



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

# **”Kyllähän sitä henkilöstöä pitäisi kuunnella ja ihan sieltä lähteä niitä asioita selvittämään”**

Hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumisiin vaikuttaneita tekijöitä ja  
pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia

Hallintotieteet, johtamisen psykologia  
Pro gradu -tutkielma

Paula Forsten

Kevät 2026  
Lapin yliopisto



Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumisiin vaikuttaneita tekijöitä ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia: ”Kyllähän sitä henkilöstöä pitäisi kuunnella

ja ihan sieltä lähteä niitä asioita selvittämään”

Tekijä: Paula Forsten

Koulutusohjelma / oppiaine: Hallintotieteet / johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 67, liitteiden lukumäärä: 2

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tämä pro gradu -tutkielma antaa vastauksia Petteri Orpon hallitusohjelmaan kirjattuun tavoitteeseen selvittää tarvittavat toimet, joilla Hätäkeskuslaitoksen pitovoimaa työnantajana voidaan parantaa. Tutkielma vastaa kysymyksiin: minkälaisia ovat hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumisiin vaikuttaneet tekijät ja miten hätäkeskuspäivystäjien pitovoimaa olisi mahdollista kehittää? Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu ja analyysitapana refleksiivinen temaattinen analyysi. Tutkimusaineisto koostuu kuuden Hätäkeskuslaitoksesta irtisanoutuneen henkilön haastattelusta.

Tutkimusaineiston refleksiivisen temaattisen analyysin tuloksena muodostuu kaksi teemaa irtisanoutumissyistä ja kaksi teemaa pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksista. Haastateltujen irtisanoutumisiin vaikutti työvuoromalli sekä siihen liittyvien toimintatapojen vaikutus työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Lisäksi irtisanoutumisiin vaikuttivat kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Pitovoimaa voitaisiin vahvistaa lisäämällä ja kehittämällä työntekoa tukevia ja mahdollistavia, ihmislähtöisiä johtamis- ja toimintatapoja. Lisäksi pitovoimaan vaikuttaisi työvuoromallin ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittäminen siten, että huomioitaisiin nykyistä enemmän työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja toiveita.

Jotta irtisanoutuneiden irtisanoutumissyistä ja työntekijäkokemuksesta saataisiin laajempaa ja kattavampaa tietoa, tulisi lähtöprosessia ja mm. siihen sisältyvää lähtökyselyä ja tiedolla johtamista edelleen kehittää. Vasta-aloittaneiden hätäkeskuspäivystäjien tukeen on tärkeää panostaa. Hätäkeskuslaitokselle luotava henkilöstöstrategia tukisi henkilöstöresurssien pitkäjänteistä johtamista, määrittäisi linjaukset mm. johtamistavoille, rekrytoinnille ja työssä pysymistä tukeville käytännöille sekä vähentäisi henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia.

Asiasanat: henkilöstön vaihtuvuus, pysyvyys, sitouttaminen, hätäkeskuspäivystäjät

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2	Hätäkeskuslaitos ja hätäkeskuspäivystäjien työ	6
1.3	Henkilöstöressurssien riittävyyteen liittyvät haasteet	8
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys</b>	<b>10</b>
2.1	Pitovoimaa selittäviä tekijöitä	10
2.2	Irtisanoutumisen taustatekijöitä	13
2.3	Lähtövaihtuvuus ja sen mittaaminen	14
2.4	Lähtöhaastattelut ja -kyselyt	15
2.5	Aiempiä tutkimuksia ja kansainvälinen konteksti	17
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja menetelmät</b>	<b>22</b>
3.1	Tutkimusjoukon rajaaminen ja aineiston kerääminen	22
3.2	Haastattelukysymykset	24
3.3	Tutkijan positio	26
3.4	Tutkimusetiikka	27
3.5	Refleksiivinen temaattinen analyysi	29
3.6	Aineiston analysointi	31
<b>4</b>	<b>Tulokset</b>	<b>34</b>
4.1	Kokonaiskuva analyysin tuloksista	34
4.2	Irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä	36
4.2.1	Teema 1: Työvuoromallin vaikutukset työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen	36
4.2.2	Teema 2: Kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista	39
4.3	Pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia	43
4.3.1	Teema 1: Työntekoa tukeva, ihmislähtöinen johtaminen ja toimintatavat	43
4.3.2	Teema 2: Työvuoromallin kehittäminen ja muita uusia ratkaisuja	45

<b>5</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>49</b>
5.1	Johtopäätökset	49
5.2	Keskeiset havainnot	50
5.3	Tutkimuksen arviointia, rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheille	53
5.4	Tulosten sovellusmahdollisuuksia	55
<b>6</b>	<b>Lähteet</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Liitteet</b>	<b>65</b>
	Liite 1. Tutkimushaastattelupyyntö	65
	Liite 2. Haastattelurunko	66

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Sen yli kymmenen vuoden ajan, mitä olen Hätäkeskuslaitoksessa työskennellyt, olen tavalla tai toisella tehnyt töitä henkilöstön toiminnan, työn sujumuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen eteen. Olen eri tehtävissä kehittänyt mm. viestintää, organisaatiokulttuuria, henkilöstön työhyvinvointia, työsuojelua sekä johtamisen toimintatapoja ja osaamista. Tunnen viraston vahvuudet ja haasteet siis syvällisesti. Monia asioita on vuosien aikana saatu kehitettyä, mutta yksi ongelma on ollut osa viraston arkea miltei sen perustamisesta lähtien: hätäkeskuspäivystäjien tavoitteenmukaisen määrän saavuttaminen ja ylläpitäminen.

Myös vuonna 2019 valmistuneen kandidaatin tutkielmani aihe liittyi henkilöstöön (Forsten, 2019). Tutkin tuolloin hätäkeskuspäivystäjien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotta rekrytointiin liittyviä haasteita pystyttäisiin ratkaisemaan. Tutkielman tulosten avulla saatoin viestinnän asiantuntijan työssäni ja yhteistyössä Pelastusopiston kanssa markkinoida koulutusta ja työtä oikealla tavalla ja oikealle kohderyhmälle, ja saatoin kehittää realistisempaan pohjaan perustuvaa työnantajakuva. Työn tuloksena hakijamäärät hätäkeskuspäivystäjän koulutukseen Pelastusopistoon moninkertaistuivat. Tässä pro gradu - tutkielmassani syvennän tuota kandidaatin tutkielman tutkimusaihetta laajentamalla sitä syihin, mitkä saavat hätäkeskuspäivystäjät irtisanoutumaan työstään. Tälle tiedolle on selkeä tarve, joka on kirjattu myös kesäkuussa 2023 julkaistuun pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmaan "Vahva ja välittävä Suomi".

Hallitusohjelmassa kerrotaan toimista, joilla vahvistetaan kansallista turvallisuutta ja yhteiskunnan kriisinkestävyttä. Tähän liittyy myös Hätäkeskuslaitoksen toiminta.

Hallitusohjelman visiona on vahva ja välittävä Suomi, joka pärjää maailman myrskyissä, ihmisillä on mahdollisuus kasvattaa osaamistaan, työllistyä, pärjätä palkallaan tai eläkkeellään ja elää turvassa. Ohjelmassa todetaan, että muutokset Suomen turvallisuusympäristössä, yhteiskunnan rakenteen muutokset, teknologian kehittyminen sekä ilmastonmuutokseen ja sään ääri-ilmiöihin sopeutuminen edellyttävät pelastus- ja hätäkeskustoiminnan järjestelmän kehittämistä ja vahvistamista. Hallitus varmistaa, että Suomessa saa apua hädän hetkellä, ja hallitus näkeekin pelastustoimen ja Hätäkeskuslaitoksen keskeisinä sisäisen turvallisuuden palveluina, joilla on tärkeä rooli myös vakavissa normaaliolojen häiriötilanteissa ja

poikkeusoloissa. Näin ollen hallitusohjelmaan on kirjattu tavoitteeksi, että Hätäkeskuslaitoksen resurssit varmistetaan ja sen toimintaa kehitetään. Hallitus arvioi hätäkeskuspäivystäjien koulutusmäärän lisäämistarpeen. Lisäksi selvitetään tarvittavat toimet, joilla Hätäkeskuslaitoksen veto- ja pitovoimaa työnantajana parannetaan. (Valtioneuvosto 2023, 6, 186–187.)

Tämä tutkielma antaa konkreettista tietopohjaa hallitusohjelmaan kirjattuun tavoitteeseen ja sen toteuttamiseen. Tutkimus antaa vastauksia siihen, minkälaisia ovat tekijät, jotka vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumiseen. Se antaa vastauksia myös siihen, mitä kehittämällä olisi mahdollista parantaa pitovoimaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Näin tutkimus tukee Hätäkeskuslaitoksen toiminnan ja johtamisen kehittämistä, sekä tarjoaa ratkaisuja tämän päivän ja tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Tätä kautta pyrin vaikuttamaan siihen, että hätänumeroon yhteyttä ottaneet saavat mahdollisimman laadukasta ja hyvää hätäkeskuspalvelua hallitusohjelmankin tavoitteena olevassa – vahvassa ja välittävässä Suomessa.

## **1.2 Hätäkeskuslaitos ja hätäkeskuspäivystäjien työ**

Hätäkeskuslaitos on sisäministeriön hallinnonalaan kuuluva itsenäinen virasto, jota tulosohtjaa sisäministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Hätäkeskuslaitos tuottaa hätäkeskuspalvelut koko Suomessa Ahvenanmaata lukuun ottamatta, ja viraston toiminta perustuu hätäkeskustoiminnasta säädettyyn lakiin (692/2010). Viraston toiminnan perusajatus on kiteytetty viraston missioon, joka on ”Avun ja turvan ensimmäinen viranomaislenkki auttamisen ketjussa”. (Hätäkeskuslaitos 2022d.)

Hätäkeskuslaitoksessa työskentelee noin 600 henkilöä, joista noin 80 % työskentelee operatiivisissa tehtävissä hätäkeskuksissa ja 20 % hallinnon työtehtävissä.

Hätäkeskuslaitoksen ydintyötä tekevien hätäkeskuspäivystäjän tehtävänä on vastaanottaa hätäilmoituksia. Suomalaisessa toimintamallissa hätäkeskuspäivystäjä ei välitä hätäilmoituksia toisille viranomaisille vaan arvioi itse hätäilmoituksen perusteella, mitä apua tarvitaan ja kuinka kiireellisesti. Arvioinnin jälkeen päivystäjä välittää tehtävän ensihoidolle, poliisille, pelastukselle, sosiaalipäivystykselle tai Rajavartiolaitokselle. Hätäkeskuspäivystäjä voi myös välittää tehtävän monelle viranomaiselle samanaikaisesti tai jättää välittämättä sellaiset yhteydenotot, joissa ei ole kyse hätätilanteesta. Hätäkeskuspäivystäjä pyrkii hätäilmoitusten käsittelyssä tunnistamaan tilanteet, joissa hänen on annettava avuntarvitsijalle toimintaohjeita ennen avun saapumista tapahtumapaikalle. Tällaisia ovat esimerkiksi ensiapuun, hengen

pelastamiseen tai lisävahinkojen ennaltaehkäisyyn liittyvät tilanteet. Hätäkeskuspäivystäjä selvittää hätäilmoituksen tekijältä tapahtumapaikan aina suullisesti sekä tarvittaessa tekniikan avulla. Lisäksi hän tarvittaessa tukee hätäkeskuspalveluita käyttäviä turvallisuusviranomaisia antamalla heille tietoja esimerkiksi tehtävästä ja tapahtumapaikasta. Kiireellisiä tukipalveluita ovat esimerkiksi viranomaisten pyytämät lisähälytykset ja hälytysvasteen muuttaminen sekä rekisterikyselyt ja muut tiedonhauut. Hätäkeskuspäivystäjän pitää hallita loogisesti samanaikaisia tapahtumia sekä soveltaa ohjeistettua tietoa käytännön vaihtelevissa tilanteissa. Työssä vaaditaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja avuntarvitsijoiden, yhteistyöviranomaisten ja oman henkilöstön kanssa. (Hätäkeskuslaitos, 2022b.)

Hätäkeskuspäivystäjän koulutusta tarjoaa Kuopiossa sijaitseva Pelastusopisto. Koulutus on Pelastusopiston, Tampereella sijaitsevan Poliisiammattikorkeakoulun ja Hätäkeskuslaitoksen suunnittelema kokonaisuus, joka johtaa hätäkeskuspäivystäjän tutkintoon. Opintojen laajuus on 90 opintopistettä ja ne kestävät 1,5 vuotta. Opintoihin kuuluu neljän viikon työssäoppimisjakso sekä kaksi lyhyempää harjoittelua. Käytännön harjoittelu on olennainen osa opintoja. (Hätäkeskuslaitos 2022 a ja b.)

Pelastusopistolta hätäkeskuspäivystäjän koulutuksesta valmistuneet voivat hakea hätäkeskuspäivystäjän työhön johonkin Suomen kuudesta hätäkeskuksesta kuudella eri paikkakunnalla riippuen siitä, missä sillä hetkellä on avoinna virkoja tai määräaikaista virkasuhteita (Hätäkeskuslaitos 2020). Hätäkeskuspäivystäjän tehtävään muodollisen kelpoisuuden antaa myös poliisin perustutkinto tai vastaava aiempi tutkinto (Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta, 877/2010, 5 §).

Hätäkeskuksissa päivystystehtävää suorittava operatiivinen henkilöstö on jaettu ryhmiin, jotka työskentelevät eri työvuoroissa. Jokaisessa ryhmässä on yksi vuoromestari, yksi tai kaksi ylipäivystäjää sekä tarvittava määrä hätäkeskuspäivystäjiä, jotka vastaanottavat hätäilmoituksia ja tuottavat tukipalveluita toimivaltaisille viranomaisille ja tahoille. Lisäksi salissa työskentelee ilmoitinlaitetestaajia, jotka vastaanottavat palo- ja rikosilmoitinlaitteiden testaamiseen liittyviä puheluita. Hätäkeskusten päälliköt johtavat hätäkeskuksia, ja työtä tukee joukko asiantuntijoita. (Hätäkeskuslaitos, 2023.)

Hätäkeskuspäivystäjän työ on vuorotyötä. Työvuoromalli vaihtelee eri hätäkeskusten välillä, mutta on pääsääntöisesti sellainen, että esimerkiksi kolmena peräkkäisenä päivänä työskentelyä seuraa yleensä yksi lepopäivä ja kaksi vapaapäivää. Työvuorot kestävät yleensä 12 tuntia. (Hätäkeskuslaitos, 2020). Työvuorokierto alkaa usein aamuvuorolla kello 7 ja kestää 10–12 tuntia. Seuraava päivä on niin sanottu painopistevuoro, joka voi olla aamu- tai

iltapainotteinen riippuen päivystysresurssin tarpeesta. Kolmantena päivänä on yövuoro, joka voi alkaa kello 21 ja kestää seuraavaan aamuun kello 7. Yövuoron jälkeinen päivä on varattu aina nukkumiselle. Nukkumispäivän jälkeen on yleensä kaksi vapaata, joiden jälkeen kierto alkaa jälleen alusta. Välillä vuorokierto on tulevaisuudessa esimerkiksi työyhteisön koulutus- ja kehittämispäivien vuoksi. (Hätäkeskuslaitos 2022a.)

### **1.3 Henkilöstöresurssien riittävyyteen liittyvät haasteet**

Valtiollinen Hätäkeskuslaitos perustettiin vuonna 2001, kun erillään toimineet pelastustoimen kunnalliset hätäkeskukset ja poliisitoimen hälytyskeskukset yhdistettiin. Viraston ensimmäiset vuodet (2001–2009) olivat perustamisen ja rakentamisen aikaa. Uuden viraston alaisuuteen perustettiin 15 hätäkeskusta seuraaviin kaupunkeihin: Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Kerava, Kouvola, Kuopio, Lohja, Mikkeli, Oulu, Pori, Rovaniemi, Tampere, Turku ja Vaasa. Hätäkeskuksia ohjaava hätäkeskusyksikkö perustettiin Poriin. (Hätäkeskuslaitos 2022c.)

Vuonna 2009 julkaistussa raportissa (Sisäasiainministeriö, 2009, 10) todetaan, että tuolloin hätäkeskustoiminnan keskeiset ongelmat liittyivät erityisesti henkilöstön riittävyyteen ja sen saatavuuteen eräissä hätäkeskuksissa. Tämän jälkeen vuonna 2010–2015 ongelma paheni, kun Hätäkeskuslaitoksessa toteutettiin mittava rakenneuudistus ja 15 hätäkeskusta yhdistettiin kuudeksi. Tällöin menetettiin merkittävä määrä henkilöstöä, koska useat hätäkeskuspäivystäjien työtä tekevät eivät voineet tai halunneet siirtyä töihin uudelle hätäkeskuspaikkakunnalle. Hätäkeskukset jäivät Keravalle, Turkuun, Poriin, Vaasaan, Kuopioon ja Ouluun.

Operatiivisen henkilöstön riittävyyteen liittyvät haasteet ovat olleet esillä viraston uutisoinnissa tämän jälkeen aina tämän pro gradu -tutkielman kirjoittamiseen saakka. Myös vuoden 2025 tilinpäätöksessä (Hätäkeskuslaitos 2026a) todetaan, että hätäkeskuspäivystäjien vuosittaiset koulutusmäärät eivät ole riittäneet kattamaan viraston viime vuosien rekrytointitarpeita. Ratkaisuna henkilöstövajeeseen virasto on usean vuoden ajan esittänyt sisäministeriölle hätäkeskuspäivystäjien koulutusmäärien kasvattamista, jotta tavoitteenmukainen henkilöstömäärä kyettäisiin saavuttamaan. Painetta tähän lisää myös henkilöstön ikärakenne ja ennusteet hätäkeskuspäivystäjien eläköitymismäärien kasvusta tulevina vuosina. Vuonna 2025 tiedotettiin sisäministerin päättäneen ylimääräisen hätäkeskuspäivystäjäkursin järjestämisestä vuonna 2026, joka toisi tilanteeseen helpotusta (Hätäkeskuslaitos 2026b).

Normaalisti Pelastusopistosta valmistuu vuosittain kaksi hätäkeskuspäivystäjien kurssia, toukokuussa ja joulukuussa. Pelastusopiston opintosihteeriltä saamani tiedon mukaan (henkilökohtainen sähköposti, 11. joulukuuta 2024) vuodesta 1995 vuoden 2024 kevääseen

mennessä Pelastusopistosta valmistui 922 hätäkeskuspäivystäjän koulutuksen suorittanutta henkilöä. Tämän jälkeen kursseilta on valmistunut yhteensä 60 henkilöä (Pelastusopisto, 2024, 20. joulukuuta; Pelastusopisto 2025, 6. kesäkuuta; Pelastusopisto, 2025, 19. joulukuuta). Kaiken kaikkiaan vuodesta 1995 vuoden 2025 loppuun mennessä Pelastusopistosta on siis valmistunut 982 hätäkeskuspäivystäjän tutkinnon suorittanutta. Lisäksi myös poliisin tutkinnon suorittaneilla on mahdollisuus hakea hätäkeskuspäivystäjän työhön (Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta, 877/2010, 5 §).

Hätäkeskuslaitoksen operatiivisten henkilöstöressurssien riittävyys on ollut esillä myös julkisessa keskustelussa ja alan järjestöjen kannanotoissa. Yhtenä esimerkkinä on Hätäkeskusammattilaisten liiton kannanotto marraskuussa 2025 hätäkeskuspäivystäjien määrän turvaamisesta. Kannanotossa todetaan, että hallitusohjelma sisältää tavoitteen selvityksen tekemisestä hätäkeskusten veto- ja pitovoimasta, mutta se ei yksin riitä. Noin neljännes päivystäjistä jää eläkkeelle seuraavan 10 vuoden aikana ja nykyiset koulutusmäärät eivät kata todellista työvoimatarvetta. Henkilöstövaje uhkaa sekä työntekijöiden jaksamista että kansalaisten oikeutta saada apua nopeasti. Kannanotossa korostetaan, että hätäkeskusten henkilöstöressurit eivät ole vain työvoimapolitiininen kysymys, vaan liittyvät suoraan kansalaisten turvallisuuteen ja perusoikeuksiin. Jos koulutuspaikkoja ei lisätä ja henkilöstön riittävydestä ei pidetä huolta ajoissa, avunsaanti hätätilanteissa voi hidastua merkittävästi. Hätäkeskusammattilaisten liitto korostaa, että hallitusohjelman kirjaukset on vietävä käytäntöön yhteistyössä alan toimijoiden kanssa. Tarvitaan konkreettinen toimenpideohjelma ja riittävä resursointi. (Hätäkeskusalan ammattilaiset 13.11.2025)

Tässä kappaleessa kerroin tutkimuksen taustasta, tarkoituksesta ja operatiivisen henkilöstön riittävyyteen liittyvistä haasteista. Tämän haasteen ratkaisemiseen hallitus, sisäministeriö ja Hätäkeskuslaitos ovat nyt tarttuneet. Tällä pro gradu -tutkielmalla pyrin tarjoamaan tietopohjaa ja ratkaisumahdollisuuksia Hätäkeskuslaitoksen operatiivisen henkilöstön pitovoimaan vaikuttavien tekijöiden kehittämiseksi.

Seuraavassa kappaleessa kerron tutkimuksen keskeisistä käsitteistä ja teoreettisesta viitekehyksestä. Kerron henkilöstön pitovoimaa ja pysyvyyttä selittävistä tekijöistä, irtisanoutumisen taustatekijöistä, lähtövaihtuvuudesta ja sen mittaamisesta, lähtöhaastatteluista sekä aiemmista tutkimuksista ja kansainvälisestä kontekstista.

## 2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

### 2.1 Pitovoimaa selittäviä tekijöitä

Pitovoima voidaan nähdä myös henkilöstön pysyvyytenä, jota kuvaa myös sen englanninkielinen termi ”employee retention”. Suoraan suomeksi käännettynä se tarkoittaa säilyttämistä.

Pitovoimatekijöitä on useita, ja tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin niitä erityisesti pysyvyyden ja sitouttamisen näkökulmasta. Lisäksi tässä kappaleessa kerron myös sitoutumisesta.

Das & Baruahin (2013) kirjallisuuskatsauksen mukaan pitovoima tarkoittaa organisaation kykyä ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla työntekijät saadaan pysymään työpaikassa pitkällä aikavälillä. Se sisältää toimenpiteet, joilla vahvistetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja halua jatkaa organisaation palveluksessa. Sitouttaminen – esimerkiksi hyvä johtaminen, oikeudenmukainen palkitseminen, urakehitysmahdollisuudet ja myönteinen työilmapiiri – luo perustan, jonka varaan pitovoima rakentuu. Toisin sanoen sitouttaminen on prosessi, ja pitovoima on sen tulos.

Henkilöstön pysyvyyttä selittää mm. työhön kiinnittymisen teoria (Job Embeddedness, Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001). Teoria selittää pysyvyyttä kolmen ulottuvuuden avulla: sidokset (links), sopivuus (fit) ja uhraukset (sacrifice). Sidokset kuvaavat työntekijän sosiaalisia suhteita ja verkostoja työssä ja sen ulkopuolella. Sopivuus viittaa siihen, kuinka hyvin työntekijän arvot, taidot ja tavoitteet sopivat yhteen organisaation ja työn kanssa. Uhraukset taas tarkoittavat niitä asioita, joita työntekijä menettäisi, mikäli hän päättäisi lähteä organisaatiosta, kuten työsuhde-etuudet, uramahdollisuudet tai läheiset työkaverit. Mitä vahvemmat nämä kolme ulottuvuutta ovat, sitä epätodennäköisemmin työntekijä irtisanoutuu. Teorian mukaan pitovoimaa voidaan kehittää vahvistamalla yhteisöllisyyttä, työn ja arvojen yhteensopivuutta sekä tarjoamalla merkityksellisiä etuja, joita työntekijä ei halua menettää.

Teoria henkilön ja organisaation välisestä yhteensopivuudesta (person-organization fit) korostaa sitä, että kun työntekijän henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet ovat linjassa organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa, sitoutuminen ja pysyvyys lisääntyvät (Kristof, 1996). Rekrytointi, organisaatiokulttuurin kehittäminen ja johtamiskäytännöt, jotka tukevat yhteensopivuutta ja yhteisiä arvoja, voivat näin ollen vahvistaa pitovoimaa pitkällä aikavälillä.

Pitovoiman kannalta keskeinen näkökulma on myös sosiaalisen vaihdannan teoria (Social Exchange Theory), jonka mukaan työntekijät ja organisaatiot toimivat vastavuoroisen vaihdannan periaatteella (Blau, 1964). Kun työntekijät kokevat saavansa organisaatiolta tukea,

arvostusta ja reilua kohtelua, he ovat taipuvaisia vastaamaan tähän sitoutumisella ja lojaalisuudella. Sosiaalisen vaihdannan periaatteet korostavat organisaation velvollisuutta ylläpitää luottamuksellista ja oikeudenmukaista suhdetta työntekijöihinsä. Pitovoimaa voidaan siten lisätä johtamiskäytännöillä, jotka tukevat avoimuutta, osallisuutta ja tasapuolisuutta.

Pitovoimaan liittyvällä sitoutumisella tarkoitetaan Viitalan (2007, 88) mukaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Sitoutuminen kuvaa myös sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Organisaatioon sitoutuminen on yksilön samaistumista ja koettua osallisuutta organisaatioon. Sitoutumisella on erilaisia voimakkuuksia. (Mowday, Porter ja Steers 1982 Viitalan 2007, 162 muk.) Kahnin sitoutumisen teoria (employee engagement, Kahn, 1990; Saks, 2006) korostaa työntekijän emotionaalista ja kognitiivista sitoutumista työhön. Työntekijät sitoutuvat organisaatioonsa vahvemmin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, turvalliseksi ja mahdollistavaksi. Saksin (2006) tutkimus puolestaan osoitti, että organisaation tuki, oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Työn imun (work engagement) vahvistaminen – esimerkiksi kehittämismahdollisuuksien, palautteen ja osallistamisen kautta – onkin yksi tehokkaimmista keinoista lisätä pitovoimaa.

Yksi tunnetuimpia sitoutumisen malleja on Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli. He löysivät kolmenlaisia asennetekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät liittyvät tunteeseen siitä, että kuulutaan yhteisöön, identifioidutaan organisaatioon ja ollaan osallisia sen toiminnassa. Tällöin työntekijät jatkavat organisaation työntekijöinä, koska haluavat. Tällaista sitoutumista määrittelee siis työntekijän emootiot organisaatiota kohtaan. Toinen sitoutumisen tapa on jatkuvuussitoutuminen, jota määrittää tietoisuus niistä kustannuksista, jotka aiheutuisivat työntekijälle, jos hän päättäisi lähteä organisaatiosta. Työntekijät siis pysyvät organisaatiossa, koska heidän täytyy. Tätä sitoutumistyyliä on myös sanottu oletussitoutumistyyliksi. Tähän vaikuttavat käsitykset siitä, millaisia riskejä ja taloudellisia menetyksiä yhteisöstä lähtemiseen liittyy. Kolmas ja viimeinen organisaatiositoutumisen tyyppi on normatiivinen sitoutumistyyli, jolloin sitoutumista määrittää tunne velvollisuudesta organisaatiota kohtaan, mikä näyttäytyy tunteena siitä, että työntekijän pitäisi pysyä organisaatiossa. Tämä tunne syntyy tiettyjen normien sisäistämisestä, kuten vastuun, velvollisuuden ja lojaaliuden sisäistämistä työnantajaa kohtaan. (Myer & Allen 1991, 67.)

Sitoutumisella tarkoitetaan myös henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala 2007, 88). Morrow (1993, 159–161 Viitalan 2007, 89 muk.) eritteli

sitoutumisen ilmiötä jaotteleamalla sen viiteen eri ulottuvuuteen: työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja kiinnittyminen työtehtäviin. Työetiikka korostaa työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä sinänsä. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Urasitoutuminen viittaa henkilön suunnitelmiin ja aikomuksiin edetä ja kehittyä tietyllä ammattiuralla tai -alalla. Työtehtäviin kiinnittymisen perustana puolestaan ovat työn koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus ja mielekkyys.

Sitouttamisen termillä tarkoitetaan työnantajan pyrkimystä sitouttaa osaavia työntekijöitään; tällöin heidän on tarjottava sitoutumista edistäviä puitteita ja johtamista (Hyppänen 2007, 283). Henkilöstön kokemana työtyytyväisyys vaikuttaa sen sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Henkilön sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä, miten hän hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot, miten hän haluaa ponnistella niiden eteen ja miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa. (Hyppänen, R. 2007, 143.) Viitalan (2007, 90) mukaan henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Rekrytointiin liittyviä sitouttamisen kannalta tärkeitä asioita ovat realististen odotusten luominen hakijoille ja valituille sekä riittävä perehdytys.

Organisaation johto voi siis henkilöstöjohtamisen toimintatapoihin liittyvillä linjauksilla ja hyvällä henkilöstöpolitiikalla luoda edellytyksiä sitoutumiselle. Sen sijaan sitoutumiseen vaikuttaviin sisäisiin motivaatiotekijöihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa, vaan esimiesten tehtävänä on luoda puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat. (Hyppänen R. 2007, 143–144.)

Kuten kappaleen alussa kerroin, tarkastelen pitovoimaa erityisesti pysyvyyden ja sitouttamisen näkökulmasta. Pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jonkin verran aloilla, joilla työvoimapula, kuormitus ja vaihtuvuus ovat suuria, kuten sosiaali-, terveys- ja opetusalailla. Aihetta on tutkittu myös hätäkeskustyoöhön liittyen niin Suomessa kuin ulkomailla. Näitä tutkimustuloksia esittelen myöhemmin kappaleessa 2.5.

## 2.2 Irtisanoutumisen taustatekijöitä

Työntekijöiden irtisanoutuminen on monivaiheinen ja dynaaminen prosessi, jota on tarkasteltu laajasti organisaatiotutkimuksessa ja työpsykologiassa. Mobleyn (1977) klassinen työntekijöiden irtisanoutumismalli kuvaa prosessia, jossa irtisanoutumisaikeet syntyvät henkilön kokemasta tyytymättömyydestä. Tyytymättömyyden seurauksena henkilö alkaa pohtia työnsä jättämistä, arvioi vaihtoehtoisia työllistymismahdollisuuksia ja tekee lopulta päätöksen irtisanoutumisesta. Malli painottaa irtisanoutumisen vaiheittaista ja kognitiivista luonnetta sekä sitä, että aikomukset ovat keskeinen ennustaja varsinaiselle lähtöpäätökselle.

Yksi keskeinen irtisanoutumiseen yhteydessä oleva tekijä on työtyytyväisyys. Herzbergin kaksifaktoriteorian (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) mukaan työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttavat kahdenlaiset tekijät: motivaatiotekijät ja hygieniatekijät. Motivaatiotekijöihin kuuluvat työn sisällölliset ja sisäiset tekijät, kuten vastuu, kehittyminen ja saavutukset, kun taas hygieniatekijät liittyvät työn ulkoisiin olosuhteisiin, kuten palkkaan, esihenkilöön ja työympäristöön. Mikäli hygieniatekijät ovat puutteelliset tai motivaatiotekijät puuttuvat, työntekijä voi kokea tyytymättömyyttä ja alkaa harkita irtisanoutumista. Herzbergin teoria auttaa ymmärtämään, että pelkkä palkka tai etuudet eivät lisää sitoutumista, ellei työ itsessään koeta merkitykselliseksi ja motivoivaksi.

Työn kuormittavuuden ja resurssien epätasapainoa kuvaa puolestaan työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources -malli, JD-R), joka tarjoaa viitekehyksen työntekijöiden hyvinvoinnin ja irtisanoutumisaikeiden ymmärtämiselle (Bakker & Demerouti, 2007). Mallin mukaan työn vaatimukset – kuten korkea työmäärä, aikapaineet ja emotionaalinen kuormitus – voivat johtaa stressiin ja uupumukseen, mikäli työntekijällä ei ole riittävästi käytettävissä olevia voimavaroja, kuten autonomiaa, sosiaalista tukea tai palautetta. Työn vaatimusten ja resurssien välinen epätasapaino voi heikentää työn imua ja sitoutumista, mikä puolestaan lisää irtisanoutumisriskiä. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli korostaa, että pitovoiman kannalta olennaista on tasapainottaa työn vaatimuksia ja lisätä työntekijöiden käytettävissä olevia resursseja.

Irtisanoutumista voidaan selittää myös työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Conwayn ja Brinerin (2005, 19–36) mukaan psykologinen sopimus on työntekijän ja työnantajan välinen yksilöllinen ja subjektiivinen käsitys niistä vastavuoroisista velvollisuuksista, lupauksista ja odotuksista, joita kummankin osapuolen katsotaan olevan sitoutuneita toteuttamaan. Tämä käsitys ei perustu organisaation virallisiin

työsopimusasiakirjoihin, vaan työntekijän tulkintaan eksplisiittisistä ja implisiittisistä viesteistä. Psykologisen sopimuksen ydin on siis koettu vastavuoroisuus: työntekijä uskoo työnantajan sitoutuneen tiettyihin lupauksiin, esimerkiksi tuki, reilu kohtelu, kehittämismahdollisuudet, ja samalla hän kokee työnantajan odottavan häneltä esimerkiksi sitoutumista, joustavuutta tai hyvää suoritusta. Conway ja Briner (2005) korostavat myös psykologisen sopimuksen dynaamisuutta, sillä osapuolten tulkinnat muuttuvat kokemusten, vuorovaikutuksen ja organisaatiomuutosten myötä. (Conway & Briner 2005, 131–156.) Rousseau (2004, 120) mukaan psykologinen sopimuksen vastavuoroisuus on yhteydessä myös motivaatioon. Kun työntekijä voi luottaa työnantajansa täyttävän oman osuutensa psykologisessa sopimuksessa, motivoi se taas vastavuoroisesti työntekijää täyttämään oman puolen antamastaan lupauksesta. Näin psykologinen sopimus toimii itseään vahvistaen, kun sopimuksen molemmat osapuolet noudattavat kirjoittamattomia ehtoja ja vastavuoroisesti myös toteuttavat ne.

### **2.3 Lähtövaihtuvuus ja sen mittaaminen**

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan tietyn seurantajakson aikana työsuhteensa aloittaneiden ja lopettaneiden työntekijöiden välistä suhdetta (Manka & Hakala, 2011, 19). Helsilän ja Salojärven (2013, 404–405) mukaan joillakin toimialoilla suuri vaihtuvuus on kohtalokasta tai se voi aiheuttaa nopeasti vakavia ongelmia. Pysyvyys tai vaihtuvuus viestivät myös työilmapiiristä, palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta, johtajuuden laadusta ja yleisestä työmarkkinatilanteesta toimialalla tai alueella. Joskus myös liian vähäinen vaihtuvuus voi olla ongelma. Vaihtuvuuden osalta seurataan yhä useammin myös sisäistä vaihtuvuutta, jolloin on kysymys myös henkilöstön ja erityisesti osaamisen joustavuudesta. (Helsilä, M., & Salojärvi, S. 2013, 404–405.)

Kauhasen (2010) mukaan eri-ikäisten ja erilaisen koulutuksen saaneiden työpaikan vaihtamisperusteet ja -halukkuus ovat hyvin erilaisia. Mitä korkeampi henkilön koulutus on, sitä helpommin hän vaihtaa työpaikkaa. Samoin nuoret vaihtavat työpaikkaa helpommin kuin iäkkäät. Vaihtoalttiuteen vaikuttavat sekä organisaatioiden imu että työntö. Lisäksi taloudellinen tilanne ja työvoimamarkkinatilanne vaikuttavat lähtöhalukkuuteen. Yleensä optimaalisena henkilöstön lähtövaihtuvuutena pidetään 5–10 prosenttia vuotta kohden. (Kauhanen 2010, 94.) Viitalan (2009, 52–53) mukaan viiden prosentin vaihtuvuutta pidetään hyvänä ja organisaation uudistumisen kannalta jopa välttämättömänä. Mutta jos vaihtuvuus nousee kovin korkeaksi, se alkaa tuottaa raskaita vaihtuvuuskustannuksia mm. rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja alkuvaiheen virhe- ja tehottomuuskustannuksista.

Lähtövaihtuvuusluvun avulla voidaan seurata vuositasolla henkilöstön vaihtuvuuden kehityssuuntaa. Lähtövaihtuvuuden laskemiseen on olemassa useampia eri tapoja, minkä vuoksi raportoidessa on hyvä kertoa, millä tavalla vaihtuvuus juuri kyseisessä raportissa on laskettu. Henkilöstön kokonaisvaihtuvuus lasketaan siten, että vuoden aikana työsuhteeseen tulleiden ja lähteneiden summa jaetaan kahdella. Saatu luku jaetaan henkilöstön kokonaisuäärällä vuoden lopussa. Tämä luku kerrotaan sadalla, ja näin saadaan kokonaisvaihtuvuudesta kertova prosenttiluku. (Manka & Hakala 2011, 19.) Tätä kokonaisvaihtuvuutta voidaan Mankin (2018) mukaan kutsua myös bruttovaihtuvuudeksi. Se on laajin mittari, sillä se sisältää myös määräaikaisten työsuhteiden päättymiset, vaihtuvuuden organisaation sisällä sekä eläköitymiset. Bruttovaihtuvuus on laajin vaihtuvuuden käsite, koska vaihtuvuusprosenttiin sisältyvät kaikki henkilöstön vaihtuvuustapaukset – riippumatta organisaatioon tulon tai organisaatiosta lähdön syystä.

Mankin (2018) mukaan yrityksissä mielenkiinto kohdistuu usein sellaisiin vaihtuvuustapauksiin, joihin työnantaja voi toimenpiteillään vaikuttaa. Jos vaihtuvuustapauksista halutaan rajata pois esim. eläkkeelle siirtymiset ja määräaikaiset työsuhteet, puhutaan nettovaihtuvuudesta. Se ottaa huomioon vain todellisen vaihtuvuuden, johon voitaisiin vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvoinnin avulla. Nettovaihtuvuus voidaan siis laskea samalla kaavalla, mutta tällöin määräistä poistetaan eläkkeelle jääneet ja määräaikaiset työsuhteet. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskityn nettovaihtuvuuteen siten, että rajaan tutkimusjoukosta pois eläkkeelle siirtyneet ja määräaikaisen virkasuhteen päättymisen takia virastosta pois lähteneet henkilöt.

Hätäkeskuslaitoksessa lähtövaihtuvuuden seurantalukuja on laskettu rajaamalla laskenta vakituisista viroista irtisanoutuneisiin henkilöihin. Laskennassa eivät ole mukana määräaikaisten virkasuhteiden päättymiset, mutta mukana ovat eläkkeelle siirtyneet. Tämä laskentatapa on siis edellä kuvatun netto- ja bruttovaihtuvuuden välimuoto. Tällä tavalla laskettu, koko Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli vuonna 2023 6,4 %, vuonna 2024 6,5 % ja vuonna 2025 5,9 % (Hätäkeskuslaitos 2024, 2025 ja 2026a).

## **2.4 Lähtöhaastattelut ja -kyselyt**

Chapmanin (n.d.) mukaan lähtökyselyiden ja -haastatteluiden pääasiallinen merkitys on tiedostaa syyt, miksi työntekijät irtisanoutuvat. Sen pohjalta organisaatiota voidaan kehittää työpaikaksi, mihin työntekijät haluavat sitoutua. Yrityksestä lähtevät työntekijät ovat vastauksissaan usein puolueettomampia ja rakentavampia, kuin nykyiset työntekijät. Chapman painottaa lähtökyselyiden ja -haastatteluiden positiivista viestinnällistä roolia, sillä pyytämällä

rakentavaa palautetta, organisaatio viestii välittävänsä työntekijöistään, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan. Myös Lampikoski (2005, 129–131) korostaa lähtöhaastatteluun arvoa ja merkitystä. Hänen mukaansa tuskin mikään menetelmä korvaa johdon ja esihenkilöiden aktiivisuutta sellaisessa aidossa vuorovaikutuksessa, jossa kuunnellaan henkilöiden näkemyksiä ja tuntemuksia työstään, työoloistaan, esihenkilötoiminnasta, johtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Lähtöhaastattelujen avulla saadaan tietää syitä, jotka ovat vaikuttaneet yksilön sitoutumiseen heikentävästi ja olleet näin osasyinä irtisanoutumiseen.

Helsilän ja Salojärven mukaan (Helsilä, M., & Salojärvi, S. (2013) 140–141) lähtöhaastattelun tekee joko esihenkilö tai HR-ammattilainen, ja siinä voidaan kartoittaa sekä lähdön syitä että henkilön näkemyksiä organisaatiosta, sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista. Organisaatio saattaa saada hyviä vinkkejä omaan henkilöstöjohtamiseensa näiden haastattelujen avulla. Tilanteissa rakennetaan sekä organisaatiomielikuvaa että tulevaa suhdetta lähtijään: hän saattaa olla jossakin vaiheessa asiakas, kumppani tai ehkäpä joskus jälleen työnhakija. (Helsilä, M., & Salojärvi, S. (2013) 140–141.)

Haastatteluita tehtäessä ja niitä analysoitaessa tulee ottaa huomioon niihin vaikuttaneet seikat. Lampikosken (2005, 277) mukaan poistuvat henkilöt tapaavat esittää pinnallisia, yleisesti hyväksyttäviä syitä lähtöönsä, vaikka tosiasiallisesti syyt voivat olla syvemmällä. Lähdön syitä tulisi sen vuoksi kartoittaa myös keskusteluin henkilöstöhallinnon tai kollegojen kanssa. Lähtijöitä on usein motivoitava konkreettisesti, jotta he suostuisivat lähtöhaastatteluun. Joissain työpaikoilla on pohdittu lähtökeskusteluun osallistumisen velvoitteen lisäämistä työsopimukseen, mikä voi kertoa mm. lähtökeskusteluista saatavien tietojen tärkeydestä. Groysbergin ja Spainin (2016) mukaan lähtijät eivät ehkä halua kertoa totuutta lähtösyistään siksi, etteivät halua sanoa mitään negatiivista pitämästään esihenkilöstä, tai mitään esihenkilöstä, josta eivät pidä. Negatiivisten mielipiteiden esittämistä voi estää myös toive hyvien suositusten saamisesta tulevissa työnhakutilanteissa. He esittävät tutkimuksensa tuloksiin pohjautuen, että puhelinhaastattelut ja verkkokyselyt ovat hyviä lisiä kasvokkain tehtäville haastatteluille, koska ne mahdollistavat avoimempaa tiedonsaantia. Vähintään yksi henkilökohtainen haastattelu on tärkeä sen vuoksi, että sillä voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että henkilöstä tulisi pitkäaikainen organisaation puolestapuhuja ja lähettiläs – joko rekrytoinnin tai asiakkuuden näkökulmasta.

Hätäkeskuslaitoksen lähtöprosessiin kuuluu lähtöhaastattelulomakkeen käyttäminen. Lomakkeista saatuja tietoja ei kuitenkaan käsitellä säännöllisesti esimerkiksi viraston

johtoryhmän kokouksissa. Kysyin alkuvuonna 2025 hätäkeskusten apulaispäälliköiltä tarkempia tietoja, miten heillä on ollut tapana toteuttaa nämä lähtöhaastattelut ja lomakkeiden täyttöpyyntöt (henkilökohtaiset sähköpostit tammi-helmikuussa 2025). Saamieni vastausten mukaan toteutustavat vaihtelevat, joskus haastattelua ei ehditä käymään tai jotkut irtisanoutuneet eivät palauta lomaketta. Saatuja tietoja käytetään mahdollisuuksien mukaan toiminnan paikalliseen kehittämiseen ja niistä voidaan keskustella yhteisissä palavereissa. Virastotasolla tietoja odotetaan käytettävän henkilöstöyksikössä ja koko viraston henkilöstöjohtamisessa. Lähtöprosessia ei pidetty kovin toimivana, ja hätäkeskusten apulaispäälliköt näkivät oman roolinsa yhteen hätäkeskukseen rajoittuvana ja pääosin teknisenä toteuttajana, mikä paljolti päättyi lomakkeen tallentamiseen verkkolevylle. Myös HenkilöstöBarosta saatavien tietojen hyödyntämistä pohdittiin ja kyselyä työssä oleville mahdollisista lähtöaikeista ja siihen vaikuttavista syistä. Kaiken kaikkiaan sähköpostiini vastanneet apulaispäälliköt näkivät lähtöprosessissa kehittämisen mahdollisuuksia.

## **2.5 Aiempia tutkimuksia ja kansainvälinen konteksti**

Hätäkeskuspäivystäjien rekrytointiin, sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen liittyviä haasteita on tutkittu jo aiemminkin. Pelastusopisto julkaisi 2019 selvityksen hätäkeskuspäivystäjävajeesta nimellä ”Kadonneen hätäkeskuspäivystäjän jäljillä” (Puustinen, 2019), jonka tavoitteena oli selvittää hätäkeskuspäivystäjävajeen syitä. Tämän selvityksen tilasi Sisäministeriön pelastusosasto, ja sen toteutti Pelastusopiston Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiopalvelut kyselytutkimuksena vuonna 2018. Kyselyn pääasiallisena kohderyhmänä olivat vuosina 2009–2016 Pelastusopistolla hätäkeskuspäivystäjäksi opiskelleet henkilöt nykyisestä työmarkkina-asemastaan huolimatta. Tutkimuksen pääasiallinen kohdejoukko olivat hätäkeskuspäivystäjäkursseille numero 17–29 valitut opiskelijat, yhteensä 303 henkilöä, joista kyselyyn vastasi 195 henkilöä.

Tutkimuksen mukaan hätäkeskuspäivystäjän koulutusohjelman opiskelijoiksi hakeutuneiden motiiveina on varma toimeentulo, halu auttaa muita ihmisiä, monipuolinen ja yhteiskunnallisesti arvostettu työ sekä oman työmarkkina-aseman turvaaminen. Kyselyn osioon, jossa kysyttiin syitä hakeutumiseen pois hätäkeskuspäivystäjän työstä, vastasi yhteensä 51 henkilöä. Hätäkeskuspäivystäjän työstä poishakeutumiseen vaikuttivat merkittävästi paremmat työajat muualla, työvuorojärjestelyiden joustamattomuus, mielekkäämpi työ muualla, liian pitkät työvuorot sekä työn epäsäännöllisyys ja kolmivuorotyö. Avoimessa palautteessa esiin nousivat erityisesti työvuorosuunnittelu ja sen joustamattomuus, työvuorojen pituudet ja heikko henkilöstöjohtaminen työpaikalla. Työvuorosuunnittelun

joustamattomuuden ja sen tuottaman ylimääräisen kuormituksen koettiin vaikuttaneen negatiivisesti omaan työssäjaksamiseen. Työaikoihin vaikuttaminen nähtiin puutteellisena, ja useat nostivat esiin sosiaalisten verkostojen ja perhe-elämän kärsimisen työaikojen joustamattomuuden vuoksi. Puutteet esihenkilötaidoissa ja henkilöstöjohtamisessa vaikuttivat merkittävästi lähes joka toisen irtisanoutumispäätökseen. Lisäksi esiin nousivat seuraavat tekijät: työn siirtyminen toiselle paikkakunnalle, liian pitkät työmatkat, liiallinen työmäärä ja jatkuva kiire, työ oli liian kuormittavaa, uramahdollisuuksien puute, työympäristö ei ollut viihtyisä, töiden heikko organisointi omassa työyksikössä sekä puutteet työhyvinvoinnin järjestämisessä. (Puustinen ym., 2019, 18, 23, 35.)

Omassa kandidaatin tutkielmassani (Forsten, 2019) tutkin hätäkeskuspäivystäjien työn motivaatiotekijöitä. Hain vastauksia kysymykseen: mitkä ovat päivystyshenkilöstön työmotivaatiota lisääviä ja sitä kautta työhön sekä työpaikkaan sitouttavia tekijöitä? Tutkielman tuloksissa totean, että hätäkeskuspäivystäjillä on useimmiten sisäinen motivaatio auttamiseen sekä oppimiseen ja kehittymiseen omassa työssä. Työmotivaatio syntyy itse työstä, työssä onnistumisesta, auttamisesta, työn monipuolisuudesta, palkkauksesta, mukavista työkavereista ja toimivasta yhteistyöstä. Työn parhaimpia puolia ovat työkaverit ja työyhteisö, onnistumiset työssä ja työn monipuolisuus. Suurin osa vastanneista koki työnsä merkitykselliseksi. Siihen vaikuttaa ihmisten auttaminen, toimiva viranomaisyhteistyö ja oman roolin näkeminen auttamisen ketjussa. Lisäksi kandidaatin tutkielmassani totean, että päivystyshenkilöstön sitoutuminen liittyy erityisesti työetiikkaan, joka tarkoittaa työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä, kiinnittymiseen työtehtäviin ja uraan. Työtehtäviin kiinnittymisen perustana puolestaan ovat työn koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus ja mielekkyys. Työmotivaatiota heikentävät tekijät liittyvät suurimmaksi osaksi työn järjestelyihin, mihin liittyvät pitkät työvuorot, vuorotyö, yötyö, fyysisiin stressitekijöihin ja työn pakkotahtisuuteen. Työn sisällöstä työmotivaatiota heikentävät turhat ja asiattomat yhteydenotot hätänumeroon, asiakkaiden huonoon käytökseen ja henkisesti kuormittaviin puheluihin. Negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttaa negatiivisen palautteen runsaus ja positiivisen palautteen vähäisyys, mikä heikentää myös osaamisen arvostamisen kokemusta.

Oskari Ervasti tutki opinnäytetyössään (Ervasti, 2024) Hätäkeskuslaitoksen operatiivisen henkilöstön sitoutumistekijöitä ja totesi, että hätäkeskuspäivystäjillä on paljon tunneperäistä sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Lisäksi sitoutumistekijöinä nousi esille työskentelyn pakollisuus elämisen kannalta, työstä saatava palkka, työyhteisö ja työn merkityksellisyys. Ervasti ehdotti jatkotutkimusaiheeksi, miten organisaatiositoutumista voidaan vahvistaa

Hätäkeskuslaitoksessa. Tuohon jatkotutkimusehdotukseen tämä tutkielma liittyy ja osaltaan vastaakin.

Susanna Sankala tutki pro gradussaan (2019, 76–77) miten hätäkeskuspäivystäjän työtä ja ammattia voidaan luonnehtia sekä mitkä ovat hätäkeskuspäivystäjän ammattiroolit ja miten ne ilmenevät. Tutkielmansa johtopäätöksissä hän toteaa, että päivystäjän työ on henkisesti hyvin kuormittavaa, mikä syntyy sekä fyysisistä, henkisistä, sosiaalisista että emotionaalisista tekijöistä. Raskaita ovat myös hätäpuheluiden sisällöt. Tilanteet ovat ajoittain ahdistavia ja osa tilanteista voivat osua lähelle päivystäjän henkilökohtaista elämää. Hätänumeron luonteen vuoksi useat työtehtävät ovat varsin ikäviä tragedioita. Päivystäjän työ vaatii tarkkuutta ja on hyvin vastuullista, päätöksiä tulee tehdä pikaisesti ja työtahti on nopea. Tautot ja palautuminen työstä ovat lyhyitä. Viime kädessä päivystäjä on yksin virkavastuussa tehtävistään ja tämä on henkisesti kuormittavaa. Päivystäjä saattaa pelätä myös palautteita, kanteluita tai oikeustoimia. Pelko oikeudellisesta vastuusta voi vaikuttaa päivystäjän tekemiin valintoihin työssä.

Yhdysvalloissa on tehty useitakin tutkimuksia hätäkeskusten henkilöstöpulaan liittyen ja aihe on paljonkin esillä alan julkaisuissa ja viestinnässä. McAleavyn ym. (McAleavy, T., Choi, B., & Arlikatti, S. 2021, 3–6) tekemän tutkimuksen mukaan työn aiheuttama stressi ja altistuminen toissijaiselle traumalle ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjien työpaikkaan sitoutumiseen tai sen jättämiseen. Yhdysvalloissa hätäkeskustyöntekijöiden lähtövaihtuvuus on noin 14–17 %. Monet irtisanoutuvat kahden tai kolmen kuukauden päästä työn aloituksesta, mistä seuraa taloudellisia menetyksiä ja vaikutuksia hätäkeskuspalveluiden laatuun.

Ludickin & Figleyn mukaan (2017) pitkät työvuorot, sosiaalisten suhteiden muodostumista haittaavat työvuoromallit, suora kommunikaatio asiakkaiden kanssa ja epäsuora osallistuminen tapahtumiin aiheuttavat stressiä ja altistumista mahdolliselle traumatisoitumiselle. Nämä tekijät muodostavat erittäin vaativan, mutta myös palkitsevan hätäkeskuspäivystäjän työnkuvan, mutta nämä tekijät voivat aiheuttaa kroonisia psykologisia ja mielenterveydellisiä ongelmia, jotka ovat yhteydessä korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen.

Niin ikään Yhdysvalloissa toteutettu National Emergency Number Associationin (NENA) kyselytutkimuksen tulokset nostavat esille yhdysvaltalaisien hätäkeskusten toimintaan liittyviä kriittisiä haasteita, jotka koskevat erityisesti henkilöstön riittävyttä ja teknologian ajantasaisuutta. Tutkimuksen mukaan merkittävä osa 911-keskuksista kärsii vakavasta henkilöstöpulasta, mikä lisää päivystäjien kuormitusta ja kasvattaa irtisanoutumisiaikeita. Lisäksi vanhentuneet tietojärjestelmät vaikeuttavat tiedonkulkua ja operatiivista tehokkuutta,

mikä puolestaan heikentää työn sujuvuutta ja lisää virheriskiä. Koulutuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen puute nousi esiin keskeisenä ongelmana, sillä uusien teknologioiden käyttöönotto edellyttää jatkuvaa oppimista. Tutkimus korosti myös työn emotionaalista kuormittavuutta sekä johtamisen merkitystä henkilöstön pitovoiman ja sitouttamisen kannalta. (National Emergency Number Association [NENA], 2023.) NENA:n tutkimus osoittaa, että hätäkeskusten pitovoima ja sitouttaminen edellyttävät kokonaisvaltaisia ratkaisuja: henkilöstön riittävyden turvaamista, nykyaikaista teknologiaa, koulutuksen vahvistamista ja työhyvinvoinnin tukemista.

Yhdysvaltalaisessa lehdessä *Priority Dispatch Journal* (Murray, 2025) julkaistussa artikkelissa kuvaillaan, miten hätäkeskustyöntekijöiden irtisanoutumista selittävät useat toisiinsa kietoutuvat tekijät, joista keskeisimpiä ovat työn kuormittavuus, työyhteisön kulttuuri ja rekrytointiprosessien rakenteelliset haasteet. Artikkelin mukaan henkilöstövaje johtaa jatkuvaan ylikuormitukseen, mikä lisää uupumusta ja heikentää työntekijöiden halua pysyä alalla. Kuormitusta vahvistaa myös se, että kokeneet työntekijät joutuvat kouluttamaan jatkuvasti uusia tulokkaita, mikä kasvattaa heidän työtaakkaansa ja altistaa heidät entisestään työuupumukselle. Työvuorojen epäsäännöllisyys ja heikko työ- ja vapaa-ajan tasapaino korostuvat erityisesti nuorempien työntekijöiden kohdalla, jotka arvostavat ennakoitavuutta ja vapaa-aikaa. Lisäksi negatiivinen työkuulttuuri, kuten vähättelevä suhtautuminen uusiin työntekijöihin ja esihenkilötyön puutteet, heikentävät työssä viihtymistä ja sitoutumista.

Murrayn (2025) mukaan pitovoiman vahvistaminen yhdysvaltalaisissa hätäkeskuksissa edellyttää ennen kaikkea kulttuurisia ja organisatorisia muutoksia. Keskeisiä kehittämiskeinoja ovat arvostuksen näkyvä lisääminen, esihenkilötyön vahvistaminen sekä koulutusmallien uudistaminen siten, että kouluttajien kuormitus vähenee ja uudet työntekijät saavat enemmän vertaistukea. Lisäksi rekrytointiprosessien joustavoittaminen ja nuorille suunnatut tutustumisohjelmat voivat lisätä alan houkuttelevuutta ja parantaa pitkän aikavälin henkilöstön saatavuutta. Näiden toimenpiteiden nähdään muodostavan kokonaisuuden, joka voi merkittävästi vahvistaa hätäkeskusten pitovoimaa ja ehkäistä henkilöstön ennen aikaista poistumaa.

Eurooppalainen hätänumerojärjestö EENA (European Emergency Number Association) on julkaissut artikkelin, missä todetaan hätäkeskuspäivystäjien työn olevan psykologisesti erittäin kuormittavaa, ja systemaattinen psykologinen tuki on välttämätöntä heidän hyvinvointinsa, sitoutumisensa ja työssä pysymisensä kannalta. Artikkelissa todetaan, että hätäkeskuspäivystäjien työn kuormittavuus syntyy erityisesti jatkuvasta altistumisesta

stressaaville tilanteille, kiireisistä päätöksentekotilanteista sekä rajallisista vaikutusmahdollisuuksista hätätilanteiden lopputulokseen. Työhön liittyvät tekijät, kuten monimutkaiset kognitiiviset vaatimukset, emotionaalisesti kuormittavat puhelut, ajoittainen resurssipula ja organisatoriset rakenteet, jotka eivät riittävästi tue palautumista, lisäävät riskiä uupumukselle ja heikentävät henkilöstön pysyvyyttä (EENA, 2012).

EENA:n artikkelissa (2012) korostetaan, että henkilöstön sitoutumista voidaan vahvistaa tarjoamalla systemaattista psykologista tukea, laadukasta ja jatkuvaa koulutusta sekä työympäristön ja johtamiskäytäntöjen kehittämistä siten, että ne tukevat työn hallintaa ja ammatillista jaksamista. Työvuorosunnittelun ja resurssien on tuettava palautumista. Riittävät tauot, ennakoitavat työvuorot ja kohtuullinen työkuorma vähentävät uupumusta ja siten vaihtuvuutta. Myös organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli. On tärkeää pyrkiä avoimeen ilmapiiriin, jossa psyykkisestä kuormituksesta voi puhua ilman leimautumista. Esihenkilöiden kyky tunnistaa ja käsitellä kuormitusta lisäävät työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja tuesta. Kun työntekijät kokevat, että heidän hyvinvointinsa, osaamisensa ja palautumisensa otetaan vakavasti, heidän sitoutumisensa vahvistuu ja irtisanoutumisen todennäköisyys pienenee.

Myös naapurivaltiossamme Ruotsissa on panostettu henkilöstön riittävyteen ja pysyvyyteen liittyvien haasteiden ratkaisemiseen. Ruotsin hätäkeskuksen, SOS Alarmin, henkilöstöpäällikkö Maria Pousette kertoo SOS Alarmin vuoden 2023 vuosikertomuksessa (SOS Alarm 2024, 7) organisaation onnistumisesta lähtövaihtuvuuden pienentämisessä. Vuonna 2022 henkilöstön vaihtuvuus oli jopa 24,9 prosenttia, ja vuonna 2023 se oli laskenut 15,0 prosenttiin. Poulsenin mukaan lähtövaihtuvuutta kyettiin vähentämään merkittävästi mm. henkilöstömäärän kasvattamisella, entistä suuremman huomion kiinnittämisellä työhyvinvointiin, lisäämällä työntekijöiden tukemista ja vahvistamalla johtamis- ja esihenkilötyön osaamista. Johtamiseen panostaessaan he keskittyivät työympäristöön, koulutukseen ja sekä ylpeyden tunteen ja sitoutumisen luomiseen. "Negatiivisen kehityksen kääntäminen on asettanut korkeat vaatimukset johtajuudelle. Nyt keskitymme siihen, miten työntekijämme voivat niin työssä kuin sen ulkopuolellakin. Olemme parantaneet fyysistä työympäristöä, mutta ennen kaikkea olemme panostaneet siihen, että jokainen työntekijä voi tuntea olonsa turvalliseksi ja hänen työnsä arvostetuksi", Poulsen kertoo.

Henkilöstön riittävyteen ja pitovoimaan liittyvät haasteet eivät ole siis yksin suomalaisessa hätäkeskustoiminnassa, vaan niitä on myös muiden maiden hätäkeskuksissa. Se kertoo myös siitä, että ratkaisujakin on löydettävissä.

### 3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

#### 3.1 Tutkimusjoukon rajaaminen ja aineiston kerääminen

Sovin tammikuussa 2025 esihenkilöni, tutkielmani ohjaajan ja hätäkeskusten apulaispäälliköiden kanssa, että apulaispäälliköiden vastaanottaessa irtisanoutumisilmoituksia, kysyisivät he näiltä henkilöiltä mahdollista kiinnostusta tämän pro gradun tutkimushaastatteluun osallistumiseen. Vastauksen ollessa positiivinen, he pyytäisivät luvan välittää tiedon minulle. Tämän jälkeen otin heihin yhteyttä sähköpostitse kertoen tutkimuksesta, sen tavoitteesta, tarkoituksesta ja menettelytavoista, ja kysyin suostumusta haastatteluun. Heidän vastattuansa myönteisesti, sovimme haastatteluajan.

Rajasin tutkimusjoukosta pois eläkkeelle siirtyvät tai määräaikaisen työsuhteen päättymisen takia viraston palveluksesta pois jäävät tai jääneet henkilöt, koska halusin tutkia selkeästi vain omasta valinnastaan irtisanoutuneiden irtisanoutumispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä ja syitä. Näin menettelin, koska mielestäni työsuhteen päättymisen tilanne on luonteeltaan erilainen heillä, joiden määräaikainen virkasuhde päättyy tai jotka siirtyvät eläkkeelle. Tällöin tilanteeseen vaikuttavat myös muut ulkoiset ja erityisesti ajanjakson päättymiseen liittyvät tekijät, kuin vain henkilön omat valinnat ja päätökset. Näin ollen tein rajauksen vain täysin omasta valinnastaan irtisanoutuneisiin hätäkeskuspäivystäjiin. Käytännössä rajasin tutkimusjoukon siis nettovaihtuvuuteen vaikuttaviin irtisanoutuneisiin ja heihin, jotka työskentelivät hätäkeskuspäivystäjinä.

Määrälliseksi tavoitteeksi asetin 6–10 haastattelua, jotta saisin pro gradu -tutkielmalle sopivan ja riittävän laajan laadullisen tutkimusaineiston käyttöni. Ajallisesti rajasin aineiston keruun vuoteen 2025: alkaen helmikuusta ja päättyen syyskuuhun. Pro gradun valmistumisen aikatavoitteiden vuoksi en voinut pidentää aikaa ja lisätä haastattelujen määrää sen enempää. Mutta kuten Hakala (2005) toteaa, aika ja resurssit ovat rajalliset, ja on tyydyttävä siihen, mikä rajatuissa olosuhteissa on mahdollista.

Otin yhteyttä kaikkiin, joiden tiedot minulle välitettiin. Lisäksi aineistonkeruun loppuvaiheessa kysyin itse hallintosihteereiltä tilannetietoja irtisanoutuneista ja otin heihin yhteyttä. Kaiken kaikkiaan lähetin tutkimushaastattelupyynnön sähköpostitse 11 henkilölle, joista kuusi vastasi sähköpostiini suostuen haastatteluun ja sovimme haastatteluajan. Haastattelut toteutuivat helmi-syyskuun 2025 välisenä aikana ja niiden jokaisen kesto oli noin 60 minuuttia.

Toteutin haastattelut yliopiston tarjoamalla Microsoft Teamsilla ja litteroimiseen käytin Teamsin automaattista litterointiominaisuutta. Transkriptio muunsi puheen reaaliaikaisesti kirjoitetuksi tekstiksi. Litteroinnin tarkkuutta arvioidessani pidin tärkeänä sitä, että sanotut asiat tulevat ilmi. Haastatteluissa olin kiinnostunut kokemuksista ja siitä, mitä sanotaan – en niinkään diskursseista tai vuorovaikutuksen kulusta. Niinpä päädyin siihen, että automaattisen litteroinnin taso, joka tuotti puheen tekstiksi, oli riittävä. Jokaisen haastattelun jälkeen tarkistin litteroidun tekstin ja korjasin sanat, joita ohjelma ei ollut litteroinut oikein. Tällaisia sanoja olivat epäselvästi artikuloidut tai esimerkiksi ammattikieleen liittyvät harvinaisemmat sanat. Litteroinnin laatu oli mielestäni hyvä ja automaattinen litterointi helpotti ja nopeutti työtäni merkittävästi.

Tutkimusaineiston riittävyttä kuvaa kylläntyminen eli saturaatio. Yksi tapa sen arvioimiseen on se, kun uudet haastattelut eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä tutkimuskohteessa jokaisella henkilöllä on omakohtaiset kokemukset, joten tutkimusta olisi voinut jatkaa loputtomasti. Mutta sen ollessa mahdotonta, oli tehtävä rajausta johonkin pisteeseen. Tämän tutkielman aineistonkeruuvaiheessa huomasin jo muutaman haastattelun jälkeen tiettyjen samojen aiheiden toistumisen, ja totesin kuuden haastattelun olevan riittävän suuruinen tutkimusaineisto. Jokaisesta haastattelusta tuli 31–43 sivua litteroitua tekstiä (fonttikoko ja riviväli 1,15). Yhteensä sivuja tähän aineistoon kertyi 226.

Tutkimusaineisto koostuu kuuden henkilön haastattelusta, joista kolmella työssäoloaika oli kertynyt 4–5 vuotta, yhdellä 9 vuotta, yhdellä 19 vuotta ja yhdellä 32 vuotta. Tämän ajan he olivat työskennelleet Hätäkeskuslaitoksessa hätäkeskuspäivystäjän työssä.

Haastateltu	Työkokemus, vuosia
H1	5
H2	4,5
H3	9
H4	19
H5	34
H6	4

Taulukko 3. Haastateltujen taustatiedot (N: 6).

Hätäkeskuslaitoksen kuudesta hätäkeskuksesta haastateltaville oli kertynyt työkokemusta neljästä eri hätäkeskuksesta: Keravalta, Kuopiosta, Turusta ja Porista. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi en kerro heistä tämän tarkempia taustatietoja.

### 3.2 Haastattelukysymykset

Pyrin haastattelukysymyksiä suunnitellessani siihen, että haastattelusta saataisiin oleellista ja tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa. Pohdin, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työpaikkaan sitoutumiseen ja työmotivaatioon – ja toisaalta myös tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä työhön ja työn järjestelyihin. Käytin apuna opiskelujeni ja työssäolovuosien aikana kertynyttä tietoa, osaamista ja työkokemusta. Kandidaatin tutkielmani pohjalta tiesin, että hätäkeskuspäivystäjien työn motivaatiotekijöitä ovat mm. auttamisen halu ja merkityksellisen työn tekeminen. Tarkastelin viraston nykyisin käytössä olevaa lähtöhaastattelulomaketta ja myös muissa organisaatioissa käytettäviä lähtökyselyitä. Lopulta haastattelurunko (liite 2) rakentui 24 avoimesta kysymyksestä. Ryhmittelin kysymykset aihepiireittäin, mutta haastatteluissa saatoin esittää kysymyksiä myös eri järjestyksessä, kuin mikä on kysymysten numerojärjestys haastattelurungossa.

Haastatteluissa on kyse kertomusten keräämisestä. Haastattelukysymykset voivat pyrkiä aikaansaamaan tarinoiden kertomista, mihin myös minä pyrin. Tarinoiden kertomista mahdollistava tai siihen kannustava kysymys oli mm. haastattelukysymys hetkestä, jolloin ajatus irtisanoutumisesta syntyi. Narratiivisuuteen pyrin myös sillä, että pyrin luomaan haastatteluista mahdollisimman luontevan ja keskusteleavan tilanteen.

Pyrin haastatteluissa tavoittamaan osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta haastatteluiden oleellisimmat ja tärkeimmät kysymykset liittyivät päätöksentekoon. Halusin tietää tästä irtisanoutumiseen johtaneesta prosessista sen alkulähteiltä alkaen, joten kysyin, mitkä asiat saivat pohtimaan lähtöpäätöstä tai irtisanoutumista. Pyysin kuvailemaan, jos mahdollista, jotain hetkeä tai tapahtumaa, kun henkilö alkoi harkita irtisanoutumista. Mitä tuossa tilanteessa tapahtui ja miten hän koki tuon tilanteen? Milloin se tapahtui? Ja kun hän lopulta päätti irtisanoutua, minkälaisia päätökseen johtaneet syyt olivat? Olisiko jokin voinut vaikuttaa siihen, että hän olisikin päättänyt jatkaa työssä? Mitä olisi pitänyt tapahtua, että hän olisi vielä voinut ja halunnut jatkaa työssään?

Halusin kysyä myös alalle tulosta ja kokemuksista työsuhteen alkuvaiheesta, koska nämä kokemukset ovat hyvin merkittäviä työpaikkaan sitoutumisen kannalta. Olen joskus kuullut virastossa keskusteltavan siitä, että monet olisivat yllättyneet työn vaativuudesta siirryttyään Pelastusopistosta hätäkeskukseen töihin. Haastatteluissani halusin kysyä tästä asiasta, jotta näille kuulopuheille voisi tulla jonkinlaista mahdollista tietoperustaa.

Yhtenä haastattelun teemana oli kokemukset työstä, työyhteisöstä ja työpaikasta. Kysyin, mitkä olivat positiivisimpia ja negatiivisimpia kokemuksia työssä, työpaikassa ja työyhteisössä. Mihin asioihin henkilö oli tyytyväisin? Lisäksi halusin kysyä, kuinka merkittäväksi ja tärkeäksi henkilö koki oman työpanoksensa. Tämä kysymys syntyi hätäkeskuspäivystäjien työn vahvuudesta, joka on merkityksellisen työn tekeminen. Tästä huolimatta arvostuksen kokemista merkityksellisen työn tekijänä ei voida kuitenkaan pitää itsestään selvänä asiana.

Yksi kysymysten aihepiiri oli työhyvinvointi, työkyky ja osaaminen. Hätäkeskuspäivystäjän työ voi olla henkisesti kuormittavaa, ja kysyin haastattelussa tähän liittyvistä mahdollisista kokemuksista, ja vaikuttiko se jollain tavalla irtisanoutumispäätökseen. Jos haastateltava kertoi, että vuorotyöt olivat yksi irtisanoutumiseen johtaneista syistä, tiedustelin, oliko hän työskennellyt jo aiemminkin vuorotöissä, tai yllättivätkö työajat ja vuorotyön kuormittavuus? Hain tällä vastauksia siihen, pitäisikö vuorotyön kuormittavuudesta kertoa jollain tavalla paremmin koulutusta harkitseville. Lisäksi kysyin, olisiko vuorotöiden kuormittavuutta voinut jollain tavalla helpottaa? Tähän samaan aiheeseen liittyy myös kysymys palautumisesta työvuorojen välillä. Lisäksi haastatteluissa oli muutamia osaamiseen liittyviä kysymyksiä. Saiko henkilö riittävästi tukea ja mahdollisuuksia osaamisensa ylläpitämiseen, kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen? Minkälaista tukea ja mahdollisuuksia hän olisi kaivannut enemmän? Millä tavalla esihenkilö tuki työn onnistumisessa, työkyvyn ylläpitämisessä, ja kokiko henkilö saamansa tuen riittäväksi?

Haastattelun lopussa oli laajempia kysymyksiä Hätäkeskuslaitoksen kehityssuunnasta ja tulevaisuudesta. Kysyin näkemyksiä siitä, kehittykö Hätäkeskuslaitos hyvään suuntaan? Mitä haastateltavan mielestä pitäisi tehdä, jotta henkilöstön pysyvyys ja viraston pitovoima paranisi? Kysyin, voisiko henkilö suositella Hätäkeskuslaitosta työpaikaksi läheiselleen ja tuttavilleen. Jos vastaus oli kieltävä, kysyin mitä pitäisi olla tapahtunut, jotta näin voisi tapahtua? Samalla tavalla kysyin myös, voisiko henkilö kuvitella palaavansa vielä joskus hätäkeskukseen töihin, ja mitä pitäisi olla tapahtunut, jotta näin voisi tapahtua? Haastattelun lopussa annoin vielä mahdollisuuden kertoa vielä jotain muuta, mitä haastattelussa ei vielä ollut tullut esille.

On huomioitava, että yksi haastattelukysymyksistä oli suora kysymys irtisanoutumisen syistä ja mahdollisuuksista pitovoiman kehittämiseen. Muut haastattelukysymykset koskivat myös muita asioita kuin henkilön itse kokemia, suoranaisia irtisanoutumissyitä. Nämä muut haastattelukysymykset esitin laajentaakseni ja syventääkseni näkökulmaani haastateltavien kokemuksista tyytymättömyyttä tai kuormitusta lisäävistä tekijöistä, koska tulkitsin niiden olevan polun alkua tai kohtia, jotka veivät kohti irtisanoutumispäätöksen tekemistä. Tätä tukee

myös Mobley'n (1977) teoria, jonka mukaan irtisanoutumisaikheet syntyvät työntekijän tyytymättömyydestä.

Niin ikään yksi haastattelukysymys koski suoraan henkilön näkemyksiä keinoista, joilla viraston operatiivisen henkilöstön pitovoimaa voitaisiin kehittää. Näitä kehittämisen mahdollisuuksia tuli esille myös monissa muissa haastattelun kohdissa. Haastatelluilla oli paljon kehittämiseen liittyviä ajatuksia ja näkemyksiä.

Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin, ja kerta kerralta niiden kulku kehittyi sujuvammaksi. Tähän vaikutti se, että opin muistamaan haastattelurungon ulkoa, jolloin saatoin haastattelun puheenaiheiden mukaan siirtyä sujuvasti teemasta ja kysymyksestä toiseen, eikä minun tarvinnut noudattaa kysymysten numerojärjestystä. Tämä toi haastatteluun luonnollista soljuvuutta ja rentoutta. Tällöin rohkaistuini myös esittämään haastattelun edetessä esille nousevia ennalta suunnittelemtomia täydentäviä kysymyksiä. Samalla pystyin antamaan haastateltavalle yhä enemmän tilaa, jolloin haastatteluun saattoi tulla uusia näkökulmia ja aiheita.

### **3.3 Tutkijan positio**

Positioni tämän pro gradu -tutkielman tekijänä on kahdenlainen: toisaalta olen Lapin yliopiston opiskelija, mutta toisaalta myös Hätäkeskuslaitoksen henkilöstöyksikössä työhyvinvointiasioiden parissa työskentelevä asiantuntija. Näin ollen positioni on sekä ulkoinen että sisäinen, tarkastelen tutkimusaihetta sekä yliopiston opiskelijan että organisaation asiantuntijan näkökulmasta. Positiooni vaikuttaa myös se, että pystyn jossain määrin työssäni myös kehittämään tutkimuksen aiheena olevia asioita käytännön tasolla. Tällä on motivaatiota lisäävä vaikutus, koska tiedän käytännön kehittämisen mahdollisuuksien olevan todellisia. Työhöni sitoutuneena ja motivoituneena asiantuntijana haluan luonnollisesti kehittää Hätäkeskuslaitoksen toimintaa siten, että sen henkilöstöllä on mahdollisuudet hyvään työhyvinvointiin ja työhön. Haluan tukea henkilöstöjohtamista ja siihen liittyvien haasteiden ratkaisemista, jotta Hätäkeskuslaitos olisi hyvä työpaikka ja siellä voidaan tuottaa mahdollisimman laadukkaita hätäkeskuspalveluja kaikille niitä tarvitseville.

Laadullisessa tutkimuksessa ei aseteta hypoteeseja, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 2022, 19–20). Tiedostin kuitenkin, että minulla oli joitakin ennakko-oletuksia, ja pyrin jättämään ne taka-alalle tarkastellakseni asiaa mahdollisimman objektiivisesti. Olen pohtinut usein toistettua lausahdusta, että ”kaikista ei vain ole tähän työhön”, jolla luultavasti viitataan juuri

hätäkeskuspäivystäjien työn vaativuuteen. Oma olettamukseni oli kuitenkin se, että hätäkeskuspäivystäjien työn haasteet liittyisivät myös sen rakenteisiin, eivätkä välttämättä vain ja pelkästään itse työhön. Tutkimuksella haluan tuoda esille tietoa ja toimintamalleja, jotta oletukset irtisanoutumissyistä eivät olisi enää oletuksia ja niihin perustuvia yleistyksiä, vaan pohjautuisivat henkilöstöltä kuultuihin aitoihin kokemuksiin ja heiltä saatuun tietoon.

Lisäksi haluan tutkimuksella tuoda esille myös mahdollisesti niitä kokemuksia, jotka eivät tule sanotuksi suoraan esihenkilölle tai kirjoitettuna esihenkilölle ojennettavaan lomakkeeseen. Usein oleellista on juuri se, mikä jää syystä tai toisesta sanomatta. Esihenkilölle ei välttämättä haluta tai edes voida kertoa avoimesti kaikista irtisanoutumiseen vaikuttaneista asioista ja kokemuksista, koska ihmiset eivät halua ottaa riskiä siltojen polttamisesta takanaan, kuten myös Lampikoski (2005, 277) ja Groysberg & Spain (2016) toteavat. Kerrottuihin asioihin voi mielestäni vaikuttaa myös, jos esihenkilön toiminta on ollut yksi irtisanoutumiseen vaikuttanut tekijä, tilanne on tulehtunut tai jos on oletuksena, ettei irtisanoutumissyitä ja työntekijäkokemusta liiemmin ole esihenkilön kiinnostuksen kohteena. Tästä syystä lähtöhaastattelut usein tehdäänkin HR:n toimesta tai organisaatiossa on käytössä sähköinen lähtökysely, jotta organisaatio saisi mahdollisimman objektiivista ja laadukasta tietoa irtisanoutumiseen johtaneista tekijöistä.

### **3.4 Tutkimusetiikka**

Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu menettelytavoista, joilla huolehditaan hyvän tieteellisen käytännön toteutumisesta tieteellisen toiminnan koko elinkaaren ajan. (Keiski ym. 2023, 11.) Tätä noudattaakseni olen pyrkinyt tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun, toiminut rehellisesti suunnittelussa, toteutuksessa, arvioinnissa, raportoinnissa ja viestinnässä, osoittanut arvostusta tutkimuksen eri osapuolia kohtaan ja kantanut vastuuta tutkimuksen koko elinkaaresta, mikä on alkanut ideasta ja päättyen tutkimuksen julkaisun jälkeisiin vaikutuksiin.

Pyysin Hätäkeskuslaitokselta tutkimusluvan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa lokakuussa 2023. Alkuperäisenä aikomukseni oli käyttää tutkimusaineistona valmista aineistoa, joka olisi koostunut jo aiemmin täytetyistä lähtöhaastattelulomakkeista. Kuitenkin alkuvuodesta 2025 tutkimuseettisistä syistä päätin jättää käyttämättä tätä mittavaa tutkimusaineistoa, ja päätin hankkia uuden tutkimusaineiston haastatteluilla. Tähän päädyin, koska henkilöiltä ei ollut pyydetty lupaa aineiston käyttämiseen tutkimuksessa, ja lomakkeiden alareunassa oli

merkintä, ettei annettuja tietoja välitettäisi eteenpäin. Näin ollen muutin alkuperäistä suunnitelmaa, ja päätin hankkia uuden tutkimusaineiston. Tästä seurasi pro gradun aikataulun siirtyminen eteenpäin, mutta halusin toimia tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti.

Tutkimushaastattelupyynnössäni (Liite 1) kerroin asemastani Lapin yliopiston opiskelijana ja Häätäkeskuslaitoksen työhyvinvoinnin asiantuntijana, tutkielman aiheen liittymisestä Petteri Orpon hallitusohjelmaan, tutkielman tavoitteesta, tutkimushaastattelun puolistrukturoidusta sisällöstä aihepiireineen ja tutkimuksen kohderyhmästä. Kirjeen lopussa pyysin suostumusta haastatteluun ja kerroin siitä, että haastatteluaineistot käsitellään nimettömästi ja siten, ettei pro gradu -työssä yksittäinen haastateltu ole tunnistettavissa. Kerroin, että aineistoa käsitellen ainoastaan minä pro gradu -tutkielman tekijänä. Haastattelu tallennettaisiin, jotta se voidaan muuntaa tekstimuotoon. Lopuksi haastatteluaineistot tuhotaan tutkielman valmistuttua.

Kerroin kertaalleen myös haastattelun alussa tutkimustavoitteistani, tutkimukseni kulusta, noudattamistani vapaaehtoisuuden, luottamuksellisuuden ja anonymiteetin periaatteista sekä tutkimusaineiston käsittelystä ja hävittämisestä. Kerroin myös, että haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja että haastatteluun osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa. Kysyin vielä haastattelun alussa luvan haastattelun automaattiseen litterointiin ja tallentamiseen.

Haastattelun lopuksi kysyin haastateltavilta lupaa sähköpostiyhteystiedon säilyttämiseen siihen saakka, että voisin tutkielman valmistuttua lähettää heille siitä tiedon. Kaikki haastateltavat antoivat tähän suostumuksensa ja olivat kiinnostuneita lukemaan pro gradu -työn sen valmistuttua. Kiitin haastattelusta ja kerroin, että siitä saadaan arvokasta tietoa, mikä auttaa kehittämään Häätäkeskuslaitoksen toimintaa ja pitovoimaa.

Haastatteluissa oli omasta mielestäni avoin ja luottamuksellinen tunnelma, missä minulle syntyi vaikutelma siitä, että haastateltavat olivat halukkaita avoimesti kertomaan kokemuksistaan. Sitoutuminen voi ilmetä halukkuutena tehdä organisaation hyväksi enemmän kuin mitä tavanomaiset työtehtävät edellyttävät (Hyppänen, R. 2007, 143), ja mielestäni tällaista osoittivat kaikki haastattelemani henkilöt. Kaikki haastatellut olivat motivoituneita osallistumaan taakseen jättämänsä työpaikan kehittämiseen, mikä kertoo tavallaan jonkinlaisesta sitoutumisesta – irtisanoutumisesta huolimatta. Olen kiitollinen kaikille tutkimushaastatteluun osallistuneille.

### 3.5 Refleksiivinen temaattinen analyysi

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyrin ymmärtämään haastateltujen kokemuksia, merkityksiä ja ilmiöiden rakentumista syvällisesti ja joustavasti. Tähän tavoitteeseen parhaiten sopivaksi arvioin ja valitsin refleksiivisen temaattisen analyysin. Tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa haastatteluilla kerätyn tutkimusaineiston avulla tietoa ilmiöstä, joka liittyy hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumissyihin ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksiin. Yksittäisistä, henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä syntyy kuvausta ilmiöstä siltä laajuudelta, minkälaisen näkymän ilmiöön tutkimusaineisto voi tarjota. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tarkoitukseni tai pyrkimykseni ei ole tuottaa yleistettävää ja kaiken kattavaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä, vaan pureudun haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin ja merkityksenantoihin. Ontologinen lähtökohtani on siis se, että ilmiöt eivät ole täysin objektiivisia eivätkä täysin kielellisesti rakennettuja, vaan ne muotoutuvat yksilöiden ja sosiaalisen kontekstin vuorovaikutuksessa.

Eskolan ja Suorannan (2022, 15, 19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoriaa rakennetaan siis empiirisestä aineistosta käsin. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat laadullinen aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen otanta, aineiston laadullisinduktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyyli, tulosten esitystapa, tutkijan asema ja narratiivisuus.

Analyysimetodin tulee lähteä tutkimuskysymyksistä ja teoriapohjasta ja ennen kaikkea tutkimuskysymyksistä. Metodi tulee valita siten, että tutkimuksessa keskitytään aiheeseen, sisältöön ja tutkimuskysymyksiin - ei itse metodiin. (Braun & Clarke, 2006, 97.) Alasuutari (2011, 46, 78, 82, 88) korostaakin, että tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei koskaan itsessään pidetä tuloksina; asioita ei oteta sellaisina kuin miltä ne näyttävät. Havaintoja pidetään vain johtolankoina, joita jollakin tavalla tulkitsemalla pyritään pääsemään niiden ”taakse”. Metodi koostuu niistä käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita, niin että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa ja kulttuuria sikäli, että se on näyte tutkimuksen kohteena olevasta kielestä ja kulttuurista.

Temaattinen analyysi tai teema-analyysi on yleinen laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jonka tavoitteena on tunnistaa ja tulkita aineistosta nousevia keskeisiä teemoja. Se on metodi

identifioida, analysoida ja raportoida teemoja, jotka nousevat tutkimusaineistosta. Se organisoii ja kuvailee tutkimusaineistoa myös yksityiskohtaisesti. Teema kuvaa aineistosta jotain tärkeää tutkimuskysymykseen nähden ja edustaa jonkinlaista toistuvaa merkityksen tasoa aineistossa. Ei ole oikeaa tai väärää metodia päättäessä toistuvuutta. Osa teema-analyysin joustavuutta on se, että se sallii määrittää teemoja ja toistuvuutta monilla eri tavoilla. Tärkeintä on, että tässä menettelytavassa toimitaan johdonmukaisesti. (Braun & Clark 2006, 79, 82, 83.) Myös Tuomi & Sarajärvi (2018) korostavat sen tärkeyttä, että analyysi on tehty systemaattisesti, jotta lukija voi ymmärtää, mitä on tehty ja että tulokset ovat perusteltuja.

Temaattinen analyysi on sateenvarjokäsite, joka kattaa useita erilaisia lähestymistapoja. Tässä tutkimuksessa toteutin analyysin Braun ja Clarken (2006, 2019) kehittämän refleksiivisen temaattisen analyysin (Reflexive Thematic Analysis, RTA) mukaisesti, koska se tarjoaa joustavan ja teoreettisesti perustellun tavan tarkastella tutkimusjoukon kokemuksiin perustuvia irtisanoutumissyitä, irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia. Analyysimenetelmä soveltuu erityisesti ilmiöihin, jotka ovat luonteeltaan monisyisiä ja kontekstisidonnaisia, eikä niitä voida ymmärtää pelkästään yksittäisinä faktoina tai ennalta määrättyihin kategorioihin sijoittuvina. Menetelmä mahdollistaa joustavan ja tutkijalähtöisen tavan analysoida aineistoa ja rakentaa ymmärrystä ilmiön merkityksistä.

Refleksiivinen lähestymistapa eroaa muista temaattisen analyysin muodoista erityisesti epistemologisten lähtökohtiensa ja tutkijan roolin painotuksen osalta. Teemojen ei oleteta olevan aineistossa valmiina, vaan ne rakennetaan tutkijan tulkinnallisen ja refleksiivisen analyysiprosessin kautta. Tutkija nähdään aktiivisena merkitysten tuottajana, ei neutraalina havainnoijana. Toisin kuin esimerkiksi realistisissa tai koodausluokkiin perustuvissa temaattisen analyysin muodoissa, refleksiivinen lähestymistapa ei pyri toistettavuuteen tai objektiiviseen luotettavuuteen, vaan analyysin uskottavuus perustuu läpinäkyvään kuvaukseen tutkijan valinnoista, prosessista ja tulkinnallisista ratkaisuista. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on ymmärtää kokemusten merkityksiä ja tuottaa tulkinnallista tietoa sosiaalisesti rakentuneista ilmiöistä. (Braun & Clarke 2022, 4–11, 59–78.)

Braun & Clarke (2019) alleviivaavat, että refleksiivinen lähestymistapa korostaa tutkijan aktiivista roolia tiedon tuottamisessa. Aineistosta luodut koodit ymmärretään juontavan juurensa tutkijan tulkinnoista aineiston merkitysrakenteista ja toistuvista merkityksistä. Refleksiivinen temaattinen analyysi nähdään tutkijan tulkinnallisen analyysin tuloksena, joka rakentuu kolmen osa-alueen vuorovaikutuksessa, joita ovat aineisto, analyysin teoreettiset oletukset sekä tutkijan analyttiset taidot ja resurssit. Braunin ja Clarken mukaan on täysin

ymmärrettävää – ja jopa odotettavaa – että kaksi tutkijaa ei kohtaa näitä kolmea tekijää täsmälleen samalla tavalla. Tästä syystä ei voida olettaa, että yhden tutkijan tuottamat koodit tai teemat olisivat toistettavissa toisen tutkijan toimesta, vaikka se onkin periaatteessa mahdollista. Refleksiivinen temaattinen analyysi painottaakin tutkijan harkitsevaa ja refleksiivistä paneutumista aineistoonsa sekä analyyttiseen prosessiin. Tähän olen tässä pro gradu -tutkielmassa pyrkinyt.

### 3.6 Aineiston analysointi

Braun & Clarkin mukaan (2021, 86–87) laadullisessa sisällönanalyysissä ei ole tarkkoja sääntöjä siitä, miten analyysi tulee tehdä. Analyysi on prosessi, jossa liike etenee eteen- ja taaksepäin niin kauan kuin on tarpeen, ja prosessi kehittyy ajan kuluessa. Refleksiivisen temaattisen analyysi ei etene lineaarisesti, vaan on tärkeää ymmärtää kuusivaiheinen prosessi ohjeistuksena pikemminkin kuin sääntöinä, joita tulisi soveltaa joustavasti aineiston ja tutkimuskysymysten mukaan. Analyysin vaiheet ovat: 1) Tutustuminen aineistoon ja muistiinpanojen tekeminen, 2) aineiston systemaattinen koodaus, 3) alustavien teemojen luominen koodatusta ja yhteen kootusta aineistosta, 4) teemojen kehittäminen ja tarkastelu, 5) teemojen tarkentaminen, määrittely ja nimeäminen sekä 6) raportin kirjoittaminen. (Braun & Clarke 2021, 331.) Refleksiivisessä temaattisessa analyysissä sekä koodit että teemat syntyvät tutkijan aktiivisen tulkinnan kautta. Prosessi ei ole lineaarinen, vaan tutkija voi palata taaksepäin, muokata ja kehittää koodeja ja teemoja uudelleen. Refleksiivinen temaattinen analyysi alkaa koodauksesta, eli merkityksellisten kohtien tunnistamisesta aineistosta. Se ei ole mekaanista löytämistä, vaan tulkinnallinen ja aktiivinen prosessi, jotka syntyvät tutkijan näkökulmasta ja analyyttisen työn tuloksena. (Braun 2022, 101–104.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa luin litteroidun aineiston läpi ja tein alleviivauksia ja värimerkintöjä kohtiin, jotka mielestäni sisälsivät oleellisia ja tutkimuskysymyksiin nähden merkityksellisiä sisältöjä. Tätä tein sekä tietokoneella että tulostettuihin aineistoihin merkintöjä tekemällä. Koska sivuja oli niin paljon, koin työtä helpottavaksi, että haastatteluaineistot olivat myös paperilla, jolloin merkintöjen tekeminen oli helppoa ja pystyin paremmin hahmottamaan laajan aineiston kokonaisuutena.

Aineistoja lukiessani tarkastelin niitä ensin yleisestä näkökulmasta ja palautin mieleeni haastattelutilanteen sekä niistä omaan mieleeni jääneitä seikkoja. Seuraavilla lukukerroilla etenin syvemmälle sanottuihin asioihin. Tein muistiinpanoja haastattelun eri kohtien aihepiireistä, itseäni kiinnostavista ja tutkimuskysymyksiin liittyvistä kohdista.

Poimin katkelmia toiseen tiedostoon, kahden eri tutkimuskysymyksen alle. Säilytin mielessäni tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tarkoituksen, ja poimin haastatteluaineistoista juuri niihin vastaavia ja liittyviä katkelmia. Tässä pystyin jo hahmottamaan alustavaa kokonaiskuvaa aineistosta, näkemään haastateltavien kokemusten ja havaintojen samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Huomasin aineistoissa toistuvia teemoja, kuten tapoja kuvailla kokemusta omasta roolista osana viraston toimintaa sekä toisaalta myös kokemusten erilaisuutta eri henkilöiden välillä.

Analyysin toisessa vaiheessa aineistoa ryhdytään jäsentämään merkityksellisellä ja systemaattisella tavalla. Koodaus tiivistää aineistoa pienemmiksi merkityksellisiksi osiksi. Koodaustapa määräytyy tutkimuksen näkökulman ja tutkimuskysymysten mukaan. (Maguire & Delahunt 2017, 3355). Pidin mielessäni aineistolähtöisen lähestymistapani ja tutkimuskysymykset: mistä syistä haastateltavat päättivät irtisanoutua? Mitkä tekijät vaikuttivat ja johtivat irtisanoutumiseen? Mitä haastatellut esittävät sellaisiksi mahdollisuuksiksi, millä henkilöstön pitovoimaa voitaisiin parantaa? Mitä tekijöitä kehittämällä he itse olisivat voineet vielä jatkaa töissä? Esitin aineistolle näitä edellä mainittuja kysymyksiä ja hain niihin vastauksia. Merkitsin aineistoista osioita, mitkä sisälsivät oleellisia asioita tutkimuskysymyksiin nähden, ja siirsin ne excel-tiedostoon. Tein erillisen excel-tilukon kummallekin tutkimuskysymykselle. Toiseen kirjasin irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja toiseen haastateltavien näkemiä mahdollisuuksia pitovoiman kehittämiseen.

Haastatteluissa tuli esille paljon erittäin mielenkiintoisia näkemyksiä, kokemuksia ja asioita, mutta jotkut tutkimuskysymyksiin liittymättömät aiheet oli jätettävä vähemmälle huomiolle, vaikka se harmittavalta tuntuikin. Tutkimuksessa on keskityttävä tutkimuskysymyksiin, joten niihin nähden epäoleelliset sisällöt onkin jätettävä sivuun. Samalla kirjasin muistiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita keksin aineistoa koodatessani. Koodausprosessi on iteratiivinen, toistuva, vaiheittain etenevä ja kehittyvä. Näin sain laadittua 226 sivua sisältävästä aineistosta 102 tekstikatkelmaa ja niistä syntyi 178 koodia.

Alkuperäinen ilmaisu	Koodaus
Ehkä sen vaan vähitellen kun huomasi... sen että niinku... niinku on väsynyt. Eikä palaudu. Niin haluanko, että olen aina väsynyt?	Väsymys pysyi, eikä pystynyt enää palautumaan työvuorojen välissä. Kyseenalaisti työn mielekkyyden.

Taulukko 1. Esimerkki koodauksesta

Kolmas vaihe refleksiivisessä temaattisessa analyysissä on alustavien teemojen luominen. Kun koodit on luotu, niitä ryhmitellään ja järjestellään. Tavoitteena on hahmottaa, mitkä koodit

liittyvät toisiinsa ja muodostavat laajempia merkityskokonaisuuksia. (Braun 2022, 127–132). Lopulta ryhmitellyistä koodeista kehitetään teemoja, jotka kuvaavat aineiston keskeisiä merkityksiä. Teemat eivät ole löydettävissä sellaisenaan, vaan ne rakennetaan tutkijan tulkinnan kautta. Sekä koodit että teemat muodostuvat analyttisesti aktiivisen, tutkijan tulkintaan perustuvan analyysin myötä. Braun ja Clarke korostavat, että teemat ovat analyttisiä tarinoita, jotka kertovat jotakin olennaista tutkimuskysymyksestä. (Braun 2022, 133–135.)

Haastattelukysymyksissäni oli selkeät aihepiirit, mutta kuten Braun ja Clark (2006, 94) korostavat, ei teema-analyysissä kuitenkaan saa sekoittaa haastattelukysymyksiä ja aineistosta nousevia teemoja. Haastattelukysymykset eivät ole teemoja, vaan ne tulee nousta aineistosta itsestään sisällönanalyysin avulla. Näin ollen aineiston analyysiä tehdessäni jätin haastattelukysymykset mahdollisimman vähälle huomiolle ja annoin teemojen syntyä haastateltujen kertomuksista.

Koodien muodostamisen jälkeen ryhmittelin koodeja mm. eri väreillä sen mukaan, minkälaisia irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä niissä kuvaillaan ja toisen tutkimuskysymyksen alle kehitin teemoja, jotka liittyivät haastateltujen näkemyksiin pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksista. Nämä olivat ikään kuin kehittämisen mahdollisuuksia, sellaisia, mitä haastatellut ehdottivat tehtäväksi pitovoiman parantamisen eteen. Alla esimerkki irtisanoutumissyihin liittyvien teemojen luomisesta.

Koodi	Alustava teema
Uniongelmat	Palautumisen haasteet
Kumulatiivinen univelka	
Vapaa-aika menee palautumiseen	
Palautumisongelmat	
Jaksaminen loppui	

Taulukko 2. Esimerkki teemojen luomisesta

Analyysin neljännen vaiheen tarkoitus on tarkastella ja arvioida alkuperäisen teemoittelun laatua ja pätevyyttä siitä näkökulmasta, sisältääkö kukin teema oman erillisen ja rajatun ydinasian sekä moninaisia vivahteita aineistosta. Tämä tapahtuu suhteuttamalla alustavat teemat kaikkiin luotuihin koodeihin ja tämän jälkeen koko tutkimusaineistoon. (Braun & Clarke 2022, 97.) Kehitin teemoja tarkastelemalla koodeja ja piirtämällä niistä miellekarttoja. Sen jälkeen tulostin kaikki tekemäni koodit ja leikkasin ne paperisuikaleiksi. Ryhmittelin koodit eri aihekokonaisuuksiin ja ryhdyin kirjoittamaan kuvauksia teemoista. Välillä palasin tarkistamaan tai kertaamaan jotain haastatteluaineistoista, tarkistin asiayhteyksien ilmenemistä, luin

aineistoja uudelleen sekä tarkistin ymmärrykseni ja tulkintani oikeellisuutta ja objektiivisuutta. Pyrin välttämään väärinymmärryksiä, mitä voi joskus tapahtua, kun lausahdus on irrotettu asiayhteydestään. Siksi tarkistin joitain haastattelukohtia, mitä henkilö sanoi ennen ja jälkeen tuon kohdan, jotta saatoin varmistua tulkintani oikeellisuudesta. Sitä auttoi kyseisen haastattelukohdan laajemman puheenaiheen hahmottaminen. Pyrin rajaamaan teemat selkeiksi kokonaisuuksiksi ja suhteuttamaan ne kaikkiin luotuihin koodeihin ja koko tutkimusaineistoon. Jotkut asiat esiintyivät monissa haastatteluissa, mutta jotkut tulivat esille vain yksittäisiä kertoja – tuoden analyysiin monivivahteisuutta.

Analyysin viidennessä vaiheessa teemoja hiotaan, määritellään ja nimetään, ja viimeisessä eli kuudennessa vaiheessa kirjoitetaan analyysiraportti. Teeman määrittelyn ohessa kirjoitin teeman kuvausta, joten tein näitä vaiheita samaan aikaan. Kaikkien näiden analyysin vaiheiden tuloksista kerron seuraavassa kappaleessa.

## **4 Tulokset**

### **4.1 Kokonaiskuva analyysin tuloksista**

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen keskeiset tulokset teemoittain ja kumpaankin tutkimuskysymykseen vastaten: ensin esittelen kokonaiskuvan, sitten irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia. Esitän tulokset tutkimuskysymysten sekä refleksiivisen temaattisen analyysin ohjaamina. Analyysimenetelmän avulla tuotin analyttisesti erottuvia teemoja, jotka kuvaavat ilmiön keskeisiä piirteitä haastateltujen näkökulmasta.

Jäsensin aineiston kummankin tutkimuskysymyksen kohdalla kahteen merkityskokonaisuuteen. Muodostin siis yhteensä neljä keskeistä teemaa, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin irtisanoutumiseen johtaneista tekijöistä ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksista. Sekä irtisanoutumissyiden että kehittämisen mahdollisuuksien teemat liittyvät toisiinsa, koska hahmotin irtisanoutumiseen johtaneiden syiden taustalla olevia sanomattomia tai sanottujakin toiveita. Tulkitsin asiaa siten, että jos irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ei olisi ollut, tai ne eivät olisi vaikuttaneet henkilöön niin voimakkaasti – olisi työpaikkaan ja työhön sitoutuminen voinut jatkua. Haastatellut henkilöt näkivät irtisanoutumiseen vaikuttaneiden tekijöiden kehittämisen olevan pitovoiman kehittämisen

mahdollisuuksia. Tällä tavalla kaikki neljä teemaa siis tulkintani mukaan liittyvät toisiinsa ja muodostavat keskenään eheän kokonaisuuden.

Teemat muodostuivat myös siten, että tarkastelin aihetta ikään kuin käänteisesti sitoutumisen päättymisen tai sitouttamisen toimien toimimattomuuden kautta. Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että henkilön sitoutuminen päättyi irtisanoutumiseen? Millä tavalla työn rakenteet eivät tukeneet työnantajan sitouttamisen tavoitteiden toteutumista?

Tutkimuskysymysten ja refleksiivisen temaattisen analyysin ohjaamana jäsensin haastatteluaineistosta kaksi irtisanoutumissyihin vaikuttanutta merkityskokonaisuutta:

1. Työvuoromallin vaikutukset työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen
2. Kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista

Pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksiin liittyen jäsensin haastatteluaineiston niin ikään kahteen teemaan:

1. Työntekoa tukeva ja mahdollistava, ihmislähtöinen johtaminen sekä toimintatavat
2. Työvuoromallin kehittäminen ja muita uusia ratkaisuja

Alla on taulukot teemoista ja niiden kuvauksista. Tämän jälkeen seuraavissa kappaleissa kerron, mistä teemoissa on kyse, mitä teemat kertovat tutkittavasta ilmiöstä ja miksi niillä on merkitystä tutkimuskysymyksiin nähden.

Teema	Kuvaus
1. Työvuoromallin vaikutukset työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen	Käytössä olevasta työvuoromallista ja siihen liittyvistä toimintatavoista seuraa palautumisen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteita. Tähän vaikuttavat mm. kokemukset työvuorosunnittelun ja työvuoromallin joustamattomuudesta, pakkotahtiselle ja jatkuvaa valppautta vaativalle työlle huonosti soveltuvat pitkät työvuorot ja työvuorokierron jatkuva rytmin vaihtelu. Palautumisen haasteista voi seurata jaksamisongelmia, elämänlaadun heikkenemistä ja pelkoa työn laadun huonontumisesta ja työssä suoriutumisesta.
2. Kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista	Työntekijäkokemukseen liittyy kokemuksia itsestä kuin koneen rattaana tai numerona listoilla, mikä kertoo olosuhteista, jossa oma toimijuus, merkityksellisyys tai vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet. Johtamiseen liittyy etäisyyden ja psykologisen sopimuksen purkautumiseen viittaavia kokemuksia. Toiveet ja tarpeet ihmislähtöiselle, tukevalle ja välittävälle johtamiselle eivät ole täyttyneet.

Taulukko 3: Irtisanoutumissyitä kuvaavat teemat

Teema	Kuvaus
1. Työntekoa tukeva, mahdollistava ja ihmislähtöinen johtaminen sekä toimintatavat	Hätäkeskuspäivystäjän työ edellyttäisi sitä tekevien tueksi ihmislähtöisiä johtamis- ja toimintatapoja. Henkilöstöä tulisi kuunnella, ymmärtää yksilöllisyys ja yksilölliset tarpeet sekä luoda työn rakenteita ja käytäntöjä yhä enemmän sellaisiksi, mitkä mahdollistavat ja tukevat työntekoa, työkykyä ja työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja pysyvyyttä. Toiminta- ja johtamistapoja toivotaan nykyaikaistettavan ja uudistettavan.
2. Työvuoromallin kehittäminen ja muita uusia ratkaisuja	Työvuoromallia tulisi kehittää joustavammaksi ja nykyistä enemmän yksilöllisiä tarpeita huomioivammaksi. Työvuorojen pituutta tulisi lyhentää 8–10 tuntiin. Tämä parantaisi pitovoiman lisäksi myös hätäkeskustyön laatua. Irtisanoutumiselle tulisi olla vaihtoehtoja ja työntekoa tulisi tukea ja mahdollistaa erilaisissa elämäntilanteissa. Uusia ratkaisuja voisi rohkeasti etsiä työvuoromallin uudistamisen lisäksi liittyen esimerkiksi koulutukseen, työnkiertoon ja uramahdollisuuksiin.

Taulukko 4: Pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia kuvaavat teemat

Seuraavissa kappaleissa kerron näistä teemoista tarkemmin, miten ne ilmenevät haastateltujen kertomuksissa. Ensin kerron irtisanoutumiseen vaikuttaneista teemoista ja sen jälkeen pitovoiman kehittämisen teemoista.

## 4.2 Irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä

### 4.2.1 Teema 1: Työvuoromallin vaikutukset työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen

Ensimmäinen teema kuvaa työvuoromallin vaikutuksia työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Tähän teemaan liittyvät kertomukset esiintyvät haastatteluaineistossa toistuvasti ja teema vaikuttaa tulkintani mukaan olevan haastateltujen joukossa yksi selkeimmistä irtisanoutumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Haastatteluaineistossa teema ilmenee haastateltujen kuvaillessa työvuoromallin ja siihen liittyvien toimintatapojen vaikutuksia elämäänsä niin työssä kuin vapaa-ajalla.

Puolet haastatelluista kuvaili hätäkeskus-työuransa alkuaikoina kestäneen noin 6–12 kuukautta siihen, että tottui työvuorokiertoon, oppi uuden työn toimintatavat ja kykeni säätämään ja hallitsemaan työstä syntyvää kuormitusta. Tämän raskaan alun jälkeen tilanne siis helpottui, mutta ajan kuluessa työvuoromalliin sopeutumisen ja palautumisen haasteet alkoivat kuitenkin kasautua ja vaikuttaa yhä enenevässä määrin työ- ja vapaa-ajan laatuun, muodostuen lopulta yhdeksi irtisanoutumiseen johtaneeksi syyksi.

Työvuoromallissa haastateltuja oli haitannut erityisesti sen joustamattomuus, vuorojen jatkuvasta rytmin vaihtelusta seuraava kuormitus ja haasteet palautumisessa. Lisäksi työ- ja

vapaa-ajan yhdistäminen oli vaikeaa, koska epäsäännöllinen vuorotyö vaikeutti esimerkiksi joidenkin harrastusten aloittamista tai lemmikin pitämistä. Kolmen henkilön irtisanoutumiseen vaikutti halu siirtyä päivätyöhön.

”Silloin pari vuotta sitten rupesin sitä miettimään, että mä en jaksata tätä niinku tehdä, että mä en niinku jaksata tätä. Ei niinku palaudu siitä vuorotyöstä, kun tulee ikää. Niin sitten rupesi miettimään sitä, että joku muu vaihtoehto pitää olla tässä nyt, että jaksaa.” (H3)

Huomionarvoista on, että vain yhtä haastateltua lukuun ottamatta, kaikkien haastateltujen irtisanoutumiseen vaikutti palautumisen haasteet. Haastatellut kertovat, miten työvuorojen välissä ei enää pystynyt palautumaan, esiintyi uniongelmia ja jatkuvaa väsymystä. Useat haastatelluista kertoivat, että vapaapäivät menivät kertyneen univelan poisnukkumiseen.

”Meillä se runkokierto on semmoinen, että meillä on se päivävuoro, mikä on aamuseitsemästä iltaseitsemään ja sitten seuraavana päivänä on heti yövuoro ja se jatkuva rytmin vaihtelu. Se että sä oot koko ajan jossain semmoisessa niinku palautumistilassa. Ja sitä univelkaa vaan kertyy ja sitten sun on pakko niinku vapaapäivinä niinku nukkua se univelka pois, mitä on kertynyt.” (H6)

Haastatteluissa kuvataan, kuinka vapaa-ajalla ei enää jaksanut esimerkiksi liikkua, nähdä läheisiä tai kavereita. Oma elämä keskittyi paljolti työhön. Useampikin henkilö kertoi tehneensä valinnan siitä, että ei voi ikään kuin uhrata koko elämää ja hyvinvointia työlle.

”Aikaisemmin esimerkiksi urheilu ja liikunta on ollut myös semmoinen, mistä mä oon saanut virtaa ja voimaa. Niin nyt mä oon ollut niin niinku väsynyt, että se on ollut täysin niinku semmoista pakottamista, se että jaksaa liikkua. Että se on jäänyt tosi paljon vähemmälle. Että siitä mä niinku kärsin tosi paljon, että se vaikutti niin paljon. Se just tää niin kun jatkuva rytmin vaihtelu, että se oli yksi iso asia, mikä vaikutti. Siihen, että mä mietin, että mä en ole valmis tavallaan sitten niinku niin paljon elämässäni uhraamaan kuitenkaan tuolle työlle, vaikka se on tärkeää, niin... Että on niinku virtaa ja voimaa tehdä sitten muitakin asioita.” (H6)

Lopulta palautumisen ongelmista ja väsymyksestä saattoi seurata haasteita myös työssä suoriutumiseen ja pelkoa oman työn laadun heikkenemisestä ja sen seurauksista. Jatkuva valppautta vaativa työ koettiin soveltuvan huonosti pääsääntöisesti 10–12 tunnin pituisiin työvuoroihin. Lisäksi haastatellut eivät pitäneet hyvänä suuntauksena viime aikoina tiukentunutta taukojen pitämisen valvontaa, mistä kerron tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

”Minusta 10 tunnin työvuoro tuommoisella työtahdilla vuorotyötä on ihan liian pitkä. Koska sun pitää koko ajan olla ihan valppaana. Sä et voi yhtään niinku ajatella, että mä voin tässä nyt hengittää vaikka hetken, mutta ei – koska sun pitää koko ajan olla ihan täysillä.” (H3)

Haastatteluissa esiintyy kokemuksia työvuorosuunnittelun muuttumisesta viime vuosien aikana entistä jäykempään suuntaan. Työvuoroissa joustamisen mahdollisuudet olivat vähentyneet

entisestään. Työvuorojen koettiin myös pidentyneen ja vuorotoiveiden esittäminen oli hankalaa tai jopa miltei mahdotonta. Haastateltu kertoi viime vuosien olleen raskaimpia juuri näiden järjestelykysymysten vuoksi, kun työvuoroihin ei pystynyt vaikuttamaan.

”Jos mä oon tiennyt vaikka että mulla on vuoden päästä nää päivät, että mä tarvitsisin ne vapaaksi, niin sille asialle ei ole voitu tehdä mitään. Vaan sitten mä odotan siihen viimetinkaan ja yritän paniikissa vaihtaa niitä vuoroja.” (H1)

Neljä henkilöä kuvailee pohtineensa mahdollisuuksia työvuorojen kevennysten saamiseen eli käytännössä yksilölliseen työvuoromalliin, mutta ohjeet ja käytännöt eivät olleet selviä, tai tämä olisi vaatinut energiaa asiasta ”vääntämiseen” tai etenemistä sairausloma- ja työterveysneuvotteluprosessin kautta. Oli ikään kuin menetetty toivo sen suhteen, että yksilön tarpeita huomioiva työvuorojärjestely olisi ollut mahdollista saavuttaa. Osa haastatelluista koki, ettei irtisanoutumiselle ollut muuta vaihtoehtoa, vaikka olisivat voineet haluta jatkaa työssä. Yksi haastateltu kertoo, miten sairauspoissaolojen kautta etenevä prosessi ei tuntunut oikealta työntekijän, saati työnantajankaan näkökulmasta katsoen.

”Mä en jaksa käydä sitä tietä, koska mä tiedän, että jos mä en olisi ottanut vaikka sitä opintovapaata niin mä olisin ollut tosi paljon sairaslomalla ja se ei ole kenenkään etu. Se ei olisi ollut mun etu eikä työnantajan etu myöskään.” (H1)

Työvuoromalli ja sen suunnittelun toimintatavat koettiin hyvin joustamattomina ja sellaisina, että välimuotoja ja vaihtoehtoja ääripäiden välillä ei juurikaan voinut olla – tai niiden järjestäminen oli hyvin vaikeaa.

”Viraston tahtotila on, että se on 100 tai ei mitään, niin mä en edes kokenut tarpeelliseksi tavallaan niinku yrittää sitä kun tavallaan tiesin jo etukäteen mikä se vastaus on. Tänä viimeksi tuossa meidän koulutuksessa oli puhetta että joo se on 100 % ja tälleen, että mä oon niinku muissa yhteyksissä kuullut se niin monta kertaa et tää ei niinku ole vaihtoehto.” (H1)

Pidempää työmatkaa kulkeneen henkilön irtisanoutumispäätökseen vaikutti tuore lepohuoneiden käytön rajoittaminen. Häätäkeskuksen lepohuoneessa oli aiemmin voinut nukkua peräkkäisten päivävuorojen välissä, mutta nyt se ei ollut enää sallittua. Näin ollen hän irtisanoutui, koska ei olisi pitkän työmatkan vuoksi ehtinyt nukkua riittävästi joidenkin työvuorojen välissä. Hän ymmärsi kodin sijainnin etäisyyden realiteetit, mutta ei ollut valmis muuttamaan koko perheen elinympäristöä hätäkeskuspaikkakunnalle.

Itse hätäkeskuspäivystäjän työssä haastateltuja olivat kuormittaneet mm. työtahti, pakkotahtinen työ, puhelujen sisällöt, asiakkaiden huono ja epäasiallinen käytös ja yksittäisissä tapauksissa mm. meteli tai huono ilmanlaatu hätäkeskussalissa, mutta nämä aiheet esiintyivät haastatteluissa siis vain vähäisissä määrin. Eräs henkilö toteaa, että kunhan hän oppi

käsittelmään hätäpuheluiden mukanaan tuomaa kuormitusta, ei työ ollut hänelle liian kuormittavaa tai vaikeaa. Mutta jatkuva sopeutuminen työvuorokiertoon oli suuri kuormittava ja irtisanoutumiseen vaikuttanut tekijä.

"Se on todella yleistä meidän työpaikalla, että ihmiset on ihan loppu siihen duuniin ja vaikka se työ on sinällään niin kun helppoa. Sitten kun sä opit sen niin se on vähän niinku liukuhihnahommaa, että se on silleen ihan OK se työ, vaikka välillä siellä tapahtuu ikäviä asioita, niinku onnettomuuksia ja sairauskohtauksia. Mutta sitten kun sen osaa käsitellä oikein, eikä ota siitä niinku itselle stressiä. Niin itse se työ ei ole... niin kuin se menisi vielä, mutta sitten haasteeksi muodostuu toi niinku työvuorokierto, että se on kyllä ihan mahdoton, että ihmiset kokee sen kyllä siellä työpaikalla niinku tosi kuormittavana." (H2)

Teema tuo esille, miten nykyinen, käytössä oleva työvuoromalli ja työvuorosuunnitteluun liittyvät toimintatavat vaikuttivat haastateltujen päätökseen irtisanoutua. Teemassa hahmottuu vaikutukset haastateltujen työssä jaksamiseen, palautumiseen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Teema on merkityksellinen, koska se tuo ilmi tilanteita, joissa ainoaksi vaihtoehdoksi nähdään irtisanoutuminen hätäkeskuspäivystäjän tehtävästä. Teema tekee ilmiöstä näkyväksi myös sen, että haastateltujen irtisanoutumisiin vaikutti työn rakenteisiin ja toimintatapoihin liittyvät asiat.

#### 4.2.2 Teema 2: Kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista

Toinen teema kuvaa kokemuksia johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Teeman analysoinnissa oli katsottava syvällisesti narratiivien taakse, tulkittava esimerkiksi niiden liittymistä erilaisiin johtamistapoihin ja kerrottujen kokemusten takana oleviin täyttymättömiin toiveisiin ja tarpeisiin. Koodaamisen, alustavien teemojen luomisen, teemojen kehittämisen ja määrittelyn ohessa perehdyin syvemmin esimerkiksi johtamisen tapoihin ja tarkastelin asiaa myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta.

Hätäkeskuspäivystäjien ja johdon välinen etäisyys kuvastuu haastatteluissa pääosin melko suureksi. Vuorovaikutus mm. työaikojen mukauttamisesta ja joustoista päättävien kanssa koettiin hankalaksi, mikä liittyy edellisessä kappaleessa esiteltyyn, vuorotyömalliin liittyvään teemaan. Työajan kevennysten mahdollisuuksien epäselvyyksistä seurasi myös epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Henkilö oli oman työskentelynsä mahdollistamiseksi saanut jo jonkin aikaa tehdä mukautettuja työvuoroja, mutta sitten mahdollisuus poistettiin. Hän irtisanoutui tämän vuoksi.

”Mä tosiaan irtisanouduin sitten saman tien, kun mä totesin, että tää meni tämmöiseksi, että en mä jää taistelemaan tuulimyllyjä vastaan... mulla ei tosiaankaan ole energiaa siihen. Enkä mä halua olla semmoisessa työpaikassa, missä joku taistelee jonkun [...] kanssa. Jos se on hankalaa, niin kyllä mä niinku lähden sieltä ihan suosiolla.” (H2)

Tässä teemassa erittäin merkityksellistä on tapa, miten kolme haastateltua kuvailee oman itsen kokemista osana virastoa ja sen ydintyötä tekevää henkilöstöä. Kuvaavaa on myös puhe eri puolilla olemisesta.

”On semmoinen selkeä kahtiajako. Ihan vaikka konkreettinen asia, että ei käytetä esimerkiksi samoja taukutiloja, niin sekin kertoo niinku aika paljon. Ja on vähän silleen, että ei ole tervetullutkaan vaikka haluaisikin mennä tai muuta. Niin se on silleen vähän surullinen asia, että tuntuu, että siis vuoromestari kyllä pitää meidän puolia kyllä, mutta sitten siitä ylöspäin kun menee niin ei välttämättä. Tuntuu vähän että on niinku numero muiden joukossa joissain listoilla.” (H1)

Edellisen sitaatin henkilö koki olevansa kuin numero listalla. Toinen henkilö (H4) kuvaili uuteen työpaikkaan siirryttyään kokevansa siellä olevansa arvostettu, eikä enää kuin osa isompaa konetta. Kolmas henkilö koki olleensa hätäkeskuspäivystäjänä kuin kone, pieni ratas järjestelmässä.

”Mä olin niinku tavallaan semmoinen niinku... kone. Tiedätkö sä, semmoinen niinku pieni ratas siellä järjestelmässä?” (H5)

Kuvailut oman itsen kokemisesta numerona listalla tai koneen osana ovat yllättäviä ja herättäviä. Nuo lausahdukset voivat tulkintani mukaan kertoa kokemuksesta, jossa oma toimijuus, merkityksellisyys tai vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet. Tämä voi kuvastaa piirteitä organisaatio- ja johtamiskulttuurista. Se voi kertoa vähäisestä autonomiasta, työn merkityksen katoamisesta tai tunteesta, että henkilö olisi ikään kuin helposti korvattavissa oleva resurssi.

Teemassa merkityksellistä on myös pohdinta siitä, onko johtamistapojen takana oletus ihmisestä laiskana ja sellaisena, jolla ei olisi sisäistä motivaatiota ja kiinnostusta työhön. Esimerkki pienestä viimeaikaisesta, mutta samalla suuresti työssä jaksamiseen vaikuttavasta muutoksesta on taukojen seurannan valvonnan kiristäminen. Henkilö pohtii tämän liittyvän ihmiskäsitykseen.

”Totta kai jokaisessa työpaikassa on ehkä vähän semmoisia laiskempia ihmisiä, mutta kun valtaosa kuitenkin on sellaisia, että haluaa hoitaa työn hyvin. Ja antaa ehkä vähän liikaakin sille työlle. Niin jos sä joskus tarvitset vähän enemmän sitä taukoa, että sä jaksat paremmin. Noi on aika pitkiä noi kahdentoista tunnin työvuorot. Niin tavallaan, että jos niitäkin syynätään niin... Tai mun mielestä se on niinku väärä kohta, mistä niinku ruvetaan katsomaan. Ihmiset pitää taukoa sen

verran kun ne tarvitsee, että sä jaksat tehdä sen työn riittävän hyvin. Niin mun mielestä se ei ainakaan vie parempaan suuntaan. Siitä tulee vaan semmoinen perusolettamus, että ihan kun me ei haluttaisi tehdä töitä tai jotain. Se jotenkin niinku tuntuu kohtuuttomalta.” (H1)

Oman tulkintani mukaan tällaisten kokemusten kuvailu voi liittyä autoritäärisiin johtamistapoihin, jossa taustalla vaikuttaa oletus siitä, että ihmiset tarvitsevat valvontaa ja ohjausta. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan autoritäärinen johtaminen voi tuottaa tehokkuutta kriisitilanteissa, joissa tarvitaan nopeaa päätöksentekoa tai kulttuureissa, joissa korkea valtaetäisyys on hyväksytty. Mutta sen pitkäaikaiset vaikutukset ovat usein kielteisiä: työntekijöiden motivaatio, luovuus ja sitoutuminen heikkenevät, ja työilmapiiri voi muuttua pelon ja epäluottamuksen sävyttämäksi. Yksi haastatelluista pohtiikin, että onko nykyiset johtamistavat viraston tahtotilana ja tavoitteena. Hän pohtii, onko virastossa henkilöstöjohtamisen tapojen johtamista.

”Ja tota oon kyllä miettinyt sitä, että tiedetäänkö ihan niinku varmasti sitten ylimmässä johdossa, että minkälaista se käytännön johtaminen on sitten yksiköissä. Kyllä paljon pitäisi muuttua, että kyllä se johtaminen pitäisi muuttua sinne ihmislähtöisempään johtamiseen. Tämöinen mustavalkoinen murahtelu, se on mennyttä aikaa. Se kuuluu yhdeksänkymmentäluvulle, tänä päivänä johtaminen kuuluu olla kyllä hyvin erilaista.” (H2)

Haastatellut kokivat lähimmät esihenkilöt sellaisiksi, jotka olivat olleet tukena ja mahdollistivat työn tekemistä. Kenenkään haastatellun lähiesihenkilön toiminta ei ollut vaikuttanut irtisanoutumiseen. Mutta lähiesihenkilöä ylemmältä taholta tapahtuvasta johtamisesta oli kertynyt haastatelluille vähemmän hyviä kokemuksia, jotka liittyivät mm. epäoikeudenmukaisen kohtelun, luottamuksen menetyksen ja arvostamattomuuden kokemuksiin. Analyysiä tehdessäni päätin kyseessä olevan myös psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen viittaavista seikoista, ja kääntäessäni näitä narratiiveja ja kokemuksia toiveiksi, ne määrittyivät yksilön tarpeet huomioivaksi ja ihmislähtöiseksi johtamiseksi.

Osa haastatelluista oli pettynyt tunteeseen siitä, ettei hänen tai muiden hätäkeskuspäivystäjien näkökulmaa tai etua ajateltu. Nämä liittyivät erilaisiin kokemuksiin esimerkiksi henkilön kannalta huonojen neuvojen antamisesta, epäselvien johtamistapojen käyttämiseen päätettäessä mukautetusta ja yksilöllisestä työvuoromallista sekä selvitysprosesseista, mihin hätäkeskuspäivystäjät voivat virkavastuulla toimivina virkamiehinä joutua. Henkilö kuvailee tällaisen tilanteen olleen kuormittava.

”Sitä ei voi niinku vähätellä sitä sen vaikutusta, että jos niinku joutuu tommoiseen. Ja mä en ole herkkis. Mä en ole todellakaan herkkis.” (H4)

Henkilön alleviivatessa sitä, ettei hän ole herkkä, tulkitsen kertovan myös jotain organisaatiokulttuurista, jossa oletuksena tai vaatimuksena voi olla kyky kestää ja sietää rankkoja tilanteita ja niiden herättämiä tunteita. Näissä kyseenomaisissa tilanteissa kuormitus ei kuitenkaan tullut hätäilmoituksen tekijän suunnasta, vaan viraston sisäisistä toimintatavoista ja tilanteesta seuranneesta kuormituksesta.

Joitain muita tähän teemaan liittyviä kokemuksia olivat mm. uralla etenemisen ja työn vaihtelun mahdollisuuksien vähäisyys. Pitkään samaa työtä tehneet kokivat olevansa kyllästyneitä työhön, joka ei enää tarjonnut ammatillisia haasteita. He kokivat, ettei heidän osaamistaan hyödynnetty, eikä etenemismahdollisuuksia ollut muihin kuin esihenkilötehtäviin. Tähän liittyi myös kokemuksia siitä, että mahdollisuudet eivät olleet kaikkien saavutettavissa.

”Laitoksessa ei ole minkäänlaista työnkiertoa. Eli edes haluaisin välillä kokeilla jotain muuta niin sä et voi. Sitten on semmoisia projekteja, joihin yleensä aina valitaan samat henkilöt. Ne ei jakaudu niin kun sen mukaan, että se olisi tasapuolista tai muuta, että ne menee yleensä noin samoille henkilöille. Ja sitten jos et halua olla esihenkilö, niin ainoa mitä sä voit tehdä on hätäkeskuspäivystäjän työ.”  
(H4)

Viimeaikaiset henkilöstöetujen heikennykset, kuten viikkoliikuntatunnin lopettaminen ja lepohuoneen käytön rajoittaminen olivat tavallaan pieniä, mutta samalla suurestikin vaikuttaneita muutoksia. Lepohuoneen käyttökielto olikin yhden henkilön varsinainen irtisanoutumissy, kuten tuli esille ensimmäisen teeman kappaleessa. Se muodostui ylitsepääsemättömäksi esteeksi työssä jaksamiselle ja jatkamiselle. Mutta samalla teeman kertomuksissa tulee esille vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, kun henkilöstöön vaikuttavia päätöksiä ja muutoksia koetaan tulevan ikään kuin yllätyksenä, eikä niiden perusteluja välttämättä tiedetä tai ymmärretä.

Teema tuo esille, miten kokemukset johtamisen toimintatavoista, omasta toimijuudesta, oman itsen ja oman työn merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista vaikuttivat haastateltujen irtisanoutumiseen. Teemassa merkityksellistä on tapa, miten jopa puolet haastatelluista kuvailee oman itsen kokemista osana virastoa kuin koneen osana, rattaana tai numerona järjestelmässä. Teemassa hahmottuu mm. suureksi koettu valtaetäisyys.

## 4.3 Pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia

### 4.3.1 Teema 1: Työntekoa tukeva, ihmislähtöinen johtaminen ja toimintatavat

Ensimmäinen teema kuvaa, miten haastatellut näkevät pitovoiman vahvistamisen mahdollisuudeksi johtamis- ja toimintatapojen kehittämisen entistä enemmän työntekoa tukevaksi ja mahdollistavaksi. Teemaan sisältyy haastateltujen kuvailemia näkemyksiä ja toiveita työntekijälähtöisestä toiminnasta, henkilöstön kuuntelemisesta, tuesta, joustavammista toimintatavoista ja yksilöiden erilaisuuden huomioimisesta ja hyväksymisestä, jotta työn kuormitustekijät ja voimavarat voisivat olla tasapainossa.

”Kun sitä toimintaa johdetaan, niin se tulisi tapahtua niinku siten, että tuetaan päivystäjiä ennemmin ja ollaan niinku päivystäjien puolella ja mahdollistetaan. Ja yritetään parhaamme, että kaikki niinku selviytyisi siitä duunista, että se tulisi olla se lähtökohta.” (H2)

Haastatellut toivoivat joustavampaa ja ihmislähtöisempää johtamista mm. yksilön huomioimisessa työvuorosunnittelussa, työaikojen päätöksenteossa ja työn tauotuksessa. Hätäkeskuspäivystäjän työ on pakkotahtista ja pitkän työvuoron aikana tauot ovat tärkeitä. Taukojen pitäminen on kuitenkin säänneltyä. Haastatellut eivät pidä taukojen pitämisen tiukkaa sääntelyä ja rajoittamista toimintatapana, joka tukisi työssä jaksamista ja työn laadun ylläpitämistä. Päinvastoin eräs haastatelluista kuvailee esimerkinomaisesti tilannetta, jossa esihenkilö osaa toimia työntekoa mahdollistavasti ja tukevasti: esihenkilö on läsnä, kuuntelee, ottaa huomioon, tukee työntekijää ja päästää tauolle silloin, kun henkilöllä on siihen tarve esimerkiksi kuormittavan työtilanteen jälkeen.

”Jos on tuommoinen 10 tunnin päivä, niin siinäkin olisi sitten enemmän sitä joustavuutta. Muutakin kuin se ruoka- ja kahvitauko. Vaikka se pieni jaloittelu. Ihan että pääset vaikka hetkeksi sieltä salista pois... Vaikka sitä nyt olisi missä ohjeissa sanottu, niin vuoromestarilla pitää olla sitten pelisilmää siinä. Joillakin kyllä onkin, että ne tulee sanomaan että "hei, nyt ota kuulokkeet pois ja lähdetäänpä tuonne vähän hengittelemään." (H3)

Suoraan kysymykseen pitovoiman kehittämisestä muutamat haastatellut antoivat selkeän suoran vastauksen, joka liittyi henkilöstön kuuntelemiseen ja hyvään henkilöstöjohtamiseen panostamiseen.

”Kyllähän sitä henkilöstöä pitäisi kuunnella ja ihan sieltä lähteä niitä asioita selvittämään. Ja sitten ihan oikeasti toimia sen henkilöstön hyväksi. Mun mielestä se henkilöstö, joka vastaa puheluihin, niin ne on kaikkein tärkeimpiä. Ja heidän jaksamiseen ja siihen kuuntelemiseen ja työssä pysymiseen kannattaa selvittää varmaan kaikki keinot ja tehdä parhaansa senkin eteen.” (H3)

Eräs haastateltu kertoo, että hätäkeskuspäivystäjien työ ei välttämättä ole se tekijä, joka vaikuttaa irtisanoutumiseen, vaan enemmän vaikuttavat työn järjestelyt ja rakenteet.

”Meitä ei tavallaan voisi edes samaa muottiin kaikkia laittaa. Se ei tarkoita sitä, että etteikö haluaisi sitä itse työtä tehdä. Että itse työn sisältö ei välttämättä ole se asia vaan esimerkiksi, miten työ on järjestetty. (H6)

Hän pohtii myös perusteluita sille, miksi käytössä on niin pitkät työvuorot ja toimintatapa, jossa ihmiset ikään kuin pakotetaan samaan muottiin. Hän viittaa kertomuksessaan viraston verrattain melko lyhyeen historiaan. Hätäkeskuslaitos perustettiin vuonna 2001, jolloin luotiin viraston toimintamallien perusta ja monet niistä ovat käytössä vielä tänäkin päivänä, tai ne vaikuttavat toiminta- ja ajattelutapojen taustalla. Henkilö kertoi joidenkin vallitsevien toimintatapojen perusteluiden liittyneen oletukseen, että valtion virastossa kuuluisikin toimia kyseisellä tavalla.

”Mä en usko, että se on hyvä perustelu, että koska olemme valtion virasto, niin sen takia meillä on asiat näin. Se on tosi huono perustelu meille. Että oikeasti kuunneltaisiin niitä työntekijöitä, jotka tekee siellä operatiivisella puolella työtä. Ja haluttaisiin sitä työssä jaksamista. Ja sitä pitovoimaa. Niin silloin pitäisi olla sitä rohkeutta muuttaa niitä kaavoihin kangistuneita toimintatapoja, mitä valtion virastoon on muotoutunut. Kun se näyttäytyy siltä, että aika paljon sitä työntekijää niinku lähtee pois. Ja siinä ei ole välttämättä syynä työn sisältö, vaan se kokonaisuus, ja siinä on monta asiaa.” (H6)

Ihmislähtöisen, tukevan johtamistavan tarve korostuu haastatellun pohdinnassa hätäkeskuspäivystäjien itsekriittisyydestä ja tunnollisuudesta, mikä on kaukana autoritäärisen johtamistavan taustalla vaikuttavasta ihmiskäsityksestä. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa korostuu se, että tukeva, ihmislähtöinen johtamistapa voisi vaikuttaa ihmisten työssä jaksamiseen ja pysyvyyteen.

”Tuolla on ihan hirveästi sellaisia itsekriittisiä ja tunnollisia ihmisiä töissä. Ja tavallaan niinku takertuu niihin virheisiin ja kritisoi itseään niistä ja ei huomaa kaikkea sitä hyvää, mitä on tehnyt ja onnistunut. Niin se on kyllä yksi todella iso kuormittava tekijä.” (H1)

Useat haastatelluista pohtivat omaa ammatillista kasvua ja ammatti-identiteetin muodostumista. Yhteistä näille kertomuksille on se, että ensimmäinen työvuosi on vaativa ja erityisesti silloin kaivattaisiin hyvää tukea. Vasta-aloittaneiden hätäkeskuspäivystäjien tukemista ensimmäisen vuoden aikana nähdään tärkeäksi.

”Musta tuntuu, että just näillä tuoreilla päivystäjillä... he kauheasti niinku... et mä en nyt osannut tota, vaikka se on joku ihan pieni semmoinen siis mitätön juttu, niin sitten se otetaan tavallaan tosi raskaasti. Vaikka ei tarvitsisi, koska yksikään

hätäpuhelu ei ole kyllä täydellinen, koska kiireessä kun tehdään niin... Niin ei, ei sellaisia ole.” (H1)

Osassa haastatteluista toistuu kertomukset siitä, että työssä olisi voinut jatkaa, mutta erilaiset tekijät, kuten työvuoromallin joustamattomuus ajoi irtisanoutumaan. Lisäksi toivotaan, että mahdollistettaisiin erilaisia työmahdollisuuksia ja työnkiertoa.

Että ei käy niin, että kun ei jaksa enää sitä työtä niin on pakko irtisanoutua ja mennä toiselle työnantajalle, vaan pääsisi ehkä niinku kokeilemaan jotain muutakin. Mutta häke on niin pieni ja siellä niitä tehtäviä ei hirveästi ole, niin en mä oikein tiedä. Miten se onnistuisi? (H4)

Teema tuo esille, miten työntekoa tukevalla, ihmislähtöisellä johtamisella ja toimintatavoilla voitaisiin vaikuttaa henkilöstön pitovoiman kehittämiseen. Teemassa hahmottuu ilmiö, johon liittyy tarpeita johtamisen, toimintatapojen ja työn rakenteiden uudistamisesta. Teema kuvaa, miten haastatellut toivoisivat toiminnan ja toimintatapojen työn ympärillä olevan mahdollisimman tukevaa ja ihmislähtöistä. Toiveet liittyvät myös siihen, että ihmisten erilaisuus hyväksyttäisiin, huomioitaisiin ja sitä arvostettaisiin. Tulkitsen siis tämän teeman liittyvän myös ihmisten yksilöllisyyden, moninaisuuden, inklusiivisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden periaatteisiin ja toimintatapoihin.

#### 4.3.2 Teema 2: Työvuoromallin kehittäminen ja muita uusia ratkaisuja

Teema tuo esille, miten haastatellut jäsentävät työvuoromallin kehittämisen olevan mahdollisuus operatiivisen henkilöstön pitovoiman kehittämisessä. Teema sisältää myös haastateltujen yksittäisiä ratkaisuehdotuksia- ja ideoita henkilöstön pysyvyyden ja sitouttamisen kehittämiseksi.

Kehittämisen mahdollisuuksia pohtiessaan haastatellut kuvailevat edellytyksiä sille, miten he olisivat voineet jatkaa työssä. Useammallakin olisi ollut tähän motivaatiota. Yksi haastatelluista pohtii mahdollista kesätöihin hakemista, koska hän haluaisi tehdä työtä lyhyempinä ajanjaksoina. Kesätyössä tämä olisi mahdollista. Esille nousee toiveita, että työntekoa mahdollistettaisiin erilaisissa elämäntilanteissa, mitkä voivat liittyä esimerkiksi perhesyihin tai vuorotyössä jaksamiseen.

”Mää voisin ihan hyvin tehdä tätä työtä, jos mä saisin tehdä vaikka vajaata työaika tai jotenkin niinku 8-tuntisia päiviä tai jos siinä olisi semmoista henkilökohtaista niinkuin joustoa, että ihmiset saisi tehdä tätä sen verran kun pystyy tai haluaa pitkäaikaisesti.” (H1)

Useat haastatellut toteavat, että hätäkeskuspäivystäjän työhön sopivan työvuoron pituus olisi 8–10 tuntia. Nykyistä lyhyemmät työvuorot voisivat tukea työssä jaksamista ja jatkamista, eli henkilöstön pysyvyyttä. Samalla hätäkeskuspäivystäjien elämänlaatu voisi parantua.

”Mitä pitäisi kyllä todellakin pohtia ja miettiä, että onko se niinku, että joko sä oot 0 % töissä tai sitten sä oot 100 % töissä, että voisiko olla jotakin välimuotoakin siinä välissä. Sitä voisi keventää vähän siitä työajasta, että saisi semmoista niinku mielekästä elämää sitten niinku elää, ettei kaikki mene niinku resurssit työhön.” (H1)

Hän myös pohtii, että lyhyemmät työvuorot parantaisivat myös työn laatua, koska 12 tunnin ajan ei pysty olemaan täysin keskittyneenä koko aikaa, mitä hätäkeskuspäivystäjän työ kuitenkin vaatii. Toinen henkilö kertoo taukojen pitämisen olevan tärkeää jatkuvaa valppautta vaativassa työssä. Hän kuvailee, miten itse huomasi olevansa tauon tarpeessa.

”Jossakin vaiheessa kun oli väsynyt niin tota rupesi kysymään samoja asioita monta kertaa. Että vaikka sä sait sen vastauksen, mutta sulla ei aivot vain ota vastaan tietoa, niin on tietysti pakko lähteä tauolle”. (H6)

Hän pitääkin taukojen pitämistä tärkeänä henkilöstön työkyvyn ja työn laadun kannalta, eikä näe viime aikoina kiristynyttä taukojen valvontaa hyvänä suuntana, koska väsyneenä ei pysty hyvään laatuun työssä. Tavallaan tämä liittyy myös ihmislähtöisen ja tukevan johtamistavan teemaan.

”Noin vaativaa työtä, ja kuitenkin sen saman työvuoron aikana sun tunneskaala menee niinku ihan ylhäältä alas. Ja sun on aina oltava valmis ottamaan vastaan ihan mitä vaan, mitä tulee. Taukoprosentin laskeminen tulee aivan varmasti vaikuttamaan työssä jatkamiseen ja siihen, ootko sä kykeneväinen tekemään päätöksiä, että sulla on oikeasti selkeä se ajatus, se kirkas ajattelu niissä tilanteissa.” (H6)

Esille tuli myös toive selkeästä ikäohjelmasta, jolloin työajan kevennykset eivät vaatisi raskasta neuvotteluprosessia.

”Jos se olisi ihan selkeä ikäohjelma ollut, että sun ei tarvitse ruveta siitä niinku vääntämään ja neuvottelemaan ja jotain olemattomia perusteluja keksimään tai yrittää jotain tehdä, että pääsee varmasti sinne. Vaan jos sä ikäännyt ja haluat tehdä töitä, niin sitten kevennettäisiin sitä jollain tavalla.” (H3)

Haastatteluissa toistuu näkemys siitä, että työvuoroissa tulisi olla enemmän yksilöllistä joustoa. Haastatteluissa toistuvaa on myös kokemus siitä, että asian kehittäminen on kiinni tahtotilan puuttumisesta.

”Jos vaikka joku asuisi lähellä työpaikkaa, niin miksi ei hän voisi tehdä vaikka vähän lyhyempää työvuoroa useampana päivänä? Että jos se edesauttaisi sitä jaksamista? Että tuommoisia tavallaan, mitkä mun mielestä on täysin ratkaistavissa olevia

asioita, mutta se on vaan tahtotila – halutaanko vai eikö? Ja mä koen, että Hätäkeskuslaitoksella ei ole tahtoa tavallaan kuunnella tuosta asiassa työntekijöitä, jotta työntekijät vois paremmin.” (H6)

Yksi haastateltu vertaa hätäkeskusta sairaalamaailmaan, missä työskentelee suuria henkilöstömääriä. Hän pohtii, miksi sairaaloissa pystytään joustavaan ja yksilölliseen työvuorosuunnitteluun, mutta hätäkeskuksissa ei.

”Kyllä siellä vaan pystytään joustamaan, että pystytään henkilökohtaisia systeemejä tekemään, eikä vedota mihinkään niinku järjestelmiin, eikä mihinkään, että ollaan joku tietty laitos, vaan että siellä oikeasti halutaan.” (H6)

Joustavuuden kehittämisen toiveet liittyvät myös työvuorosuunnitteluun liittyviin vuorovaikutustapoihin ja ylipäätään vuorovaikutukseen.

”Ihmiset tarvii nykypäivänä ylipäätään sitä joustoa. Ei ihmiset halua, että ”tässä on sun vuorot, sä teet ne ja näistä ei keskustella”. Niin ei se ole kyllä nykypäivää enää. Ei ihmiset halua semmoista.” (H1)

Puolet haastatelluista muisteli menneinä vuosina tapahtunutta, uuden, yksilöllisen työvuorosuunnittelumallin kokeilua. Tämä melko alkuvaiheessa keskeytetty kokeilu vaikuttaa olleen heille merkityksellinen ja vahvasti mieleen jäänyt tapahtuma ja ajanjakso, koska työvuoromalli vaikuttaa sitä tekevien elämään niin konkreettisella tavalla ja laajuudella. Tuota uuden työvuoromallin kokeilua muistellaan sekä hyvällä että pahalla, mutta toteaapa eräs haastateltu myös sen, että jos kokeilua olisi jatkettu ja olisi opittu tekemään työvuorosuunnittelua tällä uudella tavalla – olisi kokeilun tulos voinut olla hyväkin. Sen jälkeen on ollut joitain muitakin työvuoromallien kokeiluja, mutta yksi haastatelluista kertoo kokeilujen vaihtoehtojen olleen sidottuna 12 tunnin työvuoropituuksiin. Muunlaisia vaihtoehtoja näissä kokeiluissa ei hänen mukaansa ollut.

Haastatteluaineistoa tarkastellessa ilmenee selkeästi, että nykyisen työvuoromallin uudistaminen nähdään yhdeksi oleelliseksi henkilöstön pitovoimaa parantavaksi kehittämismahdollisuudeksi. Vaikka eräs haastatelluista toteaaakin, että muutosten tekeminen ei ole helppoa ja se vaatii rohkeutta.

”Eihän asioitten muuttaminen ole ikinä helppoa, tai että olisi semmoista rohkeutta katsoa ihan uusin silmin. Toivoisi, että esimerkiksi tuo meidän työvuorojärjestelmä-systeemi, että siihen ihan jostakin ihan ulkopuolelta otettaisiin joku, joka uskaltaisi räjäyttää koko systeemin uusiksi ja sitä uskallettaisiin kokeilla.” (H6)

Joitain muita ratkaisuja, mitä haastatellut esittivät pitovoiman kehittämiseksi, oli mm. oppilaitosyhteistyön ja pääsykokeiden kehittäminen Pelastusopiston kanssa. Muutama haastateltu kertoo, että hyvät numerot todistuksessa eivät välttämättä kerro soveltuvuudesta

hätäkeskuspäivystäjän työhön, joten on tärkeää, että pääsykokeissa voidaan laadukkaalla tavalla arvioida koulutukseen hakevien soveltuvuutta työhön. Yksi haastatelluista pohtii myös sitä, miksi moni yllättyy vuorotyön ja työn raskaudesta Pelastusopistosta hätäkeskukseen siirryttyään. Hän esittää, että jotain pitäisi tehdä, ettei näin kävisi.

...Että ne on viikon tuolla töissä ja toteaa että ei ne jaksaa tällaista työtä, että eikö siellä oikeasti niinku siellä opistolla niinku kerrota, että se on vuorotyö, että se on raskasta, henkisesti raskasta vuorotyötä. Että sun pitää 12 tuntia tai 10 tuntia jaksaa olla ja vastata. Että pahimmillaan se puhelin soi koko ajan. Sä saat tauon silloin kun sä lähdet tauolle, mutta se soi helvetti koko ajan. Niin miten? Miten se niinku on mahdollista, että ne ihmiset ei tiedä, mihin työhön ne on tulossa? (H5)

Haastateltu pohtii työntöön mahdollistamisen yhdeksi keinoksi luoda kevyempi koulutusvaihtoehto esimerkiksi pelastajille tai ensihoitajille, ja mahdollistaa ns. keikkatyön tekeminen hätäkeskuksessa. Hän muisteli, että kunnallisen hätäkeskuksen aikaan tämä oli mahdollista.

”Kunnallisessa oli mahdollista, että esimerkiksi palomiehet tai sairaankuljettajat, jotka oli käynyt sen kurssituksen, ne kävi oman työn ohessa tekemässä keikkaa. Ne oli semmoisia niinku hyviä paikkaihmiä, että kun oli vajausta, niin ne tuli tekemään. Niin miksi ei voitaisi ajatella tällaista vaihtoehtoa, niille luotaisiin semmoinen vähän kevyempi koulutus. Siellä voisi olla hyvinkin osaavia ammattitaitoisia ihmisiä, jotka haluaisi vähän fyysisesti kevyempiin sisätöihin. [...] Ja voisi vaikka luoda sitten sellaisen niinku keikkajärjestelmän, että ne ei välttämättä olisi siellä aina, vaan ne olisi tämmöistä niinku täydentävää.” (H5)

Muutamissa haastatteluissa esiintyy perustavanlaatuinen, toteutustavoiltaan moninainen ja aikaa vievä ratkaisukeino pitovoiman kehittämiseen: Ratkaisu olisi yksinkertaisesti se, että huolehdittaisiin tavoitteenmukaisen henkilöstömäärän saavuttamisesta ja säilyttämisestä, koska hätäkeskuspäivystäjät kokevat henkilöstövajeen seuraukset työssään kuormituksen kasvuna.

”Häkessä ei ole riittävästi porukkaa vastaamaan hätälinjaan, niin ne työvuorot on niin kuormittavia silleen kun ne puhelumäärät sen työvuoron aikana on niin runsaat. Että pitäisi saada niinku enemmän väkeä sinne.” (H4)

Teema tuo esille, miten haastatellut jäsentävät työvuoromallin kehittämisen olevan mahdollisuus operatiivisen henkilöstön pitovoiman kehittämisessä. Työvuoromallilla on merkittävä vaikutus jokaiseen työntekijään, työyhteisöön, organisaation toimintaan ja hätäkeskuspalvelujen saatavuuteen. Henkilöstön työssä jaksamisen kautta se vaikuttaa myös hätäkeskuspalvelujen laatuun. Teema tuo esille konkreettisia keinoja henkilöstön sitouttamisen ja pysyvyyden kehittämisen mahdollisuuksiksi, kun kohteena on työvuoromalli ja siihen liittyvät käytännöt. Työterveyslaitoksen mukaan (n.d.) työvuoromalliin sisältyy työvuorosuunnittelun

keskeiset elementit, kuten vuorojen pituudet ja ajoitus, tauot ja palautumisjaksot, viikoittaiset lepoajat, vuorokierrat ja ergonomisen työvuorosuunnittelun periaatteet. Teema rakentuu tämän aihealueen ympärille, ja toiveet kohdistuvat erityisesti yksilöt huomioivaan ja joustavaan työvuoromalliin ja sen toimintatapoihin.

Teema tuo ilmi myös haastateltujen sitoutumisen tasoa, koska tulkitsen heidän pohtineen näitä asioita jo aiemminkin, ja vielä irtisanoutumisen jälkeenkin heillä oli motivaatiota kertoa haastattelussa näistä kehittämisajatuksista ja -ideoista. Haastatellut kertoivat omista kokemuksistaan ja omista näkemyksistään oman kokemuksen lisäksi myös laajemmin koko hätäkeskuksen tai viraston näkökulmasta katsoen. Teemassa tulee esille toiveita Hätäkeskuslaitoksen uudistumisesta ja uusista ratkaisuihin, joka kuvastaa tulkintani mukaan toiveikkautta viraston kehittämistä ja tulevaisuutta kohtaan. Teemassa kuvastuu, miten haastatellut ymmärtävät muutosten ja uudistusten olevan haastavia, työläitä ja rohkeutta vaativia, mutta uskovat niiden toteuttamisen olevan kuitenkin mahdollista.

Tässä kappaleessa olen esitellyt refleksiivisellä temaattisella analyysillä muodostamani tutkimuksen teemat, kertonut, mitä teemat kertovat ilmiöistä, miten teemat näkyvät haastateltujen kertomuksissa ja miten ne liittyvät tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa kappaleessa kertaan vielä lyhyesti tutkimuksen keskeiset havainnot ja johtopäätökset, tutkimuksen rajoitteet, ehdotuksia jatkotutkimusaiheille ja tutkimustulosten käytännön soveltamismahdollisuuksia.

## **5 Pohdinta**

### **5.1 Johtopäätökset**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoite on antaa vastauksia siihen, minkälaisia ovat tekijät, jotka vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumiseen, ja mitä kehittämällä olisi mahdollista parantaa hätäkeskuspäivystäjien pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelen pitovoimaa erityisesti pysyvyyden ja sitouttamisen näkökulmista. Tutkielma antaa konkreettista tietopohjaa hallitusohjelmaan kirjattuun tehtävään selvittää tarvittavat toimet, joilla Hätäkeskuslaitoksen pitovoimaa työnantajana voidaan parantaa.

Kuuden henkilön haastattelusta koostuvan tutkimusaineiston refleksiivisen temaattisen analyysin tuloksena muodostui kaksi teemaa irtisanoutumissyistä ja kaksi pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksista. Tulkitsen haastateltujen näkevän pitovoiman kehittämisen

mahdollisuuksiksi juuri niiden syiden kehittämistä, mitkä vaikuttivat heidän irtisanoutumispäätöksensä tekemiseen. Näen sekä irtisanoutumisen syiden että pitovoiman kehittämisen teemojen liittyvän toisiinsa: ne muodostavat eheän kokonaisuuden, joka vastaa tutkimuskysymyksiin.

Haastateltujen irtisanoutumiseen vaikuttaneissa tekijöissä korostuvat työvuoromallista seuraavat haasteet työssä jaksamisessa, palautumisessa sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Tähän vaikuttavat mm. kokemukset työvuorosuunnittelun ja työvuoromallin joustamattomuudesta, pakkotahtiselle ja jatkuvaa valppautta vaativalle työlle huonosti soveltuvat pitkät työvuorot ja työvuorokierron jatkuva rytmin vaihtelu. Palautumisen haasteista voi seurata jaksamisongelmia, elämänlaadun heikkenemistä ja pelkoa työn laadun huonontumisesta ja työssä suoriutumisesta.

Haastatellut kokevat pitovoimaan vaikuttavana kehitysmahdollisuutena työvuoromallin kehittämisen joustavammaksi ja nykyistä enemmän yksilöllisiä tarpeita huomioivammaksi. Sopivaksi työvuorojen pituudeksi nähdään 8–10 tuntia, mikä parantaisi myös hätäkeskustyön laatua. Irtisanoutumiselle kaivataan vaihtoehtoja, ja työntekoa tulisi tukea sekä mahdollistaa erilaisissa elämäntilanteissa. Uusia ratkaisuja tulisi rohkeasti etsiä työvuoromallin uudistamisen lisäksi liittyen mm. koulutukseen, työnkiertoon ja uramahdollisuuksiin.

Haastateltujen työntekijäkokemukseen liittyy kokemuksia itsestä kuin koneen rattaana tai numerona listoilla, mikä kertoo olosuhteista, joissa oma toimijuus, merkityksellisyys tai vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet. Johtamiseen liittyy etäisyyden ja psykologisen sopimuksen purkautumiseen viittaavia kokemuksia. Toiveet ja tarpeet ihmislähtöiselle, tukevalle ja välittävälle, eli toisin sanoen valmentavalle johtamiselle eivät ole täyttyneet.

Näinpä tämän pro gradu -tutkielman yhtenä johtopäätöksenä on, että hätäkeskuspäivystäjän työ edellyttäisi sitä tekevien tueksi ihmislähtöisiä johtamis- ja toimintatapoja. Henkilöstöä tulisi kuunnella, ymmärtää yksilöllisyys ja yksilölliset tarpeet sekä kehittää työn rakenteita ja käytäntöjä yhä enemmän sellaisiksi, mitkä mahdollistavat ja tukevat työntekoa, työkykyä, työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja pysyvyyttä. Henkilöstön pitovoimaa olisi mahdollista vahvistaa toiminta- ja johtamistapojen kehittämällä ja uudistamisella.

## **5.2 Keskeiset havainnot**

Oma oletukseni ennen tutkielman tekemistä oli, että ehkä hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumiseen vaikuttava, merkittävin tekijä ei olisikaan itse työ, vaan työn ympärillä olevat

rakenteet ja toimintatavat. Tämä oletukseni kävi toteen, ja haastatteluaineiston analysoinnissa sainkin todeta, että hätäkeskuspäivystäjän työn kuormittavuus ei esiintynyt niin paljon kuin työvuoromalliin, siihen liittyviin toimintatapoihin ja sen kuormittavuuteen liittyvät aiheet. Nämä työn ja toimintatapojen rakenteet ovat Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työn ulkoisiin olosuhteisiin liittyviä hygieniehtekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen motivaation ohella. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja palautuminen ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa (Rauramo 2004, 27–28). Se, että irtisanoutumissyöt liittyvät paljolti työn järjestelyihin ja sisäisiin toimintatapoihin, ovat mielestäni työnantajan näkökulmasta katsoen positiivinen asia, koska hätäilmoitusten sisältöihin tai ilmoitusten tekijöiden käyttäytymiseen työnantaja ei pysty juurikaan vaikuttamaan, mutta työn rakenteisiin ja toimintatapoihin voi.

Työn kuormittavuuden ja resurssien epätasapainoa kuvaava työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources -malli, JD-R) on yhdistettävissä tutkielman tuloksiin. Se tarjoaa viitekehysten työntekijöiden hyvinvoinnin ja irtisanoutumisaikojen ymmärtämiseksi (Bakker & Demerouti, 2007). Mallin mukaan työn vaatimukset – kuten korkea työmäärä, aikapaineet ja emotionaalinen kuormitus – voivat johtaa stressiin ja uupumukseen, mikäli työntekijällä ei ole riittävästi käytettävissä olevia voimavaroja, kuten autonomiaa, sosiaalista tukea tai palautetta. Työn vaatimusten ja resurssien välinen epätasapaino voi heikentää työn imua ja sitoutumista, mikä puolestaan lisää irtisanoutumisriskiä. Tämä tulee esille esimerkiksi kuvailussa, jossa haastateltu kertoi päättäneensä, ettei halua olla koko ajan väsynyt ja uhrata elämänsä työlle. Moni muukin haastateltu kuvaili tilannetta, missä ei vain enää voinut jatkaa työssä, vaikka siihen olisikin ollut motivaatiota. Irtisanoutumiseen vaikutti siis työn vaatimusten kallistuttua suuremmiksi kuin voimavarat. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti Hätäkeskuslaitoksessakin pitovoiman kannalta olennaista olisi tasapainottaa työn vaatimuksia ja lisätä työntekijöiden käytettävissä olevia resursseja esimerkiksi lisäämällä palautteen antamista, autonomiaa ja työyhteisöstä saatavaa tukea.

Tutkielman tulokset ovat linjassa myös sosiaalisen vaihdannan ja sitouttamisen teorian (Social Exchange Theory) kanssa (Blau, 1964). Sen mukaan työntekijät ja organisaatiot toimivat vastavuoroisen vaihdannan periaatteella. Kun työntekijät kokevat saavansa organisaatiolta tukea, arvostusta ja reilua kohtelua, he ovat taipuvaisia vastaamaan tähän sitoutumisella ja lojaalisuudella. Sosiaalisen vaihdannan periaatteet korostavat organisaation velvollisuutta ylläpitää luottamuksellista ja oikeudenmukaista suhdetta työntekijöihinsä. Pitovoimaa voidaan siten vahvistaa johtamiskäytännöillä, jotka tukevat avoimuutta, osallisuutta ja tasapuolisuutta, ja ymmärtämällä psykologisen sopimuksen vaalimisen tärkeyden.

Psykologinen sopimus työntekijän ja organisaation välisenä vastavuoroisena sanattomana sopimuksena on työkäyttäytymisen ja työasenteiden näkökulmasta merkittävä. Se koostuu odotuksista, lupauksista, luottamuksesta ja koetusta oikeudenmukaisuudesta. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa työtytymättömyyttä ja heikentää organisaatioon sitoutumista. Täytynyt psykologinen sopimus puolestaan lisää työntekijän tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutumista. (Ring, Laulainen & Rissanen, 2019.) Psykologisen sopimuksen ydin on koettu vastavuoroisuus: työntekijä uskoo työnantajan sitoutuneen tiettyihin lupauksiin, esimerkiksi tuki, reilu kohtelu, kehittämismahdollisuudet, ja samalla hän kokee työnantajan odottavan häneltä esimerkiksi sitoutumista ja hyvää suoritusta (Conway ja Briner, 2005, 19–36). On tärkeää huomioida, että psykologinen sopimus muuttuu aina muutoksessa, joten psykologisen sopimuksen ylläpitämiseen ja vaalimiseen tulee muutostilanteiden muutosjohtamisessa kiinnittää erityistä huomiota.

Haastateltujen kohdalla oli syntynyt kokemuksia, jossa sosiaalisen vaihdannan ja sitouttamisen periaate (Social Exchange Theory) ei ollut enää tasapainossa. Kun käännän haastateltujen kertomuksia irtisanoutumiseen vaikuttaneista tekijöistä ja syistä toteutumattomiksi toiveiksi, tulkitsen kertomusten kuvaavaan pettymystä johtamiskulttuuria ja psykologisen sopimuksen pitävyyttä kohtaan. Hahmotan kertomusten takaa toiveita, miten he olisivat toivoneet olevansa enemmän kuin koneen ratas tai numero listalla ja heidät olisi nähty ja kohdattu ihmisinä niin työssä kuin kahvitauollakin. He olisivat toivoneet, että heidän yksilölliset toiveensa ja tarpeensa olisi otettu huomioon, ja ettei olisi syntynyt kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta tai työmotivaation aliarvioimisesta. Tulkitsen toiveiden liittyvän erityisesti ihmislähtöiseen ja valmentavaan johtamiseen, mitä kuvaavat mm. toiveet kuuntelemisesta, tukemisesta ja samalla puolella olemisesta.

Tämän tutkielman tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin Pelastusopiston vuonna 2019 julkaisema selvitys hätäkeskuspäivystäjävajeesta, jonka mukaan syitä hätäkeskuspäivystäjän työstä poishakeutumiseen olivat merkittävästi paremmat työajat muualla, työvuorojärjestelyiden joustamattomuus, mielekkäämpi työ muualla, liian pitkät työvuorot sekä työn epäsäännöllisyys ja kolmivuorotyö. Lisäksi esiin nousivat erityisesti työvuorosuunnittelu ja sen joustamattomuus, työvuorojen pituudet ja heikko henkilöstöjohtaminen.

Irtisanoutumissyistä kertovat tulokset olivat siis hyvin samankaltaiset tuossa vuonna 2019 julkaistussa tutkimuksessa kuin tässäkin pro gradu -tutkielmassa, joten irtisanoutumissyiden osalta tämä tutkimus ei siis tuonut juurikaan uutta tietoa esille. Mutta henkilöstön pysyvyyden ja sitouttamisen näkökulmasta tämä tutkielma tarjoaa uutta näkökulmaa ja pitovoiman konkreettisia kehittämismahdollisuuksia. Työhön liittyviä rakenteita ja toimintatapoja pystytään

muuttamaan ja kehittämään, jos se vain on tahtotilana. Kappaleessa 5.3. esitän tutkielman tuloksen käytännöllisiä sovellusmahdollisuuksia.

Kansainväliseen kontekstiin verrattaessa on nähtävissä hyvinkin paljon samankaltaisuuksia eri maiden hätäkeskusten ilmiöiden välillä. Suomessa henkilöstön lähtövaihtuvuus ei kuitenkaan ole aivan niin suurta kuin niissä maissa, mihin viitataan kappaleessa 2.5. Yhteistä niiden ja Suomen Hätäkeskuslaitoksen hätäkeskusten välillä on pitkittynyt henkilöstövaje tai -pula. Tässä tutkielmassa työn sisällöllinen kuormittavuus ei noussut erityiseksi irtisanoutumiseen johtaneeksi syyksi, kuten se on Yhdysvalloissa. Siellä myös vanhentunut tekniikka oli yksi irtisanoutumiseen vaikuttava tekijä.

Arvostuksen kokemus nousee esille kansainvälisessä kontekstissa, ja se resonoi myös tämän tutkielman tulosten kanssa. Pitovoiman kehittämiseksi Yhdysvalloissa ja Ruotsissa on lisätty henkilöstön arvostamisen kokemuksia ja vahvistamalla esihenkilötyön osaamista.

Eurooppalaisen hätänumerojärjestön EENAN artikkelissa (2012) korostetaan, että kun työntekijät kokevat, että heidän hyvinvointinsa, osaamisensa ja palautumisensa otetaan vakavasti, heidän sitoutumisensa vahvistuu ja irtisanoutumisen todennäköisyys pienenee. Johtamistapojen kehittämisellä on siis mahdollista lisätä myös arvostuksen kokemista.

### **5.3 Tutkimuksen arviointia, rajoitteet ja ehdotuksia jatkotutkimusaiheille**

Haastateltujen kokemuksia ja haastatteluaineistoista refleksiivisellä teema-analyysillä määriteltyjä teemoja ja tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko virastoon, koska ne kertovat vain haastateltujen kokemuksista ja ovat toisaalta tutkijan tekemän analyysin tulos. Tutkielman tuloksissa korostuu haastateltujen henkilöiden kokemukset. Kuuden henkilön otos on vain pieni otos noin 600 henkilön organisaatiosta, joten yleistettävyyteen tähtääviä vastauksia olisi pyydettävä suuremmalle henkilöstömäärälle kohdistettavalla ja säännöllisesti toteutettavalla kyselyllä.

Tutkimusprosessi sujui hyvin alun hankaluuksien jälkeen. Alkuperäinen suunnitelmani käyttää valmiiksi täytettyjä lähtöhaastattelulomakkeita tutkimusaineistona vaihtui uuden tutkimusaineiston hankkimiseen. Tämä sekä tutkielman tekeminen oman työn ohella, viivästytti hieman työn valmistumista. Analyysimenetelmä ei ehkä ollut helpoimmin sovellettavissa virastomaailmaan, jossa virkamiehen oma äänen kuuluminen ja tulkinnat jäivät useimmiten faktojen ja asiakeskeisyyden taakse. Refleksiivisessä temaattisessa analysoinnissa oli kuitenkin opetettava kuvaamaan omia tulkintoja. Jos tekisin tutkielman uudelleen, valitsisin ehkä jonkun toisen analyysimenetelmän, kuten esimerkiksi tavallisen sisällönanalyysin.

Olen kuitenkin tyytyväinen työn tulokseen ja koen että tutkielma vastaa tutkimuskysymyksiin. Sovellusmahdollisuuksia toteuttamalla on mielestäni mahdollista kehittää Hätäkeskuslaitoksen toimintaa, sen henkilöstön pitovoimaa sekä sitä kautta vaikuttaa myös hätäkeskuspalvelujen laatuun. Toivon, että tutkielma mahdollisesti huomioidaan yhtenä hallitusohjelman toteuttamisen toimenpiteenä, koska se antaa vastauksia tavoitteeseen selvittää Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksia. Hyvä pitovoima vahvistaa työnantajakuva ja -mainetta, mikä puolestaan lisää Hätäkeskuslaitoksen vetovoimaa työnantajana ja työpaikkana.

Oma roolini sekä viraston asiantuntijana että pro gradu -tutkielman tekijänä saattoi vaikuttaa työn tekemiseen niin hyvällä kuin myös rajoittavalla tavalla. Laaja asiantuntemus ja kokemus Hätäkeskuslaitoksesta tuki tutkielman tekemistä, mutta toisaalta virastoa ennalta tuntematon henkilö olisi voinut tarkastella asiaa aivan uudesta näkökulmasta. Koen vahvuudekseni kuitenkin sen, että erittäin kehittämissuuntautuneena ja hyvin laajojakin, pitkän aikavälin työkokonaisuuksia pelkäämättömänä asiantuntijana näen tämän tutkielman tuloksissa paljon toteutettavissa olevia kehittämisen mahdollisuuksia.

Tämän tutkielman tuloksiin liittyvä jatkotutkimusaihe voisi olla hätäkeskuspäivystäjien työhön soveltuvan ja parhaiten toimivan työvuoromallin selvittäminen: minkälainen työvuoromalli toimisi parhaiten sekä hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyden että hätäkeskuspalvelujen laadun ja saatavuuden kannalta? Minkälainen työvuoromalli tukisi hätäkeskuspäivystäjien työssä jaksamista, palautumista ja työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, kun otetaan juuri hätäkeskuspäivystäjän työn luonne ja vaatimukset huomioon?

Muita tutkimusaiheita voisi olla vastaavanlaisen tutkielman tekeminen kohdistuen viraston hallintohenkilöstöön ja vasta-aloittaneiden hätäkeskuspäivystäjien työntekijäkokemus: minkälaista tukea he kaipaavat hätäkeskus-työuransa alkuaikoina? Tutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, kuinka paljon sijaistraumatisoitumista ja myötätuntuupumusta esiintyy hätäkeskuspäivystäjien keskuudessa ja saavatko he siihen riittävästi tukea ja apua?

Kansainvälisessä kontekstissa on myös useita tutkimusaiheita, koska eri maiden hätäkeskuksissa on hyvin samankaltaisia piirteitä ja haasteita. Voisi selvittää, miten esimerkiksi palautumiseen, työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, hyvin toimivaan työvuoromalliin ja henkilöstön pitovoimaan liittyvät haasteet on ratkaistu muissa maissa? Löytyisikö muiden maiden hätäkeskuksista toimintatapoja ja ratkaisumalleja, jotka voisivat toimia myös Suomessa?

#### 5.4 Tulosten sovellusmahdollisuuksia

Hätäkeskuspalvelujen tuottaminen tavoitetta pienemmällä henkilöstömäärällä voi johtaa siihen, että henkilöstö joutuu tekemään suurempaa työmäärää kiireisemmällä työtahdilla, kuin mikä on tarkoitus. Haastatteluissa tuli esille myös se, että henkilöstövajeen seurauksena voidaan joutua perumaan koulutuksia tai vuororyhmän yhteisiä tilaisuuksia, jolloin henkilöille jää vähemmän aikaa ja mahdollisuuksia esimerkiksi uusiin ohjeisiin perehtymiseen tai muuhun osaamisen ylläpitämiseen. Henkilöstövaje on siis yksi viraston ydintyötä tekeviin hätäkeskuspäivystäjiin kohdistuva kuormitustekijä, ja se voi vaikuttaa hätäkeskuspalvelujen laatuun ja hädässä olevan ihmisen avun saantiin. Pitovoimatekijöiden kehittämisen mahdollisuuksien selvittämiseksi – ja myös toteuttamiselle – on selkeä tarve.

Vuoden 2025 tilinpäätöksessä (Hätäkeskuslaitos 2026a) todetaan, että hätäkeskuspäivystäjien vuosittaiset koulutusmäärät eivät ole riittäneet kattamaan viraston viime vuosien rekryointitarpeita. Ratkaisuna henkilöstövajeeseen virasto on usean vuoden ajan esittänyt sisäministeriölle hätäkeskuspäivystäjien koulutusmäärien kasvattamista, jotta tavoitteenmukainen henkilöstömäärä kyettäisiin saavuttamaan ja ylläpitämään. Vuonna 2026 järjestetäänkin ylimääräinen kurssi. Mielestäni kuitenkin koulutusmäärien kasvattamiseen pyrkimisen lisäksi tulisi samanaikaisesti panostaa suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti henkilöstön pitovoimaa tukevien rakenteiden ja toimintatapojen kehittämiseen.

Haastateltujen kokemukset siitä, miten työhön ja sen työvuoromalliin sopeutuminen vie aikaa, ovat samansuuntaisia kuin Yhdysvalloissa. Siellä monet hätäkeskuspäivystäjät irtisanoutuvat jo kahden tai kolmen kuukauden päästä työn aloituksesta, mistä seuraa merkittäviä taloudellisia seurauksia ja vaikutuksia hätäkeskuspalvelun laatuun (McAleavy, T., Choi, B., & Arlikatti, S. 2021, 3–6). Tämän tutkielman haastatellut kykenivät ylittämään tämän haastavan alkuvaiheen, mutta sekä tämän tutkielman tulokset että yhdysvaltalaisien kokemukset kertovat sen tärkeydestä, että vasta-aloittaneiden hätäkeskuspäivystäjien työuran alkua on tärkeää tukea. Se, kuinka pitkään vastavalmistuneet hätäkeskuspäivystäjät pysyvät töissä, ei kuulu Hätäkeskuslaitoksessa seurattaviin henkilöstölukuihin, mutta tämä varmastikin kannattaisi niihin lisätä, jos henkilöstön sitouttamiseen ja pysyvyyteen halutaan vaikuttaa ja panostaa. Ensimmäiset kuukaudet hätäkeskuspäivystäjän työssä voivat olla vaativia, ja heidän tukemiseensa ja sitouttamiseen tämän erikseen määriteltävän ajanjakson aikana kannattaa panostaa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti.

Vuonna 2026 Häätäkeskuslaitos täyttää 25 vuotta. Muihin valtion virastoihin verrattuna se on vielä melko nuori, mutta tässäkin iässä voi olla paikallaan katsoa asioita uusin silmin tai tehdä jopa uudistuksia, kuten eräs haastateltu toivoi työvuoromallin osalta. Jos toimintatavat ja henkilöstöjohtamisen periaatteet ovat muotoutuneet 2000-luvulla, ja jos ne ovat perustuneet olettamuksiin siitä, miten valtion virastossa tulee toimia, kuten yksi haastatelluista kertoi – olisi paikallaan tarkastella asiaa uudesta näkökulmasta. Esimerkiksi valtion henkilöstöstrategia kertoo, minkälaisia toimintatapoja valtion virastoilta odotetaan nyt.

Kokemukset johtamistavoista muodostuvat sekä irtisanoutumiseen vaikuttaneeksi tekijäksi että pitovoiman kehittämisen mahdollisuudeksi. Johtamiskulttuuri rakentuu ihmisten välisissä suhteissa sekä arjen kohtaamisissa, toiminnassa ja teoissa – siinä, miten työntekijät kokevat esihenkilöiden toimintamallit ja -tavat, miten hän priorisoi asioita, kommunikoi ja esimerkiksi ratkaisee ongelmia työyhteisössä (Nikula 2022, 30). Työnantaja voi henkilöstöjohtamisen linjauksilla ja henkilöstöpoliittisilla päätöksillä tarjota parempaa sitoutumista edistäviä puitteita ja johtamista, kuten Hyppänen (2007, 143–144) kuvaa sitouttamista.

Autoritäärinen ja hierarkkisuutta korostava johtaminen voi tuottaa tehokkuutta ja nopeaa päätöksentekoa kriisitilanteissa (Viitala & Jylhä 2019). Mutta on kuitenkin ymmärrettävä, että autoritäärinen johtaminen ei ole ihmislähtöistä johtamista. Valtion yhteisen henkilöstöstrategian mukaan johtamisessa tulisi pyrkiä juurikin ihmislähtöiseen johtamiseen. Lisäksi strategiassa todetaan, että valtiolla panostetaan ammattimaiseen johtamiseen, henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Näin ollen myös valtion henkilöstöstrategia näyttää suuntaviivoja ja ratkaisuja pitovoiman kehittämiseen ja tukee myös tämän tutkielman johtopäätösten ja sovellusehdotusten toteuttamista.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö: osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöstrategia ohjaa sitä, miten organisaatio rekrytoi, kehittää, sitouttaa ja huolehtii osaavan henkilöstönsä pysyvyydestä. (Viitala 2009, 19–20). Tällä hetkellä Häätäkeskuslaitoksella ei ole henkilöstöstrategiaa, ja mielestäni sellaisen luominen olisi yksi ratkaisu henkilöstön pitovoiman parantamiseen. Henkilöstöstrategian keskeinen tehtävä on varmistaa, että organisaation henkilöstöresurssit ovat linjassa sen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Se toimii välineenä, joka muuttaa henkilöstöön liittyvät toimenpiteet reaktiivisesta ongelmien ratkaisemisesta ennakkoivaksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi. Lisäksi henkilöstöstrategia tukee osaamispääoman rakentamista ja ylläpitoa, mikä on keskeinen

edellytys organisaation toimintakyvylle. Henkilöstöstrategian avulla voidaan määritellä selkeät linjaukset mm. johtamistavoille, rekrytoinnille, osaamisen kehittämiseksi ja työssä pysymistä tukeville käytännöille, mikä vahvistaa organisaation resilienssiä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia kustannuksia. Henkilöstöstrategia olisi siten teoreettisesti perusteltu ja käytännöllisesti välttämätön väline, joka mahdollistaisi henkilöstöressurssien pitkäjänteisen, vaikuttavan ja kestävä johtamisen.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös tiedolla johtaminen, minkä keskeinen osa on henkilöstölukujen systemaattinen mittaaminen ja seuranta. Henkilöstö on organisaation keskeinen voimavara, joten sen tilaa kuvaavien tunnuslukujen seuraaminen on välttämätöntä osaamispääoman ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Ilman henkilöstömittareita toiminta jää helposti reaktiiviseksi, jolloin ongelmiin puututaan vasta niiden ilmettyä. Mittaaminen mahdollistaa ennakkoinnin: esimerkiksi vaihtuvuuden, kuormituksen tai rekryointitarpeiden kehitystä voidaan seurata ja niihin voidaan vaikuttaa ajoissa. Tämä tukee myös sitä, että henkilöstöön liittyviä päätöksiä voidaan tehdä tietoon perustuen eikä oletusten varassa. Kannattavaa olisi määritellä nämä henkilöstölukujen mittarit ja niiden laskentatavat, kuten esimerkiksi vaihtuvuuteen liittyvien lukujen kohdalla. Myös hätäkeskuspäivystäjien työurien pituutta ja erityisesti vasta-aloittaneiden pysyvyyttä kannattaisi seurata pitkällä aikavälillä.

Ammattitaitoiset työntekijät ovat organisaation menestyksen tekijä. Henkilöstön pitovoiman kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä, miten työntekijät kokevat työnsä ja organisaation. Groysbergin & Spainin (2016) mukaan henkilöstöstä tulee oppia, miksi he pysyvät töissä, miksi he irtisanoutuvat ja miten organisaation pitää muuttua. Huolella pohdittu lähtöprosessi voi luoda jatkuvan palautekanavan näistä kaikista kolmesta aihealueesta. Lähtöhaastattelu, kysely tai näiden yhdistelmä, voi kehittää esihenkilön kuuntelutaitoja, paljastaa, mikä toimii ja mikä ei toimi organisaatiossa, tuo esille piilossa olleita ongelmia tai mahdollisuuksia, ja luo oleellista ja arvokasta tietoutta. Se kertoo, että kokemuksilla, mielipiteillä ja näkökulmilla on väliä. Lähtöhaastattelu voi myös muuttaa irtisanoutuneet työntekijät organisaation puolestapuhujiksi ja lähettiläiksi vuosiksi eteenpäin. Pitovoiman kehittämisellä on vahvat vaikutukset myös vetovoimaan, koska kaikki hätäkeskuspäivystäjän työstä irtisanoutuneet toimivat myös työnantajakuvan niin sanottuina lähettiläinä. Kertomukset ja kokemukset työstä ja työpaikasta vaikuttavat viraston työnantajamaaineeseen ja vetovoimaan työpaikkana. Tästäkin syystä on tärkeää huolehtia hyvästä työntekijäkokemuksesta.

Näin ollen esitänkin, että lähtöprosessia ja siihen liittyvää tiedolla johtamista tulisi kehittää. Prosessiin kuuluisi mm. lähtöhaastattelu ja sähköinen lähtökysely. Tämä tutkielma toi esille

kuuden haastatellun kokemuksia ja näkemyksiä, mutta systemaattisella lähtöprosessilla haastatteluineen ja kyselyineen, voidaan saada tätä tutkielmaa laajempaa ja kattavampaa tietoa henkilöstön irtisanoutumiseen johtaneista syistä ja pitovoiman kehittämisen mahdollisuuksista. Tästä prosessista saatavia tietoja ja mittareita tulisi seurata säännöllisesti viraston johtoryhmän kokouksissa, ja tietoja tulisi käyttää tiedolla johtamisen perustana.

Hallitusohjelman yhtenä tavoitteena on selvittää tarvittavat toimet Häätäkeskuslaitoksen pitovoiman kehittämiseksi. Tutkielman otsikossakin oleva sitaatti kuvaa mielestäni oleellisinta tutkielman tulosta.

”Kyllähän sitä henkilöstöä pitäisi kuunnella ja ihan sieltä lähteä niitä asioita selvittämään. Ja sitten ihan oikeasti toimia sen henkilöstön hyväksi. Mun mielestä se henkilöstö, joka vastaa puheluihin, niin ne on kaikkein tärkeimpiä. Ja heidän jaksamiseen ja siihen kuuntelemiseen ja työssä pysymiseen kannattaa selvittää varmaan kaikki keinot ja tehdä parhaansa senkin eteen.” (H3)

Henkilöstön pitovoiman vahvistamisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden kehittämisen ratkaisuja löytyy henkilöstön kuuntelemisesta ja työntekijäkokemuksen huomioimisesta.

## 6 Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications Ltd.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.  
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.  
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chapman, A. (n.d.). Exit interviews. *Businessballs*. <https://www.businessballs.com/human-resources/exit-interviews/>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08–16. <https://doi.org/10.9790/487x-1420816>
- Ervasti, O. (2024). *Mikä pitää meidät linjassa? Häätäkeskuslaitoksen operatiivisen henkilöstön sitoutumistekijät*. Opinnäytetyö (AMK), Oulun ammattikorkeakoulu.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2024121636124>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2022). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- European Emergency Number Association. (2012). *Psychological support of 112 call takers*. EENA. <https://eena.org/wp-content/uploads/2019/10/Psychological-support-of-112-call-takers.pdf>
- Forsten, P. (2019). *Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät hätäkeskuspäivystäjän työssä* [julkaisematon kandidaatintutkielma]. Lapin yliopisto.
- Groysberg, B. & Spain, E. (2016, April). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Hakala, J. T. (2005). *Graduopas: Melkein maisterin niksikirja*. Gaudeamus.
- Helsilä, M., & Salojärvi, S. (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). Talentum.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Hätäkeskuslaitos. (2026a). Tilinpäätös. <https://112.fi/tilinpaatos-2025>
- Hätäkeskuslaitos. (2026b). Ylijohtajan tervehdys. <https://112.fi/ylijohtajan-tervehdys>
- Hätäkeskuslaitos. (2025). Vuoden 2024 tilinpäätöksen tiivistelmä. <https://112.fi/tilinpaatos-tiivistelma-2024>
- Hätäkeskuslaitos. (2024). Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen, vuoden 2023 tilinpäätös. <https://112.fi/henkisten-voimavarojen-hallinta-2023>
- Hätäkeskuslaitos. (2022a). Hätäkeskuspäivystäjän työpäivä. <https://112.fi/ekasikirja-hatakeskuspaivystajan-tyopaiva>
- Hätäkeskuslaitos. (2022b). Operatiivinen henkilöstö. <https://112.fi/ekasikirja-operatiivinen-henkilosto>
- Hätäkeskuslaitos. (2022c). Viraston historia. <https://112.fi/ekasikirja-historia>
- Hätäkeskuslaitos. (2022d). Viraston tehtävä. <https://112.fi/ekasikirja-viraston-tehtava>
- Hätäkeskuslaitos. (2020). Sinustako hätäkeskuspäivystäjä? <https://112.fi/hatakeskuspaivystajaksi>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10. p.). WSOYpro.
- Keiski, R. L., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., . . . Aittasalo, M. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Laki hätäkeskustoiminnasta 692/2010. (2010). Finlex.  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100692>
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Ludick, M., & Figley, C. R. (2017). Toward a mechanism for secondary trauma induction and reduction: Reimagining a theory of secondary traumatic stress. *Traumatology*, 23(1), 112–123. <https://doi.org/10.1037/trm0000096>
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 8(3), 3351–33514.
- Manka, M., Hakala, L., & Penttinen, H. (2011). *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Kuntoutussäätiö.  
<https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/henkilostotunnusluvut.pdf>
- Mankki, M. (2018). Viikon kysymys: Miten henkilöstön vaihtuvuutta mitataan?  
<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-henkiloston-vaihtuvuutta-mitataan/>
- McAleavy, T., Choi, B., & Arlikatti, S. (2021). Faceless heroes: A content analysis of determinants for the recruitment, career development & retention of Emergency Medical Dispatchers in the United States of America. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102335. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102335>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Murray, C. (2025). Combating the 911 staffing crisis. *Priority Dispatch Journal*, March/April 2025. [https://prioritydispatch.widen.net/content/yoxuvruk35/pdf/Journal-Mar-APR-2025\\_6-30-2025.pdf](https://prioritydispatch.widen.net/content/yoxuvruk35/pdf/Journal-Mar-APR-2025_6-30-2025.pdf)
- National Emergency Number Association. (2023). *Survey reveals urgent challenges in 9-1-1 centers amid staffing shortages & technological gaps*. NENA. <https://www.nena.org/news/669810/Survey-Reveals-Urgent-Challenges-in-9-1-1-Centers-Amid-Staffing-Shortages--Technological-Gaps.htm>
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Pelastusopisto. (2025, 19. joulukuuta). Pelastusopistosta 19.12.2025 valmistuneet tutkinto-opiskelijat. <https://www.pelastusopisto.fi/tapahtumat/pelastusopistosta-19-12-2025-valmistuneet-tutkinto-opiskelijat/>
- Pelastusopisto. (2025, 6. kesäkuuta). Pelastusopistosta 6.6.2025 valmistuneet tutkinto-opiskelijat. <https://www.pelastusopisto.fi/tapahtumat/pelastusopistosta-6-6-2025-valmistuneet-tutkinto-opiskelijat/>
- Pelastusopisto. (2024, 20. joulukuuta). Pelastusopistosta 20.12.2024 valmistuneet tutkinto-opiskelijat. <https://www.pelastusopisto.fi/uutisia/pelastusopistosta-20-12-2024-valmistuneet-tutkinto-opiskelijat/>
- Puustinen, A., Anttonen, H., & Kokki, E. (2019). *Kadonneen päivystäjän jäljillä: Selvitys hätäkeskuspäivystäjävajeesta*. Pelastusopisto. [http://info.smedu.fi/kirjasto/Sarja\\_B/B1\\_2019.pdf](http://info.smedu.fi/kirjasto/Sarja_B/B1_2019.pdf)
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Edita.

- Ring, M., Laulainen, S., & Rissanen, S. (2019). Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimus*, 17(2), 88–104. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114>
- Rousseau, D. M. (2004). Research Edge: Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 18(1), 120–127. <http://www.jstor.org/stable/4166046>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sankala, S. (2019). *Koskaan ei voi tietää mitä hätälinjalta tulee – Etnografinen tutkimus hätäkeskuspäivystäjän työstä ja arjesta*. Pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019060518587>
- Sisäasiainministeriö. (2009). *Hätäkeskustoiminnan kehittäminen: Strategiatyöryhmän loppuraportti (Sisäasiainministeriön julkaisuja 7/2009)*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-491-385-0>
- SOS Alarm. *Årsberättelse 2023*. <https://www.sosalarm.se/globalassets/dokument/finansuell-information-och-bolagsstyrning/rapporter/rapporter-2023/arsberattelse-2023.pdf>
- Suomen pelastusalan ammattilaiset (13.11.2025). HAL: Avunsaantia ei saa hidastaa – hätäkeskuspäivystäjien määrä on turvattava. <https://www.spal.fi/2025/11/13/hal-avunsaantia-ei-saa-hidastaa-hatakeskuspaivystajien-maara-on-turvattava/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (n.d.). Suosituksia työvuorojen suunnitteluun. <https://www.ttl.fi/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuoroty/suosituksia-tyovuorojen-suunnitteluun>
- Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta 877/2010. (2010). Finlex. <http://data.finlex.fi/eli/sd/2010/877/ajantasa/2023-03-30/fin>
- Valtioneuvosto (2023). *Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Viitala, R. (2004, 2007 ja 2009). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.

## 7 Liitteet

### Liite 1. Tutkimushaastattelupyyntö

Hei! Työskentelen Hätäkeskuslaitoksessa työhyvinvointiasiantuntijana ja töiden ohella teen pro gradu -tutkielmaa Lapin yliopistoon, missä opiskeluni hallintotieteiden ja erityisesti johtamisen psykologian parissa ovat tämän pro gradu -työn myötä tulossa päätökseen.

Sain tutkimusidean nykyisestä Petteri Orpon hallitusohjelmasta, johon on kirjattu tavoitteeksi selvittää tarvittavat toimet, joilla Hätäkeskuslaitoksen pitovoimaa kehitetään. Näin ollen tutkin pro gradu -tutkielmassani syitä ja tekijöitä, mitkä vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjien irtisanoutumiseen työstään. Tutkimustulosten avulla pyrin esittämään kehittämisehdotuksia, jotta Hätäkeskuslaitoksen henkilöstön pitovoimaa voitaisiin kehittää.

Sain tiedon, että olet irtisanoutunut hätäkeskuspäivystäjän työstä. Näin ollen kysyisin sinulta, suostuisitko tämän pro gradu -työn tutkimushaastatteluun? Toivoisin haastattelun olevan rento tilanne, jossa voisit kertoa avoimesti kokemuksistasi ja ajatuksistasi.

Haastattelu on puolistrukturoitu teemahaastattelu, ja se kestää noin 30–60 minuuttia. Haastattelu toteutetaan Teamsilla tai puhelimitse. Haastattelu on kahdenkeskinen tilanne, jossa on paikalla ainoastaan haastateltava ja minä haastattelijana. Haastattelun kysymykset liittyvät mm. kokemuksiin töiden aloituksesta, työstä, työn kuormittavuudesta, työpaikasta, työhyvinvoinnista, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista sekä erityisesti tekijöihin, jotka vaikuttivat irtisanoutumispäätöksen tekemiseen.

Tutkimusaineiston keräämiseksi tavoitteenani on tehdä tämän vuoden aikana noin 6–10 haastattelua, ja kohderyhmänä on irtisanoutuneet hätäkeskuspäivystäjät.

Jos suostut tähän haastatteluun, vastaa tähän postiin, jonka jälkeen voimme sopia haastatteluaikaa. Jos saat luvan päälliköltä, haastattelu voitaisiin tehdä myös työaikana. Jos haastatteluun osallistuminen vielä mietityttää tai sinulle tulee mieleen kysymyksiä, niin ota vain minuun yhteyttä ja voin kertoa lisää.

Toivon, että voit osallistua haastatteluun, koska näin saisimme arvokasta tietoa Hätäkeskuslaitoksen toiminnan ja pitovoiman kehittämiseen tähtäävän työn avuksi.

Terveisin Paula Forsten

Tutkimuksen toteuttaa:

Paula Forsten

Hallintotieteiden opiskelija, Lapin yliopisto

Työhyvinvointiasiantuntija, Hätäkeskuslaitos

[sähköposti]

[puhelinnumero]

Haastatteluaineistot käsitellään nimettömästi ja siten, ettei pro gradu -työssä yksittäinen haastateltu ole tunnistettavissa. Aineistoa käsittelee ainoastaan tämän pro gradu -tutkielman tekijä. Haastattelu tallennetaan, jotta se voidaan muuntaa tekstimuotoon. Haastatteluaineistot tuhotaan pro gradu -tutkielman valmistuttua.

## Liite 2. Haastattelurunko

### ALALLE TULO JA KOKEMUKSET TÖIDEN ALOITUKSESTA

1. Miten päädyit hätäkeskuspäivystäjän koulutukseen ja työhön? Miksi valitsit hätäkeskuspäivystäjän ammatin opiskelun?
2. Minkälainen kokemus oli työsuhteen alku: rekrytointi, siirtyminen Pelastusopistosta hätäkeskukseen töihin, perehdytys ja töiden aloitus?
3. Yllättikö jokin työssä tai työyhteisössä, kun siirryit Pelastusopistolta hätäkeskukseen töihin? Mikä ja miten?

### PÄÄTÖKSEN TEKEMINEN

4. Mitkä asiat saivat sinut pohtimaan lähtöpäätöstä / irtisanoutumista?
5. Voisitko kuvailla jotain hetkeä tai tapahtumaa, kun aloit harkita irtisanoutumista? Mitä tuossa tilanteessa tapahtui ja miten koit tuon tilanteen? Milloin tämä tapahtui?
6. Kun lopulta päätit irtisanoutua, minkälaisia päätökseen johtaneet syyt olivat?
7. Olisiko jokin voinut vaikuttaa siihen, että olisitkin päättänyt jatkaa työssäsi? Mitä tai mikä se olisi voinut olla? Mitä olisi pitänyt tapahtua, että olisit vielä jatkanut työssä ja työpaikassa?

### KOKEMUKSET TYÖSTÄ, TYÖYHTEISÖSTÄ JA TYÖPAIKASTA

8. Mitkä asiat olivat positiivisimpia työssäsi, työpaikassa ja työyhteisössäsi? Mihin asioihin olit tyytyväisin?
9. Mitkä asiat olivat negatiivisimpia työssä, työpaikassa ja työyhteisössä? Mitkä asiat aiheuttivat eniten hankalia tunteita ja kokemuksia?
10. Sinä aikana, kun olit hätäkeskuksessa töissä, hoidit monta hätäpuhelua. Kuinka merkitykselliseksi ja tärkeäksi koet tuon oman työpanoksesi, jonka annoit Hätäkeskuslaitokselle ja hätänumeroon soittaneille? Kerro näkemyksiäsi tästä.
11. Koitko, että osaamistasi ja työpanostasi arvostettiin työyhteisön, esihenkilön, työnantajan ja asiakkaan taholta? Kertoisitko tästä?

### TYÖHYVINVOINTI, TYÖKYKY JA OSAAMINEN

12. Hätäkeskuspäivystäjän työ voi olla henkisesti kuormittavaa. Miten koit sen ja vaikuttiko tämä mahdollinen henkinen kuormitus irtisanoutumispäätökseesi? Jos vaikutti, kertoisitko millä tavalla?

13. JOS työajat olivat yhtenä syynä irtisanoutumiseen:

- Oliko tämä ensimmäinen työpaikka, missä teit vuorotöitä? Yllättivätkö työajat ja vuorotyön kuormittavuus? Olisiko Pelastusopistolla pitänyt kertoa tästä paremmin? Millä tavalla?
- Olisiko tätä vuorotöiden kuormittavuutta voinut jollain tavalla helpottaa? Millä tavalla?

14. Kuinka hyvin ja millä tavalla pystyit palautumaan työvuorojen aikana tai vapaa-ajallasi?

15. Saitko riittävästi tukea ja mahdollisuuksia osaamisesi ylläpitämiseen, kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen?

- Jos et, minkälaista tukea ja mahdollisuuksia olisit kaivannut enemmän?

16. Millä tavalla esihenkilösi tuki sinua onnistumaan työssäsi ja ylläpitämään työkykyäsi?

17. Oliko tämä tuki riittävää, vai olisitko kaivannut jotain enemmän? Mitä?

#### HÄTÄKESKUSLAITOKSEN KEHITTÄMINEN JA TULEVAISUUS

18. Minkälaiseksi näet Hätäkeskuslaitoksen kehityssuunnan ja tulevaisuuden? Kehittykö Hätäkeskuslaitos mielestäsi hyvään suuntaan?

19. Mitä sinun mielestäsi pitäisi tehdä, jotta henkilöstön pysyvyys ja pitovoima paranisi?

#### HAASTATTELUN LOPPUKYSYMYKSET

20. Voisitko suositella Hätäkeskuslaitosta työpaikaksi läheisellesi ja tuttavillesi? Miksi?

21. Jos ei: Mitä pitäisi olla tapahtunut, jotta voisit suositella?

22. Voisitko kuvitella palaavasi vielä joskus hätäkeskukseen töihin?

23. Jos ei: Mitä pitäisi olla tapahtunut, jotta voisit olla halukas palaamaan takaisin töihin hätäkeskukseen?

24. Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?