

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sami Backman

Sampsa Lintunen

HENKILÖSTÖRESURSSIEN HALLINTA PELASTUSLAITOKSEN PROSESSIOrganisaatiossa

Case Etelä-Karjala

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2020

**Teknologiaosaamisen johtamisen
koulutus**
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijät
Sami Backman, Sampsa Lintunen

Nimike
Henkilöstöressurssien hallinta pelastuslaitoksen prosessiorganisaatiossa
Case Etelä-Karjala

Toimeksiantaja
Etelä-Karjalan pelastuslaitos

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöressurssien nykytilaa ja laadittiin malli niiden johtamisesta ja dokumentoinnista. Opinnäytetyssä käsiteltyjen aiheiden ja toimenpide-ehdotusten tarkoituksena on helpottaa Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöressurssien hallintaa prosessiorganisaatiossa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, johon liittyi Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstölle osoitetun kyselyn tulosten perusteella tehty selvitys työajan käytöstä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi aiheeseen liittyvää henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta ja normiohjauksen osalta lakeja, asetuksia, palvelutasopäätöksiä, virkaehtosopimuksia sekä muita pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavia asiakirjoja.

Selvityksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen vaatimusten analysoinnin perusteella opinnäytetyön merkittävimpinä tuloksina on määritelty toimenpiteet, jotka toteuttamalla Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöjohtaminen täyttäisi sekä prosessiorganisaation että lainsäädännön edellyttämät vaatimukset. Näiden toimenpiteiden avulla varmistettaisiin, että pelastuslaitoksella on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamista tulisi kehittää. Pelastuslaitoksen on mahdollista saada lisää henkilöresursseja vuorotyössä olevan henkilöstön työajan käyttöä tehostamalla. Tämän toteuttaminen vaatii kuitenkin aktiivista johtamista muutoksen tekemiseksi ja pysyvyyden saavuttamiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 86
Liitteet 5
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, pelastuslaitos, prosessiorganisaatio



THESIS
December 2020
Degree Programme in Technology
Competence Management
Master's Thesis

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Authors

Sami Backman, Sampsa Lintunen

Title

The Management of Human Resources in the Process Organization of a Rescue Department
Case South Karelia

Commissioned by

South Karelia rescue department

Abstract

This thesis discusses the current state of the human resources of the South Karelia rescue department and introduces a model on their management and documentation. The goal of the themes and the proposed measures presented in the thesis is to ease the management of the human resources in the process organization of the South Karelia rescue department.

The thesis was carried out as an operational study, which included a review on the personnel of the South Karelia rescue department's use of working time based on survey answers. Furthermore, the theoretical framework of the thesis studies human resource management literature as well as laws, statutes, service level decisions, collective bargaining contracts on civil servant salaries and other documents that guide the operation of a rescue department.

After analyzing the results of the survey and the requirements of the theoretical framework, the most significant results of the present thesis were the specified measures whose implementation would ensure that the human resource management of the South Karelia rescue department would fulfil the qualifications required by the process organization and the legislation. The implementation of these measures would ensure that the rescue department has a sufficient, competent, and affluent personnel.

Finally, the human resource management of the South Karelia rescue department requires improvement both through internal measures and co-operation with other rescue departments. By enhancing the use of working hours of the personnel in shift work, the rescue department could gain an increase in available human resources. However, in order to create change and achieve permanent results, the implementation of the aforementioned actions requires strong and active management.

Language

Finnish

Pages 86

Appendices 5

Pages of Appendices 6

Keywords

management of human resources, personnel planning, rescue department, process organization

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	8
3	Etelä-Karjalan pelastuslaitos matkalla prosessiorganisaatioksi.....	8
3.1	Etelä-Karjalan pelastuslaitos – maakunnallinen toimija	10
3.2	Pelastuslaitokset kohti prosessiorganisaatiota	11
3.3	Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen prosessityöryhmä.....	12
4	Tietoperusta.....	14
4.1	Tiedonhakumenetelmät	15
4.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen pelastuslaitoksessa.....	16
4.3	Henkilöstösuunnittelu	20
4.4	Henkilöstöraportointi pelastuslaitoksissa	22
4.5	Kaupunkikonsernin ja pelastuslaitoksen asiakirjaohjaus	25
4.5.1	Palvelutasopäätös	25
4.5.2	Lappeenrannan kaupungin ohjaus	29
4.5.3	Toimintasääntö.....	30
4.6	Lainsäädäntö, työ- ja virkaehtosopimukset sekä muu normiohjaus.....	31
4.6.1	Pelastuslainsäädäntö.....	31
4.6.2	Kuntalaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta.....	32
4.6.3	Työsopimuslaki	32
4.6.4	Yhteistoiminta kunnissa	33
4.6.5	Tekninen Sopimus ja Kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimus.....	34
4.7	Poikkeusluvan mukainen työaika	35
4.8	Pelastustoimen tuottavuus	37
5	Opinnäytetyö kehittämistoiminnan osana	40
6	Opinnäytetyön toteutus	42
6.1	Tavoitteiden määrittely	42
6.2	Selvityksen suunnitteluvaihe ja dokumentointikäytännöt.....	43
6.3	Selvitysaineiston kerääminen ja koostaminen	44
6.3.1	Tiedon kerääminen - Ryhmä 1.....	45
6.3.2	Tiedon kerääminen - Ryhmä 2.....	46

6.3.3	Aineiston analysointi, visualisointi sekä tuotoksen tekeminen.....	47
6.3.4	Tulosten esittäminen ja mallin käyttöönotto.....	47
7	Selvityksen tulokset.....	48
7.1	Selvityksen tulokset Ryhmä 1.....	48
7.1.1	Työntekijän täyttämä työajan jakautumislomake.....	49
7.1.2	Yhteenvetotaulukko.....	50
7.1.3	Pää- ja osaprosessien tarkastelu.....	53
7.2	Selvityksen tulokset Ryhmä 2.....	55
7.2.1	Työvuorokohtainen työajan jakautuminen.....	55
7.2.2	Yhteenvetotaulukko.....	57
7.3	Selvityksen tulosten yhteenvedo.....	59
8	Opinnäytetyön tulokset.....	62
8.1	Henkilöstöpalvelut ja -strategia - keskeinen kehittämisen kohde.....	62
8.1.1	HR-prosessin henkilöresurssit.....	64
8.1.2	Tarvittavat muutokset.....	66
8.2	Henkilöstösuunnittelu ja raportointi.....	68
8.2.1	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.....	68
8.2.2	Henkilöstötunnuslukujen hallinta.....	70
8.3	Työntekijän työnkuva prosessiorganisaatiossa.....	71
8.3.1	Työsopimus ja virkaanottopäätös.....	72
8.3.2	Tehtäväkuva.....	73
8.3.3	Työajan jakautumislomake.....	74
8.3.4	Tehtävien vaativuusarviointi.....	74
8.3.5	Työnkuvan dokumentointi.....	75
9	Yhteenvedo.....	75
9.1	Toiminnan nykytila.....	76
9.2	Kehitysaskeleet.....	77
9.3	Tavoitetila.....	79
10	Pohdinta.....	81

Liitteet

- Liite 1 Pronto-järjestelmän henkilöstöraportit Etelä-Karjalan pelastuslaitoksesta vuosilta 2015-2019
- Liite 2 Ryhmä 1 työajan jakautumisen yhteenvetotaulukko
- Liite 3 Ryhmä 2 työajan jakautumisen yhteenvetotaulukko
- Liite 4 EKP:n tarkennettu prosessikartta
- Liite 5 Tehtävänkuva -lomakemalli

1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta on väestörakenteen muuttumisen myötä tulossa tilanteeseen, joka tuo julkishallinnon organisaatioille uusia, myös henkilöstöhallintoon kohdentuvia vaatimuksia. Työikäisen väestön määrä kasvukeskusten ulkopuolella vähenee, mikä muuttaa palvelutarvetta ja työvoiman saatavuutta. Pelastuslaitokset ovat väistämättä tässä muutoksessa mukana ja niiden toiminnan turvaamisen edellytys on henkilöstövoimavarojen tehokas ja taloudellinen hyödyntäminen sekä muutoskyvykkyys palveluiden tuottajana.

Pelastustoimessa on perinteisesti totuttu siihen, että työntekijöiden työsuhteet ovat lähes poikkeuksetta ”eläkevirkoja”. Tehtävät ovat voineet pysyä hyvin stabiileina vuosikymmeniä ja työnkuvan muuttuminen on pääsääntöisesti tapahtunut etenemällä lisäkoulutuksen myötä organisaatiossa uusiin tehtäviin. Nykyään työmarkkinoille tulevan sukupolven tavoitteena ei ole pitkäaikainen työskentely samoissa tehtävissä tai samalla työnantajalla. Työpaikkaan sitoutumisen ratkaisee työtehtävien monipuolisuus, joustavuus ja kehittymismahdollisuudet sekä työilmapiiri. Uusi suhtautumistapa työhön ja työnantajaan asettaa lisävaatimuksia pelastuslaitosten henkilöstöhallinnolle.

Valtakunnallisesti julkishallinnon rakenteita ja eri organisaatioiden tuottamia palveluita arvioidaan parhaillaan. Julkisuudessa esillä ollut sosiaali- ja terveystoimea sekä maakuntia koskeva hallintouudistus vaikuttaa myös pelastustoimipalveluiden tuottamiseen. Uudistuksen vaikutuksista ei vielä ole varmuutta, mutta joka tapauksessa pelastustoimelle asetettavat vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Vaikka alueellisen pelastustoimen järjestämisvastuu pysyisi ennallaan, niin ympäröivän yhteiskunnan muutokset ja tekniikan kehittyminen vaikuttavat myös pelastuspalveluiden tuottamiseen.

Etelä-Karjalan pelastuslaitos on todennut muutoksen välttämättömyyden ja pyrkii aktiivisesti kehittämään omia toimintojaan ottamalla käyttöön prosessiorganisaation toimintamallin. Tämä opinnäytetyö on laadittu tästä lähtöasetelmasta ja sen

tarkoituksena on tuoda uusia työkaluja sekä toimintatapoja henkilöstövoimavarojen hallintatyöhön prosessiorganisaatiossa.

2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Etelä-Karjalan pelastuslaitos (EKP) on siirtymässä funktionaalisesta tulosityksiköihin perustuvasta organisaatiomallista prosessiorganisaatioon. Prosessiorganisaatiossa eri prosessit muodostavat itsenäisiä toimintoyksiköitä, joissa hallitaan prosessin toiminnallisten tehtävien lisäksi taloutta ja käytössä olevia henkilöstöresursseja. Ongelma on, ettei EKP:lla ole työkaluja eikä määriteltyjä prosesseja henkilöstöressurssien suunnitteluun ja johtamiseen. Tämä asetelma muodostaa seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mikä on henkilöstöressurssin nykytila?
- Kuinka henkilöstöressurssia pitäisi johtaa pelastuslaitoksessa?
- Kuinka henkilöstöressurssien käyttöä tulisi dokumentoida, jotta niiden johtaminen olisi mahdollista?

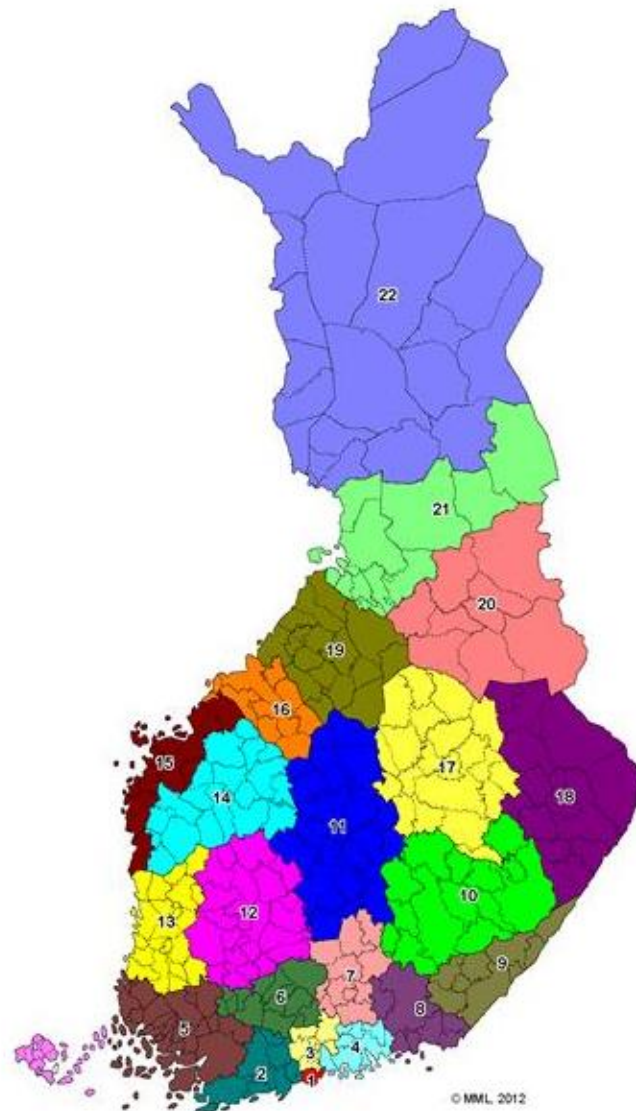
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin ja luoda malli sille, kuinka henkilöstösuunnittelua ja -johtamista kannattaisi tulevaisuudessa toteuttaa.

3 Etelä-Karjalan pelastuslaitos matkalla prosessiorganisaatioksi

Pelastuslaki ja sen nojalla annettu asetus pelastustoimesta ovat päivitetty vuonna 2011. Pelastuslain mukaisesti sisäministeriö vastaa pelastustoiminnan johtamisesta sekä ohjauksesta valtakunnallisesti ja Suomen kuusi aluehallintovirastoa valvoo pelastustointa ja sen palveluiden saatavuutta omalla alueellaan. Sisäministeriö ja aluehallintovirasto ovat valtiollisia toimijoita. (Pelastuslaki 379/2011, 23 §.)

Pelastuslain (379/2011, 24 + 25 §) mukaisesti kunnat yhteisesti vastaavat pelastustoiminnan järjestämistä pelastustoimen alueilla. Alueellisen pelastustoimen tehtävien hoitamiseksi alueella tulee olla pelastuslaitos. Suomen 22 pelastuslaitoksen rajat ovat käytännössä samat kuin maakuntarajat (kuva 1). Poikkeuksena on Uusimaa, jossa on neljä erillistä pelastuslaitosta. Kuntien yhteistoiminnassa järjestämä alueellinen pelastustoimi on mahdollista toteuttaa erilaisin hallintomallin kuntalain (410/2015) mukaisesti. Vaihtoehtoina ovat käytännössä kuntayhtymämalli tai keskuskuntamalli, jossa yksi sopijakunnista hoitaa pelastuslaitoksen hallinnolliset tehtävät. Siirtyminen kuntakohtaisesta pelastustoimesta alueelliseen tapahtui pelastustoiminnan alueiden muodostamisesta annetun lain (1214/2001) nojalla vuoden 2004 alusta.

1. Helsinki
2. Länsi-Uusimaa
3. Keski-Uusimaa
4. Itä-Uusimaa
5. Varsinais-Suomi
6. Kanta-Häme
7. Päijät-Häme
8. Kymenlaakso
9. Etelä-Karjala
10. Etelä-Savo
11. Keski-Suomi
12. Pirkanmaa
13. Satakunta
14. Etelä-Pohjanmaa
15. Pohjanmaa
16. Keski-Pohjanmaa
17. Pohjois-Savo
18. Pohjois-Karjala
19. Jokilaaksot ja Pietarsaari
20. Kainuu
21. Oulu-Koillismaa
22. Lappi



Pelastustoimen alueet

Kuva 1: Pelastustoimen alueet (pelastustoimi.fi)

3.1 Etelä-Karjalan pelastuslaitos – maakunnallinen toimija

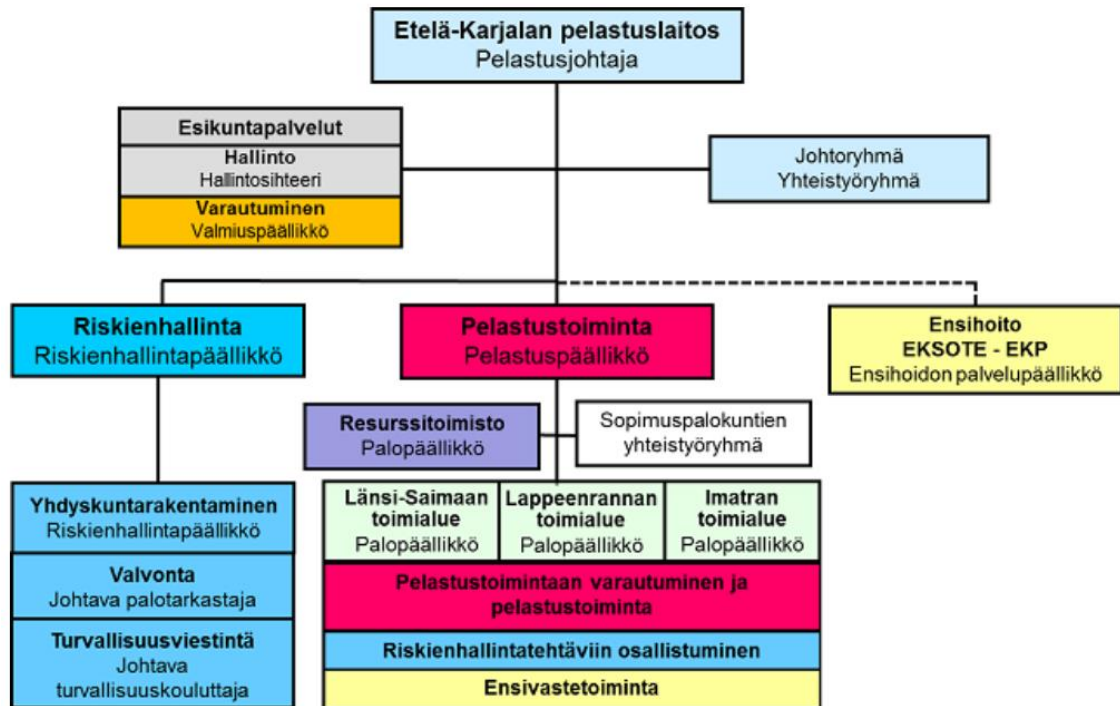
Etelä-Karjalan kunnat päättivät toteuttaa alueellisen pelastustoimen Etelä-Karjalassa keskuskuntamallilla, jossa pelastuslaitoksen hallinnollisista tehtävistä vastaa Lappeenrannan kaupunki ja pelastuslaitoksen työntekijöillä on siihen palvelussuhde. EKP toimii Etelä-Karjalan maakunnan alueella, joka muodostuu seuraavista kunnista: Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari.

EKP:n toimintaa johtaa pelastusjohtaja, joka vastaa pelastuslaitoksen toiminnallisesta ja taloudellisesta kehittämisestä. Pelastusjohtaja myös valvoo sitä, että pelastustoimen tehtävät hoidetaan voimassa olevan palvelutasopäätöksen mukaisesti (Lappeenrannan kaupunki, 17).

EKP:n toiminta on nykyisellään organisoitu riskienhallinnan ja pelastustoiminnan vastuualueisiin. Riskienhallinnan vastuualuetta johtaa riskienhallintapäällikkö ja pelastustoiminnan vastuualuetta pelastuspäällikkö. Vastuualueiden lisäksi pelastusjohtajan alaisuudessa toimii eskuntapalvelujen yksikkö, joka tuottaa sisäisiä palveluita koko pelastuslaitokselle.

Etelä-Karjalan pelastustoimen alue on jaettu Lappeenrannan, Imatran ja Länsi-Saimaan toimialueisiin. Toimialueiden vastuuhenkilöinä toimivat palopäälliköt, jotka johtavat omia alueitaan. Palopäälliköt toimivat myös omien toimialueidensa kuntien ja niissä toimivien sopimuspalokuntien yhteyshenkilöinä.

Etelä-Karjalan alueella ensihoitopalveluista vastaa Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri Eksote (Etelä-Karjan pelastuslaitos 2020a, Kuva 2.).



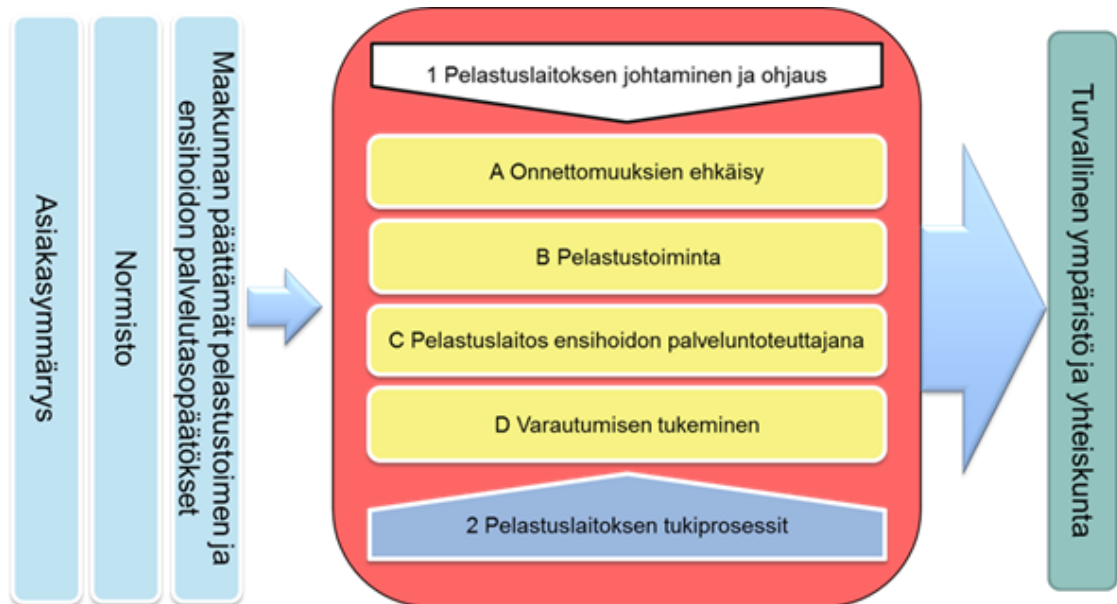
Kuva 2. Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2013 -2020, (Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020a).

3.2 Pelastuslaitokset kohti prosessiorganisaatiota

Sisäministeriö ja Suomen 22 pelastuslaitoksen muodostama pelastustoimen kumppanuusverkosto perustivat osana pelastustoimen uudistamishanketta työryhmän nimeltään ”Pelastuslaitoksen prosessit”. Työryhmä selvitti ja teki tehtävänantonsa mukaisesti kuvaukset ja ehdotukset pelastuslaitosten toimintaa kuvaavista prosesseista, niiden suorituskykyvaatimuksista sekä hallinnasta ja ylläpidosta (kuva 3). Loppuraportti julkaistiin vuonna 2018. Työryhmä kävi esittelemässä loppuraportin sisältöä EKP:n johtoryhmässä vuoden 2018 lopussa.

Kansallisen työryhmän loppuraportissa oli kuvan 3 mukainen periaatteellinen kuvaus prosessiorganisaation syötteistä, pelastuslaitoksen pääprosesseista sekä tuotettavasta palvelusta. Prosessien aloittavina syöteinä pelastuslaitoksen tuotettaville palveluille toimivat palvelutuotantoon liittyvät laki-, normi- ja säädösperusteet sekä toimintaympäristön riskikehityksen ja pelastustoimen palvelutasopäätöksen muodostamat tarpeet. Pelastuslaitoksen yleinen yhteiskunnallinen tavoite

on turvallisen ympäristön ja yhteiskunnan rakentaminen yhdessä muiden viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Pelastuslaitoksen pääprosesseja on valtakunnallisessa kuvauksessa kuusi kappaletta, joista johtaminen ja ohjaus sekä tukiprosessit ovat sisäisiä palveluprosesseja. Kuvassa 3 on keltaisella pohjalla kuvattu ulkoiseen palveluun tarkoitettut prosessit: onnettomuuksien ehkäisy, pelastustoiminta, esihoito ja varautuminen.



Kuva 3: Pelastuslaitoksen ydinprosessit (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2018, 1)

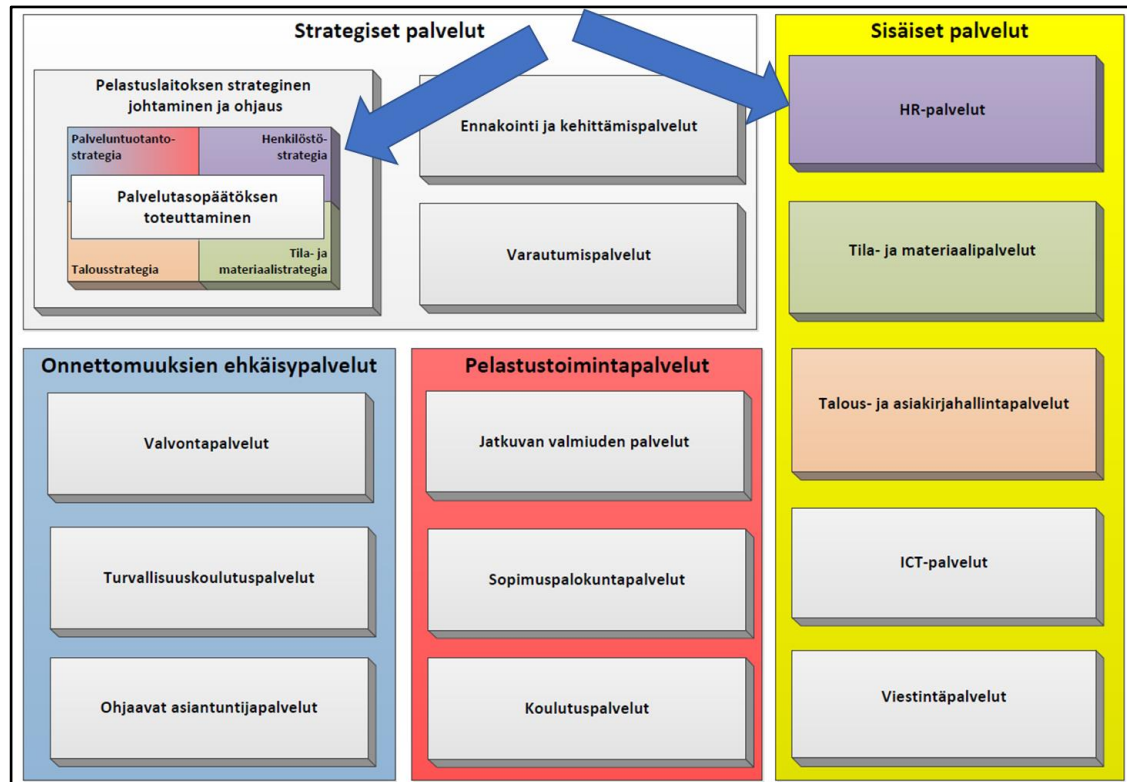
3.3 Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen prosessityöryhmä

Vaikka loppuraportti ei suoranaisesti antanut suoraan kehotusta tai ohjeita prosessiorganisaatioon siirtymiseksi, niin Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen pelastusjohtaja Erkki Hokkanen perusti vuonna 2019 Pelastuslaitos2020-kehittämishankkeen. Sen tavoitteena oli tuottaa esitys tai malli siitä, miten pelastuslaitokselle lainsäädännössä ja palvelutasopäätöksessä säädetyt tehtävät olisi organisoitava prosessijohtamisen malliin perustuen. Seitsenhenkinen työryhmä julkaisi 31.8.2019 loppuraportin, joka kantaa nimeä ”Pelastuslaitos2020 -työryhmän raportti”.

Hankkeen valmisteluvaihe toteutettiin jakamalla pelastuslaitoksen vastuulla olevat tehtävät seuraaviin pää- ja osaprosesseihin:

- Strateginen johtaminen ja ohjaus (Strategiset palvelut)
 - ennakointi ja kehittämispalvelut
 - varautumispalvelut.
- Onnettomuuksien ehkäisy- ja pelastuspalvelut
 - valvontapalvelut
 - turvallisuuskoulutuspalvelut
 - ohjaavat asiantuntijapalvelut.
- Pelastustoimintapalvelut
 - jatkuvan valmiuden palvelut
 - sopimuspalokuntapalvelut
 - koulutuspalvelut.
- Tukipalvelut
 - henkilöstöpalvelut (HR-palvelut)
 - toimitilat ja kalusto (Tila- ja materiaalipalvelut)
 - hallinto ja talous (Talous- ja asiakirjahallintapalvelut)
 - ICT-palvelut
 - viestintäpalvelut.

Hankkeen lopputuloksena laadittiin prosessikartta, eli kuvaus Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen prosessiperusteisen palvelutuotannon rakenteesta (kuva 4). EKP:n prosessimalli myötäilee valtakunnallista mallia. Valtakunnallisesta mallista on jäänyt ensihoitoa koskeva pääprosessi kokonaan pois, koska EKP ei tuota ensihoitopalvelua. Varautumiseen liittyvä prosessi on taas nostettu osaksi johtamis- ja ohjauspalveluita. EKP:n prosessimalli on myös alaprosessien määrittämisen myötä valtakunnallista mallia yksityiskohtaisempi.



Kuva 4. Prosessikartta, eli yksinkertaistettu kuvaus EKP:n suunnittelemasta prosessiorganisaatiosta. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät toiminnot osoitettu nuolilla.

Uuteen organisaatiomalliin siirtyminen piti toteuttaa Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportin mukaisesti vuoden 2020 aikana, mutta maakuntahallinnon toteutuksen viivästymisen, henkilöstömuutosten ja keväällä 2020 alkaneen koronapandemian vuoksi toteutus siirtyi toteutettavaksi vuoden 2021 aikana.

4 Tietoperusta

Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen perustuu tiedon hakemiselle, lähdeaineistoon perehtymiselle ja sen käyttämiselle omien havaintojen ja johtopäätöksen tekemiseksi. Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu neljästä eri kokonaisuudesta:

- Henkilöstövoimavarojen johtaminen: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstöraportti, henkilöstötilinpäätös ja sisäinen laskenta
- Kaupunkikonsernin ja pelastuslaitoksen asiakirjaohjaus
- Lainsäädäntö, työ- ja virkaehtosopimukset sekä muu normiohjaus.

Tarkastelun näkökulmat ovat luettelossa laajuudeltaan ja kattavuudeltaan kronologisessa järjestyksessä. Siinä missä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmassa tarkastellaan ylipäänsä henkilöstöön liittyvän johtamistoiminnan vaikutuksia yhteisön menestykseen, niin virkaehtosopimusten ja oman organisaation toimintaohjeiden tarkastelussa paneudutaan tapaan, jolla työn sisältöä ohjataan käytännön tasolla.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään termiä ”yritys” yleisesti kuvamaan sellaista organisaatiota, joka kooltaan ja rakenteeltaan on sellainen, johon teoriaa voi soveltaa. Pelastuslaitos voidaan tässä viitekehyksessä ymmärtää myös ”yri-tykseksi”, vaikka sillä ei ole liiketoiminnallista voitontavoittelua.

Teoreettiseen viitekehykseen on sisällytetty edellä mainittujen kokonaisuuksien lisäksi omiksi luvuikseen pelastuslaitoksen prosessiorganisaation selvitystyötä tehneen Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportti, Ryhmä 2:n tekemä poikkeusluvan mukainen työaika, sekä pelastustoimen tuottavuus selvitykseen liittyvät loppuraportti. Nämä ovat merkityksellisiä kokonaisuuden hahmottamisen kan-
nalta.

4.1 Tiedonhakumenetelmät

Teoreettisen viitekehysten rakentamiseksi tiedonhaku kohdistettiin henkilöstöjohtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Tietoa haettiin Karelia ammattikorkeakoulun sekä Saimaan ammattikorkeakoulun Finna-tiedonhakuportaaleista, kansallisesta metatietovarannosta (Melinda), kansalliskirjaston julkaisuarkistosta (Doria) sekä Etelä-Karjalan maakuntakirjastosta (Heili-kirjasto). Pääasiallisesti käytettiin seuraavia hakusanoja: henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu,

henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti. Lähdeaineiston äärelle johdatteli ansiokkaasti myös Googlen hakukone, jonka hakusanoina käytettiin osittain samoja hakusanoja kuin kirjastopalveluiden portaaleissakin. Lähdekirjallisuutta etsittiin myös fyysisesti Lappeenrannan pääkirjastosta sekä Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUTin ja LAB-ammattikorkeakoulun yhteisestä LUT-tiedekirjastosta henkilöstöjohtamiseen liittyvistä kirjahyllyistä.

Muiden aiheiden kohdalla lähdeaineiston löytämiseksi käytettiin pääasiallisesti Kunnallisen työmarkkinalaitoksen laatimissa oppaissa sekä Lappeenrannan kaupungin ja EKP:n henkilöstöasioihin liittyvässä ohjeistuksessa mainittuja lähdetietoja. Tärkeä lähdeaineiston jäljille vienyt teos on myös 2011 julkaistu ja edelleen pelastusalan hallinnon perusopetuksessa käytettävä ”Pelastustoimen hallinto ja talous” -julkaisu (Parviainen 2011).

4.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen pelastuslaitoksessa

Strategisen henkilöstöjohtamisen määrittelyä ei ole käytännössä mahdollista tehdä yksiselitteisesti, koska alun perin termillä kuvattiin ainakin kahta erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä ja perinteisessä lähestymistavassa taloudellinen suorituskyky, pitkän aikavälin kilpailukyky ja organisaation tehokkuus tai omistajien taloudellinen vaikutus ovat olleet avainasemassa organisaation taloudellisia tunnuslukuja tai kilpailukykyä arvioitaessa (Steuer ym. 2005; Florea ym. 2013). Helsilän ja Salojärven (2009, 25) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit johdetaan liiketoimintastrategiasta käsin. Liiketoimintastrategian perusteella toteutettavaa henkilöstöstrategiaa voidaan kutsua myös yhteensopivuusajatteluksi, jolloin henkilöstöstrategia noudattelee liiketoimintastrategian sisäisiä ja ulkoisia edellytyksiä sekä sen vaatimuksia (Viitala 2013, 53). Näin ollen kaikin henkilöstöjohtamisen keinoin tuetaan valitun liiketoimintastrategian kehittymistä. Yksinkertaistetusti tässä ajattelutavassa etusijalla ovat liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden toteuttamiseksi hankitaan riittävä henkilöstö ja osaaminen.

Toinen lähestymistapa strategiseen henkilöstöjohtamiseen on se, että henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa koko liiketoimintastrategian laatimista (Helsilä

ym. 2009, 25). Henkilöstöjohtamisen avulla laadittavaa liiketoimintastrategiaa voidaan Viitalan (2013, 55) mukaan kutsua voimavaralähtöiseksi ajatteluksi, jolloin selvitetään ja tunnistetaan sisäiset voimavarat sekä se, miten markkinoilla on mahdollista edetä niiden avulla. Liiketoimintastrategia muodostetaan tunnistamalla oma strateginen kyvykkyys ja sitä tukeva osaaminen. Tällöin liiketoimintastrategia luodaan olemassa olevaan henkilöstöpääomaan nojaten.

Yhteistä henkilöstöjohtamista koskevalle kirjallisuudelle on se, että niissä korostetaan henkilöstövoimavarojen huomioimista myös yritysstrategian muodostamisessa. Pelkistetysti henkilöstöstrategian tehtävä on kuvata tavoitteellinen tila, jota kohti yrityksen henkilöstöressurssien suhteen halutaan edetä (Helsilä ym. 2009, 59). Kauhanen (2012, 5) tiivistää Henkilöstövoimavarojen johtaminen -kirjan johdantoluvussa asian ytimekkäästi: ”Liiketoiminta toteutuu ihmisten avulla ja kautta, joten se on kriittinen menestystekijä liiketoiminnassa”. Vastaavasti Wright ja McMahan (1996, 298) kuvailevat strategisen henkilöstöjohtamisen ”suunniteluksi henkilöstöressurssien käyttöönotoksi ja toiminnaksi, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa”.

Pelastuslaitoksen henkilöstrategian lähtökohta on ensisijaisesti vastata Pelastuslain ja -asetuksen vaatimuksiin. Vaatimuksiin kuuluu huolehtia alueellaan pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, neuvonnasta ja turvallisuusviestinnästä, pelastustoimen valvontatehtävistä, väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteessa (myös hälytysjärjestelmästä) sekä pelastustoimintaan liittyvistä tehtävistä. Lisäksi pelastuslaitoksen tulee huolehtia pelastustoimelle muussa laissa säädetyistä tehtävistä. (Pelastuslaki 2011/379 27 §.)

Pelastuslaitoksen tehtävät ovat siis tarkoin lakiin kirjattuina. Näin ollen muiden, kuin lakisäätöiden tehtävien hoitaminen on mahdollista vain siinä tapauksessa, että tehtäviä antaa se organisaatio, joka pelastustoimen alueiden muodostamista koskevan lain (1214/2001, 4 §) mukaisesti huolehtii pelastustoimen järjestämisestä alueella kuntien yhteissopimuksen mukaisesti, EKP:n kohdalla siis Lappeenrannan kaupunki.

Tällöinkään pelastuslaitos ei julkisena toimijana voi kilpailuneutraliteetin vuoksi tuottaa sellaista palvelua, jota yksityisen sektorin yritys voi tuottaa, mikäli palvelun tuottamiseen käytetään verovaroin (lakisääteisen tehtävän hoitamiseen) hankittua kalustoa, tarvikkeita, tiloja tai ajoneuvoja. Jos näin kuitenkin tehdään, on palvelun tuottamismahdollisuus tarjottava myös yksityiselle sektorille ja hintojen laskentaperusteet on oltava yhteismitalliset. Näin ollen lakisääteisen tehtävän hoitamista varten tehtyjä hankintoja ei voi hyödyntää kustannuslaskennassa. Hintojen vertailtavuus puolestaan johtaa helposti kilpailulain mukaiseen yhtiöittämisveloitteeseen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2017 ja Kuntaliitto 2016.) Yksinkertaistettuna Lappeenrannan kaupunki ei voi osoittaa pelastuslaitokselle esimerkiksi katulamppujen vaihtotyötä tehtäväksi nostolava-autolla ilman tasa-puolista kustannusneutraalia kilpailutusta yksityisen toimijan kanssa.

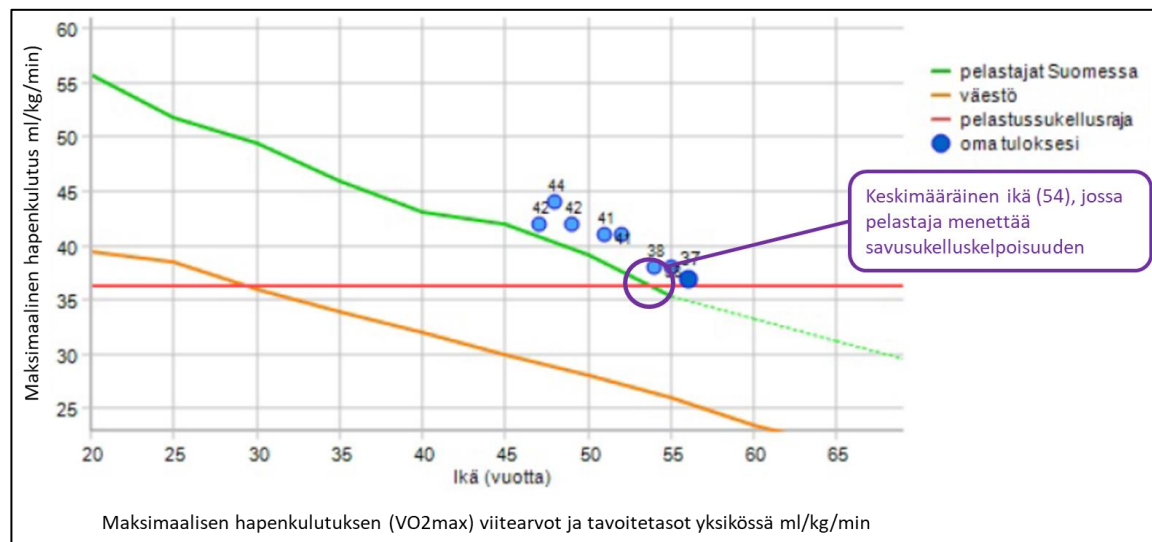
Voidaan siis perustellusti todeta, että pelastuslaitoksen henkilöstöstrategia noudattaa tai tulisi noudattaa yhteensopivuusajattelun periaatteita. Henkilöstöresursseja, eli henkilöstöä ja osaamista, hankitaan siten, että lakisääteiset tehtävät kyettään hoitamaan tehokkaasti.

Toisaalta pelastuslaitoksen henkilöstö koostuu pääosin viranhaltijoista, joiden työsuhde jatkuu toistaiseksi voimassa olevana, eikä sitä voida päättää muutoin kuin erittäin painavin perustein. Pelastustoimen henkilöstön eläkeikä noudattaa yleistä eläkeikää. Tällä hetkellä töissä olevan henkilöstön eläkkeelle jäämisikä vaihtelee 63 - 67 vuoden välillä. Työurat samalla työnantajalla voivat olla pitkiä, yli 40 vuoden mittaisia. Pelastuslaitoksissa on kokemusperäiseen tietoon perustuen erittäin pieni henkilöstön vaihtuvuus erityisesti pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön osalta. Koska vain harva vaihtaa alaa, pelastuslaitoksen henkilöstöstrategian tulisi olla voimavaralähtöistä, jossa olemassa olevat henkilöstövoimavarat määrittävät yleisen strategiatyön suunnan.

Pelastuslaitoksen tehtäväkentässä on vain vähän liikkumavaraa ja vaatimukset tulevat lainsäädännöstä. Ympäröivän yhteiskunnan vaatimukset lisääntyvät ja normiohjaus muuttuu jatkuvasti. Henkilöstön vaihtuvuus on pientä ja työnantajan mahdollisuudet vaihtaa henkilöstöä ovat käytännössä olemattomat. Yhdeksänkymmentäluvulla tehtyjen muutosten vaikutukset pelastusalan eläkeikiin näkyvät

tällä hetkellä. Palomiesten, pelastuslaitoksen suurimman henkilöstöryhmän, eläkkeelle siirtymisikä on kasvanut tasaisesti 55 ikävuodesta kohti yleistä eläkeikää. Tällä hetkellä palomies jää eläkkeelle noin 63-vuotiaana. Palomiehen tehtävät edellyttävät määrätyn kuntotason saavuttamista ja kyseinen taso jää kuvan 5 mukaisesti saavuttamatta keskimäärin 54 ikävuoden kohdalla. Pelastuslaitoksissa, EKP mukaan lukien, on siten enenevässä määrin virkasuhteessa olevia palomiehiä, jotka eivät suoriudu omasta perustehtävästään.

Tämä kahdesta suunnasta tuleva paine aiheuttaa suuren haasteen pelastuslaitoksen henkilöstöstrategialle ja erityisesti rekrytoinnille. Uuden työntekijän kyvyt pitäisi tunnistaa siten, että hän olisi organisaatiolle hyödyksi vielä kymmenien vuosien päästä. Samalla henkilöstön osaamista tulisi aktiivisesti pystyä kehittämään ja ohjaamaan siten, että samalla henkilöstöllä pystytään toimimaan muuttuvien vaatimusten mukaan. Näin ollen voidaan todeta, että onnistunut henkilöstöstrategia on pelastuslaitoksen keskeinen menestystekijä.



Kuva 5: Ote erään pelastajan FireFit-kuntotestin tuloksista. Tuloksissa näkyy suomalaisten pelastajien iän mukainen keskimääräinen testitulokset (FireFit).

Henkilöstöstrategia on nykysuuntauksen mukaisesti kiinteä osa yritysten ja yhteisöiden kokonaisstrategiaa. Strateginen henkilöstöjohtaminen on toimintaa, jolla toteutetaan henkilöstöstrategiaa. Jotta henkilöstöstrategian käsitteestä saisi konkreettisen otteen, on määritelmä helpoin tehdä listaamalla kysymykset, joihin

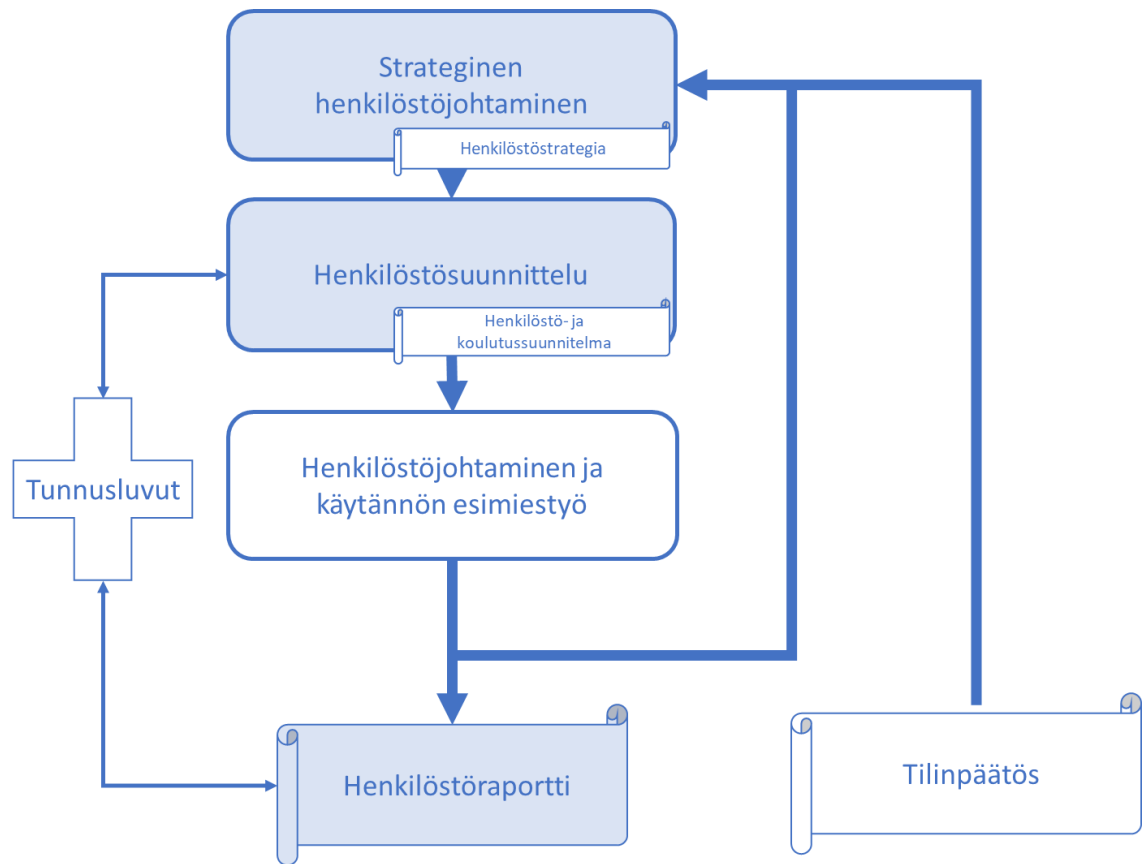
henkilöstöstrategiasta tulisi löytyä vastaus. Lähdekirjallisuudesta on kerätty alla oleva lista, joka sopii hyvin pelastuslaitoksen kaltaisen julkisen toimijan henkilöstöstrategian sisällön määrittäviksi kysymyksiksi. (Helsilä ym. 2009, 60-61; Viitala 2013. 52).

Pelastuslaitoksen henkilöstöstrategian sisällölliset ydinkysymykset:

- Millainen on pelastuslaitoksen henkilöstöorganisaatio? Ketkä hoitavat henkilöstöjohtamisen tehtäviä?
- Kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä pelastuslaitoksella tulisi olla?
- Minkälaista osaamista pelastuslaitokselle on nyt?
- Mitä pelastuslaitoksen henkilöstöön ja työsuorituksiin liittyviä asioita mitataan?
- Miten rekrytointia hyödynnetään tarvittavan henkilöstökoostumuksen aikaansaamiseksi pelastuslaitoksessa?
- Kuinka pelastuslaitoksen henkilöstöä palkitaan ja kannustetaan?
- Miten osaamista kehitetään pelastuslaitoksessa?

4.3 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun viitekehyksessä on perehdytty Ahosen (1998), Helsilän ja Salojärven (2009), Joen (201), Kauhasen (2012) sekä Viitalan (2013) henkilöstöjohtamista käsitteleviin teoksiin. Eri lähteissä on määritelty henkilöstösuunnittelun paikka henkilöstövoimavarojen johtamistyössä hieman vaihtelevasti. Yhteistä malleissa on se, että henkilöstösuunnittelu sijoittuu strategisen henkilöstöjohtamisen ja käytännön esimiestyön väliin. Henkilöstösuunnittelusta on johtopäätösten ja henkilöstöraportin kautta takaisinkytkentä henkilöstöstrategiaan. Tätä edellä mainituista lähteistä johdettua kokonaiskäsitystä on kuvattu alla olevassa kuvassa 6.



Kuva 6. Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien käsitteiden väliset suhteet (Ahonen 1998, 41 mukailleen).

Lähdekirjallisuuden perehtymisen perusteella muodostunut käsitys strategisen henkilöstöjohtamisen sisällöstä voidaan tiivistää seuraavasti: strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on tehdä suunnitelma, jolla nykyisestä henkilöstöressurssitilanteesta päästään ennalta suunnitelluin toimenpitein tulevaisuudessa hahmotettuun tilanteeseen. Matkan varrella henkilöstön osaamista kehitetään haluttuun suuntaan.

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöstrategian toteuttamista ja tilanteeseen reagoitua siten että organisaatio pysyy suunnitellulla reitillä ja henkilöstöpääoma vastaa kulloistakin tarvetta (Joki 2018, 25-27). Yleistetysti henkilöstösuunnittelun tehtävänä on varmistaa se, että yrityksellä on käytössä oikea määrä, oikeaan aikaan ja oikealla osaamisella varustettua henkilöstöä (Kauhanen 2012, 63).

Keskeinen henkilöstösuunnittelun työtehtävä on laatia henkilöstöennuste. Siinä arvioidaan tarvittava ja olemassa oleva osaaminen, sekä luodaan ennuste nykyisen henkilöstön kehittymiselle. Henkilöstösuunnittelutyön tehtävänä on ratkaista se, kuinka ennusteen mukainen ero tarpeen ja olemassa olevan henkilöstöressin välillä hoidetaan. Resurssieroa voidaan paikata kahdella keinolla: kehittämällä olemassa olevan henkilöstön työnkuvaa kasvu- tai urapolkuajattelun kautta tai hankkimalla uutta työvoimaa pelastuslaitoksen ulkopuolelta. Vaihtoehtojen vertailu edellyttää myös arviota ulkopuolisen työvoiman saatavuudesta. Nykyinen henkilöstöressi voi olla myös ylimitoitettu, jolloin henkilöstön vähentäminen voi olla ainoa vaihtoehto. Ennusteen ohella henkilöstösuunnittelutyön keskeinen tuotos on siis suunnitelma havaittujen muutostarpeiden toteuttamiseksi ja toteutumisen arvioimiseksi. Edellä mainituista asioista laadituista dokumenteista käytetään yleisesti nimityksiä henkilöstösuunnitelma ja henkilöstön kehittämissuunnitelma. (Kauhanen 2012, 62-66; Viitala 2013, 57-64.)

Tietoon perustuva henkilöstösuunnittelu edellyttää tuekseen toimivia tietojärjestelmiä. Henkilöstöön liittyvät perustiedot, kuten henkilöstön kokonaismäärä, ikärakenne, palkka, poissaolojen määrä ja työsuhteen kesto löytyvät yleisesti tallennettuina palkanmaksujärjestelmään ja ovat sieltä myös raportoitavissa. Nämä tiedot eivät sisällä tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittymishalusta, todellisten työtehtävien sisällöstä tai työtyytyväisyydestä. Kokonaisvaltainen henkilöstösuunnittelu edellyttää näiden kaikkien huomioon ottamista, minkä vuoksi tieto on oltava käytettävissä. Yrityksen on siis huolehdittava siitä, että henkilöstösuunnittelussa tarvittava tieto on määritelty ja käytettävissä on tietojärjestelmät, josta tuo tieto löytyy. Yhtä tärkeää on määritellä mitä raporteja ja millä aikavälillä johtamisen tueksi tarvitaan. (Kauhanen 2012, 37-41; Viitala 2009, 64-66; Österberg 54-58.)

4.4 Henkilöstöraportointi pelastuslaitoksissa

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää henkilöstöressin nykytila ja luoda sille dokumentointimalli jatkoa varten. Henkilöstöressien määrä-

muotoisesta ja tavoitteellisesta dokumentoinnista käytetään termiä henkilöstöraportointi ja raportoinnin tuloksena syntyvä määrämuotoinen dokumentaatio voidaan nimetä useilla tavoilla. Käytetyimmät termit ovat henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöraportti. Henkilöstötilinpäätös mittaa yrityksen tulosta tuloslaskelman, taseen ja henkilöstökertomuksen muodossa. Henkilöstötilinpäätös on virallisluonteinen kertomus yrityksen henkilöstön tilasta ja sen pääasiallinen kohderyhmä on yrityksen ulkopuolella. Henkilöstöraportti on puolestaan laaja ja yksityiskohtainen kuvaus henkilöstön tilasta, kehittymisestä ja tulevaisuuden suunnasta suhteessa strategia-asiakirjoihin. Henkilöstöraportti sisältää myös henkilöstövoimavarojen määrälliset ja laadulliset tekijät ja sen tarkoituksena on toimia yrityksen johdon tukena. (Ahonen 1998 48-50, Viitala 2013, 316.)

Kauppakamarin julkaisemassa henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa henkilöstöraportointi määritellään päinvastaisesti henkilöstötilinpäätöksestä tehtäväksi koosteeksi. Laajempi henkilöstön kokonaistilannetta arvioiva työ määritellään puolestaan henkilöstötutkimukseksi. (Joki 2018, 45-47.)

Yleisenä huomiona voidaan todeta, että henkilöstöön liittyvä määrämuotoinen ja johtamisen tukemiseen tähtäävä asioiden dokumentointi on lähtenyt liikkeelle vasta 1980-luvulla ja mallia otettiin länsinaapuri Ruotsista. Formaali henkilöstötilinpäätös nousi aluksi suosioon, mutta sen käyttö on eettisten syiden, työläyden, yritysten nopean muutostahdin sekä yrityssalaisuuksien varjelu vuoksi vähentynyt (Viitala 2013, 316-317., Kauhanen 2012, 222). Puhtaasti henkilöstötilinpäätöstä käsittelevä viimeisin suomenkielinen teos on Guy Ahosen 1998 julkaisema Henkilöstötilinpäätös -teos, jota muu lähdeaineistoksi valittu henkilöstöjohtamisen kirjallisuus tyytyy lähinnä referoimaan. Nykysuuntaus onkin, että yritykset ovat siirtyneet tuottamaan omaan tarpeeseen räätälöityjä henkilöstökertomuksia ja -raportteja. Niille ei ole yhtenäisiä muotovaatimuksia, vaan jokainen organisaatio laatii ne omia tarpeitaan parhaiten vastaaviksi ja strategista henkilöstöjohtamista tukeviksi asiakirjoiksi. (Kauhanen 2012, 222-224.)

Pelastuslaitos on kunnallinen organisaatio ja sitä koskee kuntatyönantajaa sitovat velvoitteet ja suositukset. KT Kuntatyönantajat ovat laatineet yhteistyössä

kunta-alan pääsopijajärjestöjen ja KEVAN kanssa vuonna 2013 henkilöstöraportoinnin kehittämissuosituksen, joka on julkaistu nimellä Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suosituksen tavoitteena on antaa pohja kuntien strategisen henkilöstöjohtamisen, käytännön henkilöstötyön ja raportoinnin kehittämiseksi. Tavoitteena on myös, että suosituksen mukaisella yhdenmukaisella raportointitavalla kuntien luvut olisivat keskenään vertailtavissa. Henkilöstövoimavarojen arvioinnin raporttimalli jaetaan suosituksessa neljään kokonaisuuteen: henkilöstövoimavarat, kehittäminen, aikaansaantikyky ja vaikuttavuus. Kerättäviä tunnuslukukokonaisuuksia on 10. (Kuntatyönantajat 2013.)

Vaikka henkilöstöraportoinnin tavoite on ylevä, eivät kunnat toteuta henkilöstöraportteja suosituksen mukaisesti. Suurimmasta osasta kuntia henkilöstöraportteja ei ole saatavilla internetistä ja epäselväksi jäi, kuinka kattavasti niitä on laadittu. Lappeenrannassa on henkilöstöjohtaja Päivi Savilammen mukaan luovuttu erillisestä henkilöstökertomuksesta muutama vuosi sitten ja tarpeelliset tiedot sisällytetään tilinpäätöskertomukseen. Savilammen mukaan kuntien erilaiset henkilöstötietojärjestelmät tuottavat sisällöltään ja muodoltaan erilaisia raportteja ja yhtenäinen valtakunnallinen raportointi edellyttäisi nykyistä yksityiskohtaisempaa ja tarkemmin määriteltyä mallia, jota kuntien tulisi noudattaa. (Savilampi 2020.)

Kuntaliiton julkaisema suositus on suhteellisen ylimalkainen ja tarkoitettu kuntien, ei suoranaisesti pelastuslaitoksen kaltaisen maakunnallisen toimijan, käyttöön. Tästäkin huolimatta siinä on hyödynnettävää sisältöä pelastuslaitoksen henkilöstöraportoinnin muodostamiseksi, erityisesti raportin rakenteen osalta. Hyödynnettävyys kasvaisi edelleen, jos raporttimallin ohella ohjeessa olisi jaettu myös valmiita asiakirjapohjia itse sisällön tuottamiseen.

Pelastustoimella on oma valtakunnallinen raportointijärjestelmä Pronto, jonka käyttö on pelastuslaitoksille pakollista pelastuslain nojalla (379/2011, 87 §). Pronto-järjestelmään kirjataan pelastuslaitosten kaikki pelastustehtäviin liittyvät tiedot ja lisäksi valtakunnallisesti henkilöstöön liittyviä tietoja. Pronto-järjestelmään viedään tiedot käsin ja siihen tarvittavat tiedot on siten tallennettava muuhun järjestelmään, josta ne on vuosittain haettava ja käsiteltävä oikeaan muotoon. Hyvä puoli järjestelmässä on se, että tietoja on jo vuodesta 2015 saakka

kerätty samalla tavoin. Mikäli täyttämisen tapa on yhteneväinen, luvut ovat vuosija pelastuslaitostasolla vertailukelpoisia keskenään. Prontoon tallennetaan pelastuslaitoksista seuraavia tietoja:

1. henkilöstön määrä ja rakenne
2. Ikä- ja sukupuolijakauma
3. Henkilötyövuodet jakautuneena hallinto- ja tukipalveluihin, turvallisuuspalveluihin, pelastuspalveluun ja ensihoitopalveluun.
4. Sopimushenkilöstön määrä (sopimuspalokunnat ja sivutoiminen henkilöstö)
5. Toteutunut henkilöstön vaihtuvuus sekä vaihtuvuusennuste
6. Pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö sekä savusukelluskelpoisten määrä.

Tallennetuista tiedoista otetut raportit Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen osalta on koottu liitteeseen 1.

4.5 Kaupunkikonsernin ja pelastuslaitoksen asiakirjaohjaus

Pelastuslaitoksen toiminta kuvataan pelastuslautakunnan hyväksymässä palvelutasopäätöksessä. Lisäksi pelastuslaitoksen toimintaa määrittelee Lappeenrannan kaupungin asiakirjaohjaus sekä pelastuslaitoksen oma ohjeistus. Näiden sisältökokonaisuuksien henkilöstöhallintoa koskevat kohdat on esitelty seuraavissa luvuissa.

4.5.1 Palvelutasopäätös

Pelastuslaki (379/2011, 29 §) ja ohje palvelutasopäätöksen sisällöstä ja rakenteesta (Sisäministeriö 2013) edellyttävät, että palvelutasopäätöksessä on määritettävä pelastuslaitoksen toiminnan tavoitteet ja käytettävät voimavarat sekä palvelut ja niiden taso. Palvelutasopäätöksessä tulee konkreettisesti kuvata ne palvelut, joita palvelutasopäätöksen voimassaoloaikana tullaan tuottamaan alueen pelastustoimen ja sen pelastuslaitoksen voimin. Palveluiden tasolla tarkoite-

taan esimerkiksi pelastuslaitoksen lakisääteisiin tehtäviin osoittamia henkilötyövuosia tai pelastustoimintaan käytettävien yksiköiden toimintavalmiutta (Sisäministeriö 2013). Palvelutasopäätös laaditaan valtuustokausittain (4 vuotta). Käytännössä palvelutasopäätöksessä määritellään siis se millaista pelastustoimen palvelua Etelä-Karjalan pelastuslaitos tuottaa alueen kunnille.

Vuoden 2020 loppuun saakka voimassa oleva palvelutasopäätös sisältää henkilöstöstrategisia kirjauksia rekrytoinnin, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja urakehityksen osalta. Palvelutasopäätöksen henkilöstöä koskevassa päätösosassa kuvataan yleisesti periaatteita, jolla henkilöstösuunnittelua tulee tehdä ja todetaan, että henkilömäärä suunnitellaan henkilöstösuunnitelman mukaisesti (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2018, 95).

Palvelutasopäätös (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2018, Liite 5) sisältää Etelä-Karjalan pelastustoimen strategia 2025:n, jossa henkilöstön osaaminen ja työkyvyn osatekijät tunnistetaan kriittisiksi menestystekijöiksi. Toiminnan painopisteeksi on asetettu riittävien henkilöstöressurssien turvaaminen, työkyvyn varmistaminen ja ikääntyvien palomiesten tehtävänkuvien uudelleenjärjestely siten, että eläkkeelle siirtyminen ei tapahtuisi ennenaikaisesti. Strategiaan on myös kirjattu henkilöstön osaamiseen ja työkykyyn liittyviä toimenpiteitä ja mittareita (kuva 7).

Näkökulma / Strategiset tavoitteet	Toiminnan painopisteet	Toimenpiteet	Strategiset mittarit	Palvelutaso 2012	Palvelutaso 2017
Henkilöstön osaaminen ja työkyky <i>henkilöstön osaaminen ja työkyky vastaavat tehtävien vaatimuksia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen johtamisen kehittäminen Suunnitelmallinen sisäinen, jatko- ja täydennyskoulutus Henkilöstön urakehitys Työhyvinvoinnin kehittäminen siten, että työkyky säilyy hyvänä 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoitus Koulutussuunnitelman mukainen koulutus Suunnitelma henkilöstön urakehitykselle Ohjaava ja kannustava työkyvyn ylläpito Oman työn kehittäminen Työtyytyväisyys säilyy hyvänä 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamiskartoitusten määrä Kurssit / koulutuspäivät Virkakierto Työkykyindeksi Kehityskeskustelut Työtyytyväisyyskysely 	<p>1</p> <p>1 / v 1 / 2 v</p>	<p>1</p> <p>1 / v 1 / 2 v</p>

Kuva 7. Henkilöstöön liittyviä strategisia kirjauksia palvelutasopäätöksessä (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2018, Liite 5).

Palvelutasopäätöksen liitteinä ovat myös kehittämissuunnitelmat, jossa on nähtävissä suunniteltu henkilöstörakenne ja luettelo uusista virkatehtävistä ja niiden kustannusvaikutuksista (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2018, Liitteet 3 ja 4).

Palvelutasopäätöksen strategisia linjauksia kuvaava taulukko on myös näkyvässä toimintakertomuksessa, jossa strategiset toimenpiteet on muutettu vuosittaiseksi tavoitteeksi ja toteumaksi. Toimintakertomuksesta on kuitenkin jätetty pois strategiassa mainitut osaamiskartoitukseen, koulutussuunnitelman mukaisen koulutukseen ja virkakiertoon liittyvät asiat (kuva 8, Etelä-Karjalan pelastuslautakunta 2019, 44.)

Strategiset tavoitteet	Toiminnan painopisteet	Toimenpiteet	Tavoite 2019	Toteuma 2019
Henkilöstön osaaminen ja työkyky <i>henkilöstön osaaminen ja työkyky vastaavat tehtävien vaatimuksia</i>	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen kehittäminen koulutussuunnitelman mukaisesti sekä hyvän toimintakyvyn ylläpitäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ohjaava ja kannustava osaamisen kehittäminen ja toimintakyvyn ylläpito Kehityskeskustelut Työhyvinvoinnin kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintakykyisyys säilyy hyvänä vähintään 1 / v Työhyvinvointikysely 	Koulutus- / harjoitusseuranta, palokuntakatselmuksset sekä toimintakykytestaukset suoritettu. suoritettu suoritettu

Kuva 8. Ote EKP:n toimintakertomuksesta vuodelta 2019.

Uusi palvelutasopäätös vuosille 2021 – 2025 oli opinnäytetyön tekemisen aikana valmistelussa ja Etelä-Karjalan pelastuslautakunta hyväksyi sen käyttöön otettavaksi kokouksessaan 22.10.2020. Siinä henkilöstöstrategisia kirjauksia sisältäviä mainintoja on löydettävissä useasta eri kohdasta. Luvussa 5, jossa esitellään pelastuslaitoksen strategiaa vuodelle 2030, löytyy henkilöstön osaamiseen ja työkykyyn liittyvä taulukko samaan tapaan kuin edellisestä palvelutasopäätöksestä (kuva 9). Pelastustoiminnan alla on oma henkilöstöressurssia käsittelevä luku 8.1.1.

Strateginen tavoite	Kriittiset menestystekijät	Toimenpiteet	Seuranta
Henkilöstön osaaminen ja työkyky <i>henkilöstön osaaminen ja työkyky vastaavat tehtävien vaatimuksia</i>	Osaamisen kehittäminen	Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Aktiivinen henkilöstö- ja työurasuunnittelu Riittävät resurssit jatko- ja täydennyskoulutukseen. Monitaitoisuus ja joustavuus Kannustava palkitseminen	Koulutussuunnitelmat ja niiden toteutuksen seuranta. Henkilöstösuunnitelma. Kehityskeskustelut Koulutusmäärärahat. Kehityskeskustelut. Henkilöstösuunnitelma. Henkilökohtainen palkanosa. Sairauspoissaolot
	Työkyvyn ylläpitäminen.	1. Aktiivisen tuen malli. 2. Vastuu oman työkyvyn ylläpitämisestä. 3. Ohjaava ja kannustava työkyvyn ylläpitäminen.	Työ- ja toimintakykytestaukset (työkykyindeksi) Työnantajan tarjoamat etuudet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.
	Kannustava ja hyvinvointia edistävä vuorovaikutteinen johtaminen Henkilöstön saannin turvaaminen	Tavoitteellinen, linjakas ja avoin johtaminen sekä viestintä Hyvän työnantajakuvan ylläpitäminen. Sopimuspalokuntatoiminnan kiinnostavuuden ylläpitäminen	Henkilöstökysely Kehityskeskustelut Palokuntakatselmukset Rekrytointiprosessit Sopimuspalokuntakatselmukset. Koulutusilastot.

Kuva 9. Henkilöstöön liittyviä strategisia kirjauksia palvelutasopäätöksestä vuosille 2021 – 2025. (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2020b, 25).

Palvelutasopäätöksessä on edelleen kokonainen ”Henkilöstö”- otsikolla oleva luku 11.2, jossa käsitellään ensisijaisesti henkilöstömitoitusta ja luvussa viitataan tarpeeseen uudistaa organisaatiota kohti prosessorientoitunutta toimintatapaa. Luku sisältää myös taulukon henkilöstömäärästä vuodelle 2025 (henkilöstösuunnitelma). Palvelutasopäätöksessä päätetään henkilöstön liittyvistä asioista kuvan 10 mukaisesti. (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2020b)

Päätös palvelutasosta

Pelastustoimen alueella on riittävästi päätoimista henkilöstöä käytettäväksi lainsäädännön ja hyväksytyyn palvelutasopäätöksen edellyttämien tehtävien hoitamiseen.

Päätoimisen henkilöstön kokonaismäärä pyritään pitämään vuoden 2020 tasolla.

Pelastuslaitoksella tarvittava erityisosaaminen huomioidaan vapautuvien virkojen ja toimien täytössä.

Palvelut tuotetaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Tehtävät, jotka eivät vaadi läheisyysperiaatteen ottamista huomioon, hoidetaan aluetasolla.

Kuva 10. Henkilöstöön liittyvä päätöskohta Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksessä 2011-2025 (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2020b, 25).

4.5.2 Lappeenrannan kaupungin ohjaus

Lappeenrannan kaupunki vastaa ”isäntäkuntana” Etelä-Karjalan pelastustoimen hallinnosta pelastustoimen järjestämisestä tehdyn yhteistoimintasopimuksen perusteella. (Etelä-Karjalan Pelastuslautakunta 2018). Lappeenrannan kaupunki on määritellyt pitkän aikavälin strategisia tavoitteita ja mittareita laatimassaan asiakirjassa ”Lappeenranta strategia 2033”. Yhtenä strategisena tarkastelunäkökulmana strategiassa on ”digitaaliset prosessit ja motivoitunut henkilöstö”.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen toiminnan lakisääteisyys ja rooli, joka perustuu kuntien yhteistoimintasopimukseen, rajaa Lappeenrannan kaupungin ohjausta henkilöstöstrategiaan ja henkilöstöjohtamiseen. Kaupungin laatimasta strategia-asiakirjasta ei ole löydettävissä suoraan sovellettavia asioita pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamistyöhön. Muuta henkilöstöjohtamisen käytäntöihin liittyvää ohjausta ei Lappeenrannan kaupungin puolesta ole Etelä-Karjalan pelastuslaitokselle asetettu. (Savilampi, 2020)

4.5.3 Toimintasääntö

Etelä-Karjalan kuntien yhteissopimuksen mukaisesti pelastuslaitoksen toiminta määritellään Lappeenrannan kaupungin hallintosäännössä ja pelastuslaitoksen toimintasäännössä. Toimintasääntö on hallintosääntöä yksityiskohtaisempi pelastuslaitosta koskeva asiakirja. Toimintasääntö päivitettiin syksyllä 2020 palvelusopäätöksen rinnalla. Tässä luvussa on toimintasäännöstä poimittu maininnat, jotka liittyvät suoraan henkilöstöressurssien johtamiseen.

EKP toimintasäännön strategista johtamista käsittelevässä kohdassa on ennakoinnin ja kehittäminen ja määritelty strategiseksi palveluksi. Ennakointiin ja kehittämiseen kuuluu palveluiden tuottavuuden, laadun ja saatavuuden kehittäminen (Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020c, 3). Palveluiden kehittäminen edellyttää luonnollisesti myös muutoksia henkilöstön osaamiseen ja työnkuviin.

Pelastustoiminnan vastuualueen tehtävissä on mainittu, että se vastaa pelastustoimintaan osallistuvan päätoimisen henkilöstön täydennyskoulutuksesta sekä pelastustoiminnan harjoittelun ja muun sisäisen koulutuksen suunnittelusta ja toteuttamisesta (Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020c, 6).

Sisäisten palveluiden palveluyksikön henkilöstöön liittyviksi tehtäviksi on määritelty ne henkilöstöhallintoon ja palvelussuhteisiin liittyvät tehtävät, mitä ei hoideta vastuualueilla:

- henkilöstöressurssien suunnittelu ja ohjaus vastuualueiden kanssa yhteistyössä,
- henkilöstö- ja palkka-asioiden kehittäminen ja koordinointi
- paikallisneuvottelut virka- ja työehtosopimusasioissa, ohjeistus, neuvonta ja konsultointi
- avustaminen rekrytoinneissa
- henkilöstökoulutuspalvelut
- henkilöstön toimintakyvyn ja työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen yhteistyössä vastuualueiden kanssa

(Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020c, 7-8)

Toimintasäännössä määritellään pelastuslaitoksen yhteistoiminta-asioiden, työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen liittyvien asioiden sekä palveluiden kehittämis- ja muutoshankkeita käsitteleväksi toimielimeksi yhteistyöryhmä. Yhteistyöryhmään kuuluvat pelastuslaitoksen johtoryhmän lisäksi edustajat päällystöstä, alipäällystöstä ja miehistöstä, työsuojeluvaltuutettu, sopimuspalokuntien edustaja, työntekijöiden ammattijärjestöjen edustajat sekä Lappeenrannan kaupungin työsuojeluvaltuutettu ja -päällikkö. (Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020c, 11.) Yhteistyöryhmällä on siis erityisen merkittävä rooli henkilöstöön liittyvissä asioissa.

4.6 Lainsäädäntö, työ- ja virkaehtosopimukset sekä muu normiohjaus

Luvussa 3 esiteltiin pelastuslaitosten perusteena olevaa lainsäädäntöä. Tässä luvussa tarkastellaan suoraan henkilöstöjohtamiseen liittyvää lainsäädäntöä sekä alalla sovellettavia virkaehtosopimuksia.

4.6.1 Pelastuslainsäädäntö

Pelastuslaki (379/2011) ei varsinaisesti aseta pelastuslaitoksen henkilöstöresurssien hallinnalle vaatimuksia. Laissa vain edellytetään, että pelastuslaitoksen on järjestettävä toiminta siten, että se kykenee vastaamaan lain vaatimukseen (27 §). Pelastuslaitoksen pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön pätevyyksistä on erikseen säädetty pelastusasetuksessa (407/2011). Miehistöön kuuluvalta edellytetään pelastajatutkintoa, alipäällystöltä alipäällystö- tai päällystötutkintoa ja päällystöltä päällystötutkintoa (26 §). Työntekijälle, joka ei osallistu pelastustoimintaan, ei ole pätevyysvaatimuksia. Pelastusalan oma lainsäädäntö ei ota kantaa eri henkilöstöryhmien työtehtävien sisältöön, henkilöstön määrään, henkilöstöresurssien määrään tai henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin.

4.6.2 Kuntalaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta

Pelastuslaitosten henkilökunta koostuu pääosin viranhaltijoista, koska kuntalain (410/2015 87 §) mukaan tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa. Tällaista tehtävää varten perustetaan virka, joskin perustellusta syystä henkilö voidaan kuitenkin ottaa tällaiseen tehtävään virkasuhteeseen myös ilman, että tehtävää varten on perustettu virkaa.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003) 2 §:ssä viranhaltijalla tarkoitetaan henkilöä, joka on virkasuhteessa kuntaan. Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa kunta on työnantajana ja viranhaltija työn suorittajana. Lain 3§:n mukaan viranhaltija otetaan virkasuhteeseen toistaiseksi tai määräajaksi.

Virkasuhteeseen ottamisen yleisistä perusteista säädetään perustuslaissa. Lisäksi virkasuhteeseen otettavalla on oltava erikseen säädetty tai kunnan päättämä erityinen kelpoisuus. Henkilö voidaan ottaa määräaikaiseen virkasuhteeseen erityisistä kelpoisuusvaatimuksista riippumatta, jos siitä erikseen säädetään tai kunta erityisestä syystä yksittäistapauksessa toisin päättää. Virkasuhteeseen voidaan ottaa vain 18 vuotta täyttänyt henkilö (304/2003 6 §.)

4.6.3 Työsopimuslaki

Työsopimuslakia sovelletaan niihin pelastuslaitoksen työntekijöihin, jotka eivät ole virkasuhteessa, eli eivät toisin sanoen käytä tehtävissään julkista valtaa. Näitä työntekijöitä on vähän ja tehtävät liittyvät sisäisiin palveluihin.

Työsopimuslaki (55/2001 2 luku 4 §) edellyttää työantajalta selvitystä työnteon keskeisistä edellytyksistä työntekijälle, joita ovat muun muassa

- työntekopaikka tai periaatteet, joiden mukaan työntekijä työskentelee useammassa toimipisteessä
- työntekijän pääasialliset työtehtävät
- työehtosopimus, jota työhön sovelletaan

- palkan ja muun mahdollisen korvauksen määräytymisperusteet ja palkanmaksukausi
- noudatettava työaika

4.6.4 Yhteistoiminta kunnissa

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) edellyttää, että kunnissa on vuosittain laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Suunnitelmasta on kunnan koko huomioiden käytävä ilmi vähintään:

- toteutuneet määräaikaiset työ- ja virkasuhteet sekä arvio niiden muutoksista
- työ- ja virkasuhteiden käytön periaatteet
- yleiset periaatteet ikääntyvien ja työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työkyvyn sekä työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden ylläpitämisestä
- vuosittain henkilöstöryhmittäin laadittava suunnitelma, jossa on arvioitu koko henkilöstön ammatillista osaamista ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuneita muutoksia sekä niiden syitä
- toimenpiteet suunnitelmien toteuttamiseksi ja toimenpiteiden vaikutusten seuranta

Tämä yhteistoimintalain säätämä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö vastaa pääpiirteittäin luvussa 6.3 määriteltyä henkilöstösuunnitelmaa.

Lappeenrannan kaupunki huolehtii yleisellä tasolla yhteistoimintalain velvoitteiden hoitamisesta, jota varten on perustettu yhteistoimintaryhmä. Yksityiskohtaisemmat toimenpiteet mm. osaamisvaatimusten osalta on velvoitettu toimialoille.

”Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta” on Kunnallisen työmarkkinalaitoksen, JUKO ry:n, Kunta-alan Unioni ry:n, KTN ry:n ja TNJ ry:n laatima ja 7.8.2008 hyväksymä asiakirja, jossa käsitellään osaamisen ja henkilöstön kehittämistä sekä ammattiyhdistyskoulutusta työ- ja virkaehtosopimukseen liittyen.

Asiakirjassa korostetaan henkilöstön kehittämisen merkitystä, jolla turvataan sellainen osaaminen, jota tarvitaan kunnan palvelutuotannossa. Toimenpiteinä mainitaan osaamisen ennakointi, jota tarvitaan kunnan pidemmän tähtäimen palvelustrategian laatimiseen. Palvelustrategian myötä muodostuvat suunnitelmat osaamisen kehittämiseen ja tarvittaessa uuden osaamisen rekrytoimiseen.

Asiakirja sisältää myös suosituksen henkilöstön kehittämisestä, jota käsitellään perehdyttämisen, ammatillisen henkilöstökoulutuksen ja mentoroinnin näkökulmista. Näiden lisäksi yhteistä koulutusta käsitellään tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämiseksi. Yleisesti tämä pääsopijajärjestöjen välinen kirjallinen sopimus korostaa suunnitelmallista henkilöstön kehittämistä.

4.6.5 Tekninen Sopimus ja Kunnallinen yleinen työ- ja virkaehtosopimus

Teknistä sopimusta (TS) sovelletaan kuntien ja kuntayhtymien sekä seutuhallintojen palveluksessa oleviin viranhaltijoihin ja kuukausipalkkaisiin työntekijöihin, jotka tekevät palo- ja pelastustoimen tehtäviä. Tekninen sopimus neuvotellaan kuntatyönantajien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen välillä. Nykyinen Tekninen sopimus on voimassa 1.4.2020 - 28.2.2022 välisen ajan. (Kuntatyönantajat 2020a, allekirjoituspöytäkirja.)

Teknisessä sopimuksessa työn sisältö määritellään tehtäväkohtaisen palkan arvioinnissa kahdeksan vaativuustekijän perusteella. Tehtäväkuvauksesta tulee ilmetä tehtävän hoitajasta riippumatta, miten vaativuustekijät ilmenevät todellisessa toiminnassa. Tehtäväkuvaukset ja tehtävien sisältö on kuvattava niin, että ne ovat vertailukelpoisia keskenään. Tehtäviä on myös voitava vertailla kuntatasolla ja tehtäväkuvauksesta ulkopuolisenkin on ymmärrettävä, mitä työssä tehdään. Tehtäväkohtainen palkka tulee arvioida uudelleen, mikäli työntekijän tai viranhaltijan tehtävän vaativuus muuttuu oleellisesti vähintään kahden viikon ajaksi eikä nykyinen palkka vastaa muuttuneita tehtäviä. Tehtävien oleellisen muutoksen arviointi tehdään siten, että määritellään, millaista palkkaa paikallisen arviointijärjestelmän mukaan maksettaisiin, jos muuttuneisiin tehtäviin palkattaisiin

uusi työntekijä. Teknisen sopimuksen mukaisesti tehtäväkohtaisen palkan arviointijärjestelmä tulee olla kunnassa ja kuntayhtymässä yhtenäinen. (Kuntatyönantajat 2020a, II luku 9 §.)

Teknisen sopimuksen soveltamis- ja tulkintaohjeita on koottu sopimusosapuolten yhteistyössä laatimaan TS-oppaaseen. Oppaassa mainitaan, että tehtäväkohtaisen palkan lähtökohtana on ajan tasainen kirjallinen dokumentti tehtäväkuvasta. Tehtäväkuvausta muutettaessa on otettava työsopimussuhteisilla huomioon työsopimuksella sovitut tehtävät ja viranhaltijoilla virantoimitusvelvollisuutta koskevat säännökset ja määräykset. TS-oppaan liitteenä on myös asiakirjamalli, jossa TS:n eri vaatimukset on huomioitu. (Kuntatyönantajat 2020b, II luku 9 §.)

Tekninen sopimus sisältää kokonaan oman liiteosan pelastuslaitosten työaikajärjestelyjä koskevista erityismääräyksistä. Liitteessä luetellaan muun muassa työaikamallit, joita alalla voidaan soveltaa (Kuntatyönantajat 2020a, liite 5). Huomionarvoista on, että pelastustoimintatyötä tehdään yleisimmin sellaisessa työajassa (vuorokausirytm), joka ei kuulu teknisen sopimuksen mukaisiin sovellettaviin työaikamalleihin, vaan kyseistä työaikaa tehdään työaikalain mahdollistavan poikkeusluvan nojalla. Poikkeusluvan mukainen työaika on esitelty tarkemmin luvussa 6.7. Teknisen sopimuksen allekirjoituspöytäkirjassa asetetaan kuitenkin työryhmä kartoittamaan palo- ja pelastuslaitosten työaikajärjestelmää. Työryhmän tehtävänä on selvittää mahdollisuutta työaikajärjestelmälle, joka mahdollistaa myös pitkät pelastuslaitosten tarpeita vastaavat työvuorot (vuorokausirytm) työlainsäädännön puitteissa (Kuntatyönantajat 2020a, allekirjoituspöytäkirja).

4.7 Poikkeusluvan mukainen työaika

Pelastuslaitosten vuorotyötä tekevän henkilöstön työaikana on vuosikymmeniä ollut niin sanottu "vuorokausirytm", jossa työvuoron pituus on 24 tuntia ja viikkotyötuntien määrä 42. Koska työvuoron kesto ja viikkotyöaika ylittää työaikalain 5 §:n ja 25 §:n mukaisen enimmäismäärän, voi aluehallintovirasto myöntää hakemuksesta poikkeusluvan säännöllistä työaikaa ja vuorokausilepoa koskevista

säädöksistä. Edellytyksenä kuitenkin on, että työ on oltava aika ajoin suoritettavaa työtä. (Työaikalaki 39 §.) Työ on aika ajoin suoritettavaa silloin, jolloin ainakin osa tehollisesta työajasta perustuu satunnaisuuteen, eikä sen ajankohta ole ennalta suunniteltu tai tiedossa (Kantola 2020).

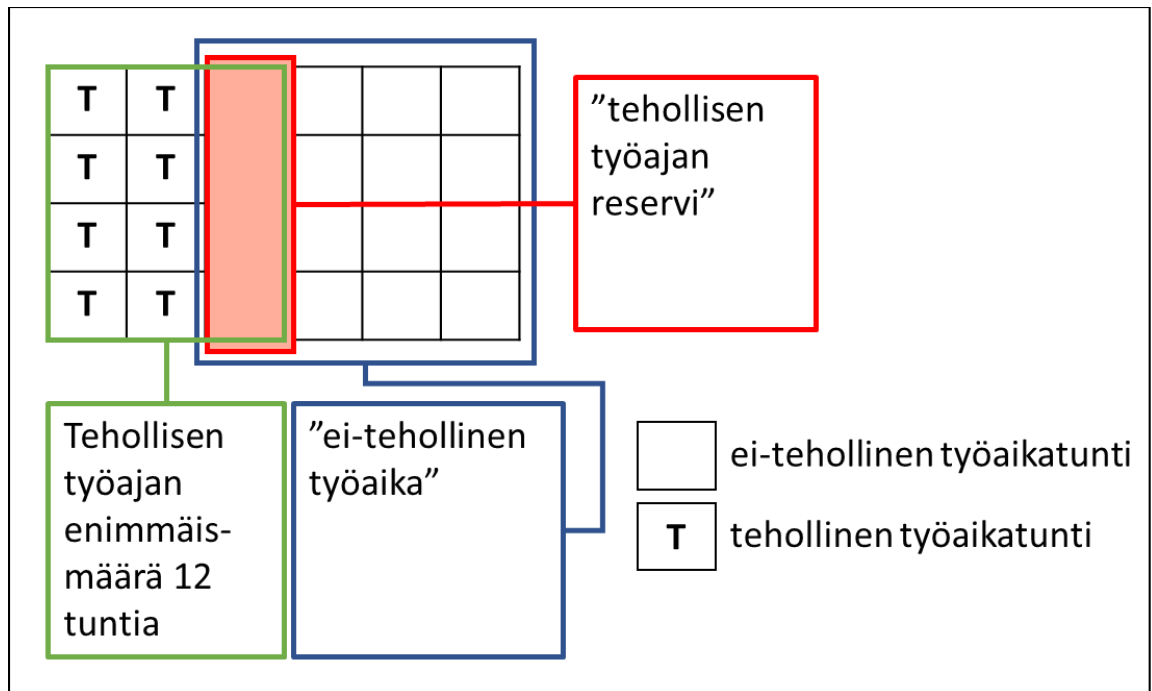
Vuorokausirytmien käyttöä on pelastuslaitoksilla käytetty työtehtävissä, joissa edellytetään ympäri vuorokauden jatkuvaa välitöntä lähtövalmiutta. Tämä poikkeuslupaa vaativa työaika on työnantajalle edullinen, koska työaikalain enimmäisviikkotuntimäärään (40 tuntia) verrattuna vuorokautisessa työajassa työntekijä tekee keskimäärin kaksi viikkotuntia enemmän (42 tuntia). Yleinen opinnäytetyön tekijöiden havainto on, että pelastustoimintatyötä tekevä henkilöstö on työaikajärjestelyyn tyytyväinen. Vuorokausirytmissä jatkuvan lähtövalmiuden ylläpito jakautuu neljälle työvuorolle ja näin ollen työntekijöiden säännöllinen työssäkäyntirytmiksi on 24 tuntia töitä, lepopäivä ja kaksi vapaapäivää. Säännöllisesti toteutuessaan työntekijällä on neljän viikon jaksossa kolme sellaista viikkoa, joissa on kaksi 24 tunnin työvuoroa ja yksi viikko, jossa on yksi 24 tunnin työvuoro.

EKP haki poikkeuslupaa vuorokausirytmiiin soveltamiseksi vuoden 2019 lopussa. Lounais-Suomen aluehallintovirasto myönsi 6.3.2020 EKP:lle luvan teettää työaikalain (872/2019) 39 §:n nojalla poikkeuksellista työaikaa seuraavin ehdoin (Lounais-Suomen aluehallintovirasto 2020):

- työvuoron pituus on satunnaisesti enintään 32 tuntia siten, että viimeiset 8 tuntia ovat koulutusta tai rasitukseltaan tai työturvallisuudeltaan toimistotyötä vastaavia tehtäviä,
- tehollinen työaika 24 tunnin vuorossa on enintään 12 tuntia ja
- viikoittainen työaika on keskimäärin enintään 42 tuntia 52 viikon tasoittamisjaksoissa.

Tehollisella työajalla tarkoitetaan työtehtäviä, joita tehdään työnantajan aloitteesta ja työnjohdollisen valvonnan alla (Kantola 2020). Työvuoron ajasta, joka ei ole tehollista työaikaa, on tässä opinnäytetyössä käytetty termiä ”ei-tehollinen työaika”. Työajasta, joka on työajan enimmäismäärä (12 tuntia) vähennettynä

työvuoron aikana tehdyllä tehollisella työajalla, on käytetty termiä ”tehollisen työajan reservi”. Edellä määriteltyjä termejä visualisoidaan kuvassa 11.



Kuva 11: Poikkeusluvan mukaisen työajassa tehtävän 24 tunnin työvuoron käsitteitä

4.8 Pelastustoimen tuottavuus

Kaikkien Suomen pelastuslaitosten yhteisenä projektina aloitettiin pelastustoimen tuottavuuden parantamisen selvitys syyskuussa 2015. Pelastuslaitosten lisäksi projektiin kutsuttiin valtakunnalliset henkilöstöjärjestöt, KT Kuntatyönantajat ja Sisäministeriö.

Tuottavuuden selvittämisen motiiveina olivat julkisen talouden heikkeneminen, väestön ikääntyminen, mahdollisen sote-uudistuksen aiheuttamat rakennemuutokset ja kaikkien näiden muutosten mukanaan tuomat uhkat ja mahdollisuudet. Tuottavuusselvitys tehtiin siis tämän opinnäytetyön kanssa yhtenäisin motiivein.

Selvityksessä tuottavuutta tarkasteltiin palvelutuotannon sijaan pelastuslaitosten valmiuden ylläpitämisen ja niistä veronmaksajille koituneiden kustannusten näkökulmasta. Tarkastelussa olivat hälytystehtävien lisäksi johtaminen, työntekijän

vastuu omasta työstään, työajan käyttö, osaamisen hallinta ja palkkausrakenne. Tietoja kerättiin Pronto-tietojärjestelmän ja kyselylomakkeilla saatujen vastausten avulla yhdestätoista pelastusyksiköstä ja kuudesta ensihoitoyksiköstä, jotka edustivat erikokoisia ja erilaisia työaikamuotoja käyttäviä pelastuslaitoksia. Selvityksen johtopäätöksenä todettiin pelastustoimen tuottavuuden olevan vahvasti sidoksissa varsinaisten pelastustehtävien ulkopuolella, suoritettaviin toimintoihin, joilla voidaan aikaansaada palveluiden korkea laatu, kustannustehokkuus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Työnantajan asettamat tavoitteet yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa ovat avainasemassa valmiuden aikaisen toiminnan tehostamiseksi. (Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto 2016, 2, 32.)

Pelastustoimen tuottavuusselvityksessä tähän opinnäytetyöhön liittyviä ja tarkempaa käsittelyä edellyttäviä aiheita ovat:

- työajan käyttö,
- hälytystehtäviin ja valmiuteen käytetyn työajan selvittäminen,
- johtopäätökset työajan käytöstä,
- työajan tehokas käyttö ja käytön esteet,
- johtaminen ja esimiestyö,
- osaamisprofiilin muuttaminen ja osaamisen hyödyntäminen.

Selvityksen kohteeksi valituilla paloasemilla käytettiin sekä poikkeusluvan mukaista työaikaä että yleistyöaikaä, johon liittyi myös varallaoloa. Hälytyksiin keskimäärin käytettyjen aikojen selvitys tehtiin Pronto-hälytystietojärjestelmästä vuosilta 2014 ja 2015 saatujen tietojen perusteella, pelastuslaitoksille lähetetyillä kyselylomakkeilla ja haastattelemalla muutamia esimiehiä. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 12.)

Johtopäätöksenä selvityksessä todetaan, että enimmilläänkin kiireisillä paloasemilla hälytyksiin käytetään keskimäärin alle 20% työajasta ja vähimmillään keskimäärin alle 10% työajasta. Rauhallisilla paloasemilla hälytyksiin käytettiin työajasta enimmillään vain 2%. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 12-18.)

Tuottavuusselvityksessä on myös tutkittu työajan käyttöä poikkeusluvan mukaisessa työajassa olevan henkilöstön osalta kuuden eri kaupungin paloasemilla.

Työvuorokohtainen tehollisen työajan määrä on luettavissa taulukoista 15 ja 16. Paloaseman vilkkaudesta ja työvuoron kiireisyydestä riippuen tehollinen työaika vaihteli 11 h 25 min ja 6 h 56 minuutin välillä ja siten tehollisen työajan reservi 35 min ja 5 h 4 min välillä niiden työntekijöiden osalta, jotka eivät osallistuneet ensihoitotyöhön työvuoron aikaan.

Pelastustoimen tuottavuusselvityksessä johtopäätöksiä työajan käytöstä tarkasteltiin hälytysjärjestelmän, pelastustoiminnan tehokkuuden ja –valmiuden, onnettomuuksien ehkäisyn sekä digitalisaation vaikutusten näkökulmista. Johtopäätöksenä näistä voidaan todeta, että työajan käyttöä on tehostettavissa hälytysjärjestelmän vasteita järkeistämällä, pelastustoiminnan valmiuden toteuttamista kehittämällä, käyttämällä pelastustoiminnan työaika mm. harjoitteluun, onnettomuuksien ehkäisyyn ja muihin pelastuslaitosten vastuulla oleviin tehtäviin. Digitalisaation vaikutukset pelastustoiminnan hälytystehtävien suorittamiseen ovat sitä vastoin vähäiset ja kohdistuisivat ennen kaikkea pelastuslaitosten hallintoon. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 21-23)

Työajan tehokkaan käytön ratkaisuksi pelastustoimen tuottavuusselvityksessä esitetään vuorotyötä poikkeusluvan mukaisessa työajassa tekevän henkilöstön työvuorokohtaisen tehollisen työajan mitoittaminen 12 tunniksi tai työajan muuttaminen yleistyöajaksi. Työajan tehokkaan käytön esteiksi pelastustoimen tuottavuusselvityksessä on määritelty etukäteissuunnittelun puuttuminen, poikkeusluvan rajoitteet, työnantajan ja työntekijöiden väliset sopimukset sekä työyhteisön hyvä me-henki. Ratkaisuksi näihin esteisiin esitetään esteiden tunnistamista ja niiden poistamista työnantajan ja työntekijöiden yhteistyöllä. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 23-25)

Johtamisen ja esimiestyön osalta pelastustoimen tuottavuusselvitys kiinnittää huomiota esimiesten johtamiskoulutukseen, jonka painopiste on sen mukaan liian tehtäväpainotteinen, eikä huomioi tarpeeksi henkilöstöjohtamista. Myös lähiesimiesten valmiudet ja sitouttaminen muutoksiin edellyttäisi selvityksen mukaan lisäkoulutusta sekä selkeiden ohjeiden luomista, tavoitteiden asettelua ja niiden valvontaa. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 25-26)

Pelastustoimen tuottavuusselvityksessä korostetaan osaamisprofiilin muuttamisen ja osaamisen hyödyntämisen tarpeellisuutta pelastustoimen muuttuvassa toimintaympäristössä ja rakenteissa, jolloin myös henkilöstön osaamisvaatimukset laajenevat. Jatkossa henkilöstöltä edellytetään parempia työelämävalmiuksia, entistä monipuolisempia taitoja ja syvällisempää substanssiosaamista.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, jolla varmistetaan laadukkaat palvelut ja pelastustoimen jatkuva uudistuminen. Sillä on myös suora yhteys henkilöstön työn hallintaan ja –tuloksellisuuteen sekä monipuolisempien urapolkujen toteutumiseen. Strateginen henkilöstö- / osaamisen johtaminen edellyttää osaamiskartan ja osaamisprofiilien laadintaa sekä säännöllisesti tehtävää osaamiskartoitusta. (Pelastustoimen tuottavuus 2016, 28-29.)

Pelastustoimen tuottavuusselvitykseen osallistuneesta henkilöstöstä pääosan työaika oli sama, kuin tässä opinnäytetyössä ryhmällä 2. Näin ollen pelastustoimen tuottavuusselvitystä on perusteltua käyttää tämän opinnäytetyön vertailudokumenttina.

5 Opinnäytetyö kehittämistoiminnan osana

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina konkreettinen tuotos (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Tässä tapauksessa opinnäytetyön tavoitteena on löytää Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöresurssien hallinnan kehitystarpeeseen osaratkaisu opinnäytetyön tulosten avulla. Opinnäytetyössä on myös tutkimuksellisen opinnäytetyön tunnusmerkkejä. Salosen (2013, 5) mukaan toiminnalliselle opinnäytetyölle on tyypillistä se, että työn edetessä siihen osallistuu toimijoita kehittämisen kohteena olevasta organisaatiosta, kun taas tutkimuksellisessa opinnäytetyössä korostuu tekijöiden rooli. Tässä opinnäytetyössä ei ole toiminnallisen opinnäyte-

työlle ominaista vuoropuhelua kohdeorganisaation kanssa, vaan työn eteneminen on tapahtunut selvitykseen liittyvän kyselyn tekemisen jälkeen tekijöiden omana työnä, jonka tulokset esitetään tilaajalle, eli EKP:lle.

Opinnäytetyön voidaan tulkita olevan myös toiminta- tai kehittämistutkimuksen alkukohta. Näillä tutkimustavoilla tarkoitetaan esimerkiksi julkisyhteisön työn kehittämistä ja jatkuvaa toiminnan parantamista siten, että tehtävän kehitystyön taustalla on tutkimus. Toiminta- ja kehittämistutkimukset ovat käsitteinä lähes identtiset ja tunnistettavana eroavaisuutena on se, että toimintatutkimuksessa korostuu tutkijan osallistuminen itse kehittämistoimintaan. Molemmille tutkimusmuodoille tyypillistä on syklisyys, jossa kehittämistoiminta jatkuu prosessimaisesti. (Kananen 2014, 11–17, 29.) Tässä opinnäytetyössä ei käydä läpi kehittämistä syklisesti, vaan määritellään tietyt työkalut suunnitellun kehittämistoiminnan toteuttamiseksi. Syklisen kehitystyön ajatellaan toteutuvan prosessioorganisaation toimiessa halutulla tavalla.

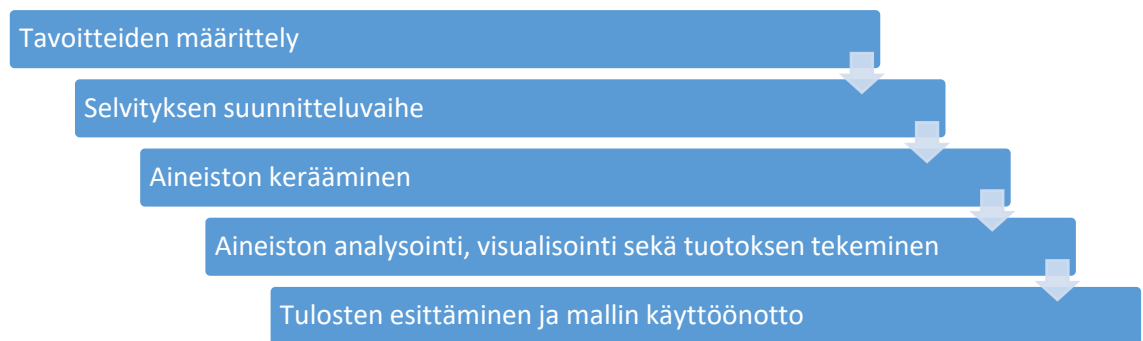
Opinnäytetyö sisältää toteutuneeseen EKP:n henkilöstön työajan käyttöön liittyvän selvityksen, jonka tulokset esitetään lukuina. Tässä mielessä opinnäytetyössä on myös kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Selvitys ei kuitenkaan täytä formaalin tutkimuksen vaatimuksia, koska selvityksen kohteena oleva ryhmä on valittu tilaajaorganisaatiosta ja selvityksen tekijöillä on vahva oma suhde selvitettävään työhön, työyhteisöön ja opinnäytetyön tuloksiin. Väljempi suhtautumistapa tutkimuskäytäntöihin on toiminnallisessa opinnäytetyössä kuitenkin hyväksyttävää (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57), mutta tällöinkin on noudatettava hyvää tutkimusetiikkaa, mikä tarkoittaa kurinalaisuuden, järjestelmällisyyden ja täsmällisyyden noudattamista (Vilkkä 2015, 31). Työajan käytön toteutumiseen liittyvän selvityksen numeerinen tulostieto analysoidaan teoreettista viitekehystä hyödyntäen ja johtopäätökset esitellään sanallisesti.

Sanallisten johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyy sähköinen ja kirjallinen tuotos ongelman ratkaisemiseksi käytännön tasolla. Opinnäytetyössä annetaan EKP:lle kehittämis ehdotuksia henkilöstöressurssien johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun. Tavoitteena on, että kehittämis ehdotukset toteuttamalla EKP kykenee toimimaan suunnittelemassaan uudessa

prosessiorganisaatiossa tehokkaasti ja hyvää henkilöstöhallinnon kulttuuria noudattaen. Tältä osin opinnäytetyö täyttää toiminnallisen opinnäytetyön perusvaatimuksen: konkreettinen tuotos organisaation kehittämiseksi.

6 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö tekemisen eteneminen toteutettiin lineaarisena mallina (Salonen 2013, 15), jonka päävaiheet on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Opinnäytetyön lineaarinen eteneminen (Toikko, Rantanen 2009, 64 mukailleen).

6.1 Tavoitteiden määrittely

Opinnäytetyön toteutus aloitettiin opinnäytetyön tavoitteiden määrittämisestä. Idea opinnäytetyön aiheelle syntyi EKP:n asettamassa Pelastuslaitos2020 -työryhmässä. Ryhmässä syntyi havainto, että siltä puuttui tarkka tieto käytettävissä olevasta ja toisaalta pelastuslaitoksen eri palveluiden edellyttämästä henkilöstöresurssista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta on tärkeää, että muutoksen tekijöillä on käsitys siitä, millaista työtä pelastuslaitoksessa on tehty ja kuinka paljon. Tämä tieto on pohja henkilöstösuunnittelulle, jolla varmistetaan prosessiorganisaation toiminta ja tasapaino. Tieto historiasta luo pohjan myös prosessien henkilöstömitoitusta varten.

Molemmat tämän opinnäytetyön tekijät olivat Pelastuslaitos2020 -työryhmän jäseniä ja aloite olemassa olevien henkilöstöresurssien ja käytetyn työajan kohdentumisen selvittämiseksi opinnäytetyön avulla lähti heiltä. Projektiryhmässä päätettiin yhdessä ratkaisuun, jossa opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin EKP:ssa vuonna 2019 tehdyn työn jakautumisen kuvaaminen uuden prosessiorganisaation ryhmittelyn mukaisesti.

Tavoitteen asettelussa määriteltiin, että tarkoituksena ei ole tarkastella työn tehokkuutta tai yksittäisen työntekijän työsuorituksia. Sen sijaan käsiteltävinä perusyksikköinä ovat henkilötyövuodet (htv) ja niiden jakautuminen ennalta määritelyihin pelastuslaitoksen toiminnallisiin prosesseihin.

Työn edetessä tavoitteita tarkistettiin siten, että työajan käytön toteuman lisäksi opinnäytetyön tuloksena haluttiin luoda myös malli henkilöstöresurssien johtamiselle ja dokumentoimiselle. Tämä ohjeistus on käytännössä kuvaus siitä, kuinka henkilöstösuunnittelu- ja johtamisprosessi toimivat – eli kuvaus henkilöstöhallintoprosessista.

6.2 Selvityksen suunnitteluvaihe ja dokumentointikäytännöt

Suunnitteluvaiheen alussa mietittiin, kuinka tutkimus toteutettaisiin siten, että tulokset olisivat luotettavia, mutta tutkimuksen tekemiseen käytettävä aika kohtuullinen. EKP:n henkilöstöksi lasketaan vakituiset ja määräaikaiset päätoimiset henkilöt, sivutoimisessa työsuhteessa olevat palokuntalaiset sekä palokuntasopimuksen tehneiden vapaaehtoisten palokuntien (VPK) jäsenet, jotka kuuluvat hälytysosastoon tai tuottavat muuta sopimukseen kirjattua palvelua EKP:lle. Selvitys rajattiin kuitenkin koskemaan vain päätoimista henkilöstöä, koska sivutoimisen ja VPK:n henkilöstön tekemän työn kokonaismäärä on kustannuksiltaan vähäisempi ja heidän työnkuvansa uudelleenjärjestely vaatisi yhteisesti hyväksyttävää palokuntasopimusten muuttamista. Selvitykseen otettiin mukaan päätoiminen määräaikainen henkilöstö, koska muutoin merkittävä osa tehdystä työstä olisi jäänyt tuloksissa huomioimatta. Selvityksen perusjoukon

muodostaa siis EKP:n päätoiminen henkilöstö ja tilastoyksikön yksittäinen työntekijä.

Selvityksessä perusjoukko päädyttiin jakamaan kahteen ryhmään, joiden osalta selvityskäytännöt poikkeavat toisistaan. Ensimmäisessä ryhmässä (Ryhmä 1) on päällystö ja muu päivätyöhenkilökunta. Toinen ryhmä (Ryhmä 2) muodostuu vuorotyötä tekevistä alipäällystöstä ja miehistöstä. Peruste ryhmäjaolle oli se, että näiden kahden eri ryhmän henkilöstön tekemä työ on luonteeltaan hyvin erilaista. Asiaa käsitellään seikkaperäisemmin luvussa 6.3.

Suunnitteluvaiheessa sovittiin, että tiedon keräys ja analysointi toteutetaan Excel-työkalulla, jonka käyttämiseen organisaatiolla on mahdollisuus ja tiedon analysoiminen on helppoa. Suunnitteluvaiheessa tehtiin molemmille ryhmille tiedon keräämiseen lomakkeet. Tiedot päätettiin tallentaa EKP:n yhteiselle verkkolevyille, jossa suoritettiin myös aineiston analysointi. Varsinainen opinnäytetyön kirjoittamistyö toteutettiin Karelia ammattikorkeakoulun tarjoamassa Microsoft Office 365 Onedrive -tallennustilassa.

6.3 Selvitysaineiston kerääminen ja koostaminen

Selvitysaineiston kerääminen toteutettiin informoituna kyselynä Excel-kyselylomakkeita hyödyntäen. Informoidussa kyselyssä tutkija kohtaa perusjoukkoon kuuluvat vastaajat ja käy heidän kanssaan läpi vastaamista ja tutkimuksen tarkoitusta (Vilkkä 2015, 94). Selvitysaineiston kerääminen tapahtui vuodenvaihteessa 2019 -2020. Keräys ja koostaminen tehtiin kahdelle eri ryhmälle erikseen. Yksityiskohtainen toteuttaminen käydään läpi kummankin ryhmän osalta seuraavissa luvuissa.

6.3.1 Tiedon kerääminen - Ryhmä 1

Ryhmä 1 koostuu sellaisesta päätoimisesta henkilöstöstä, joka työskentelee yleis- tai toimistotyöajassa, selkokielisemmin päivätöissä. Mukana on myös sellaisia pelastustoimintaan osallistuvia päällystöhenkilöitä, joiden kokonaistyöaika koostuu kaksivuorotyönä tehtävistä päivystysvuoroista sekä arkipäivisin tehtävistä toimistotyöpäivistä. Ryhmässä 1 on työntekijöitä organisaation eri tasoilta ja tehtävistä. Olennaista on, että jokaisella tämän ryhmän henkilöllä on omia henkilökohtaisia vastuutehtäviä.

Ryhmän 1 osalta kysely toteutettiin kokonaisotantana, koska henkilömäärä on hallittava ja selvityksen tavoitteena oli nimenomaisesti selvittää tämän ryhmän havaintoyksiköiden työajan käytön jakautumista.

Jokaiselle työntekijälle tallennettiin yhteiselle verkkoasemalle oma Excel-tiedosto, johon työntekijä kävi itse täyttämässä arvionsa vuosityöajan jakautumisesta eri työprosesseille koko vuoden ajalta. Arviossa työntekijä arvioi eri tehtäviin käytetyn keskimääräisen tuntimäärän viikossa. Taulukon täyttämistä käytiin läpi yhteisissä koulutustilaisuuksissa ja täyttämiseen liittyvien ongelmien ratkaisuun käytettiin apuna tarvittaessa sähköpostia ja Skype-videoyhteyttä. Osa henkilöstöstä täytti lomakkeen esimiehen kanssa yhdessä.

Ryhmän 1 osalta tiedon analysointi tehtiin suoraan annetuista vastauksista. Toisin sanoen työprosesseihin laskettiin mukaan jokaisen henkilön kyseiselle työprosessille arvioima osuus vuosittaisesta työajasta. Kaikilta tähän ryhmään kuuluvilta 40 työntekijöiltä saatiin vastaus. Tämän ryhmän henkilöiden poissaolojen aikaisten sijaisten tekemä työ arvioitiin osaksi henkilön omaa työn jakautumisarviota. Tämä menettely oli perusteltua, koska sijaisjärjestelyt ovat pelastuslaitoksissa yleisiä ja sijaisuudet saattavat ketjuuntua organisaation yläpäässä olevan henkilön poissaolon myötä.

6.3.2 Tiedon kerääminen - Ryhmä 2

Ryhmä 2 koostuu henkilöstöstä, jotka tekevät pääsääntöisesti pelastustoimintatyötä vuorotyönä. Henkilöstö koostuu alipäällystä sekä miehistöstä. EKP:ssa on käytössä työaikamalli, jossa työntekijöiden työvuorot ovat 24 tunnin mittaisia ja perustyövuorokierron mukaisesti väliin jää kolmen vuorokauden, eli 72 tunnin vapaa jakso. Työaikamalli käsiteltiin luvussa 4.7.

Ryhmä 2 henkilöstö tekee jossain määrin myös lyhempiä työvuoroja, joiden aikana järjestetään erilaisia koulutuksia, harjoituksia tai kokouksia. Ryhmän 2 osalta nähtiin järkevänä selvittää työn jakautumista työprosesseille vain 24 tunnin työvuorojen aikana, koska lyhempien työvuorojen aikana tehdyn työn kokonaismäärä on vähäinen (1 - 3 % henkilön vuotuisesta työajasta).

Ryhmän 2 osalta työn sisällön selvittämistä jokaisen henkilön kohdalla erikseen ei pidetty mielekkäänä. Syynä on se, että henkilökohtaisten työnkuvien sijaan tälle henkilöstöryhmälle on yleiset virkanimikkeeseen liittyvät työnkuvat. Henkilökohtaisiakin vastuita on, mutta niiden osuus kokonaistyöajan käytöstä ei ole kovin merkittävä. Henkilöiden valinnassa käytettiin kiintiöpoimintaa, jossa otokseen valitaan havaintoyksiköitä siten, että niiden katsotaan edustavan riittävän hyvin koko perusjoukkoa (Kananen 2010, 98; Vilka 2015, 99). Kiintiöpoiminta toteutettiin siten, että EKP:n kaikista neljästä päätoimisesta toimipisteestä valittiin työntekijöitä toisiinsa nähden työntekijöiden kokonaismäärän mukaisessa suhteessa. Otoksessa on myös miehistö- ja alipäällystövirkoja samassa suhteessa kuin perusjoukossa. Seurannassa oli kaikkiaan 13 henkilöä ja seurantajakso oli 29.12.2019 - 3.2.2020. Kaikkiaan seurantatietoa kerättiin yhteensä 87 henkilötyövuoron ajalta.

Selvitys toteutettiin siten, että henkilölle annettiin paperinen seurantalomake, johon hän merkitsi työtehtävänsä työvuoron aikana. Seurantalomakkeita täytettiin jokaisesta työvuorosta erikseen koko seurantajakson ajan. Tulkintavirheiden välttämiseksi tutkimuksen tekijät syöttivät paperilomakkeen tiedot erikseen laadittuun Excel-taulukkoon ja he myös määrittelivät työsuorituksen perusteella työprosessin, johon kyseinen tehtävä kuului.

6.3.3 Aineiston analysointi, visualisointi sekä tuotoksen tekeminen

Normaali kyselyissä käytettävä menettely on, ettei vastaajia pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Ryhmä 1 osalta toimitettiin kuitenkin poikkeavasti, koska kyselylomake toimii jatkossa myös johtamisen työkaluna. Menettely oli vastaajien tiedossa vastaamisen yhteydessä. Tämän opinnäytetyön julkisessa versiossa työntekijöiden nimet on kuitenkin muutettu siten, ettei niistä voi päätellä vastauksen alkuperäistä antajaa. Ryhmä 2 osalta kyselylomakkeeseen kirjoitettiin myös vastaajan nimi, mutta tiedon tallennusvaiheessa nimet korvattiin numerotunnisteilla, ja koontivaiheessa jäljitettävä yhteys vastaajan ja tulosten välillä hävisi kokonaan.

Saadun aineiston koostaminen analyysia varten suoritettiin siten, että molempien ryhmien (Ryhmä 1 ja Ryhmä 2) henkilöstön työajan käyttö eri prosesseille laskettiin erikseen ryhmäkohtaisiin summataulukoihin.

Tutkimusaineisto visualisoitiin esitysmuotoon Powerpointin avulla. Powerpointiin liitettiin laskentataulukoiden tulokset sekä numeerisina lukuina että graafeina. Powerpointiin liitettiin myös muut opinnäytetyön tulokset, jotka liittyivät henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tuloksia ovat esitykset työnkuvien sähköisestä dokumentointimallista, malli ja ohjeet Ryhmä 1 työnjakautumislomakkeen ja koontitaulukon hyödyntämisestä sekä kehitysehdotukset henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi tulevassa prosessiorganisaatiossa.

Tavoitteena oli, että opinnäytetyön tulokset olisivat EKP:n käytössä toukokuuhun 2020 mennessä. Henkilöstövaihdosten ja koronavirusepidemian vuoksi aikataulu kuitenkin venyi noin kuudella kuukaudella.

6.3.4 Tulosten esittäminen ja mallin käyttöönotto

Opinnäytetyön tulokset ja luotu malli työnkuvien tekemiseksi ja kokonaisresurssin hallitsemiseksi esiteltiin EKP:n johtoryhmälle, Lappeenrannan kaupungin henkilöstöjohtajalle sekä henkilöstöjärjestöjen edustajille 7.12.2020. Tämän jälkeen

esitysaineisto, opinnäytetyöraportti, työnkuva-lomakkeet sekä työn jakautumislomakkeet ja koontitaulukon sisältävät Excel-tiedostot luovutettiin EKP:n käyttöön.

7 Selvityksen tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön selvityksen tulokset. Tulosten esittäminen ja niiden analysointi vastaa tutkimuskysymykseen ”Mikä on henkilöstöresurssin nykytila?”.

7.1 Selvityksen tulokset Ryhmä 1

Ryhmä 1 (yhteensä 40 henkilöä) vastasi kyselyyn kattavasti. Suurin osa henkilöstöstä täytti taulukon omatoimisesti jo vuoden 2019 lopulla, mutta viimeisten osalta tiedot saatiin kasaan vasta elokuussa 2020. Selvitykseen haluttiin mukaan kaikki työntekijät, koska yksittäistenkin työntekijöiden arvioiden puuttuminen muuttaisi tuloksia oleellisesti ja heikentäisi selvityksen luotettavuutta.

Selvityksen kattavuuden lisäksi luotettavuuden arvioinnissa tulee tarkastella tietojen oikeellisuutta. Tietojen täyttäminen on muistinvaraista ja arvioon perustuvaa, jolloin työntekijän muisti ja subjektiivisuus voivat vääristää tosiasiallisesti käytetyn ajan ja arvioidun ajan suhdetta. Toisaalta taas selvityksessä käytettiin tarkkaa ohjeistusta, esimiesten tukea ja selvityksen toteuttajat tarkastivat kaikki annetut vastaukset ja pyysivät niihin tarvittaessa täydennyksiä. Tässä mielessä on perusteltua todeta, että selvityksen tulosten luotettavuus on niin korkealla tasolla, kun jälkikäteen tehtävässä arviossa voidaan ylipäänsä saavuttaa. Luotettavampien tulosten saaminen edellyttäisi työajan seurantajärjestelmää, jossa päivittäin tehdyt työt syötettäisiin saman tien sähköiseen järjestelmään.

7.1.1 Työntekijän täyttämä työajan jakautumislomake

Mallikappale yksittäisen työntekijän tekemästä arviosta työajan jakautumiselle eri prosesseille vuoden 2019 aikana (työajan jakautumislomake) näkyy alla olevassa kuvassa 12. Vaikka tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöiden työajan käyttöä vuoden 2019 aikana, Excel-lomakkeesta pyrittiin heti luomaan sellainen, joka palvelisi myöhemmin myös työnkuvan dokumentointityötä ja toisaalta käytetyn työajan arvioimisprosessia.

Vaikka taulukon täyttö sujui pääsääntöisesti hyvin, niin vastaan tuli myös muutamia ongelmia. Osa työntekijöistä oli kirjannut työtehtäväksi esimerkiksi ”sähköpostien luku”, ”palaverit” tai ”virkamatka-ajo”. Näitä ei kuitenkaan hyväksytty tehtäviksi, vaan työntekijöitä pyydettiin uudelleen arvioimaan mihin todelliseen työtehtävään nämä toiminnot liittyivät. Vasta sen jälkeen tehtävälle voitiin määrittää oikea prosessi. Joidenkin työntekijöiden oli vaikea hahmottaa sitä, kuinka vain tietylle ajanjaksolle vuodessa ajoittuva työ arvioidaan keskimääräisinä viikkotyötunteina. Tämä ongelma ratkaistiin lisäämällä taulukkoon laskuri, johon syöttämällä vuodessa käytetyt päivät muuttuivat viikkotyötunneiksi. Esimerkiksi kaksi viikkoa (10 työpäivää) vuodessa vievä tehtävä tarkoittaa keskimäärin noin 1 h 50 min viikossa vuoden ajanjaksolla. Osa vastanneesta henkilöstöstä ei ollut riittävästi perillä määrittelystä prosessiorganisaatiosta, jotta olisi voinut valita oikean prosessin tehtävälle. Näissä tapauksissa opinnäytetyön tekijät autoivat oikean vaihtoehdon valitsemisessa.

Tehtävä	Tuntia viikossa	%osuus	Prosessi
Johtoryhmään liittyvät tehtävät	4	10,3 %	Fyysisen työkyvyn ylläpitäminen
Valvontatehtävät	1,5	3,9 %	Strateginen johtaminen ja ohjaus
Hankinnat (kalusto, varusteet, Topper)	0,5	1,3 %	Valvontapalvelut
Savitaipaleen palokunnan asiat	6,25	16,1 %	Tila- ja materiaalipalvelut
Kalustonhuoltoon liittyvät asiat	1	2,6 %	Sopimuspalokuntapalvelut
Viestintä ja viestintä	2	5,2 %	Tila- ja materiaalipalvelut
P20	4	10,3 %	Viestintä
Henkilöstöarallaololista, Store-käsitte	2	5,2 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Erica	10	25,8 %	HR
Virve	2	5,2 %	ICT
Varautumisen tehtävät + KuntaTURVA	0,5	1,3 %	ICT
Turvallisuuskoulustustehtävät	0,4	1,0 %	Varautuminen
Neuvonta	0,5	1,3 %	Turvallisuuskoulutuspalvelut
Paloasemakiinteistöihin liittyvät tehtävät	0,1	0,3 %	Ohjaavat asiantuntijapalvelut
Toimialueen palopäällikön tehtävät	2	5,2 %	Tila- ja materiaalipalvelut
Sopimuspalokuntien toiminnan kehittäminen	2	5,2 %	Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus
Summa	38,75	100,0 %	Sopimuspalokuntapalvelut

Prosesseille käytetty työaika (ei sisällä fyysisen työkyvyn ylläpitämistä)

Prosessit	Tuntia	Prosenttia	Henkilötyövuotta
Strateginen johtaminen ja ohjaus	4	10,32 %	0,10
Varautuminen	0,5	1,29 %	0,01
Ennakointi ja kehittäminen	0	0,00 %	0,00
Kansainvälinen pelastustoiminta	0	0,00 %	0,00
HR	2	5,16 %	0,05
Tiedon ja talouden hallinta	0	0,00 %	0,00
Tila- ja materiaalipalvelut	1,6	4,13 %	0,04
ICT	12	30,97 %	0,31
Viestintä	2	5,16 %	0,05
Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus	2	5,16 %	0,05
Sopimuspalokuntapalvelut	8,25	21,29 %	0,21
Jatkuvan valmiuden palvelut	4	10,32 %	0,10
Koulutuspalvelut	0	0,00 %	0,00
Onnettomuusienehkäisy- ja pelastuspalveluiden johtaminen	0	0,00 %	0,00
Valvontapalvelut	1,5	3,87 %	0,04
Turvallisuuskoulutuspalvelut	0,4	1,03 %	0,01
Ohjaavat asiantuntijapalvelut	0,5	1,29 %	0,01
Muun tahon rahoittama työ (ei suoraa tai ketjutehtävää)	0	0,00 %	0,00
Summa	38,75	100,00 %	1,00

Vaiheet

1. Työntekijä arvioi omat työtehtävät ja niihin käytettävän työajan (keskimäärin h/viikko)

2. Työntekijä arvioi ohjeen mukaan, mille prosesseille tehtävä kuuluu

3. Ohjelma laskee taulukkoon työntekijän eri prosesseille tekemän työn määrän (prosenttia ja htv)

Kuva 12. Työajan jakautumislomake.

7.1.2 Yhteenvetotaulukko

Työajan käytön kokonaisarvion muodostaminen edellyttää, että työntekijöiden laatimien työajan jakautumislomakkeiden tiedot kootaan yhteen taulukkoon (liite 2), josta on työstetty periaatekuva alla (kuva 13). Yhteenvetotaulukko toteutettiin jälleen Excel-taulukkoa hyödyntäen ja sen rivit muodostettiin sisältöviittauksilla työntekijän työajan jakautumislomakkeen sisältävään tiedostoon. Otsikkorivit ja summalaskentarivit tehtiin erikseen, jotta visuaalisesta ulkoasusta saatiin yhdenmukainen.

Nimi	Strateginen johtaminen ja ohjaus		Ennakointi ja kehittäminen		HR		ICT		Viestintä		Sopimuspalokuntapalvelut		Jatkuvan valmiuden palvelut		Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus		Onnettomuusienehkäisy- ja koulutuspalvelut		Projektien määrä, johon hlö osallistuu		Ohjaavat asiantuntijapalvelut		Turvallisuuskoulutuspalvelut		Valvontapalvelut				
Kangas Teija								0,84						0,05	0,02									0,03	0,05			5	
Hietanen Mikko							0,05			0,01															0,66	0,20	0,07	5	
Huusko Kaija										0,63					0,21	0,05									0,04	0,03	0,05	6	
Laitinen Tuire																									0,11	0,78		3	
Saari Piia								0,08						0,06	0,51										0,27	0,05	0,02	6	
Uotinen Valter				0,03			0,05																		0,21	0,63		5	
Päättalo Viljo																									0,05	0,30	0,65	3	
Pajari Onerva	0,10	0,01				0,05	0,04	0,31	0,05		0,05	0,21	0,10												0,04	0,01	0,01	12	
Ritala Merja	0,08	0,01	0,08			0,04			0,03																0,03	0,03	0,51	0,18	10
Summa	0,2	0,0	0,1	0,1	1,1	0,9	0,1	0,2	1,0	0,4	0,0	1,7	2,9	0,3	6,1														

Kuva 13. Ryhmä 1 työajan jakautumisen yhteenvetotaulukko (vain osa henkilöstöstä, nimet muutettu)

Yhteenvetotaulukosta voi todeta koko Ryhmä 1 henkilöstön työajan käytön vuoden 2019 aikana eri prosesseille sarakesummana. Taulukon käyttö tässä tarkoituksessa ei ole tarkoituksenmukaista, vaan yhteenvetotaulukosta tehty kooste-sivu visualisoi asian paremmin (kuva 16).

Yhteenvetotaulukon paras ominaisuus on Excelin sarakkeiden suodatus- ja lajitteluominaisuuksien käyttö. Taulukkoa voidaan suodattaa yksittäisen prosessin osalta, jolloin nähdään ketkä henkilöt osallistuvat prosessin mukaisiin työtehtäviin ja lajittelun avulla voidaan henkilöt järjestää käytetyn työajan suhteen haluttuun järjestykseen. Kuvassa 14 on esimerkkinä haluttu selvittää, ketkä henkilöt osallistuvat Tila- ja materiaalipalvelut -prosessin mukaisten palvelujen tuottamiseen ja kenellä työaika menee siihen eniten. Tämä onnistuu kätevästi otsikosta esiin saatavien lajittelu- ja suodatustoimintoja käyttäen. Kuvan mukaisesti Tila- ja materiaalipalveluiden tuottamiseen osallistui kaikkiaan 17 henkilöä, joiden prosessiin käyttämä työaika oli yhteensä 4,9 henkilötyövuotta. Viisi henkilöä teki tätä pääasiallisena työnään (vuosityöaika yli 50 %) ja yhdeksän henkilöä käytti tähän prosessiin alle 10 % kokonaistyöajastaan.

Nimi	Työaikamuoto	Työaika%	Viikkotyöaika (h)	Tila- ja materiaali palvelut (htv)
Ruutu Atro	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,95
Kangas Teija	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,84
Varis Vesa	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,83
Ernamo Visa	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,80
Poutanen Virve	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,65
Nevalainen Sara	Toimistotyöaika	100 %	36,75	0,14
Leppälä Eemeli	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,14
Kurkinen Kaarina	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,10
Saari Piia	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,08
Juhola Kyllikki	P31-työaika	100 %	40	0,06
Uotinen Valteri	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,05
Eloranta Katri	P31-työaika	100 %	40	0,05
Mäkilä Erno	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,05
Pajari Onerva	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,04
Ritala Merja	Yleistyoaika	100 %	38,75	0,04
Mustonen Kauko	P31-työaika	100 %	40	0,03
Hyttinen Rita	Toimistotyöaika	100 %	36,75	0,01
Summa		17		4,9

Tila- ja materiaali palveluiden tuottamiseen osallistui kaikkiaan 17 henkilöä. Viisi henkilöä teki tätä pääasiallisena työnään (yli 0,5 htv) ja 9 henkilöllä prosessiin käytettiin työaika alle 10 % (alle 0,1 htv) kokonaistyöajasta

Kuva 14. Esimerkki yhteenvetotaulukon käytöstä yksittäiseen prosessiin käytettävän työajan selvittämiseksi (nimet muutettu)

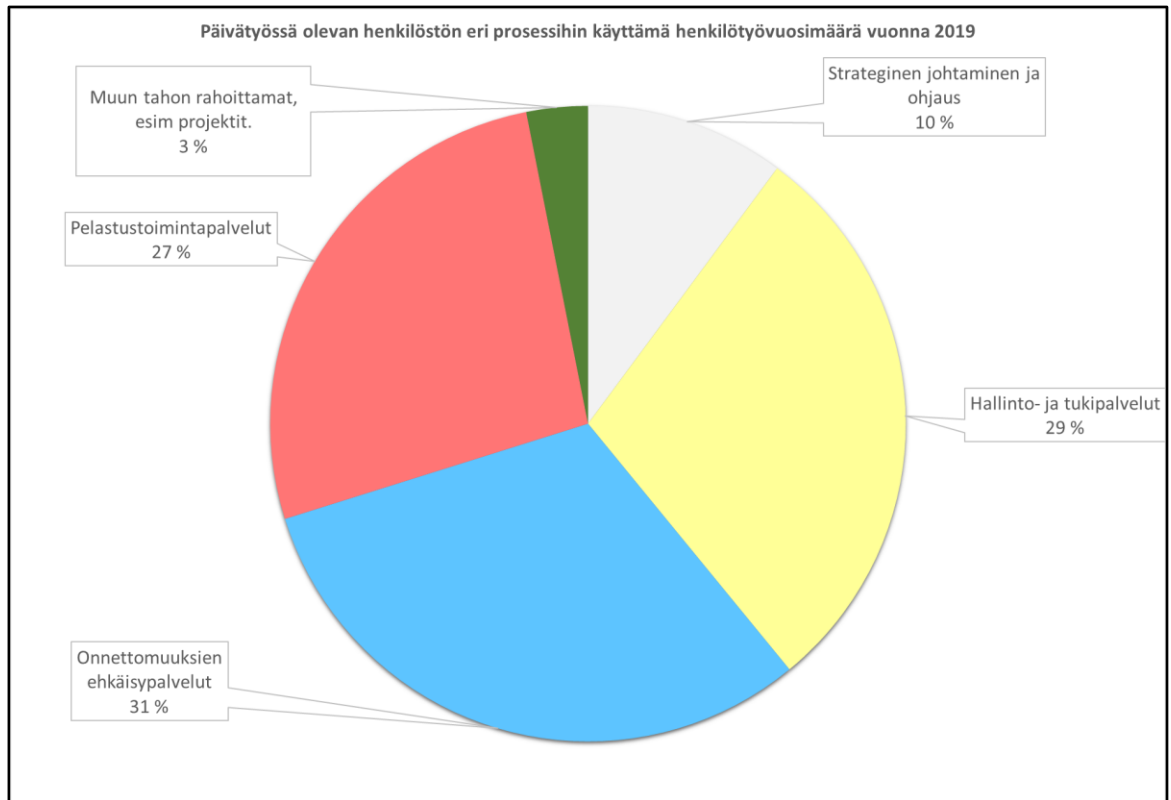
Prosessikohtaisessa tarkastelussa voidaan todeta, että yhteenvetotaulukon mukaan vähiten henkilöitä osallistui kansainväliseen pelastustoiminnan prosessiin (yksi henkilö) ja eniten jatkuvan valvontapalvelut (27 henkilöä). Vaihtelu eri prosesseihin osallistuvien henkilöiden määrässä on melko suurta mediaanin ja keskiarvon asettuessa hieman kymmenen yläpuolelle. Neljä prosessia oli tarkastelussa sellaisia, että niihin kuuluvien tehtävien hoitamiseen ei yksikään työntekijä käyttänyt yli 50 %:a vuosityöajastaan. Näitä prosesseja ovat varautuminen, kansainvälinen pelastustoiminta, onnettomuuksien ehkäisy palveluiden johtaminen ja ohjaus sekä koulutuspalvelut.

Yhteenvetotaulukossa yhden henkilön työnkuvassa on enimmillään 12 eri prosessissa. Suurimmalla osalla (23 työntekijää) työtehtävät sijoittuvat neljän ja seitsemän eri prosessin välille. Vain kahdeksalla työntekijällä työnkuva sijoittuu yhteen tai kahteen eri prosessiin. Kaikkiaan kuudella henkilöllä kuului työnkuvan piiriin vähintään neljä sellaista prosessia, joihin käytetään keskimäärin alle kaksi tuntia (noin 5%) viikkotyöajasta.

Yleisenä huomiona voidaan todeta, että työnkuvat ovat suurella osalla henkilöstöä sirpaleisia, eli vastuulla on useita hyvin erityyppisiä tehtäviä. Sirpaleisuus aiheuttaa myös sen, että yli 25 %:lla henkilöstöstä millekään prosessille tehtävä työ ei muodostunut pääasialliseksi tehtäväkokonaisuudeksi, johon käytettäisiin vähintään 50% työajasta.

7.1.3 Pää- ja osaprosessien tarkastelu

Yhteenvetotaulukosta edelleen koostamalla saatiin kokonaiskuva Ryhmä 1 henkilöstön työajan käytöstä prosessikuvauksen mukaisiin pää- ja osaprosesseihin. Tässä tarkastelussa kolmen eri pääprosessin henkilötyövuosimäärä oli lähellä toisiaan (kuva 15). Onnettomuuksien ehkäisy palveluihin käytettiin eniten työaika (12,4 htv / 31 %) ja seuraavina tulevat hallinto- ja tukipalvelut (11,5 htv / 29 %) ja pelastustoimintapalvelut (10,6 htv / 27 %). Strategiseen johtamiseen ja ohjaukseen käytetty työaika oli 4,0 htv (10 %). Muiden tahojen rahoittamaa työtä oli kaikkiaan 1,24 htv (3 %), mikä koostuu erilaisista kehittämisprojekteista. Huomioitavaa on, että tämä projekteihin käytetty työaika on sellaista, jonka ajaksi henkilöille ei ole palkattu erikseen sijaista perustehtävien hoitamista varten.



Kuva 15. Kaaviokuva Ryhmä 1 mukaisen henkilöstön työajan käytöstä.

Kaikki pääprosessien ja niiden alla olevien osaprosessien henkilötyövuosikertymät on taulukoitu yhteen näkymään (kuva 16). Kolme eniten henkilötyövuosia sisältänyttä osaprosessia ovat valvontapalvelut (6,5 htv), jatkuvan valmiuden palvelut (6,2 htv) sekä tila- ja materiaalipalvelut (4,9 htv). Kaiken kaikkiaan Ryhmä1 arvioituja henkilötyövuosia oli 39,84. Erotus 40 arvioon osallistuneen henkilön ja arvioitujen henkilötyövuosien välillä johtuu siitä, että arvioiduista henkilötyövuosista vähennettiin sellainen osa-aikatyön ja täyden työajan erotus, jonka täyttämiseen ei ole palkattu erikseen sijaista.

Arvioidut henkilöt yhteensä 40 kpl Henkilötyövuodet yhteensä 39,84 htv	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Strateginen johtaminen ja ohjaus</th> </tr> <tr> <th>Prosessi</th> <th>htv</th> <th>htv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Strateginen johtaminen ja ohjaus</td> <td>2,2</td> <td rowspan="4">4,0</td> </tr> <tr> <td>Varautuminen</td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td>Ennakointi ja kehittäminen</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Kansainvälinen pelastustoiminta</td> <td>0,0</td> </tr> </tbody> </table>	Strateginen johtaminen ja ohjaus			Prosessi	htv	htv	Strateginen johtaminen ja ohjaus	2,2	4,0	Varautuminen	0,8	Ennakointi ja kehittäminen	1,0	Kansainvälinen pelastustoiminta	0,0																	
Strateginen johtaminen ja ohjaus																																	
Prosessi	htv	htv																															
Strateginen johtaminen ja ohjaus	2,2	4,0																															
Varautuminen	0,8																																
Ennakointi ja kehittäminen	1,0																																
Kansainvälinen pelastustoiminta	0,0																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Hallinto- ja tukipalvelut</th> </tr> <tr> <th>Prosessi</th> <th>htv</th> <th>htv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>HR</td> <td>1,9</td> <td rowspan="6">11,5</td> </tr> <tr> <td>Tiedon ja talouden hallinta</td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td>Tila- ja materiaali palvelut</td> <td>4,9</td> </tr> <tr> <td>ICT</td> <td>1,6</td> </tr> <tr> <td>Viestintä</td> <td>0,6</td> </tr> </tbody> </table>	Hallinto- ja tukipalvelut			Prosessi	htv	htv	HR	1,9	11,5	Tiedon ja talouden hallinta	2,5	Tila- ja materiaali palvelut	4,9	ICT	1,6	Viestintä	0,6	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Onnettomuuksien ehkäisy palvelut</th> </tr> <tr> <th>Prosessi</th> <th>htv</th> <th>htv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Onnettomuuksien ehkäisy palveluiden johtaminen ja ohjaus</td> <td>0,5</td> <td rowspan="5">12,4</td> </tr> <tr> <td>Valvontapalvelut</td> <td>6,5</td> </tr> <tr> <td>Turvallisuuskoulutus palvelut</td> <td>2,9</td> </tr> <tr> <td>Ohjaavat asiantuntijapalvelut</td> <td>2,5</td> </tr> </tbody> </table>	Onnettomuuksien ehkäisy palvelut			Prosessi	htv	htv	Onnettomuuksien ehkäisy palveluiden johtaminen ja ohjaus	0,5	12,4	Valvontapalvelut	6,5	Turvallisuuskoulutus palvelut	2,9	Ohjaavat asiantuntijapalvelut	2,5
Hallinto- ja tukipalvelut																																	
Prosessi	htv	htv																															
HR	1,9	11,5																															
Tiedon ja talouden hallinta	2,5																																
Tila- ja materiaali palvelut	4,9																																
ICT	1,6																																
Viestintä	0,6																																
Onnettomuuksien ehkäisy palvelut																																	
Prosessi	htv	htv																															
Onnettomuuksien ehkäisy palveluiden johtaminen ja ohjaus	0,5	12,4																															
Valvontapalvelut	6,5																																
Turvallisuuskoulutus palvelut	2,9																																
Ohjaavat asiantuntijapalvelut	2,5																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Pelastustoimintapalvelut</th> </tr> <tr> <th>Prosessi</th> <th>htv</th> <th>htv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus</td> <td>1,2</td> <td rowspan="4">10,6</td> </tr> <tr> <td>Sopimuspalokuntapalvelut</td> <td>2,6</td> </tr> <tr> <td>Jatkuvan valmiuden palvelut</td> <td>6,2</td> </tr> <tr> <td>Koulutus palvelut</td> <td>0,6</td> </tr> </tbody> </table>		Pelastustoimintapalvelut			Prosessi	htv	htv	Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus	1,2	10,6	Sopimuspalokuntapalvelut	2,6	Jatkuvan valmiuden palvelut	6,2	Koulutus palvelut	0,6																
Pelastustoimintapalvelut																																	
Prosessi	htv	htv																															
Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja ohjaus	1,2	10,6																															
Sopimuspalokuntapalvelut	2,6																																
Jatkuvan valmiuden palvelut	6,2																																
Koulutus palvelut	0,6																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Prosessi</th> <th>htv</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muun tahon rahoittamat, esim projektit</td> <td>1,2</td> </tr> </tbody> </table>	Prosessi	htv	Muun tahon rahoittamat, esim projektit	1,2																												
Prosessi	htv																																
Muun tahon rahoittamat, esim projektit	1,2																																

Kuva 16. Ryhmä 1 henkilötyövuosien jakautuminen pää- ja osaprosesseille vuonna 2019.

7.2 Selvityksen tulokset Ryhmä 2

Ryhmään 2 kuului 13 henkilöä. Työn jakautumista 24 tunnin työvuoroissa selvitetiin 87 työvuoron osalta vuodenvaihteessa 2019-2020. Yksittäisten henkilöiden välillä tutkimukseen tulleiden työvuorojen määrä vaihteli viiden ja kahdeksan välillä. Vaihtelu johtuu siitä, että tutkimuksessa tieto kerättiin ennalta määriteltynä ajanjaksona. Mikäli työntekijä oli tällöin jostain syystä poissa, arviota ei voitu tehdä.

7.2.1 Työvuorokohtainen työajan jakautuminen

Analysoinnin helpottamiseksi työntekijöiden paperille tekemät arviot omasta työajan käytöstä työvuorossa siirrettiin esivalmistellulle Excel-lomakkeelle. Lomake on hyvin pitkälti samanmuotoinen, kuin Ryhmä 1 henkilöiden työajan jakautumis-

lomake. Erona on tietenkin se, että jokainen 24 tunnin arvioitu työvuoro muodostaa oman lomakkeensa. Esimerkissä näkyy yhden tutkimuksessa mukana olleen henkilön yhden työvuoron ajalta tehty työnjakautumistaulukko (kuva 17).

Nimi	F1	Työvuoron pituus	24 h 00 min
Työaikamuoto	Vuorokausirytm	Ei tehollinen työaika	12 h 00 min
Työaika%	100 %	Tehollinen työaika	8 h 45 min
Viikkotyöaika (h)	42	Tehollisen työajan reservi	3 h 15 min

Tehtävä	Tuntia vuorossa	%osuus	Prosessi
	12	50,0 %	Ei tehollinen työaika
	3,25	13,5 %	Aktiiviyöajan reservi
Kaluston tarkastus + aamujumppa	1	4,2 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Teoriakoulutus	0,75	3,1 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Infotilaisuus	1	4,2 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Sammutinhuolto	1,5	6,3 %	Tila- ja materiaalipalvelut
Savusukellusharjoitus	1,5	6,3 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Hälytys	0,5	2,1 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Liikunta	1,5	6,3 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Hälytys	0,5	2,1 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Vastuualueet	0,5	2,1 %	Jatkuvan valmiuden palvelut
Summa		24	100,0 %

Tuntimäärä (12 h), joka ei saa olla "tehollista työaika" poikkeusluvan mukaisessa 24 tunnin työvuorossa	Määritelmän mukainen tehollinen työaika työvuoron aikana: 8 h 45 min	Reserviaika, joka jää tehollisen työajan toteuman (8 h 45 min) ja sallitun enimmäismäärän (12 h) väliin
---	--	---

Kuva 17. Erään työvuoron aikana tehdyt työtehtävät ja niiden jakautuminen eri prosesseille.

Aiemmassa poikkeusluvan mukaista työaika käsittelevässä luvussa (4.7) kerrottiin tämän henkilöstöryhmän työaikaan liittyvistä käsitteistä. Ryhmä 2 työn jakautumistaulukossa on laskettu jokaiselle työvuorolle tehollisen työajan yhteenlaskettu aika sekä tehollisen työajan reservi, joka jää jäljelle, kun koko työvuoron kestosta vähennetään tehollinen työaika ja poikkeusluvan edellyttämä "ei tehollinen työaika", jolloin ennalta suunniteltua työtä ei voi teettää. Kuvan 17 esimerkkitapauksessa tehollista työtä on kertynyt työvuorossa yhteensä kahdeksan tuntia 45 minuuttia. Työ on jakautunut kahdelle eri prosessille: jatkuvan valmiuden

palveluihin (7 h 15 min) sekä tila- ja materiaalipalveluihin (1 h 30 min). Työaika-reserviä jäi kolme tuntia 15 minuuttia. Toisin sanoen tässä työvuorossa kyseinen henkilö olisi voinut tehdä vähän yli kolme tuntia tehollista työtä poikkeusluvan ehtoja rikkomatta.

7.2.2 Yhteenvetotaulukko

Kokonaisarvion tekeminen edellyttää, että yksittäisten työvuorojen arviot kootaan yhteen ja työajan kertymää sekä jakautumista arvioidaan keskiarvojen avulla merkittävät poikkeamat huomioiden. Pelastustoimintaan liittyvissä työtehtävissä tämä on erittäin tärkeää, sillä hälytysten määrä vaihtelee merkittävästi, eikä niitä voi ennakoida. Ainoastaan myrskyennusteet, korkeat metsä- ja ruohikkopaloindeksit ja vilkkaat kesäviikonloput merkitsevät kohtalaisella varmuudella kohonutta tehtävämäärää. Pelastustehtävien päiväkohtainen ero tuli selkeästi esiin myös tässä selvityksessä. Selvityksen tuloksista löytyy työvuoroja, joissa hälytystehtäviä ei ollut lainkaan ja vastavuoroisesti työvuoroja, joissa hälytystehtäviin käytetty aika oli jopa 6,5 tuntia. Tämä kuvastaa hyvin palokunnan arkea: vuorosta voi muodostua rauhallinen tai kiireinen. Kaikki työvuorokohtaiset työn jakautumistaulukot koottiin yhteenvetotaulukkoon (liite 3). Taulukoon lisättiin myös sarakkeet tehollisen työajan reserville ja lepoajalle.

Seurantajakson työvuoroissa työaika kohdentui ainoastaan kahdelle eri prosessille: jatkuvan valmiuden palvelut sekä tila- ja materiaalipalvelut. Palomiesten, yli-palomiesten ja heidän esimiestensä työ on perinteisesti liittynyt tiiviisti tulipalojen ja muiden onnettomuustilanteiden hoitamiseen, niissä tarvittavan osaamisen kehittämiseen, sekä fyysiseen harjoitteluun työvuoron aikana. Tämä näkyy myös tässä esimerkissä, sillä kyseiset tehtävät kuuluvat jatkuvan valmiuden palvelut -prosessiin ja muodostavat pääosan tehollisesta työajasta.

Tila- ja materiaalipalvelut -prosessin mukaiset työtehtävät sisälsivät pääsääntöisesti oman käytössä olevan hälytyskaluston korjausta ja asennusta tai uuden kaluston suunnittelua. Perustehtävän hoitoon liittyvä oman hälytyskaluston huolto ja testaus ohjeistettiin kirjaamaan jatkuvan palvelun prosessille.

Saatu tulos työtehtävien kohdistumisesta vain kahdelle eri prosessille ei kokemuksen mukaan täysin vastaa todellisuutta. Ryhmä 2 henkilöstö osallistuu säännöllisesti ainakin valvonta-, turvallisuuskoulutus- ja koulutuspalveluiden tuottamiseen. Lisäksi yksittäisillä henkilöillä voi henkilökohtainen osaaminen ja mielenkiinto huomioiden olla tehtäviä esimerkiksi viestintä- tai ICT-palveluihin liittyen. Syy siihen, etteivät nämä näy tutkimustuloksissa, johtuu tutkimuksen ajankohdasta, jolloin muihin prosesseihin kuuluvia tehtäviä ei ollut työvuorojen ohjelmassa. Satunnaisotannassa myös kohderyhmän henkilökohtaisia vastuualueita edustavat henkilöt voivat olla aliedustettuina.

Liitteessä 3 selvityksen kohteena olleet työvuorot on järjestetty tehollisen työajan suhteen laskevaan järjestykseen. Yhteenvedon mukaan kolme työvuoroa (3,4 %) oli sellaisia, että tehollinen työaika ylitti poikkeusluvassa asetetun 12 tunnin rajan, joskin ylitys oli maltillinen, korkeintaan yhden tunnin verran. Työvuoroista 75 (86 %) olivat sellaisia, joissa tehollinen työaika jäi alle 10 tunnin ja 39 (49 %) työvuorossa tehollinen työaika oli korkeintaan kahdeksan tuntia. Keskimäärin tehollista työaika 24 tunnin työvuoroissa, joissa 12 tunnin tehollinen työaika ei ylittynyt (84 kpl), kertyi kahdeksan tuntia 6 minuuttia (33,8%) eli tehollisen työajan reserviä jäi kolme tuntia 54 minuuttia (16,3 %).

Aiemmin työajan käyttöä poikkeusluvan mukaisessa työajassa on tarkasteltu pelastustoimen tuottavuusselvityksessä (luku 4.8). Asemasta ja työvuorosta riippuen työajan reservi vaihteli noin puolen tunnin ja kuuden tunnin välillä. Opinnäytetyön selvityksessä saatu tulos työajan reservistä on samansuuntainen tuottavuusselvityksen kanssa: työvuorokohtainen vaihtelu on merkittävää ja työajan reserviä jää keskimäärin useita tunteja 24 tunnin työvuorosta.

Vuonna 2019 Ryhmä 2 mukaisessa vuorokautisessa työajassa työskenteli kaikkiaan 75 viranhaltijaa. Näiden viranhaltijoiden kaikkiin pitkäaikaisiin poissaoloihin (sairauspoissaolot ja muut virkavapaat) oli palkattu sijainen. Lisäksi pelastuslaitoksella työskenteli vuorokautisessa työajassa vuosilomasijaisia, joiden yhteenlaskettujen työkuukausien määrä oli 41,5, joka vastaa noin 3,5 henkilötyövuotta. Tämä henkilöstöryhmän yhteenlaskettu henkilötyövuosimäärä oli siis 78,5. Kun keskimääräinen tehollinen työaika 24 tunnin työvuoroissa oli 33,8 %, Ryhmä 2

tekemä tehollinen henkilötyövuosimäärä oli näin laskettuna 26,5 henkilötyövuotta (78,5 htv x 33,8%). Tehollisen työajan teoreettinen enimmäismäärä on 50 % työajasta, eli 39,7 (78,5 htv x 50 %) henkilötyövuotta. Näin laskien työajan reserviä oli vuoden 2019 aikana kaikkiaan $39,7 - 26,5 = 13,2$ henkilötyövuotta.

7.3 Selvityksen tulosten yhteenveto

Vuonna 2019 pelastuslaitoksella työskenteli virassa, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa tai viransijaisuuksissa kaikkiaan 115 henkilöä, joka on yksi henkilö vähemmän kuin vuoden 2019 toimintakertomuksessa (Etelä-Karjalan pelastuslautakunta 2019, 11). Tämä johtunee siitä, että eläköitymisten, irtisanoutumisten ja muiden virkavapauksien sekä niitä seuranneiden sijaisketjutusten vuoksi yksi virkatehtävä on ollut ilman tekijää. Päätoimisten työsuhteiden tai niiden poissaoloja paikkaavien sijaisuuksien lisäksi pelastuslaitoksella työskenteli vuosiloman sijaisia kaikkiaan 3,5 henkilötyövuoden verran. EKP:n yhteenlaskettu henkilötyövuosimäärä vuonna 2019 oli 118,1 henkilötyövuotta. Selvityksessä todettu henkilötyövuosimäärä on merkittävässä ristiriidassa EKP:n raportoimaan ja Pronto-järjestelmään tallentamaan henkilötyövuosimäärään 127 verrattuna (liite 1). Ristiriita johtunee siitä, ettei ilmoitettujen tietojen saamiseksi ole olemassa järjestelmää, josta henkilötyövuodet ovat suoraan saatavissa, jolloin tiedon käsitelyssä ja koostamisessa voi tulla virheitä.

Henkilöstöresurssien nykytilaan liittyvään tutkimuskysymykseen täydellisesti vastaaminen edellyttäisi, että edellä mainittu henkilötyövuosien kokonaisvuosisumma jaetaan kokonaisuudessaan prosessikuvauksen (kuva 4) mukaisille prosesseille. Ryhmä 2 henkilöstöllä alle puolet työajasta on tehollista työaikaa, minkä vuoksi koko työajan kohdistaminen eri prosesseille ei anna totuudenmukaista kuvaa kokonaisuudesta. Kokonaisarvio voitaisiin tehdä myös siten, että työvuorokohtainen tehollinen työaika (keskimäärin kahdeksan tuntia 15 minuuttia) jaettaisiin prosesseille selvityksessä saatua tehollisen työajan jakaumaa käyttäen, mutta tällöin kyselyiden keräysajankohta vääristäisi totuutta.

Yhteenvedossa onkin tyydyttävä toteamaan, että Ryhmä 1 osalta prosesseihin käytetty aika (kuva 18) antaa hyvän kuvan todellisuudesta, mutta Ryhmä 2 osalta tutkimus antaa suhteellisen luotettavan vastauksen vain tehollisen työajan määrästä 24 tunnin työvuoron aikana.

Henkilöstöressurssien nykytilan suhdetta Pelastuslaitos2020 -työryhmän laatimaan tarkennettuun prosessikuvaukseen (liite 4) esitellään alla olevassa taulukossa 1. Taulukkoon on koostettu prosessikohtaiset työmääräarviot ja selvityksen tulokset Ryhmä 1 työajan käytöstä. Omaan sarakkeeseen on laskettu tarvittavien ja toteutuneiden henkilötyövuosien erotus. Taulukosta voidaan havaita, että liki kaikissa määritellyissä prosesseissa tarvittavat henkilötyövuodet ylittävät vuonna 2019 toteutuneen, Ryhmä 1 tekemän, henkilötyövuosimäärän. Eniten työmääräarviot ja toteutuneet henkilötyövuodet eroavat onnettomuuksien ehkäisypalveluihin liittyvissä prosesseissa.

Taulukko 1. Prosessikohtainen projektikuvauksessa määritelty henkilötyövuosi-tarve, Ryhmä 1 vuonna 2019 projektikuvausten mukainen toteutunut henkilötyövuosimäärä.

Prosessi	HTV:t vuonna 2019	Prosessiku- vauksen mu- kainen HTV- tarve	erotus (HTV)
Johtaminen- ja ohjaus	2,2	ei määritelty	-
Varautumispalvelut	0,8	ei määritelty	-
Ennakointi- ja kehittämispalvelut	1	ei määritelty	-
Kansainvälinen pelastustoiminta	0	ei määritelty	-
HR-palvelut	1,9	2,1	-0,2
Tila- ja materiaalipalvelut	4,9	ei määritelty	
ICT-palvelut	1,6	ei määritelty	
Viestintäpalvelut	0,6	ei määritelty	
OE-palveluiden johtaminen ja ohjaus	0,5	2,3	-1,8
Valvontapalvelut	6,5 *)	15,6	-9,1
Turvallisuuskoulutuspalvelut	2,9	5,6	-2,7
Ohjaavat asiantuntijapalvelut	2,5	6,1	-3,6
Pelastustoimintapalveluiden johtaminen ja oh- jaus	1,2	2,1	-0,9
Jatkuvan valmiuden palvelut	6,2 *)	8,1 *)	-1,9
Sopimuspalokuntapalvelut	2,6	1,5 *)	+1,1
Koulutuspalvelut	0,6	1 *)	-0,4

*) Arviossa ei ole huomioitu Ryhmä 2 henkilöstön henkilötyövuosia kyseiselle prosessille.

Puuttuvien henkilötyövuosien ratkaisemiseksi on karkeasti ottaen kolme eri keinoa:

- prosessien tuottamia palveluita vähennetään
- poikkeusluvan mukaisessa työajassa olevan henkilöstön tehollisen työajan reserviä käytetään prosessien palveluiden tuottamiseen
- pelastuslaitokselle palkataan lisää henkilökuntaa.

Pelastustoimen tuottavuusselvityksessä (luku 4.8) esitettiin myös poikkeusluvan mukaisessa työajassa tekevän henkilöstön työvuorokohtaisen tehollisen työajan parempaa hyödyntämistä. Vaihtoehtoisena ratkaisuna tuottavuusselvityksessä ehdotettiin työajan muuttamista siten, ettei tehollisen työajan rajoitetta olisi. Tämä ratkaisu edellyttäisi kuitenkin vähennystä viikkotyötunteihin ja on siten kustannuksiltaan kalliimpi. Molempien selvitysten tuloksissa päädytään siihen, että ensimmäisenä toimenpiteenä tulisi olla poikkeusluvan mukaisen työajan osalta työn uudelleen organisointi siten, että työajan reservi saataisiin hyödynnettyä. Työajan muuttaminen on järkevä vaihtoehto vasta silloin, kun toteutunut tehollinen työaika uhkaa ylittää 12 tunnin rajan säännöllisesti.

8 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa muodostetaan dialogi tutkimustulosten, tutkimuksessa kehitettyjen työkalujen, aiheeseen liittyvän kirjallisuuden sekä muun tietoperustan välillä. Analyysin tuloksena syntyy esityksiä siitä, miten henkilöstöresurssien johtamista tulisi kehittää ja millaisia käytännön työkaluja henkilöstöresurssien johtaminen edellyttää.

8.1 Henkilöstöpalvelut ja -strategia - keskeinen kehittämisen kohde

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportissa (78 – 86) ja sen laatimassa henkilöstömitoituksen ja tehtävät sisältävässä tarkennetussa prosessikartassa (liite 4) on määritelty Henkilöstöpalvelut (HR) -prosessi,

joka vastaa henkilöstövoimavarojen johtamisesta tulevassa pelastuslaitoksen prosessiorganisaatiossa. Henkilöstösuunnittelu, henkilöstöressurssien hallinta, rekrytointi, työuraohjaus sekä työterveys ja -turvallisuus ja työsuojeluasioiden koordinointi kuuluu määritellyn henkilöstöpalveluprosessin tehtäviin. Prosessin vastuuryhmän puheenjohtajaksi on suunniteltu päätoiminen henkilöstöpäällikön tehtävä ja hänelle avuksi päätoiminen henkilöstösuunnittelija. Loppuraportissa ei tarkennetusta prosessikartasta poiketen määritellä henkilöstösuunnittelijan tehtäväkuvaa, vaan tyydytään mainitsemaan vastuuryhmän varapuheenjohtajan tehtävä. HR-prosessiin on suunniteltu käytettäväksi edellä mainitun lisäksi toimistosihteerien työaikaa asiakirjojen ja tiedonhallintaan liittyviin tehtäviin sekä palveluntuotantoprosesseista vastaavien pelastuspäälliköiden työaikaa substanssitarpeiden tuomiseksi osaksi prosessin päätöksentekoa. Henkilöstöpäällikkö on prosessiorganisaatiokuvauksen mukaisesti osa pelastuslaitoksen strategisesta johtamisesta vastaavaa johtoryhmää.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstömäärä on kaikkiaan noin 750, kun siihen lasketaan mukaan päätoimiset työntekijät ja sopimushenkilöstö (liite 1). Viitala, Kultalahti ja Kantola ovat (2016, 164) tutkineet yli sadan pk-yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaa. Tutkimuksessa on päädytty johtopäätökseen, jonka mukaisesti yli sadan henkilön yrityksessä päätoiminen henkilöstöpäällikkö on tarpeen. Tämän kokoluokan yrityksissä on esimerkiksi muutosjohtamiseen, osallistamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä tehtäviä niin paljon, että vastuullisissa asemissa olevat esimiehet tarvitsevat tukea henkilöstöjohtamisessa. Tämän tutkimuksen valossa Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportissa määritellyt HR-prosessin henkilöstönresurssit ovat oikein mitoitettuja.

Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportissa (9 - 13) ja prosessikartassa on määritelty pelastuslaitoksen strategiset palvelut (tai strateginen johtaminen ja ohjaus -prosessi), jonka tehtävänä on palvelutasopäätöksen laatiminen ja toteuttaminen. Henkilöstöstrategia on määritelty prosessikartassa keskeiseksi palvelutasopäätöksen osaksi.

Kun Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraporttia ja tarkennetussa prosessikartassa olevia suunnitelmia vertaa strategisen henkilöstöjohtamisen teoreettiseen

viitekehukseen, voidaan todeta, että ne ovat hyvin perusteltuja. Henkilöstöstrategia on loppuraportissa kuvattu omaksi selkeästi rajatuksi kokonaisuudeksi, mikä tunnustaa henkilöstövoimavarojen merkityksen ja arvon organisaation toiminnan kannalta. Strategisten palveluiden kuvauksessa on myös yleisesti kuvattu strategisen johtamisen ja palvelutasopäätöksen keskinäistä suhdetta sekä toiminnan arvioimista. Henkilöstöstrategian asemaa palvelutasopäätöksessä ei kuitenkaan loppuraportissa erikseen mainita.

8.1.1 HR-prosessin henkilöresurssit

Selvityksessä saatiin selville Ryhmä 1 henkilöstön työajan käyttö HR-prosessin mukaisiin tehtäviin. Kuvassa 20 käy ilmi, että yksi työntekijä käytti koko työajansa HR-prosessin mukaisiin tehtäviin, kun muu henkilöstö käytti niihin korkeintaan kuudesosan vuosityöajasta.

Nimi	Työaikamuoto	Työaika%	Viikkotyöaika (h)	HR
Asikainen Saima	Yleistyöaika	100 %	38,75	1,00
Litmanen Sanni	P31-työaika	100 %	40	0,16
Leppälä Eemeli	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,15
Mäkilä Erno	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,14
Pohjonen Lempi	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,11
Yrjälä Noora	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,11
Nevalainen Sara	Toimistotyöaika	100 %	36,75	0,06
Hietanen Mikko	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,05
Pajari Onerva	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,05
Väänänen Tytti	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,03
Outila Jalmari	Yleistyöaika	100 %	38,75	0,03
Isokoski Meri	Toimistotyöaika	100 %	36,75	0,01
Hyttinen Rita	Toimistotyöaika	100 %	36,75	0,01
YHTEENSÄ (htv)				1,92

Kuva 20. Vuonna 2019 HR-palveluiden prosessikuvauksen mukaisiin tehtäviin käytetty työaika (nimet muutettu).

Kokonaisuudessaan käytetty työaika HR-toiminnoille oli alle kaksi henkilötyövuotta (1,92). Tarkemmassa tarkastelussa kävi ilmi, että HR-toiminnoille koko työaikansa tekevä henkilö on pelastuslaitoksen fysioterapeutti, jonka työtä ei ole otettu lainkaan huomioon HR-prosessin henkilöstöresurssitarpeita kuvattaessa (kuva 21). Ero vuoden 2019 tilanteen (1,9 htv) ja prosessikuvauksessa arvioidun henkilöstöresurssitarpeen välillä on siis merkittävä (2,1 + 1 htv). Kuvauksen mukaisesti HR-palveluihin tulisi kohdistaa enemmän kuin yksi henkilötyövuosi enemmän kuin vuonna 2019. Vaikka tutkimuksen tulos on hyvä pohja tarkastelulle, on melko todennäköistä, että osa henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tehtävistä on mielletty ja kyselyssä kohdennettu osaksi onnettomuuksien ehkäisy- palveluita ja pelastustoimintapalveluita. Lisäystarve ei siis liene todellisuudessa aivan niin suuri kuin suora lukujen vertaaminen antaa ymmärtää.

<p>Henkilöstöpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstösuunnittelu * Henkilöstöresurssien hallinta * Rekrytointi * Työuraohjaus * Työterveys-, työturvallisuus- ja työsuojeluasioiden koordinointi 	<ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstöpäällikkö (0,7 htv) * Henkilöstösuunnittelija (0,7 htv) * Toimistosihtööri (0,5 htv) * Pelastuspäälliköt (0,2 htv)
--	--

Kuva 21. Tarkennetun prosessikartan mukaiset henkilöstöpalveluiden yleiset tehtävät ja henkilöstöresurssitarve.

Selvityksen tuloksista tehty olennainen huomio on se, että fysioterapeuttia lukuun ottamatta HR-tehtävät eivät muodostaneet kenellekään pääasiallista työnkuvaa (yli 50 % työajasta) tai edes lähelle sitä vaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä tehdään muiden tehtävien ohessa. Kokonaisuuden hahmottamisen, pitkäjänteisen asioiden eteenpäin viemisen sekä asiantuntijuuden kehittymisen näkökulmasta HR-tehtävät tulisi muodostua pääasiallisiksi tehtäviksi henkilöstöstrategiaa ja -suunnittelua tekeville henkilöille, aivan kuten prosessisuunnitelmassa on kuvattu.

8.1.2 Tarvittavat muutokset

Pelastuslaki tai palvelutasopäätöksen laadintaohje (Sisäasiainministeriö 2013) eivät edellytä henkilöstöstrategian tai -suunnitelman sisällyttämistä palvelutasopäätökseen. Näissä asiakirjoissa mainitaan ainoastaan yleisesti velvollisuudesta kuvata käytettävät voimavarat ja palvelut. Palvelutasopäätöksen vahvistaessaan alueen pelastustoimi, EKP:n tapauksessa pelastuslautakunta, sitouttaa pelastuslaitoksen palvelutasopäätöksen mukaisen palvelun tuottamiseen. Vuoden 2020 loppuun asti voimassa olevassa sekä vuosien 2021 – 2025 palvelutasopäätöksissä on molemmissa oikeansuuntaisia kirjauksia henkilöstöstrategisista asioista kuten henkilöstömäärästä, henkilöstön osaamisen kehittämisestä, työura-ajattelusta ja työhyvinvoinnista. Nämä kirjaukset ovat kuitenkin irrallisia, eivätkä näin ollen muodosta yhtenäistä henkilöstöstrategiaa. Huomionarvoista on, että 2021 – 2025 palvelutasopäätöksen liitteinä ovat kuitenkin viestintä-, valvonta- ja kalustostrategiat vuoteen 2025 saakka.

Nykyiset kirjaukset palvelutasopäätöksessä asettavat henkilöstöjohtamiselle tavoitteita, mutta niistä ei löydy ratkaisuja tai keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen tulisikin laatia henkilöstöstrategia ja sisällyttää siihen erityisesti kuvaukset siitä, kuka ja miten henkilöstöasioita pelastuslaitoksessa hoidetaan ja millä konkreettisilla mittareilla tuloksia mitataan. Laadinnan käsikirjana voi käyttää esimerkiksi Riitta Viitalan Henkilöstöjohtaminen -kirjaa, jossa henkilöstöstrategia avataan selkeästi ja kansantajuisesti (Viitala 2013 47 – 57). Mikäli henkilöstöstrategiaa ei sisällytetä osaksi palvelutasopäätöstä tai ainakin toteuteta palvelulupausten rinnalla, on todennäköistä, että syntyy ristiriita vaatimusten ja todellisuuden välillä. Tällöin käytössä olevalla henkilöstöjohtamisen mallilla ja resursseilla palvelutasopäätökseen kirjattuja tavoitteita ja palveluita ei kyetä tuottamaan. Palvelutasopäätökseen tulisi kirjata ainakin keskeisimmät vastaukset pelastuslaitoksen henkilöstöstrategian sisällöllisiin ydinkysymyksiin (katso luku 4.2).

Henkilöstöjohtamisen tehtävien ja vastuiden epäselvyys nousi merkittävämmäksi ongelmaksi pk-yritysten henkilöstöjohtamista koskevassa tutkimuksessa (Viitala ym. 2016, 3, 162-164). Ville Mensalan pelastuslaitosten johtamista käsittelevässä

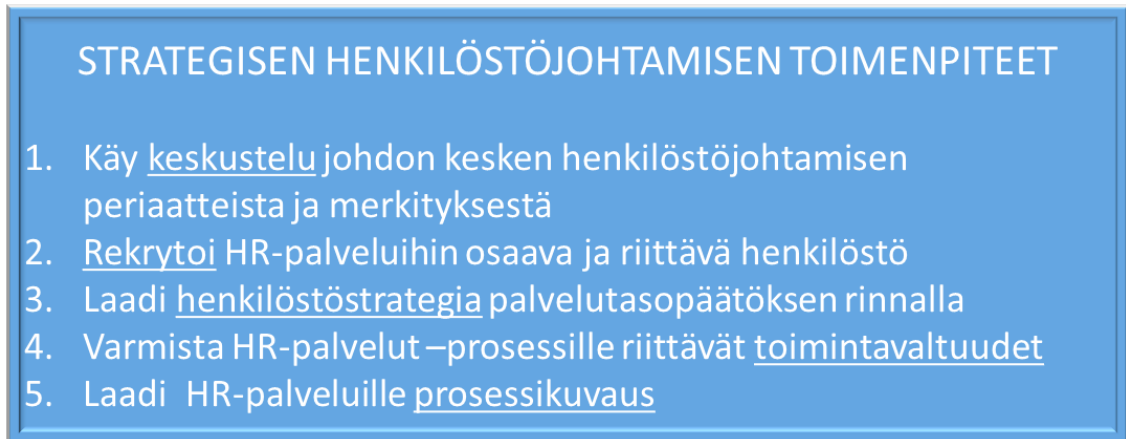
pro gradu -tutkielmassa (2013, 110-111, 142) henkilöstöjohtamisen tärkeimmät kehittämistarpeet liittyivät laitoksen johdon henkilöstöjohtamisen osaamiseen ja ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun. HR-prosessin toteutus ja sen henkilöstön rekrytointi Pelastuslaitos2020 -työryhmän loppuraportissa kuvatulla tavalla edesauttavat näiden ongelmien ratkaisua. HR-prosessikuvaus vastaa hyvin myös aihekirjallisuudessa strategiselle henkilöstöjohtamiselle asetettuja vaatimuksia. Yksittäinen korjattava asia on fysioterapeutin työnkuvan lisääminen prosessikarttaan ja työajan laskeminen prosessin henkilötyövuosiin. Kuvatun HR-prosessin osalta tehtäväksi jää suunnitelmien tarkentaminen ja toteuttaminen.

Toimivan HR-prosessin aikaansaaminen edellyttää asiasta kiinnostuneiden ja ammattitaitoisten henkilöiden rekrytointia henkilöstöpäällikön ja -suunnittelijan tehtäviin. EKP:n prosessiorganisaatiouudistuksessa tulisi ensimmäisenä toteuttaa HR-prosessi, joka auttaisi EKP:n ylintä johtoa muun prosessiorganisaation ja henkilöiden työnkuvan rakentamisessa. Mikäli tätä tunnistettua osaamistarvetta ei omalla henkilöstöllä saada täytettyä tai siihen koulutettua, tulisi prosessikuvausten mukaisten tehtävien vaatimaa osaamista hankkia avoimella haulla joko määräaikaisten tehtävien tai vakinaisten virkojen kautta.

Hyvä henkilöstövoimavarojen johtamisen prosessikuvaus ja prosessin käynnistäminen eivät yksistään riitä, vaan prosessi tarvitsee myös riittävät toimivaltuudet, joiden nojalla se voi toteuttaa strategian mukaisia toimenpiteitä. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että pelastuslaitoksen johto- ja toimintasäännössä sekä sisäisin työnjohdollisin ohjein osoitetaan HR-prosessille toimivalta päättää koko henkilöstön työnkuvista ja muihin työhön liittyvistä asioista virkaehtosopimusten määräysten mukaan. Vain tällä tavoin voidaan saavuttaa tila, jossa henkilöiden työaikaa, osaamisen kehittämistä ja työuraa voidaan ohjata keskitetysti. Mikäli henkilöstöpalveluilla ei ole toimivaltuuksia muutosten toteuttamiseksi, on niiden läpivienti hankalaa, sillä jokainen prosessi kokee omat henkilöstöresurssit tärkeiksi ja niistä luopuminen aiheuttaa ristiriitoja.

Strategisen henkilöstöjohtamisen keskeiset muutostarpeet on koottu alla olevaan kuvaan 22. Tärkein asia ennen yhdenkään toimenpiteen tekemistä, on käydä sisäinen keskustelu johtavien viranhaltijoiden kesken strategisen

henkilöstösuunnittelun merkityksestä. Ilman ymmärrystä henkilöstöjohtamisen tärkeydestä ja johdon yhteistä sitoutumista henkilöstöjohtamisen kehittämiseen, muutoksen tekemisestä ja tekijöiltä loppuu motivaatio, jolloin palataan vanhoihin toimintamalleihin.



Kuva 22. Huoneentaulu strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä.

8.2 Henkilöstösuunnittelu ja raportointi

Kun henkilöstöjohtamiseen tarvittavat strategiset asiakirjat ja organisaatio ovat kunnossa, henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstösuunnittelun avulla, tosin Viitala käyttää tästä yleisemmin termiä henkilöstöpolitiikka (Viitala 2013, 52). HR-prosessin tulisi olla tulevassa prosessiorganisaatiossa henkilöstösuunnittelun toteuttaja.

8.2.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Kunnallista yhteistoimintalakia on käsitelty luvussa 6.6.4. Sen nojalla kunta on velvollinen tekemään vuosittaisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Kunnallisen toimijana lakisääteinen vaatimus henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnasta koskee myös pelastuslaitosta. Vaikka Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen isäntäkuntana toimii Lappeenrannan kaupunki, maakunnallisena toimijana hen-

kilöstö- ja koulutussuunnitelmavelvoitteen voidaan katsoa koskevan nimenomaisesti Etelä-Karjalan pelastuslaitosta, eikä se kuulu tässä merkityksessä Lappeenrannan kaupungin vastaavien suunnitelmien piiriin. Etelä-Karjalan pelastuslaitos on laatinut pelastustoiminnan harjoittelun toteuttamiseksi koulutussuunnitelman, mutta koko pelastuslaitosta koskevaa koulutussuunnitelmaa ei ole. Palvelutasopäätöksessä käytetään termiä henkilöstösuunnitelma, mutta sen sisältö ei vastaa yhteistoimintalain tai asiaan liittyvän kirjallisuuden määritelmää henkilöstösuunnitelman sisällöstä.

Yhteistoimintalain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liittyvät vaatimukset pyrkivät ennaltaehkäisemään työttömyyttä ja ylläpitämään työkykyä erilaisiin suunnitelmiin kirjatuin menetelmin. Henkilöstöjohtamisen kirjallisuus lähestyy aihetta taas enemmän tuottavuuden näkökulmasta.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksessa on selkeästi tunnistettu pelastushenkilöstön ikääntymisestä ja organisaation siiloutumisesta johtuvat ongelmat. Onnettomuusienehkäisytyöhön tarvitaan työvoimaa ja osa pelastustoimintaan osallistuvasta henkilöstöstä ei pysty tekemään omaa työtään eläkkeelle asti fyysisten vaatimusten vuoksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on se dokumentti, jonka avulla tätä esimerkkiongelmää ryhdytään ratkaisemaan. Suunnitelman tarpeellisuuden merkitystä ei tarvitse erikseen perustella.

Koska lain edellyttämää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ei Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella ole, on sen laatiminen HR-palveluiden ensimmäinen tehtävä oman prosessikuvauksen ja järjestäytymisen jälkeen. Kuntatyönantajat on omassa Kunta-alan yhteistoiminta tutuksi -verkkójulkaisussaan (2020) selventänyt yhteistoimintalain vaatimuksia. Suositeltava tapa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laadinnan aloittamiselle on ottaa laadinnan tueksi Kuntatyönantajien ohjeiden rinnalle Viitalan (2013) ja Strömmerin (1999) henkilöstöjohtamista koskevat teokset. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on EKP:n toimintasäännön mukaisesti hyväksyttävä tai ainakin käytettävä lausuntokierroksella yhteistyöryhmässä.

8.2.2 Henkilöstötunnuslukujen hallinta

Pelastuslaitoksen on täytettävä luvussa 6.4.1 mainitut tiedot henkilöstön tilasta vuosittain yhteiseen tilastointijärjestelmään (Pronto). Henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmaa ohjaava lainsäädäntö edellyttää, että suunnitelmaan kirjattuja tavoitteita mitataan ja seurataan säännöllisesti. Kuten aikaisemmin on todettu, Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella ei ole käytössä yhtä tietojärjestelmää, josta nämä raportit muodostetaan, vaan tiedot joudutaan hakemaan Lappeenrannan kaupungin henkilöstötietojärjestelmästä (Personec F) ja pelastuslaitoksen omasta henkilöstöhallintajärjestelmästä (STORE). Henkilöstöstrategiassa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa tulee määritellä asiat, joita on järkevää ja mahdollista seurata sekä mitata. Koska tietoja on haettava eri järjestelmistä ja muokattava haluttuun muotoon, tulisi luoda kuvaus siitä, mitä tietoa mistäkin järjestelmästä haetaan, kuinka sitä muokataan sekä mihin sijaintiin ja muotoon tieto lopulta tallennetaan. Tiedon haku ja tallentaminen tulisi olla etukäteen suunniteltua ja säännöllistä, jolloin henkilöstösuunnittelua toteuttava HR-prosessi voisi seurata suunnitelman toteutumista määräväleihin määriteltyjen tunnuslukujen avulla. HR-prosessi voisi siten tarvittaessa antaa väliaikaisia strategiselle johdolle toimintavuoden kuluessa.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella ei ole olemassa tietojärjestelmää, johon kirjattaisiin kvantitatiivisesti työn sisältöä, eli sitä mihin työntekijän odotetaan käyttävän työaikaansa tai mihin hän sitä on käyttänyt. Tässä opinnäytetyössä tehtiin tutkimuksen toteuttamiseksi työajan jakautumistaulukko, jossa viikkotyöaika voidaan jakaa eri prosesseille työntekijäkohtaisella lomakkeella. Kun työajan jakautumisessa käytetään määrätyn aikavälin keskiarvoa, on tarkoituksenmukaista käyttää vuosiperiodia. Tutkimuksessa käytettyä henkilökohtaista työajan jakautumistaulukkoa ja yhteenvetolomaketta voidaan käyttää sellaisenaan yksittäisen työntekijän ja koko henkilöstön työajan arviointiin joko suunnitteluvaiheessa (arvioidaan tulevaa työajan käyttöä) tai raportointivaiheessa (arvioidaan työajan käytön toteutumaa). Yhteenvedon luotettavuus edellyttää, että arvio suoritetaan kattavasti myös sille henkilöstölle, jonka työstä osa on ei-tehollista työaika (Ryhmä 2 henkilöstö).

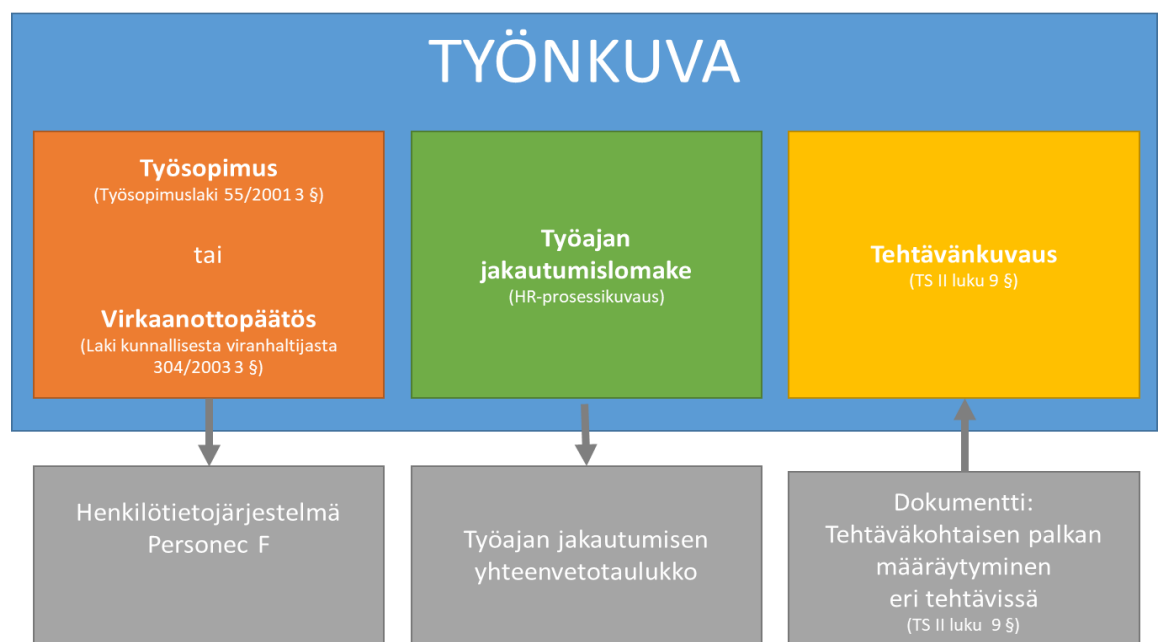
Tutkimuksen aikana ongelmia työajan jakautumistaulukoissa aiheuttivat viittaukset toisiin Excel-työkirjoihin, jotka välillä lakkasivat toimimasta. Ratkaisuksi tähän työntekijäkohtainen taulukko ja yhteenvetotaulukko on sisällytetty samaan Excel-työkirjaan erillisiksi laskentataulukoiksi. Tällöin viittaukset sallivat tiedoston siirtämisen myös toiseen sijaintiin. Laskentataulukko luovutetaan opinnäytetyön tilaajalle (Etelä-Karjalan pelastuslaitos) ja sen käyttöperiaatteet käytiin läpi opinnäytetyön esittelytilaisuudessa 7.12.2020.

8.3 Työntekijän työnkuva prosessiorganisaatiossa

Työntekijäkohtainen työnkuva prosessiorganisaatiossa koostuu kolmesta osakokonaisuudesta, jotka ovat:

- työsopimus tai virkaanottopäätös
- tehtäväkuvaus, joka sisältää työn vaativuuden arvioinnin
- työn jakautumistaulukko.

Työnkuva ja sen osatekijöiden suhdetta muuhun työnkuvaan liittyviin kokonaisuuksiin on havainnollistettu kuvassa 23.



Kuva 23: Työnkuvaan liittyvät dokumentit.

8.3.1 Työsopimus ja virkaanottopäätös

Työsopimus ja virkaanottopäätös ovat lain edellyttämiä dokumentteja työ- ja virkasuhteesta. Käytännössä nämä nämä ovat ”Personec F” -tietojärjestelmään tallennettuja sähköisiä dokumentteja, joilla vahvistetaan palvelussuhteen synty ja joiden perusteella työntekijälle maksetaan palkka. Kuvassa 24 on esimerkki virkaanottopäätöksestä, jossa määritellään muun muassa työsuhteen kesto, lähiesimies, viikkotyöaika ja tehtäväkohtainen palkka. Työnkuvan dokumentoinnissa tulisi välttää tilannetta, jossa useammassa dokumentissa mainitaan samat asiat, koska se lisää virheen mahdollisuutta ja dokumentoinnin työmäärää.



LAPPEENRANNAN KAUPUNKI

VIRKAANOTTOPÄÄTÖS

Työnantaja	Lappeenrannan kaupunki	Y-lunnus: 0162193-3
Työntekijä	Nimi: [REDACTED]	Henkilötunnus: [REDACTED]
Palvelussuhdetiedot palvelussuhteen alkaessa	Nimike: Palomies Työpiste palvelussuhteen alussa: 8412 Pelastusosasto/Imatra Palvelussuhde alkaa: [REDACTED] 2020 Palvelussuhteen muoto/luonne: Määräaikainen tehtävä	Tehtävän kuvaus: Imatran paloaseman ryhmänjohtajan tehtävät, varaesimies Lähiesimies: [REDACTED] Määräaikaisen palvelussuhteen päättymispäivä: [REDACTED] 2020 Koeaika: Määräaikaisuuden peruste: Sijaisuus (kunnes sijaitettava henkilö palaa töihin, kuitenkin enintään määrääjän) Viikkotyöaika: 42
Palkka	Täyden työajan tehtäväkohtainen palkka: 2213,71 Epäpätevyys vähennys-% johtuen koulutuksen puutteesta: Palkanmaksu: Kk-palkat 15. päivä vakit	Toimipisteen osoite: Pelastuslaitos / Imatran palokunta Eläkelaki: JuEL (KuEL) Työehtosopimus: Kunnall. tekn. henkilöstön virka- ja työehtosop. Opetusvelvollisuus: Työaikaprocentti: 100,00
Todistukset	Lääkärintodistus: Ei vaadita Rikostaustaote: Ei vaadita	Epäpätevyyden voimassaoloaika: Pankkitili:
Lisätiedot	Yleistä Virkasuhteen päättyessä palkka maksetaan viimeistään virkaehtosopimuksen mukaisena säännöllisenä palkanmaksupäivänä. Siltä osin kun ehtoja ei ole määritelty tällä sopimuksella, noudatetaan voimassa olevien lakien ja asetusten sekä asianomaisen virkaehtosopimuksen määräyksiä ja kunnan viranomaisten päätöksiä.	
Työntekijän sitoumukset	Viranhaltija sitoutuu noudattamaan Lappeenrannan kaupungin viranomaisten päätöksiä sekä olemaan ilmaisematta tai käyttämättä hyväkseen työnantajan ammatti- tai liikesalaisuuksia tai muita työssään tietoonsa saamia salassa pidettäviä tietoja.	
Päiväys ja allekirjoitukset	16.7.2020 [REDACTED] (Työnantajan edustaja)	

Kuva 24. Esimerkkikuva Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen määräaikaisesta virkaanottopäätöksestä.

8.3.2 Tehtäväkuva

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella on tällä hetkellä työntekijöiden tehtäväkuvauksen dokumentointiin kaksi erillistä käytäntöä.

Päivätyössä olevan henkilöstön (Ryhmä 1) työntekijäkohtainen tehtäväkuvaus on toteutettu Word-lomakepohjaa käyttäen. Tehtäväkuvauksen laatimiseen ei ole olemassa yhtenäistä ohjetta, eikä niille ole yhteisesti sovittua tai käytettyä tallennuspaikkaa. Tehtäväkuvan laatiminen ja päivittäminen sekä dokumenttien säilyttäminen on ollut esimiesten vastuulla. Ryhmä 1 tehtäväkuvassa ei pääsääntöisesti ole arvioitu itse tehtävän vaativuutta teknisen sopimuksen mukaisten kahdeksan vaativuustekijän näkökulmasta eikä tälle ryhmälle ole olemassa muutaakaan yhteistä tehtävien vaativuuden arviointikriteeristöä. Tämän vuoksi nykyiset tehtäväkuvaukset eivät täytä niille asetettuja vaatimuksia.

Työvuorossa toimivan alipäällystön ja miehistön (Ryhmä 2) yleinen tehtäväkuva eri virkanimikkeille on määritelty EKP:n sisäisessä toimintaohjeessa ”Tehtäväkohtaisen palkan määräytyminen alipäällystö- ja miehistötehtävässä”. Tätä yleistä tehtäväkuvausta täydennetään, mikäli työntekijän kanssa on sovittu laajemmasta tehtäväkuvauksesta. Laajempi henkilökohtainen työnkuva kirjataan STORE-järjestelmään edellä mainitun dokumentin määrittämällä tavalla. Käytännössä siis työntekijälle asetetaan järjestelmään määrääjäksi tiettyjä vastuutehtäviä kuten ”Vesisukeltaja”, ”Vastuukouluttaja” tai ”Resurssitoimisto”. Jokaisesta vastuutehtävästä on myös sisältökuvaus järjestelmässä. STORE-järjestelmään tallennetut henkilökohtaiset vastuutehtävät on kytketty myös tehtäväkohtaisen palkan arviointiin. Jokaiselle vastuutehtävälle on kuvattu tehtävien vaativuusarviopisteet. Yhteenlasketut vaativuusarviopisteet määrittelevät henkilön tehtäväkohtaisen palkan, jota tarkastellaan vuosittain tehtäväkuvausten päivittämisen jälkeen. (Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2018.) Ryhmä 2 osalta voidaan tulkita, että tämä tehtäväkuva täyttää teknisen sopimuksen sille asetetut ehdot, vaikka tehtäväkuvauksen henkilökohtainen osuus onkin sähköinen, ei kirjallinen dokumentaatio.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on laadittu lomakepohja tehtävänkuvauksesta, joka on uudelleenmuotoiltu aiemmin mainitusta ja Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella käytössä olevasta työnkuva-lomakkeesta. Laadittu uusi tehtävänkuvalomake on opinnäytetyön liitteenä (liite 5).

8.3.3 Työajan jakautumislomake

Tutkimuksen toteuttamisessa käytettyä henkilökohtaista työajan jakautumislomaketta voidaan sellaisenaan käyttää työntekijän työnkuvan määrittämisen apuvälineenä. Tällä menettelyllä työntekijän tekemät työkokonaisuudet sidotaan prosesseihin. Samalla eri työtehtävien hoitamiseen käytettävä työmäärä arvioidaan ja työtehtävistä jää selkeä dokumentti, josta työntekijä tai hänen esimiehensä voivat tarkastaa, mitä asiasta on sovittu.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on laadittu Excel-lomakepohja työajan jakautumislomakkeesta ja se luovutetaan sähköisenä versiona työn tilaajalle, Etelä-Karjalan pelastuslaitokselle.

8.3.4 Tehtävien vaativuusarviointi

Opinnäytetyössä laaditut henkilökohtainen työajan jakautumislomake tai tehtävänkuva -lomake eivät esitettyssä muodossa vastaa Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) sopimuksen vaatimukseen siltä osin, että työnkuvassa on käytävä ilmi tehtäväkohtaisen palkan määräytymisen kaikki kahdeksan vaativuustekijää. Työajan jakautumislomakkeelle voitaisiin toki lisätä vaativuustekijöiden arviolarake jokaiselle kirjatulle tehtävälle tai arviointi voitaisiin sisällyttää tehtävänkuva -lomakkeelle. Etelä-Karjalan pelastuslaitos on osa Lappeenrannan kaupunkia ja Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimuksen (TS) mukaisesti vaativuusarviointi on oltava yhtenäinen muiden saman työehtosopimuksen alaisten toimialojen kuten liikuntatoimen, ympäristötoimen ja teknisen toimen kanssa. Tämän vuoksi työn vaativuusarviointiin liittyvät yksityiskohdat on jätetty tämän opinnäytetyön tuloksissa huomioimatta. Työn

vaativuusarvioinnin dokumentointi jää siten Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen ja Lappeenrannan kaupungin asettaman TS yhteistyöryhmän päätettäväksi. Hyväksi havaittu ja suositeltava käytäntö olisi laatia myös Ryhmä 1 mukaisiin tehtäviin yhteinen dokumentti ”Tehtäväkohtaisen palkan määräytyminen päällystö- ja päivätyötehtävissä”, jossa määriteltäisiin eri palkkaluokat. Tällöin henkilökohtaisessa tehtäväkuvauksessa viitattaisiin tähän dokumenttiin ja asetettaisiin kyseistä tehtävää koskeva palkkaluokka.

8.3.5 Työnkuvan dokumentointi

Jotta työntekijän työnkuvaan liittyvistä dokumenteista muodostuu yhtenäinen kokonaisuus, tulee ne kaikki tallentaa samaan paikkaan. Henkilötiedot ovat EU:n tietosuoja-asetuksen (Tietosuoja-asetus) ja tietosuojalain mukaisesti salassa pidettävää tietoa ja työnantajalla tulee olla kirjattuina henkilötietojen käsittelyn periaatteet erilliselle käsittelytoimia koskevalle selosteelle (yleisesti käytetään termiä ”GDPR-seloste”). Kun EKP tallentaa henkilöstötietoa, tulee sen huolehtia siitä, että tietoon pääsevät käsiksi vain ne henkilöt, joille henkilötietojen käsittely on välttämätöntä. Lähtökohtaisesti henkilötietoja tarvitsevat vain työntekijä, lähiesimies sekä HR-prosessiin kuuluvat henkilöstöpäällikkö ja henkilöstösuunnittelija, jotka voivat tarvittaessa välittää muulle organisaatiolle tietoja. EKP:lla ei ole työnkuvaan liittyville dokumenteille GDPR-selostetta ja se tulisi laatia samassa yhteydessä, kun prosessikuvauksen mukainen HR-prosessikuvaus viedään käytäntöön.

9 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöjohtamisen nykytila, esitetään opinnäytetyön tekijöiden vaihtoehdot toiminnan kehityskeleiksi sekä tavoitetila, johon henkilöstöressurssien johtamisen kehittämällä tulisi pyrkiä.

9.1 Toiminnan nykytila

Opinnäytetyön aikana pelastuslaitosten nykytilasta on muodostunut käsitys, että henkilöstöresurssien hallintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota eikä varattu tarpeellisia resursseja. Tilanteen taustalla on kaksi tekijää. Ensinnäkin pelastustoimen lainsäädäntö kohdistuu pelastuslaitoksilta edellytettävien tehtävien ja palveluiden määrittelyyn sekä valvontaan, mutta ohjausta suorittava sisäministeriö tai valvontaa suorittava aluehallintovirasto eivät ota kantaa tuottamisen tapoihin, kuten henkilöstörakenteeseen tai -johtamiseen. Toiseksi pelastuslaitosten henkilöstöhallintoa koskeva normiohjaus tulee kunnallisen lainsäädännön ja virkaehtosopimusten kautta, vaikka pelastuslaitokset ovat organisaatioina maakunnallisia ja siksi irti yksittäisten kuntien henkilöstöhallinnoista. Näyttää siis siltä, että henkilöstöresurssien hallinta on jäänyt edellä mainittujen syiden takia pelastuslaitoksissa hieman oman onnensa nojaan, vailla keskitettyä ohjausta. Suomessa vain suurimmilla pelastuslaitoksilla on tässä opinnäytetyössä kuvatun kaltainen henkilöstöjohtamisen organisaatio.

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen Pelastuslaitos2020 -työryhmän laatima kuvaus HR-prosessista luo hyvän pohjan työlle, jolla vastataan EKP:n henkilöstöresurssien hallintaan liittyviin tarpeisiin prosessiorganisaatiossa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä aihekirjallisuus tukee periaatteita, joita prosessikuvauksessa on esitetty.

Henkilöstöresurssien johtamisen toteuttamiseksi Etelä-Karjalan pelastuslaitoksella ei tällä hetkellä ole tarvittavia asiakirjoja eikä organisaatiota. Keskeisiä puuttuvia asiakirjoja ovat henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnitelma ja osaamiskartoitus. Näihin asiakirjoihin liittyvää sisältöä on kuvattu palvelutasopäätöksen eri kohdissa, mutta ne eivät muodosta yhtenäistä, riittävän usein päivittyvää ja henkilöstöjohtamisen tukena käytettävää dokumentaatiota.

EKP:ssa henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä suoritetaan organisaation eri tasoilla vaihtelevin käytännöin. Pelastuslaitoksella on lukuisia koko henkilöstöä tai sen

osaa koskevia työnjohdollisia ohjeita, mutta ei keskitettyä ja kattavaa henkilöstöhallinnon organisaatiota eikä toimintaohjeistusta henkilöstöhallinnon toteuttamiseksi.

Pelastuslaitos 2020 -työryhmä selvitti prosessikuvausten avulla prosessien tarvitsemia henkilöstötarpeita. Kun määriteltyä tarvetta vertaa opinnäytetyön selvityksessä saatuihin tuloksiin, on havaittavissa selkeästi, että olemassa olevat henkilöstöresurssit eivät täytä prosessien tarvitsemien henkilöstötarpeita.

Vaikka EKP:n henkilöstöhallinnossa on kehitettävää, oikean suuntaisia kehittämistoimia on kuitenkin tehty jo ennen prosessiorganisaatioajatuksen syntymistä. Pelastustoiminnan vastuualueella on työvuorosuunnitteluun, rekrytointiin ja työn vaativuuden arviointiin liittyviä toimintoja keskitetty resurssitoimistoon. Sen hyväksi havaittua toimintaperiaatetta voisi käyttää pohjana myös tulevalle HR-prosessille.

Vuoden 2019 aikana EKP:ssa on tehty myös runsaasti valmistelutyötä pelastustoimintaa päätyönään tekevän henkilöstön työurasuunnittelun eteen. Niin kutsuttu "Plan B" -ajattelu pyrkii löytämään jokaiselle työntekijälle vaihtoehdoisen urapolun ja varmistamaan siten, ettei esimerkiksi fyysisen työkyvyn aleneminen ikääntymisen tai loukkaantumisen vuoksi johda tilanteeseen, jossa järkeviä vaihtoehtoja työuran jatkamiselle ei pelastuslaitoksessa löydy. Tämäkin voisi olla hyvä alku koko organisaatiota koskevalle osaamisen hallintatyölle.

9.2 Kehitysaskeleet

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen henkilöstöresurssien hallinnan kehittämisessä on tunnistettava ensisijaiset ja pidemmällä aikavälillä toteutettavat toimenpiteet. Toimenpiteistä tulisi valita organisaation voimavarat huomioiden ne, joilla on suurin positiivinen vaikutus organisaation toimintaan.

EKP:n prosessiorganisaatioon siirtymisen ensimmäinen toimenpide tulisi olla toimivan HR-prosessin aikaansaaminen. Tämä edellyttäisi henkilöstörekrytointia,

prosessikuvauksen tarkentamista, riittävien toimivaltuuksien turvaamista ja koko EKP:n organisaation perehdyttämistä asiaan niin, että HR-prosessin tarkoitus ja merkitys ymmärretään. Ammattitaitoinen HR-prosessin henkilöstö voi edesauttaa henkilöstön työnkuvien muodostamista siten, että niiden sirpaleisuus vähenee ja niistä muodostuu selkeämpiä kokonaisuuksia.

HR-prosessin perustamisen rinnalla tulisi kiinnittää huomiota myös muiden prosessikuvausten tarkentamiseen, koska prosessiorganisaation käyttöönotto on suunniteltu toteutettavaksi jo vuoden 2021 alussa. Uuteen prosessiorganisaatioon siirtymisestä tulisi tehdä myös viranhaltijapäätös, joka toimisi samalla merkkinä koko EKP:n organisaatiolle uuden toimintakulttuurin alkamisesta.

Ensimmäisen vaiheen prosessikuvauksissa henkilömitoitus ja nykyinen henkilöstöresurssi ovat epäsuhdassa. Epäsuhta voidaan ratkaista kolmella tavalla: prosessien tehtäviä ja henkilötyövuositarpeita karsitaan, nykyisiä henkilöstövoimavaroja käytetään tehokkaammin tai lisätään henkilöstöä.

Prosessien tehtäviä ja henkilöstötarpeita tulisi tarkentaa ja arvioida uudelleen. Prosessien laadintatyöhön osallistujien tulee arvioida prosessien henkilöstön mitoitusterusteita yhdenmukaisesti, määrittellä ensisijaiseksi lakisääteiset tehtävät ja niiden vähimmäistaso sekä tarkentaa prosessikuvaukset yhtenäiselle tasolle.

Henkilöstöressin riittävyden lisäämiseksi EKP:lla on käytössään merkittävä voimavara. Vuorokautisessa työajassa olevan henkilöstön tehollista työaikaa on tässä opinnäytetyössä tehdyn selvityksen perusteella mahdollista käyttää nykyistä tehokkaammin siten, että pelastuslaitoksen käytössä oleviin henkilötyövuosiin olisi saatavissa teoriassa 12 henkilötyövuoden lisäys. Sen toteutus edellyttäisi, että vuorokautisessa työajassa olevan henkilöstön tehollisen työajan käyttöä ja työsuunnittelua tehostettaisiin. Samanaikaisesti pelastustoiminnan valmiutta tulisi hallita keskitetysti siten, että toimintavalmiuden suunnitteluohjeen vaatimukset täyttyvät (Sisäasiainministeriö 2102. 13-15). Tehollisen työajan lisääminen poikkeusluvan mukaisessa työajassa edellyttää töiden hyvää etukäteissuunnittelua siten, että jokaisessa työvuorossa on selkeä ohjelma työvuoron

aikaisista töistä. Yhden paloaseman työvuoron sitoutuminen esimerkiksi turvallisuusviestintätilaisuuteen edellyttää valmiuteen liittyviä toimenpiteitä viereisellä paloasemalla. Tämän vuoksi samaan aikaan töissä olevan henkilöstön työnjohdollinen vastuu on oltava yhdellä henkilöllä, käytännössä päivystävällä palomes-tarilla. Poikkeusluvan mukaisessa työajassa olevaa henkilöstöä voi käyttää nykyistä enemmän turvallisuusviestinnän lisäksi esimerkiksi valvontatehtäviin, tila- ja materiaalipalveluiden tuottamiseen tai sopimuspalokuntien koulutukseen. Samansuuntainen johtopäätös on tehty myös pelastustoimen tuottavuusselvityk-sessä (luku 6.8). Poikkeusluvan mukaisessa työajassa olevan henkilöstöresurs-sin käyttö edellyttää myös sitä, että eri prosessit sitoutuvat määrittelemään ja antamaan vuorokautista työaikaa tekeväälle henkilöstölle tehtäviä, jotka ovat hen-kilöstön osaamiselle sopivia.

Henkilöstön laaja lisärekrytointi on Etelä-Karjalan kuntien talousnäkyvät huomi-oon ottaen vaikeaa. Rekrytointia vaikeuttaa etenkin henkilöstömäärän kirjaami-nen uuteen palvelutasopäätökseen.

Kun henkilöstöhallinnon vaatimat prosessiorganisaation rakenteet ja resurssit ovat kunnossa, on mahdollista aloittaa henkilöstöjohtamisen kehittäminen ja toi-minnan dokumentointi. Keskeiset valmisteltavat toimenpiteet ovat henkilöstöstra-tegian, henkilöstö- ja koulutussuunnitelman, osaamiskartoituksen sekä tiedonhal-lintasuunnitelman laatiminen. Tähän työhön tämä opinnäytetyö ja siinä esitelty lähdeaineisto antaa perustellut kriteerit. Lähdekirjallisuudesta kannattaa hyödyn-tää erityisesti Riitta Viitalan ”Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä” -te-osta, josta uusi painos ilmestyy vuoden 2020 lopussa.

9.3 Tavoitetila

Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen tulisi kohdentaa voimavaroja henkilöstöresurs-sien hallintaan, HR-prosessiin. Sen ensimmäisiä tehtäviä olisi organisaation toi-minnan laadun, henkilöstön määrän ja ammattitaidon mitoittaminen olemassa olevien ja tulevien vaatimusten sekä taloudellisten resurssien mukaiseksi. Tämä

edellyttäisi kaikilta EKP:n organisaatioon kuuluvilta selkeää ja sisäistettyä tavoitetta, jota kohti pyritään. Yhteinen tavoite pitäisi toiminnan suunnan oikeana ja vakaana, vaikka organisaatioon kohdistuisi toimintaa häiritseviä tekijöitä.

Vakauden lisäksi organisaatiolla olisi oltava kyky reagoida yllättäviin tilanteisiin ja muuttuviin vaatimuksiin. Vakaus saavutettaisiin hyvällä suunnittelulla ja reagointikyky toimivilla johtamisen rakenteilla. Vakaus ja reagointikyky muodostaisivat yhdessä organisaation selviytymiskyvyn, resilienssin. Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen tavoitetila tulisi olla organisaation korkean resilienssin saavuttaminen ja ylläpitäminen.

EKP:n tulisi pyrkiä tilanteeseen, jossa organisaation prosessit toimivat kuvausten mukaisesti ja kehittyvät syklisen toimintamallin myötä. HR-prosessi on strategisen johdon ja prosessien vastuuhenkilöiden välinen työkalu, joka vie prosesseista tulevat tarpeet johdolle ja vastaavasti johdon tekemät päätökset käytäntöön.

Henkilöstön työnkuvaan liittyviin muutoksiin jokainen työntekijä reagoi yksilöllisesti, joten myös kriittisiin tunneperäisiin reaktioihin tulee varautua. Näin ollen päätösten perusteleminen tiedolla on tärkeää. Henkilöstöressurssien johtamisen perusta onkin riittävien, luotettavien ja merkityksellisten tunnuslukujen tuottaminen sekä niistä tiedottaminen. Pelastuslaitoksen tulisikin prosessiorganisaatioon siirtymisen jälkeen kehittää henkilöstötietojärjestelmiään siten, että tarvittavat tunnusluvut olisivat käytettävissä ilman kohtuutonta vaivaa. Tämä edellyttäisi myös sovelluskehitystä, johon olisi varattava työaikaa ja taloudellisia resursseja. Myös säännöllinen viestintä henkilöstölle koko pelastuslaitoksen toiminnasta tulisi aloittaa.

Hyvä henkilöstöressurssien hallinta on sekä työnantajan että työntekijän etu. Laadukkaasti henkilöstö- ja koulutussuunnittelun avulla voidaan turvata määrältään ja osaamiseltaan riittävä työvoima työnantajan tarpeisiin. Ennakoivalla suunnittelulla voidaan myös ohjata työntekijöiden työuran suunnittelua niin, ettei ajauduta tilanteeseen, jossa työntekijän osaamiselle ei organisaatiossa ole enää käyttöä.

Pelastuslaitoksen työtehtävissä tällä on erityinen merkitys, sillä suuri osa tehtävistä edellyttää korkeaa fyysistä työkykyä, jonka menettämisen riski on ikääntymisen tai tapaturman vuoksi korkealla. Tavoitetilassa jokaisella työntekijällä on vaihtoehtoisia urasuunnitelmia, joita työnantaja tukee koulutuksen ja seuraajaajattelun kautta. Työnantajan ja työntekijän yhteisymmärrys urapolun rakentamisessa lisää työntekijän turvallisuudentunnetta, työssä jaksamista ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan.

10 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö käsitteli pääosin henkilöstöjohtamista ja siihen liittyviä vaatimuksia. Pelastustoimessa on hyviä esimerkkejä onnistuneesti rakennetuista henkilöstöjohtamisen käytännöistä, mutta selkeää yhteistä järjestelmää pelastuslaitosten tai ylipäänsä toimialan henkilöstöressurssien johtamisesta ei ole.

Tähän opinnäytetyöhön sisällytetty teoreettinen viitekehys, lähdeaineisto ja saadut tulokset palvelevat mielestämme hyvin henkilöstöressurssien johtamisen kehittämiseen liittyvää työtä. Tarve päätoimiselle henkilöstöpäällikölle ja entistä paremmin määritellyille henkilöstöjohtamisen käytännöille pelastuslaitoksissa on ilmeinen. Toiveenamme on, että tämä opinnäytetyö olisi alkusysäys esimerkiksi pelastuslaitosten kumppanuusverkoston avulla tapahtuvalle pelastuslaitosten koordinoitulle henkilöstöjohtamisen kehittämiselle.

Tämän opinnäytetyön sisällöllä ja tuloksilla pyrittiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Työn aikana positiiviseksi ongelmaksi muodostui tutkimuskysymysten eritasoisuus, koska tehtävänannosta johtuen ne liittyivät henkilöstöstrategiaan, henkilöstöjohtamiseen ja käytännön työkaluihin. Opinnäytetyön laajuuden pitäminen kohtuuden rajoissa ja sen ymmärrettävyyden säilyttäminen osoittautuivat vaikeaksi yhtälöksi. Laadintatyössä jouduttiinkin tekemään useampi iterointi- ja oikolukukierros ennen tekijöitä tyydyttävään lopputulokseen pääsemistä.

Työajan käyttöön liittyvä selvitys osoitti, kuinka hankalaa pelastuslaitoksen henkilöstöhallinta on erilaisten työsuhteiden ja työaikojen vuoksi. Vaikka selvitykseen oli rajattu vain päätoiminen henkilöstö, niin käytännössä sekin oli jaettava kahden eri osaan, jotta selvityksestä ylipäänsä olisi hyötyä.

Selvitys toteutettiin Ryhmä 1 osalta suorittamalla käytetyn työajan arviointi jälkikäteen, jolloin se ei anna täsmällistä kuvaa lopputuloksesta. Mielestämme tulokset antavat kuitenkin riittävän kuvan johtopäätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä varten. Vuorotyötä tekevän henkilöstön työajan käyttöä koskeva selvitys toi sivutuotteena mahdollisuuden ratkaista henkilöstöressurssia koskeva ongelma tehollisen työajan lisäämisen kautta. Työn tehostaminen on asia, jonka juurruttaminen organisaatioon vaatii paljon huomiota. Vastakkainasettelua voi syntyä, sillä vuorotyön rutiinit ovat osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on taas yksi vaikeimpia henkilöstöjohtamisen tehtäviä.

Opinnäytetyön tekijöillä on erityisen läheinen suhde aiheeseen. Opinnäytetyön tekeminen vaatii subjektiivisesta ennakkokäsityksestä irtaantumista ja aiheen käsittelyä tutkijan silmin. Tätä asennoitumista tuli muistuttaa itselleen säännöllisesti, jotta työssä säilyisi objektiivinen näkökulma.

Henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvää lähdeaineistoa on liki loputtomasti ja tässäkin asiassa kävi niin kuin yleensä: Juuri silloin, kun luulet tietäväsi asioista paljon, huomaat, ettet tiedä paljoakaan. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tulokset täydensivät merkittävästi tekijöiden henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Laadintaprosessin aikana tuli esille myös sellaisia laakisäätteisiä velvoitteita, joiden olemassaolosta ei aiemmin ollut tietoa. Esimerkkinä tästä mainittakoon kunnallisen yhteistoimintalain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan liittyvä velvoite, joka koskee työnantajana myös pelastuslaitosta.

Kunnallinen pelastustoimi siirtyi alueelliseen järjestelmään vuonna 2004. Alueellinen järjestelmä on koko sen olemassaolon ajan koettu välivaiheeksi. Jokaisella hallituskaudella on ollut käynnissä valmistelu uudesta järjestämismallista. Ensin pelastustoimea suunniteltiin siirrettäväksi kokonaan valtiolle ja tämän jälkeen

Suomen 22 pelastuslaitosta on suunniteltu yhdistettäväksi yhteismäärän vaihdella 5-18 välillä. Opinnäytetyön valmistumishetkellä odotetaan päätöstä lakiuudistuksesta, joka siirtäisi pelastustoimen järjestämisvastuun hyvinvointialueille. Samalla myös rahoitus siirtyisi kunnilta valtiolle. Jatkuva tunne muutoksen tulemisesta on voinut osaltaan olla syy siihen, että henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät ole kehittyneet pelastuslaitoksissa samaan tahtiin kuntien ja valtion viranomaisten kanssa. Menestyvän organisaation edellytys on todistetusti hyvä henkilöstöjohtaminen, joten henkilöstöressurssien johtamista tulisi kehittää, vaikka varmuutta tulevasta hallintomallista ei olisikaan.

Vilpitön toiveemme on, että tämä opinnäytetyö motivoi myös muita tutkimaan ja kehittämään pelastustoimen henkilöstöjohtamista. Kannustamme kohtaamaan alalla olevat asenteet ja ennakkoluulot rohkeasti ja avoimesti, niin mekin olemme tehneet. Erityisesti toivomme ennakkoluulotonta tutkimusta kahdesta aiheesta: tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu pelastustoimessa sekä pelastuslaitosten sisäinen turvallisuusjohtaminen. Pelastustoimi on kyselyiden perusteella luotetuin suomalainen viranomainen. Ykköspaikalla pysyminen edellyttää, että kohtelemme toisiamme eettisesti oikein ja elämme arjessa niin kuin opetamme, turvallisesti.

Lähteet

- Ahonen, G., 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2018. Tehtäväkohtaisen palkan määräytyminen miehistö- ja alipäällystätehtävissä, luonnos. 23.6.2020.
- Etelä-Karjalan pelastuslaitos. 2020a. Organisaatio. <https://www.ekpelastuslaitos.fi/Tietoa-meista/Organisaatio>, 25.7.2020.
- Etelä-Karjalan pelastuslaitos 2020b. Pelastuslaitos2020 – työryhmän raportti 31.8.2019.
- Etelä-Karjalan pelastuslautakunta. 2013. Palvelutasopäätös 2013 - 2020. 24.5.2018.
- Etelä-Karjalan pelastuslautakunta. 2019. Toimintakertomus 2018.
- Etelä-Karjalan pelastuslautakunta. 2020a. Toimintakertomus 2019.
- Etelä-Karjalan pelastuslautakunta. 2020b. Palvelutasopäätös 2021 - 2025. 22.10.2020.
- Etelä-Karjalan pelastuslautakunta 2020c. Etelä-Karjalan pelastuslaitoksen toimintasääntö. 22.10.2020
- FireFit. Pelastajien fyysisen toimintakyvyn arviointijärjestelmä, tilasto vuodelta 2016. Ei saatavissa kirjallisena versiona.
- Florea, L., Cheung Y. & Herndon, N. 2013. For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. Saksa: Journal of Business Ethics 5/2013. 393–408.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, 6. Vantaa: Kauppakamari.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kantola. L. Lakimies, Etelä-Suomen aluehallintovirasto. Sähköpostikeskustelu. 9.10.2020
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2017. Kuntayhtymien toiminnalla saattaa olla haitallisia vaikutuksia markkinoilla, 4.1.2017. <https://www.kkv.fi/ajankohdasta/Tiedotteet/2017/4.1.2017-kuntayhtymien-toiminnalla-saattaa-olla-haitallisia-vaikutuksia-markkinoilla/>. 25.9.2020.
- KT Kuntatyönantajat 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. 7.8.2008.
- KT Kuntatyönantajat. 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Helsinki.
- KT Kuntatyönantajat. 2018. Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus. Helsinki.
- KT Kuntatyönantajat. 2019. Kunta-alan yhteistoiminta tutuksi 13.11.2019. <https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/yhteistoiminta#4apykala>. 27.10.2020.
- KT Kuntatyönantajat. 2020a. Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus TS. <https://www.kt.fi/sopimukset/tekniset/2020-2021>. 15.11.2020.
- KT Kuntatyönantajat. 2020b. TS-opas. <https://www.kt.fi/sopimukset/tekniset/2020-2021/ts-opas>. 15.11.2020.
- KT tiedottaa. 2019. KT lakkauttaa henkilöstöraportoinnin vertailutietopankin. sampsa.lintunen@ekpelastuslaitos.fi. 10.11.2019

- Kuntalaki. 10.4.2015/410.
- Kuntaliitto. 2016. Kilpailuneutraliteetti. <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnat-yhtiöt-ja-markkinat/kilpailuneutraliteetti>. 25.9.2020.
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta. 11.4.2003/304.
- Laki pelastustoimen alueiden muodostamisesta. 13.12.2001/1214.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449
- Lappeenrannan kaupunki. Lappeenrannan kaupungin hallintosääntö. <https://www.lappeenranta.fi/loader.aspx?id=1fc88e46-b875-44bd-8a3a-944676b3a9bb>. 13.11.2020
- Lappeenrannan kaupunki. 2018. Tilinpäätös. <https://www.lappeenranta.fi/loader.aspx?id=75a67108-664d-4bdc-9eb0-1436188ec4b8>. 6.2.2018.
- Lappeenrannan kaupunki 2020a. Tilinpäätös 2019.
- Lappeenrannan kaupunki. 2020b. Lappeenranta Strategia 2033. <https://www.lappeenranta.fi/loader.aspx?id=4970295e-ab0e-4d22-bed9-6bff2325fcc8>. 25.7.2020.
- Lounais-Suomen aluehallintovirasto. 2020. Työsuojelun poikkeuslupa, päätös Dnro LSAVI/997/2020. 6.3.2020
- Mensala, V. 2013. Pelastuslaitosten johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Männistö, E. 2018. Henkilöstötilinpäätös – henkilöstön tunnusluvut johtamisen tukena. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilostotilinpäätös-henkiloston-tunnusluvut-johtamisen-tukena>. 30.1.2019.
- Parviainen, M. 2011. Pelastustoimen hallinto ja talous. Pelastusopisto.
- Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2015. Pelastustoimen tuottavuus – loppuraportti.
- Pelastuslaitosten kumppanuusverkosto. 2018. Pelastuslaitosten prosessit – loppuraportti.
- Pelastuslaki. 379/2011.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Savilampi, P. 2020. Henkilöstöjohtaja. Lappeenrannan kaupunki. Puhelinhaastattelu 29.10.2020.
- Sisäisainministeriö. 2012. Pelastustoimien toimintavalmiuden suunnitteluohje. Sisäasiainministeriön julkaisuja 21/2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Sisäisainministeriö. 2013. Ohje palvelutasopäätöksen sisällöstä ja rakenteesta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 17/2013. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Eddta Ab.
- Suominen, R. & Tuominen, K. 2011. Henkilöstöjohtamisen laatupalkintomalli, Itsearvioinnin työkirja. ChangeManager Pro.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.
- Tietosuoja-asetus. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 27.4.2016/679.
- Tietosuojalaki. 5.12.2018/1050.
- Tuominen, K. 2013. Johdatko julkista organisaatiota tehokkaasti. Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta. 407/2011.

- Vanhatalo, J. 2011. Strateginen henkilöstöjohtaminen rajavartiolaitoksessa. Pro Gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola J. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wright, Patrick M., McMahan & Gary C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management, Vol. 18, No. 2.
- Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, 5. Helsinki: Kauppakamari.

Pronto-järjestelmän henkilöstöraportit Etelä-Karjalan pelastuslaitoksesta vuosilta 2015-2019

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Vakinaisen henkilöstön määrä ja rakenne					pronto
Vuosi	Hallinto ja tukipalvelut	Pelastustoiminta	Turvallisuuspalvelut	Ensihoito	Yhteensä		
2015		4	90	15	0	109	
2016		4	93	14	0	111	
2017		7	93	19	0	119	
2018		7	93	12	0	112	
2019		6	99	11	0	116	
Yhteensä		28	468	71	0	567	

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Pelastus- ja ensihoitohenkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma							pronto	
Vuosi	Alle 30 vuotiaat	30-39 vuotiaat	40-49 vuotiaat	50-59 vuotiaat	Yli 60 vuotiaat	Yhteensä	Naiset	Miehet		
2015	11	21	24	32	2	90	0	90		
2016	10	27	24	30	2	93	0	93		
2017	9	32	19	26	7	93	0	93		
2018	9	32	19	26	7	93	0	93		
2019	13	28	24	22	12	99	0	99		
Yhteensä	52	140	110	136	30	468	0	462		

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Henkilötyvuodet (HTV)					pronto	
Vuosi	Hallinto ja tukipalvelut	Turvallisuuspalvelut	Ensihoito	Pelastustoiminta	Yhteensä			
2015		5	13	0	87	105		
2016		6	14	0	104	124		
2017		8	20	0	98	126		
2018		8	21	0	98	127		
2019		8	21	0	98	127		
Yhteensä		35	89	0	485	609		

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Sopimushenkilöstön määrä										pronto		
Vuosi	Hälytysosastot				Yhteensä	Henkilöstön määrä				Henkilöstö yhteensä				
	Sopimuspalokunnat yhteensä	Sivutoiminen (puolivakinainen) pelastushenkilöstö yhteensä	Tehdaspalokunnat yhteensä	Muut palokunnat yhteensä		Sopimuspalokunnat yhteensä	Sivutoiminen (puolivakinainen) pelastushenkilöstö yhteensä	Tehdaspalokunnat yhteensä	Muut palokunnat yhteensä	Yhteensä	Miehiä yhteensä	Naisia yhteensä		
2015	22	4	2	0	28	376	90	64	0	530	478	52		
2016	21	4	2	0	27	452	95	68	0	615	536	79		
2017	22	3	2	0	27	371	61	60	0	492	416	76		
2018	22	3	2	0	27	371	61	60	0	492	416	76		
2019	21	3	2	0	26	498	96	45	0	639	547	92		
Yhteensä	108	17	10	0	135	2 068	403	297	0	2 768	2 393	375		

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Sairauspoissaolopäivät (sis.työtaturmapäivät)					pronto	
Vuosi	1-3 vuorokautta	Yli 3 vuorokautta	Sairauspoissaolo päivät yht.	Sairauspoissaolo päivät/HTV				
2015	216	1 744	1 960	19				
2016	249	1 385	1 634	13				
2017	310	2 193	2 503	20				
2018	310	2 193	2 503	20				
2019	286	1 348	1 634	13				
Yhteensä	1 371	8 863	10 234	85				

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Henkilöstön vaihtuvuus						pronto	
Vuosi	Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus			Teoreettinen arvio vanhuuseläkkeelle siirtyvistä seuraavan 5 vuoden aikana					
	Vanhuuseläkkeelle siirtyneet (lkm)	Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet (lkm)	Palveluksesta eronneet (lkm)	Päälystö (lkm)	Alipäälystö ja muu pelastushenkilöstö (lkm)	Muut (lkm)			
2015	0	1	0	5		4	6		
2016	3	0	0	1		8	4		
2017	1	0	1	5		10	0		
2018	1	0	1	5		10	0		
2019	4	0	0	8		5	11		
Yhteensä	9	1	2	24		37	21		

Pelastusopisto Lintunen Samps/29.9.2020		Toimintakyky				pronto	
Vuosi	Päätöiminen henkilöstö		Sopimushenkilöstö				
	Vuoden aikana pelastustoimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä	Testin hyväksytysti suorittaneet (lkm)	Vuoden aikana pelastustoimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä	Testin hyväksytysti suorittaneet (lkm)			
2015	67	50	559	84			
2016	99	72	427	65			
2017	100	74	492	89			
2018	100	82	400	97			
2019	116	75	500	107			
Yhteensä	482	353	2 378	442			

Ryhmä 2 työajan jakautumisen yhteenvetotaulukko

Nimi	Tila- ja materiaali-palvelut	Jatkuvan valmiuden palvelut	Tehollinen työaika yhteensä	Ei tehollinen työaika	Tehollisen työajan reservi
A1		13,00	13,00	11,00	-1,00
A2		13,00	13,00	11,00	-1,00
A3	3,00	9,50	12,50	11,50	-0,50
A4		11,25	11,25	12,75	0,75
A5		11,25	11,25	12,75	0,75
A6		11,00	11,00	13,00	1,00
A7		10,75	10,75	13,25	1,25
E4	2,25	8,50	10,75	13,25	1,25
A8		10,50	10,50	13,50	1,50
B1		10,50	10,50	13,50	1,50
B2	0,50	10,00	10,50	13,50	1,50
G5	2,50	8,00	10,50	13,50	1,50
B4		10,00	10,00	14,00	2,00
B5		10,00	10,00	14,00	2,00
D4	1,00	9,00	10,00	14,00	2,00
B5		9,75	9,75	14,25	2,25
C1		9,75	9,75	14,25	2,25
C2		9,50	9,50	14,50	2,50
C3		9,50	9,50	14,50	2,50
C4		9,50	9,50	14,50	2,50
E5	1,00	8,50	9,50	14,50	2,50
I1	2,00	7,50	9,50	14,50	2,50
C5		9,25	9,25	14,75	2,75
C6		9,25	9,25	14,75	2,75
C7		9,25	9,25	14,75	2,75
D1		9,25	9,25	14,75	2,75
D2		9,25	9,25	14,75	2,75
D3		9,25	9,25	14,75	2,75
D5		9,00	9,00	15,00	3,00
G6	1,00	8,00	9,00	15,00	3,00
I4	2,00	7,00	9,00	15,00	3,00
E1		8,75	8,75	15,25	3,25
E2		8,75	8,75	15,25	3,25
E3		8,75	8,75	15,25	3,25
I7	1,50	7,25	8,75	15,25	3,25
I1	1,50	7,25	8,75	15,25	3,25
E6		8,50	8,50	15,50	3,50
E7		8,50	8,50	15,50	3,50
F1		8,50	8,50	15,50	3,50
F2		8,50	8,50	15,50	3,50
F3		8,50	8,50	15,50	3,50
I2	1,00	7,50	8,50	15,50	3,50
F4		8,25	8,25	15,75	3,75
F5		8,25	8,25	15,75	3,75
G1		8,25	8,25	15,75	3,75
G2		8,25	8,25	15,75	3,75
G3		8,25	8,25	15,75	3,75
G4		8,25	8,25	15,75	3,75
H1		8,00	8,00	16,00	4,00
H2		8,00	8,00	16,00	4,00
H3		8,00	8,00	16,00	4,00
J2	0,75	7,25	8,00	16,00	4,00
H4		7,75	7,75	16,25	4,25
H5		7,75	7,75	16,25	4,25
H6		7,75	7,75	16,25	4,25
H7		7,75	7,75	16,25	4,25
I3		7,50	7,50	16,50	4,50
I4		7,50	7,50	16,50	4,50
I5		7,50	7,50	16,50	4,50
I6		7,50	7,50	16,50	4,50
K5	1,00	6,50	7,50	16,50	4,50
L4	1,50	6,00	7,50	16,50	4,50
J3		7,25	7,25	16,75	4,75
J5		7,00	7,00	17,00	5,00
J6		7,00	7,00	17,00	5,00
J7		7,00	7,00	17,00	5,00
J8		7,00	7,00	17,00	5,00
K1		7,00	7,00	17,00	5,00
K2		7,00	7,00	17,00	5,00
K3		6,75	6,75	17,25	5,25
K4		6,75	6,75	17,25	5,25
K6		6,50	6,50	17,50	5,50
K7		6,50	6,50	17,50	5,50
L1		6,25	6,25	17,75	5,75
L2		6,25	6,25	17,75	5,75
L3		6,25	6,25	17,75	5,75
L5		6,00	6,00	18,00	6,00
L6		6,00	6,00	18,00	6,00
L7		6,00	6,00	18,00	6,00
M1		6,00	6,00	18,00	6,00
M1		6,00	6,00	18,00	6,00
M3		5,75	5,75	18,25	6,25
M4		5,50	5,50	18,50	6,50
M5		4,50	4,50	19,50	7,50
M6		4,50	4,50	19,50	7,50
M7		4,50	4,50	19,50	7,50
M8		2,00	2,00	22,00	10,00
Keskiarvo	0,3	8,0	8,3	15,7	3,9

*) Tehollisen työajan reserviin laskettu keskiarvo vain niistä vuoroista, joissa tehollinen työaika on alle 12 tuntia

Tehtävänkuvaukslomake

Etelä-Karjalan Pelastuslaitos



TEHTÄVÄNKUVAUS

Viran / toimenhaltijan nimi	
Viran / toimen nimike	
Voimaanastumispäivä	
Yleiskuvaus viran / toimen tarkoituksesta ja tehtävistä	
Tarkempi erittely tehtävistä on kuvattu liitteenä olevassa työajan jakautumislomakkeessa	
Sijaiset ja sijaisuudet	
Sijaiset	
Sijaisuudet	
Koulutus	
Tehtävän vaativuustaso	
	Tehtävän vaativuustasoa vastaava palkka on määritelty asiakirjassa xxx
Tehtävän ohjaus ja päätöksenteko	
Tehtävää ohjaavat säädökset	
Toimivalta päätöksenteossa	
Työn edellyttämä itsenäinen harkinta	
Valtuudet	

Muut asiat	
Tehtäväkuvan vahvistaminen	
Aika ja paikka: _____	
Esimiehen allekirjoitus	_____
	Viranhaltijan / työntekijän allekirjoitus