

**Muutosjohtamisen kokemukset ja hoitoalan työntekijöiden
lähtöaiheet – suojaako psykososiaalinen työympäristö huonoksi
koetulta johtamiselta**

Viivi Rosslyn
Jussi Korolainen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

KOROLAINEN, JUSSI & ROSSLYN, VIIVI: Muutosjohtamisen kokemukset ja hoitoalan työntekijöiden lähtöaikeet – suojaako psykososiaalinen työympäristö huonoksi koetulta johtamiselta

Pro gradu -tutkielma, 37 s.

Ohjaaja: Mari Herttala

Psykologia

Toukokuu 2024

Tässä tutkielmassa selvitettiin, miten erään suomalaisen sairaanhoitopiirin työntekijöiden kokemukset organisaatiomuutoksen toteuttamisen aikaisesta johtamisesta olivat yhteydessä heidän lähtöaikeisiinsa muutoksen lopulla. Lisäksi tutkimme psykososiaalisen työympäristön suojaavaa vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin organisaatiosta ja työpaikasta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä pitkätaikututkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena olevan sairaanhoitopiirin henkilöstöä seurattiin kahden vuoden ajan (2021–2023).

Tutkielman hierarkkinen regressioanalyysi osoitti, että työntekijöiden kokemukset organisaatiomuutoksen johtamisesta olivat tilastollisesti yhteydessä lähtöaikeisiin. Tilastollinen merkitsevyys kuitenkin hävisi, kun aiemman mittapisteen lähtöaikeet kontrolloitiin. Aiempien lähtöaikeiden selitysosuuden vuoksi havaitsimme, että lähtöaikeet ovat varsin pysyvä ilmiö ja myöhempiä lähtöaikeita selittävä tekijä. Psykososiaalisen työympäristön eli ryhmän psykologisen turvallisuuden ja organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin suojaava vaikutus ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Sen sijaan sekä psykologinen turvallisuus että psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri itsessään olivat yhteydessä työntekijöiden lähtöaikeisiin: mitä enemmän koettiin turvallisuutta, sitä vähemmän oli lähtöaikeita. Lisäksi havaitsimme, että esihenkilöillä oli enemmän lähtöaikeita verrattuna muihin jälkimmäisellä mittauskerralla, kun psykososiaalisen turvallisuuden taso kontrolloitiin.

Tutkielman ja teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden lähtöaikeiden vähentämiseksi organisaatiomuutoksen johtamisessa on huomioitava työn voimavarojen edistäminen ja työn vaatimusten vähentäminen. Työn voimavarojen edistämässä on olennaista johdon ja esihenkilöiden osoittama tuki, kun taas työn vaatimusten vähentämisessä keskeistä on työntekijöiden stressin ja kuormituksen hallinta muutokseen liittyvien ongelmien aktiivisen ratkaisemisen avulla. Tutkimuksemme osoitti myös, että psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kehittäminen on tärkeää työntekijöiden lähtöaikeiden vähentämisessä.

Avainsanat: organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, työntekijäkokemus, psykologinen turvallisuus, psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri, työn voimavarat, työn vaatimukset, J-DR, COR

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Organisaatiomuutoksen johtaminen	3
1.2	Lähtöaikeet	4
1.3	Psykologinen turvallisuus.....	5
1.4	Psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri.....	8
1.5	Teoreettinen viitekehys	9
1.6	Tutkimuskysymykset ja oletukset	12
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	14
2.1	Tutkittavat 14	
2.2	Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	16
2.3	Taustamuuttujat	18
2.4	Tilastolliset analyysit.....	18
3	TULOKSET	20
3.1	Korrelaatioanalyysit	20
3.2	Malli 1: Psykologinen turvallisuus muuntavana tekijänä.....	22
3.3	Malli 2: Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri muuntavana tekijänä	24
4	POHDINTA	28
4.1	Hyväksi koettu organisaatiomuutoksen johtaminen vähentää työntekijöiden lähtöaikeita 28	
4.2	Hyväksi koettu psykososiaalinen työympäristö vähentää työntekijöiden lähtöaikeita	30
4.3	Tutkimuksen vahvuudet, rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	34
4.4	Johtopäätökset	35
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Viimeisten vuosien aikana maailma on kohdannut useita terveyteen, talouteen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin vaikuttavia kriisejä; näihin lukeutuvat koronapandemia ja Venäjän ja Ukrainan välinen sota, joka on vaikuttanut muun muassa energian ja asumiskustannusten nousuun (OECD, 2022). Kriisien vaikutukset näkyvät monien alojen lailla sosiaali- ja terveydenhoidossa: työntekijöiden uupuminen, kasvavat suorituspainet ja budjettileikkaukset, ovat olleet osa sosiaali- ja terveydenhoitoalan arkea pitkään (Bronkhorst, 2014; Van der Heijden ym., 2019). Sote-alan pitkäaikainen kuormitus ja muutokset heijastuvat työntekijöiden saatavuuden ja kiinnipitämisen ongelmina (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Muuttuva maailma vaatii muuttuvaa työympäristöä, ja se näkyy hoitoalalla viime vuosina lisääntyneinä organisaatiomuutoksina (Haikara, 2020). Tämän vuoksi pyrimme tutkimuksemme selvittämään, miten hoitoalan työntekijöiden kokemukset organisaatiomuutoksen johtamisesta ovat yhteydessä heidän lähtöaikeisiinsa. Lisäksi tutkimme sitä, vaikuttavatko ryhmän psykologinen turvallisuus ja organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri tähän yhteyteen.

Sote-alan lähtöaikeiden syistä on oltava tietoisia, jotta voidaan taata laadukkaan hoidon jatkuminen tasa-arvoisesti ympäri Suomen. Tietämyksen lisääminen muutosjohtamisen kokemuksista tuo esille käytännön ongelmakohtia ja mahdollistaa näin tarpeellisten keinojen kehittämisen työntekijöiden sitouttamiseen nykyisten hyvinvointialueiden johtotasolta. Yhtä lailla tärkeää on selvittää, millainen merkitys on ryhmän psykologisella turvallisuudella ja organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirillä työntekijöiden lähtöaikeisiin. Organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri viittaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että organisaatiossa on sitouduttu huolehtimaan työntekijöiden psyykkisestä terveydestä ja turvallisuudesta (Dollard & Bakker, 2010). Psykologinen turvallisuus puolestaan tarkoittaa ryhmän jaettua käsitystä esimerkiksi siitä, että ryhmässä on mahdollista nostaa esiin kriittisiä näkökulmia tai puhua avoimesti (Edmondson, 1999). Tutkimuksessa käytämme jatkossa termiä psykososiaalinen työympäristö kuvastamaan yhdessä psykologista turvallisuutta ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä. Molemmilla turvallisuuden muodoilla on havaittu monia myönteisiä vaikutuksia työympäristölle, kuten työntekijöiden motivaation ja organisaatioon sitoutumisen kehittyminen (Dollard, Winwood, & Tuckey, 2019; Newman ym., 2017). Olemmekin kiinnostuneita muutosjohtamisen kokemusten lisäksi siitä, onko psykososiaalisella työympäristöllä mahdollista suojaavaa vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin organisaatiomuutoksen kontekstissa.

Tämän tutkielman kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä toteutettiin merkittävä organisaatiomuutos, johon liittyi palvelualuemuutoksia, toimintamallimuutoksia ja siirtyminen uuteen sairaalarakennukseen. Samalla sairaanhoitopiiri muuttui hyvinvointialueeksi. Hyvinvointialueiden uudistus on yksi merkittävimmistä ja suurimmista julkisen sektorin rakenteellisista uudistuksista (Haavisto ym., 2022). Sen tavoitteena on muun muassa työvoiman lisääminen, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, sekä palvelujen yhdenvertaistaminen (Sote-uudistus, 2022). Suuriin muutoksiin liittyy aina riskejä ja epäonnistumisen mahdollisuutta. Muutoksien aiheuttama stressi ja ulkopuolelta tulevat muuttuvan työn vaatimukset voivat tuntua työntekijöistä kuormittavilta. Kasvavat vaatimukset saattavat lisätä myös työntekijöiden lähtöaikeita ja jopa alanvaihtoa (Park ym., 2021; Van der Heijden ym., 2019). Moni EU-maa kärsiikin jo hoitajapulasta (OECD, 2022).

Kasvaneiden työn vaatimusten lisäksi työikäisiä nuoria on vähemmän kuin aikaisemmin ja ihmiset elävät entistä vanhemmaksi (Callado ym., 2023; Van der Heijden ym., 2019). Tämän epäsuhdan seurauksena vanhusten määrä suhteessa työikäisiin kasvaa, joka lisää hoidon ja hoitajien tarvetta. Koska nykyisiä työntekijöitä on vähemmän kuin aikaisemmin, hoitotyötä tehdään vähemmillä resursseilla. Vähäisemmät resurssit johtavat siihen, että pienempi työvoima hoitaa suuremman määrän tehtäviä, jolloin työn kuormitus kasvaa, työteho laskee ja esimerkiksi hoitajien kohdalla potilasturvallisuus heikkenee (Van der Heijden ym., 2019). Vähenevän työvoiman lisäksi alan- ja työpaikanvaihtajat tulevat organisaatiolle kalliiksi (Duffield ym., 2014; Li & Jones, 2013; Van der Heijden ym., 2019). Hoitoalaan kohdistuu siis monia haasteita, kuten muutokset työympäristössä, työn vaatimusten ja kuormituksen lisääntyminen, hoitoresurssien väheneminen, sekä alan- ja työpaikanvaihtajista aiheutuvat kulut. Näiden haasteiden vuoksi on entistä tärkeämpää, että työntekijöiden lähtöaikeita saadaan vähennettyä. Juuri tähän tarpeeseen tutkielmamme pyrkii vastaamaan työntekijöiden muutosjohtamisen kokemusten ja psykososiaalisen työympäristön merkityksen selvittämisen kautta.

Johtamisen, työhön ja organisaatioon sitoutumisen ja lähtöaikeiden välisiä yhteyksiä on tutkittu paljon (Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004; Van der Heijden ym., 2019). Lisäksi tiedetään, että psykososiaalisella turvallisuuden ilmapiirillä ja psykologisella turvallisuudella on yhteys työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Amoadu ym., 2023; Newman ym., 2017). Johtamisen, lähtöaikeiden, psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin yhteyksiä on tutkittu aiemminkin, mutta ryhmän psykologisen turvallisuuden ja organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin mahdollista muuntavaa vaikutusta ei ole aiemmin huomioitu yhtä aikaa samassa tutkimuksessa. Psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin vaikutuksia työntekijöiden lähtöaikeisiin ei ole tiettävästi tutkittu aiemmin Suomessa. Tässä työssä käytetty määrällinen pitkittäistutkimusasetelma tuo uutta ja tärkeää,

vertailukelpoista tietoa nykyisten hyvinvointialueiden työntekijöiden lähtöaikeista. Tutkielman tulokset voivat toimia pohjana sitouttamisen keinojen kehittämiseksi johtamisen, psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin vaikutusten kautta.

1.1 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Hoitoalalla tapahtuu jatkuvasti eri asteisia organisaatiomuutoksia (Longenecker & Longenecker, 2014). Organisaatiomuutoksilla halutaan esimerkiksi vastata sisäisiin ja ulkoisiin vaatimuksiin ja parantaa sitä kautta kilpailukykyä (Peng ym., 2021). Tutkimuksemme kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä mittakaavaltaan suurempaan muutokseen sisältyi esimerkiksi uusia toimintakäytänteitä ja muutto uuteen sairaalaan. Vaikka organisaatiomuutosten tavoite on muun muassa kehittää ja tehostaa toimintaa (Longenecker & Longenecker, 2014), suurin osa organisaatiomuutoksista kuitenkin epäonnistuu jollain tavalla esimerkiksi muutoksen varsinaisessa toteuttamisessa (Decker ym., 2012). Hoitoalan organisaatiomuutosten epäonnistumisen mahdollisuutta lisää esimerkiksi huono suunnittelu ja aikataulutus (Longenecker & Longenecker, 2014). Organisaatiomuutoksessa työpaikan arki muuttuu aiemmasta poikkeavaksi (Pahkin & Vesanto, 2013). Muutos voi koskettaa useita työntekijöitä, työtehtäviä tai koko organisaatiota. Lisäksi se voi vaikuttaa esimerkiksi työpaikan kulttuuriin, ilmapiiriin ja käytäntöihin (Cataldo ym., 2009). Taitavalla johtamisella on kuitenkin mahdollista vaikuttaa organisaatiomuutoksen onnistumiseen (Westover, 2013).

Johtamisella on mahdollista vaikuttaa muun muassa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin (Tummers & Bakker, 2021), työntekijöiden asenteisiin (Westover, 2013) ja organisaatioon sitoutumiseen (Chen ym., 2019; Öztekin ym., 2015). Työn vaatimukset, kuten liiallinen työn kuormitus, voivat johtaa työuupumukseen (Bakker & Demerouti, 2017), joka voi puolestaan lisätä lähtöaikeita (Van der Heijden ym., 2019). Sen sijaan työn voimavarat, kuten kehittymisen mahdollisuudet, voivat vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, ja sitä kautta organisaatioon sitoutumista (Bakker ym., 2003; Bakker & Demerouti, 2017). Motivaation kannalta oleellista on myös työntekijöiden korkea kyynisyystaso, joka voi vaikuttaa kielteisesti heidän uskoonsa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin (Reichers ym., 1997). Kyynisyys organisaatiokontekstissa voidaan nähdä monitahoisena asenteena, jonka kognitiiviset, affektiiviset ja behavioraaliset ulottuvuudet aiheuttavat epäreiluuden ja epäluottamuksen tun-

teita, sekä jopa organisaatiovastaisuutta (Bommer ym., 2005). Työntekijöiden asenteisiin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa osaavalla johtamisella (Westover, 2013). Johtamisella voidaan esimerkiksi vaikuttaa organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriin, jolla on puolestaan yhteys muun muassa kyynisyyteen: kun työntekijät kokevat psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin hyväksi, kyynisyyttä esiintyy vähemmän (Dollard, Winwood & Tuckey, 2019). Hyväntahtoisen johtamisen on myös todettu olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen (Chen ym., 2019; Öztekin ym., 2015). Se kuinka työntekijöitä johdetaan ja kohdellaan, vaikuttaa siihen millaisena työntekijät näkevät itse organisaation (Kim ym., 2016; Shin ym., 2015). Tämän vuoksi johtamisella voi olla merkittävä rooli siinä, kuinka työntekijät suhtautuvat organisaatiomuutokseen. Johtamisella voidaan vaikuttaa lisäksi muutosvalmiuteen, joka vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen (Santhidran ym., 2013). Muutokseen sitoutuminen puolestaan ennustaa työntekijöiden lähtöaikeita (Shin ym., 2015). Johtamisella on siis monenlaisia tärkeitä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen, asenteeseen, organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja lähtöaikeisiin. Tässä tutkimuksessa keskitymme erityisesti siihen, miten hoitoalan työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen johtamisen toteutuneen muutosprosessin sopeutumisvaiheessa, kun uudet työtilat sekä toimintakäytänteet on otettu käyttöön, ja muutos on saatu päätökseen. Tutkimme miten nämä kokemukset vaikuttavat heidän lähtöaikeisiinsa nykyisestä organisaatiostaan.

1.2 Lähtöaikeet

Sosiaali- ja terveysalalla on vaikeuksia henkilöstön saatavuudessa ja kiinnipitämisessä (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2022). Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, millä keinoilla saataisiin vähennettyä työntekijöiden lähtöaikeita ja lisättyä alan vetovoimaisuutta. Lähtöaikeilla tarkoitetaan organisaation jättämispäätöksen ennustetta. Tett ja Meyer (1993) esittävät, että lähtöaikeet ovat työntekijän tietoinen päätös jättää organisaatio esimerkiksi seuraavan puolen vuoden aikana. Mobley ja kollegat (1978) puolestaan lisäävät, että varsinaiset lähtöaikeet ovat viimeinen osa prosessia, johon kuuluu myös lähtemisen pohtiminen ja vaihtoehtojen puntarointi. Toteutuessaan, varsinkin suuressa mittakaavassa, voi työntekijöiden lähteminen vaikuttaa organisaation tuottaman palvelun tasoon. Esimerkiksi hoitajien osalta tämä voi tarkoittaa sitä, että hoitoa toteutetaan pienemmillä resursseilla, jolloin potilasturvallisuus voi heikentyä (Van der Heijden ym., 2019). Lähtöaikeet kertovat lisäksi jotakin työntekijän

suhteesta organisaatioonsa. Lähtöaikeilla ja organisaatioon sitoutumisella onkin havaittu olevan yhteys: mitä sitoutuneempi työntekijä on työhönsä, tiiminsä tavoitteisiin ja organisaatioon, sitä epätodennäköisemmin lähtöaikeita on (Callado ym., 2023). Sitoutuminen itsessään on prosessi, joka alkaa työntekijän hyväksyessä organisaation tavoitteet ja arvot, ja kun hän on näin motivoitunut ylläpitämään hyvää suhdetta organisaatioonsa (Liou, 2008). Hoitoalalla sitoutumisella voidaan jopa pitää yllä hoidon laatua, vaikka henkilökuntaa olisikin tavallista vähemmän (Rathert ym., 2009).

Sosiaali- ja terveydenhoitoalalla työpaikanvaihto on kohtalaisen yleisestä hyvin yleiseen vaihteleva ilmiö: esimerkiksi USA:ssa, Kanadassa, Australiassa, Uudessa-Seelannissa sekä monissa Euroopan maissa noin 10–45 % hoitajista vaihtaa työpaikkaa vuosittain (Callado ym., 2023; Colosi, 2023; Duffield ym., 2014; Li & Jones, 2013). Sote-ala on kärjessä myös Suomen työpaikanvaihtotilastoissa (Heikura & Raijas, 2023). Suomessa hoitoalan työpaikanvaihtoaikeille on ehdotettu syiksi muun muassa matalaa palkkausta, epäreilua johtamista, työvoiman vähäisyyttä, eettistä kuormitusta, epäselviä työnkuvia ja motivoivien kouluttautumispolkujen puuttumista (Heiskanen, 2020; Holmberg, 2020; Ranta, 2019; Skhole, 2023). Työntekijän lähdettyä organisaatiolle muodostuu sekä suoria että epäsuoria kustannuksia: suorat kustannukset liittyvät esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen, kun taas epäsuorat kustannukset esimerkiksi vuokratyöläisten käyttöön ja ylityömaksuihin (Duffield ym., 2014; Li & Jones, 2013; Van der Heijden ym., 2019). Lisäksi organisaatio menettää työntekijän inhimillisen pääoman työntekijän lähdettyä (Li & Jones, 2013). Hoitoalalla tämä voi heikentää hoidon laatua ja kuormittaa ylityöllistettyä henkilökuntaa (Duffield ym., 2014). Hoitoalan tulevaisuuden kannalta on siis tärkeää pohtia keinoja, joilla vähennetään työntekijöiden lähtöaikeita ja lisätään alan vetovoimaisuutta. Tässä tutkielmassa lähtöaikeilla tarkoitetaan työntekijöiden aikomusta vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa, omaa uskottua todennäköisyyttä lähtöön sekä työpaikanvaihdon harkitsemista organisaatiomuutoksen vuoksi. Yksi näkökulma on selvittää, millainen merkitys psykososiaalisella työympäristöllä voi olla työntekijöiden lähtöaikeiden vähentämisessä.

1.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden käsite on rakentunut kolmen keskeisen teorian pohjalta (Newman ym., 2017). Alun perin Schein ja Bennis (1965) esittivät, että psykologinen turvallisuus on organisaatioiden kannalta välttämätöntä, jotta yksilöt tuntevat olonsa turvalliseksi ja sietävät paremmin muutoksia. Sitten Kahn (1990) katsoi sen olevan yksilön kokemus itsensä toteuttamisesta ilman pelkoa kielteisistä seurauksista esimerkiksi uralle tai itsetunnolle. Myöhemmin Edmondson (1999) määritteli, että psykologinen turvallisuus on jaettu, ryhmässä itsestään selvä uskomus siitä, että ryhmässä on turvallista ottaa riskejä, tehdä virheitä ja esittää ideoita ilman pelkoa rangaistuksesta tai naurun-alaiseksi joutumisesta. Tutkimuksessa käytämme Edmondsonin (1999) määritelmää sekä määritelmään pohjautuvaa mittaria. Psykologista turvallisuutta voidaan siis havainnoida ainakin yksilö- ja ryhmätasolla.

Edmondson (1999) toteaa, että psykologinen turvallisuus yksilötasolla viittaa siihen, että yksilöiden on mahdollista ottaa riskejä, kuten esittää kriittisiä näkemyksiä ryhmän toimintaa kohtaan tai puuttua epäkohtiin. Näistä molemmat ovat tärkeitä hoitoalan työn kannalta. Leroy ja kollegat (2012) toteavat, että hoitajat ja lääkärit työskentelevät vaativassa ympäristössä, jossa virheiden tekemistä pidetään vaarallisena ja epäsopivana, mutta silti virheistä pyydetään ilmoittamaan. Ilman psykologista turvallisuutta kriittiset virheet voivat kuitenkin jäädä ilmoittamatta.

Ryhmän psykologista turvallisuutta kuvastaa erityisesti ryhmän keskinäinen kunnioitus, myönteiset tuntemukset toisia kohtaan, konfliktien ratkaisukyky ja yrittäminen ilman pelkoa erehdyksistä (Edmondson, 1999). Edellä mainitut ryhmän psykologisen turvallisuuden ominaisuudet vaikuttavat muun muassa ryhmän kykyyn oppia ja saavuttaa asetetut tavoitteet (Edmondson & Lei, 2014). Ryhmän psykologisen turvallisuuden tärkeyttä voidaan havainnollistaa hoitajien ja lääkärin työn näkökulmasta. Leroy ja kumppanit (2012) toteavat, että hoitajien ja lääkärin työympäristö edellyttää virheistä oppimista: ilman psykologista turvallisuutta virheistä oppiminen on kuitenkin vaikeaa ja kehittymisen hidasta. Hoitoalalla psykologinen turvallisuus on puolestaan erityisen tärkeää, sillä virheistä ilmoittamatta jättäminen voi johtaa potilaiden turvallisuuden heikkenemiseen (Newman ym., 2017).

Psykologinen turvallisuus on tärkeää organisaatioiden muutosprosessien kannalta useasta erisyistä. Newmanin ja kollegoiden (2017) mukaan se on tärkeää esimerkiksi siksi, että organisaatiot kannustavat työntekijöitä kehittämään prosesseja ja käytäntöjä, mutta kumpikaan näistä ei ole mahdollista, jos organisaatiossa vallitsee huono psykologinen turvallisuus. Toisin sanoen, ei anneta sijaa uuden kokeilulle. Lisäksi kun työympäristöä ei koeta psykologisesti turvalliseksi, uusia projekteja ei aloiteta. Työntekijöillä on silloin pelko siitä, että projektin epäonnistuminen johtaa syyttelyyn. Cataldo ja kollegat (2009) toteavat, että ilman psykologista turvallisuutta organisaatiomuutoksia on vaikea toteuttaa: psykologinen turvallisuus takaa sen, että työntekijät uskaltavat nostaa esiin muutokseen

liittyviä kriittisiä tekijöitä ilman pelkoa rangaistuksista tai nöyryytyksestä. Jos työntekijät eivät koe ympäristöä psykologisesti turvalliseksi, on työntekijöiden vaikea osallistua aktiivisesti muutosprosessiin. Psykologisen turvallisuuden huomioiminen onkin tärkeää sairaanhoitopiirin organisaatiomuutoksen käytännön toteuttamisessa: muutoksen ulkopuolelle jääminen voi vaikuttaa esimerkiksi lähtöaikeiden kasvamiseen, koska työntekijät eivät koe pääsevänsä vaikuttamaan muutokseen. On kuitenkin kyseenalaista, kuinka usein ja helposti organisaatiossa saavutetaan kaikki työntekijät kattava psykologinen turvallisuus (Newman ym., 2017).

Psykologisen turvallisuuden syntyyn vaikuttavat useat eri tekijät. Kahn (1990) esittää, että psykologinen turvallisuus kehittyy ryhmän vuorovaikutuksen, johtamisen ja organisaation normien pohjalta. Yksilöä ja ryhmää tukevat johtamiskäytännöt, kuten osallistaminen, tuen tarjoaminen, luotettavuus, avoimuus ja rehellisyys, vaikuttavat psykologisen turvallisuuden kehittymiseen (Newman ym., 2017). Koettuun turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myös se, millaiseksi työntekijät arvioivat esihenkilöiden asenteen psykologista turvallisuutta kohtaan (Kruzich ym., 2014). Lisäksi johtamistyyleillä, kuten transformationalisella johtamisella tai muutosorientoituneella johtamisella, on havaittu olevan yhteyksiä psykologiseen turvallisuuteen (Newman ym., 2017).

Tässä tutkielmassa selvitämme työympäristön psykologisen turvallisuuden mahdollista muunnettavaa vaikutusta työntekijöiden kokemukseen organisaatiomuutoksen johtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä. Hoitoalan pitkittynyt kuormitus ja tutkimuksen kohteena olevan sairaanhoitopiirin merkittävä organisaatiomuutos voivat aiheuttaa työntekijöille työn vaatimusten kasvua ja sitä kautta lähtöaikeiden lisääntymistä (kts. esim. Van der Heijden ym., 2019). Tämän vuoksi sairaanhoitopiirin johtajien on painotettava keinoja, joilla voidaan vähentää työn vaatimuksia, kuten työntekijöiden stressiä ja kuormitusta (kts. esim. Bakker & Demerouti, 2017). Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa psykologisella turvallisuudella. Kun työntekijät tuntevat olonsa psykologisesti turvalliseksi (esimerkiksi voivat puhua avoimesti, luottavat toisiinsa ja saavat esihenkilöltä tukea), työn kuormitus ja stressi voivat laskea (Newman ym., 2017), ja myös lähtöaikeet voivat vähentyä (Kruzich ym., 2014). Sama ilmiö näkyy myös organisaatiomuutoksen aikana. Työntekijöiden hyväksi kokema psykologinen turvallisuus voi edistää muutoksen toteuttamista, sillä työntekijät uskaltavat osallistua muutosprosessiin (Cataldo ym., 2009). Osallistava ja tukeva johtaminen yhdessä psykologisesti turvallisen ympäristön kanssa voi myös mahdollisesti vaikuttaa myönteisesti organisaatioon sitoutumiseen (Edmondson & Lei, 2014; Kruzich ym., 2014; Newman ym., 2017). Psykologisen turvallisuuden kehittämisessä johtajilla on siis suuri vastuu. Näistä syistä psykologisen turvallisuuden merkitystä työntekijöiden kokemukseen organisaatiomuutoksen johtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä on tärkeää tutkia.

1.4 Psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri

Psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella myös organisaatiotasolla, jolloin käytetään termiä psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri (Lee & Idris, 2017). Psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri tarkoittaa työntekijöiden jaettua kokemusta siitä, kuinka organisaation johto suhtautuu ja sitoutuu työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja sen edistämiseen (Dollard & Bakker, 2010). Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri koostuu neljästä eri käytännön ulottuvuudesta: (1) ylemmän johtotason tuki ja sitoutuminen stressin ehkäisemiseen, (2) psykologisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden priorisointi johtotasolta yrityksen tavoitteiden suhteen (3) organisaation sisäinen kommunikaatio ja kyky kuunnella työntekijöitä ja (4) organisaation yhteistyö liittojen ja työhyvinvointitahojen kanssa (kts. Hall ym., 2010).

Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kehittämistä on vastuussa erityisesti organisaation ylempi johto (Lee & Idris, 2017). Tämä johtuu siitä, että ylemmällä johdolla on paras mahdollisuus vaikuttaa organisaation resurssien jakamiseen. Resurssit, kuten työntekijöiden roolien selkeyttäminen ja palautteenantamiseen liittyvien prosessien kehittäminen puolestaan edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation psykososiaalisen turvallisuuden kehittymistä (Lee & Idris, 2017). Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri toimii myös perustana työnkuvan ja työpaikan sosiaalisten suhteiden parantamiselle (Dollard, Dormann, & Idris, 2019). Hyvän psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin organisaatioissa johtotasolta ohjeistetaan esimerkiksi sosiaalisissa suhteissa toimimista, kuten työntekijöiden keskinäistä, toivottua vuorovaikutusta (Amodu ym., 2023). Sosiaalisia suhteita parantamalla voidaan luoda turvallisempaa ja avoimempaa työilmapiiriä. On kuitenkin huomattavaa, että käytännön mallia siitä, kuinka psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin edistämiseen tähtääviä interventioita voitaisiin järjestää, ei ole vielä olemassa (Dollard, Dormann, & Idris, 2019).

Toimiva psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri on yhdistetty muun muassa työntekijöiden korkeaan motivaatioon ja suoriutumiseen (Lee & Idris, 2017). Sen on tutkittu myös vähentävän työn vaatimuksia, työpaikkakiusaamista ja lähtöaikeita, sekä lisäävän työntekijöiden voimavaroja ja työhön sitoutumista (Amodu ym., 2023; Dollard, Dormann, & Idris, 2019). Lisäksi Sjöblom ja kollegat (2022) toteavat, että hyvä psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri edistää työskentelyhalukkuutta ja on tärkeä työhyvinvointia ennustava tekijä. Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirillä onkin yh-

teys koettuun stressiin ja kuormittavien työolojen lievittämiseen (Dollard ym., 2012; Dollard, Dorman, & Idris, 2019). Tämä voi olla tärkeässä roolissa hoitoalalla, jossa koettu stressi ja jatkuva kuormitus on suurta. Organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirillä on siis monia tärkeitä vaikutuksia työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja lähtöaikeisiin.

Tutkimuksemme yksi keskeinen tavoite on selvittää, millainen muuntava vaikutus organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirillä on työntekijöiden kokemukseen organisaatiomuutoksen johtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä. Psykososiaalisen työympäristön merkityksen tutkiminen on tärkeää siksi, että organisaatiomuutoksen toteuttamisen aikana johdon toimilla voi olla suuri merkitys siinä, millaiseksi psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri koetaan. Kun johto on omalla toiminnallaan sitoutunut muun muassa työntekijöiden stressin ennaltaehkäisemiseen ja psykologisen terveyden kehittämiseen, ja näin ylläpitää hyvää psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä, voidaan vähentää työntekijöiden kokemaa psykologista stressiä sekä lähtöaikeita (Amoadu ym., 2023; Bentley ym., 2021; Hall ym., 2010). Lisäksi hyväksi koetussa psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirissä työntekijöillä on mahdollisuus kehittää itseään esihenkilöiden ja organisaation tuen avulla (Amoadu ym., 2023). Huonoksi koettu psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri voi puolestaan heijastaa johtamisen puutteita, jolloin seuraukset työntekijöiden psyykkiselle hyvinvoinnille ovat mahdollisesti päinvastaisia. Näin ollen psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirillä, eli esimerkiksi sillä, miten johtajat sitoutuvat stressin ennaltaehkäisyyn, voi olla merkittäviä vaikutuksia myös työntekijöiden kokeman muutosjohtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa tutkimme työntekijöiden kokemusta organisaatiomuutoksen johtamisen ja työntekijöiden lähtöaikeiden välillä. Lisäksi tutkimme psykososiaalisen työympäristön suojaavaa vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin. Näitä yhteyksiä havainnollistamme kahden laajemman teoreettisen viitekehysten avulla: työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job demands and resources, JD-R, Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ym., 2001), sekä voimavarojen säilyttämisen teorian (Conservation of resources, COR, Hobfoll 1989) avulla. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla voidaan havainnollistaa sitä, millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden voimavaroihin ja siten motivaation kasvuun, sekä organisaatioon sitoutumiseen (Bakker & Demerouti 2017; Hakanen ym.,

2008; Tummers & Bakker, 2021). Voimavarojen säilyttämisen teorian avulla voidaan puolestaan havainnollistaa sitä, kuinka psykososiaalinen työympäristö voi suojata työntekijöiden voimavaroja häviämislähtöiseltä stressaavasta tilanteesta ja sitä kautta vähentää lähtöaikeita (kts. esim. Bon & Shire, 2022; De Clercq & Pereira, 2021).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (JD-R) ovat alun perin kehittäneet Demerouti ja kollegat (2001). Se on laajaa huomioita saanut työstressimalli, jonka mukaan kaikki työympäristöön ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat jaettavissa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn voimavaroja ovat muun muassa esimiehen tuki ja työn autonomia, kun taas työn vaatimuksia esimerkiksi työstä aiheutuva kielteiseksi koettu paine ja stressi (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ym., 2001). Bakker ja Demerouti (2017) esittävät, että työn vaatimukset ja voimavarat voivat aiheuttaa kaksi erilaista kehityskulkua: vaatimukset voivat johtaa työntekijän terveyden heikkenemiseen, kun taas voimavarat voivat johtaa työntekijän motivaation kasvuun. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita, ovat sitoutuneempia työtehtävään ja organisaatioon, kun taas terveyttä heikentävä kehityskulku voi johtaa lopulta työuupumukseen (Bakker ym., 2003; Bakker & Demerouti, 2017). Työuupumus puolestaan lisää lähtöaikeita (Schaufeli & Bakker, 2004; Van der Heijden ym., 2019). Työn vaatimuksiin ja voimavaroihin on mahdollista vaikuttaa johtamisella (Tummers & Bakker, 2021). JD-R mallin perusteella työntekijöiden myönteiset kokemukset johtamisesta voivat lisätä motivaatiota ja siten organisaatioon ja työtehtävään sitoutumista. Työntekijöiden myönteiset kokemukset johtamisesta voivat myös perustua työn vaatimusten, kuten kuormituksen, vähentämiseen. Mallin pohjalta tekemämme tulkinnan perusteella työntekijöiden myönteiset kokemukset muutosjohtamisesta (esimerkiksi tuen tarjoaminen) ovat rinnastettavissa työn voimavaraksi. Vastaavalla tavalla esimerkiksi Van der Heijden ja kollegat (2019) ovat aikaisemmin rinnastaneet hoitajien kokemukset johtamisesta osaksi työn voimavaroja.

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on yhdistetty myös psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriin. Dollard ja Bakker (2010) toteavat, että psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri on organisaation resurssi, joka vaikuttaa työympäristöön eli sekä työn vaatimuksiin että voimavaroihin: huonoksi koettu psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri voi johtaa työn vaatimusten kasvamiseen esimerkiksi siksi, että työtehtävien suunnittelussa ei ole huomioitu tapoja, joilla työntekijä voisi ilmoittaa liiallisesta työn kuormituksesta. Sen sijaan hyväksi koettu psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri voi tukea työntekijöiden voimavarojen kehittymistä esimerkiksi siten, että ylempi johto on sitoutunut työntekijöiden hyvinvointiin ja kohdentaa organisaation resursseja sen mukaisesti (Dollard & Bakker, 2010). Esimerkiksi Eriksson ja kollegat (2021) havaitsivat hoitoalalle tehdystä tutkimuksesta, että toisia tukevalla työskentelykulttuurilla ja hyvin organisoiduilla työtehtävillä voidaan vai-

kuttaa työn vaatimuksiin. Vähäisemmät työn vaatimukset voivat puolestaan vähentää hoitajien lähtöaikoja (Eriksson ym., 2021). Tämän perusteella psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri voidaan nähdä työn vaatimukset ja voimavarat -mallin tärkeänä osana.

Voimavarojen säilyttämisen teoria (COR) on toinen tutkielmassamme käytetty laajempi teoreettinen viitekehys. COR-teoria on Hobfollin (1989) kehittämä voimavarojen säilyttämisen stressi- ja motivaatioteoria, joka kuvastaa yksilön halua kerryttää ja suojella omia voimavaroja. Näihin voimavaroihin voivat lukeutua esimerkiksi sosiaalinen tuki, autonomia ja työn varmuus (Halbesleben ym., 2014). Kuitenkin koska voimavarat ovat yksilölle jotakin hyvää tuottavia asioita, esineitä tai olosuhteita, ovat ne erilaisia jokaisen työntekijän kohdalla (Bon & Shire, 2022; Halbesleben ym., 2014). COR-teorian kaksi peruselementtiä ovat voimavarat sekä voimavaroihin vaikuttavat tekijät, jotka yhdessä selittävät ja ennustavat ihmisen käyttäytymistä (Bon & Shire, 2022). COR-teoria katsoo voimavarojen menettämisen olevan ensisijainen käytöksen selittäjä, jota seuraa tarve hankkia lisää voimavaroja jo olemassa olevien rinnalle menetyksen varalta (Hobfoll, 2012). Työntekijän kerätyt voimavarat voivat siis suojata koetulta stressiltä ja toisaalta motivoida hankkimaan niitä lisää.

COR-teorian avulla on mahdollista kuvata psykologisen turvallisuuden vaikutusta työympäristössä. Newman ja kollegat (2017) esittävät, että yksilöt, joilla on mahdollisuus tarttua parempiin resursseihin, kuten laadukkaisiin ihmissuhteisiin psykologisesti turvallisessa ympäristössä, ovat vähemmän alttiita voimavarojen häviämislle. Toisaalta yksilöt, jotka kokevat olosuhteiden vievän resursseja, keskittyvät ylläpitämään jäljellä olevia voimavarojaan (Hobfoll & Shirom, 2000). Työn vaatimusten kasvaessa ja voimavarojen vähentyessä koettu stressi voimistuu (Bon & Shire, 2022). Vähenevien voimavarojen ylläpito voisi siis näkyä esimerkiksi lähtöaikoina kuormittavassa tilanteessa. Bon & Shire (2022) raportoivat voimavarojen vähenemisen ja vaatimusten kasvamisen johtavan työntekijöiden kokemaan vihaan sekä lähtöaikojen kasvuun. Tämä kierre puolestaan tekee työntekijät jälleen erityisen alttiiksi voimavarojen vähenemiselle. Sen sijaan työntekijän omat voimavarat voivat lisätä esimerkiksi työn imua (Bakker & Demerouti, 2017), mikä voi vähentää lähtöaikoja (Kim & Hyun, 2017).

Voimavarojen ja lähtöaikojen yhteys näkyy myös organisaatiomuutoksessa; organisaatiomuutoksen aikana muutoksessa olevat työtilat ja toimintatavat voivat koetella työntekijöiden kestävyyskykyä. Stressi ja kuormitus kasvavat, minkä vuoksi COR-teorian mukaan työntekijät keskittyvät ylläpitämään siihen mennessä pidemmällä aikavälillä hankittuja voimavarojaan, eivätkä pyri hankkimaan niitä lisää (Hobfoll, 2012). Kasvanut kuormitus ja organisaatiomuutoksen haasteet voivat vähentää voimavaroja ja johtaa työntekijöiden lähtöaikojen kasvuun. De Clercq ja Pereira (2021) ovatkin löytäneet yhteyden työntekijöiden kokemuksen toimimattomasta organisaatiopolitiikasta heidän lähtö-

aikeisiinsa. Tätä yhteyttä muunsivat psykologisen turvallisuuden sekä psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin osatekijät; työntekijän paremmat yhteydet kollegoihinsa sekä johdon rohkaiseva ja työntekijöitä tukeva suhtautuminen muutokseen vähensivät lähtöaikeita. Voidaankin ajatella, että hyväksi koetut psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri ylläpitävät pitkällä aikavälillä olosuhteita, jotka suojaavat yksilön voimavaroja häviämiseltä ja mahdollistavat lisäksi uusien voimavarojen hankkimisen.

1.6 Tutkimuskysymykset ja oletukset

Esitämme JD-R mallin pohjalta, että johtaminen on keskeinen työn vaatimukseen ja voimavaroihin vaikuttava tekijä (Tummers & Bakker, 2021). Työn voimavarat lisäävät työntekijöiden motivaatiota, joka edistää organisaatioon ja työtehtävään sitoutumista, kun taas työn vaatimukset heikentävät työntekijöiden terveyttä ja johtavat lopulta työuupumukseen (Bakker ym., 2003; Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021). Työuupumus puolestaan lisää lähtöaikeita (Schaufeli & Bakker, 2004; Van Der Heijden ym., 2019). Näin ollen oletamme, että hyväksi koettu johtaminen lisää työntekijöiden voimavaroja ja sitoutumista ja vähentää työn vaatimuksia ja lähtöaikeita.

Tutkimuskysymys 1: Onko työntekijöiden kokemus organisaatiomuutoksen johtamisesta yhteydessä heidän lähtöaikeisiinsa nykyisestä työpaikasta ja organisaatiosta?

H1a: Oletamme, että mitä paremmaksi organisaatiomuutoksen johtaminen koetaan, sitä vähemmän työntekijöillä on lähtöaikeita.

Esitämme COR-teorian pohjalta, että kuormittavassa muutostilanteessa hyväksi koettu johtaminen sekä hyvä psykososiaalinen työympäristö suojaavat voimavaroja vähenemiseltä. Oletammekin näin COR-teorian mukaan, että psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri toimivat suojatekijöinä pitkällä aikavälillä työympäristössä kerätyille voimavaroille: huonoksi koettu johtaminen on positiivisesti yhteydessä lähtöaikeisiin, mutta jos turvallisuus on hyväksi koetulla tasolla, tämä yhteys on vähemmän voimakas.

Tutkimuskysymys 2: Muuntaako ryhmän psykologinen turvallisuus tai organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri työntekijöiden organisaatiomuutoksen johtamisen kokemuksen ja lähtöaikeiden välistä yhteyttä?

H2a: Oletamme, että ryhmän psykologinen turvallisuus toimii suojaavana tekijänä huonoksi koetun organisaatiomuutoksen johtamisen ja lähtöaikeiden välillä. Toisin sanoen psykologinen turvallisuus heikentää huonojen organisaatiomuutosjohtamisen kokemusten ja lähtöaikeiden välistä yhteyttä.

H2b: Oletamme, että psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri toimii suojaavana tekijänä huonoksi koetun organisaatiomuutoksen johtamisen ja lähtöaikeiden välillä. Toisin sanoen psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri heikentää huonojen organisaatiomuutosjohtamisen kokemusten ja lähtöaikeiden välistä yhteyttä.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkittavat

Tämän tutkielman aineisto perustuu Jyväskylän yliopiston *Muuttuva työ* -tutkimukseen (2019–2023). Tutkimus on osa Jyväskylän ja Tampereen yliopiston laajempaa konsortiohanketta *Työn intensifikaatio ja sen hallinta itsesäätelyn voimavarojen avulla: laaja vertaileva tutkimus eri ammatti- ja ikäryhmissä* -tutkimushanketta (IJDFIN). Kyseinen tutkimushanke toteutettiin vuosina 2017–2022, joiden aikana tutkimuksen kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä toteutettiin laaja sisäinen muutosprosessi. Tämä organisaatiomuutos sisälsi muuton uuteen sairaalaan sekä uusien palvelukokonaisuuksien toimintarakenteiden ja –tapojen luomista. Lisäksi tutkimusajankohtana Suomessa toteutettiin valtakunnallinen hyvinvointialueuudistus. Tutkimuksessamme keskityimme kuitenkin vain sairaanhoitopiirin sisäisen organisaatiomuutoksen toteutus- ja sopeutumisvaiheisiin vuosien 2021 ja 2023 aikana. Pyrimme määrällisin menetelmin selvittämään, onko hoitoalan työntekijöiden kokemus organisaatiomuutoksen johtamisesta yhteydessä heidän lähtöaikeisiinsa nykyisestä organisaatiosta. Lisäksi tutkimme muuntaako psykososiaalinen työympäristö tätä yhteyttä.

Koko hankkeen aineiston keruu tapahtui sähköisellä kyselyllä vuosina 2019, 2021 ja 2023. Tutkielmassamme käytettiin vuosien 2021 ja 2023 aineistoa. Ensimmäinen kysely vuonna 2019 lähetettiin 3748 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 1024 henkilöä (vastausprosentti 27.3 %). Vuonna 2021 kysely lähetettiin jatkoluvan antaneille henkilölle, joita oli yhteensä 571. Näistä kyselyyn vastasi 318 henkilöä (vastausprosentti 55.7 %). Vastanneista 12 henkilöä ilmoitti, että ei enää työskentele samassa organisaatiossa, jonka vuoksi heidät jätettiin pois lopullisesta vastaajien määrästä, joka oli 306. T2 mittauskerralta naisia oli 86 %, potilastyössä 74 %, hoitajia 44 % ja esimiestehtävissä oli 9 %. Suurin osa oli kokoaikatöissä (91 %) sekä vakituudessa työsuhteessa (95 %). Säännöllistä päivätyötä teki 66 %. Suurin edustettu ikäluokka oli 53–57-vuotiaat (20 %) ja suurimmalla osalla oli alempi korkeakoulututkinto tai AMK-tausta (40 %). Suurin osa tutkittavista oli seurantatutkimuksen aikana siirtynyt tai siirtymässä uuteen sairaalarakennukseen (83 %).

Vuonna 2023 kysely lähetettiin jatkoluvan antaneille henkilöille, joita oli yhteensä 504. Näistä kyselyyn vastasi 257 henkilöä (vastausprosentti 51.0 %). Vastanneista 16 henkilöä ilmoitti, että ei

enää työskentele samassa organisaatiossa, jonka vuoksi heidät jätettiin pois lopullisesta vastaajien määrästä, joka oli 241. T3 mittauskerralla naisia oli vastanneista 85 %, hoitajia 41 %, potilastyössä 67 % ja esimiestehtävissä 12 %. Suurimmalla osalla oli kokoaikainen työsopimus (90 %) sekä vaki-
tuinen työsuhde (95 %). Säännöllistä päivätyötä teki 66 %. Suurin osa vastanneista oli ikäluokaltaan 55–59-vuotiaita (21 %) ja heillä oli alempi korkeakoulututkinto tai AMK-tausta (39 %). Tutkittavista 82 % oli viimeisessä tutkimuksen vaiheessa jo siirtynyt tai siirtymässä uuteen sairaalarakennukseen.

Pitkittäisasetelman vuoksi tutkimme aineistoa katoanalyysillä, jossa verrattiin kaikille kolmelle mittauskerralle osallistuneita vastaajia ($n=241$) seurantakyselystä pois jääneisiin henkilöihin ($n=783$). Vertasimme vastaajia sekä demografisten tekijöiden että tutkimukseen muodostettujen summamuuttujien osalta. Katoanalyysistä jätettiin pois organisaatiomuutoksen johtamisen kokemus, koska sen kartoittamiseksi käytettiin eri väittämiä aikapisteillä T2 ja T3. (kts. Pahkin ym., 2013). Katoanalyysin vertailuun käytettiin ristiintaulukointia ja χ^2 -testiä sekä riippumattomien muuttujien t-testiä. Psykologisen turvallisuuden, psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin ja lähtöaikeiden osalta kyselyn kolmannelle mittauskerralle osallistuneet vastaajat (T3) ja ennen sitä pois jääneet vastaajat (T1 tai T2) eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi riippumattomien muuttujien t-testissä ($t(-.662) = 303, p > .05$), ($t(.051) = 304, p > .05$) ja ($t(-1.305) = 304, p > .05$). Ristiintaulukoinnin ja χ^2 -testin perusteella kaikkiin kolmeen kyselyyn osallistuneiden vastaajien (T3) ja seurantakyselystä pois jääneiden (T1 tai T2) välillä havaittiin eroa iän, koulutustason ja sen välillä, toimiiko vastaaja esihenkilönä vai ei. Iän suhteen havaittiin, että seurantakyselyyn (T3) osallistuneissa oli suhteessa vähemmän katoa 51–55-vuotiaissa, kun taas yli 60-vuotiaissa vastaajissa katoa havaittiin suhteessa enemmän. Yli 60-vuotiaiden katoa selittänee vastaajien siirtyminen eläkkeelle. Koulutustason osalta havaittiin, että seurantakyselyssä mukana olleissa oli havaittavissa katoa ammatillisen perustutkinnon, ylioppilastutkinnon tai erikoisammattitutkinnon suorittaneissa, sekä ammatillisen opistoasteen tutkinnon suorittaneissa vastaajissa. Sen sijaan suhteessa suurempaa edustusta havaittiin lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneissa vastaajissa. Voikin olla, että tutkimukset kiinnostavat enemmän korkeasti koulutettuja. Iän ja koulutustason lisäksi eroja havaittiin esihenkilönä toimimisen suhteen. Kaikkiin kolmeen kyselyyn osallistuneissa oli suhteessa enemmän edustusta vastaajista, jotka ilmoittivat toimivansa esihenkilönä. Esihenkilöillä voi olla enemmän työaikaa toimistotöissä, mikä voi selittää suhteessa korkeampaa vastaajamäärää.

2.2 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

Työntekijöiden kokemusta organisaatiomuutoksen johtamisesta mitattiin Mielekäs organisaatiomuutos -kyselyn (Pahkin ym., 2013) avulla. Kysely on jaettu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat muutokseen valmistautuminen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen päättäminen (Pahkin ym., 2013). Tutkielmassamme keskityttiin organisaatiomuutoksen johtamisen osalta vuoteen 2021, jossa kysymykset oli suunnattu sairaanhoitopiirin organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Organisaatiomuutos sisälsi siirtymisen uuteen sairaalaan ja muutoksia toimintakäytänteissä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka muutosten toteutus on tapahtunut heidän työpaikallaan. Arviointi tapahtui neljän väittämän avulla: “Organisaation johto on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia”; “Organisaation johto on varmistanut riittävän tuen henkilöstön osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen”; “Esihenkilöni on ratkaissut aktiivisesti muutosprosessin aikana esiin tulleita ongelmia” ja “Esihenkilöni on varmistanut riittävän tuen osaamisen kehittymiselle muutoksen jälkeen”. Mittarin vastausasteikko vaihteli välillä 1–6 (1= “en osaa sanoa”, 2= ”erittäin huonosti, 6= “erittäin hyvin”). Koodasimme mittarin aineistosta 1= “en osaa sanoa” -vastaukset puuttuvaksi tiedoksi, koska tarkoituksemme on selvittää, miten hoitoalan työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen johtamisen toteutuneen. Alkuperäiset vastaukset välillä 2–6 muutettiin asteikolle 1–5. Korkeampi pistemäärä kuvasi myönteisempää arvioita muutosjohtamisesta, kuten alkuperäisessä mittarissa.

Työntekijöiden lähtöaikeita mitattiin kahtena eri ajankohtana 2021 (T2) ja 2023 (T3). Molempina ajankohtina käytettiin samoja väittämiä ja samaa vastausasteikkoa. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työnsä jatkuvuutta viiden eri väittämän avulla. Tutkielmassamme hyödynnettiin näistä viidestä väittämästä kolmea, jotka käsittelivät työpaikanvaihtoaikaita: “On todennäköistä, että pysyn nykyisessä tehtävässäni”; “Organisaatiomuutoksen johdosta olen harkinnut jättäväni organisaation” ja “On todennäköistä, että vaihdan työpaikkaa lähitulevaisuudessa”. Poisjätetyt väittämät käsittelivät alanvaihtoa. Mittarin vastausasteikko vaihteli välillä 1–6 (1= “täysin eri mieltä, 6= “täysin samaa mieltä”). Väittämän “On todennäköistä, että pysyn nykyisessä tehtävässäni” alkuperäinen asteikko käännettiin niin, että arvot muuttuivat muotoon 6= “täysin eri mieltä”, 1= “täysin samaa mieltä”. Asteikko koodattiin saman suuntaiseksi kahden muun väittämän kanssa, jolloin isompi pistemäärä kuvasi työntekijän suurempia lähtöaikeita.

Psykologista turvallisuutta mitattiin vuonna 2023 Edmondsonin (1999) kehittämän Team psychological safety –mittarin suomenkielisen version avulla. Vastaajia pyydettiin arvioimaan psykologista turvallisuutta kuuden väittämän avulla, kuten esimerkiksi “Tämän tiimin jäsenet pystyvät

nostamaan esiin ongelmia ja hankalia asioita” ja “Kukaan tässä tiimissä ei tarkoituksellisesti toimisi tavalla, joka vaikeuttaa tekemistäni”. Mittarin vastausasteikko vaihteli välillä 1–7 (1= “täysin eri mieltä”, 7= “täysin samaa mieltä”). Väittämien “Jos teet virheen tässä tiimissä, se kääntyy herkästi sinua vastaan”, “Tämän tiimin jäsenet vieroksuvat joskus toisiaan erilaisuuden perusteella” ja “Tämän tiimin jäseniltä on vaikea pyytää apua” asteikko käännettiin, jolloin arvot olivat 7= “täysin eri mieltä”, 1= “täysin samaa mieltä”. Asteikko käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa, jolloin suurempi pistemäärä kuvasi muiden väittämien tapaan myönteisemmäksi koettua psykologista turvallisuutta.

Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä mitattiin vuonna 2023 Psychosocial safety climate –4 –mittarin (PSC-4) suomenkielisen version avulla, joka on kehitetty pitemmistä 26:n väittämän (PSC-26) ja 12:n väittämän (PSC-12) mittareista (kts. Hall ym., 2010; Dollard, 2019). Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, mitä mieltä he ovat neljästä väittämästä: “Työpaikkani ylin johto tukee stressin ennaltaehkäisyä sitoutumalla siihen”; “Johto pitää työntekijöiden psykologista terveyttä yhtä tärkeänä kuin tuloksellisuutta”; “Organisaatiossani välitetään hyvin tietoa minua koskettavista psykologiseen turvallisuuteen liittyvistä asioista” ja “Organisaatiossani kaikki tasot osallistuvat stressin ennaltaehkäisemiseen”. Mittarin vastausasteikko vaihteli välillä 1–5 (1= “täysin eri mieltä”, 5= “täysin samaa mieltä”). Toisin sanoen, suurempi pistemäärä kuvasi myönteisemmäksi koettua psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä.

Tutkittavista ilmiöistä muodostettiin summamuuttujat. Summamuuttujien osioiden lukumäärät, otoskoot, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat, minimi- ja maksimi-arvot sekä reliabiliteetti näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1. Muodostettujen summamuuttujien osioiden lukumäärä, otoskoko, vaihteluväli, keskiarvo (KA), keskihajonta (KH), reliabiliteetti (Cronbach α), minimi- ja maksimi-arvot

Summamuuttuja	Osioiden lkm	N	Vaihteluväli	KA	KH	Cronbach α	Min	Max
Organisaatiomuutoksen johtaminen (T2)	4	299	1-5	2.77	0.98	0.857	1.00	5.00
Lähtöaiheet (T2)	3	306	1-6	2.92	1.32	0.818	1.00	6.00
Lähtöaiheet (T3)	3	241	1-6	2.66	1.26	0.797	1.00	6.00
Psykologinen turvallisuus (T3)	6	241	1-7	5.24	1.12	0.751	1.83	7.00

Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiiri (T3)	4	241	1-5	2.15	0.90	0.890	1.00	4.75
---	---	-----	-----	------	------	-------	------	------

2.3 Taustamuuttajat

Taustamuuttujista osaa oli muokattava niin, että niitä saattoi ottaa mukaan tilastollisiin analyyseihin. Muutimme useamman taustamuuttujan luokitteluasteikosta dikotomiseksi muuttujaksi. Valitsimme analyyseihimme muuttumattomat demografiset taustamuuttajat T1 mittauskerralta ja käytimme työtilanteeseen liittyviä, mahdollisesti muuttuneita taustamuuttujia saatavilla olevasta tuoreimman mittauskerran aineistosta. Taustamuuttujista mukaan otettiin ne, joiden vaikutus lähtöaikkeisiin katsottiin aiemman tutkimuksen mukaan mahdolliseksi (kts. Blytt ym., 2022; Lu ym., 2016a; Lu ym., 2016b).

Ammattia kysyttiin 13 eri luokalla. Muodostimme siitä dikotomisen muuttujan 0= muut ja 1= hoitajat, jotta saimme tarkasteltua suurimman ammattiryhmän (hoitajat) vaikutusta mahdollisiin lähtöaikkeisiin. *Työaikaa* oli kysytty alun perin neljällä eri luokalla: “säännöllinen päivätyö”, “säännöllinen kolmivuorotyö”, “säännöllinen kaksivuorotyö” ja “epäsäännöllinen vuorotyö”. Muodostimme muuttujasta dikotomisen yhdistämällä vuorotyötä kuvaavat luokat yhdeksi (0= muut, 1= säännöllinen päivätyö). *Esihenkilötehtävissä toimimista* kysyttiin neljällä luokalla (“en toimi esihenkilönä”, “kyllä, palvelujohtajana”, “kyllä, palveluesimiehenä”, “kyllä palveluvastaavana”), joista muodostimme kaksiluokkaisen muuttujan. Pidimme ensimmäisen luokan samana (1=en toimi esihenkilönä) ja yhdistimme kolme muuta luokkaa yhdeksi (2= toimin esihenkilötehtävissä). *Ikää* kysyttiin yhdeksällä eri vaihtoehdolla (“25-vuotta tai alle”, “26-30 v.”, “31-35 v.”, “36-40 v.”, “41-45 v.”, “46-50 v.”, “51-55 v.”, “yli 60 v.”). Ikä oli valmiiksi järjestysasteikoillinen muuttuja, minkä vuoksi hyödynsimme sitä sellaisenaan.

2.4 Tilastolliset analyysit

Aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 28 -ohjelmalla. Hyödynsimme analyyseissä vuosien 2021 ja 2023 aineistoja, sekä muuttumattomien demografisten taustamuuttujien osalta vuoden 2019 aineistoa. Tutkittavien lukumäärät todettiin riittävän suureksi valittujen tilastollisten menetelmien toteuttamiseksi. Lopulliset otoskoot on kuvattu tarkemmin osiossa 2.1 (Tutkittavat). Aluksi tarkastelimme muuttujien välisiä korrelaatioita Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimilla (kts. Taulukko 2). Jakaumien vinouden takia taustamuuttujien välisiä yhteyksiä toisiinsa ja summamuuttujiin kuvattiin Spearmanin korrelaatiokertoimella. Summamuuttujien vinous ja huipukkuus olivat molemmat -1 ja 1 välillä, minkä vuoksi niiden välisiin yhteyksiin käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa.

Tutkielmassamme käytettiin hierarkkista regressioanalyysia selittämään hoitoalan työntekijöiden lähtöaikkeiden yhteyttä heidän kokemukseensa organisaatiomuutoksen johtamisesta. Lisäksi tutkimme sitä, miten psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri muunsivat tätä yhteyttä. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi hierarkkisen regressioanalyysin, koska halusimme tutkia useamman muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Regressioanalyysin toteuttamisen osalta huomioimme, että tietyt perusoletukset toteutuivat riittävissä määrin. Näihin lukeutuivat muun muassa vaatimukset muuttujien mitta-asteikon suhteen, normaalijakautuneisuus oletama ja se, että selittäjät eivät saisi korreloida vahvasti keskenään (Tähtinen ym., 2020). Mitta-asteikon suhteen huomioimme sen, että selitettävän muuttujan tulee olla vähintään välimatka-asteikollinen ja selittäjien joko välimatka-asteikollisia tai kaksiluokkaisia muuttujia (Tähtinen ym., 2020). Tutkimuksemme aineisto kerättiin järjestysasteikollisena, mutta regressioanalyysiin mukaan otetut muuttujat koodattiin keskiarvosummamuuttujiksi, jotka ovat asteikoltaan jatkuvia muuttujia. Lisäksi analyysiin mukaan otetut taustamuuttujat olivat ikää lukuun ottamatta kaksiluokkaisia. Järjestysasteikollinen ikä soveltuu ominaisuuksiltaan käytettäväksi analyysissa, vaikkei välimatka-asteikon kriteerejä aivan täytäkään (Tähtinen ym., 2020). Tältä osin regressioanalyysin perusoletukset täyttyivät.

Tutkimuksen analyyseja varten rakensimme kaksi hierarkkista regressiomallia. Regressioanalyysin ensimmäisellä askelmalla malliin lisättiin tilastollisesti y-muuttujan kanssa korreloivat taustamuuttujat (esimiestyö, potilastyö, ammatti ja työaika), jotka valittiin korrelaatioanalyysin perusteella aikapisteeltä T2. Lisäksi taustamuuttujaksi otettiin ”ikä” aikapisteeltä T1. Toisella askelmalla malleihin lisättiin moderaattori (joko psykologinen turvallisuus tai psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri). Kolmannella askelmalla malliin lisättiin x-muuttuja eli työntekijöiden kokemus organisaatiomuutoksen johtamisesta aikapisteessä T2 ja neljännellä askelmalla y-muuttuja eli lähtöaikeet aikapisteeltä T2. Viidennellä askelmalla malliin lisättiin vielä interaktiotermin, joka oli muodostettu organisaatiomuutoksen johtamisen kokemuksesta T2 aikapisteessä, sekä psykologisesta turvallisuudesta tai psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiristä aikapisteessä T3.

3 TULOKSET

3.1 Korrelaatioanalyysit

Testaamistamme taustamuuttujista lähtöaikeiden T3 aikapisteen kanssa ei korreloinut mikään. Tämän vuoksi ajoimme korrelaatioanalyysin myös T2 aikapisteen lähtöaikeiden kanssa, jolloin taustamuuttujista korreloivat ikä (T1), esimiestyö (T2), potilastyö (T2), ammattiasema (T2) sekä työaika (T2). Enemmän lähtöaikeita oli nuoremmilla vastaajilla, ja jos he eivät toimineet esihenkilötehtävissä, toimivat potilastyössä, olivat ammatiltaan hoitajia ja eivät tehneet säännöllistä päivätyötä. Nämä korrelaatiot yhdessä summamuuttujien kanssa on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tutkittujen tausta- ja summamuuttujien keskinäiset Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiokertoimet

Muuttuja	Organisaatiomuutoksen johtaminen (T2)	Lähtöaikeet (T2)	Lähtöaikeet (T3)	Psykologinen Turvallisuus (T3)	Psykososiaalisen Turvallisuuden Ilmapiiri (T3)	Ikä (T1)	Esimiestyö (T2)	Potilastyö (T2)	Ammatti (T2)	Työaika (T2)
Organisaatiomuutokset johtaminen (t2)	1									
Lähtöaikeet (t2)	-.404** (P)	1								
Lähtöaikeet (t3)	-.205** (P)	.452** (P)	1							
Psykologinen turvallisuus (t3)	.122 (P)	-.188* (P)	-.360** (P)	1						
Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri (t3)	.377** (P)	-.138 (P)	-.325** (P)	.214** (P)	1					
Ikä T1	.004	-.238**	-.083	.013	.221**	1				
Esimiestyö T2	.152**	-.131*	.104	-.034	.171*	.181**	1			
Potilastyö T2	-.052	.154**	-.071	.051	-.134	-.167**	-.277**	1		
Ammatti T2	-.093	.185**	-.016	.013	-.189*	-.093	-.282**	.522**	1	
Työaika T2	.102	-.156**	-.048	.087	.141	.071	.182**	-.273**	-.533**	1

***p<.001, **p<.01, *p<.05

P = Pearson

3.2 Malli 1: Psykologinen turvallisuus muuntavana tekijänä

Ensimmäisessä regressiomallissa muuttujien välillä ei ollut vaikuttavaa multikollinearisuutta, sillä kaikki VIF-arvot olivat pienempiä kuin 2. Residuaalit olivat normaalisti jakautuneet. Residuaalien jakauman huippu oli lähellä arvoa 0 ja yli 95 % residuaaleista sijoittuu -2 ja 2 väliin. Jäännöksistä muodostetun kuvion perusteella ennustettujen arvojen alapäässä vaihtelu oli pienempää kuin yläpäässä eli jäännösten suuruus on jossain määrin riippuvaista ennustetun arvon suuruudesta.

Taustamuuttujilla (askel 1) ei ollut lineaarista yhteyttä selitettävään muuttujaan (T3 lähtöaikeet). Muiden askeleiden mallit olivat tilastollisesti merkitseviä. Toisella askeleella vietiin malliin psykologinen turvallisuus, joka oli merkitsevä muuttuja. Askel selitti 14,8% T3 aikapisteen lähtöaikeiden vaihtelusta ($F(6,159)=4.60, p<.001$). Kolmannella askeleella malliin vietiin kokemukset organisaatiomuutoksen johtamisesta. Kolmannella askeleella merkitseviä muuttujia olivat psykologinen turvallisuus ja kokemukset johtamisesta. Nämä muuttujat selittivät T3 aikapisteen lähtöaikeiden vaihtelusta 18,0% ($F(7,158)=4.95, p<.001$). Neljännellä askeleella vietiin malliin T2 aikapisteen lähtöaikeet. Tällä askeleella merkitseviä muuttujia olivat psykologinen turvallisuus ja T2 aikapisteen lähtöaikeet. Askel 4 selitti T3 aikapisteen lähtöaikeiden vaihtelusta 31,5% ($F(8,157)=9.02, p<.001$). Viidennellä askeleella malliin vietiin psykologisen turvallisuuden tulosta muodostettu interaktio-termi. Viidennellä askeleella merkitseviä muuttujia olivat psykologinen turvallisuus sekä T2 aikapisteen lähtöaikeet. Interaktio-termi ei ollut tilastollisesti merkitsevä, minkä vuoksi muuntavaa vaikutusta T3 lähtöaikeisiin ei havaittu. Viides askel selitti T3 aikapisteen lähtöaikeista 32,6% ($F(9,156)=8.37, p<.001$).

Selitystason muutos oli merkittävä askeleissa 2, 3 ja 4. Kaikissa askeleissa psykologisen turvallisuuden kasvaessa, lähtöaikeet vähenivät. Askeleella 3 hyväksi koetun organisaatiomuutoksen johtamisen kokemusten kasvaessa lähtöaikeet vähenivät. Lisäksi kun askeleissa 4 ja 5 edellisen mittauksen lähtöaikeita (T2) raportoitiin runsaasti, niitä raportoitiin paljon myös seuraavassa mittapisteessä (T3). Koska tilastollisesti merkitsevää muuntavaa vaikutusta ei havaittu askeleella 5, valitsimme lopulliseksi malliksi askeleen 4. Lopullisen mallin ohella on tärkeää kiinnittää huomiota askeleeseen 3, jossa kokemukset johtamisesta suhteessa lähtöaikeiden muutokseen nousivat tilastollisesti merkitseväksi.

Taulukko 3. Mallin 1 selittäjien regressiokertoimet (β), keskiarvot, tilastolliset merkitsevyydet eli p-arvot ja selityksasteiden muutos (ΔR^2)

Selittäjät	β	keskiarvo	p-arvo	ΔR^2
Askel 1				.025
Ikä T1	-0,087	0,036	0,279	
Esimiestyö T2	0,111	0,287	0,183	
Työaika T2	-0,046	0,194	0,620	
Potilastyö T2	-0,090	0,212	0,335	
Ammatti T2	0,018	0,211	0,861	
Askel 2				.123***
Ikä T1	-0,088	0,033	0,244	
Esimiestyö T2	0,106	0,269	0,179	
Työaika T2	-0,007	0,183	0,934	
Potilastyö T2	-0,064	0,199	0,469	
Ammatti T2	0,035	0,198	0,723	
Psykologinen turvallisuus T3	-0,353***	0,074	<.0001	
Askel 3				.032*
Ikä T1	-0,091	0,033	0,221	
Esimiestyö T2	0,131	0,267	0,094	
Työaika T2	0,005	0,180	0,957	
Potilastyö T2	-0,060	0,196	0,490	
Ammatti T2	0,028	0,195	0,770	
Psykologinen turvallisuus T3	-0,331***	0,073	<0.001	
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	-0,183*	0,074	0,014	
Askel 4				.135***
Ikä T1	0,001	0,031	0,986	
Esimiestyö T2	0,130	0,245	0,069	
Työaika T2	0,012	0,165	0,883	
Potilastyö T2	-0,089	0,180	0,262	

Ammatti T2	-0,004	0,179	0,963
Psykologinen turvallisuus T3	-0,266***	0,068	<0.001
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	-0,025	0,073	0,737
	0,426***	0,077	<0.001
Lähtöaikeet T2			
Askel 5			.011
Ikä T1			
Esimiestyö T2	0,006	0,031	0,927
Työaika T2	0,120	0,245	0,093
Potilastyö T2	0,008	0,165	0,922
Ammatti T2	-0,077	0,180	0,334
Psykologinen turvallisuus T3	-0,009	0,179	0,919
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	-0,281***	0,068	<0.001
	-0,025	0,073	0,735
Lähtöaikeet T2	0,413***	0,077	<0.001
Interaktiotermi (org.muut.joht. T2*psyk.turv.T3)	-0,107	0,069	0,115

***p<.001, **p<.01, *p<.05

3.3 Malli 2: Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri muuntavana tekijänä

Toisessa regressiomallissa muuttujien VIF-arvot olivat kaikki alle 2, eikä näin ollen niiden välillä ollut multikollinearisuutta. Residuaalijakauma oli lähes normaali ja suurin osa arvoista sijoittui välille -2–2. Jäännöksistä muodostetun kuvion perusteella ennustettujen arvojen alapäässä vaihtelu oli pienempää kuin yläpäässä eli jäännösten suuruus on jossain määrin riippuvaista ennustetun arvon suuruudesta. Taulukossa 4 on esitelty askelten muuttujien standardoidut beta-kertoimet, keskivirheet ja p-arvot.

Regressiomallin ensimmäinen askel (taustamuuttujat) ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Askeleet 2-5 olivat tilastollisesti merkitseviä. Lähtöaikeiden (T3) vaihtelusta mallin toinen askel selitti 14,5%, mallin kolmas askel selitti 15,6%, neljäs askel selitti 35,8% ja viides askel selitti 37,1%. Toisella askeleella ($F(6,159)=4,51$, $p<.001$) merkitsevät muuttujat olivat esihenkilöasema ja malliin viety psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri. Kolmannella askeleella ($F(7,158)=4,16$, $p<.001$) malliin vietiin kokemukset organisaatiomuutoksen johtamisesta. Askeleen merkitsevät muuttujat olivat psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri sekä esihenkilöasema. Neljännellä askeleella ($F(8,157)=10,95$, $p<.001$) malliin vietiin lähtöaikeet aikapisteeltä T2. Merkitseviä muuttujia olivat psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri, esihenkilöasema ja lähtöaikeet (T2). Viidennellä askeleella ($F(9,156)=10,22$, $p<.001$) malliin vietiin organisaatiomuutoksen johtamisen kokemuksesta ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiristä muodostettu interaktiotermin. Tällä askeleella merkitseviä muuttujia olivat psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri, esihenkilöasema ja lähtöaikeet (T2). Interaktioterminillä ei havaittu lineaarista yhteyttä selitettävään muuttujaan (lähtöaikeet T3).

Selitysasteen muutos oli merkitsevä askeleissa 2 ja 4. Jokaisella askeleella muuttujien yhteyden suunta on sama: koetun psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kasvaessa lähtöaikeet vähenevät. Lisäksi jos lähtöaikeita raportoitiin paljon aikaisemmassa mittauksessa (T2) niitä oli myös runsaasti myöhemmässä mittauksessa (T3). Mallin jokaisella askeleella esihenkilöasemassa toimiminen oli yhteydessä lähtöaikeiden suurempaan määrään. Koska tilastollisesti merkitsevää muuntavaa vaikutusta ei havaittu askeleella 5, valitsimme lopulliseksi malliksi askeleen 4.

Taulukko 4. Mallin 2 selittäjien regressiokertoimet (β), keskivirheet, tilastolliset merkitsevyydet eli p-arvot ja selitysasteen muutos (ΔR^2)

Selittäjät	β	keskivirhe	p-arvo	ΔR^2
Askel 1				.025
Ikä T1	-0,087	0,036	0,279	
Esimiestyö T2	0,111	0,287	0,183	
Työaika T2	-0,046	0,194	0,620	
Potilastyö T2	-0,090	0,212	0,335	
Ammatti T2	0,018	0,211	0,861	
Askel 2				.121***
Ikä T1	-0,020	0,034	0,790	
Esimiestyö T2	0,158*	0,271	0,047	

Työaika T2	-0,029	0,183	0,739	
Potilastyö T2	-0,095	0,199	0,282	
Ammatti T2	-0,017	0,199	0,860	
Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri T3	-0,364***	0,077	<0,001	
Askel 3				.010
Ikä T1	-0,030	0,034	0,697	
Esimiestyö T2	0,168*	0,272	0,035	
Työaika T2	-0,022	0,182	0,797	
Potilastyö T2	-0,091	0,199	0,300	
Ammatti T2	-0,017	0,198	0,866	
Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri T3	-0,323***	0,082	<0,001	
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	-0,110	0,080	0,169	
Askel 4				.203***
Ikä T1	0,092	0,031	0,186	
Esimiestyö T2	0,169*	0,238	0,016	
Työaika T2	-0,005	0,160	0,948	
Potilastyö T2	-0,122	0,174	0,112	
Ammatti T2	-0,057	0,174	0,512	
Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri T3	-0,376***	0,072	<0,001	
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	0,110	0,076	0,150	
Lähtöaikeet T2	0,517***	0,073	<0,001	
Askel 5				.013
Ikä T1	0,095	0,031	0,171	
Esimiestyö T2	0,181**	0,237	0,009	
Työaika T2	-0,016	0,159	0,832	
Potilastyö T2	-0,115	0,173	0,133	
Ammatti T2	-0,086	0,176	0,325	
Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri T3	-0,398***	0,073	<0,001	
Organisaatiomuutoksen johtaminen T2	0,122	0,076	0,140	
Lähtöaikeet T2	0,521***	0,073	<0,001	

Interaktiotermin (org.muut.joht. T2* psyk.sos.turv.ilm.T3)	0,117	0,065	0,078
---	-------	-------	-------

***p<.001, **p<.01, *p<.05

4 POHDINTA

Tässä tutkielmassa selvitettiin, miten erään suomalaisen sairaanhoitopiirin työntekijöiden kokemukset organisaatiomuutoksen toteutuksen aikaisesta johtamisesta olivat yhteydessä heidän lähtöaikeisiinsa muutoksen lopulla. Lisäksi tutkimme psykososiaalisen työympäristön (psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri) mahdollista suojaavaa vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin. Aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden voimavaroja ja sitä kautta parantaa organisaatioon ja tehtävään sitoutumista (kts. esim. Schaufeli & Bakker, 2004; Tummers & Bakker, 2021). Johtaminen on myös keskeisessä roolissa terveydenhuoltoalan organisaatiomuutoksien onnistumisessa (Longenecker & Longenecker, 2014). Näiden lisäksi johtamisella voidaan vaikuttaa psykososiaalisen työympäristön rakentumiseen, jolla puolestaan on yhteyksiä työntekijöiden lähtöaikeiden vähenemiseen (kts. esim. Amoado ym., 2023; Newman ym., 2017). Vaikka organisaatiomuutoksen johtamisen ja työntekijöiden lähtöaikeiden yhteyksiä on tutkittu jossain määrin myös aiemmin, psykososiaalisen työympäristön muuntava ja suora vaikutus lähtöaikeisiin on jäänyt vähemmälle huomiolle. Näin ollen tutkielmamme tarjoaa tärkeää tietoa siitä, millä keinoilla nykyiset hyvinvointialueet voisivat vähentää työntekijöiden lähtöaikeita, sekä edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon myös muutostilanteissa.

4.1 Hyväksi koettu organisaatiomuutoksen johtaminen vähentää työntekijöiden lähtöaikeita

Tutkimuksemme tulosten perusteella selvisi, että mitä myönteisemmäksi työntekijät kokivat johtamisen organisaatiomuutoksen toteuttamisvaiheessa, sitä vähemmän heillä oli lähtöaikeita muutoksen lopulla. Näin ollen ensimmäinen hypoteesi (H1) sai tukea. Työntekijöiden myönteisten

johtamisen kokemusten ja vähäisempien lähtöaikeiden välinen yhteys perustuu JD-R-mallista tehdyn tulkintamme mukaan työn voimavarojen kehittämiseen ja työn vaatimusten vähentämiseen (kts. Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti ym., 2001; Tummers & Bakker, 2021).

Tutkimuksessamme sairaanhoitopiirin työntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisesta selvitettiin muun muassa organisaation johdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittymiseen tarjoaman tuen suhteen. Vaikka tutkimuksessamme ei mitattu suoraan työntekijöiden voimavarojen kehittymistä, voidaan työn vaatimukset ja voimavarat –mallin perusteella (kts. esim. Bakker & Demerouti, 2017) ajatella, että työntekijöiden kokemukset organisaation johdon ja esihenkilöiden tarjoaman tuen suhteen ovat rinnastettavissa työn voimavaroiksi (kts. esim. Van der Heijden ym., 2019). Näin ollen työntekijöiden myönteiset kokemukset muutosjohtamisesta voisivat perustua siihen, että organisaation johto ja esihenkilöt ovat kiinnittäneet huomioita työntekijöiden voimavarojen kehittämiseen. Työn voimavarojen kehittäminen puolestaan johtaa myönteiseen kehityskulkuun, jossa työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kasvaa (kts. esim. Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Tummers & Bakker, 2021). Tämä kehityskulku voisi osaltaan selittää myönteiseksi koetun muutosjohtamisen ja vähäisempien lähtöaikeiden välistä yhteyttä. Myös muutosprosessiin liittyvien ongelmien aktiivinen ratkaiseminen näyttäisi selittävän työntekijöiden myönteisiä kokemuksia organisaatiomuutoksen johtamisesta. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetäänkin, että työn vaatimusten, kuten työstä johtuvan paineen ja liiallisen työmäärän, vähentäminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin (Bakker ym., 2003) ja vähentää lähtöaikeita (Eriksson ym., 2021; Van der Heijden ym., 2019). Näiden tutkimusten perusteella voidaan ajatella, että kun työntekijät kokevat, että organisaation johto ja esihenkilöt pyrkivät ratkaisemaan muutokseen liittyviä ongelmia ja vähentävät näin osaltaan koettua kuormitusta, työntekijät arvioivat johtamista myönteisemmin ja myös lähtöaikeita on vähemmän.

Vaikka tutkimuksemme ensimmäinen hypoteesi sai tukea, tulokset olivat kuitenkin osittain ristiriitaisia. Kun tarkastelimme psykologisen turvallisuuden ja organisaatiomuutoksen johtamisen kokemusten yhteyttä lähtöaikeisiin, yhteys johtamiskokemuksiin hävisi sen jälkeen, kun kaksi vuotta aiemmat lähtöaikeet huomioitiin. Tämä voi viitata siihen, että pidemmällä aikavälillä työntekijöiden jo olemassa olevilla lähtöaikeilla on suurempi merkitys lähtöaikeiden säilymiseen kuin työntekijöiden kokemalla organisaatiomuutoksen johtamisella. Työnantajan näkökulmasta onkin tärkeää puuttua tilanteeseen heti, kun työntekijöiden lähtöaikeita ilmenee. Hyvä suhde organisaatioon sitouttaa työntekijää (Liou, 2008) ja organisaatioon sitoutuneella työntekijällä on vähemmän lähtöaikeita (Brunetto ym., 2016; Callado ym., 2023).

Myös tutkimuksemme psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä tarkastelevassa mallissa ristiriitaisuutta ensimmäisen hypoteesin suhteen toi se, että johtamisen kokemuksilla ei ollut

merkitsevää yhteyttä lähtöaikeisiin. Toisin sanoen, kun psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin merkitys oli huomioitu, organisaation muutosjohtamisen kokemukset eivät enää selittäneet lähtöaikeita. Tämä voi kertoa siitä, että johtamisen kokemuksilla on enemmän yhteistä koko organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kanssa verrattuna tiimitason psykologiseen turvallisuuteen. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedetäänkin, että psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kehittäminen perustuu vahvasti organisaation johdon toimintaan esimerkiksi yleisten normien ja määräysten kautta (Hall ym., 2010). Sen sijaan tiimin psykologisen turvallisuuden kehittymiseen vaikuttaa se, millaiseksi ryhmän jäsenet kokevat esihenkilön johtamistyylin sekä asennoitumisen psykologista turvallisuutta kohtaan (Kruzich ym., 2014; Newman ym., 2017). Näin ollen psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin johtaminen tapahtuu eri organisaation tasolla ja on laadultaan erilaista. Tämä voi selittää sitä, miksi tulostemme mukaan johtamisen kokemukset eivät tuoneet psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin malliin suurta muutosta.

Tuloksissa näkynyt yhteys psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin ja johtamisen kokemusten välillä voikin selittyä näiden kahden ilmiön samankaltaisuudella. Kun työntekijät kokevat, että organisaation ylin johto ohjaa toiminnallaan psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kehittymistä, se voi näyttäytyä myös hyväksi koettuna muutosjohtamisena. Tutkimuksessamme psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin kokemuksia mitattiin muun muassa sen suhteen, millaiseksi sairaanhoitopiirin työntekijät kokivat organisaation ylimmän johdon toiminnan stressin ennaltaehkäisemiseksi, sekä sen suhteen miten johto suhtautui työntekijöiden psykologiseen terveyteen. Sekä psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin, että muutosjohtamisen mittarissa korostuivat johtajien toiminta ja työntekijöiden hyvinvoinnin huomiointi. Näin ollen on mahdollista, että jos työntekijät kokivat organisaation psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin hyväksi, näkyi se tuloksissa myös työntekijöiden hyvänä kokemuksena johdon toiminnasta organisaatiomuutoksessa. Voikin olla, että muutosjohtamisen matalammaksi jäänyt vaikutus työntekijöiden lähtöaikeiden vaihteluun selittyykin juuri tällä mitattavien ilmiöiden päällekkäisyydellä.

4.2 Hyväksi koettu psykososiaalinen työympäristö vähentää työntekijöiden lähtöaikeita

Organisaatiomuutoksen johtamisen ja lähtöaikeiden välisen yhteyden lisäksi tutkimme psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin suojaavaa vaikutusta työntekijöiden lähtöaikeisiin. Tutkimuksemme perusteella suojaavaa vaikutusta ei havaittu. Hypoteesit H2a ja H2b eivät näin ollen saaneet tukea.

Vaikka tutkimuksessamme ei havaittu merkitsevää yhdysvaikutusta psykososiaalisen työympäristön ja työntekijöiden organisaatiomuutoksen johtamisen kokemusten välillä, tutkimuksemme kuitenkin vahvisti sen, että yksittäin psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri olivat yhteydessä sairaanhoitopiiriin työntekijöiden lähtöaikeisiin. Mitä paremmaksi työntekijät kokivat psykologisen turvallisuuden tai psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriin, sitä vähemmän heillä oli lähtöaikeita organisaatiosta ja työpaikasta. COR -teorian (Hobfoll, 2012) pohjalta voidaan ajatella tämän yhteyden selittyvän sillä, että työntekijöiden hyväksi kokema psykososiaalinen työympäristö ylläpitää olosuhteita, jotka suojaavat voimavarojen vähenemiseltä. Hyvät henkilökohtaiset voimavarat puolestaan voivat sitouttaa työntekijää jäämään ja näin siis vähentää lähtöaikeita (kts. esim. Kim & Hyun, 2017). Lähtöaikeita esiintyy siis vähemmän, kun voimavaroja ei menetetä suurissa määrin edes kuormittavassa tilanteessa.

Vaikka tutkimuksessamme ei selvitetty työntekijöiden voimavarojen muutosta pidemmällä aikavälillä, COR -teorian perusteella voidaan ajatella, että kun työntekijät kokevat psykososiaalisen työympäristön turvattomaksi, heidän voimavaransa ovat alttiita häviämislle ja siten myös lähtöaikeet kasvavat. Voimavarojen taso ja pysyvyys korostuvat etenkin organisaatiomuutoksen yhteydessä, sillä ne vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät selviytyvät muutoksien kielteisistä seurauksista, kuten työn vaatimusten lisääntymisestä sekä työtehtäviin sitoutumisen vähenemisestä (Pahkin ym., 2011). Onkin huomioitavaa, että työntekijät, jotka kokevat työskentelevänsä psykososiaalisesti turvallisessa työympäristössä, ovat näin paremmassa asemassa muutoksen aikana verrattuna työntekijöihin, jotka kokevat työympäristön turvattomaksi ja voimavarat vähäisiksi. Tutkimuksemme vahvistaa näiltä osin aikaisempien tutkimusten löydöksiä (kts. esim. Amoadu ym., 2023; Kruzich ym., 2014; Newman ym., 2017).

Koska psykologinen turvallisuus ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiri molemmat selittivät lähtöaikeita, on perusteltua pohtia, millä tavoin näitä turvallisuustekijöitä voitaisiin hyödyntää työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon. Tutkimuksessamme psykososiaalinen työympäristö sekä aiemmat lähtöaikeet selittivät sairaanhoitopiiriin työntekijöiden lähtöaikeista yli kolmanneksen kahta vuotta myöhemmin. Onkin mahdollista, että tämä kertoo pitkittyneistä huonoista olosuhteista työpaikalla. Selvää on, että jos olosuhteet työpaikalla eivät ole työntekijää ja työtä tukevat, vaikuttaa se vahvasti työntekijän lähtöaikeisiin (Arnoux-Nicolas ym., 2016). Tämän

perusteella voidaankin ajatella, että hoitoalan työnantajilla on käytössään runsaasti mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöidensä organisaatioon sitouttamiseen, myös organisaatiomuutoksen aikana.

Koska psykologinen turvallisuus tiimin tasolla antaa tilaa työntekijöille kokeilla ja onnistua yrityksen ja erehdyksen kautta (kts. Edmondson, 1999), voitaisiin tutkimuksemme kohteen kaltaisessa organisaatiomuutoksessa antaa tilaa työntekijöiden ehdotuksille ja kokeilulle löytää entistä parempia toimintamalleja. Tilanteessa, jossa fyysinen työympäristö vaihtuu kokonaan, voitaisiinkin työntekijöitä osallistamalla antaa mahdollisuus tiimeille ja yksilöille löytää vapaammin uusia toimintamalleja sen sijaan, että ohjeet käytännön työntekoon annettaisiin valmiina johdon toimesta. Rohkea ryhmässä kokeileminen voisi parantaa ryhmän konfliktien ratkaisukykyä ja vahvistaa keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Tällä puolestaan voitaisiin kasvattaa psykologista turvallisuutta (Edmondson, 1999; Newman ym., 2017). Psykologisen turvallisuuden kasvaessa ryhmän muutoksen sietokyky voisi vahvistua sekä ryhmän kyky omaksua uusia toimintamalleja parantua (Edmondson ym., 2014). Psykologisesti turvallisessa ympäristössä kokeilu ja toimintamallien vapaa kritisointi voisi siis edesauttaa organisaatiomuutoksen toteutumista. Lisäksi se voisi sitouttaa työntekijää organisaatioon monella eri tasolla. Osallistava organisaatiomuutos sitouttaisi työntekijää sekä muutokseen itseensä, että tiimiinsä ja koko organisaatioon (kts. Cataldo ym., 2009; Liou, 2008; Newman ym., 2017). Näin voitaisiin mahdollisesti vahvistaa organisaatiomuutoksen onnistumista, vähentää lähtöaikeita sekä taata hoidon laadun taso (kts. Callado ym., 2023; Cazan, 2023; Duffield ym., 2014; Kruzich ym., 2014; Rathert ym., 2009, Van der Heijden ym., 2019).

Kun psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin vaikutus huomioitiin, oli esihenkilöillä tutkimuksessa enemmän lähtöaikeita vuonna 2023, kuin heillä, jotka eivät tehneet esihenkilötyötä. Kaksi vuotta aiemmin esihenkilöillä oli puolestaan vähemmän lähtöaikeita suhteessa muihin. Tulos esihenkilöiden suuremmista lähtöaikeista on ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa (kts. esim. Lu ym., 2016). Onkin mahdollista, että tässä kohtaa sairaanhoitopiirin hyvinvointialueuudistus yhdessä uusien sairaalatilojen käyttöönoton kanssa on vaikuttanut esihenkilöiden lähtöaikeiden muutokseen. Kasvanut kuormitus ja paineet voivat tuntua eritoten esihenkilöasemassa olevien työssä. Esihenkilöt toimivatkin muutoksessa sekä sen toteuttajina, että sen kohteina (Pahkin ym., 2011). Oletus organisaatiomuutoksen kuormituksen vaikutuksesta lähtöaikeisiin itsessään onkin samassa linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (kts. Van der Heijden ym., 2019). Lisäksi koska psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin edistäminen ja ylläpito koko organisaatiossa on ylemmän johdon vastuulla (kts. Lee & Idris, 2017), ovat esihenkilöt tärkeässä roolissa sen käytännön tasolla ylläpitäjinä sekä samanaikaisesti kokijoina. Kun suuressa organisaatiomuutoksessa toimintatavat ja -tilat laitetaan uusiksi ja se kuormittaa työntekijöitä, olisikin esihenkilöiden sitouttamisen vuoksi syytä tarkastella

psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin koettua tasoa. Esihenkilöiden sitouttamista organisaatioon voitaisiin mahdollisesti parantaa kehittämällä psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin käytännön ulottuvuuksia (kts. Hall ym., 2010); ehkäisemällä stressiä, priorisoimalla hyvinvointia ja parantamalla organisaation kommunikaatiota sekä yhteyksiä ulkopuolisiin hyvinvointia edistäviin tahoihin, voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa hillitsevästi esihenkilöiden lähtöaikeisiin organisaatiomuutoksen lopulla.

Psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin käytännön ulottuvuuksia voisi lähestyä esimerkiksi organisaatiomuutoksen aikana säännöllisellä koulutuksella. Näin voitaisiin huolehtia esihenkilöiden ajantasaisesta tietotaidosta, jolla varmistettaisiin sekä esihenkilöiden kyky tiedottaa muutoksen vaiheista alaisilleen, että käytännön taidot ohjata muutosta työelämän arjessa. Ajantasainen tieto ja kyky reagoida muuttuvan ympäristön vaikutuksiin voisi vähentää esihenkilöiden kokemaa stressiä (kts. esim. Üzen Cura ym., 2020). Tämä lisäisi myös muutosvalmiutta, mikä sitouttaisi esihenkilöitä organisaatiomuutokseen itseensä (kts. Sathidran ym., 2013). Organisaatiomuutoksen aikana olisi myös tärkeää luoda matalan kynnyksen kanavia esihenkilöiltä ja heidän tiimeistään nousseisiin kysymyksiin ja ongelmiin muutoksen aikana hyvien vuorovaikutusyhteyksien ylläpitämiseksi. Organisaation ylempi johto voisi esimerkiksi pyytää säännöllisiä kehitysehdotuksia muutoksen aikana esihenkilöiltä sekä heidän tiimeiltään. Näin johdon puolelta voitaisiin osoittaa kiinnostusta esihenkilöiden ja muiden työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Tämän kiinnostuksen osoittaminen puolestaan lisäisi psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin myönteistä kasvua ja kehitystä (Hall ym., 2010). Ongelmakohtiin nopea vastaaminen lisäisi esihenkilöiden ja työntekijöiden osallistamista muutokseen, joka puolestaan voisi sitouttaa heitä organisaatioon (kts. Cataldo ym., 2009; Kim ym., 2016; Newman ym., 2017; Shin ym., 2015). Työntekijöiden luotto siihen, että johtotasolla pidetään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, voisi vähentää kyynisyyttä ja näin lisätä uskoa organisaatiomuutoksen onnistumiseen (kts. Dollard, Winwood & Tuckey, 2019; Reichers ym., 1997). Työntekijöiden hyvinvointia voitaisiin edistää ja ylläpitää organisaatiomuutoksen aikana esimerkiksi tarjoamalla työterveyden tai muun vastaavan tahon kautta keskusteluapua muuttuvissa työoloissa jaksamiseen. Kuormittavissakin olosuhteissa, korkean psykososiaalisen ilmapiirin ylläpidolla voitaisiin siis sitouttaa ja näin vähentää lähtöaikeita (Bentley ym., 2021; Chen ym., 2019; Öztekin ym., 2015).

4.3 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkielmamme vahvuutena voidaan pitää pitkittäisasetelmaa, jossa tutkittavia seurattiin vuosina 2021–2023. Tällä aikavälillä tutkimuksemme kohteena olevassa sairaanhoitopiirissä toteutettiin mittakaavaltaan suuri organisaatiomuutos ja seurantajakson loppupuolella sairaanhoitopiirit muuttuivat hyvinvointialueiksi. Tutkielma tuo arvokasta ja ajankohtaista tietoa sairaanhoitopiirissa tapahtuneesta muutosprosessista. Tutkimuksemme pitkittäisasetelma mahdollisti lisäksi tarkemman mahdollisuuden tutkia työntekijöiden kokemuksia organisaatiomuutoksen johtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä verrattuna poikkileikkausasetelmaan. Pitkittäisasetelman pohjalta havaittiinkin esimerkiksi se, että työntekijöiden lähtöaikeet ovat varsin pysyviä. Tutkielman vahvuutena voidaan pitää jossain määrin myös sitä, että psykologisen turvallisuuden ja psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin arvioimiseen käytetyt mittarit ovat luotettavaksi osoitettuja (kts. Dollard, 2019; Newman ym., 2017). Toisaalta psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiirin arvioimiseen käytetty neljän väittämän mittari on Suomessa vähemmän hyödynnetty.

Tutkielmamme tarkastelussa on otettava huomioon muutamia keskeisiä rajoituksia. Ensinnäkin tutkielman aineisto oli voimakkaasti sukupuolittunut. Kaikista vastaajista 84,8 % oli naisia, jonka vuoksi saadut tulokset eivät mahdollisesti ole suoraan yleistettävissä muihin väestöryhmiin. Toisaalta vastaajien painottunut sukupuolijakauma vastaa hyvin nykyisten hyvinvointialueiden henkilöstöä (Työssäkäynti, 2020). Toinen rajoitus on tutkittavien henkilöiden kato. Tutkielmassa käytettiin vuosien 2021 ja 2023 seurantakyselyn pohjalta kerättyä aineistoa, jossa vastaajien määrä oli vähentänyt merkittävästi ensimmäisestä kyselystä vuodelta 2019. Tuolloin kyselyyn vastanneita oli yhteensä 1024, kun taas vuonna 2023 vastaajia oli 241. Katoa kuitenkin selvitettiin tarkemmin katoanalyysillä. Kolmas rajoitus on se, että tutkimuksen ensimmäisessä mittauksessa vuonna 2019 koko organisaation vastausprosentti (27,3 %) jäi matalaksi. Onkin mahdollista, ettei tutkimuksessa saatu siten edustavaa kuvaa tutkimuksen kohteensa olleesta sairaanhoitopiiristä. Seurantakyselyiden vastausprosentit olivat kuitenkin kohtuullisia: vuonna 2021 vastausprosentti oli 55,7 % ja vuonna 2023 51,0 %. Tutkielmamme mahdollisesti rajoittaa lisäksi se, että kerätty aineisto perustuu tutkittavien itsearviointeihin, jolloin vastauksiin voi vaikuttaa henkilökohtainen taipumus vastata jollakin tietyllä tavalla.

Tutkielman rajoitusten ja vahvuuksien lisäksi havaitsimme joitakin keskeisiä jatkotutkimustarpeita. Tulevaisuudessa organisaatiomuutoksen johtamisen kokemuksia voisi tarkastella kokonaisuutena, jossa huomioidaan muutosjohtamisen kaikki vaiheet (muutoksen

suunnittelu, toteuttaminen ja päättäminen). Tämä mahdollistaisi kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, miten johtamisen kokemukset vaikuttavat työntekijöiden lähtöaikeisiin. Lisäksi pystyttäisiin arvioimaan tarkemmin sitä, ovatko jotkin muutosprosessin vaiheet oleellisempia muutosjohtamisen näkökulmasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu terveydenhuoltoalan muutosprosessien osalta esimerkiksi muutoksen suunnittelun tärkeyttä (kts. Longenecker & Longenecker, 2014). Lisäksi muutosten läpiviennin osalta on painotettu viestinnän ja osallistamisen merkitystä (Pahkin ym., 2011). Koska muutoksen johtamisen yhteys lähtöaikeisiin jäi tässä tutkielmassa ristiriitaiseksi tulokseksi, olisi organisaatiomuutoksen aikaisten lähtöaikeiden syitä tärkeä selvittää jatkossa vielä kattavammin. Kun lähtöaikeiden organisaatiokohtaisia, työperäisiä ja yksilöllisiä syitä saataisiin selvitettyä, olisi organisaatioiden helpompaa suunnitella ja toteuttaa tehokkaita muutosprosesseja, joilla saataisiin sitoutettua työntekijää organisaatioon vielä muutoksen jälkeenkin. Myös muutoksen jälkeinen, pidempiaikainen seuranta voisi tuottaa uutta ja arvokasta tietoa lähtöaikeiden syistä.

Lähtöaikeiden lisäksi olisi tärkeää tutkia myös organisaatiosta lähteneitä henkilöitä. Näin voitaisiin saada selvitettyä sitä, mitkä tekijät johtivat lopulta työntekijöiden varsinaiseen lähtöön tai organisaatioon sitoutumiseen. Työpaikanvaihtoaikeiden lisäksi alanvaihtoaikeiden tutkimus toisi jatkossa myös lisää tietoa lähtijöistä ja lähtemisen syistä. Lisäksi koska tutkimuksemme tarkasteli vain sairaanhoitopiirin sisäistä organisaatiomuutosta, vaativat taustalla tapahtuneen hyvinvointialueuudistuksen vaikutukset myös lisää tutkimusta. Erityisesti olisi hyödyllistä selvittää tässä tutkielmassa esiin nousseita oletuksia hyvinvointialueuudistuksen kuormittavista vaikutuksista esihenkilöasemassa oleviin työntekijöihin.

4.4 Johtopäätökset

Tutkielmamme tarjoaa arvokasta tietoa sairaanhoitopiirin työntekijöiden kokemuksista organisaatiomuutoksen johtamisen ja heidän lähtöaikeidensa välillä. Koska sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työpaikanvaihto on yleinen ilmiö niin maailmalla (Callado ym., 2023; Colosi, 2023; Duffield ym., 2014; Li & Jones, 2013) kuin Suomessa (Heikura & Raijas, 2023), tulee tämän ilmiön juurisyytä selvittää tulevaisuudessa yhä tarkemmin. Henkilökunnan vähentyessä jo

entuudestaan kuormittuneet työntekijät joutuvat entistä tiukemmille, mikä voi pahimmillaan olla uhka potilasturvallisuudelle (kts. Duffield ym., 2014; Van der Heijden ym., 2019).

Tulostemme mukaan selkein yhteys työntekijöiden lähtöaikeisiin löytyi heidän aiemmista, jo kaksi vuotta sitten raportoiduista lähtöaikeistaan. Tutkimuksemme perusteella hoitoalan työntekijöiden lähtöaiheet nykyisestä työtehtävästä ja organisaatiosta ovatkin varsin pysyviä. Tähän havaintoon on tärkeää kiinnittää huomioita nykyisten hyvinvointialueiden johdossa, jotta hoitoalan työntekijöiden sitouttamista saadaan parannettua. Lisäksi työntekijöiden lähtöaikeisiin olisi tärkeää puuttua pikimmiten. Tutkimuksemme tulosten perusteella myös työntekijöiden myönteiseksi kokema organisaatiomuutoksen johtaminen oli yhteydessä vähäisempiin lähtöaikeisiin. Tämän tuloksen sekä työn vaatimukset ja voimavarat –teorian (kts. esim. Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021) pohjalta tekemämme tulkinnan perusteella johtamisessa on otettava huomioon sekä työntekijöiden voimavarojen edistäminen ja ylläpito että työn vaatimusten vähentäminen. Näillä toimilla on mahdollista lisätä työntekijöiden sitoutumista, jolloin myös lähtöaikeita saadaan vähennettyä. Vastaavanlaisiin johtopäätöksiin on päädytty myös aikaisemmissa tutkimuksissa (kts. esim. Eriksson ym., 2021; Van der Heijden ym., 2019).

Tutkimuksemme osoitti lisäksi, että johtamisen kokemusta selvemmin matalammaksi arvioidut psykologinen turvallisuus ja psykososiaalinen turvallisuuden ilmapiiri, olivat tärkeitä hoitoalan työntekijöiden lähtöaikeiden selittäjiä. Näin ollen psykososiaalisen työympäristön kehittäminen on keskeistä organisaatioiden kannalta. Tutkimuksessa havaitun ilmiöiden päällekkäisyyksien perusteella psykososiaalisen työympäristön kehitys kulkee yhdessä paremman johtamisen kehittämisen kanssa. Tutkimuksemme perusteella esihenkilöillä voi olla organisaatiomuutoksen aikaan enemmän lähtöaikeita kuin muilla työntekijöillä. Organisaatiomuutoksen tuoma kasvava kuormitus onkin huomioitava psykososiaalisen työympäristön kehittämisessä. Ylemmän johdon on huolehdittava myös esihenkilöille tarjotusta tuesta muutoksen aikana ja turvattava näin hyvinvoinnin jatkuminen johtoportaasta alaspäin koko organisaatiolle.

Jotta hoitoalan työntekijöiden psykososiaalisen turvallisuuden ilmapiiriä saadaan kehitettyä turvallisempaan suuntaan, on organisaatioiden ylimmän johdon huolehdittava työntekijöiden stressin ennaltaehkäisemisestä ja korostettava psyykkisen terveyden tärkeyttä (Hall ym., 2010). Organisaatioiden johdon on tärkeä viestiä työntekijöille, että heidän psyykkinen hyvinvointinsa on ensisijaista. Yhtä lailla ryhmätasolla on keskeistä huolehtia siitä, että jokainen voi luottaa toisiinsa ja esihenkilöt tarjoavat riittävästi tukea (Kruzich ym., 2014). Tämä lisää psykologisen turvallisuuden tunnetta ja vähentää työntekijöiden lähtöaikeita (Kruzich ym., 2014; Newman ym., 2017). Näillä edellä kuvatuilla keinoilla on siis mahdollista parantaa hoitoalan työntekijöiden sitoutumista ja vähentää heidän lähtöaikeitaan.

Tulevaisuudessa onkin varmasti tilaa psykososiaalisen työympäristön interventioille ja paremman muutosjohtamisen kehittämiseksi. Lisäksi hoitoalan vetovoimaisuuden kasvattamiseen on nähtävä vaivaa myös alan peruspilarien kuten työn kuormitusta vastaavan palkkauksen ja houkuttelevien koulutusmahdollisuuksien kunnostamisessa. Nämä kaikki edellyttävät kiinnostusta ja ajantasaisuutta organisaatioiden johtotasolta, jotta jatkossakin taataan osaava ja hyvinvoiva sosiaali- ja terveydenhoitoalan ammattilaisten joukko vastaamaan vaativiin terveyteen, taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin vaikuttaviin olosuhteisiin.

LÄHTEET

- Amoadu, M., Ansah, E. W., & Sarfo, J. O. (2023). Influence of psychosocial safety climate on occupational health and safety: A scoping review. *BMC public health*, 23(1), 1344. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16246-x>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in psychology*, 7, 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bentley, T. A., Teo, S. T., Nguyen, D. T., Blackwood, K., Catley, B., Gardner, D., Forsyth, D., Bone, K., Tappin, D., D'Souza, N. & Port, Z. (2021). Psychosocial influences on psychological distress and turnover intentions in the workplace. *Safety science*, 137, 105200. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105200>
- Blytt, K. M., Bjorvatn, B., Moen, B. E., Pallesen, S., Harris, A., & Waage, S. (2022). The association between shift work disorder and turnover intention among nurses. *BMC nursing*, 21(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00928-9>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of organizational behavior*, 26(7), 733-753. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Bon, A.T., & Shire, A.M. (2022). Review of Conservation of Resources Theory in Job Demands and Resources Model. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 1(4), 236-248. <https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i4.102>
- Bronkhorst, B. (2014). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of safety research*, 55, 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.09.002>
- Brunetto, Y., Rodwell, J., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., & Demir, D. (2016). The impact of individual and organizational resources on nurse outcomes and intent to quit. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 3093-3103. <https://doi.org/10.1111/jan.13081>

- Callado, A., Teixeira, G., & Lucas, P. (2023). Turnover Intention and Organizational Commitment of Primary Healthcare Nurses. *Healthcare (Basel)*, 11(4), 521.
<https://doi.org/10.3390/healthcare11040521>
- Cataldo, C. G., Raelin, J. D., & Lambert, M. (2009). Reinvigorating the Struggling Organization: The Unification of Schein's Oeuvre Into a Diagnostic Model. *The Journal of applied behavioral science*, 45(1), 122-140. <https://doi.org/10.1177/0021886308328849>
- Cazan, A.-M. (2023). Psychological safety at workplace during changing times. Trends and research implications. *Psihologia Resurselor Umane*. 21(2), 85-88.
<https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of business ethics*, 159(2), 587-603.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>
- Colosi, B. (2023). 2023 NSI National Health Care Retention & RN Staffing Report. *Nursing Solutions Inc*.
https://www.nsinursingsolutions.com/Documents/Library/NSI_National_Health_Care_Retention_Report.pdf
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D., & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 16(2), 39. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/predicting-implementation-failure-organization/docview/1037985984/se-2>
- De Clercq, D. & Pereira, R. (2022). Perceived organizational politics and quitting plans: An examination of the buffering roles of relational and organizational resources. *Management decision*, 60(1), 4-26. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0900>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dollard, M. (2019). The PSC-4; A Short PSC Tool. Teoksessa Dollard, M., Dormann, C. & Idris, M.A. (toim.), *Psychosocial safety climate: A new work stress theory* (s. 385-409). Springer Charm. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1>
- Dollard, M., & Bakker, A. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
<https://doi.org/10.1348/096317909X470690>

- Dollard, M. F., Dormann, C., & Idris, M. A. (2019). Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory and Implications for Method. Teoksessa Dollard, M., Dormann, C. & Idris, M.A. (toim.), *Psychosocial safety climate: A new work stress theory* (s. 3-30). Springer Charm.. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1>
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand–resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident analysis and prevention*, 45, 694-704. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.09.042>
- Dollard, M., Winwood, P. & Tuckey, M. (2019). Psychosocial Safety Climate, Psychological Health, Cynicism, and Professional Efficacy in Policing. Teoksessa Dollard, M., Dormann, C. & Idris, M.A. (toim.), *Psychosocial safety climate: A new work stress theory* (s. 169-198). Springer Charm. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1>
- Duffield, C. M., Roche, M. A., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2014). A comparative review of nurse turnover rates and costs across countries. *Journal of advanced nursing*, 70(12), 2703-2712. <https://doi.org/10.1111/jan.12483>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A.C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eriksson, A., Jutengren, G., & Dellve, L. (2021). Job demands and functional resources moderating assistant and Registered Nurses' intention to leave. *Nursing open*, 8(2), 870-881. <https://doi.org/10.1002/nop2.694>
- Haavisto, E., Rannikko, S. & Mattila, E. (2022). Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujärjestelmän suuret muutokset vaativat vahvempaa akateemista kumppanuutta. *Hoitotiede*, 34(1). <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/129043/78065>
- Haikara, E. (2020). *Sairaanhoitajien kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin - integroitu kirjallisuuskatsaus* [opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus-julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120225743>
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and stress*, 22(3), 224-241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International journal of stress management*, 17(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Heikura, T. & Raijas, M. (2023). *Työpaikkaa vaihdetaan eniten terveysterveys- ja sosiaalipalveluissa*. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/tyopaikkaa-vaihdetaan-eniten-terveys-ja-sosiaalipalveluissa/>.
- Heiskanen, A. (15.12.2020). Miksi hoitotyö ei houkuttele? – Työn kuormitus jo näkyy työkyvyttömyysluvissa. *Iisalmen Sanomat*. <https://www.iisalmensanomat.fi/paakirjoitus-mielipide/3193922>
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context: The Caravans and Passageways for Resources. *Psychiatry (Washington, D.C.)*, 75(3), 227-232. <https://doi.org/10.1521/psyc.2012.75.3.227>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S.E. & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace. Teoksessa Golembiewski, R.T. (toim.), *Handbook of Organization Behavior* (2.painos, s. 57-81). Dekker, New York.
- Holmberg, J. (17.1.2020). 5 syytä, miksi hoitajat pakenevat hoitoalalta. *Tehy-lehti, Mainio-blogi*. <https://www.tehylehti.fi/fi/blogit/mainio/5-syyta-miksi-hoitajat-pakenevat-hoitoalalta>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Keski-Suomen hyvinvointialue. (2023). *Strategia – Kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea*. <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/strategia>
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of organizational behavior*, 37(4), 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The Impact of Personal Resources on Turnover Intention: The Mediating Effects of Work Engagement. *European journal of training and development*, 41(8), 705-721. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0048>
- Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual and work group influences on turnover intention among public child welfare workers: The effects of work group

psychological safety. *Children and youth services review*, 42, 20-27.

<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.03.005>

Lee, M. C. C., & Idris, M. A. (2017). Psychosocial safety climate versus team climate: The distinctiveness between the two organizational climate constructs. *Personnel review*, 46(5), 988-1003. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0003>

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughey, D., . . . Sels, L. (2012). Behavioral Integrity for Safety, Priority of Safety, Psychological Safety, and Patient Safety: A Team-Level Study. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1273-1281.

<https://doi.org/10.1037/a0030076>

Li, Y. & Jones, C.B. (2013). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 405-418. [https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1365-](https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1365-2834.2012.01411.x)

[2834.2012.01411.x](https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/j.1365-2834.2012.01411.x)

Liou, S. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing forum (Hillsdale)*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>

Longenecker, C. O. & Longenecker, P. D. (2014). Why Hospital Improvement Efforts Fail: A View From the Front Line. *Journal of healthcare management*, 59(2), 147-157.

<https://doi.org/10.1097/00115514-201403000-00010>

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016a). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>

Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, D., & Neale, N.R. (2016b). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of applied psychology*, 63(4), 408-414.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>

OECD/European Union. (2022). Health at a Glance: Europe 2022: State of Health in the EU Cycle. *OECD Publishing, Paris*. <https://doi.org/10.1787/507433b0-en>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., & Leppänen, A. (2013). *Mielekäs organisaatiomuutos - kyselyn menetelmäkäsikirja*. Työterveyslaitos.

- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., Jong, T. d., & Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/handle/10024/131745>
- Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos - työntekijän näkökulmasta*. Työterveyslaitos.
- Park, S. K., Rhee, M., & Lee, S. W. (2021). The effects of job demands and resources on turnover intention: The mediating roles of emotional exhaustion and depersonalization. *Work (Reading, Mass.)*, 70(1), 301-309. <https://doi.org/10.3233/WOR-213574>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Ranta, E. (17.2.2019). Tuhansia hoitajia on paennut muille aloille – ”Työajan pitäisi mennä hoitamiseen, mutta...”. *Ilta-Sanomat*. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006002978.html>
- Rathert, C., Ishqaidef, G., & May, D. R. (2009). Improving work environments in health care: test of a theoretical framework. *Health care management review*, 34(4), 334–343.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e3181abce2b>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *Academy of Management perspectives*, 11(1), 48-59.
<https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>
- Santhidran, S., Chandran, V. G. R., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of business economics and management*, 14(2), 348-363.
<https://doi.org/10.3846/16111699.2011.642083>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E.H. & Bennis, W.G. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley, New York.
- Shin, J., Seo, M.-G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021886315603123>

- Sjöblom, K., Mäkinen, J., Juutinen, S., Oksanen, A. & Mäkikangas, A. (2022). *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä: Hankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2690-6>
- Skhole. (19.4.2023). Miksi hoitajat lähtevät? Neljä syytä alanvaihtoon. *Skhole – Sosiaali – ja terveydenhuoltoalan verkkokoulutuspalvelu*. <https://www.skhole.fi/blogi/miksi-hoitajat-lahtevat-4-syyta-hoitajien-alanvaihtoon>
- Sote-uudistus. (2022). *Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Uudistus lyhyesti*. <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022). *Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026*. Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164463/STM_2022_18J.pdf?sequence=1
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Työssäkäynti. (2020). *Myyjät, lähihoitajat ja sairaanhoitajat yleisimpiä ammatteja 2020*. Tilastokeskus, Helsinki. <https://stat.fi/julkaisu/cktws35s04dru0b553lzi7aci>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja C, oppimateriaalit 22, Turku. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Üzen Cura, Ş., Kocatepe, V., Yıldırım, D., Küçükakgün, H., Atay, S., & Ünver, V. (2020). Examining Knowledge, Skill, Stress, Satisfaction, and Self-Confidence Levels of Nursing Students in Three Different Simulation Modalities. *Asian nursing research*, 14(3), 158-164. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2020.07.001>
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation Model for the Nursing Profession. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Westover, J.H. (2013). *Leadership and Organizational Change*. Common Ground Publishing.

Öztekin, Ö., İşçi, S., Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Commitment. Teoksessa Karadağ, E. (toim.), *Leadership and Organizational Outcomes* (s. 57-79). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_4