

Eettinen organisaatiokulttuuri työterveyshuollossa

Yhteys työpaikan vaihtoaikaisiin

Mari Lampinen
Anni Seppälä

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveystieteiden ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveyden edistämisen ylempi tutkinto-ohjelma

LAMPINEN, MARI & SEPPÄLÄ, ANNI:
Eettinen organisaatiokulttuuri työterveyshuollossa
Yhteys työpaikan vaihtoihteisiin

Opinnäytetyö 91 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Marraskuu 2024

Opinnäytetyössä tutkitaan eettisen organisaatiokulttuurin tilaa työterveyshuollossa ja sen vaikutusta työntekijöiden työpaikan vaihtoihteisiin. Työ perustui kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, aineisto kerättiin kyselyllä, johon vastasi 136 työterveyshuollon työntekijää, ja analysoitiin tilastollisin menetelmin. Tutkimus oli osa Kestävä Aivoterveys -hanketta, jonka tavoitteena on edistää aivoterveyttä ja työhyvinvointia.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työterveyshuollon eettisen organisaatiokulttuurin tilannetta ja arvioida sen vaikutuksia henkilöstön vaihtoihteisiin. Eettistä organisaatiokulttuuria tarkasteltiin Kapteinin Corporate Ethical Virtues (CEV) -mallin kautta, joka koostuu kahdeksasta eettisestä hyveestä: selkeys, esimiehen antama tuki, ylimmän johdon antama esimerkki, mahdollisuudet eettiseen toimintaan, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: Miten eettinen organisaatiokulttuuri toteutuu työterveyshuollossa? Millaisia yhteyksiä eettisellä organisaatiokulttuurilla on työpaikan vaihtoihteisiin?

Tulokset osoittavat, että eettinen organisaatiokulttuuri toteutui pääsääntöisesti hyvin. Hyveistä selkeys ja esimiehen antama tuki toteutuivat parhaiten, kun taas mahdollisuudet eettiseen toimintaan koettiin merkittävästi heikoimmaksi. Esimiehenä olevat sekä avainhenkilöt kokivat eettisen organisaatiokulttuurin toteutuvan paremmin kuin muut ammattiryhmät. Työpaikan vaihtoihteisyyttä esiintyi lähes kolmanneksella vastanneista. Eettisten hyveiden toteutuminen vaikutti työntekijöiden työpaikan vaihtoihteisiin. Tulokset ovat viitteellisiä, sillä tutkimuksen reliabiliteetti jäi pienen otoskoon vuoksi sattumanvaraiseksi.

Johtopäätöksenä todettiin, että eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen on tärkeää erityisesti työterveyshuollossa ja sillä voi olla vaikutusta henkilöstön työpaikan vaihtoihteisiin. Suosituksena on selvittää tarkemmin, sekä eettiseen organisaatiokulttuuriin, kuin työpaikan vaihtoihteisiin vaikuttavia tekijöitä ja kehittää organisaation toimintaa yhteistä eettistä kulttuuria tukevaksi.

Asiasanat: eettinen organisaatiokulttuuri, työpaikan vaihtoihteet, työterveyshuolto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Health Promotion

LAMPINEN, MARI & SEPPÄLÄ, ANNI:
Ethical Organisational Culture in Occupational Health Care
Connection to Turnover Intentions

Master's thesis 91 pages, appendices 14 pages
November 2024

This thesis explores the state of ethical organisational culture in occupational health care and its impact on employees' intentions to change jobs using a quantitative research method. The objective was to evaluate the current state of ethical organisational culture and its influence on staff turnover intentions, using Kaptein's Corporate Ethical Virtues (CEV) model, which focuses on eight ethical virtues.

The data were collected through a survey of 136 occupational health care employees. This study was part of the Sustainable Brain Health project. The data were analyzed using appropriate statistical methods, with SPSS and Excel software.

The results show that the ethical organisational culture was generally well implemented, though the feasibility of ethical behaviour was the weakest aspect. Supervisors and key employees viewed the culture more positively than other groups. Nearly a third of respondents had turnover intentions. The study's reliability was limited by the small sample size.

In conclusion, promoting an ethical organisational culture is significant for staff turnover intentions. The recommendation is to further investigate the factors affecting both ethical organisational culture and staff turnover, and to develop the organisation's operations to support a shared ethical culture.

Key words: ethical organisational culture, turnover intentions, occupational health care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	11
	4.1 Eettinen organisaatiokulttuuri	11
	4.2 Organisaation eettiset hyveet.....	15
	4.3 Työpaikan vaihtoaikeet	20
	4.4 Yhteenveto teoriasta	24
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	26
	5.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	26
	5.2 Tutkimusprosessi	28
	5.3 Kohderyhmän valinta	29
	5.4 Tiedonhaun prosessi.....	29
	5.5 Sähköinen kysely ja mittarit.....	30
	5.5.1 Taustamuuttajat.....	31
	5.5.2 CEV-32- kyselylomake	32
	5.5.3 Työpaikan vaihtoaikeet.....	34
	5.6 Kvantitatiivisen aineiston analysointi.....	34
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	38
	6.1 Taustamuuttajat	38
	6.2 Eettinen organisaatiokulttuuri työterveyshuollossa.....	39
	6.2.1 Selkeys.....	42
	6.2.2 Esihenkilön antama tuki.....	43
	6.2.3 Ylimmän johdon antama esimerkki.....	44
	6.2.4 Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	46
	6.2.5 Organisaation tuki.....	46
	6.2.6 Läpinäkyvyys.....	47
	6.2.7 Keskusteltavuus	48
	6.2.8 Toiminnan seuraukset	48
	6.3 Työpaikan vaihtoaikeet	49
	6.3.1 Eettisen organisaatiokulttuurin toteutuminen	52
	6.3.2 Esihenkilön antaman tuki.....	53
	6.3.3 Ylimmän johdon antama esimerkki.....	54
	6.3.4 Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	55
	6.3.5 Organisaation tuki.....	56

6.3.6 Keskusteltavuus	57
6.3.7 Toiminnan seuraukset	58
7 POHDINTA	60
7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	60
7.1.1 Eettisen organisaatiokulttuurin toteutuminen työterveyshuollossa	61
7.1.2 Työpaikan vaihtoaikoiden yhteys organisaation hyveellisyyteen.....	63
7.2 Opinnäytetyön eettisyys	64
7.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	65
7.4 Jatkotutkimusaiheet	68
7.5 Kehitysehdotukset organisaatiolle	69
LÄHTEET	72
LIITTEET	78
Liite 1. Posterit	78
Liite 2. Tutkimustaulukko	79
Liite 3. CEV-32 (Corporate Ethical Virtues scale) -suomennos.....	84
Liite 4. CEV-32 (Corporate Ethical Virtues scale)	85
Liite 5. Sähköinen kyselylomake	86

LYHENTEET JA TERMIT

CEV	Corporate Ethical Virtues
ESR	Euroopan sosiaalirahasto
SOTE	Sosiaali- ja terveydenhuolto
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
HTK	Hyvä tieteellinen käytäntö

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla työterveyshuollon eettisen organisaatiokulttuurin tilannetta ja eettisten hyveiden vaikutusta sekä niiden suhdetta työpaikan vaihtoikeisiin. Vaihtoikeyden ja vaihtuvuuden välinen suhde on osoitettu vahvaksi (Singh 2018, 43). Eettisen ilmapiirin on osoitettu vähentävän työpaikan vaihtoikeyttä terveydenhuoltoalalla (Pihlajasaari 2015, 28). Huhtala (2013, 60) ja Huhtala ja Feldt (2016, 4, 9) osoittavat, että vahva eettinen kulttuuri kasvattaa työhön sitoutumista, joka suojaa vaihtoikeyttä. Tyytymättömyys työhön, heikko organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan vaihtoikeydet ovat ennustaneet työpaikan vaihtoa (Pihlajasaari 2015, 27-28).

Eettinen kuormittuneisuus on korkeinta sosiaali- ja terveyspalveluilla (SOTE) (Pihlajasaari 2015, 49-50), ja Suomessa SOTE-henkilöstön sitoutuminen ja saatavuus on heikentynyt (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7-8). Näyttö eettisten organisaatioarvojen sekä henkilön ja organisaation yhteensopivuuden välisestä yhteydestä on vähäistä, mutta oletus eettisten arvojen ja työhön sitoutumisen välisestä positiivisesta yhteydestä on olemassa (Huhtala & Feldt 2016, 3). Uusimpien tutkimusten mukaan organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan suoraan henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitä kautta vähäisempään vaihtuvuuteen (Abbas, Khan, Ishaq & Mehmood 2020, 106).

Opinnäytetyön avulla pyritään lisäämään ymmärrystä eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista henkilöstön vaihtoikeytiin työterveyshuollossa. Eettinen organisaatiokulttuuri määritellään opinnäytetyössä organisaation kyvyksi tukea jäseniään toimimaan eettisesti ja välttämään epäeettisiä tekoja olosuhteiden, perinteiden ja organisaatiokäyttäytymisen käytäntöjen kautta. Eettisen organisaatiokulttuurin määrittely nojautuu hyve-etiikan teoriaan, jossa kulttuuri ajatellaan rakentuvan eettisten hyveiden varaan, jotka kannustavat työntekijöitä eettiseen käyttäytymiseen. Eettisen kulttuurin ja hyveellisyyden arviointiin opinnäytetyössä käytetään CEV-mallia, jonka mukaan organisaatiolla on oltava tiettyjä ominaisuuksia eli hyveitä ollakseen eettinen. (Riivari & Lämsä 2019, 225; Kaptein 2008c, 263-264.)

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisesta työterveyshuollossa sekä sen yhteyksistä työpaikan vaihtoaikaisiin. Tavoitteena on kartoittaa työterveyshuollon eettisen organisaatiokulttuurin tilannetta, lisätä tietoisuutta ilmiöstä ja arvioida sen vaikutuksia henkilöstön vaihtoaikaisiin.

Tutkimuskysymyksiä, joihin etsimme vastauksia, on kaksi.

1. Miten eettinen organisaatiokulttuuri toteutuu työterveyshuollossa?
2. Millaisia yhteyksiä eettisellä organisaatiokulttuurilla on työpaikan vaihtoaikaisiin?

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Opinnäytetyö on osa Kestävä Aivoterveys -hanketta, jossa keskitytään työelämän aivojen toimintakykyä haastaviin olosuhteisiin, ja kehitetään toimintatapoja ja työvälineitä aivoterveyden ja työhyvinvoinnin, sekä organisaatioiden tuloksellisuuden edistämiseksi. Hanke tavoittelee aivoterveyden edistämistä yksilön, työyhteisön käytäntöjen, johtamisen sekä organisaatioiden käytäntöjen sekä kulttuurin kautta. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) on rahoittanut hanketta Euroopan sosiaalirahaston (ESR) Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmasta. Hankkeen päätoteuttaja on Tampereen Ammattikorkeakoulu (TAMK) (Kolonen n.d.). Opinnäytetyön toimintaympäristöksi valikoitunut yksityinen työterveyspalveluita tuottava organisaatio, nähdään sopivan hyvin Kestävä Aivoterveys -hankkeen tavoitteisiin.

Suomessa työn ja terveyden välisen suhteen asiantuntijana toimii työterveyshuolto, jonka tavoitteena on yhteistyössä työpaikkojen kanssa huolehtia henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä, terveellisestä ja turvallisuudesta työympäristöstä sekä työhön liittyvien sairauksien ehkäisemisestä (Österbacka & Helaskoski n.d.). Työterveyshuollon toimintaa ohjaa lainsäädäntö, joka on sidoksissa työturvallisuuslakiin, jota ohjaa, johtaa ja kehittää STM (Tarvainen 2024). Työterveyshuoltolaki (2001/1383) velvoittaa työnantajaa järjestämään kaikille työntekijöille ennaltaehkäisevän työterveyshuollon, ja siten osaltaan tukee työterveyshuollon tavoitteiden saavuttamista. Työpaikan tarpeisiin perustuvan työterveyshuollon sisällön ja toimet suunnittelevat yhdessä työnantaja, työpaikan henkilöstön edustaja sekä työterveyspalveluiden tuottaja, jotka myös arvioivat sisällön ja toimien toimivuutta ja toteutumista (Työsuojelu 2020).

Työterveydenhuollon palveluita tuottaa moniammatillinen tiimi, joka on nimetty asiakasyritykselle. Tiimiin kuuluvat työterveyshoitaja, työterveyslääkäri, työfysioterapeutti ja työpsykologi. Näiden lisäksi tiimi voi käyttää tarpeen mukaan muiden alojen asiantuntijoita, kuten puheterapian, työhygienian, työnäkemisen, ravitsemuksen ja sosiaalialan asiantuntijoita. (Tarvainen 2024; Työterveyslaitos n.d., a, b.) Moniammatillisen yhteistyön on toimittava työterveyshuollossa sekä

perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon kanssa (Valtioneuvoston asetus 2013/708).

Työterveyshuoltolaki (2001/1383) määrittää, että työterveyshuolto tulee toteuttaa hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti, jolloin toiminnan tulee olla moniammatillista ja poikkitieteellistä jatkuvaa prosessia. Prosessiin kuuluu toiminnan suunnittelu ja toteutus, työpaikan tarpeiden ja laadun arviointi sekä seuranta, jota työnantaja tekee yhteistyössä työntekijöiden edustajien ja työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon palveluiden tulee perustua työpaikan tarpeisiin, ja niissä tulee ottaa huomioon työ, työpaikan olosuhteet, työjärjestelyt ja henkilöstörakenne sekä niissä tapahtuvat muutokset. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383; Valtioneuvoston asetus 2001/1484; Manninen, Laine, Leino, Mukala & Husman 2007, 10–21.)

Työterveyshuollossa on seurattava hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaista laatua. Kirjallinen laatujärjestelmä avaa toiminnan halutun laatutason saavuttamiseksi, turvaamiseksi ja kehittämiseksi. Työterveyshuollon toimintaa on toteutettava asiakaslähtöisesti, riippumattomasti, eettisesti, luottamuksellisesti, monitieteellisesti ja moniammatillisesti. (Työterveyslaitos n.d., c; Valtioneuvoston asetus 2013/708 & 2001/1484.)

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu eettisestä organisaatiokulttuurista, organisaation eettisistä hyveistä ja työpaikan vaihtoaikaisuudesta. Tämän opinnäytetyön käsitys eettisestä organisaatiokulttuurista perustuu Kapteinin (2008a) malliin, johon myös kyselyn kysymykset eettisistä hyveistä perustuvat. Kapteinin (2008a, 928-929) kahdeksan hyvettä ja erityisesti niiden tunnistamisen ja ymmärtämisen tärkeys nähdään keskeisenä tässä eettistä organisaatiokulttuuria tutkivassa opinnäytetyössä. Opinnäytteen teoreettinen tausta nojaa Pihlajasaaren (2015) aiempaan tutkimukseen eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen yhteyksistä työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Opinnäytetyössä eettinen organisaatiokulttuuri nähdään organisaation kyvyksi kannustaa eettiseen organisaatiokäyttäytymiseen, jossa jaetut asenteet, normit ja odotukset ilmenevät ajattelumuodoilmauksina hyvältä ja pahalta, ohjaten toimintaa oikeaan tai väärään.

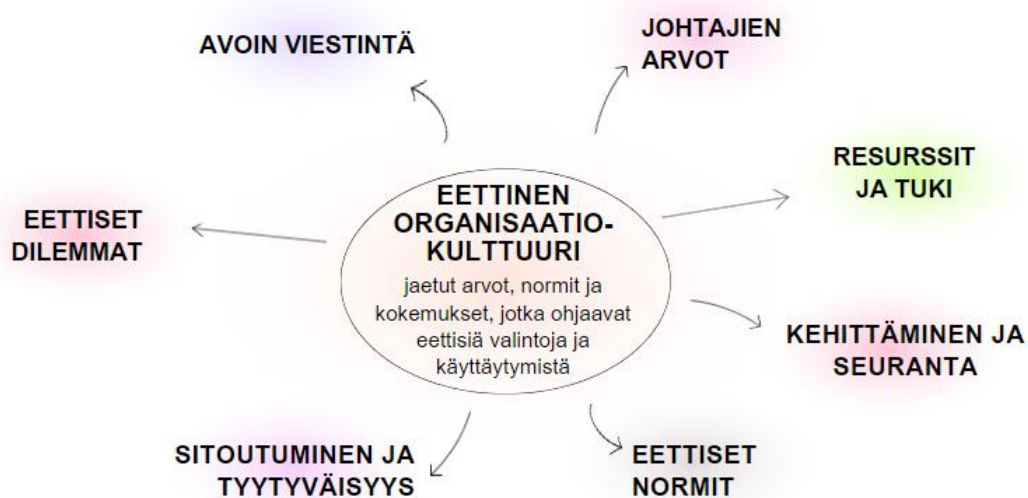
Suomessa sosiaali- ja terveysalan henkilöstön sitoutuminen ja saatavuus on heikentynyt ja sote-henkilöstön riittävyyden sekä saatavuuden turvaaminen vaatii toimenpiteitä (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7-8, 12). Eettisen organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvien vaihtoaikaisuuden yhteyttä on tutkittu vähän sote-alalla, eikä tutkimukset yllä työterveyshuoltoon ja sen koko henkilöstöön. Aiemmat eettisen organisaatiokulttuurin ja vaihtuvuuden väliset tutkimukset painottuvat johtajiin tai muihin sote-aloihin. Tästä syystä olemme kiinnostuneita tutkimaan opinnäytetyössä eettisen organisaatiokulttuurin ja vaihtoaikaisuuden välistä suhdetta työterveyshuollon ja sen koko henkilöstön viitekehyksessä. Pihlajasaari (2015, 66) uskoo, että organisaation menestystä ja jatkuvuutta voidaan tukea eettisen organisaatiokulttuurin kehittämisellä ja eettisen tietoisuuden lisäämisellä.

4.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri ymmärretään tässä opinnäytteessä jaettuina perusolettamuksina, arvoina ja uskomuksina, jotka kuvaavat ympäristöä ja sen jäsenten tapaa ajatella, tuntea ja toimia. Organisaatiossa opitut merkitykset ohjaavat näitä

jaettuja ajattelu- ja toimintamalleja. Organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta ta-
sosta: artefaktit eli organisaation rakenteet ja prosessit, ilmaistut uskomukset ja
arvot sekä pohjimmaiset perusolettamukset. Muutos organisaatiokulttuurissa ta-
pahtuu yhteisen ongelmanratkaisun kautta, jossa ulkoisen ympäristön haasteet
synnyttävät organisaation sisäistä yhtenäisyyden tavoittelua. Kulttuuri tukee ih-
misten toimintaa, auttaa sisäistämään toimivat toimintatavat, luo merkitystä ja te-
kee organisaatiosta ennustettavan. (Schein & Schein 2016, 26, 28-32; Schnei-
der, Ehrhart & Macey 2013, 362, 380-381.)

Organisaatiokulttuurin ytimessä on **eettisyys**, eli etiikka ja jaetut arvot, normit,
kokemukset sekä käsitykset hyvästä ja oikeasta toiminnasta, jotka muodostavat
yhteisöä ylläpitävät perussäännöt ja ohjaavat organisaatiokäyttäytymistä. Eetti-
nen organisaatiokulttuuri voidaan nähdä jaettuna oppimisena, joka ohjaa työyh-
teisön toimintaa oikeaan suuntaan eettisissä valinnoissa. (Cabana & Kaptein
2024, 4; Morse ym. 2019, 182; Pihlajasaari 2015, 15; Brown & Trevino 2006,
601.) Organisaation eettiset arvot nähdään rakentuvan **johtajien eettisten arvo-**
jen ja organisaation eettisten käytänteiden yhteisvaikutuksena (Pihlajasaari
2015, 15). Eettinen organisaatiokulttuuri tarjoaa työntekijöille arvopohjan ja tavan
toimia organisaatiossa (Kangas 2017, 482). Tämä on tärkeää, sillä työntekijä ei
pysty olemaan yksin vastuussa työyhteisönsä eettisistä valinnoista (Huhtala
2013, 223-224). Yhteenvetona kuvio 1, joka ilmentää eettiseen organisaatiokult-
tuuriin vaikuttavien tekijöiden kirjoa, joita avataan seuraavaksi.



KUVIO 1. Eettiseen organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät.

Vahva eettinen organisaatiokulttuuri näyttäytyy siinä, että arvot toimivat työpaikan arjessa, vastuullisuus näkyy asenteissa, työpaikalla **viestitään avoimesti** ja johto toimii esimerkillisesti kehittäen organisaatiokulttuuria (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 314-316; Kangas 2017, 482). Eettisessä organisaatiossa työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mikä on hyväksyttyä toimintaa. Eettinen toiminta on toteutettavaa, läpinäkyvää ja ilmapiiri keskustelevaa sekä ratkaisukeskeistä. Lähiesihenkilön **tuki** eettiselle toiminnalle, kuten luottamus, oikeudenmukaisuus ja yhteenkuuluvuus korostuvat eettisen toiminnan vahvistamisessa. Tarvitaan myös **resursseja**, kuten riittävästi työvoimaa, aikaa ja rahaa, jotta työskentely on eettistä. (Huhtala 2013, 223-224; Pihlajasaari 2015, 18; DeBode, Armenakis, Field & Walker 2014, 461.) Vahvan eettisen kulttuurin nähdään vähentävän eettistä kuormittuneisuutta, työuupumusta ja sairauspoissaoloja, samalla kun se lisää työntekijöiden työn imua, **sitoutumista ja työtyytyväisyyttä** sekä organisaation innovatiivisuutta. (Pihlajasaari 2015, 49-62; Kangas, Muotka, Huhtala, Mäkikangas & Feldt 2017, 131-145).

Organisaatioille, joissa ei ole vahvaa eettistä kulttuuria, voi olla ominaista eettisten odotusten epämääräisyys ja epäselvyys, epäeettinen johtaminen ja epäoikeudenmukainen kohtelu. Tällaisessa ympäristössä työntekijät voivat kokea voimavarojen menetystä ja työtehtävien hoitaminen eettisesti kestäväällä tavalla hankaloituu. Taustalla voi vaikuttaa rajalliset resurssit, johdon puutteelliset eettiset roolimallit, puhumattomuus ja yhteisen motivaation puute eettistä käyttäytymistä kohtaan. (Huhtala, Kaptein, Muotka ja Feldt 2021, 424.) Lämsä ja Hiekkataipale (2017, 8-15, 19) osoittavat, että riittämätön eettinen organisaatiokulttuuri voi johtaa välinpitämättömyyteen eettisiä kysymyksiä kohtaan, moraalisten ristiriitojen kokemiseen, tehokkuuden puutteeseen ja moraalisesti irtautuneeseen päätelyyn.

DeBode ja kumppanit (2014, 461-462) näkevät, että organisaation eettisen kulttuurin ymmärtäminen on olennainen osa organisaation muutosta ja tehokkuutta. Eettinen kulttuuri on keskeinen organisaation menestyksessä sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa. Riittävät **resurssit**, kuten aika, tieto ja toimivaltuudet eettiseen toimintaan vähentävät eettistä kuormittuneisuutta sekä yksilö- että työyksikköta-

solla. Huhtala (2021, 17) toteaakin, että resurssipula, joka ei mahdollista työn tekemistä kestäväällä tavalla tai omien arvojen mukaisesti sekä johdolta tulevat ristiriitaiset ohjeet ja määräykset kuormittavat eettisesti. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus toimia oikein, jossa organisaation tarjoaman eettinen **tuki** korostuu. Tuen puute organisaatiolta ja heikot mahdollisuudet tuoda esiin eettisiä ongelmia ovat riskitekijöitä eettiselle kuormittumiselle. (Pihlajasaari 2015, 49-50, 52-56, 68-69; Huhtala 2013, 224; Kangas 2017, 482; Kangas ym. 2017, 131-145.) Eettistä kuormitusta voidaan vähentää selvittämällä organisaation tilanne, avoimella ja luottamuksellisella viestinnällä ja eettisyyden mahdollistavalla käytännön toimilla (Huhtala 2021, 5).

Eettinen organisaatiokulttuuri vaatii jatkuvaa **kehittämistä ja seurantaa**, jotta organisaatio voi menestyä ja toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Tämä sisältää **eettisten normien** säännöllisen arvioinnin ja päivittämisen vastaamaan muuttuvia eettisiä haasteita. (Kaptein 2023, 15-16.) Huhtala ja kumppanit (2021, 422) toteavatkin, että eettiset ohjelmat, jotka sisältävät eettiset säännöt ja erilaiset käytännöt ovat merkityksellisiä eettisen käyttäytymisen edistämässä. Eettisten käytäntöjen on nähty vähentävän organisaation kustannuksia ja lisäävän kannattavuutta vähentämällä poissaoloja (Kangas 2016, 15). Eettinen kulttuuri voi edistää motivaatiota käsitellä **eettisiä dilemmoja**, lisätä itsesäätelyä ja johtaa eettiseen käyttäytymiseen. Huhtala ja kumppanit (2021, 423, 437) määrittävät dilemmat tilanteiksi, joissa on pohdittava mikä on oikein ja mikä ei. Mitä eettisempi kulttuuri on, sitä vähemmän syntyy dilemmoja. Työntekijät, jotka kohtaavat usein eettisiä dilemmoja, raportoivat enemmän työuupumusoireita. Erityisesti ne työntekijät, jotka kokevat viikoittain epävarmuutta organisaation eettisistä käytännöistä ja ristiriitoja arvojensa kanssa, kokevat merkittävästi enemmän työuupumusta. (Pihlajasaari 2015, 56-60.)

Sosiaali- ja terveysalalla eettisiä ristiriitoja syntyy, kun monta hyvää asiaa pitäisi toteuttaa samaan aikaan ja tämä ei aina ole mahdollista. Eettiset periaatteet auttavatkin arvioimaan toiminnan eettistä tasoa. Eettisiä periaatteita pitää arvioida ja valvoa jatkuvasti, jotta toiminta pysyy eettisesti kestäväällä pohjalla. Sote-kentällä eettinen keskustelu on tärkeää, koska se auttaa ymmärtämään ja ratkaisemaan

eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. (ETENE 2011, 8-14, 28-29.)

Kaptein (2023, 297-316) näkee, että hyvä organisaatio voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen. De Bruin Cardoso, Russell, Kaptein ja Meijs (2023, 2-4, 13-19) näkemys tukee tätä hyvän organisaation haastetta osoittamalla, että yleinen positiivinen vaikutelma voi johtaa vääristymiin, kuten moraaliseen oikeutukseen, ylemmyyteen ja naiiviuteen ja siten heikentää eettistä toimintaa. Mitä eettisemmäksi organisaatio tulee, sitä suurempi voi olla tietyssä suhteessa epäeettisen käyttäytymisen todennäköisyys, sillä epäeettisyyttä saatetaan etsiä ja valvoa vähemmän tai saatetaan vähentää panostusta etiikkaan. Toisaalta mitä eettisemmäksi organisaatio tulee, sitä korkeammalle saatetaan asettaa eettiset standardit, kunnes niitä ei voida enää saavuttaa. (Kaptein 2023, 300-303.) Organisaatioiden onkin tunnistettava ja hallittava eettisen kulttuurin kehittämiseen liittyviä haasteita, jotta ne voivat menestyä ja toimia eettisesti kestäväällä tavalla (Cabana & Kaptein 2024, 10-12).

4.2 Organisaation eettiset hyveet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation eettistä kulttuuria eettisten hyveiden kautta. Hyveet kuvastavat organisaatiokulttuurin eettisyyttä ja muodostavat perustan organisaation eettiselle toiminnalle, lisäten työntekijöiden kykyä käyttäytyä eettisesti (Kaptein 2008a, 923-924; Kangas 2017, 482-483). Kaptein (2008a, 923-924) määrittää organisaation hyveellisyyden sillä kuinka paljon organisaatiokulttuuri kannustaa työntekijöitä toimimaan eettisesti ja estää heitä toimimasta epäeettisesti. Positiivisten, hyveellisten organisaatiokäytäntöjen on osoitettu olevan yhteydessä vähäisempään työntekijöiden vaihtuvuuteen, suurempaan asiakastyytyväisyyteen sekä parempaan ilmapiiriin, johtamisen tukeen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Organisaatiot, jotka vahvistavat hyveitä jäsentensä käyttäytymisessä, voivat kehittyä eettisiksi yhteisöiksi, jotka jakavat ja leviävät hyviä käytäntöjä ja yltyvät parempaan suorituskykyyn. (Kangas 2016, 22; Pihlajasaari 2015, 16-17.)

Opinnäytetyössä käytettävä Kapteinin (2008a) Corporate Ethical Virtues -malli (käytetään myös nimeä CEV-malli tai eettisten hyveiden -malli) koostuu kahdeksasta hyveestä: selkeys, esimiehen antama tuki, ylimmän johdon antama esimerkki, mahdollisuudet eettiseen toimintaan, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset, taulukko 1. CEV-mallin mukaan työntekijät käyttäytyvät todennäköisemmin eettisesti, jos he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan, jonka vuoksi organisaation eettisten normien tulisi olla konkreettisia, kattavia ja ymmärrettäviä (Kaptein 2017, 303). Hyveiden nähdään edistävän organisaation eettistä kulttuuria ja siten organisaation jäsenten eettistä käyttäytymistä. Mallin mukaan organisaatiokulttuuri on eettisempi mitä paremmin mallin hyveinä kuvatut normatiiviset kriteerit toteutuvat. CEV-mallin perusta on hyveisiin perustuvassa liiketoiminnan etiikan teoriassa. (Kangas 2016, 22; Pihlajasaari 2015, 16-17; Kaptein 2008a, 923-924.) Seuraavaksi avataan nämä kahdeksan hyvettä ja miten ne vaikuttavat organisaatiokulttuurin eettisyyteen.

TAULUKKO 1. CEV-mallin eettiset hyveet (Kaptein 2008a, 928-929).

CEV-MALLIN HYEET	
HYVE	ILMENEMINEN ORGANISAATIOSSA
Selkeys	Eettisten odotusten ja ohjeiden selkeys ja ymmärrettävyys
Esimiehen antama	Käyttäytymisen esimerkki, jossa esimiehen eettinen toiminta on näkyvää ja esimerkillistä
Ylimmän johdon antama esimerkki	Käyttäytymisen esimerkki, jossa ylimmän johdon eettinen toiminta on näkyvää ja esimerkillistä
Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	Olosuhteet, jotka mahdollistavat eettisen toiminnan ja normatiivisiin odotuksiin vastaamisen
Organisaation tuki	Tuki, joka mahdollistaa normatiivisiin eettisiin odotuksiin ja standardeihin vastaamisen
Läpinäkyvyys	Eettisen ja epäeettisen toiminnan avoin näkyvyys ja paljastaminen läpi organisaation
Keskusteltavuus	Työntekijöiden mahdollisuus ottaa esille ja keskustella eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta
Toiminnan seuraukset	Eettisen toiminnan vahvistaminen, jossa reagoidaan epäeettiseen ja eettiseen toimintaan

CEV-mallin hyve **selkeys** (clarity) kuvastaa eettiselle käyttäytymiselle esitettyjä konkreettisia, kattavia ja ymmärrettäviä normatiivisia odotuksia ja standardeja. Selkeys kuvaa kuinka selvästi organisaatio ilmaisee odotuksensa koskien eettistä käyttäytymistä ja eettisiä tapoja. Organisaatiolta saatujen selkeiden eettisten ohjeiden ja periaatteiden avulla työntekijöiden on helpompi erottaa eettinen ja epäeettinen käyttäytyminen työpaikalla ja tehdä sitä kautta eettisiä valintoja. Epäselvät odotukset puolestaan voivat tuottaa epäeettistä käyttäytymistä tai antaa tilaisuuden piiloutua välinpitämättömyyteen tai tietämättömyyteen eettisesti haastavissa tilanteissa. Organisaatioilla tulee olla selkeitä ja realistisia eettisiä standardeja, joita työntekijöiden myös odotetaan noudattavan, eettisesti haastavista tilanteista selviämiseksi. Eettiset haasteet selkeydessä voivat liittyä työntekijöiden ongelmien puheeksi ottoon ja johtajien omien arvojen ristiriitaan organisaation, esimiesten tai asiakkaiden arvojen kanssa. (Kangas 2016, 23; Pihlajasaari 2015, 17; Kaptein 2008b, 6.)

Hyveet **esimiehen antama tuki** (congruency of supervisors) ja **ylimmän johdon antama esimerkki** (congruency of senior management) viittaavat johdon eettisen käyttäytymisen esimerkkiin organisaatiossa. Johdon tulisi omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä sääntöjen noudattamisesta, mikäli sitä odotetaan työntekijöiltä (Riivari & Lämsä 2019, 225). Esimerkillisyys pohjautuu sosiaalisen oppimiseen, jonka mukaan ihmiset mallioppivat toisiltaan. Esimerkillisen käyttäytymisen tulee olla linjassa organisaation normien eli eettisten odotusten ja sääntöjen kanssa, jotta eettisen toiminnan signaaleja voidaan vahvistaa työntekijöille. Johdon eettisten odotusten mukainen käyttäytyminen on osoitettu vahvistavan työntekijöiden odotusten mukaista käyttäytymistä (Kaptein 2008a, 925). Johtajat ovat roolimalleja ja heidän esimerkillinen toimintansa organisaation eettisten linjausten suhteen on tärkeää epäeettisen toiminnan estämiseksi ja eettisen käyttäytymisen vahvistamiseksi. (Kangas 2016, 23-24; Pihlajasaari 2015, 17-18; Kaptein 2008b, 7.)

Hyve **mahdollisuudet eettiseen toimintaan** (feasibility) kuvaa sitä, missä määrin luodaan olosuhteet, joissa organisaation jäsenet voivat käyttäytyä eettisesti ja noudattaa normatiivisia odotuksia. Tämä toteutettavuus ilmentää käytännön mahdollisuutta tehdä työtä eettisesti ja normatiivisiin odotuksiin vastaten, jonka

resurssien ja toimintavallan riittävyys voi mahdollistaa. Vahva toteutettavuus tukee työntekijän omien arvojen mukaista toimintaa (Huhtala ym. 2021, 423). Epäeettisen käyttäytymisen riski kasvaa, jos organisaation jäsenillä ei ole riittävästi mahdollisuuksia ja kapasiteettia suorittaa tehtäviä ja vastuita, kuten asianmukaisia välineitä, aikaa, budjettia, tietoa tai valtuuksia. Aikapaineen alla olevat kiinnittävät todennäköisesti vähemmän huomiota muiden etuihin kuin ne, joilla on riittävästi aikaa käytettävissään. Liian korkeiden tavoitteiden on puolestaan havaittu stimuloivan epäeettistä käyttäytymistä. Hyve sisältää siis vaatimuksen, että organisaation jäsenten vastuut ovat toteutettavissa. (Kangas 2016, 24; Pihlajasaari 2015, 18; Kaptein 2008b, 8.)

Hyve **organisaation tuki** (supportability) kuvaa sitä, kuinka paljon organisaatio tukee yksilön samaistumista, sitoutumista ja osallistumista organisaation normatiivisiin odotuksiin ja standardeihin. Hyve vahvistaa työntekijöiden keskinäistä luottamusta. Motivoitumattomat ja tyytymättömät työntekijät ovat alttiimpia käyttäytymään epäeettisesti. Epäeettisen käyttäytymisen riski vähenee ja eettisten standardien noudattaminen mahdollistuu, kun työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heitä kuullaan (Kaptein 2008a, 927-929). Kannustamalla työntekijöitä samaistumaan organisaationsa arvoihin, motivaatio noudattaa organisaation eettisiä standardeja vahvistuu. (Kangas 2016, 24; Pihlajasaari 2015, 18; Kaptein 2008b, 8-9.)

Hyve **Läpinäkyvyys** (transparency) kuvaa eettisen tai epäeettisen käyttäytymisen avointa näkyvyyttä organisaatiossa ja sisältää mahdollisuuden havainnoida eettistä tai epäeettistä toimintaa sekä niiden seurauksia. Epäeettisen käyttäytymisen seuraukset tulevat olla työntekijöiden nähtävissä, jotta he voivat ottaa vastuuta sekä muuttaa tai korjata käyttäytymistään. Organisaatiot, jotka arvostavat läpinäkyvyyttä, kannustavatkin työntekijöitään muuttamaan tai korjaamaan omaa sekä muiden käyttäytymistä. Läpinäkyvyyttä on kahden tasoista. Ensimmäinen taso kuvaa sitä missä määrin työntekijät voivat havaita epäeettistä käyttäytymistä ja sen seurauksia työyhteisössä. Toinen taso puolestaan kuvaa työntekijöiden mahdollisuutta havaita johdon epäeettistä käyttäytymistä ja seurauksia. Läpinäkyvyys voi siis paljastaa epäeettisen toiminnan. (Kangas 2016, 24-25; Pihlajasaari 2015, 18; Kaptein 2008b, 9-10.)

Keskusteltavuuden (discussability) hyve ilmentää työntekijöiden mahdollisuutta nostaa eettisiä kysymyksiä avoimeen keskusteluun. Työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään, olla kriittisiä, ja ylipäättään keskustella eettisistä dilemmoista sekä esittää epäilynsä epäeettisestä toiminnasta ja sen seurauksista. Riivari ja Lämsä (2019, 226) nostavat esiin epävirallisten käytäväkeskustelujen tärkeyden osana virallista keskustelua, joka tukea reflektiota, mahdollistaa oppimisen ja vähentää väärinymmärryksiä. Keskusteltavuus helpottaa eettisistä asioista puhumista ja edistää jaettua oppimista, palautekulttuuria sekä tarjoaa sosiaalista tukea, helpottaen dilemmoista selviämistä (Huhtala ym. 2021, 423). Organisaatiossa, jossa keskusteltavuus on vähäistä, kritiikkiin ei kannusteta tai sitä ei hyväksytä, työntekijöitä ei myöskään kannusteta jakamaan eettisiin rikkeisiin ja dilemmoihin liittyviä kokemuksia, tämä voi puolestaan johtaa moraaliseen stressiin, epäeettiseen käyttäytymiseen ja mahdollisuus oppia toisilta menetetään. Avoin keskustelukulttuuri tukee keskusteltavuuden toteutumista ja mahdollistaa virheistä oppimisen ja vähentää epäeettistä käyttäytymistä. (Kangas 2016, 25; Pihlajasaari 2015, 18-19; Kaptein 2008b, 10.)

Hyve **toiminnan seuraukset** (sanctionability) ilmentää organisaation vahvistavaa vaikutusta, jossa asetetaan sanktioita epäeettiselle käyttäytymiselle ja palkitaan eettistä toimintaa. Jos epäeettinen käyttäytyminen sallitaan organisaatiossa, se luo viestin, että epäeettinen käyttäytyminen on hyväksyttävää tai toivottavaa, joka puolestaan heikentää eettisten normien tehokkuutta. Työntekijät puolestaan välttävät väärinkäytöksiä, jos he odottavat, että kaikista väärinkäytöksistä rangaistaan. Mitä enemmän eettistä käyttäytymistä palkitaan, sitä vähemmän epäeettistä käyttäytymistä nähdään esiintyvän. Tunnustuksen puute voi saada aikaan tilanteen, jossa työntekijät eivät koe eettisen toiminnan olevan tavoiteltavaa ja tämä voi lisätä halukkuutta toimia epäeettisesti. (Kangas 2016, 25-26; Pihlajasaari 2015, 19; Kaptein 2008b, 11.)

4.3 Työpaikan vaihtoaiheet

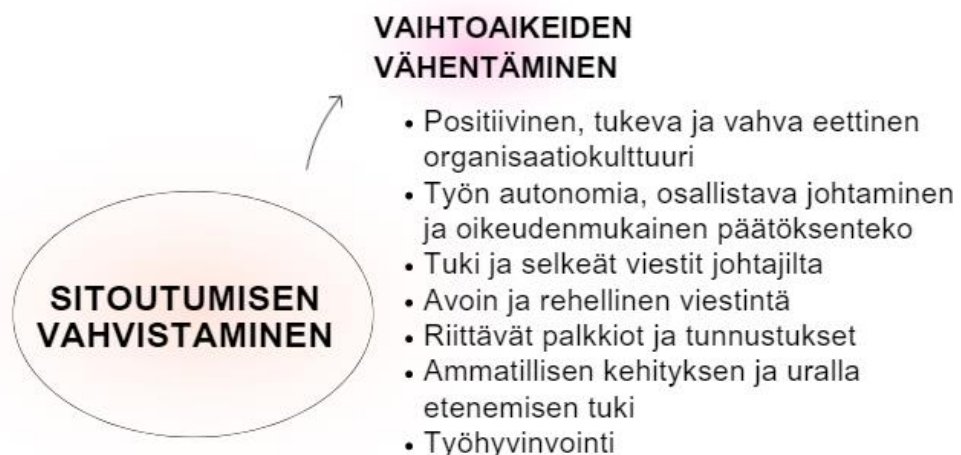
Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työpaikan vaihtoaikeita ja siihen vaikuttavaa sitoutumista. **Vaihtoaikeus** on kognitiivisia ja emotionaalisia reaktioita tai käyttäytymistä, joka viittaa halukkuuteen jättää työpaikka. Vaihtoaikeus edeltää varsinaista vaihtuvuutta, joka on konkreettinen toimenpide. Ajatus työn lopettamisesta voi johtaa varsinaiseen lähtöön, jos oikeat olosuhteet ovat olemassa tai haitalliset olosuhteet jatkuvat. Työpaikan vaihtoa harkitsevien osuus olisi usein vältettävissä organisaation tuella, ja siksi vaihtoaikeiden osuudesta ollaan kiinnostuneita tässä opinnäytetyössä. (Nei, Snyder & Litwiler 2015, 237-238; Singh 2018, 43; Barrick & Zimmermann 2009, 184, 204-205.)

Henkilöstön **vaihtuvuudella** tarkoitetaan työntekijöiden siirtymistä organisaation työtehtäviin ja sieltä pois. Siirtymisiä pois organisaation palveluksesta voi olla muun muassa eläköityminen, irtisanomiset ja irtisanoutumiset. On hyvä muistaa, että terve vaihtuvuus kuuluu organisaatioon (Viitala 2007, 88-90). Työntekijöiden lähtöön vaikuttavat tekijät ovat usein työstressi, riittämätön henkilöstömäärä, vähäinen tuki, heikko viestintä ja yhteistyö organisaatiossa. (Mankki 2022; Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková & Harničárová 2021, 3; Barrick & Zimmermann 2009, 185.) Työntekijöiden vaihtuvuus on haaste organisaatioille, koska vaihtuvuuden vuoksi menetetään arvokasta korkeasti koulutettua ja taitavaa ihmispääomaa, joka vaikuttaa organisaatioiden menestykseen. On luotava organisaatiokulttuuri tukemaan jatkuvuutta ja jatkuvia parannuksia varmistaakseen asema markkinoilla. (Abbas ym. 2020, 106-108.)

Monet organisaatiot kamppailevat lahjakkaiden työntekijöiden korkean vaihtuvuuden kanssa, mikä vaikuttaa negatiivisesti organisaatioiden suorituskykyyn ja menestykseen (Tej ym. 2021, 3). Waldman, Kelly, Arora ja Smith (2010) käsittelevät tutkimuksessaan terveydenhuollon henkilöstön vaihtuvuuden kustannuksia ja niiden vaikutuksia organisaatioiden tehokkuuteen. Vaihtuvuuden kustannukset voivat olla yli 5 % organisaation vuotuisesta toimintabudjetista, sisältäen rekrytointi-, koulutuskustannukset ja tuottavuuden menetyksen. Tuottavuuden menetykset ovat huomattavia, koska uusien työntekijöiden oppiminen ja sopeutuminen

vie aikaa, joka vaikuttaa suoraan hoitotyön laatuun ja organisaation tehokkuuteen. Tulisi kehittää strategioita henkilöstön pysyvyyden parantamiseksi, jossa keskeistä on työolojen parantaminen, kilpailukykyinen palkka ja ammatillisen kehityksen tukeminen. (Waldman ym. 2010, 206-211.) Tyytyväisyys työhön onkin erittäin tärkeää osaavan henkilöstön säilyttämiseksi ja uuden henkilöstön houkuttelemiseksi (Abbas ym 2020, 107).

Sitoutumisen vahvistaminen suojaa työpaikan vaihtoaikeilta. Työhön sitoutuminen on positiivinen hyvinvoinnin tila, sillä työntekijöillä on silloin tunne tehokkuudesta, tarmokkuudesta ja vahvasta samaistumisesta työhönsä (Huhtala ym. 2021, 424). Sitoutumisen ydin on positiivinen arviointi ja vastuun tunne organisaatiota kohtaan (Tej ym. 2021, 3). Sitoutumista tukee puolestaan hyvä työetiikka, joka kattaa työn eettiset velvoitteet, urasitoutumisen ja työtehtäviin kiinnittymisen. (Viitala 2007, 88-90.) Organisaatioiden tulisivin tavoitella mahdollisimman korkeaa työntekijöiden sitoutumisen tasoa, koska se liittyy läheisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, osallistumiseen, tuottavuuteen ja työtehokkuuteen, mikä johtaa parempaan organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin (Tej ym. 2021, 4). Kuvioon 2 on koostettu sitoutumisen keinoja vaihtoaikeiden vähentämiseksi ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi.



KUVIO 2. Sitouttamisen vaihtoaikeilta suojaava vaikutus.

Tej ja kumppanit (2021, 3-4) näkevät työpaikan kulttuurin olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, osallistumiseen ja työtyytyväisyyteen. **Positiivinen ja tukeva kulttuuri** voi vähentää vaihtuvuutta ja lisätä sitoutumista. Organisaatiot, jotka panostavat avoimeen viestintään, työntekijöiden kehittämiseen ja tunnustamiseen, voivat säilyttää lahjakkaat työntekijät. (Tej ym. 2021, 5, 12-14, 18.) Pihlajasaari (2015), Mulki, Jaramillo ja Locander (2008) sekä Hart (2005) ovatkin tutkimuksissaan osoittaneet eettisen ilmapiirin vähentävän työpaikan vaihtoaikkeitä terveydenhuoltoalalla.

Henkilöstön pysyvyyteen on osoitettu vaikuttavan organisaation **oikeudenmukainen päätöksenteko** sekä työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä (Nokela ym. 2021, 142-145; Olakivi, Van Aerschot, Puthenparambil & Kröger 2021, 151-153). Työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisesta päätöksenteosta organisaatiossa, jossa korostuu reilu ja läpinäkyvä johtaminen, vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä. **Työn autonomia ja osallistava johtaminen** tukee työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa oman työhönsä ja työolosuhteisiinsa, joka lisää pysyvyyttä henkilöstössä. (Nokela ym. 2021, 142-146; Olakivi ym. 2021, 151-153).

Nei ja kumppanit (2015, 240-243) nostavat johtajien ja organisaation tuen tarjoamisen voimavarojen tärkeyden esiin henkilöstön pysyvyydessä. Hoitajat, jotka kokevat saavansa **tukea ja selkeää viestintää johtajiltaan** sekä tuntevat organisaationsa arvostavan ja tukevan heitä, ovat vähemmän todennäköisemmin harkitsemassa irtisanoutumista. Tej ja kumppanit (2021, 5-6) näkevät, että **avoimella ja rehellisellä viestinnällä** voidaan luoda luottamusta ja yhteisöllisyyttä. **Riittävät palkkiot ja tunnustukset** työstä sekä toimiva ja tukeva tiimiyhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne vähentävät osaltaan vaihtoaikkeitä. (Nei ym. 2015, 240-243, 246-249.) Työntekijät, jotka näkevät mahdollisuuden kasvaa ja **edetä uralaan**, ja jolle organisaatio tarjoaa mahdollisuudet tähän **ammattilliseen kehittämiseen** ja koulutukseen, ovat todennäköisesti sitoutuneita ja pidempään organisaation palveluksessa (Tej ym. 2021, 12-14).

Työn vaihtoaikkeitä lisääviä tekijöitä hoivatyössä nähdään Olakiven ja kumppaneiden mukaan (2021, 145-150) olevan kolme; psykofyysinen kuormitus, epäkohdat, epäselvyys tai puutteet työn sisällössä ja lähijohtamisessa sekä demografiset tekijät. Demografisista tekijöistä (väestötekijät) lopettamisaikkeitä ennustivat nuorempi ikä, osa-aikatyö, yrityksissä työskentely ja yli kahden vuoden koulutus (Olakivi ym. 2021, 149-150). Nei ja kumppanit (2015, 244-245) nostavat vaihtoaikkeitä lisäävänä tekijänä työkuormituksen ja roolijännitteet, joka pitää sisällään työn ja perhe-elämän väliset konfliktit sekä työn hallinnan puutteen, jotka voivat johtaa stressiin ja työuupumukseen. Johnson ja kumppanit (2017, 93-94) esittävät, että työpaikan vaihtoaikkeitä liittyvät työn suorittamisen paineeseen, monimutkaisiin työtehtäviin, resurssipulaan sekä työtaakkaan. Kaiken kaikkiaan vähäinen työhön sitoutuminen, vähäinen työn autonomia ja vähäiset resurssit ennustivat työpaikan vaihtoa (de Lange, De Witte & Notelaers 2008, 204; Velez & Moradi 2012, 402; Waldman, Kelly, Arora & Smith 2010, 208–210).

Eettisten arvojen merkitys on kasvanut työelämässä (Kangas 2017, 482). Useimmat ihmiset suosivat eettisiä organisaatioita, jotka toteuttavat moraalisia arvoja ja toimia, verrattuna vähemmän eettisiin työpaikkoihin (Huhtala & Feldt 2016, 3). Abbas ja kumppanit (2020, 107) toteavat, että organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeä työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamisessa ja he näkevät, että työntekijöiden tyytyväisyyden ja organisaatiokulttuurin välillä on positiivinen yhteys. **Vahva eettinen kulttuuri**, joissa on selkeä käsitys kulttuuriarvoista ja normeista, houkuttelee lahjakkaita työntekijöitä organisaatioon ja edistää työntekijöiden sekä organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuutta ja yhteiskunnallisen vaikutuksen saavuttamista (Huhtala 2013, 68; Warrick 2017, 399-400).

Ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen on haastavaa ja sitouttaminen vaatii tarkoituksenmukaista organisaatiokulttuuria ja johtamisen kehittämistä (Kangas 2017, 482). Kangas (2017, 482) osoitti, että organisaation eettisyys lisää hyvää mainetta organisaatiossa ja siten vaikuttaa edullisesti työpaikan valintaan mahdollistaen vastuullisen, ammattitaitoisen ja innostuneen henkilökunnan hankkimisen ja sitouttamisen. Eettinen organisaatiokulttuuri, joka huomioi laajasti organisaation eettisen ulottuvuudet, on myös nähty vaikuttavan johtajien organisaatiossa pysymiseen (Pihlajasaari 2015, 49-50, 60-62). Pihlajasaaren (2015) ja

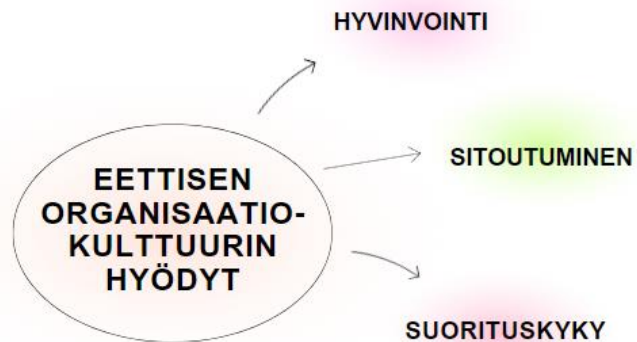
Huhtalan (2013) tutkimukset korostavatkin eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin, pysymisen ja sitoutumisen edistämiseksi.

Huhtala (2013, 60) nostaa eettisen kulttuurin, vaihtuvuuden ja **työhyvinvoinnin** yhteyden esiin tutkimuksessaan todeten, että mitä vahvempi eettinen kulttuuri on, sitä vähäisempää on eettinen kuormitus, joka puolestaan kasvattaa työhön sitoutumista. Pihlajasaarikin (2015, 49-50, 68-69) osoittaa eettisen organisaatiokulttuurin olevan merkityksellinen työhyvinvoinnin ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta. Sitoutumisen, tehokkuuden, tuottavuuden ja kasvun parantamiseksi organisaatioiden tulisi tarjota työtyytyväisyyttä lisäävät olosuhteet. Joustava organisaatiokulttuuri lisää tyytyväisyyttä ja se luo työympäristön, jossa voidaan työskennellä helposti. Vahva kulttuuri, jossa on selkeät ja noudatettavat käytännöt, arvot ja normit, lisää tyytyväisyyttä työtä ja työtehtäviä kohtaan, joka puolestaan lisää työskentelyn tuottavuutta, osallistumista ja työhön sitoutumista. (Abbas ym. 2020, 106-107.)

4.4 Yhteenveto teoriasta

Tutkimustietoon peilaten voidaan päätellä, että eettisen organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvien vaihtoaikoiden tunnistamisella sekä eettisiin arvoihin, käytäntöihin ja hyveiden mukaiseen toimintaan panostamalla voidaan lisätä **hyvinvointia, sitoutumista** ja **suorituskykyä**, ja siten vaikuttaa vaihtoaikaisiin (Tej ym. 2021, 3-4; Abbas ym. 2020, 106-107; Cabana & Kaptein 2024, 10-12; Kaptein 2017, 300; Huhtala & Feldt 2016, 10-11). Eettisen organisaatiokulttuurin hyödyistä on koottu yhteenveto kuvioon 3. Vaihtoaikaisiin vaikuttamisessa voidaan pitää tärkeänä eettisen organisaatiokulttuurin tarjoamaa tukea hyveelliseen toimintaan (Pihlajasaari 2015, 52; Huhtala 2013, 224; Kangas 2017, 482), sekä tavoitteiden ja arvojen yhteensopivuutta työntekijän sekä organisaation välillä (Huhtala 2013, 68; Warrick 2017, 399-400; Pihlajasaari 2015, 66-68). Kokemus organisaation todellisesta hyveiden mukaisesta toiminnasta lisää työntekijöiden panostusta ja sitoutumista työhön, mikä johtaa hyödyllisiin tuloksiin sekä yksittäiselle työntekijälle

että koko organisaatiolle (Huhtala & Feldt 2016, 10-11). Vaihtuvuuden syiden tunnistaminen on tärkeää, sillä se auttaa tunnistamaan vaihtuvuuteen johtavat arvot ja käytännöt (Kangas 2016, 13-15).



KUVIO 3. Eettisen organisaatiokulttuurin hyödyt.

5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli tilastollista tutkimusta. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman laaja ja edustava tutkimusotos ja siten saada olemassa oleva nykytilanne selville. Näin tuotettaisiin tutkimusorganisaation oman toiminnan kehittämiseen aineistoa, jotta voitaisiin selvittää asioiden syitä ja kehittää toimintaa, mikä on määrällisen tutkimuksen yksi tavoite. Tämä tukee opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta. (Heikkilä 2014, 15).

Teoreettisen viitekehyksen luomiseksi ja aiheen tarpeellisuuden selvittämiseksi tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka kautta saatiin muodostettua tiivistelmä aiemmista aihepiirin olennaisista tutkimuksista (Salminen 2011, 9). Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin sähköisiä tietokantoja, tehtiin manuaalisia hakuja sekä kontaktoitiin suomalaisia Jyväskylän Yliopiston tutkijoita. Tiedonhaun hakusanoiksi valikoitui eettinen organisaatiokulttuuri, työpaikan vaihtoaikheet ja työterveyshuolto sekä niiden englanninkieliset vastineet.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyössä päädyttiin tähän tutkimusmenetelmään, koska haluttiin tuoda esille kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tässä työssä ei oltu kiinnostuneita motiiveista kokemuksen taustalla. Heikkilän (2014, 15) ja Vallin (2015, 15) mukaan kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus hyödyntää numeerisia aineistoja. Tilastollisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa asioita tai ilmiöitä. Tutkimuksessa selvitetään eri tekijöiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavien ilmiöiden eroavaisuuksia (Valli 2015, 15; Heikkilä 2014, 15). Standardoitujen lähestymistapojen mahdollisuudet kuten, tutkimuksen toistaminen tarvittaessa, objektiivisuus ja havaintojen yleistäminen tiettyyn joukkoon, ovat kvantitatiivisen tutkimuksen etuja. Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkous on sen aikaa vievyys, pitkä tiedonkeruu-aika ja se, että tutkimus ei usein pysty selittämään, miksi ajatellaan, tunnetaan tai toimitaan tietyllä tavalla. (Goertzen 2017, 12-13.)

Aineisto kerätään usein kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään tyypillisesti standardoidulla kyselyllä, jolloin vastaaja jää tuntemattomaksi tutkijalle (Vilkkä 2021, 168; Heikkilä 2014, 15.) Kyselyn kysymyksistä muodostetaan kustakin oma muuttuja (Vilkkä 2021, 157; Nummenmaa 2021, 51). Muuttujalla on erilaisia mitattavia ominaisuuksia, se voi saada erilaisia määriä tai laatuun liittyviä arvoja. Muuttujia havainnoimalla eli mittaamalla tehdään havaintoja aineistosta. Mittaamiseen liittyy aina kuitenkin virheen mahdollisuus, jota on syytä tarkastella. Validiteetti eli luotettavuus tarkastelee sitä, miten hyvin mitattu muuttuja vastaa, sitä mitä halutaan mitata. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli mittauksen virheettömyyttä. (Nummenmaa 2021, 51-52.)

Määrällisen aineiston analysointi edellyttää tarpeeksi suurta eli edustavaa otosta (Heikkilä 2014, 15), taulukko 2. Tilastollisessa tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia matemaattisia toimenpiteitä usein tietokoneohjelmistojen tekemänä. Tulosten tulkitseminen jää tutkijan vastuulle. (Valli 2015, 15.) Aineiston analysointiin valitaan kuhunkin aineistoon soveltuvat tilastolliset menetelmät (Heikkilä 2014, 192-198). Tuloksia kuvataan usein numeraalisten suureiden, kuten mediaanin ja keskiarvojen kautta ja tulosten havainnollistamiseen käytetään usein kuvioita tai taulukoita (Valli 2015, 73).

TAULUKKO 2. Otoskoon viitearvoja (Heikkilä 2014, 43).

Otoskoon viitearvoja	
Määrä	selite
>100	Pieni kohderyhmä - kokonaistason tarkastelu
200-300	Perusjoukon ryhmien vertailu - ryhmäkoko > 30
500-1000	Valtakunnallinen tutkimus

Tilastollinen riippuvuus tai ero keskiarvojen välillä voidaan todeta vain, jos se voidaan todistaa merkitsevästi tilastollisin menetelmin (Heikkilä 2014, 185). Tutkimustulosten esittämisessä on esitetty vain niitä yhteyksiä, mistä on saatu tilastollisesti merkitsevästi osoitettu tulos. Tilastollisessa merkitsevyydessä testauksissa käytetään kolmea termiä: tilastollisesti melkein merkitsevä, tilastollisesti merkitsevä,

tilastollisesti erittäin merkitsevä (Heikkilä 2014, 185; Valli 2015, 103). Tässä opin-
näytetyössä julkaistavien tulosten rajana pidettiin tilastollisesti melkein merkitse-
vää tulosta, taulukko 3.

TAULUKKO 3. Tilastollisesti merkitsevyyden raja-arvot (Heikkilä 2014, 185).

Tilastollisesti merkitsevyyden raja-arvot	
< 0.001 = tilastollisesti erittäin merkitsevä	***
0.001 -0.01 = tilastollisesti merkitsevä	**
0,01-0,05 = Tilastollisesti melkein merkitsevä	*

5.2 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi TAMK:n hankkeisiin tutustumalla oppilaitok-
sen seminaarissa helmikuussa 2023. Kestävä Aivoterveys -hanke tarjosi hyvän
viitekehysten mielenkiinnon kohteena olevan eettisen organisaation tutkimiselle
työterveyspalveluita tuottavassa organisaatiossa. Tutkimuslupa sekä tutkimuk-
sen saatekirje ja tietosuojalomake laadittiin yhteistyössä työelämäkumppanin
kanssa opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja suunnitelman muodostuttua lop-
pukevästä 2023. Syksyllä 2023 tehtiin rekrytointia eri ammattiryhmien vetäjien
kautta sekä organisaation sisäisissä sähköisissä kanavissa. Rekrytoinnin tukena
toimi infograafi tyyppinen poster, liite 1. Tarkoituksena oli toteuttaa lyhyt rekry-
tointitilaisuus ennen kyselyn toteuttamista, joka ei toteutunut yrityksestä johtu-
vista syistä.

Kysely toteutettiin 20.9.-18.10.2023. Syksyn lopulla alkoi tulosten analysointi
kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Analysoinnin aikana teoreettinen vii-
tekehys tarkentui ja täydentyi uusimmilla tutkimuslähteillä. Opinnäytetyö esiteltiin
soveltuvin osin opiskeluryhmälle suunnatuissa seminaareissa 8.5.2024 sekä
18.11.2024, joista saadun ohjaaja ja vertaispalautteen työtä kehitettiin edelleen.
Marraskuussa 2024 työ palautettiin ja sen keskeiset tuotokset jaettiin organisaat-
tiolle nähtäväksi.

5.3 Kohderyhmän valinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin työterveyshuollon palveluita tuottavan organisaation henkilöstö. Työterveyshuollon työntekijöitä oli tutkimushetkellä 1524. Kohdejoukko työskentelee useissa yksiköissä ympäri Suomen. Tutkimukseen rekrytoitiin kaikkia ammattiryhmiä, jotta saataisiin koko työterveyshuoltoon yleistettäviä tuloksia. Tutkimuksen ammattiryhmiin kuuluivat; yksikönjohtaja, palvelupäällikkö, asiakkuuspäällikkö, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti ja työterveyspsykologi.

5.4 Tiedonhaun prosessi

Tiedonhaku alkoi tutkimusaiheen jäsentelyllä ja tutkimuskysymysten määrittelyllä (Tampereen yliopiston kirjasto 2024). Tutkimuskysymykset rajattiin PICO-mallia mukaillen, jonka avulla tunnistettiin tutkimuskysymyksen osat eli kohderyhmä (P), interventio/mielenkiinnon kohde (I), vertailu/konteksti (C) ja lopputulosmuuttajat (O). Opinnäytetyön kohderyhmäksi (P) valikoitui työterveyshuollon työntekijät, mielenkiinnon kohteeksi (I) eettinen organisaatiokulttuuri, vertailuun (C) työpaikan vaihtoaikheet ja lopputulosmuuttujaksi (O) eettisen organisaatiokulttuurin yhteydet työpaikan vaihtoaikheisiin. (Oulun yliopisto 2024.)

Tutkimuskysymyksiin vastaava aiempi tutkimustieto tiivistettiin kirjallisuuskatsauksen avulla opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehyykseksi. Kirjallisuuskatsauksen avulla selvitettiin paljonko ja millaista tietoa aiheesta on olemassa. Käsitteellinen tausta rajattiin tiukasti opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä vastaaviin hakusanoihin, niiden yhdistelmiin ja englanninkielisiin vastineisiin, taulukko 4. (Tampereen yliopiston kirjasto 2024; Salminen 2011, 9.)

TAULUKKO 4. Käytetyt hakusanat ja niiden englanninkieliset vastinparit.

HAKUSANAT	
SUOMI	ENGLANTI
eettinen organisaatiokulttuuri	ethical organisational culture & ethical culture
työpaikan vaihtoaikheet	turnover intentions
työterveyshuolto	occupational health care
yrittäjäetiikka	business ethics & organization ethics
etiikka organisaatioissa	ethics in organizations
henkilöstön vaihtuvuus	labour turnover
eettinen organisaatio	ethical organization
organisaatiositoutuminen	organizational commitment & organisational inclusion
sitoutuminen työhön	work engagement

Tämän opinnäytetyön tiedonhaku suoritettiin pääosin vuoden 2023 aikana ja sitä täydennettiin vuonna 2024, jotta saavutettiin mahdollisimman uudet tutkimukset. Tietoa on haettu pääosin Cinahl ja Andor tietokannoista. Haku rajattiin tutkimusten osalta pääosin viimeisen 10 vuoden ajalle ja siitä rajattiin pois muut, kun englannin- tai suomenkieliset lähteet. Teoreettisten pohjaoletusten osalta rajausta ajan suhteen ei tehty. Tiedonhakua laajennettiin ottamalla suoraan yhteyttä Pihlajasaareen ja Herttalampeen (os. Huhtala), jotka ovat tehneet tutkimusta saman teeman ympärillä sekä tutustuttiin soveltuvien tutkimusten lähdeluetteloihin. Teokoälyä (Copilot) hyödynnettiin harkiten sopivien tutkimusten alkuvaiheen karsintaan. Tiedonhaun kautta luotiin taulukko opinnäytetyön kannalta keskeisistä tutkimuksista, liite 2. (Tampereen yliopiston kirjasto 2024.)

5.5 Sähköinen kysely ja mittarit

Kysely toteutettiin sähköisesti Microsoft Forms lomakkeella. Kaikki kysymykset vietiin mittaria muuttamatta alustalle. Kyselylomakkeessa oli ainoastaan strukturoituja kysymyksiä. Taulukossa 5 on avattu kyselyn sisältöä teemoittain. Ensimmäisessä osiossa kyselyssä oli taustamuuttujat, jonka jälkeen kartoitettiin CEV32- kyselyllä eettisen organisaatiokulttuurin tilannetta. Kyselyn kolmantena ja viimeisenä osiona oli kysymys työpaikan vaihtoaikheista. Huhtala & Feldt (2016, 10) suosittelevat lyhennetyn CEV-mittarin käyttöä (liite 3 & 4), koska se on helppo ja laajasti sovellettavissa sekä vaatii vähemmän aikaa vastaajilta ja siten mahdollisesti parantaa vastausprosenttia.

TAULUKKO 5. Kyselylomakkeen teemat taulukko.

Kyselylomakkeen teemat	
1	Taustakysymykset (kysymykset 1-4)
2	Eettinen organisaatiokulttuuri (kysymysosiot 5-12)
3	Työpaikan vaihtoaikheet (kysymys 13)

5.5.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttajat luotiin yrityksen oman henkilöstökyselyn pohjalta, jotta tietoja olisi tarvittaessa myös yrityksen osalta yhdistettävissä muihin tutkimuksiin. Taustakysymyksissä oli neljä (4) erillistä kysymystä, joihin vastattiin erillisten vaihtoehtojen avulla. Kysymykset liittyivät työsuhteen laatuun ja keston, taulukko 6.

TAULUKKO 6. Tutkimuksessa käytetyt alkuperäiset taustakysymykset.

Taustatiedot	n	%
Oletko esimiesasemassa?		
Ei	112	82,4
Kyllä	24	17,6
Ammattinimike		
KAM/Asiakkuuspäällikkö	6	4,4
Palvelupäällikkö	9	6,6
Tiimiesimies	5	3,7
Työfysioterapeutti	17	12,5
Työterveyshoitaja	59	43,4
Työterveyslääkäri	16	11,8
Työterveyspsykologi	22	16,2
Yksikönjohtaja/aluejohtaja	2	1,5
Työsuhde		
Ammatinharjoittaja	13	9,6
Määräaikainen	2	1,5
Toistaiseksi voimassa oleva	121	89
Työsuhteen kesto		
1-3 vuotta	38	27,9
3-5 vuotta	23	16,9
5-10 vuotta	19	14
alle 1 vuotta	25	18,4
yli 10 vuotta	31	22,8

5.5.2 CEV-32- kyselylomake

Eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisen osalta mittariksi valittiin Kapteinin (2008a) CEV 32 (Corporate Ethical Virtues scale) – kysely. Kaptein (2008a) kehitti yritysten eettisten hyveiden mittaamiseksi Solomonin kahdeksaan hyveeseen pohjautuvan CEV-kyselylomakkeen, jolla on todistetusti vankka validiteetti (Kaptein 2017, 302). CEV 32 on alun perin organisaation eettisiä hyveitä mittaavan 58 kohdan asteikosta lyhennetty 32. kohdan kysely. Lyhennetty CEV-asteikko mittaa organisaation eettisiä hyveitä tarkoitetulla tavalla. CEV-32-mittaria pidetään soveltuvana eettisen kulttuurin arviointiin ja validointiin. (Huhtala, Kangas, Kaptein & Feldt 2018, 3, 5-6.)

Huhtala (2013, 96-103) on väitöskirjassaan suomentanut mittarin kysymykset. Suomennos on arvioitu Kapteinin toimesta ja siihen on tehty palautteen perusteella korjauksia (Kangas, Feldt, Huhtala 2013). Kysely tutkii eettistä organisaatiokulttuuria kahdeksan eettisen organisaatiokulttuurin hyveen kautta, jokaisen hyveen alla on neljä erillistä olettamusta hyveisiin liittyen, taulukko 7. Vastausvaihtoehdot olivat Likertin asteikolla välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (täysin samaa mieltä). Asteikolla 1- 6 korkeampi keskiarvo muodostetuissa summamuuttujissa kuvasi korkeampaa eettisyyttä organisaatiossa.

TAULUKKO 7. CEV 32 -mittarin hyveisiin perustuvat kysymykset (Huhtala (2013, 96-103).

CEV 32 - kysymykset	
HYVE	Summamuuttujiin liittyvät kysymykset
Selkeys	1. Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisössämme muita kohtaan
	2. Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käsitellä luottamuksellisia tietoja vastuullisesti
	3. Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden ja muiden organisaatioiden kanssa vastuullisesti
	4. Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti.
Esimiehen antama tuki	1. Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä
	2. Esimieheni ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen
	3. Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti
	4. Esimieheni täyttää velvollisuutensa.
Ylimmän johdon antama esimerkki	1. Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja
	2. Ylin johto toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä
	3. Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen
	4. Ylin johto ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	1. Työyhteisössäni minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia
	2. Tässä organisaatiossa menestyminen edellyttää minulta toisinaan periaatteitteni ja arvojeni uhraamista
	3. Minulla ei ole riittävästi resursseja, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti
	4. Koen välillä painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni.
Organisaation tuki	1. Työyhteisössäni jokainen haluaa organisaation parasta.
	2. Työ yhteisössäni työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus
	3. Työyhteisössäni kaikki suhtautuvat vakavasti voimassa oleviin sääntöihin ja ohjeisiin
	4. Työyhteisössäni kaikki kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.
Läpinäkyvyys	1. Jos joku henkilöstöstä tekee jotakin, mikä ei ole sallittua
	2. Esimieheni saa asian selville, jos esimieheni tekee jotakin, mikä ei ole sallittua
	3. Muut huomaavat sen, työyhteisössäni valvotaan riittävästi rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa
	4. Johto on tietoinen siitä, millaisia rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa työyhteisössäni ilmenee.
Keskusteltavuus	1. Työyhteisössäni voi ilmaista oman mielipiteensä
	2. Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta
	3. Työyhteisössäni pystytään käsittelemään eettisiä ongelmia
	4. Työyhteisössäni epäeettiseen toimintaan voidaan puuttua.
Toiminnan seuraukset	1. Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa
	2. Työyhteisössämme eettisestä toiminnasta palkitaan
	3. Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan sekä jos ilmoittaisin johdolle epäeettisestä toiminnasta
	4. Uskon asianosaisten joutuvan oikeudenmukaisesti vastuuseen riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa.

5.5.3 Työpaikan vaihtoaikeet

Työpaikan vaihtoaikeita mitattiin kysymyksellä: ”On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa.” Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 7 (täysin samaa mieltä). Samaa kyselyä on käyttänyt Pihlajasaari (2015, 40) ja todennut sen toimivaksi. Vaihtoaikeiden mittaaminen kyselylomakkeella on yleinen ja hyväksytty menetelmä työelämän tutkimuksessa, koska se tarjoaa suoran käsityksen työntekijöiden aikomuksista, ja näin ollen voi toimia keskeisenä indikaattorina työntekijöiden tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta (Olakivi ym. 2021, 144-145; Nei ym. 2015, 242-246; Nokela ym. 2021, 145-146; Singh 2018, 43-44).

5.6 Kvantitatiivisen aineiston analysointi

Kyselyn kaikki tulokset siirrettiin analysointia varten Forms-kyselyalusalta ensin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja siitä IBM SPSS Statistics 29.0.1.0-tilasto-ohjelmaan. Varsinaista vaativampaa aineiston luotettavuuden testausta ja analysointia toteutettiin SPSS ohjelmassa. Koko prosessin ajan käytettiin myös Excel-taulukkolaskenta ohjelmaa esimerkiksi havainnollistamisen tukena taulukkojen ja kuvioiden rakentamisessa. Heikkilä (2014, 119) suosittelee teoksessaan näiden kahden ohjelman yhdistämistä samaan tyyliin.

Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa tehtiin päätös, ettei alle viiden henkilön otoksen tuloksia julkaista. Alle viiden henkilön otosta pidetään liian pienenä tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta. Pieni otoskoko lisää satunnaisvirheen riskiä ja voi johtaa vääristymiin tuloksissa. Lisäksi yksittäisten vastaajien anonymiteetin suojaaminen voi olla haastavampaa pienessä otoksessa. (Heikkilä 2014, 15, 43, 177; KvantiMOTV 2004; Valli 2015, 15.)

Ensin käsiteltiin taustamuuttujat. Ne perustuivat alun perin kohdeorganisaation omien henkilöstökyselyiden taustamuuttujiin. Alkuperäisessä kyselyssä taustamuuttujina käytettiin esihenkilöasemaa, ammattinimikettä työsuhteen laatua ja

työsuhteen kestoa. Analysointivaiheessa tehtiin uudelleen luokittelua yhdistelmällä kahden taustakysymyksen vastausvaihtoehtoja ja hylättiin yksi taustakysymys. Tällä tavalla saatiin edustavammat ja eettisesti kestävämmät otokset. Taustatekijöistä luokiteltiin uudelleen ammattinimikkeistä yhdistämällä palvelupäällikkö, yksikönjohtaja/aluejohtaja, tiimiesimies ja KAM/Asiakkuuspäällikkö yhdeksi ryhmäksi **avainhenkilöt** sekä työsuhteen keston osalta **0-5 vuotta ja yli 5 vuotta**. Taustakysymyksistä työsuhteen laatuun liittyvä taustamuuttuja hylättiin kokonaan. Taustamuuttujana pidetään ilmiötä selittävää tekijää, joka voi olla esimerkiksi ikä, sukupuoli tai ammatti (Heikkilä 2014, 280). Taustamuuttujien avulla tarkastellaan esimerkiksi sitä, vaikuttaako yhteys eri muuttujiin tulokseen (Valli 2015, 159).

CEV 32- kysely oli validoitu mittari, jota käytettiin muuttamattomana. Valmiissa mittarissa käytettiin Likertin asteikkoa mielipiteen mittauksessa. Kahdeksan hyveosa-alueeseen kuuluvista neljästä kysymyksestä muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujaksi määritellään muuttuja, johon on yhdistetty useampi samaa ominaisuutta mittaava muuttuja (Valli 2015, 159). Summamuuttujien luotettavuutta testattiin Cronbachin alphan (α) avulla.

Cronbachin α -kerroin on yleisin tapa mitata tutkimuksessa summamuuttujien reliabiliteettia. Heikkilän (2014, 178) ja Vallin (2015, 142) mukaan kysymykset ovat sitä yhdenmukaisempia, mitä lähempänä arvo on yhtä ja näin ollen mittaa sitä mitä on haluttu mitata. Vallin (2015, 143) mukaan Cronbachin α olisi hyvä olla yli 0,6. Heikkilän (2014, 178) mukaan yksiselitteistä rajaa ei ole, mutta suosittelee vähintään 0,7 arvoa. Cronbachin α toteutuessa kysymysten osa-alueiden summamuuttujia voitiin lähteä käyttämään analysoinnissa. Taulukossa 8 on kuvattu osioiden luotettavuutta.

TAULUKKO 8. Summamuuttujien luotettavuuden testaus.

Eettinen organisaatiokulttuuri	Cronbachin α
1. Selkeys	$\alpha = 0,857$
2. Esimiehen antama tuki	$\alpha = 0,920$
3. Ylimmän johdon antama esimerkki	$\alpha = 0,916$
4. Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	$\alpha = 0,868$
5. Organisaation tuki	$\alpha = 0,857$
6. Läpinäkyvyys	$\alpha = 0,868$
7. Keskusteltavuus	$\alpha = 0,940$
8. Toiminnan seuraukset	$\alpha = 0,716$

Aineiston normaalijakaumaa tutkittiin Kolmogorov-Smirnovin testillä (Heikkilä 2015, 221). Aineistosta ei saatu esiin normaalijakaumaa, jonka vuoksi valittiin epäparametriset testit Mann-Witneyn U-testi, jota voidaan käyttää kahden muuttujan välisiin kysymyksien analysointiin (Heikkilä 2014, 218; Valli 2015, 111). Kruskal-Wallis testin yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin useamman muuttujan kysymyksissä (Valli 2015, 111, 114). Nummenmaan (2021, 365-367.) mukaan epäparametriset testit ovat joustavampia ja niitä voidaan käyttää, kun aineisto ei ole normaalijakautunut tai kun otoskoko on pieni.

Aineiston analysointia tehtiin tarkastelemalla muuttujia taustatietojen ja eettisen organisaatiokulttuurin toteutumista frekvenssilukujen, kuten mediaanin (Md) ja keskiarvon (Ka) avulla. Ristiintaulukoinnin työkalua käytettiin analysoinnin tukena. Ristiintaulukointi antoi vastauksia tutkimuksen taustamuuttujien ryhmien välisistä eroista tai yhteyksistä suhteessa muuttujiin.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin toteutumista työterveyshuollossa. Mann-Whitney U- testiä käytettiin taustamuuttujien, esihenkilöaseman, uudelleen luokitellun työsuhteen keston ja eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden riippuvuuksien osoittamisessa. Kruskal-Wallis testiä muissa useamman vaihtoehdon taustakysymyksessä ja eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden yhteyden tilastollisen merkitsevyyden osoittamisessa. Työsuhde taustakysymystä ei käytetty ollenkaan. Eettinen organisaatiokulttuurin ja taustakysymysten välisen yhteyden luotettavuuden testaamista kuvataan tarkemmin luvussa 6.2 ja 7.3.

Toisessa tutkimuskysymyksessä uudelleen luokittelun jälkeen voitiin käyttää Kruskall-Wallis testiä työpaikan vaihtoaikojen ja eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden yhteyden tilastollista merkitsevyyttä osoittamaan. Uudelleen luokittelu tuki myös tietosuojan toteutumista. **Työpaikan vaihtoaikojen osalta** yhdistettiin Likertin asteikon 7 valinnan sijasta vastaukset kolmeen (3) ryhmään: Ei ole harkinnut työpaikan vaihtoa, siltä väliltä ja on harkinnut työpaikan vaihtoa. Luotettavuutta testattiin kaikkien kysymysten kohdalla Kruskall-Wallis yksisuuntaista varianssianalyysiä käyttäen, taulukko 9.

TAULUKKO 9. Eettisen hyveen ja työpaikan vaihtoaikojen yhteyden luotettavuuden testaaminen.

Eettisen hyveen ja työpaikan vaihtoaikojen yhteyden luotettavuuden testaaminen (Kruskall Wallis)		
1	Selkeys	0,078
2	Esimiehen antama	<0,001***
3	Ylimmän johdon antama esimerkki	0,003**
4	Mahdollisuudet eettiseen toimintaan	0,025*
5	Organisaation tuki	<0,001***
6	Läpinäkyvyys	0,074
7	Keskusteltavuus	0,001**
8	Toiminnan seuraukset	0,022*

6 TUTKIMUSTULOKSET

Ensimmäisessä alaluvussa avataan vastaajien taustatietoja siinä muodossa, kun niitä käytettiin uudelleen luokiteltuna tutkimuksessa. Toisessa alaluvussa avataan eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden toteutumista aineistossa ja yhteyttä taustamuuttujiin. Kolmannessa alaluvussa tutkitaan työpaikan vaihtoaikkeitä ja sen yhteyttä eettiseen organisaatiokulttuurin toteutumiseen.

6.1 Taustamuuttajat

Työelämäpalveluiden valituissa henkilöstöryhmissä oli yhteensä 1524 henkilöä. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 136 kpl. Taulukokossa 10 esitetään tutkimuksessa käytetyt taustamuuttajat. Kokonaisvastausprosentti oli koko työterveyshuollon henkilöstöstä 9 %. Vastausprosentti vaihteli ammattiryhmittäin melko paljon. Työterveyslääkärit vastasivat kyselyyn vähiten vastausprosentin ollessa 4,4 %, työterveyshoitajien vastausprosentti oli 8,6 %, työfysioterapeuttien 9,6 %, työterveyspsykologien 10,8 % ja avainhenkilöt 18,9 %.

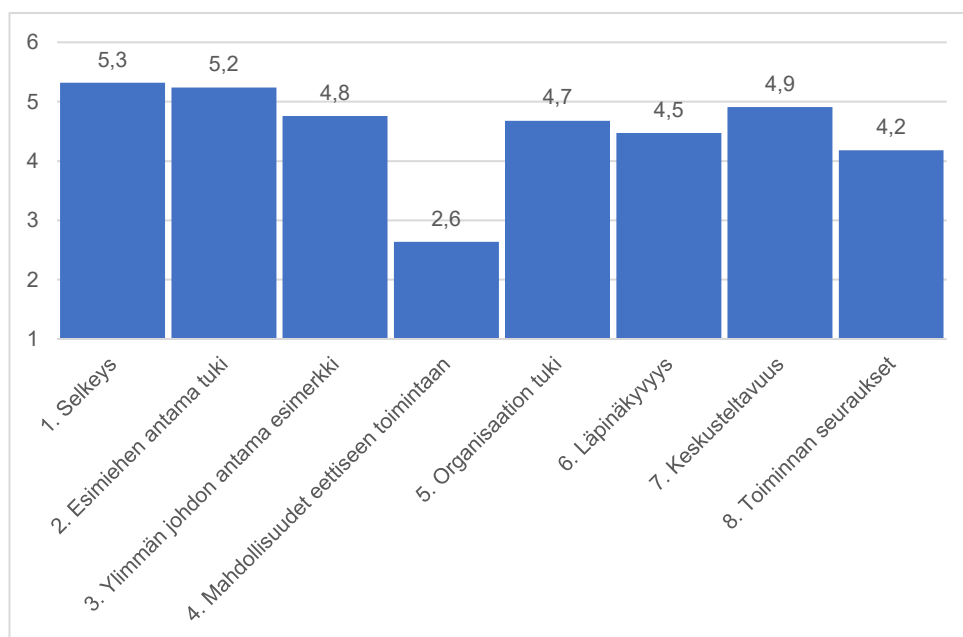
Vastaajista (n 136) 17,6 % toimi esihenkilöasemassa ja 82,4 % ei ollut esihenkilöasemassa. Työterveyslääkäreiden osuus vastanneista oli 11,8 %, työterveyshoitajien 43,4 %, työfysioterapeuttien 12,5 % työterveyspsykologien 16,9 % ja avainhenkilöiden 16,2 %. Suurimman osan vastaajista työsuhteen kesto oli 0-5 vuotta 64,7 % ja yli 5 vuotta oli työskennellyt 35,3 %. Avainhenkilöt ja työsuhteen kesto luokiteltiin uudelleen alkuperäisistä taustakysymyksistä, jotta saatiin edustavimmat otokset, taulukko 10.

TAULUKKO 10. Vastaajien prosentuaalinen määrä kokonaisotoksesta.

Taustatiedot	%	n
Oletko esimiesasemassa?		
Kyllä	17,6	24
Ei	82,4	112
Ammattinimike		
Avainhenkilöt	16,2	22
Työfysioterapeutti	12,5	17
Työterveyshoitaja	43,4	59
Työterveyslääkäri	11,8	16
Työterveyspsykologi	16,2	22
Työsuhteen kesto		
0-5 vuotta	64,7	88
5 vuotta ja yli	35,3	48

6.2 Eettinen organisaatiokulttuuri työterveyshuollossa

CEV 32 mittarin mukaiset kahdeksan hyveen osa-alueet nähtiin toteutuvat keskimäärin mediaanin ja keskiarvon osalta hyvällä tasolla, kuvio 4. Kaikkien hyveiden kokonaiskeskiarvo oli 4,4 asteikolla 1-6. Parhaiten hyveistä koettiin toteutuvan hyveiden selkeys ja esihenkilön antama tuki, (Md 6, Ka > 5). Kaikista hyveistä huonoiten koettiin toteutuvan mahdollisuudet eettiseen toimintaan (Md3, Ka < 3). Muiden hyveiden välillä eroavaisuudet olivat pienempiä (Md 5 ja Ka > 4).

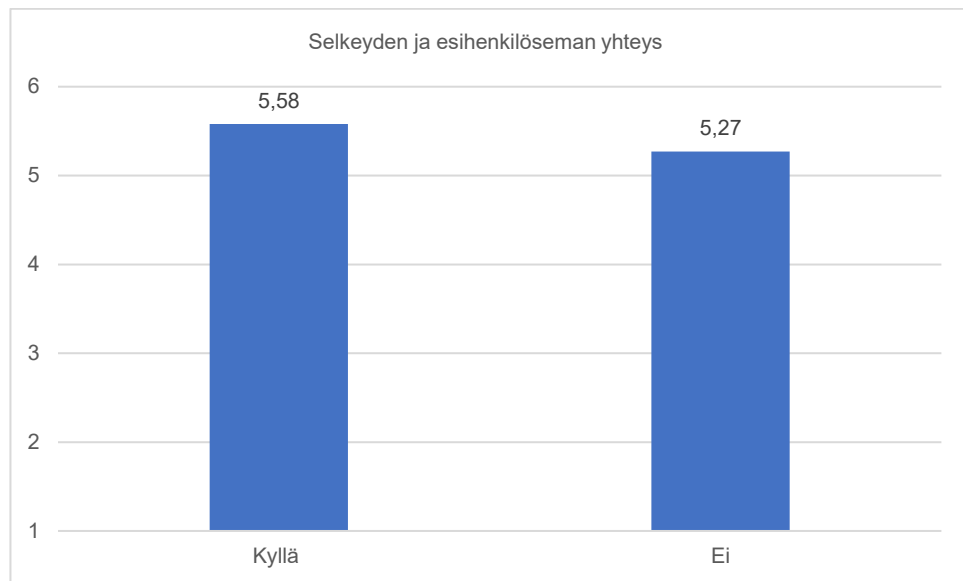


KUVIO 4. Eettinen organisaatiokulttuurin toteutuminen asteikolla 1-6.

Yhteys eettisten hyveiden ja taustamuuttujien osalta tilastollinen merkitsevyys voitiin osoittaa seuraavien taustamuuttujien ja eettisten hyveiden osalta tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,001-0,01^{**}$): Selkeyden ja ammattinimikkeen sekä ylimmän johdon antama esimerkki ja esimiesasema ($p 0,008^{**}$), ylimmän johdon antama esimerkin ja ammattinimikkeen ($0,003^{**}$). Melkein merkitsevästi ($p 0,01-0,05^*$) osoitettiin organisaation tuen ja työsuhteen keston ($0,026^*$), läpinäkyvyys ja esimiesasema ($p 0,018^*$) Eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden esihenkilön antama tuki, keskusteltavuus sekä toiminnan seuraukset yhteyttä ei saatu mihinkään taustakysymykseen tilastollisesti merkitsevästi osoitettua. Taulukossa 11 on kuvattu tarkemmin eettisen organisaation kokonaistilannetta.

6.2.1 Selkeys

Selkeys eli eettisten odotusten ja ohjeiden selkeys ja ymmärrettävyys sisäisesti ja ulkoisesti toteutui aineistossa parhaiten (Md 6, Ka 5,32). Vastauksissa korostui täysin samaa mieltä osuudella 48,5 %. Lähes kaikki vastaajat olivat samanmielisiä. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa täysin eri mieltä. **Kuvio 5** kuvaa esihenkilöaseman ja hyveen yhteyttä.

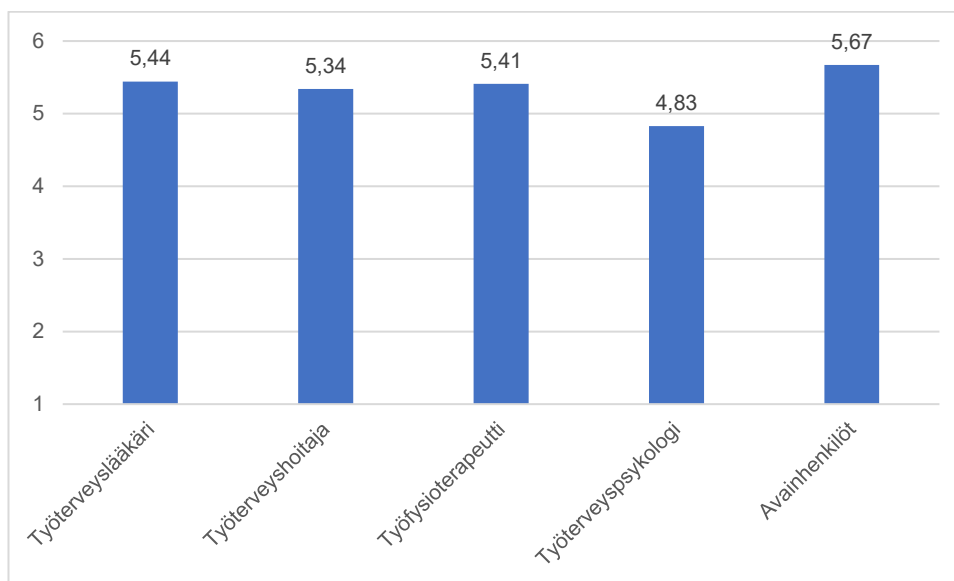


KUVIO 5. Selkeyden ja esihenkilöaseman yhteys.

Hyveen ja taustamuuttujien välisiä yhteyksiä tutkittaessa, yhteys löytyi selkeyden ja esihenkilöaseman ja ammattinimikkeiden osalta ($p 0,027^*$). Esihenkilöt kokivat hyveen toteutuvan hieman paremmin (Md 6, Ka 5,58), kuin ne, jotka eivät olleet esihenkilöasemassa (Md 5, Ka 5,27). Esihenkilöiden joukossa suurin vastaajista (70,8 %) oli täysin samaa mieltä. Ei esihenkilöjoukossa taas suurin osa vastauksista jakautui tasaisemmin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä olleiden kesken, yhteensä lähes 85 %.

Hyveen ja ammattinimikkeen yhteyttä tutkittaessa ($p 0,008^{**}$) työterveydessä työskentelevien ammattilaisten joukosta avainhenkilöt kokivat selkeyden toteutuvan parhaiten (Md 6, Ka 5,67), kun taas huonoiten kokivat toteutuvan työterveyspsykologit (Md 5, Ka 4,83), kuvio 6. **Avainhenkilöiden** vastaukset painottuivat

täysin samaa mieltä ryhmään lähes 67 % ja samaa mieltä 33 %. Työpsykologeissa samaa mieltä oli suurin vastausryhmä osuudella 43,5 %.



KUVIO 6. Selkeyden yhteydet ammattinimikkeeseen.

Työterveyslääkärien (Md 6, Ka 5,44) ja työfysioterapeuttien (Md 5, Ka 5,41) arviot hyveen toteutumisesta olivat melko lähellä toisiaan. **Työterveyslääkärien** vastauksissa kaikki olivat samanmielisiä, täysin samaa mieltä kuitenkin 57 % suurimpana vastausryhmänä. Työfysioterapeuttien joukossa kaikki olivat samanmielisiä suurin osa vastauksista yli 90 % jakautui melko tasan täysin samaa mieltä ja samaa mieltä ryhmiin. Työterveyshoitajien mielipiteet hyveestä jakaantuivat enemmän eri mieltä 21 % ja täysin samaa mieltä välille (51 %).

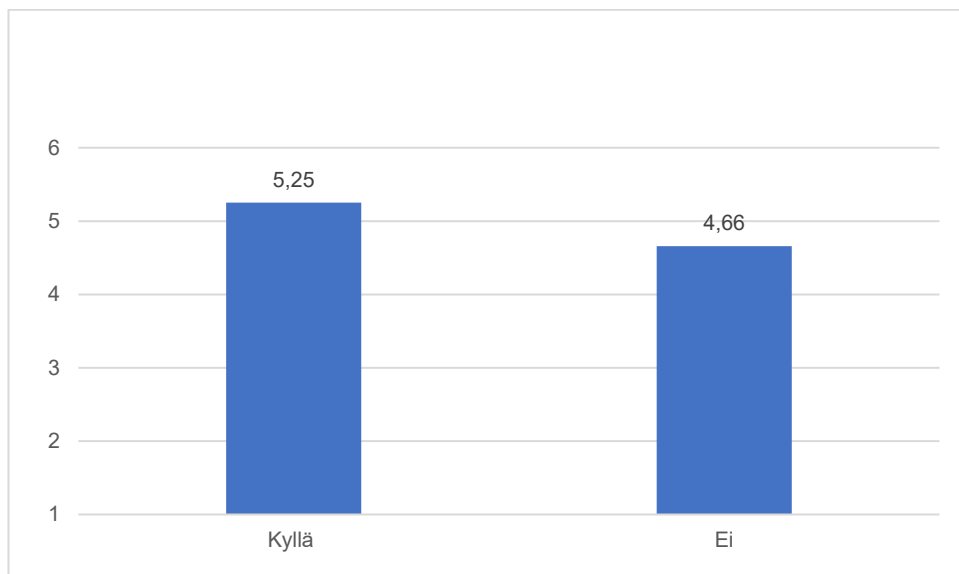
6.2.2 Esihenkilön antama tuki

Esihenkilön antama tuki- hyveeksi koetaan esihenkilön käyttäytyminen, jossa eettinen toiminta on näkyvää ja esimerkillistä. Hyveen koettiin toteutuvan toiseksi parhaiten (Md 6, Ka 5,24). Hyveen kohdalla suurin vastausvaihtoehto oli täysin samaa mieltä olleet 45,6 %. Yhteyttä mihinkään taustamuuttujaan selkeyden osalta ei saatu tilastollisesti merkitsevästi osoitettua.

6.2.3 Ylimmän johdon antama esimerkki

Hyveen ylimmän johdon antama esimerkki kysymyskokonaisuudessa haettiin vastaajien kokemusta ylimmän johdon näkyvästä esimerkkinä toimimisesta. Hyve toteutui myös yli viiden keskiarvolla (Md 5; 4,76). Samanmielisiä oli yhteensä 88,9 % vastanneista ja erimielisiä 11,1 %. Kukaan vastanneista ei vastannut vaihtoehtoa eri mieltä.

Ylimmän johdon antaman esimerkin yhteyttä esihenkilöasemaan tutkittaessa (p 0,003**). Esihenkilöt kokivat ylimmän johdon antaman esimerkin toteutuvan paremmin (Md 5, Ka 5,25) kuin ne, jotka eivät olleet esihenkilöasemassa (Md 5, Ka 4,66), kuvio 7. Samaa mieltä olevien korostuen 45,8 % osuudella vastaajista. Ei esihenkilöiden osuudessa myös suurin osa vastaajista oli samanmielisiä, mutta heitä oli vähemmän, kuin esihenkilöissä (81,9 %). Samaa mieltä vastaajista oli 45,9 % suurimpana ryhmänä. Ei esihenkilöissä oli myös enemmän erimielisiä (12,6 %), kuin esihenkilöissä.

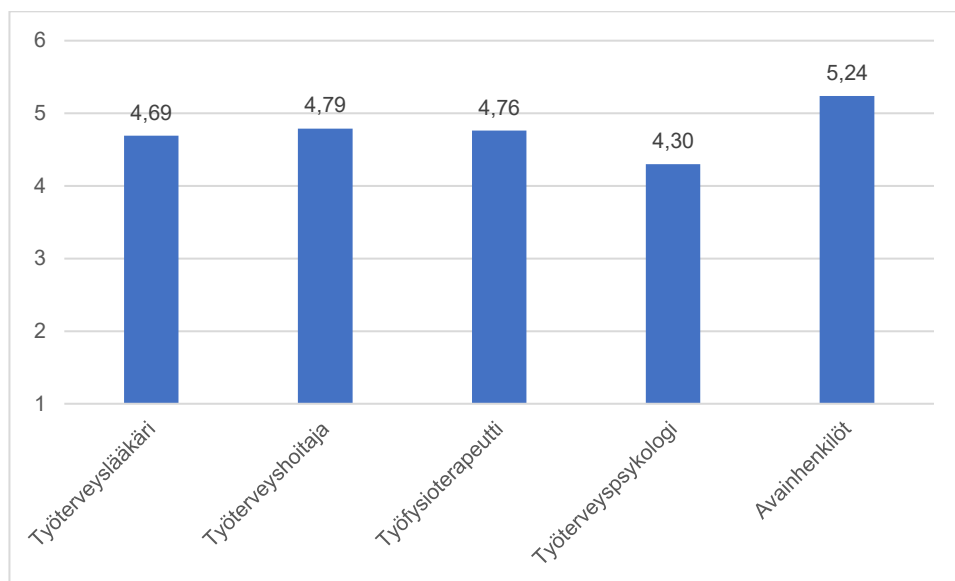


KUVIO 7. Ylimmän johdon antaman esimerkin ja esihenkilöasemaan koetut eroavaisuudet.

Hyveen ylimmän johdon antaman esimerkin yhteyttä ammattinimikkeisiin tutkittaessa (p 0,026*) avainhenkilöt kokivat hyveen toteutuvan parhaiten (Md 5, Ka 5,24), kun taas työterveyspsykologit heikoiten (Md 4, Ka 4,3). Avainhenkilöistä ei

ollut yhtään erimielisiä. Samanmielisiä siis 100 %. Suurin vastausvaihtoehto oli Täysin samaa mieltä 42,9 %. Työterveyspsykologien vastaukset olivat koko joukosta eniten jakautuneita vaihtoehtojen välille. Samanmielisiä oli 73,9 % ja suurin vastausryhmä oli samaa mieltä 39,1 %. Osittain eri mieltä ja osittain samaa mieltä ryhmissä oli molemmissa 26,1 %.

Työterveyshoitajien (Md 5, 4,79) työterveyslääkärien (Md 5, Ka 4,69) ja työfysioterapeuttien (Md 5, Ka 4,76) tulokset olivat melko lähellä toisiaan. Työterveyslääkärit olivat suurimmalta osaltaan samanmielisiä, kuvio 8. Työterveyslääkärien suurimpana vastausryhmänä oli Samaa mieltä 56,3 %. Myös työterveyshoitajista suurin yksittäinen vastausryhmä oli samaa mieltä 51,7 %. Työfysioterapeuttien suurimmiksi vastausryhmiksi osoittautui osittain samaa mieltä ja samaa mieltä – molemmat 35,3 %. Kukaan vastanneista ei vastannut vaihtoehtoa eri mieltä ja yksi jätti vastaamatta kysymyksiin.



KUVIO 8. Ylimmän johdon antaman esimerkin ammattiryhmittäiset yhteydet.

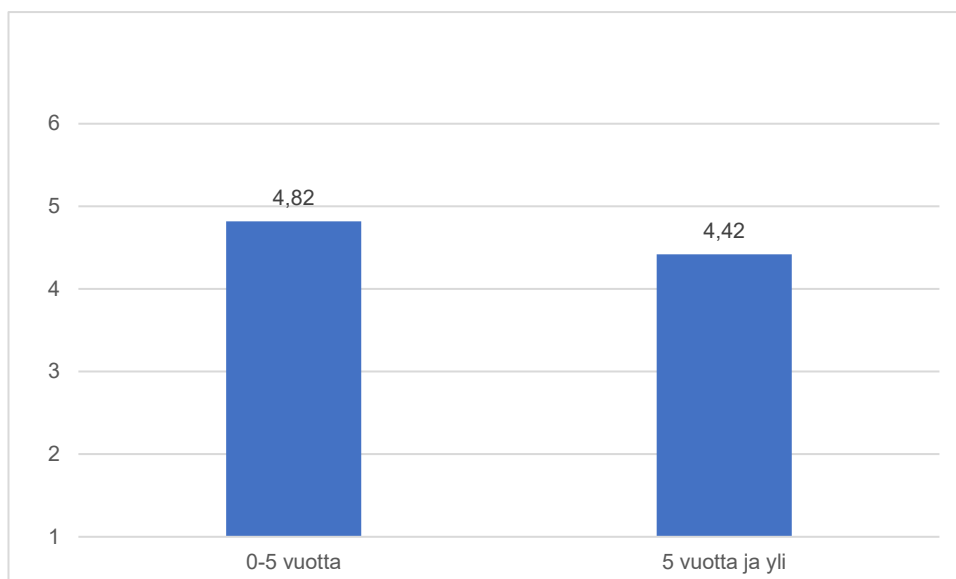
6.2.4 Mahdollisuudet eettiseen toimintaan

Mahdollisuudet eettiseen toimintaan kuvataan olosuhteina, jotka mahdollistavat eettisen toiminnan ja normatiivisiin odotuksiin vastaamisen. Mahdollisuudet eettiseen toimintaan toteutui kaikkien hyveiden joukosta heikoiten (Md 3, Ka 2,64). Vastauksissa korostui erityisesti muista hyveistä poiketen erimielisten osuus. Erimielisten osuus yhdistettynä oli 82,2 % vastanneista. Osittain erimielisten osuus oli suurin vastausjoukko 43,7 %, eri mieltä oli 17,0 %. Täysin erimieltä olleiden osuus taas oli 21,5 %. Samanmielisiä oli yhteensä 17,8 % kaikista vastanneista. Yhteyttä mihinkään taustamuuttujaan mahdollisuudet eettiseen toimintaan hyveen osalta ei saatu tilastollisesti merkitsevästi osoitettua.

6.2.5 Organisaation tuki

Organisaation tuki mahdollistaa normatiivisiin eettisiin odotuksiin ja standardeihin vastaamisen. Hyveen toteutuminen (Md 5, Ka 4,68) ei poikennut merkittävästi tuloksissa. Samanmielisiä oli yhteensä 94,1 %, joissa eniten vastasi samaa mieltä 51,5 %, täysin samaa mieltä oli 12,5 % ja osittain samaa mieltä 30,1 %. Erimielisten määrä oli 5,9 %.

Organisaation tuen ja työsuhteen keston yhteyttä tutkittaessa ($p 0,026^*$) hyveen tuen koettiin toteutuvan paremmin lyhyemmässä työsuhteessa (Md 5, 4,82), kuin pidempään kestäneessä (Md 5, 4,42), kuvio 9. Lyhyemmän aikaa (alle 5 vuotta) työskennelleillä lähes kaikki vastaajat olivat samanmielisiä. Samaa mieltä olijoiden vastaukset olivat suurin vastaajaryhmä 53,4 %. Pidemmän aikaa työskennelleiden ryhmässä (yli 5 vuotta) suurin osa oli samanmielisiä yhteensä lähes 90 %. Erimielisiä oli enemmän 10,5 %, kuin lyhyemmässä työsuhteessa olleilla alle 5 %.

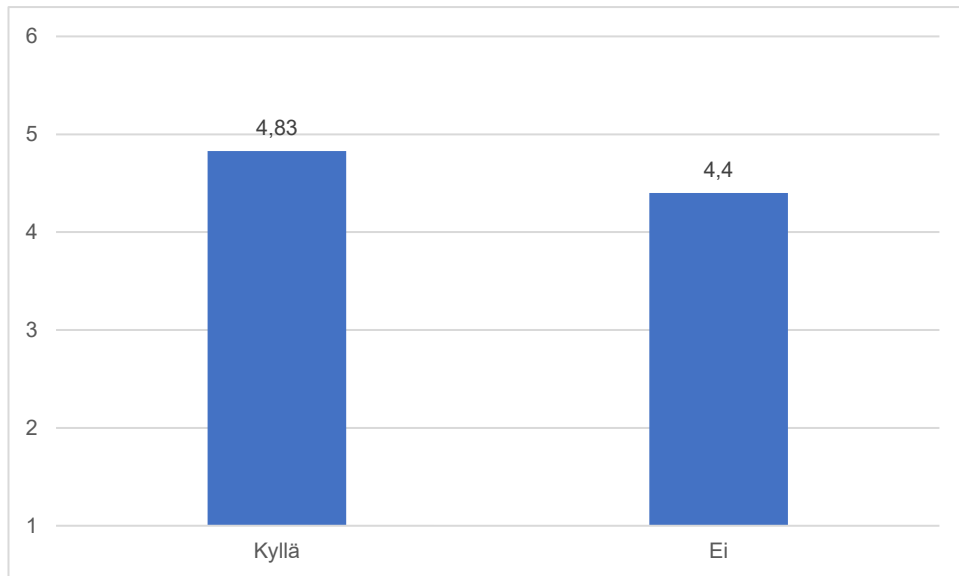


KUVIO 9. Työsuhteen merkitys kokemuksesta organisaation tuen toteutumiseen.

6.2.6 Läpinäkyvyys

Läpinäkyvyyden hyveellä tarkoitetaan eettisen ja epäeettisen toiminnan avointa näkyvyyttä ja paljastamista läpi organisaation. Hyveen toteutuminen oli hyveiden joukossa keskimääräisten joukossa (Md 5, Ka 4,47) Samanmielisiä oli aineistossa 85,1 %, osittain samaa mieltä 33,3 %, Samaa mieltä 40,7 % ja täysin samaa mieltä 11,1 %. Erimielisiä aineistossa oli kuitenkin enemmän, kuin muissa keskimäärin samaa tasoa olleissa hyveissä 14,8 %. Erimielisten osuus laski keskiarvoa hieman alemmalle tasolle. Kukaan vastaajista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä.

Läpinäkyvyyden ja esihenkilöaseman yhteyttä tutkittaessa todettiin ($p 0,018^*$), että esihenkilöt kokivat hyveen toteutuvan paremmin (Md 5, Ka 4,83), kuin ei esihenkilöasemassa olevien (Md 4, Ka 4,4). Esihenkilöistä yli 90 % oli samanmielisiä. Samaa mieltä oli suurin vastaajajoukko 70,8 %. Ei esihenkilöasemassa samanmielisiä oli 82,8 %, joista suurin vastausryhmä oli osittain samaa mieltä 36,9%, samaa mieltä oli 34,2 % ja täysin samaa mieltä 11,7 %. Erimielisiä oli yhteensä 17,1 %, kuvio 10.



KUVIO 10. Esihenkilöaseman merkitys kokemukseen läpinäkyvyyden toteutumisesta.

6.2.7 Keskusteltavuus

Keskusteltavuus hyveessä toivottavaa oli työntekijöiden mahdollisuus ottaa esille ja keskustella eettisestä ja epäeettisestä toiminnasta. Hyve toteutui hyveistä kolmanneksi parhaiten (Md 5, Ka 4,91). Samanmielisiä aineistossa oli 94,1%, joissa samaa mieltä olevien osuus korostui ollen 44,1%, osittain samaa mieltä oli 22,1 %, Täysin samaa mieltä 27,1 %. Erimieliset yhdistettynä 5,9 % (osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä). Erimieltä vaihtoehtoa ei vastannut kukaan. Yhteyttä mihinkään taustamuuttujaan mahdollisuudet eettiseen toimintaan hyveen osalta ei saatu tilastollisesti merkitsevästi osoitettua.

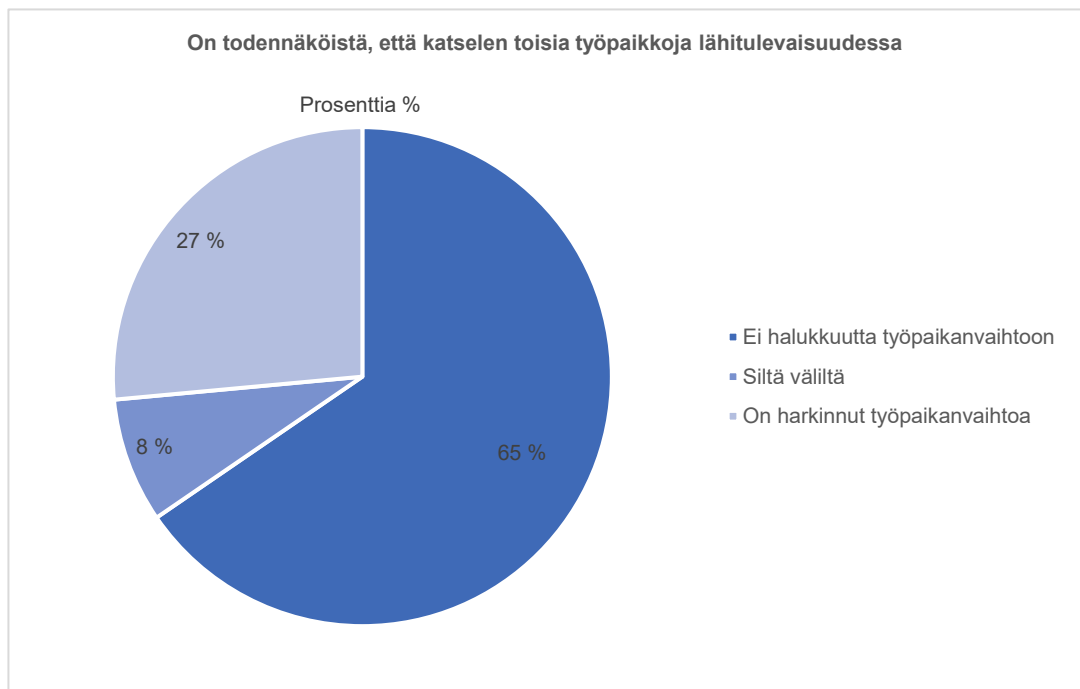
6.2.8 Toiminnan seuraukset

Toiminnan seurausten kysymysosiassa haettiin vastausta siihen, vahvistetaanko organisaatiossa eettistä toimintaa reagoimalla epäeettiseen toimintaan. Tämä hyve toteutui hieman huonommin verrattuna vahvimpiin eettisiin hyveisiin (Md 4 Ka 4,18). Samanmielisiä oli yhteensä 83,1 %, näissä osittain samaa mieltä olevien osuus korostui ollen 52,9 %, samaa mieltä oli 22,8 % ja täysin samaa mieltä

7,4 %. Erimieliset yhdistettynä oli 16,8 %, niistä eniten osittain eri mieltä 15,4 %. Osittain eri mieltä olleiden osuus laski eniten tulosta. Toiminnan seurauksien ja taustamuuttujien yhteyttä tutkittaessa ei tullut esille tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä.

6.3 Työpaikan vaihtoaikheet

Kyselytutkimuksen toisessa osassa kysyttiin työpaikan vaihtohalukkuutta kysymyksellä: On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa. Työpaikan vaihtoaikkeitä kysyttäessä 65,4 % vastanneista ei osoittanut halukkuutta työpaikan vaihtoon. Siltä väliltä eli neutraalisti vastasi 8,1 % ja 26,5 % oli harkinnut työpaikan vaihtoa, kuvio 11.



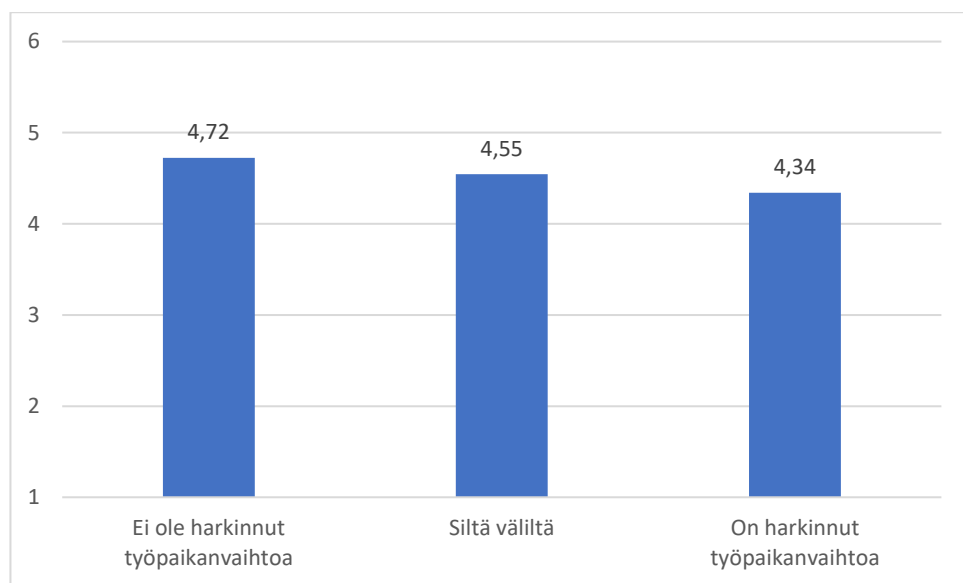
KUVIO 11. Työpaikan vaihtohalukkuuden osuuksien kuvaus prosentteina.

Luotettavuuden viitearvot on koottu taulukkoon 12. Taulukossa on kuvattu myös yleiset tulokset Mediaanien ja keskiarvojen osalta. Tilastollisesti yhteys todistettiin erittäin merkitsevästi hyveiden esimiehen antama tuki*** ja organisaation

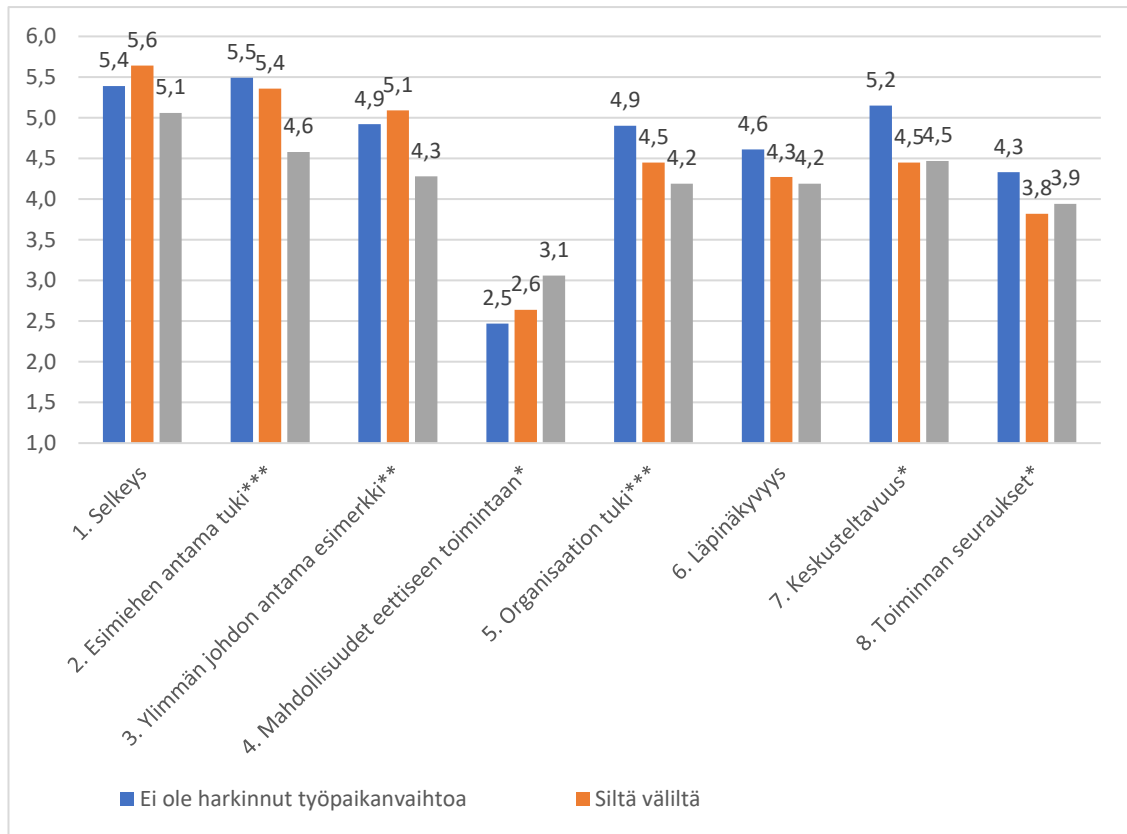
tuki** sekä merkitsevästi tai melkein merkitsevästi hyveiden ylimmän johdon antama esimerkki**, mahdollisuudet eettiseen toimintaan* sekä toiminnan seuraukset*.

6.3.1 Eettisen organisaatiokulttuurin toteutuminen

Keskimäärin eettinen organisaatiokulttuuri toteutui paremmin siinä ryhmässä, missä työpaikan vaihtoaikkeitä ei ollut (Md 5 Ka 4,7), kuin siinä ryhmässä, missä työpaikan vaihtoa oli harkittu (Md 5, Ka 4,3). Siltä väliltä eli neutraalisti työpaikan vaihtoaikkeisiin suhtautuvat asettuivat tuloksissa näiden välimaastoon (Md 5, Ka 4,5). Kuviossa 12 kuvataan työpaikan vaihtoaikkeitä ja eettisen organisaation kulttuurin kokonaiskeskiarvojen eroavaisuuksia, kun taas kuviossa 13 tulokset on esitetty hyveittäin.



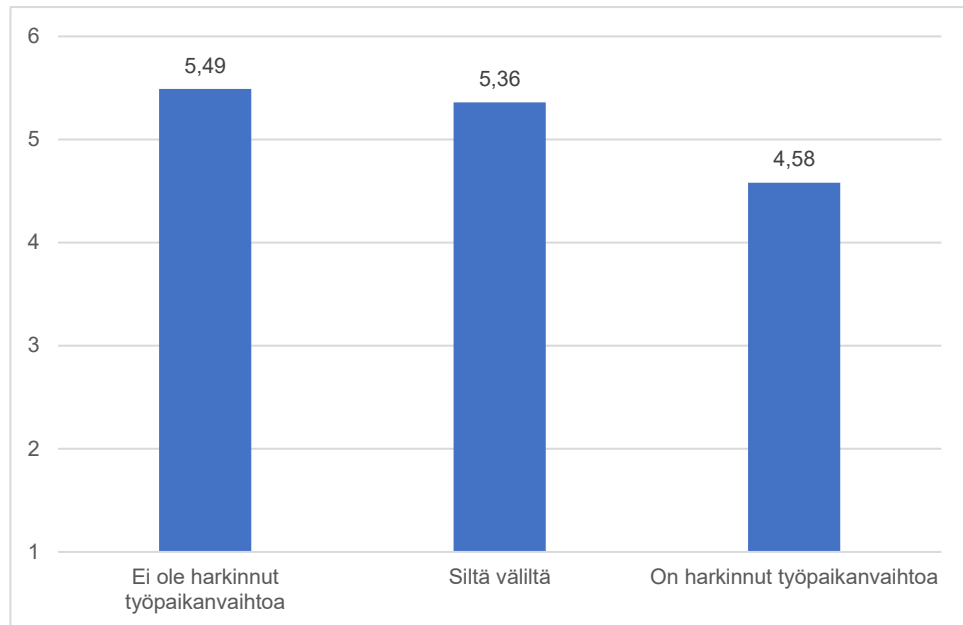
KUVIO 12. Eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisen yhteydet työpaikan vaihtoaikkeisiin.



KUVIO 13. Eettisen organisaatiokulttuurin hyveiden toteutumisen yhteydet työpaikan vaihtoikeisiin.

6.3.2 Esihenkilön antaman tuki

Esihenkilön antaman tukeen ja työpaikan vaihtoikeiden ($p < 0,001^{***}$) hyveen toteutuessa paremmin harkittiin vähemmän työpaikan vaihtamista. Henkilöt, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa kokivat hyveen toteutuvan parhaiten (Md 6, Ka 5,49), kun taas työpaikan vaihtoa harkinneet huonoiten (Md 5, Ka 4,58). Myös neutraalisti työpaikan vaihdosta (siltä väliltä) ajattelevat olivat tyytyväisempiä hyveen toteutumiseen (Md 5, Ka 5,36), kuin työpaikan vaihtoa harkitsevat, kuvio 14.

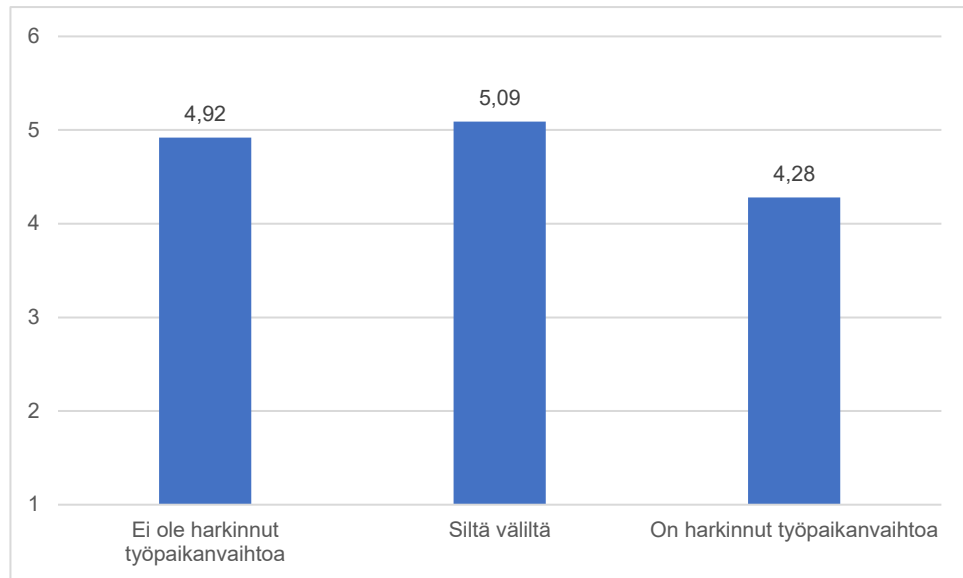


KUVIO 14. Esihenkilön antaman tuen merkitys työpaikan vaihtoikeissa.

Vastaajat, jotka eivät ole harkinneet työpaikan vaihtoa tai vastasivat siltä väliltä, eivät vastanneet yhtään kertaa olevansa erimielisiä esihenkilön antaman tuen kysymyksiin. Täysin samaa mieltä vastasi 55,1% vastanneista, samaa mieltä oli 39,1% ja osittain samaa mieltä 5,6 %. Työpaikan vaihtoa harkinneita oli erimielisiä yhteensä 16,7 %, kun heistä samanmielisiä oli 83,3 %.

6.3.3 Ylimmän johdon antama esimerkki

Ylimmän johdon antama esimerkin ja työpaikan vaihtoikeiden yhteydessä ($p < 0,003^{**}$) oli myös nähtävillä suuntausta siihen, että hyveen toteutuessa paremmin oltiin sitoutuneempia työhön eli ei harkittu työpaikan vaihtoa tai siihen suhtauduttiin neutraalisti. Siltä väliltä työpaikan vaihtoikeisiin suhtautuvien mielestä tämä hyve toteutui joukosta parhaiten (Md 5, Ka 5,09), kun taas työpaikan vaihtoa pohittivien joukossa huonoiten (Md 4, Ka 4,28). Vastaajaryhmässä, missä työpaikan vaihtoa ei harkittu, hyve toteutui edellisten vastaajaryhmien väliltä (Md 5, Ka 4,92), kuvio 15.

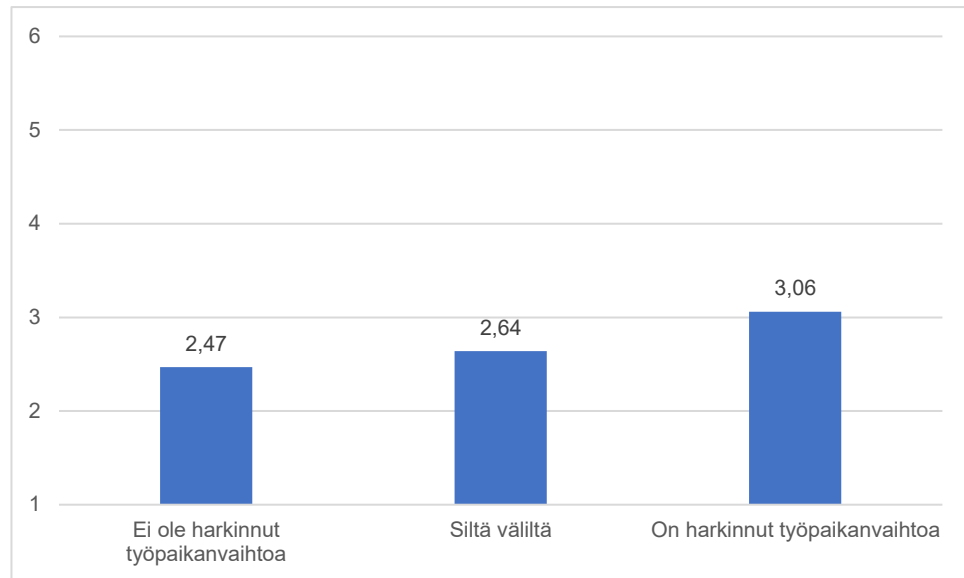


KUVIO 15. Ylimmän johdon antama esimerkin yhteys työpaikan vaihtoaikaisiin.

Työpaikan vaihtoa harkinneista erimielisiä oli 22,2 % ja saman mielisiä 77,8 %. Niistä, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa oli 8 % erimielisiä ja samanmielisiä 92 %. Siltä väliltä ryhmässä ei ollut yhtään erimielistä vastausta, jonka vuoksi he olivat keskiarvoltaan tyytyväisimpiä tämän hyveen toteutumiseen.

6.3.4 Mahdollisuudet eettiseen toimintaan

Mahdollisuudet eettiseen toimintaan hyveen yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin saatiin ($p 0,025^{**}$) muista poikkeava tulos. Kokonaiskuvassa tämä hyve toteutui heikoiten. Työpaikan vaihtoa harkitsevat kokivat kuitenkin tästä joukosta hyveen toteutuvan parhaiten (Md 3, Ka 3,06), kun taas ne, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa heikoiten (Md 3, Ka 2,47). Neutraalisti työpaikan vaihdosta ajattelevat kokivat hyveen toteutuvan hieman paremmin (Md 3, Ka 2,64), kuin he, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa, kuvio 16.

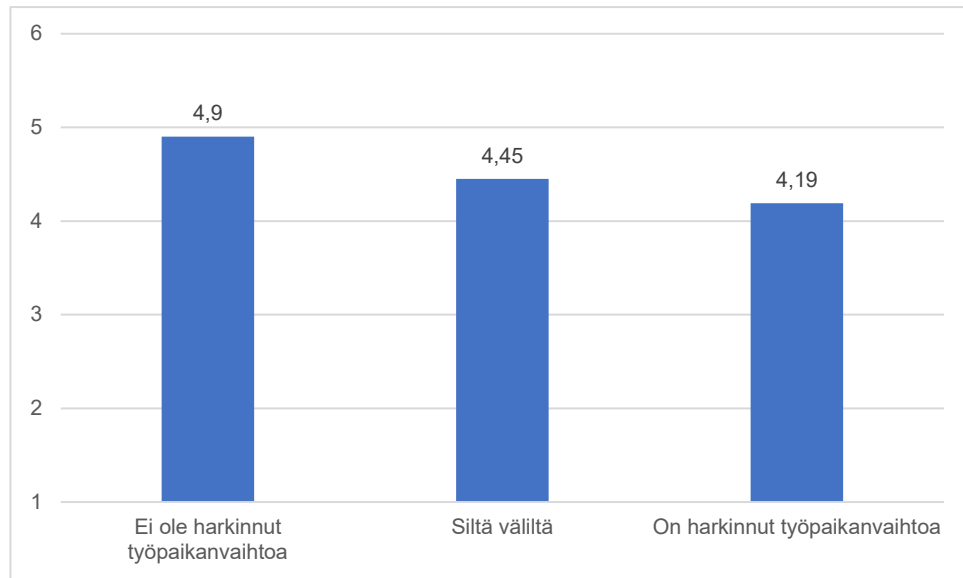


KUVIO 16. Mahdollisuudet eettiseen toimintaan yhteys työpaikan vaihtoaikeisiin.

Kaikissa kolmessa työpaikan vaihtoaikeiden ryhmissä vastaukset painottuivat erimielisten joukkoon. Kaikissa joukoissa suurin vastausryhmä oli osittain samaa mieltä (40-55 %). Työpaikan vaihtoa harkinneissa erimielisiä oli 87,6 %, kun taas niiden joukossa, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa erimielisiä oli 68,6 % ja neutraalisti siihen suhtautuvissa 81,8 %.

6.3.5 Organisaation tuki

Organisaation tuen ja työpaikan vaihtoaikeiden yhteyttä tutkittaessa työpaikan vaihtoaikeisiin ($p < 0,001^{***}$) oli myös viitteitä siitä, että hyveen toteutuessa paremmin harkittiin vähemmän työpaikan vaihtoa. Niiden joukossa, jossa ei oltu harkitsemassa työpaikan vaihtoa organisaation tuki toteutui parhaiten (Md 5, Ka 4,9), kun taas joukossa, jossa oli harkittu työpaikan vaihtoa heikoiten (Md 4, Ka 4,19). Neutraalisti siltä väliltä suhtautuvien mielestä hyve toteutui näiden tulosten välistä (Md 5, Ka 4,45), kuvio 17.

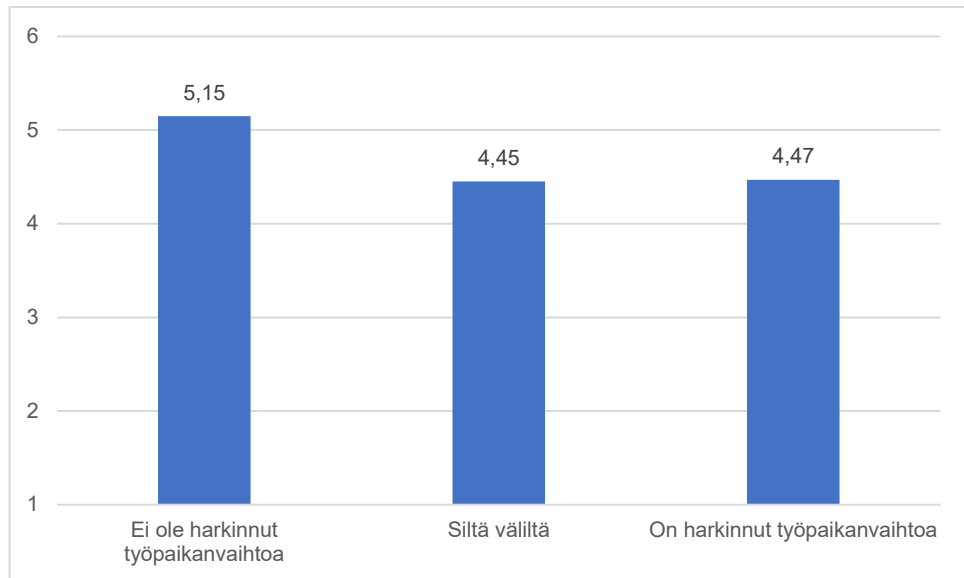


KUVIO 17. Organisaation tuen yhteys työpaikan vaihtoikeisiin.

Vastaajien, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa yksikään ei vastannut vaihtoehtoa täysin erimieltä. Suurin osa tästä joukosta vastasi olevansa samaa mieltä 57,3 %, samoin niistä, jotka vastasivat siltä väliltä kysymykseen 54,5 %. Työpaikan vaihtoa harkinneista suurin vastaajaryhmä oli osittain samaa mieltä 44,4 %.

6.3.6 Keskusteltavuus

Keskusteltavuuden yhteyttä työpaikan vaihtoikeeseen tarkasteltaessa ($p < 0,001^{**}$) nähtiin myös, että hyveeseen tyytyväisimpiä olivat ne, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa (Md 5, Ka 5,15). Siltä väliltä (Md 5, Ka 4,45) ja työpaikan vaihtoa harkinneet (Md 5, Ka 4,47) kokivat hyveen toteutuvan hyvin samantasoisesti, kuvio 18.

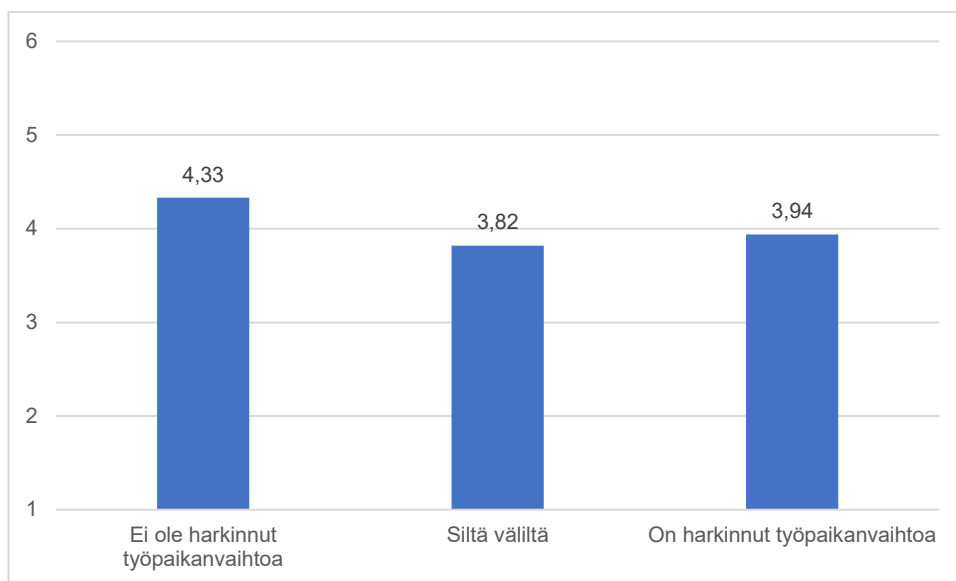


KUVIO 18. Keskusteltavuuden yhteys työpaikan vaihtoaikaisiin

Hyveen kohdalla niiden osuudessa, jossa ei ollut harkittu työpaikan vaihtoa, suurin osa (lähes 100 %) oli samanmielisiä hyveen toteutumisesta. Suurin vastausvaihtoehto oli samaa mieltä 43,8 %. Kukaan vastanneista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä. Työpaikan vaihtoa harkinneista oli erimielisiä 16,7 % hyveen toteutumisesta. Siltä väliltä vastaajien osuuden ollessa pieni, ei voida osuuksista tulkintaa tehdä.

6.3.7 Toiminnan seuraukset

Toiminnan seurauksien yhteyttä työpaikan vaihtoaikaisiin tutkittaessa ($p 0,022^*$) todettiin, että myös tämän hyveen kohdalla sitoutuminen työpaikkaan voidaan yhdistää paremmin toteutuvaan hyveeseen. Niiden joukossa, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa hyve toteutui parhaiten (Md 4, Ka 4,33). Huonoiten hyve toteutui, niiden joukossa, valitsivat siltä väliltä kysyttäessä työpaikan vaihtoaikaisista (Md 4, Ka 3,82). Työpaikan vaihtoa harkitsevat kokivat hyveen toteutuvan hieman paremmin (Md 4, Ka 3,94), kuvio 19.



KUVIO 19. Toiminnan seurauksien yhteydet työpaikan vaihtoaikaisiin.

Niiden joukossa, jotka eivät harkinneet työpaikan vaihtoa (50,6 %), siltä väliltä ajattelevien (45,5 %) sekä työpaikan vaihtoaikaisien joukossa (61,1 %) suurin vastausryhmä oli osittain samaa mieltä. Työpaikan vaihtoa harkitsevissa vastauksia painottui kuitenkin enemmän eri mielisiin yhteensä 22,2 %, kun taas ei työpaikan vaihtoa harkitsevien joukosta (lähes 90 %) ja siltä väliltä ajattelevien enemmistö oli samanmielisiä.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimusotoksen koon vuoksi tuloksia ei voida yleistää koko organisaatioon tai työterveyshuoltoon. Tulokset nähtiin kuitenkin merkityksellisinä tässä otoksessa. Yleistettävä tutkimus vaatii lisää tutkimusta ja suuremman otoksen. Mittarien luotettavuudesta huolimatta otoksen pieni koko mahdollisti tilastollisesti merkitsevien yhteyksien toteamisen vain osalle hyveistä molemmissa tutkimuskysymyksissä. Luotettavuutta arvioidaan tarkemmin luotettavuusosiossa jäljempänä.

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on vähäistä suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa, vaikka eettinen kuormitus on todettu esimerkiksi Pihlajasaa- ren (2015, 49–50) tutkimuksessa merkittävimmäksi nimenomaan sote-alalla. Ni- menomaan työterveyshuollosta ei löydetty aikaisempaa tutkimusta eettisen orga- nisaatiokulttuuriin, eikä työpaikan vaihtoaikaisiin liittyen (liite 2). Sote-alan eettistä perustaa on kuvattu (ETENE 2011, 5–7) ihmisarvon, potilaan edun, vastuullisuu- den ja toimintakulttuurin näkökulmat huomioiden. Työterveyshuollossa eettiset periaatteet nousevat esiin erityisesti jo hyvän työterveyshuoltokäytännön sisäl- lössä (Valtioneuvoston asetus 2013/708), ja ovat siksi tärkeä osa työterveyshuol- lon toimintaa. Työterveyshuollossa eettisiä dilemmoja näyttäytyy erityisesti, kun toimitaan asemassa, jossa eettisyyttä on tarkasteltava työntekijäasiakkaan, yri- tysasiakkaan, oman toiminnan sekä oman organisaation välimaastossa.

7.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Eettisen organisaatiokulttuurin hyveet toteutuivat keskimääräistä ja oletettua pa- remmin. Huhtalan ja kumppanien (2018, 3, 5–6) mukaan keskiarvo muodoste- tuissa summamuuttujissa kuvasi korkeampaa eettisyyttä organisaatiossa. Eri- tyyppisissä rooleissa ja asemassa hyveellisyyden koettiin toteutuvan hieman eri tasoisesti. Pihlajasaa- ren (2015, 50) tutkimuksessa eri kunta-alan sektoreilla ko- ettiin hyveiden toteutuminen eri tasoisesti, joka voisi tukea tämän aineiston tulok-

sen paikkaansa pitävyyttä. Huhtalan (2021, 5) mukaan eettistä kuormitusta voidaan vähentää selvittämällä organisaation tilannetta ja mahdollistamalla eettisesti kestävää toimintaa organisaatiossa.

Työpaikan vaihtoaikkeitä esiintyi aineistossa lähes kolmanneksella vastanneista. Työpaikan vaihtoaikkeitä on osoitettu ennustavan hyvin todellista vaihtuvuutta (Nei ym 2015, 237-238; Singh 2018, 43; Barrick & Zimmermann 2009, 184, 204-205). Voidaan siis olettaa, että potentiaalisia työpaikan vaihtajia on organisaatiossa merkittävä määrä. Abbas ja kumppanit (2020, 106-108) sekä Tej ja kumppanit (2021, 3) osoittavat, että työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi menetetään arvokasta korkeasti koulutettua ja taitavaa ihmispääomaa, joka vaikuttaa organisaatioiden menestykseen.

Työn muuttuessa myös eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita olisi kehitettävä ja seurattava jatkuvana toimintana, jotta organisaatio voi menestyä ja toimia eettisesti kestäväällä tavalla (Kaptein 2023, 15-16). Näillä perusteilla löydös nähdään merkittävänä organisaation kilpailukyvyn näkökulmasta. Aineistosta löydettiin yhteys myös eettisen organisaatiokulttuurin toteutumisen ja työpaikan vaihtoaikkeitä väliltä. Suurimmassa osassa tuloksissa nähtiin, että hyveet toteutuivat paremmin siinä joukossa, jotka eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa. Tätä tutkimusnäyttöä tukee Pihlajasaaren (2015), Kankaan (2016), Huhtalan ja Feldtin (2016) löydökset.

7.1.1 Eettisen organisaatiokulttuurin toteutuminen työterveyshuollossa

Opinnäytetyön aineistossa työterveyshuollossa kokemus organisaation hyveellisyydestä oli keskimääräistä parempi. Pihlajasaaren (2015, 50) tutkimuksessa havaittiin myös kohtuullisen korkeaksi koettu organisaation eettisyys sivistys- sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa, joka on linjassa tämän työn tulosten kanssa. Toisaalta taas samaisessa tutkimuksessa osoitettiin edellä mainituilla aloilla eettinen kuormittuneisuus korkeimmaksi (Pihlajasaari 2015, 44). Hyveistä selkeys sekä esihenkilön antama tuki toteutuivat parhaiten. Kapteinin (2008a, 928–939) mukaan selkeyden toteutuminen korkealla tasolla voitaisiin katsoa olevan merkki

siitä, että vastaajat kokivat ymmärtävänsä heille asetetut odotukset liittyen eettiseen käyttäytymiseen.

Esihenkilön antaman tuen korkea toteutuminen taas katsottaisiin osoittavan, että esihenkilön eettisesti esimerkillinen toiminta toteutuisi henkilöstön näkökulmasta hyvin (Kaptein 2008a, 928-939). Pihlajasaaren (2015, 50-52) tutkimuksessa kaikissa kaupunkiorganisaatioissa selkeys toteutui myös parhaiten. Samassa tutkimuksessa kävi toisaalta ilmi myös sote-alalla haasteeksi epätietoisuus oikeista toimintatavoista (Pihlajasaari 2015, 51), joka voisi osoittaa, että eettiset kokemukset voivat olla ristiriitaisia myös saman aiheen äärellä.

Mahdollisuudet eettiseen toimintaan toteutui merkittävästi huonommin kaikkiin muihin hyveisiin verrattuna. Huhtalan (2021, 17) mukaan matalampi tulos voi johtua esimerkiksi liian vähäisestä resurssista, paineesta toimia omien arvojen vastaisesta tai epäjohtonmukaisesta ohjeistuksesta. Pihlajasaaren kunta-alan (2015, 50) tutkimuksessa myös nähtiin heikoimmat tulokset muihin aloihin verrattuna tämän hyveen kohdalla sote-alalla. Erityisesti kokemuksissa näkyi paine toimia vastoin sääntöjä, odotuksia tai omien arvoja. Resurssien ja toimivallan puute nähtiin eettisen kuormituksen riskitekijänä (Pihlajasaari 2015, 45,51). Muiden hyveiden osalta keskiarvoerot tässä aineistossa olivat vähäisempiä.

Aineistossa esihenkilöasemassa olevat olivat keskimääräisesti muuta henkilöstöä tyytyväisempiä hyveiden ylimmän johdon antama esimerkki ja läpinäkyvyys osalta. Vertailua henkilöstön ja esihenkilöiden välillä ei muista tutkimuksista löytynyt. Hyveiden selkeys ja ylimmän johdon antama esimerkki kokemuksessa näkyi eroa ammattinimikkeiden välillä. Avainhenkilöasemassa olevat henkilöt olivat tyytyväisempiä hyveisiin, kun taas työterveyspsykologit suhtautuivat kriittisimmin niiden toteutumiseen.

Oletuksena erityisesti esihenkilöillä voidaan pohtia ylimmän johdon tuen sekä läpinäkyvyyden toteutumista siitä näkökulmasta, että ylin johto toimii esihenkilöä ja avainhenkilöitä lähemmässä kontaktissa arkityössä. Huhtalan ja kumppaneiden (2021, 1-3) mukaan johtajia tutkittaessa paremmin toteutuva eettinen kulttuuri edisti työhyvinvointia, vähensi stressiä ja eettisiä haasteita. Työterveyspsykologin

ammattillisen osaamisen voisi olettaa olevan taas sisällöltään hyvin eettisesti la-
tautunutta, jolloin myös eettisyyden arviointi olisi luontaisempaa ja kriittisempää.
Kangas (2017, 482) näkee, että eettinen organisaatiokulttuuri tarjoaa työnteki-
jölle arvopohjan ja tavan toimia organisaatiossa. Pihlajasaaren (2015, 15) mu-
kaan taas organisaation eettiset arvot rakentuvat johtajien eettisten arvojen ja
organisaation eettisten käytänteiden yhteisvaikutuksessa. Huhtalan mukaan
(2013, 223-224) työntekijä ei pysty olemaan yksin vastuussa työyhteisönsä eet-
tististä valinnoista. Tämä voitaisiin olettaa osoittavan, että näihin kokemusten
eroavaisuuksiin olisi hyvä kiinnittää huomiota.

7.1.2 Työpaikan vaihtoaikojen yhteys organisaation hyveellisyyteen

Oletuksena oli aikaisempien tutkimusten perusteella, että hyveellisen organisaat-
tion ja työpaikkaan sitoutumisen välillä on yhteys (Pihlajasaari 2015; Kangas
2016; Abbas ym. 2020; Huhtalan & Feldtin 2016). Tässä aineistossa eettisen or-
ganisaatiokulttuurin kokonaiskuvassa nähtiin viitteitä siihen, että työpaikan vaih-
toaikojen oli vähemmän hyveiden toteutuessa paremmin ja vaihtoaikojen enem-
män, jos hyveet toteutuivat matalammalla tasolla. Vastaavan kaltainen yhteys
nähtiin tässä aineistossa hyveiden esihenkilön antaman tuen, organisaation an-
taman tuen, ylimmän johdon antaman esimerkin, keskusteltavuuden sekä toimin-
nan seurausten välillä. Kankaan (2016, 139) tutkimuksessa johtajat kokivat eri-
tyisesti hyveet ylimmän johdon antaman esimerkin, keskusteltavuuden ja toimin-
nan seuraukset työpaikassa pysymisen kannalta merkityksellisinä. Pihlajasaaren
tutkimus (2015, 60) osoitti myös, että johtajien työpaikanvaihtoa ennusti erityi-
sesti tyytymättömyys esihenkilön ja ylimmän johdon antamaan esimerkkiin.

Oletuksena oli, että aineistosta löytyisi erityisesti yhteys työpaikan vaihtohaluk-
kuuden ja huonoiten toteutuvan hyveen mahdollisuudet eettiseen toimintaan vä-
lillä. Oletus osoittautui vääräksi ja esille nousi toisen tyyppistä yhteyttä vaihtoi-
keisiin. Hyveen kohdalla työpaikan vaihtoa harkitsevat arvioivat hyveen toteutu-
van parhaiten koko joukosta. Tässä opinnäytteessä ei arvioitu taustamuuttujien
yhteyttä työpaikanvaihtoi-keisiin, mutta Pihlajasaaren (2015) tutkimuksessa on

samantyyppisiä viitteitä johtajien osalta. Näyttäisi siis, että juuri tämän hyveen matala toteutuminen ei ensisijaisesti vaikuttaisi halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyön eettisyys perustuu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK) eli luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen ja vastuunkantoon (Keiski ym. 2023, 11-12), joita on noudatettu läpi opinnäytetyöprosessin. Vilka (2021, 41-42) korostaa, tutkimuseettisten huomioimisen tärkeyttä läpi tutkimusprosessin aina suunnittelusta tuloksiin ja tiedottamiseen saakka. Ihmistieteiden eettisen toiminnan periaatteet ovat tutkittavan itsemääräämisoikeus, vahingoittamisen välttäminen, yksityisyyden ja tietosuojan kunnioittaminen sekä kansainvälisten ihmisoikeuksien huomioiminen (Koivisto & Serlo 2017, 1).

Opinnäytetyön suunnittelussa, menetelmävalinnoissa, tulosten analysoinnissa, arvioinnissa ja raportoinnissa on huomioitu HTK. Opinnäytetyössä on kuvattu hankkeen rahoituslähteet, toimeksiantaja ja kohdejoukko tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti. Kestävä aivoterveys -hankkeelle on laadittu tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus. Opinnäytetyössä on huomioitu tiedeyhteisön hyväksymät eettisesti kestävä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät sekä noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta läpi prosessin. Tiedonhankinta on perustettu asianmukaisiin ja alalle soveltuviin tietolähteisiin. Läpi prosessin on otettu huomioon, laatu ja siten luotettavuus, rehellisyys eli avoin, oikeudenmukainen, puolueeton ja tarkka viestintä sekä arvostus ottamalla tutkijakollegat ja tieteellisen toiminnan kaikki osapuolet sekä ympäristö huomioon. (Vilka 2021, 41-42; Keiski ym. 2023, 11-12.)

Rehellisyys ja luotettavuus on huomioitu tutkijoiden puolueettomuudella, laadukkaalla ja avoimella toiminnalla sekä noudattamalla tietosuojalakia (2018/1050) sekä toimimalla tietosuojailmoituksen ja tutkimusluvan mukaisesti. Arvostus ja vastuunkanto on huomioitu kunnioittamalla muita tutkijoita, tutkittavaa kohdeor-

ganisaatiota ja tutkimusalaa. Kyselyn yhteydessä vastaajille on tarjottu tutustuttavaksi tietosuojailmoitus sekä tutkimuskirje, tarvittavan tiedon saantiin sekä ymmärryksen varmistamiseksi. Osallistujien ymmärrystä on pyritty lisäämään tarjoamalla tutkijoiden yhteystiedot mahdollisten kysymysten esittämiseksi sekä posterin tarjoaminen tiedoin, liite 1. (Vilkka 2021, 41-42; Keiski ym. 2023, 11-14.)

Varantola ja kumppanit (2013, 6-7) painottavat, että tutkittavien tulee ymmärtää olevansa tutkittavana ja saada riittävästi tietoa tutkimuksesta ja siitä mitä oikeasti siihen osallistuminen tarkoittaa. Osallistuminen tutkimukseen tulee olla vapaaehtoista ja tutkittavilla tulee olla mahdollisuus kieltäytyä tai jättäytyä tutkimuksesta pois. Hyödyt, haitat ja riskit tulee olla myös hyvin tiedossa jo heti tutkimuksen alussa. Riittävä tietosuoja ja henkilötietojen käsittelyn vastuullisuus, suunnitelmallisuus ja lainmukaisuus on varmistettava. (Varantola ym. 2013, 6-7.) Tutkittavia on kohdeltu asianmukaisesti, osallistuminen on ollut vapaaehtoista, ymmärrys on pyritty varmistamaan ja tutkittavien oikeudet on huomioitu läpi prosessin. Tietosuojan turvaamiseksi joitakin taustamuuttujia ja Likertin asteikkoja on yhdistelty vielä uudelleen analysointivaiheessa.

Kyselyn vastaukset on käsitelty anonymisti ja tutkimusmenetelmään soveltuvasti, eikä turhaa tietoa ole kerätty. Raportoinnista on tehty mahdollisimman ymmärrettävää toimimalla tarkasti ja rehellisesti. Raportoinnissa on käytetty TAMK:n ohjeistamaa lähdeviittausta muiden tutkijoiden sanoman osoittamiseksi ja mahdollisimman tarkkaa analysoinnin ja tulosten kuvausta. Tutkimusdata on kerätty, säilytetty ja hävitetty asianmukaisesti. Opinnäytetyön luotettavuutta on pyritty lisäämään laadun arvioinnilla, jota avataan luotettavuuden luvussa 7.3 enemmän. (Vilkka 2021, 41-42, 45; Keiski ym. 2023, 11-14.)

7.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen laatu määräytyy tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin sekä pätevyyden eli validiteetin avulla. Validissa tutkimuksessa menetelmät ja mittarit valitaan niin, että ne mittaavat sitä mikä on tarkoituksena. Reliaabelin tutkimuk-

sen mittari antaa ei-sattumanvaraisi tuloksia. Tutkimuksen laadun huomioimiseksi tulokset tarkistetaan ja tulokset sekä tutkijan tekemät valinnat raportoidaan kattavasti ja avoimesti. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 129–131; Heikkilä 2014, 27-28; Vilkkä 2015, 193.)

Opinnäytetyöhön liittyy rajoitteita, jotka on huomioitava, kun tehdään tilastollista päättelyä tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Tilastollisessa päättelyssä arvioidaan kuinka hyvin otoksesta saadut tulokset pitävät paikkansa ja kuinka hyvin tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi tuloksiksi (KvantiMOTV 2004). Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa ja vertailla (Heikkilä 2014, 15; Valli 2015, 15), joka soveltuu hyvin opinnäytetyön tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Luotettavuutta pohditaan seuraavaksi validiteetin (pätevyys) ja reliabiliteetin (luotettavuus) näkökulmista läpi tutkimusprosessin (Heikkilä 2014, 27).

Teoreettisen viitekehyksen osalta käsitteet saatiin rajattua hyvin, ne olivat ymmärrettäviä ja vastasivat tutkittavaa ilmiötä (Heikkilä 2014, 27). Viitekehyksen muodostus ja sitä varten toteutettu tiedonhankinta tehtiin harkiten, rajaten ja tutkimuskysymykset ja -ongelma mielessä pitäen. Toisen täydentävän tiedonhaun kautta viitekehys rikastui uusilla tutkimuksilla vastaamaan hyvin tämänhetkistä tilannetta ilmiöstä. Kattavan tiedonhaun kautta voidaan varmistaa tutkimuskysymysten sopivuus tutkimusongelmaan nähden (Heikkilä 2014, 27), joka toteutui hyvin tässä tutkimuksessa.

Aineiston hankinnan eli kyselyn (liite 5) kautta onnistuttiin keräämään tietoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiin, mikä on Heikkilän (2014, 27) mukaan oleellista validiteetin kannalta. Kyselylomakkeen esitestauksesta huolimatta taustakysymysten osalta työsuhteen kestoa määrittävä kysymys oli epätarkka ja vuodet menivät osittain päällekkäin eri vastausvaihtoehtojen suhteen. Tämän taustamuuttujan suhteen tehtiin yhdistelyä, ja näin voitiin välttää Heikkilän (2014, 176–177) esiin nostama luotettavuutta heikentävä mittausvirhe. Kyselyssä oli mahdollista jättää vastaamatta muutamia kysymyksiä, joka ei ollut tarkoituksenmukaista, vaan tutkijoiden virhe kyselylomakkeen laadinnassa. Vastausten puuttuminen olisi voinut tuottaa kadon aiheuttamaa vääristymää tuloksissa ja tämä satunnaisvirhe on

huomioitu analysoinnissa ja pidetty huolta siitä, että ei raportoida tuloksia alle viiden henkilön vastauksista (Heikkilä 2014, 177). Kyselylomalleen virheestä ei kuitenkaan koitunut merkittävää katoa, vaan vain yksi vastaaja oli jättänyt vastamatta muutamaaan kysymyskokonaisuuteen.

Kvantitatiivinen analysointi edellyttää edustavaa eli tarpeeksi suurta otosta (Heikkilä 2014, 15). Otokoko jäi pieneksi ($n = 136$, 9 %), vaikka käytettiin useita rekrytointikanavia ja tehtiin muistuttelua kyselystä. Tähän saattoi vaikuttaa henkilöstön väsymys useisiin kyselyihin, joita organisaatiossa oli toteutettu. Taustamuuttujien osalta ammattiryhmien (yksikönjohtaja, palvelupäällikkö, asiakkuuspäällikkö, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti ja työterveyspsykologi) vastausprosentit vaihtelivat melko paljon, työterveyshoitajien osuuden ollessa yliedustettuna. Tuloksiin ja niiden yleistettävyyteen vaikuttaa tämä pieneksi jäänyt otokoko ja erityisesti eri ammattiryhmien osalta pieneksi jääneet vastausprosentit (poissulkien työterveyshoitajat). Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää tästä syystä suuntaa antavana, mutta niitä ei voida yleistää koko työterveyshuollon organisaatiota ($N = 1524$) koskeviksi.

Tutkimuksessa on tärkeä selvittää miten ja kuinka luotettavasti käytetyt mittarit toimivat (Heikkilä 2014, 175). Yleisesti voidaan todeta, että vaikka CEV-mittarin luotettavuus oli aiemmissa tutkimuksissa (Pihlajasaari 2015; Huhtala & Feldt 2016; Huhtala ym. 2018) vahvistettu ja se nähdään sopivan suomalaisen kohderyhmään, tilastollisen merkitsevyyden osoittaminen kaikkien taustakysymysten osalta ei ollut silti mahdollista. Aineiston pieni koko aiheutti haasteita tässä luotettavuuden mittaamisessa. Tilastollisesti merkitsevät tulokset olivat aineiston pienen koon takia osittain viitteellisiä, eikä tuloksia voitu julkaista tästä syystä kovin tarkasti.

Pieni otokoko ($n < 5$) vaati vastausten yhdistelyä, jonka vuoksi tulokset eivät tarjonneet yksityiskohtaista tietoa, eikä kaikkiin kysymyksiin pystytty vastaamaan tarkasti. Vastajamäärät saattoivat jäädä liian pieniksi ($n < 5$) vaikka vastauksia luokiteltiin ja yhdisteltiin Likertin asteikollisissa kysymyksissä vastaukset samanmielisiin ja erimielisiin. Aineiston analysoinnin osalta erityisesti Toiminnan seuraus hyveen summamuuttujan luotettavuus jäi kyseenalaiseksi, sillä Cronbachin

α arvo jäi viitteelliseksi ja kysymysten väliset keskiarvot sekä mediaanit vaihtelivat merkittävästi muihin hyveiden summamuuttujiin verrattuna.

Kaiken kaikkiaan tutkimusasetelma oli tutkimukseen sopiva ja tarjosi, pienen otoskoon rajoitukset huomioiden, mahdollisuuden vastata tutkimuskysymyksiin. Aineistonkeruumenetelmänä validoitu kysely tuki tutkimuksen luotettavuutta mittaamalla oikeita asioita. Luotettavuutta eniten rajoittavina tekijöinä voidaan pitää pientä otoskokoa ja vastusprosenttia (Heikkilä 2014, 178). Toisaalta luotettavuutta lisää aineiston analysoinnin tarkkuus ja siinä tehty päätös jättää raportoimatta alle viiden vastauksen tuloksia, joka vähentää otannasta aiheutuvaa sattunaisvirhettä (Heikkilä 2014, 177). Tutkimuksella oli hyvä validiteetti, eli se mitasi sitä mitä pitikin, mutta reliabiliteetti jäi pienen otoskoon vuoksi osittain heikoksi eli tulosten tarkkuus sattumanvaraiseksi (Heikkilä 2014, 177–178). Reliabiliteettia puolestaan lisäsi tutkimuksen hyvä toistettavuus ja tutkimuskysymysten sopivuus tutkimusongelmaan nähden (Heikkilä 2014, 27, 176–178).

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on vielä kohtuullisen ohutta ja aihe näyttäisi olevan merkityksellinen monesta eri näkökulmasta. Merkitys näyttäytyy niin yritysten kilpailukyvyyn, kun yksilön hyvinvoinnin näkökulmista ja on perusteltua, että tutkimus on jatkuvaa. Työpaikan vaihtoaikoiden ja niiden taustalla vaikuttavien syiden tutkiminen on ajankohtaista ja erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, mutta myös kaikilla toimialoilla. Tutkimus eri toimialoilla, eri kokoisissa ja rakenteisissa organisaatioissa ja siten erilaisten organisaatioiden tutkiminen auttaa ymmärtämään ilmiötä paremmin. Olennaista olisi siis jatkaa tutkimusta ja lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä sekä eettisen organisaation, että työpaikan vaihtoaikoiden osalta.

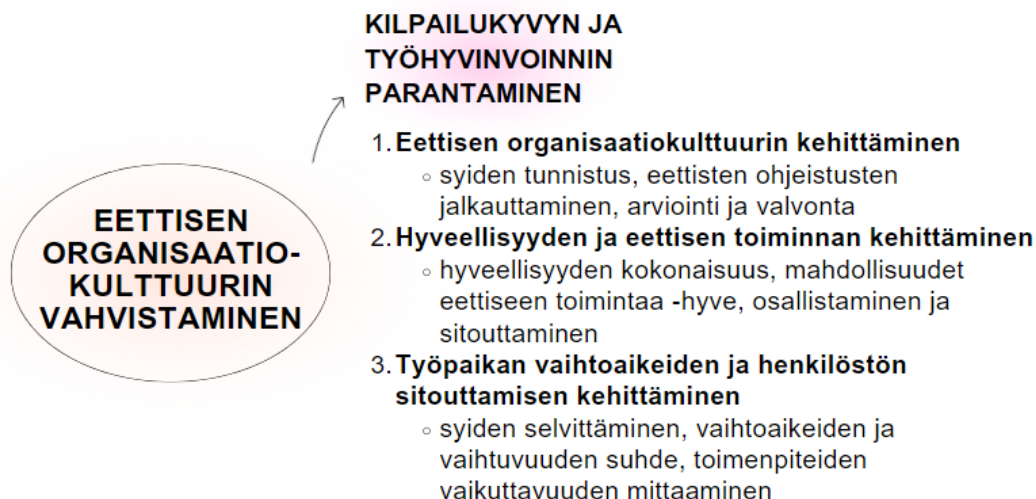
Olisi mielekäästä selvittää tulevien tutkimusten kautta eettisen organisaatiokulttuurin ja työpaikan vaihtoaikoiden välisiä syy-seuraussuhteita sekä vaihtoaikoiden ja todellisen vaihtuvuuden välistä yhteyttä. Pitkittäisasetelmalliset tutkimukset voisi-

vat tuoda tähän vaihtuvuuden ja vaihtoaikoiden yhteyden ilmentämiseen vastauksia. Työpaikan vaihtoaikoiden tutkiminen voi kuitenkin mahdollistaa sitoutumisen ja siten vältettävissä olevan vaihtuvuuden ilmentämisen ja siksi tämä nähdään tärkeänä tulevassa tutkimuksessa ja organisaatioiden menestyksen ja kilpailukykyyn kannalta. Tutkimus, joka tutkii, miten eettinen organisaatiokulttuuri tukee sitoutumista ja siten mahdollisesti vähentää vaihtoaikokomuksia on korkeasti koulutetun ja arvokkaan ihmispääoman säilyttämisessä tärkeää.

Jatkossa olisi tärkeä pyrkiä ymmärtämään miten ja miksi eettinen organisaatiokulttuuri sekä työpaikan vaihtoaikoidet tapahtuvat. Tähän syys-seuraussuhteiden selittämiseen voisi sopia kahden eri organisaation välillä tehtävä vertailu ja pitkän ajan seuranta. Laadullinen tutkimus voi myös auttaa ymmärtämään näitä ilmiöitä syvällisemmin ja siten tukea ilmiöiden välisten yhteyksien ja merkitysten tarkastelua. Johtaako heikosti toteutunut eettinen organisaatiokulttuuri pitkän ajan sisällä lisääntyneisiin työpaikan vaihtoaikoihin ja lopulta vaihtuvuuteen sekä mikä tätä selittää? Miten itseohjautuvissa tiimeissä johdon esimerkillisyys hyveenä näyttäytyy verraten perinteisempään organisaatorakenteeseen ja onko tällä vaikutusta vaihtoaikoihin?

7.5 Kehitysehdotukset organisaatiolle

Tutkimuksen toimintaympäristönä olleessa organisaatiossa olisi hyvä tutkia **kilpailukykyyn ja työhyvinvoinnin näkökulmasta** molempiin tutkimuskysymyksiin liittyviä kokonaisuuksia tarkemmin yhdessä ja erikseen. Erityisesti syiden tunnistaminen eettisen organisaatiokulttuurin sekä työpaikan vaihtoaikoiden taustalla olisi tärkeää. Lisäksi olisi hyvä pyrkiä selvittämään vaihtoaikoiden ja todellisen vaihtuvuuden välistä suhdetta. Vaihtoaikoiden syiden ymmärtäminen voi auttaa organisaatiota sitouttamaan henkilöstöä ja siten vahvistaa asemaa kilpailulla sote-kentällä. Kuviossa 20 on nostettu kolme keskeistä kehitysehdotusta organisaatiolle, joita käsitellään seuraavaksi.



KUVIO 20. Kehitysehdotukset organisaation eettisen kulttuurin vahvistamiseksi.

Huomio kohdeorganisaatiossa tulisi suunnata **eettisen organisaatiokulttuurin** sekä **hyveellisyyden ja eettisen toiminnan kehittämiseen**, erityisesti hyveen mahdollisuudet eettiseen toimintaan kokemukseen ja sen parantamiseen, mutta myös hyveellisyyden kokonaisuuteen ja roolien erilaisiin kokemuksiin aiheen äärellä. Jatkossa olisi tärkeä selvittää tarkemmin mitkä tekijät vaikuttavat eettisen organisaatiokulttuurin toteutumiseen tässä organisaatiossa. Organisaatiossa olisi hyvä tarkastella eettisiä ohjeistuksia ja pohtia, miten ne jalkautuvat arjen työhön. Eettisten ohjeistusten laadintaan ja jalkauttamiseen voidaan hyödyntää esimerkiksi työterveyslaitoksen kehittämää ohjeistusta ja työkalua (Työterveyslaitos n.d, d.). Koko organisaatio johdosta työntekijätasolle asti on hyvä osallistaa ja siten sitouttaa tähän kehittämisprosessiin. Eettisten ohjeistusten toteutumista on hyvä myös arvioida ja valvoa organisaatiossa ja luoda tähän yhtenäinen toimintatapa.

Työpaikan vaihtoaikojen ja henkilöstön sitouttamisen kehittämiseen on hyvä suunnata huomiota. Opinnäytetyön otoksessa lähes 30 % oli harkinnut työpaikan vaihtoa. Organisaatiossa olisi hyvä etsiä syitä työpaikan vaihtoaikojen ja siten henkilöstön vaihtuvuuden hallitsemiseksi. Työpaikan vaihtoaikojen syitä on hyvä selvittää tarkemmin, jotta voidaan vaikuttaa tärkeään ihmispääoman pysyvyyteen ja siten yrityksen kilpailukykyyn. Vastaava kysely (liite 5) olisi helppo toteuttaa vielä ennen toimenpiteiden toteuttamista ja sen jälkeen, jolloin voitaisiin

mitata toimenpiteiden vaikuttavuutta ja mahdollisia vaikutuksia työpaikan vaihtoaikaisiin.

Organisaatio voi hyödyntää tämän tutkimuksen tarjoamaan tietoa osana henkilöstöhallintoa sekä johtamisen ja henkilöstön kehittämisen tukena. Jatkotutkimuksia kuitenkin tarvitaan, jotta voidaan ymmärtää työpaikan vaihtoaikaisia, eettistä organisaatiokulttuuria ja näiden syitä paremmin. On hyvä selvittää hyveiden toteutumisen ja vaihtoaikaiden ohella myös muita taustalla olevia tekijöitä ja niiden merkityksiä.

LÄHTEET

- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F. & Mehmood, K. 2020. The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees. *Business Ethics and Leadership*, Vol. 4 (1), 106–112. Viitattu 20.8.2024. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).106-112.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).106-112.2020)
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Barrick, M.R. & Zimmermann, R.D. 2009. Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48 (2), 183–206. Viitattu 18.9.2023. DOI:10.1002/hrm.20275
- Brown, M.E. & Treviño, L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17 (6), 595–616. Viitattu 14.4.2024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cabana, G.C. & Kaptein, M. 2024. Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 00, 1-14. Viitattu 1.8.2024. <https://doi.org/10.1111/beer.12661>
- DeBode`, J.D., Armenakis`, A.A., Field, H.S. & Walker, A.G. 2014. Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 49 (4), 460–484. Viitattu 12.2.2024. DOI: 10.1177/0021886313500987
- De Bruin Cardoso, I., Russel, A., Kaptein, M. & Meijjs, L.C.P.M. 2023. How Moral Goodness Drives Unethical Behavior: Empirical Evidence for the NGO Halo Effect. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53 (3), 1–26. Viitattu 17.8.2024. DOI: 10.1177/08997640231179751
- De Lange, A.H., De Witte, H., & Notelaers, G. 2008. Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22 (3), 201–223. Viitattu 3.9.2024. DOI:10.1080/02678370802390132
- ETENE 2011. *Sosiaali- ja terveystalouden eettinen perusta*. ETENE- julkaisu 32. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalouden neuvottelukunta ETENE. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 18.11.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3195-4>
- Goertzen, M-J. 2017. Applying Quantitative Methods to E-book Collections. *American Library Association*, Vol. 53 (4), 1–33. Viitattu 19.11.2023. <https://doi.org/10.5860/ltr.53n4>
- Hart, S. E. 2005. Hospital ethical climates and registered nurses' turnover intentions. *Journal of Nursing Scholarship*, 37 (2), 173–177. Viitattu 10.11.2023. DOI:10.1111/j.1547-5069.2005.00030.x

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Huhtala, M. 2013. Virtues that Work. Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. URN: ISBN:978-951-39-5360-7

Huhtala, M. 2021. Eettinen kuormitus työssä. Työturvallisuuskeskus. 1. painos. Markprint Oy. ISBN 978-951-810-770-8

Huhtala, M. & Feldt, T. 2016. The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1): 3, 1–14. Viitattu 24.9.2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.16993/sjwop.6>

Huhtala, M., Kangas, M., Kaptein, M. & Feldt, T. 2018. The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 1–9. DOI: 10.1111/beer.12184

Huhtala, M., Kaptein M., Muotka, J. & Feldt, T. 2021. Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *Journal of Business Ethics*, Vol 177, 421–442. Viitattu 2.3.2024. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04744-0>

Johnson, S., Robertson I. & Cooper L. 2017. Well-being: Productivity and Happiness at Work. United States: Palgrave Macmillan.

Kangas, M. 2016. The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover in Organizations. University of Jyväskylä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 1–107. Viitattu 5.5.2024. URN:ISBN:978-951-39-6840-3

Kangas, M. 2017. Eettisen organisaatiokulttuurin yhteys sairauspoissaoloihin ja työpaikanvaihtoihin. *Psykologia*. Vol. 52 (6), 482–485.

Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M 2013. The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across Organizational Samples. *Journal of Business Ethics*, 124 (1): 161–171. Viitattu 10.2.2024. https://www.researchgate.net/publication/269353690_The_Corporate_Ethical_Virtues_Scale_Factorial_Invariance_Across_Organizational_Samples

Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Mäkikangas, M. & Feldt, T. 2017. Is the ethical culture of the organization associated with sickness absence? A multilevel analysis in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*. Vol. 140 (1), 131–145. Viitattu 4.6.2024. DOI 10.1007/s10551-015-2644-y

Kaptein, M. 2008a. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29 (7), 923–947.

Kaptein, M. 2008b. The Relationship between Ethical Culture and Unethical Behavior in Work Groups: Testing the Corporate Ethical Virtues Model. ERIM report series research in management, 1–37. Viitattu 1.4.2024. <https://ssrn.com/abstract=1743316>.

Kaptein, M. 2008c. Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261–281. Viitattu 15.4.2024. DOI: 10.1007/s10551-008-9998-3.

Kaptein, M. 2017. When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics: A European Review*, Vol 26 (3), 300–311. Viitattu 24.4.2024. DOI: 10.1111/beer.12147

Kaptein, M. 2023. A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations do Bad Things. *Journal of Business Ethics*, Vol 184, 297–316. Viitattu 7.6.2024. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05142-w>

Keiski, R. (pj.), Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S-K., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. (siht.) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023, 1. painos. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 30.10.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kirkonpelto, T-M. (toim.) & Mäntyranta, T. (toim.) 2023. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden työryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Helsinki. Viitattu 10.12.2023. URN: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

Koivisto, K. & Serlo, K. 2017. Yhteiskunta-, hoito- ja terveystieteellisen tutkimuksen eettisten periaatteiden tarkastelua. Teoksessa Koivisto, K., Henner, A. & Kiviniemi, L. (toim.) Hoitotyön koulutus ja tutkimus- ja kehittämistoiminta – ajankohtaisia ja tulevaisuutta ennakoivia haasteita. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 43. Viitattu 12.5.2023. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2017101750115>

Kolonen, M. n.d. Kestävä aivoterveys. TAMK. Verkkosivu. Viitattu 17.5.2023. <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/kestava-aivoterveys>

KvantiMOTV. 2004. Tilastollinen päättely. Verkkosivu. Viitattu 30.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>

Lämsä, A-M., Hiekkataipale, M-M. 2017. What Should a Manager Like Me Do in a Situation Like This?: Strategies for Handling Ethical Problems from the Viewpoint of the Logic of Appropriateness. *Journal of Business Ethics*, 145 (3), 457–479. Viitattu 8.8.2024. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2911-y>

Mankki, M. 2022. Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – teollisuuden toimihenkilöillä vaihtuvuusprosentit matalimmat. Elinkeinoelämän keskusliitto. Verkkosivu. Viitattu 18.6.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-teollisuuden-toimihenkiloilla-vaihtuvuusprosentit-matalimmat/>

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, T. & Husman, K. 2007. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino OY.

Morse, L., Keeney, J. & Adkins, J. 2019. Morality in Groups. Teoksessa Wasieleski, D.W. & Weber J. (toim.) Business Ethics. Business and Society 360, Vol. 4, 181–209.

Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. 2008. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. Journal of Business Ethics, 78, 559–574. Viitattu 7.6.2023. DOI:10.1007/s10551-007-9368-6

Nei, D., Snyder, L. A. & Litwiller, B. J. 2015. Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. Health Care Management Review 40 (3), 237–253. Viitattu 7.10.2024. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000025>

Nummenmaa, L. 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aiheet. Hoitotiede 33 (3), 142–153.

Olakivi, A., Van Aerschot, L., Puthenparambil, M. & Kröger, T. 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä: Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka 86 (2), 141–154. Viitattu 7.10.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021041510496>

Oulun yliopisto. 2024. Systemaattinen tiedonhaku: 1. Aiheesta tutkimuskysymyksiin. Verkkosivu. Viitattu 20.9.2023. <https://libguides.oulu.fi/c.php?g=689390&p=4939471>

Pihlajasaari, P. 2015. Eettinen organisaatiokulttuuri. Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 15.3.2023. URN: ISBN:978-951-39-6410-8

Riivari, E. & Lämsä, A-M. 2019. Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. Journal of Business Ethics, 155 (1), 223–240. Viitattu 20.8.2024. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3486-6>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 62. Vaasa. Viitattu 2.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>

Schein, E. H. & Schein, P. A. 2016. Organizational culture and leadership (5th ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. & Macey, W.H. 2013. Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. Viitattu 9.5.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Singh, A. 2018. Detailed Literature Review: Antecedents Affecting the Flight Risk or Turnover Intention of Professionals. *Ushus-Journal of Business Management*, Vol. 17 (2), 41–68. Viitattu 10.6.2024. DOI: <https://doi.org/10.12725/ujbm.43.4>

Tampereen yliopiston kirjasto. 2024. Tiedonhaun opas: Tiedonhaku prosessina. Verkkosivu. Viitattu 25.9.2023. <https://libguides.tuni.fi/tiedonhaun-opas>

Tarvainen, K. 2024. Työterveyshuolto. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivu. Viitattu 18.12.2023. <https://stm.fi/tyoterveyshuolto>

Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V. & Harničárová, M. 2021. Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability*, Vol. 13 (4), 1–18, 1–18. Viitattu 7.6.2024. <https://doi.org/10.3390/su132413923>

Tietosuoja laki 5.12.2018/1050. Viitattu 30.10.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Työsuojelu. 2020. Työterveysyhteistyö ja työkyvyn tuki. Verkkosivu. Viitattu 18.12.2023. <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/tyoterveysyhteistyö>

Työterveyslaitos. n.d., a. Työkyvyn varhainen tuki. Verkkosivu. Viitattu 18.12.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työterveyslaitos. n.d., b. Työterveyshenkilöstö. Verkkosivu. Viitattu 15.5.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto>

Työterveyslaitos. n.d., c. Hyvä ja laadukas toiminta. Verkkosivu. Viitattu 2.8.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/hyva-ja-laadukas-toiminta>

Työterveyslaitos n.d, d. Eettinen kuormitus ja sen hallinta. Verkkosivu. Viitattu 6.11.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/eettinen-kuormitus-ja-sen-hallinta>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 15.5.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. Uudistettu painos. PS-kustannus. Juva.

Valtioneuvoston asetus 27.12.2001/1484. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. 1 luku. Hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteet. Viitattu 14.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011484>

Valtioneuvoston asetus 10.10.2013/708. Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta. Viitattu 4.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>

Varantola, K. (pj.), Launis, V., Helin, M., Spoof, S-K. & Jäppinen, S. (siht.) 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 12.5.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Velez, B.L & Moradi, B. 2012. Workplace Support, Discrimination, and Person–Organization Fit: Tests of the Theory of Work Adjustment With LGB Individuals. *Journal of Counseling Psychology* 59 (3), 399–407. Viitattu 8.9.2024. DOI:10.1037/a0028326

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailukenttä. Helsinki: Edita Prima oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S. & Smith, H. L. 2010. The shocking cost of turnover in health care. *Health Care management Review* 35 (3), 206–211. Viitattu 3.9.2024. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181e3940e>

Warrick, D.D. 2017. What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons* Vol. 60 (3), 395–404. Viitattu 23.8.2024. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Österbacka, O. & Helaskoski, E. n.d. Työterveyshuolto. Työterveyslaitos. Verkosivu. Viitattu 18.12.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto>

LIITTEET

Liite 1. Posterit



 Tampereen yliopisto
Tampereen ammattikorkeakoulu

 EUROOPAN UNIONI
EU:n tuella
2014-2020

**TULE VAIKUTTAMAAN
AIVOTERVEYTEESI JA
TYÖHYVINVOINTIISI
OSALLISTUMALLA KYSELYYN
KOSKIEN EETTISTÄ
ORGANISAATIOKULTTUURIA**

Kysely auki 20.9.-3.10.2023

KYSELY

Osallistu Tampereen ammattikorkeakoulun YAMK opinnäytetyönä tehtävään kyselytutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 10-15 minuuttia. Tutkimuksessa kerätään tietoa työterveyshuollon eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista työpaikanvaihtoaikaisiin.

Opinnäytetyö on osa *Kestävä aivoterveys -hanketta*. Hanke keskittyy aivokuormitukseen työelämässä sekä kehittää työntekijöiden aivoterveysten, työhyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden vahvistamiseksi toimintatapoja ja työvälineitä.

MIKÄ IHMEEN EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI?

Ihmiselle on tärkeää toimia omien arvojensa mukaan, eli tavoitella itselleen tärkeitä ja merkityksellisiä asioita ja päämääriä. Esimerkiksi, jos ihminen arvostaa rehellisyyttä, on hänelle tärkeä toimia ja viestiä työssään avoimesti. Eettisiä haasteita voi syntyä esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijällä on itsellään tieto oikeasta ja parhaasta ratkaisusta, mutta ei jostain syystä mahdollisuuksia toimia sen mukaan.

Eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaatiossa jaettuina asenteita ja odotuksia, jotka ilmenevät työntekijöiden ajattelumalleina hyvistä ja pahasta. Eettisesti hankalat tilanteet ovat yleisiä töissä, joissa työtä tehdään ihmisten parissa. Tiesitkö, että eettisestä kuormituksesta voi seurata myös jotakin hyvää. Ongelmatilanteiden tunnistaminen ja ratkaisu työyhteisössä voi johtaa työpaikalla kaikkien oppimiseen, lisätä työhyvinvointia ja vaikuttaa positiivisesti työn laatuun ja asiakastytytyvyyteen.

KESTÄVÄ AIVOTERVEYS

 **KESTÄVÄ AIVOTERVEYS**

Kestävällä Aivoterveydellä (Tampereen ammattikorkeakoulu)

Käsittelemme kuormitusta ja tuemme työntekijöiden aivoterveysten ja työhyvinvoinnin kehittämistä.

OLETHAN YHTEYDESSÄ

Tampereen AMK

Anni Seppälä, anni.seppala@tuni.fi
Mari Lampinen, mari.lampinen@tuni.fi

Tutkimustaulukko 1/5				
Tekijät/vuosi/maa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Kekseiset tulokset
Abbas, Khan, Ishaq & Mehmood / 2020 / Pakistan	The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees	Analysoida organisaatiokulttuurin, työtyytyväisyyden ja henkilöstön vaihtuvuuden välistä suhdetta	kvantitatiivinen	Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen. Työntekijöiden tyytyväisyys puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tulokset voivat auttaa johtajia ja yritysten omistajia parantamaan työntekijöiden tuottavuutta lisäämällä heidän tyytyväisyyttään työolosuhteisiin.
Cabana & Kaptein / 2024 / Alankomaat	Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented or-organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams	Selvittää, miten tiimin eettinen kulttuuri toimii yhdistävänä tekijänä hyvin toteutetun organisaation eettisen ohjelman ja epäeettisen käyttäytymisen ehkäisyn välillä	kvantitatiivinen	Tiimin eettinen kulttuuri toimii välittävänä tekijänä, joka vaikuttaa eettisen ohjelman tehokkuuteen epäeettisen käyttäytymisen ehkäisyssä. Hyvin toteutettu eettinen ohjelma on tehokas vain, jos tiimin eettinen kulttuuri tukee sitä. Organisaatioiden tulisi huomioida ja hallita tiimien eettisiä kulttuureja välttääkseen "means-ends decoupling" -ilmiön, jossa hyvin toteutettu ohjelma ei kuitenkaan ole tehokas.
De Bruin Cardoso, Russel, Kaptein & Meijs / 2023 / Alankomaat & USA	How Moral Goodness Drives Unethical Behavior: Empirical Evidence for the NGO Halo Effect	Tutkia, miten moraalinen hyvyys voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen.	Kvalitatiivinen	Tulokset selittävät, miten moraalinen hyvyys voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen kolmen moraalisen mekanismin kautta: moraalinen oikeutus, moraalinen ylemmyys ja moraalinen naiivius. 92 % tunnustetuista epäeettisen käyttäytymisen tapauksista liittyi halo-vaikutukseen: 22 % moraalisen oikeutuksen, 25 % moraalisen ylemmyyden ja 45 % moraalisen naiivisuuden kautta. Tutkimus tarjoaa empiiristä tukea NGO halo -vaikutukselle ja sen vaikutuksille epäeettisen käyttäytymisen ymmärtämisessä.
De Bode, Armenakis, Field & Walker / 2014 / USA	Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale	Kehittää lyhennetty ja luotettava mittari organisaation eettisen kulttuurin arvioimiseksi, Corporate Ethical Virtues Model Scale (CEVMS)	Kvantitatiivinen	Mittarin kehitys: CEVMS kehitettiin ja validoitiin kolmessa eri tutkimuksessa, joissa käytettiin kolmea riippumatonta otosta. Psykometriset ominaisuudet: Lyhennetty mittari osoitti hyvät psykometriset ominaisuudet, mukaan lukien validiteetti ja reliabiliteetti. Käytettävyys: CEVMS voidaan yhdistää olemassa oleviin mittareihin, mikä mahdollistaa kattavamman organisaatiodiagnoosin, joka sisältää myös eettisen kulttuurin arvioinnin. Tutkimus korostaa, että lyhennetty mittari voi olla hyödyllinen työkalu organisaation eettisen kulttuurin arvioinnissa ja kehittämisessä.

Tutkimustaulukko 2/5				
Tekijät/vuosi/maa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Huhtala & Feldth / 2013 / Suomi	Virtues that Work, Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals	Tutkia, miten eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa työhyvinvointiin ja henkilökohtaisiin työtapoihin. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin eettistä organisaatiokulttuuria ja sen vaikutuksia eri työyksiköissä.	kvantitatiivinen	Eettinen kuormittuneisuus: Vahvempi eettinen kulttuuri liittyi vähäisempään eettiseen kuormittuneisuuteen, mikä puolestaan vähensi työuupumusta. Työn imu: Vahvempi eettinen kulttuuri oli suoraan yhteydessä korkeampaan työn imuun. Henkilökohtaiset työtapoiteet: Eettinen kulttuuri edisti työntekijöiden organisaatiotavoitteita ja yhteiskunnallisia vaikutustavoitteita. Vähemmän eettinen kulttuuri lisäsi työntekijöiden tavoitteita, jotka eivät liittyneet organisaatioon, kuten uran lopettaminen tai työpaikan vaihto. Yhteinen ilmiö: Eettinen organisaatiokulttuuri nähtiin jaettuuna ilmiönä eri työyksiköissä. Tutkimus osoittaa, että eettinen organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten työtapoiteiden edistämiseksi.
Huhtala & Feldth / 2016 / Suomi	The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment: Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement	Tutkia, miten eettinen organisaatiokulttuuri ja arvojen yhteneväisyys vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen.	kvantitatiivinen	Eettinen organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä koettuun henkilöorganisaatio -sopivuuteen. Henkilöorganisaatio -sopivuus oli puolestaan yhteydessä korkeampaan työssä sitoutumiseen. Sekä henkilöorganisaatio -sopivuus että työssä sitoutuminen olivat yhteydessä korkeampaan affektiiviseen sitoutumiseen ja alhaisempiin vaihtoaikeisiin.
Huhtala, Kangas, Kaptein & Feldt / 2018 / Suomi & Alankomaat	The shortened Corporate Ethical Virtues scale: Measurement invariance and mean differences across two occupational groups	Tutkia lyhennetyn CEV -asteikon mittausinvarianssia ja keskiarvoja kahden ammattiryhmän välillä	Kvantitatiivinen, kysely & tilastollinen analyysi	Mittausinvarianssi: Tutkimus vahvisti, että lyhennetty CEV-asteikko mittaa kahdeksaa eettistä ulottuvuutta johdonmukaisesti eri ammattiryhmissä. Keskiarvot: Johtajat arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin korkeammaksi kuin koulupsykologit seitsemässä kahdeksasta ulottuvuudesta. Tutkimus osoitti, että lyhennetty asteikko on käyttökelpoinen ja tehokas työkalu organisaatioiden eettisen kulttuurin arviointiin eri työympäristöissä.
Huhtala, Kaptein, Muotka & Feldt / 2021 / Suomi & Alankomaat	Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years	Tutkia eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien hyvinvointiin kuuden vuoden ajanjaksoilla.	kvantitatiivinen pitkittäistutkimus	Eettisen kulttuurin vahvuus ja väkausa olivat yhteydessä korkeampaan työssä sitoutumiseen ja vähäisempään eettiseen stressiin ja uupumukseen. Johtajat, jotka arvioivat eettisen kulttuurin heikoksi ja heikkeneväksi ajan myötä, raportoivat korkeampaa eettistä stressiä, uupumusta ja eettisiä dilemmoja. Eettisen kulttuurin kumulatiiviset vaikutukset johtajien hyvinvointiin olivat merkittäviä, ja vahva eettinen kulttuuri edisti positiivisia hyvinvointituloksia pitkällä aikavälillä.

Tutkimustaulukko 3/5				
Tekijät/vuosi/maa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Kelkaiset tulokset
Kangas / 2016 / Suomi	The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover Organizations	Tutkia, miten eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Lisäksi tutkimuksessa valditiin CEV-malli eettisen organisaatiokulttuurin arvioitiin.	Kvntitatiivinen	Eettinen organisaatiokulttuuri ja sairauspoissaolot: Vahvempi eettinen kulttuuri oli yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaoloihin sekä yksilö- että työyksikkötasolla. Eettinen organisaatiokulttuuri ja vaihtuvuus: Eettinen kulttuuri toimi ennakoivana tekijänä johtajien vaihtuvuudelle. Johtajat, jotka kokivat organisaations eettisen kulttuurin heikoksi, olivat todennäköisemmin vaihtamassa työpaikkaa. Mittarin validointi: CEV-mallin 58-kohtainen mittari osoitti hyvät psykometriset ominaisuudet, mukaan lukien validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimus korostaa, että eettinen organisaatiokulttuuri voi merkittävästi vähentää sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, mikä puolestaan parantaa organisaation tehokkuutta ja hyvinvointia.
Kaptein / 2008 / Alankomaat	Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship	Selittää, miten eettiset ohjelmat ja eettinen kulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa.	kvantitatiivinen	Eettisten ohjelmien ja eettisen kulttuurin ulottuuksien väliset suhteet vaihtelevat voimakkuudeltaan, luonteeltaan ja merkittävyydeltään. Eettiset ohjelmat voivat parantaa organisaation eettistä kulttuuria, mutta vaikutukset rippuvat ohjelman komponenteista ja kulttuurin ulottuuksista. Tutkimus korostaa tarvetta räätälöidä eettiset ohjelmat organisaation nykyisen kulttuurin ja erityisten kehitystarpeiden mukaan.
Kaptein / 2008 / Alankomaat	When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model	Tutkia CEV-mallia kautta miten hyveiden liiallinen korostaminen voi johtaa epäeettiseen käyttäytymiseen.	Kvantiatiivinen, perustuen kirjallisuuskat-saukseen ja teoreettiseen analyysiin	Jokaiselle CEV-mallin hyveelle määritellään liiallinen vastakohta, joka voi lisätä epäeettisen käyttäytymisen todennäköisyyttä. Liialliset hyveet voivat johtaa epäeettisiin käytäntöihin, vaikka ne alun perin näyttäisivät positiivisilta. Tutkimus korostaa, että organisaatioiden tulisi pyrkiä tasapainoon hyveiden välillä välttääkseen liiallisuuksia, jotka voivat olla haitallisia.
Kaptein / 2023 / Alankomaat	A Paradox of Ethics: Why People in Good Organizations do Bad Things	Tutkia miksi ja miten hyvässä organisaatiossa työskentelevät ihmiset voivat käyttäytyä epäeettisesti, ja miten organisaation eettisyyden lisääntyminen voi paradoksaalisesti lisätä epäeettisen käyttäytymisen todennäköisyyttä.	Kvantiatiivinen, perustuen kirjallisuuskat-saukseen ja teoreettiseen analyysiin	Mitä eettisemmäksi organisaatio tulee, sitä suurempi on tiettyissä suhteissa epäeettisen käyttäytymisen todennäköisyys. Neljä unkaavaa voimaa ja niiden vaikutukset pyrkivät selittämään tätä epäeettisen käyttäytymisen todennäköisyyttä. Tutkimus avaa uusia tutkimussuuntia ja käytännön sovelluksia organisaatioiden eettisyyden ja epäeettisen käyttäytymisen ymmärtämiseksi.
Nei, Snyder & Litwiler / 2015 / Oklahoma	Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover	Tutkia, mitkä tekijät ennustavat parhaiten sairaanhoitajien vapaaehtoista vaihtuvuutta	Kvantiatiivinen	Tukevat ja kommunikoiivat johtajat sekä organisaation sitoutuminen olivat vähäimpiä vapaaehtoisen vaihtuvuuden ennustajia. Työkuormitus, roolijännitteet, työ-perhekonfliktit, työn hallinta, työn monimutkaisuus, palkkiot ja tunnustukset sekä tiimiyhteistyö olivat myös merkittäviä vaihtuvuuden ennustajia. Paikka oli suhteellisen vähemmän tärkeä tekijä vaihtuvuuden ennustamisessa. Tutkimus osoittaa, että sairaanhoitajien vaihtuvuuden vähentämiseksi on tärkeää keskittyä työolosuhteiden ja johtamiskäytäntöjen parantamiseen.

Tutkimustaulukko 4/5				
Tekijät/vuosi/maa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Keuhset tulokset
Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen & Kanste / 2021 / Suomi	Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aiheet	Kuvata hoitotyöntekijöiden kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja heidän aikeitaan jatkaa työssä	Kvantitatiivinen	Johtamisen oikeudenmukaisuus: Noin viidennes hoitotyöntekijöistä koki organisaation päätöksenteon oikeudenmukaiseksi, ja puolet koki esimiehen kohtelun oikeudenmukaiseksi. Työssä jatkamisen aiheet: Työntekijät, jotka kokivat päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisena, uskoivat todennäköisemmin jatkavansa työssä eläkeikänsä asti. Erittäisesti esimiehen kohtelun oikeudenmukaisuus lisäsi todennäköisyyttä jatkaa työssä. Taustatekijät: Sukupuoli, ikä, ammatti, työaika- ja vuorotyövuodet ja esimiesasema vaikuttivat kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja työssä jatkamisen aikeisiin. Tutkimus korostaa johtamisen oikeudenmukaisuuden merkitystä hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen kannalta.
Olakivi, Van Aerschot, Puthenparambil & Kröger / 2021 / Suomi	Ylikuormitusta, lähihoitajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä: Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista?	Selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vanhustyöntekijöiden aikeisiin lopettaa työnsä	Kvantitatiivinen	Psykofyysinen kuormitus: Tämä oli merkittävin tekijä, joka ennusti työn lopettamisaikaita. Työntekijät, jotka kokivat suurta kuormitusta, harkitsivat useammin työnsä lopettamista. Lähihoitajan tuen puute: Hoitajan tuen puute lisäsi merkittävästi työn lopettamisaikaita. Työntekijät, jotka eivät kokenee saavansa riittävästi tukea lähihoitajaltaan, harkitsivat useammin työnsä lopettamista. Työn sisällön epäkohdat: Epätyydyttävät työtehtävät ja työn sisällön ongelmat olivat myös merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttivat työn lopettamisaikaisiin. Tutkimus korostaa, että vanhustyöntekijöiden työssä pysymisen tukemiseksi on tärkeää vähentää psykofyysistä kuormitusta, parantaa lähihoitajan tukea ja kehittää työn sisältöä.
Pihajasaari / 2015 / Suomi	Eettinen organisaatiokulttuuri Yhteyden työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin	Tutkia miten eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoaikaisiin	kvantitatiivinen, osatutkimuksis-ta koostuva	Eettinen kuormittuneisuus: Organisaatiot, joissa oli korkea eettinen kulttuuri, raportoivat vähäisempää eettistä kuormittuneisuutta työntekijöiden keskuudessa. Työuupumus: Työntekijät, jotka kohtasivat usein eettisiä dilemmoja, raportoivat enemmän työuupumusoireita. Työpaikan vaihtoaikaiset: Johtajat, jotka arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin heikoksi, olivat todennäköisemmin vaihtamassa työpaikkaa. Tutkimus osoittaa, että eettinen organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työpaikassa pysymisen kannalta.
Riivari & Lämsä / 2019 / Suomi	Organizational Ethical Virtues of Innovativeness.	Tutkia miten organisaation eettiset hyveet tukevat organisaation innovatiivisuutta.	Kvalitatiivinen	Organisaation eettiset hyveet, kuten toteutettavuus, keskusteltavuus, tuettavuus ja johdon yhteneväisyys, tukevat organisaation innovatiivisuutta. Tietyt näiden hyveiden elementit ja niihin liittyvät organisaatiokäytännöt ovat erityisen tärkeitä innovatiivisuuden kannalta. Eettinen kulttuuri voi edistää organisaation innovatiivisuutta luomalla avoimen, oikeudenmukaisen ja yhteistyöhön perustuvan kulttuurin, joka lisää ideoiden jakamista ja työntekijöiden positiivista itseäänvointia.

Tutkimustuokko 5/5				
Tekijät/vuosi/maa	Tutkimuksen nimi	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Kekseiset tulokset
Schneider, Ehrhart & Macey / 2013 / Illinois & California	Organizational climate and culture	Tarkastella ja yhdistää organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin teoriaa ja tutkimusta, avaten käsitteiden määritelmiä, niiden välisiä suhteita ja vaikutuksia organisaation toimintaan ja suorituskykyyn	Kirjallisuuskat-saus	Määritelmät ja erot: Tutkimus selventää organisaatiokulttuurin ja -ilmapiirin käsitteitä, korostaen niiden eroja ja yhtäläisyyksiä. Kulttuuri viittaa syvään juurtuneisiin arvoihin ja uskomuksiin, kun taas ilmapiiri kuvaa työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia organisaation käytännöistä ja poliittikoista. Vaikutukset suorituskykyyn: Molemmilla käsitteillä on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn, työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Hyvä ilmapiiri ja vahva kulttuuri voivat parantaa työntekijöiden motivaatiota ja vähentää vaihtuvuutta. Teoreettiset mallit: Tutkimus esittelee useita teoreettisia malleja ja viitekehyksiä, jotka auttavat ymmärtämään, miten kulttuuri ja ilmapiiri muodostuvat ja kehittyvät organisaatioissa.
Singh / 2018 / Intia	Detailed Literature Review: Antecedents Affecting the Flight Risk or Turnover Intention of Professionals	Tarkastella ja analysoida tekijöitä, jotka vaikuttavat ammattilaisten lähtöriskiin tai vaihtoaikaisiin	Kirjallisuuskatsaus	ennustajista työntekijöiden vaihtoaikalle. Palkka ja palkkatyytyväisyys: Palkka ja siihen liittyvät tekijät vaikuttavat kohtuullisesti vaihtoaikaisiin. Johtajuus ja työympäristö: Johtajan ja työntekijän välinen suhde sekä työympäristön oikeudenmukaisuus ovat merkittäviä tekijöitä. Ulkoinen ympäristö: Vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien saatavuus lisää vaihtoaikaita. Tutkimus korostaa, että organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota näihin tekijöihin vähentääkseen vaihtuvuutta ja parantaakseen työntekijöiden sitoutumista.
Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková & Harničárová /2021 / Slovakia	Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees	Tunnistaa henkilöstöhallinnon käytäntöjä, jotka vaikuttavat merkittävimmiin lahjakkaiden työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen	Kvantitatiivinen	Tietyt HRM-käytännöt, kuten rekrytointi, koulutus ja kehitys, palkitseminen ja urasuunnittelu, ovat vahvasti yhteydessä lahjakkaiden työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Organisaatiot, jotka panostavat näihin käytäntöihin, voivat paremmin säilyttää lahjakkait työntekijänsä ja lisätä heidän sitoutumistaan. Tutkimus korostaa, että HRM-käytännöt tulisi räätälöidä organisaation ja sen työntekijöiden tarpeiden mukaan, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita. Kustannusten suuruus: Henkilöstön vaihtuvuuden kustannukset edustivat yli 5 % organisaation vuotuisesta toimintabudjetista. Kustannusten komponentit: Suurimmat kustannukset liittyivät rekrytointiin, uusien työntekijöiden koulutukseen ja tuottavuuden menetyksiin vaihtuvuuden aikana. Organisaation vaikutukset: Korkea vaihtuvuus heikensi organisaation tehokkuutta ja lisäsi taloudellisia paineita. Tutkimus korostaa, että henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen on kriittistä terveydenhuollon organisaatioiden taloudellisen ja operatiivisen tehokkuuden kannalta.
Waldman, Kelly, Arora & Smith / 2010 / New Mexico	The shocking cost of turnover in health care	Arvioida henkilöstön vaihtuvuuden kustannuksia ja niiden vaikutuksia organisaation tehokkuuteen	Kvantitatiivinen	

Liite 3. CEV-32 (Corporate Ethical Virtues scale) -suomennos

1. Selkeys:
 - Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisössämme muita kohtaan.
 - Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käsitellä luottamuksellisia tietoja vastuullisesti
 - Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden ja muiden organisaatioiden kanssa vastuullisesti.
 - Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti.
2. Esimiehen antama tuki:
 - Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä.
 - Esimieheni ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen.
 - Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti.
 - Esimieheni täyttää velvollisuutensa.
3. Ylimmän johdon antama esimerkki:
 - Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja.
 - Ylin johto toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä.
 - Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen.
 - Ylin johto ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi
4. Mahdollisuudet eettiseen toimintaan:
 - Työyhteisössäni minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia.
 - Tässä organisaatiossa menestyminen edellyttää minulta toisinaan periaatteitteni ja arvojeni uhraamista.
 - Minulla ei ole riittävästi resursseja, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti.
 - Koen välillä painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni.
5. Organisaation tuki
 - Työyhteisössäni jokainen haluaa organisaation parasta.
 - Työyhteisössäni työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus.
 - Työyhteisössäni kaikki suhtautuvat vakavasti voimassa oleviin sääntöihin ja ohjeisiin.
 - Työyhteisössäni kaikki kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.
6. Läpinäkyvyys
 - Jos joku henkilöstöstä tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville.
 - Jos esimieheni tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, muut huomaavat sen.
 - Työyhteisössäni valvotaan riittävästi rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa.
 - Johto on tietoinen siitä, millaisia rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa työyhteisössäni ilmenee.
7. Keskusteltavuus
 - Työyhteisössäni voi ilmaista oman mielipiteensä.
 - Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta.
 - Työyhteisössäni pystytään käsittelemään eettisiä ongelmia.
 - Työyhteisössäni epäeettiseen toimintaan voidaan puuttua.
8. Toiminnan seuraukset
 - Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa.
 - Työyhteisössämme eettisestä toiminnasta palkitaan.
 - Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan.
 - Jos ilmoittaisin johdolle epäeettisestä toiminnasta, uskon asianosaisten joutuvan oikeudenmukaisesti vastuuseen riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa.

Liite 4. CEV-32 (Corporate Ethical Virtues scale)

Dimension	Item ¹
Clarity	1. The organization makes it sufficiently clear to me how I should conduct myself appropriately toward others within the organization.
	7. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with confidential information responsibly.
	8. The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly.
	10. In my immediate working environment, it is sufficiently clear how we are expected to conduct ourselves in a responsible way.
Congruency of Supervisors	11. My supervisor sets a good example in terms of ethical behaviour.
	12. My supervisor communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly.
	14. My supervisor does as s/he says.
	16. My supervisor is honest and reliable.
Congruency of Management	17. The conduct of the Board and (senior) management reflects a shared set of norms and values.
	18. The Board and (senior) management sets a good example in terms of ethical behaviour.
	19. The Board and (senior) management communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly.
	20. The Board and (senior) management would never authorise unethical or illegal conduct to meet business goals.
Feasibility	21. I am not asked to do things that conflict with my conscience in my immediate working environment.
	22. I do not have to sacrifice my personal norms and values in order to be successful in my organization.
	25. I have adequate resources at my disposal to carry out my tasks responsibly.
	26. I am not put under pressure to break the rules in my job.
Supportability	29. In my immediate working environment, everyone has the best interests of the organization at heart.
	30. In my immediate working environment, a mutual relationship of trust prevails between employees and management.
	31. In my immediate working environment, everyone takes the existing norms and standards seriously.
	32. In my immediate working environment, everyone treats one another with respect.
Transparency	33. If a colleague does something which is not permitted, my manager will find out about it.
	35. If my manager does something which is not permitted, someone in the organization will find out about it.
	38. In my immediate working environment, adequate checks are carried out to detect violations and unethical conduct.
Discussability	39. Management is aware of the type of incidents and unethical conduct that occur in my immediate working environment.
	42. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to discuss unethical conduct.
	43. In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously.
	44. In my immediate working environment, there is ample opportunity for discussing moral dilemmas.
Sanctionability	48. In my immediate working environment, there is adequate opportunity to correct unethical conduct.
	51. In my immediate working environment, ethical conduct is valued highly.
	55. In my immediate working environment, ethical conduct is rewarded.
	56. In my immediate working environment, employees will be disciplined if they behave unethically.
	57. If I reported unethical conduct to management, I believe those involved would be disciplined fairly, regardless of their position.

Eettinen organisaatiokulttuuri työterveyshuollossa

Kestävä Aivoterveysshanke - YAMK opinnäytetyö kyselylomake

* Pakollinen

1. Oletko esimiesasemassa? *

- Kyllä
- Ei

2. Ammattinimike *

- Työterveyslääkäri
- Työterveyshoitaja
- Työfysioterapeutti
- Työterveyspsykologi
- Palvelupäällikkö
- Yksikönjohtaja/aluejohtaja
- Tiimiesimies
- KAM/Asiakkuuspäällikkö

3. Työsuhteen kesto *

- alle 1 vuotta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

6(6)

12. Toiminnan seuraukset

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössä ni arvostetaan eettistä toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä mme eettisestä toiminnasta palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä mme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos ilmoittaisin johdolle epäeettisestä toiminnasta, uskon asianosaisten joutuvan oikeudenmukaisesti vastuuseen riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Työpaikanvaihtoaiheet

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Jossain määrin eri mieltä	Siltä väliltä	Jossain määrin samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
On todennäköistä, että katseleminen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.