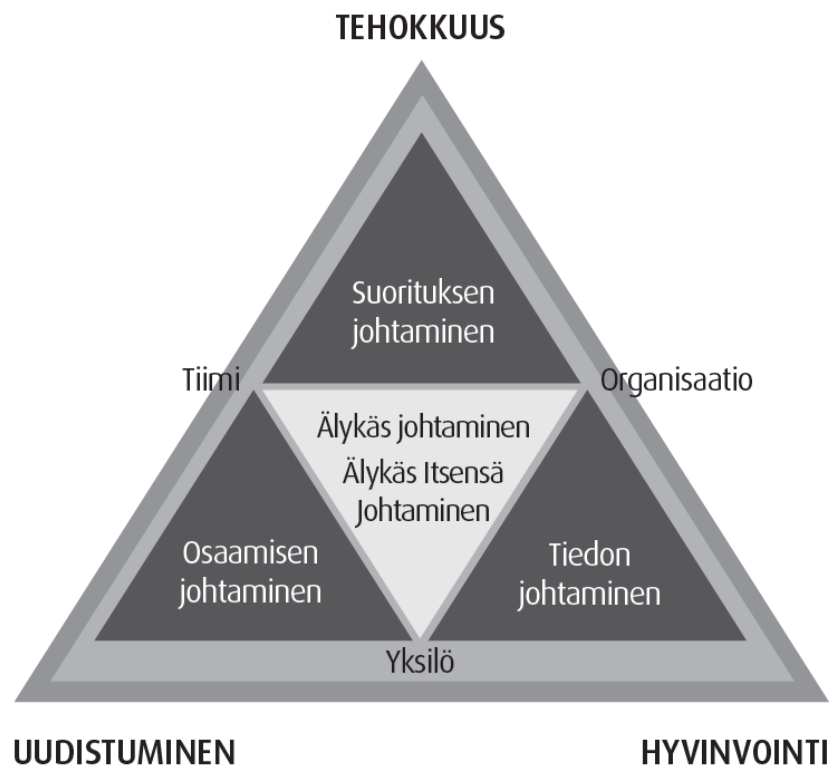
Pelastajan työkyvyn ja terveyden ylläpitämisen tarkoituksena on viime kädessä asiakkaiden saaman pelastustoiminnan palvelutason ja suorituskyvyn turvaaminen. Työnantajan tehtävänä fyysisen työkyvyn ylläpitämisessä on motivoida ja kannustaa henkilöstöä työkykyä tukevaan liikuntaan siten, että henkilöstö pystyisi jatkamaan terveenä omassa tehtävässään eläkeikään asti. Fyysisen työkyvyn ylläpitäminen on tärkeintä pelastustoimintaan osallistuvalla henkilöstöllä, mutta riittävä fyysinen työkyky on tärkeää kaikille työntekijöille ja tukee samalla henkisen ja sosiaalisen työkyvyn ylläpitämistä. Fyysisen työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen tarkoittavat muun muassa työpaikkaliikuntaa, fyysisesti aktiivista elämäntapaa sekä terveellistä ravitsemusta ja painon hallintaa.

Fyysisen työkyvyn edistämisessä on tavoitteena työurien pidentäminen, sairauslomien vähentäminen ja ennen aikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden vähentäminen. Tähän päästään liikunnan lisäämisellä ja terveellisellä ravitsemuksella ja painonhallinnalla.



Fyysisen toimintakyvyn seurantaan käytetty FireFit on järjestelmä, joka tuottaa tietoa yksilön suorituskyvyn tasosta. Se myös ohjaa yksilöä liikkumaan ja ylläpitämään omaan fyysistä työtehtävissä tarvittavaa toimintakykyä esimerkiksi harjoitusohjelman avulla. Järjestelmän on tarkoitus tuottaa riittävän varhaisia herätteitä osaamisen kehittämiseen, mikäli fyysisen työkyvyn kehitys antaa viitteitä siitä, ettei henkilö voi jatkaa pelastustehtävissä eläkeikään asti.

Henkisesti hyvinvoiva työyhteisö rakentuu hyvästä organisaation johtamisesta ja työyhteisön jäsenten itsensä johtamisesta. Tärkeää itsensä johtamiselle on raamit ja odotukset, joiden sisällä henkilöllä on itsensä johtamisen mahdollisuus. Henkiselle työkyvyllä on olennaista myös se, että työntekijälle tarjotaan työelämässä mahdollisuuksia ja toimintamalleja, jotka tukevat oman elämän hallintaa ja vastuunottoa. Tämä luo paremmat edellytykset selvitä vastoinkäymisistä ja suurista elämänmuutoksista.



Kuvio 3. Johtaminen älykkäässä organisaatiossa

**Kuva 5.** Johtaminen älykkäässä organisaatiossa

Älykäs itsensä johtaminen tarkoittaa vastuuta omasta itsestä ja yksilön oman toiminnan arviointia oma-valvonnan, reflektoinnin, itsestä huolehtimisen, evaluaation keinoin. Lisäksi itsensä johtaminen tarkoittaa itsestään huolehtimista aktiivisesti (ks. kuva 5). Henkisen hyvinvoinnin tekijöitä voidaan tukea esimerkiksi mentoroinnilla, työnohjauksella, työnkierrolla ja työssä oppimisen menetelmillä.

On tärkeää muuttaa organisaatiokulttuuria siten, että tabuista siirrytään avoimeen keskustelukulttuuriin. Kun epäkohdat nostetaan yhteiselle pöydälle, niihin voidaan löytää myös yhteiset korjaustoimenpiteet. Tärkeimmät henkistä työhyvinvointia edistävät tekijät ovat ammattitaito ja työn hallinta. On tärkeää, että työpaikka kannustaa ammattitaitojen ylläpitämiseen ja uusien taitojen ylläpitämiseen. Työntekijän vastuulla on avoimuus uusien taitojen opettelemiseen.

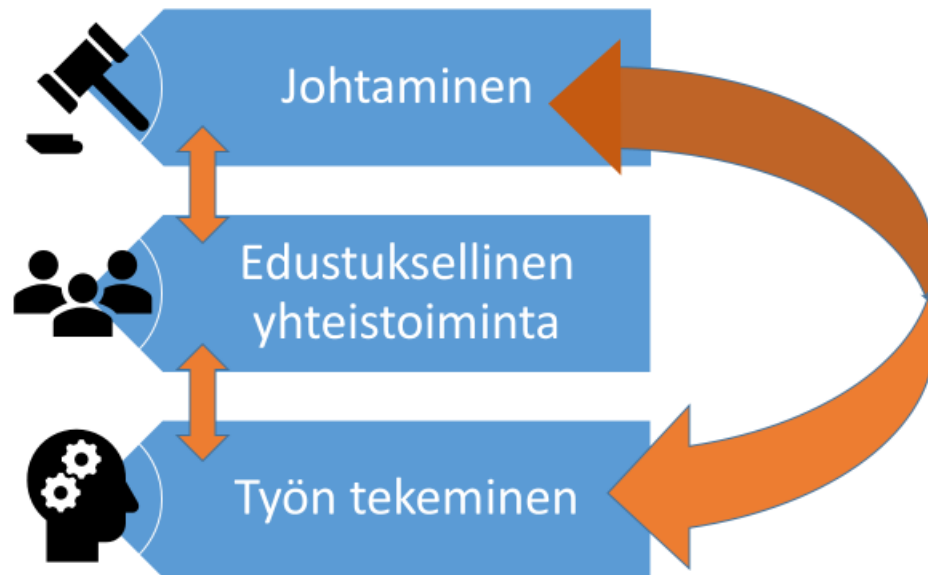
Tärkeä osa pelastustoimen ja erityisesti pelastustoiminnan henkistä työkykyä on henkinen kriisinkestävyys. Henkisesti raskaiden tilanteiden kohtaamiseen on organisaatiolla käytössään työkaluina henkinen jälkipurku, työnohjaus ja tietenkin toimiva, jäseniään tukeva työyhteisö. Henkisen työkyvyn edistämiseen tulee keskittyä aiempaa enemmän.

Suuri osa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on oleellisesti liitoksissa sosiaaliseen kanssakäymiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen onnistuminen on kiinni johdon sosiaalisista kyvyistä sekä taidosta luoda rakenteet sosiaaliselle kanssakäymiselle. Osaamisen kehittämisessä työyhteisön sosiaaliset taidot joko mahdollistavat tai estävät oppivan organisaation syntymisen. Samoin työturvallisuus on kiinni organisaation yhteisestä jaetusta turvallisuuskulttuurista, mikä perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisten taitojen ja työyhteisön sosiaalisen pääoman merkitys tulee näkyviin kaikilla työhyvinvointiryhmän valmisteluryhmien osa-alueilla.

## **Työturvallisuus**

Työturvallisuuden edistämisen tärkein edellytys on oikeat asenteet. Oikeat asenteet tarkoittavat yksilötasolla oman roolin tunnistamista ja työturvallisia toimintatapoja. Organisaatiotasolla asenne tarkoittaa työturvallisuuden resursointia ja ohjeistamista. Työturvalliset toimintatavat ja oikea työturvallisuusasenne ovat tärkeä osa ammattimaisuutta.

Työturvallisuus on kiinteä osa pelastuslaitosten työhyvinvointia. Pelastustoimen strategiassa tavoitteiksi on asetettu, että onnettomuusriskit tunnistetaan ja otetaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Työyhteisön kehittämistä toivotaan tehtävän yhteistyössä ja jokaisen odotetaan osallistuvan keskusteluun yhteisen työpaikan turvallisuuden kehittämisessä. Fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten olosuhteiden on tuettava sujuvaa työntekoa.



**Kuva 6.** Edustuksellinen yhteistoiminta työturvallisuudessa

Pelastuslaitosten työturvallisuustoimintaa tehdään yhteistyössä henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Työnantajalla on toimeenpanovalta ja vastuu työturvallisuudesta, mutta työntekijä tai viranhaltija on omalta osaltaan vastuussa omasta työturvallisuudesta ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta.

Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolosuhteiden kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma liitteenä). Ohjelman sisältöä laadittaessa on pyritty kokonaisvaltaiseen tarkasteluun mistä työturvallisuus koostuu. Tavoitteena yhdenmukaistaa työsuojelun toimintatapoja

Liitteenä Työsuojelun toimintaohjelma

Ohjelman avulla kehitetään työpaikan turvallisuutta, työympäristöä ja työolosuhteita. Lisäksi ohjelmalla ylläpidetään työntekijöiden ja työyhteisöjen työhyvinvointia sekä suojellaan työntekijöitä työstä aiheutuville fyysisen ja psyykkisen terveyden haittatekijöiltä, tapaturmilta ja ammattitauteilta.

**Askeleet eteenpäin**

Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen edistäminen on ensisijaisesti toimivaltaisten organisaatioiden, pelastustoimen tapauksessa ennen kaikkea pelastuslaitosten käsissä. Tämä ei poista tarvetta valtakunnalliselta työltä ja keskinäiseltä kehittämiseltä.

Työhyvinvointityöryhmä esittää työnsä johtopäätöksenä, että valtakunnallista työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi on syytä jatkaa pelastuslaitosten yhteisessä verkostossa. Esimerkkinä tällaisesta verkostosta on pelastuslaitosten kumppanuusverkoston tukipalveluiden palvelualueen alaisuuteensa perustama KeTu- eli kehittämis- ja tutkimusverkosto, jossa on lähtökohtaisesti edustus kaikista pelastuslaitoksista.

Työhyvinvointityöryhmä esittää, että vastaavanlainen verkosto perustetaan kumppanuusverkoston alaisuuteen. Verkostossa saisi mielellään olla edustusta kaikilta palvelualueilta, mutta tämä on kumppanuusverkoston itsensä päätettävissä, miten verkosto organisoidaan. Verkoston on tarkoituksenmukaista perustaa työskentelynsä tueksi työryhmiä, jotka tarttuvat konkreettisiin vastaan tuleviin kehittämistehtäviin, joita pelastuslaitokset verkostolle antavat syötteinä.

Noissa työryhmissä on tarkoituksenmukaista hyödyntää myös työmarkkinajärjestöihin ja muihin pelastus- ja turvallisuusalan järjestöihin kerääntyneitä työhyvinvointiosaamista. Myös työterveyden ja työturvallisuuden parissa työskentelevät asiantuntijaorganisaatiot, kuten Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos ovat luontevia yhteistyökumppaneita, mutta työhyvinvointiverkosto pystyy arvioimaan yhteistyön tarkoituksenmukaisuutta sitten, jos ja kun verkoston toiminta on käynnistynyt.

Mitä jatkotyöskentelyä työhyvinvoinnin eteen pelastusalalla tuleekaan tehtyä, työssä kannattaa keskittyä konkreettiseen tekemiseen ja työhön liittyvän hallinnon tulisi olla mahdollisimman kevyttä, jotta hyvää intoa ei hukata.

## **Liitteet**

Liite 1. Työhyvinvointityöryhmän toimintasuunnitelma

Liite 2. Fiilismittari

Liite 3. Yhteenvedo työhyvinvoinnin johtamisen painopisteistä

Liite 4. Keski-Suomen pelastuslaitoksen muutosjohtamisvalmennusmalli

Liite 5. Osaamisen hallinnan raportti

Liite 6. Fyysisen toimintakyvyn tuen palvelumallit

Liite 7. Työsuojelun toimintaohjelma