

**MITEN ORGANISAATIOKULTTUURIN EETTISYYS ON  
YHTEYDESSÄ KOULUPSYKOLOGIEN ORGANISAATIOON  
SITOUTUMISEEN JA TYÖPAIKANVAIHTOAIKEISIIN?**

**Outi Lappalainen  
Pro gradu -tutkielma  
Psykologian laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Toukokuu 2015**

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
Psykologian laitos

LAPPALAINEN, OUTI: Miten organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikaisiin?

Pro gradu -tutkielma, 24 s.

Ohjaaja: Taru Feldt

Psykologia

Toukokuu 2015

---

Tutkimuksessa selvitettiin koulupsykologien organisaatiokulttuurin eettisyyden yhteyttä heidän organisaatioon sitoutumiseensa ja työpaikanvaihtoaikaisiin. Huhtikuussa 2014 toteutettuun kyselytutkimukseen osallistui 270 koulupsykologia. Vastanneista valtaosa (94 %) oli naisia. Regressioanalyysin tulokset osoittivat, että vanhemmat, vakituudessa työsuhteessa työskentelevät ja pidemmän ajan nykyisessä työpaikassaan työskennelleet koulupsykologit olivat voimakkaammin sitoutuneita organisaatioonsa ja heillä oli vähemmän työpaikanvaihtoaikaisia kuin nuoremmilla, määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä ja lyhyemmän ajan nykyisessä työpaikassaan työskennelleillä koulupsykologeilla. Regressioanalyysin tulokset osoittivat lisäksi, että mitä paremmaksi koulupsykologit arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin, sitä sitoutuneempia he olivat organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä oli työpaikanvaihtoaikaisia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koulupsykologien sitoutumista organisaatioonsa voitaisiin lisätä ja työpaikanvaihtoaikaisia vähentää tukemalla eettisten toimintatapojen edellytyksiä organisaatioissa.

Avainsanat: organisaatioon sitoutuminen, työpaikanvaihtoaikaiset, eettinen organisaatiokulttuuri, koulupsykologit

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Organisaatioon sitoutuminen.....	1
1.2 Työpaikanvaihtoaikeet .....	3
1.3 Eettinen organisaatiokulttuuri .....	4
1.4 Eettisten hyveiden malli .....	5
1.5 Eettisen organisaatiokulttuurin yhteydet organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikeisiin.....	7
1.6 Tutkimuksen tavoitteet .....	8
2. MENETELMÄT .....	9
2.1 Tutkittavat .....	9
2.2 Edustavuusanalyysi .....	9
2.3 Menetelmät ja muuttujat.....	10
2.4 Aineiston analysointi .....	11
3. TULOKSET .....	12
3.1 Kuvailevat tulokset.....	12
3.2 Eettinen organisaatiokulttuuri organisaatioon sitoutumisen ja työpaikanvaihtoaikeiden selittäjänä.....	12
4. POHDINTA .....	16
4.1 Koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen kytkeytyvät ikä, työsuhteen muoto ja työsuhteen kesto .....	16
4.2 Koulupsykologien organisaatioon sitoutuminen voimakkainta vahvassa eettisessä organisaatiokulttuurissa.....	17
4.3 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset .....	19
4.4 Johtopäätökset ja suositukset.....	20
LÄHTEET .....	21

# 1. JOHDANTO

Viime vuosina Suomessa on alettu kiinnittää huomiota koulupsykologien vaihtuvuuteen. Suomalaista koulupsykologityötä kartoittaneen tutkimuksen mukaan koulupsykologi oli vaihtunut lähes joka toisessa tutkimukseen osallistuneessa koulussa vähintään kaksi kertaa viiden vuoden aikana, ja kolmannes oppilashuollon henkilökuntaan kuuluneista vastaajista piti vaihtuvuutta liian suurena (Ahtola & Kiiski-Mäki, 2010). Helsingin oppilashuoltoa koskeneen selvityksen mukaan koulupsykologi vaihtui oppilashuoltoryhmän jäsenistä useimmin (Vismanen, 2011). Vaihtuvuuden syihin puuttuminen on tärkeää, koska arvokasta kokemusta ja osaamista siirtyy työpaikkaa vaihtavien koulupsykologien mukana pois organisaatiosta, ja uusien työntekijöiden rekrytointi aiheuttaa taloudellisia kustannuksia.

Koulupsykologien vaihtuvuuden on arveltu johtuvan suosituksia suurempien koulu- ja oppilasmäärien aiheuttamasta työn kuormittavuudesta (Ahtola & Kiiski-Mäki, 2010; Koivisto, 2004). Toisaalta työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus voi vähentää vaihtuvuutta (Chatman, 1989). Jos koulupsykologi työskentelee organisaatiossa, jossa eettistä toimintaa ei ole määritelty selkeästi eikä sitä tueta riittävästi, arvostiriidat voivat heikentää koulupsykologin sitoutumista organisaatioon ja johtaa työpaikanvaihtoaikeiden lisääntymiseen. Vahva eettinen organisaatiokulttuuri voi puolestaan toimia koulupsykologien kuormittavassa työssä voimavarana (Demerouti, Bakker, Nachreicher, & Schaufeli, 2001) lisäten työntekijöiden hyvinvointia ja vahvistaen heidän sitoutumistaan organisaatioonsa (ks. katsaus Huhtala, 2013).

Tässä tutkimuksessa selvitetään ensimmäistä kertaa koulupsykologien näkemyksiä organisaationsa eettisestä kulttuurista ja sen yhteyksiä heidän organisaatioon sitoutumiseensa ja työpaikanvaihtoaikeisiinsa.

## 1.1 Organisaatioon sitoutuminen

Työhön liittyvää *sitoutumista* (commitment) on tarkasteltu erilaisten teorioiden, mallien ja mittareiden avulla, eikä siitä ole laajasti hyväksyttyä, kattavaa kokonaismallia (ks. katsaus Meyer & Herscovitch, 2001; ks. meta-analyysi Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Teorioissa sitoutuminen nähdään voimana, joka vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja jonka avulla työntekijä kiinnittyy suhteellisen pysyvästi johonkin työhönsä liittyvään tekijään, esimerkiksi

ammattialaansa (occupational commitment), työhönsä (job commitment) tai organisaatioonsa (organizational commitment) (ks. katsaus Meyer & Herscovitch, 2001). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koulupsykologien organisaatioon sitoutumista.

*Organisaatioon sitoutumisella* tarkoitetaan työntekijän myönteistä asennetta, joka kiinnittää työntekijän hänet palkanneeseen organisaatioon (ks. katsaus ja meta-analyysi Mathieu & Zajac, 1990). Organisaatioon sitoutumisen ajatellaan koostuvan esimerkiksi työntekijän tunteenomaisesta halusta pysyä kyseisessä työpaikassa (Allen & Meyer, 1990; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974), työntekijän arvojen sopimisesta tai sovittamisesta yhteen organisaation arvojen kanssa (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1986; Porter ym., 1974) ja työpaikassa pysymisen tai sieltä lähtemisen etujen ja haittojen arvioinnista (Allen & Meyer, 1990).

Tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista tarkastellaan Allenin ja Meyerin kolmen komponentin mallin (Three Component Model) avulla (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Sen mukaan työntekijä sitoutuu organisaatioonsa kolmella toisistaan eroavalla tavalla: 1) *tunneperäisesti* (affective commitment), 2) *laskelmoivasti* (continuance commitment) eli toteamalla työpaikan vaihtamisen aiheuttavan työntekijälle enemmän haittaa kuin työpaikassa pysyminen, sekä 3) *normatiivisesti* (normative commitment) eli velvollisuudentunnosta organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Tunneperäistä sitoutumista käytetään tässä tutkimuksessa kuvaamaan koulupsykologien organisaatioon sitoutumista. Tunneperäinen sitoutuminen on organisaatioon sitoutumisen komponenteista eniten tutkittu ja sen on todettu kytkeytyvän useisiin tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin muuttujiin vahvemmin kuin muut organisaatioon sitoutumisen komponentit (ks. meta-analyysi Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Koulupsykologien tunneperäisestä organisaatioon sitoutumisesta ei ole saatavilla aiempaa tutkimustietoa.

Monien henkilökohtaisten ja työhön liittyvien tekijöiden oletetaan vaikuttavan organisaatioon sitoutumisen voimakkuuteen. Iäkkäämmät, kokeneemmat, vaativampia tehtäviä tekevät, pysyvässä työsuhteessa työskentelevät ja työpaikkansa johtajuuden ja tuen myönteisimmin kokevat henkilöt ovat vahvimmin sitoutuneita organisaatioonsa (ks. katsaus ja meta-analyysi Mathieu & Zajac, 1990; ks. meta-analyysi Meyer, ym. 2002; Rhodes, 1983; Steers, 1977; ks. meta-analyysi Tett & Meyer, 1993). Sukupuolen, koulutustason ja perhemuodon ei ole enää havaittu vaikuttavan organisaatioon sitoutumisen voimakkuuteen (ks. meta-analyysi Meyer ym., 2002). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan taustatekijöistä sukupuolen, iän (vuosissa), työsuhteen muodon (vakituinen/määräaikainen) ja työsuhteen keston (vuosissa) yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen.

Organisaatioon sitoutumisen oletetaan lisäävän myönteisiä ja vähentävän kielteisiä työhön liittyviä käyttäytymismalleja. Amerikkalaisia koulupsykologeja käsitelleessä tutkimuksessa havaittiin, että voimakkaammin organisaatioonsa sitoutuneet koulupsykologit kokivat vähemmän roolikonflikteja ja erimielisyyksiä yhteistyökumppaneidensa kanssa verrattuna vähemmän sitoutuneisiin kollegoihinsa (Jones, 2006). Organisaatioon sitoutuminen on myös läheisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työpaikanvaihtoaikeisiin. Mitä vahvemmin työntekijä on sitoutunut organisaatioonsa, sitä motivoituneempi ja tyytyväisempi hän on työhönsä, sitä vähemmän hänellä on työpaikanvaihtoaikeita ja sitä todennäköisemmin hän haluaa jatkaa samassa työpaikassa (ks. meta-analyysit Lee & Ashfort, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer ym, 2002; Tett & Meyer, 1993).

## 1.2 Työpaikanvaihtoaikeet

*Työpaikanvaihtoaikeilla* (turnover intentions / intentions to leave / intentions to quit) tarkoitetaan työntekijän ajatuksia työpaikan vaihtamisesta. Työntekijöiden *vapaaehtoista työpaikan vaihtamista* (voluntary turnover) käsittelevissä prosessimalleissa työpaikan vaihtoa on selitetty usein 1) työhön liittyvillä asenteilla (esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen vähäisyydellä), 2) työpaikanvaihtoaikeilla sekä 3) työn etsimiseen liittyvillä mekanismeilla (ks. katsaus Steel & Lounsbury, 2009). Työpaikanvaihtoaikeita on puolestaan selitetty erilaisilla työntekijään, organisaatioon ja näiden välisiin suhteisiin liittyvillä piirteillä (ks. katsaus ja meta-analyysi Cotton & Tuttle, 1986; ks. meta-analyysi Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; ks. katsaus Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008; Salgado, 2002; Zimmerman, 2008), esimerkiksi yhteensopimattomuudella (ks. meta-analyysi Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). Työpaikanvaihtoaikeiden on todettu ennustavan voimakkaasti myöhempää työpaikan vaihtamista (ks. katsaus Griffeth ym., 2000; Porter & Steers, 1973; ks. meta-analyysi Tett & Meyer, 1993).

Tutkimustietoa koulupsykologien työpaikanvaihtoaikeista on hyvin niukasti. Yhdysvaltalais tutkimuksen mukaan mitä enemmän työuupumusoireita koulupsykologeilla oli, sitä todennäköisemmin he suunnittelivat työpaikan ja ammatin vaihtamista (Huebner, 1992).

Nuoremmilla työntekijöillä on todettu olevan enemmän työpaikanvaihtoaikeita kuin vanhemmilla työntekijöillä (ks. katsaus Rhodes, 1983). Muiden taustatekijöiden, kuten sukupuolen, osalta tutkimustulokset ovat ristiriitaisia sen suhteen, onko niillä yhteyttä työpaikanvaihtoaikeisiin (ks. katsaus Griffeth ym., 2000; Lee, 2012). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan taustatekijöistä

sukupuolen, iän, työsuhteen muodon ja työsuhteen keston yhteyttä koulupsykologien työpaikanvaihtoikeisiin.

Organisaation arvojen yhteensopivuus työntekijän arvojen kanssa on todettu merkitykselliseksi työntekijän organisaatiossa pysymisessä (Chatman, 1989; ks. katsaus Hoffman & Woehr, 2006; ks. meta-analyysit Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Verquer ym. 2003). Arvokongruenssiteorian mukaan työntekijä ei sitoudu pitkäkestoisesti organisaatioon, jonka arvojen kokee olevan ristiriidassa omien arvojensa kanssa (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Toisaalta organisatorisen tukiteorian mukaan työntekijän sitoutuminen vahvistuu eettisemmässä organisaatiossa, jossa on käytössä toimintatapoja, jotka hyödyttävät organisaation lisäksi myös työntekijää, mikä lisää hänen halukkuuttaan tarjota vastavuoroisesti omaa panostaan organisaation hyväksi (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

Myös tässä tutkimuksessa oletetaan, että koulupsykologit sitoutuvat työskentelemään pitkäkestoisesti sellaisessa organisaatiossa, jonka arvot sopivat heidän henkilökohtaisiin arvoihinsa, ja että koulupsykologien organisaatioon sitoutuminen on sitä voimakkaampaa ja työpaikanvaihtoiheet sitä vähäisempiä, mitä vahvemiksi koulupsykologit arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin.

### **1.3 Eettinen organisaatiokulttuuri**

Organisaatioiden eettisyyttä voidaan tarkastella *eettisen ilmapiirin* (ethical climate) ja *eettisen kulttuurin* (ethical culture) käsitteiden avulla. Eettisellä ilmapiirillä tarkoitetaan yksilön havaintoja organisaatiossa vallalla olevista asenteista eli suhtautumistavoista, jotka näkyvät käytännön toiminnassa (Victor & Cullen, 1988). Organisaatioiden eettinen ilmapiiri voidaan jaotella erilaisiin *ilmapiirityyppeihin* (ethical climate types) esimerkiksi sen mukaan, korostuuko organisaation toiminnassa toisista välittäminen, toimijoiden itsenäisyys, lait ja koodit, yhteisesti sovitut säännöt tai välineellisyys (Victor & Cullen, 1988).

Tässä tutkimuksessa käytetään *eettisen organisaatiokulttuurin* käsitettä. *Kulttuuri* tarkoittaa Scheinin (1990) määritelmän mukaan ryhmässä opittuja sääntöjä, jotka kertovat, miten ryhmän sisäisiin ja ulkoisiin haasteisiin tulisi suhtautua. Yhteinen kulttuuri auttaa ennakoimaan ja ymmärtämään ryhmässä tapahtuvia asioita (Schein, 1990). *Organisaatiokulttuuri* muodostuu organisaatiossa jaettujen kokemusten kautta, ja se ilmenee kolmella tasolla: 1) näkyvinä toimintatapoina, 2) toimintatapojen taustalla olevina arvoina ja ideologioina sekä 3) itsestäänselvinä

pidettyinä taustaoletuksina (Schein, 1990). Organisaatiokulttuuria voidaan pitää eettisenä organisaatiossa, jossa erilaiset kontrolloivat tekijät lisäävät työntekijöiden eettistä toimintaa (Treviño, 1986). *Eettinen organisaatiokulttuuri* on näin ollen eettistä ilmapiiriä laajempi käsite, koska se määrittyy yhteisöllisesti ja kattaa organisaation toimintaan vaikuttavien asenteiden lisäksi organisaatiokulttuurissa määritellyt arvot sekä niihin vaikuttavat tekijät.

#### 1.4 Eettisten hyveiden malli

Koulupsykologien arvioita organisaatioidensa eettisestä kulttuurista tutkitaan tässä tutkimuksessa Kapteinin (2008) *eettisten hyveiden mallin* (Corporate Ethical Virtues Model, CEV) avulla. Eettisten hyveiden mallin taustalla on Aristoteleen hyve-etiikkaan pohjautuva, organisaation näkökulmaa korostava näkemys yritysten etiikasta (Solomon, 2004). Sen mukaan organisaatiot hyötyvät yksittäisten työntekijöiden eettisestä toiminnasta, jota ne ovat osaltaan velvollisia määrittelemään ja tukemaan (Solomon, 2004).

Kapteinin eettisten hyveiden mallissa on kuvattu kahdeksan hyvettä, jotka säätelevät, mahdollistavat ja korjaavat organisaation eettistä toimintaa (Kaptein, 2008). Näitä hyveitä ovat 1) *selkeys* (clarity), 2) *lähiesimiehen esimerkillisyys* (congruency of supervisors), 3) *ylimmän johdon esimerkillisyys* (congruency of management), 4) *toteutettavuus* (feasibility), 5) *organisaation tuki* (supportability), 6) *läpinäkyvyys* (transparency), 7) *keskusteltavuus* (discussability) ja 8) *toiminnan seuraukset* (sanctionability) (Kaptein, 2008; ks. katsaus Huhtala, 2013).

*Selkeys* tarkoittaa Kapteinin (2008) mukaan sitä, että organisaatiossa tulisi olla ilmaistuna selkeästi ja konkreettisesti, minkälaista eettistä toimintaa työntekijöiltä odotetaan. Tiedossa olevat odotukset ovat tärkeitä työntekijän eettistä päätöksentekoa ohjaavia tekijöitä, koska tavallinen arkijärjen avulla päättely ei useinkaan riitä työelämässä kohdattavien eettisten kysymysten ratkaisemiseen (Kaptein, 2008). Koulupsykologien osalta toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat psykologien ammattieettiset periaatteet (Nevalainen, 2007), ja kouluyhteisössä voi lisäksi olla muita kirjattuja toimintaohjeita, kuten esimerkiksi kunnallinen lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma sekä ohjeet kriisitilanteissa toimimiseen. Uusi oppilas- ja opiskelijahuoltolaki antaa aikaisempaa selkeämmät suuntaviivat koulupsykologien työskentelylle painottamalla yhteisöllisiä ja ennaltaehkäiseviä toimia, määrittämällä aikarajat ensimmäisen tapaamisen järjestämiselle ja selventämällä monialaisuuteen ja yhteistyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä (Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013).

*Lähiesimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyys* kuvaavat Kapteinin (2008) mallissa sitä, että myös johtoportaahan tulisi toimia organisaation normatiivisesti määriteltyjen toimintatapojen mukaisesti. Ristiriitainen toiminta julkisesti lausuttuja arvoja vastaan herättää työntekijäportaassa epäilyksiä arvojen merkityksellisyydestä, kun taas johtoportaahan esimerkillisyys tukee koko organisaation eettisyyttä, koska työntekijät ottavat mallia arvostamiensa johtajien ja esimiesten toiminnasta (Kaptein, 2008). Koulupsykologin työssä tällä alueella tulee haasteita erityisesti silloin, jos esimies toimii toisella hallinnonalalla, jossa esimerkiksi taloudelliset arvot korostuvat lasten ja nuorten hyvinvoinnista huolehtimisen sijaan. Kunnallisessa päätöksenteossa ylimmän johdon toiminta voi jäädä koulupsykologien näkökulmasta etäiseksi ja näkymättömäksi.

Organisaation tulisi myös luoda olosuhteet, joissa velvollisuuksien toteuttaminen on mahdollista, mitä Kaptein (2008) kuvaa *toteutettavuudella*. Koulupsykologien työssä eettisiä ristiriitoja nousee tässä suhteessa erityisesti silloin, kun kunnan taloudelliset resurssit ja omat ajalliset resurssit eivät riitä suurten asiakasmäärien puitteissa työn laadukkaaseen hoitamiseen. Sitovia määräyksiä koulupsykologien ja asiakasmäärien suhteista ei ole (Psykologiliiton lausunto oppilas- ja opiskelijahuoltolaista eduskunnalle, 2013). Lisäksi työskentelytilojen ja äänieristykseen puutteet saattavat hankaloittaa luottamuksellisten asioiden käsittelyä sekä asianmukaisten tutkimus-, tukikeskustelu- ja neuvottelutilanteiden järjestämistä.

*Organisaation tuella* Kaptein (2008) tarkoittaa sitä, kuinka organisaatiossa tuetaan työntekijöiden taitoja tunnistaa eettiset normit ja sitoutua niiden mukaan toimimiseen. Koulupsykologien osalta haasteita voi tulla erityisesti silloin, kun koulupsykologi työskentelee useissa eri toimipisteissä, joissa on keskenään erilaiset eettiset koodistonsa ja toimintatapansa. Perehdyttäminen, lisäkoulutus ja työnohjaus ovat tässä suhteessa hyvin tärkeitä eettisen toiminnan tukikeinoja koulupsykologeille (Nevalainen, 2007).

Jotta työntekijät voisivat ymmärtää ja ottaa huomioon myös toimintansa seuraukset, niitä tulisi Kapteinin (2008) mukaan voida havainnoida ja tarvittaessa myös puuttua epäkohtiin, mitä kuvataan *läpinäkyvyyden* käsitteellä. Koulupsykologien työnkuvaan on perinteisesti kuulunut paljon itsenäistä asiakastyötä, mikä vähentää läpinäkyvyyttä. Kouluyhteisön toimijoilla on usein selkeät omat roolit ja toimintakentät, ja toisen toimintaan puuttuminen voidaan kokea hankalaksi erityisesti eri ammattialojen välillä (Puhakka, 2007). Toisaalta yhä yleistyvä työskentely monialaisissa ryhmissä voi luoda edellytyksiä sille, että myös työskentelyyn liittyviä epäkohtia voidaan käsitellä avoimemmin ja kehittää toimintaa yhdessä eettisemmäksi.

Tämä edellyttää myös *keskusteltavuutta*, jolla Kaptein (2008) viittaa avoimeen keskustelukulttuuriin, jossa voidaan nostaa huomattuja epäkohtia keskusteluun ilman minkään osapuolen syytelyä. Esimiehellä on keskeinen rooli keskustelukulttuurin luomisessa, ja lisäksi

koulupsykologien on mahdollista dialogisella työotteellaan vahvistaa keskustelevuutta työyhteisöissään.

Kapteinin (2008) mukaan selkeät *toiminnan seuraukset* eettisestä tai epäeettisestä toiminnasta kannustavat sekä osallisia että toimintaa seuranneita tahoja eettisempään toimintaan. Koulupsykologien osalta myönteiset seuraamukset eivät useinkaan ole kovin selkeitä: ne voivat tarkoittaa esimerkiksi kiitosta esimerkillisestä toiminnasta hankalassa tilanteessa. Psykologin epäeettinen toiminta käsitellään kollegan tai esimiehen kanssa ja tarvittaessa psykologien ammattieettisessä lautakunnassa (Nevalainen, 2007).

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää sitä eettisempänä, mitä runsaammin edellä mainittuja eettisiä hyveitä on havaittavissa työyhteisön toiminnassa, arvoissa ja asenteissa.

## **1.5 Eettisen organisaatiokulttuurin yhteydet organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikaisiin**

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu useimmiten huomioimatta eettistä näkökulmaa (Ashman & Winstanley, 2006), ja organisaatiokulttuurin eettisyyden ja työntekijöiden työpaikanvaihtoaikaisien yhteyksiä on tutkittu vasta hyvin vähän. Viime aikoina lisääntyneet tutkimukset osoittavat organisaatiokulttuurin eettisyyden kytkeytyvän työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Mitä vahvempi eettinen organisaatiokulttuuri organisaatiossa oli, sitä vähemmän johtajat ja työntekijät kokivat eettistä kuormittuneisuutta ja sitä paremmin he kokivat voivansa työssään (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011; Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013). Vahvan eettisen organisaatiokulttuurin työpaikoissa työntekijät olivat myös tyytyväisempiä ja sitoutuneempia ja heillä oli enemmän aikeita pysyä nykyisessä työpaikassaan verrattuna heikon eettisen organisaatiokulttuurin työntekijöihin (Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas, & Fontrodona, 2013). Vastikään julkaistun kahden vuoden seurantatutkimuksen mukaan vahva organisaatiokulttuurin eettisyys myös ennusti johtajien vähäisempiä työpaikan vaihtoja (Pihlajasaari, Feldt, Mauno, Lämsä, & Huhtala, 2014). Toisaalta epäeettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri oli yhteydessä johtajien työpaikan vaihtoa ja ennen aikaiselle eläkkeelle lähtöä koskeviin tavoitteisiin (Huhtala ym., 2013).

Vahvaa eettistä organisaatiokulttuuria voidaankin pitää työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Demerouti, ym., 2001) mukaisena työn voimavarana, joka vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioonsa ja samalla vähentää työpaikanvaihtoaikaisia.

## 1.6 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko taustatekijöillä (sukupuoli, ikä, työsuhteen muoto, työsuhteen kesto) yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoihanteisiin?

H1a: Sukupuolella ei ole yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoihanteisiin.

H1b: Mitä vanhempia koulupsykologit ovat, sitä voimakkaammin he ovat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä on työpaikanvaihtoihanteita.

H1c: Vakituksessa työsuhteessa työskentelevät koulupsykologit ovat sitoutuneet organisaatioonsa voimakkaammin kuin määräaikaissessa työsuhteessa työskentelevät koulupsykologit ja heillä on vähemmän työpaikanvaihtoihanteita kuin määräaikaissessa työsuhteessa työskentelevillä koulupsykologeilla.

H1d: Mitä pidempään koulupsykologit ovat työskennelleet nykyisen työnantajansa palveluksessa, sitä voimakkaammin he ovat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä on työpaikanvaihtoihanteita.

2. Onko organisaatiokulttuurin eettisyydellä (kokonaiskulttuuri, kahdeksan hyvettä) yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoihanteisiin sen jälkeen, kun taustatekijät on kontrolloitu?

H2: Mitä vahvemiksi koulupsykologit arvioivat työpaikkansa organisaatiokulttuurin eettisyyden, sitä voimakkaammin he ovat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä on työpaikanvaihtoihanteita.

## 2. MENETELMÄT

### 2.1 Tutkittavat

Tutkimuksen aineisto kerättiin Internet-pohjaisena kyselynä Psykologiliiton koulupsykologien työryhmään kuuluvilta koulupsykologeilta huhtikuussa 2014 yhteistyössä koulupsykologien toimikunnan kanssa. Pyyntö tutkimukseen osallistumisesta ja linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin toimikunnan kautta sähköpostitse kaikille Psykologiliiton rekisteriin kuuluville koulupsykologeille ( $N = 548$ ), ja lisäksi tutkimuksesta tiedotettiin koulupsykologien Facebook-ryhmässä. Otoksesta karsiutui 10 vastaajaa toimimattoman sähköpostiosoitteen vuoksi, joten lopullinen otos oli 538. Kyselyn vastaukset lähetettiin suoraan tutkijoille. Tutkimukseen vastasi 270 koulupsykologia, ja vastausprosentti oli 50,2.

Kyselyyn vastanneista psykologeista ( $n = 270$ ) valtaosa (94 %,  $n = 255$ ) oli naisia, miesten osuus jäi hyvin pieneksi (6 %,  $n = 15$ ). Vastanneiden keski-ikä oli 39 vuotta ( $kh = 9.9$ , vaihteluväli 25–64). Vastanneista neljäsosa (26 %) oli valmistunut enintään kolme vuotta aiemmin (2011–2014), hieman yli kolmannes (37 %) 4–10 vuotta aiemmin (2003–2010) ja yhtä suuri osuus (37 %) yli 10 vuotta aiemmin (ennen vuotta 2003). Suurin osa (81 %) työskenteli vakituisessa työsuhteessa, viidesosalla (19 %) työsuhde oli määräaikainen. Puolet vastanneista (52 %) oli työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa enintään kolme vuotta, joka kolmas (30 %) 4–10 vuotta ja vajaa viidesosa (18 %) yli 10 vuotta, (ka 6.3 v., vaihteluväli 0–38 vuotta). Koulupsykologien vastuualueelle kuului keskimäärin 1159 oppilasta ( $kh. 640$ , vaihteluväli 80–5000).

### 2.2 Edustavuusanalyysi

Vastaamatta jättäneistä koulupsykologeista tiedettiin sukupuoli ja luokiteltu ikä vuosissa (25 tai nuorempi, 26–30, 31–35, 36–40, 41–45, 46–50, 51–55, 56–60, 61 tai vanhempi). Ristiintaulukoinnin tulokset osoittivat, että kyselyyn vastanneet koulupsykologit ( $n = 270$ ) eivät eronneet vastaamatta jättäneistä ( $n = 268$ ) sukupuolen suhteen ( $\chi^2(1) = 1.96$ ,  $p > .05$ ) eivätkä luokitellun iän suhteen ( $\chi^2(8) = 10.48$ ,  $p > .05$ ).

## 2.3 Menetelmät ja muuttujat

*Organisaatioon sitoutumista* tutkittiin organisaatioon sitoutumisen kyselyn viidellä osiolla, jotka kuvaavat tunneperäistä organisaatioon sitoutumista (esimerkiksi ”Tunnen olevani tunteellisesti kiintynyt tähän työpaikkaan”) (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä viisiportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 5 = samaa mieltä). Osioiden pistemääristä muodostettiin organisaatioon sitoutumista kuvaava keskiarvosummamuuttuja, jonka suuret arvot kuvaavat voimakasta sitoutumista organisaatioon.

*Työpaikanvaihtoaikeita* tutkittiin yhdellä väittämällä (”On todennäköistä, että vaihdan työpaikkaa lähitulevaisuudessa”), jota pyydettiin arvioimaan seitsenportaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä). Vastaavanlaista kysymystä on käytetty muissakin tutkimuksissa selvittäessä työpaikanvaihtoaikeita (Meyer, Allen, & Smith, 1993; Pihlajasaari ym., 2014).

*Organisaatiokulttuurin eettisyyttä* tutkittiin Corporate Ethical Virtues -mallin 58-osioiden kyselyn (Kaptein, 2008) pohjalta tehdyllä lyhennetyllä 32-osioidella kyselyllä (DeBode, Armenakis, Field, & Walker, 2013). Kyselyssä arvioitiin organisaatiokulttuurin kahdeksaa hyvettä kutakin neljällä väittämällä: 1) *selkeys* (esimerkiksi ”Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti”), 2) *esimiehen esimerkillisyys* (esimerkiksi ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”), 3) *johdon esimerkillisyys* (esimerkiksi ”Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja”), 4) *toteutettavuus* (esimerkiksi ”Minulla on riittävästi resursseja, jotta voin hoitaa tehtäväni vastuullisesti”), 5) *organisaation tuki* (esimerkiksi ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri”), 6) *läpinäkyvyys* (esimerkiksi ”Työyhteisössäni valvotaan riittävästi rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa”), 7) *keskusteltavuus* (esimerkiksi ”Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta”) ja 8) *toiminnan seuraukset* (esimerkiksi ”Työyhteisössämme eettisestä toiminnasta palkitaan”). Vastausasteikko oli kuusiportainen (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Jokaiselle hyveelle laskettiin keskiarvosummamuuttujat, joiden suuret arvot kuvaavat hyveen runsasta esiintymistä organisaatiossa. Lisäksi koko kyselystä (kaikki 32 osiota) laskettiin keskiarvosummamuuttuja, jonka suuret arvot kuvaavat vahvaa eettistä organisaatiokulttuuria. Kyselyn rakennevaliditeetti on todettu aikaisemmassa tutkimuksessa hyväksi (deBode ym., 2013).

Taustatekijöistä analyysiin otettiin mukaan sukupuoli (nainen/mies), ikä (vuosissa), työsuhteen muoto (vakituinen/määräaikainen) sekä työsuhteen kesto (vuosissa).

Tutkimuksen muuttujien keskeiset tiedot on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Osoiden lukumäärät, muuttujien vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat ja summamuuttujien reliabiliteetit

Muuttujat <sup>a</sup>	osoiden lukumäärä	vaihteluväli	ka	kh	Cronbachin alfa
1. Sukupuoli	1	1–2	-	-	
2. Ikä	1	25–64	38.62	9.92	
3. Työsuhteen muoto	1	1–2	-	-	
4. Työsuhteen kesto	1	0–38	6.27	7.41	
5. Organisaatioon sitoutuminen	5	1–5	3.18	0.86	.83
6. Työpaikanvaihtoaikeet	1	1–7	3.92	1.83	
7. Selkeys	4	1–6	4.22	1.15	.90
8. Lähiesimiehen esimerkillisyys	4	1–6	4.52	1.17	.94
9. Ylimmän johdon esimerkillisyys	4	1–6	3.65	1.13	.92
10. Toteutettavuus	4	1–6	4.28	0.98	.75
11. Organisaation tuki	4	1–6	4.10	0.94	.84
12. Läpinäkyvyys	4	1–6	3.76	0.94	.85
13. Keskusteltavuus	4	1–6	4.14	1.00	.90
14. Toiminnan seuraukset	4	1–6	3.62	0.81	.75
15. Eettinen organisaatiokulttuuri	32	1–6	4.03	0.77	.95

<sup>a</sup> Taustamuuttujien luokat: 1 ) Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), 2) Ikä vuosina, 3) Työsuhteen muoto ( 1 = vakituinen, 2 = määräaikainen) 4) Työsuhteen kesto vuosina.

## 2.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmistoa. Koulupsykologien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä sekä organisaatioon sitoutumisestaan ja työpaikanvaihtoaikeistaan tarkasteltiin keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Korrelaatioiden avulla tarkasteltiin taustatekijöiden ja tutkittujen muuttujien välisiä yhteyksiä. Lineaaristen regressioanalyysien avulla tarkasteltiin organisaatiokulttuurin eettisyyden yhteyksiä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikeisiin.

### **3. TULOKSET**

#### **3.1 Kuvailevat tulokset**

Muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 2. Korrelaatiot osoittivat, että vanhemmat, vakituudessa työsuhhteessa työskentelevät ja pidempään nykyisessä työpaikassaan työskennelleet koulupsykologit olivat voimakkaammin sitoutuneita organisaatioonsa ja heillä oli vähemmän työpaikanvaihtoaikkeitä kuin nuoremmilla, määräaikaisessa työsuhhteessa työskentelevillä ja lyhyemmän ajan nykyisessä työpaikassaan työskennelleillä koulupsykologeilla. Sukupuolella ei korrelaatioiden perusteella ollut merkitsevää yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen eikä työpaikanvaihtoaikkeisiin.

Korrelaatioiden perusteella mitä vahvemiksi koulupsykologit olivat arvioineet organisaationsa eettisen kulttuurin ja sen yksittäiset hyveet, sitä voimakkaammin he olivat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä oli työpaikanvaihtoaikkeitä.

#### **3.2 Eettinen organisaatiokulttuuri organisaatioon sitoutumisen ja työpaikanvaihtoaikkeitä selittäjänä**

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikkeisiin tarkasteltiin lineaaristen regressioanalyysien avulla (ks. taulukot 3 ja 4). Lineaaristen regressioanalyysien ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin sukupuoli, ikä, työsuhteen muoto ja työsuhteen kesto. Analyysijä varten muodostettiin ns. dummy-muuttujat sukupuolesta (1 = nainen, 0 = mies) ja työsuhteen muodosta (1 = vakituinen työsuhde, 0 = määräaikainen työsuhde). Toisella askeleella malliin lisättiin eettinen organisaatiokulttuuri.

Regressioanalyysien tulosten perusteella mitä vahvemiksi koulupsykologit arvioivat organisaationsa eettisen kokonaiskulttuurin, sitä voimakkaammin he olivat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä oli työpaikanvaihtoaikkeitä. Eettinen organisaatiokulttuuri selitti 27 % koulupsykologien organisaatioon sitoutumisen ja 29 % työpaikanvaihtoaikkeitä vaihtelusta sen jälkeen, kun taustatekijöiden vaikutus oli kontrolloitu.

TAULUKKO 2. Muuttujien<sup>a</sup> väliset keskinäiset korrelaatiot

	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>1</sup>	4 <sup>2</sup>	5 <sup>2</sup>	6 <sup>2</sup>	7 <sup>2</sup>	8 <sup>2</sup>	9 <sup>2</sup>	10 <sup>2</sup>	11 <sup>2</sup>	12 <sup>2</sup>	13 <sup>2</sup>	14 <sup>2</sup>	15 <sup>2</sup>
1. Sukupuoli															
2. Ikä	-.11														
3. Työsuhteen muoto	.11	-.31**													
4. Työsuhteen kesto	-.07	.72**	-.48**												
5. Organisaatioon sitoutuminen	-.04	.24**	-.19**	.24**											
6. Työpaikanvaihtoaikheet	.10	-.38**	.32**	-.35**	-.60**										
7. Selkeys	-.00	.16**	-.14**	.17**	.45**	-.32**									
8. Lähiesimiehen esimerkillisyys	.04	.06	-.01	.07	.35**	-.24**	.46**								
9. Ylimmän johdon esimerkillisyys	.07	.06	-.04	.06	.28**	-.20**	.44**	.57**							
10. Toteutettavuus	.08	.18**	-.07	.07	.37**	-.34**	.53**	.38**	.40**						
11. Organisaation tuki	-.03	.04	-.11	.04	.42**	-.19**	.54**	.49**	.51**	.42**					
12. Läpinäkyvyys	.02	.05	-.05	-.02	.21**	-.21**	.50**	.39**	.53**	.45**	.50**				
13. Keskusteltavuus	.01	-.03	.02	-.03	.32**	-.21**	.54**	.53**	.63**	.48**	.70**	.61**			
14. Toiminnan seuraukset	.12	-.06	.04	-.05	.31**	-.15**	.52**	.46**	.62**	.48**	.56**	.58**	.72**		
15. Eettinen organisaatio- kulttuuri	.06	.09	-.07	.07	.45**	-.31**	.75**	.73**	.78**	.68**	.77**	.74**	.85**	.80**	

<sup>1</sup> Spearmanin korrelaatio; <sup>2</sup> Pearsonin korrelaatio; <sup>a</sup> Taustamuuttujien luokat: 1 ) Sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), 2) Ikä vuosina, 3) Työsuhteen kesto vuosina, 4) Työsuhteen muoto (1 = toistaiseksi voimassa oleva, 2 = määräaikainen); \*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05

TAULUKKO 3. Koulupsykologien organisaatioon sitoutumisen selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat <sup>a</sup>		.08**	.08**
1. Sukupuoli	.03		
2. Ikä	.10		
3. Työsuhteen muoto	.11		
4. Työsuhteen kesto	.10		
Askel 2: Eettinen organisaatiokulttuuri	.44***	.19***	.27***

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana; <sup>a</sup>Taustamuuttujien luokat: 1) Sukupuoli (1 = nainen, 0 = mies), 2) Ikä vuosina, 3) Työsuhteen kesto vuosina, 4) Työsuhteen muoto (1 = vakituinen, 0 = määräaikainen); \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

TAULUKKO 4. Koulupsykologien työpaikanvaihtoaikoiden selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla

Muuttujat	$\beta$	$\Delta R^2$	$R^2$
Askel 1: Taustamuuttujat <sup>a</sup>		.20***	.20***
1. Sukupuoli	-.07		
2. Ikä	-.22**		
3. Työsuhteen muoto	-.22***		
4. Työsuhteen kesto	-.09		
Askel 2: Eettinen organisaatiokulttuuri	-.30***	.09***	.29***

Huom.  $\beta$  = standardoitu regressiokerroin mallin viimeiseltä askeleelta, kun kaikki mallin muuttujat ovat mukana;  $\Delta R^2$  = selitysasteen ( $R^2$ ) muutos, kun askeleen kaikki muuttujat ovat mukana; <sup>a</sup>Taustamuuttujien luokat: 1) Sukupuoli (1 = nainen, 0 = mies), 2) Ikä vuosina, 3) Työsuhteen kesto vuosina, 4) Työsuhteen muoto (1 = vakituinen, 0 = määräaikainen); \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

Analyysiä jatkettiin tekemällä 16 lineaarista regressioanalyysiä, joissa tutkittiin organisaatiokulttuurin kahdeksan hyveen yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikeisiin. Regressioanalyysien ensimmäisellä askeleella kontrolloitiin taustatekijät ja toisella askeleella lisättiin tutkittava hyve yksi kerrallaan. Organisaatiokulttuurin kaikki hyveet selittivät merkitsevästi koulupsykologien organisaatioon sitoutumista ja työpaikanvaihtoaikeita sen jälkeen, kun taustatekijät oli kontrolloitu: mitä vahvemmit koulupsykologit arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin yksittäiset hyveet, sitä voimakkaammin he olivat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä oli työpaikanvaihtoaikeita.

Mallit selittivät koulupsykologien organisaatioon sitoutumista seuraavasti: selkeys  $\beta = .42^{***}$  (koko mallin  $R^2 = .25^{***}$ ), lähiesimiehen esimerkillisyys  $\beta = .34^{***}$  ( $R^2 = .20^{***}$ ), ylimmän johdon esimerkillisyys  $\beta = .28^{***}$  ( $R^2 = .16^{***}$ ), toteutettavuus  $\beta = .35^{***}$  ( $R^2 = .20^{***}$ ), organisaation tuki  $\beta = .41^{***}$  ( $R^2 = .25^{***}$ ), läpinäkyvyys  $\beta = .21^{**}$  ( $R^2 = .12^{***}$ ), keskusteltavuus  $\beta = .34^{***}$  ( $R^2 = .19^{***}$ ) ja toiminnan seuraukset  $\beta = .33^{***}$  ( $R^2 = .19^{***}$ ).

Mallit selittivät koulupsykologien työpaikanvaihtoaikeita seuraavasti: selkeys  $\beta = -.25^{***}$  (koko mallin  $R^2 = .26^{***}$ ), lähiesimiehen esimerkillisyys  $\beta = -.24^{***}$  ( $R^2 = .26^{***}$ ), ylimmän johdon esimerkillisyys  $\beta = -.19^{**}$  ( $R^2 = .24^{***}$ ), toteutettavuus  $\beta = -.31^{***}$  ( $R^2 = .29^{***}$ ), organisaation tuki  $\beta = -.17^{**}$  ( $R^2 = .23^{***}$ ), läpinäkyvyys  $\beta = -.21^{**}$  ( $R^2 = .24^{***}$ ), keskusteltavuus  $\beta = -.24^{***}$  ( $R^2 = .26^{***}$ ) ja toiminnan seuraukset  $\beta = -.21^{***}$  ( $R^2 = .25^{***}$ ).

## 4. POHDINTA

### 4.1 Koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen kytkeytyvät ikä, työsuhteen muoto ja työsuhteen kesto

Tutkimuksessa selvitettiin koulupsykologien sukupuolen, iän, työsuhteen muodon ja työsuhteen keston yhteyttä heidän organisaatioon sitoutumiseensa ja työpaikanvaihtoaikaisiinsa. Odotusten (H1b–d) mukaisesti vanhemmat, vakituudessa työskentelevät ja pidempään nykyisessä työpaikassaan työskennelleet koulupsykologit olivat sitoutuneempia organisaatioonsa ja heillä oli vähemmän työpaikanvaihtoaikaita kuin nuoremmilla, määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä ja lyhyemmän ajan nykyisessä työpaikassaan työskennelleillä koulupsykologeilla. Tulos on osittain samansuuntainen kuin yhdysvaltalaisutkimuksessa (Jones, 2006), jossa pidempään nykyisessä työpaikassaan työskennelleet koulupsykologit olivat voimakkaammin sitoutuneita organisaatioonsa, mutta kyseisessä tutkimuksessa iällä ei ollut yhteyttä organisaatioon sitoutumisen voimakkuuteen. Tulos on yhdenmukainen muihin ammattiryhmiin kohdistuneiden tutkimuksien kanssa (ks. katsaus ja meta-analyysi, Mathieu & Zajac, 1990; ks. meta-analyysit Meyer ym., 2002; Rhodes, 1983; Tett & Meyer, 1993).

Tulosta voivat selittää monet tekijät. Nuorilla koulupsykologeilla voi työntekijän ja organisaatioon yhteensopivuusteorian (Chatman, 1989) mukaisesti olla vanhempia koulupsykologeja enemmän aikeita siirtyä nykyisestä työpaikasta itselle sopivampaan työpaikkaan ammatti-identiteetin voimakkaamman kehittymisen vuoksi. Nuorilla koulupsykologeilla on lisäksi vanhempia tyypillisemmin sellaisia perhesyitä, kuten pienen lapsen hoitovapaa tai puolison työn vuoksi toiselle paikkakunnalle muuttaminen, jotka voivat heikentää nykyiseen organisaatioon sitoutumista ja lisätä työpaikanvaihtoaikaita. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevä koulupsykologi joutuu luonnollisesti vakituista työntekijää enemmän miettimään seuraavaan työpaikkaan siirtymistä. Lyhytkestoisissa työsuhteissa tunneperäinen sitoutuminen voi jäädä heikommaksi, koska suhteet esimieheen, työtovereihin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin sekä käsitys omasta työnkuvasta eivät ehdi vahvistua. Toisaalta kokeneemmat koulupsykologit voivat olla myös laskelmoivasti sitoutuneempia (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991) kuin vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet koulupsykologit, koska heille on karttunut enemmän työn voimavaratekijöitä (Demerouti ym., 2001) ja taloudellisia etuja, kuten ikälisiä, joista

luopuminen uuden työpaikan vuoksi voisi olla epäedullisempää kuin nykyisessä työpaikassa pysyminen.

Odotusten (H1a) mukaisesti sukupuolella ei ollut yhteyttä koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen. Tulos on erisuuntainen kuin yhdysvaltalais tutkimuksessa, jossa koulupsykologeina toimineet naiset olivat miehiä sitoutuneempia organisaatioonsa (Jones, 2006). Tulosten eroavuutta voi selittää se, että kyseisessä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista oli mitattu eri väittämällä kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi tässä tutkimuksessa miesten osuus oli hyvin vähäinen, joten sukupuolten välisten erojen tulisi olla hyvin suuria yltääkseen tilastollisesti merkitseviksi. Tulos kuitenkin vastaa muiden ammattiryhmien osalta saatuja tutkimustuloksia siitä, ettei sukupuolella ole yhteyttä organisaation sitoutumiseen (ks. meta-analyysi Meyer ym., 2002).

Sukupuolella ei odotusten (H1a) mukaisesti ollut yhteyttä myöskään koulupsykologien työpaikanvaihtoihteisiin. Koulupsykologien sukupuolen ja työpaikanvaihtoihteiden yhteyksistä ei ole saatavilla tutkimustuloksia. Muiden ammattiryhmien osalta tutkimuksissa on saatu sekä samantyyppisiä erisuuntaisia tuloksia (ks. meta-analyysi Griffeth ym., 2000; Lee, 2012). On mahdollista, että niissä maissa ja ammateissa, joissa naisten ja miesten työmarkkina-asetat ja uranäkymät eroavat toisistaan voimakkaasti, sukupuolella on enemmän merkitystä työpaikanvaihtoihteiden määrässä. Koska Suomessa kunnallisella alalla työskentelevillä koulupsykologeilla on sukupuolesta riippumatta samanlaiset työllistymis- ja urakehitysmahdollisuudet sekä palkkaus, ei myöskään työpaikanvaihtoihteissa ole merkittäviä eroja. Myös miesten vähäinen osuus tässä tutkimuksessa voi selittää sitä, ettei tilastollisesti merkitseviä eroja naisten ja miesten työpaikanvaihtoihteissa tullut esille.

## **4.2 Koulupsykologien organisaatioon sitoutuminen voimakkainta vahvassa eettisessä organisaatiokulttuurissa**

Tulokset osoittivat odotusten (H2) mukaisesti, että mitä myönteisemmin koulupsykologit olivat arvioineet organisaationsa eettisen kulttuurin kokonaisuudessaan, sitä voimakkaammin he olivat sitoutuneet organisaatioonsa ja sitä vähemmän heillä oli työpaikanvaihtoihteita. Eettisestä organisaatiokulttuurista on saatavilla vasta niukasti ja muihin työntekijäryhmiin kohdistuneita tutkimustuloksia. Tulos on kuitenkin samansuuntainen kuin tutkimuksissa, joissa vahva eettinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä työntekijöiden ja johtajien vähäisempään eettiseen kuormittumiseen, parempaan työhyvinvointiin, vahvempaan työpaikkaan sitoutumiseen ja

vähäisempiin toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin (Huhtala ym., 2011; Huhtala ym., 2013; Ruiz-Palomino ym., 2013; Pihlajasaari ym., 2013; Pihlajasaari ym., 2014) ja joissa epäeettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyi johtajien työpaikan vaihtoa ja ennenaikaiselle eläkkeelle lähtemistä koskeviin tavoitteisiin (Huhtala ym., 2013).

Tuloksia voidaan selittää arvokongruenssiteorialla (O'Reilly ym. 1991), jonka mukaan työntekijä sitoutuu arvojaan vastaavaan työpaikkaan, sekä organisatorisella tukiteorialla (Eisenberger ym., 1986), jonka mukaan työntekijöitä tukevassa eettisessä organisaatiossa työntekijät sitoutuvat vastavuoroisesti toimimaan organisaationsa hyväksi. Lisäksi vahvaa eettistä organisaatiokulttuuria voidaan pitää työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Demerouti ym., 2001) mukaisena työn voimavarana, joka vahvistaa kuormittavaa työtä tekevien koulupsykologien työpaikkaan sitoutumista ja vähentää heidän työpaikanvaihtoaikaitaan.

Yksittäisiä hyveitä tarkastellessa esille nousivat selkeys ja toteutettavuus, jotka selittivät koulupsykologien vähäisiä työpaikanvaihtoaikaita yksinään yhtä paljon kuin organisaatiokulttuurin vahva kokonaiseettisyys. Tulosta voi selittää se, että selkeät eettiset toimintaohjeet ja mahdollisuudet eettisesti toimimiseen ovat hyvin lähellä psykologien ammattieettisiä periaatteita. On ymmärrettävää, että koulupsykologi miettii työpaikan vaihtamista, jos näin keskeisissä eettisen työnteon edellytyksissä on suuria puutteita. Seuraavaksi eniten vähäisiä työpaikanvaihtoaikaita selittivät lähiesimiehen esimerkillisyys ja keskusteltavuus.

Koulupsykologien organisaatioon sitoutumista selitti puolestaan parhaiten organisaatiokulttuurin kokonaiseettisyys, eikä minkään yksittäisen hyveen merkitys korostunut. Tulos voi selittyä sillä, että organisaatiokulttuurin eettisyys muodostuu eettisten hyveiden mallissa (Kaptein, 2008) useista hyveistä, joita voidaan pitää työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisina voimavaroina (Demerouti ym., 2001). Eri hyveet voivat vahvistaa organisaatioon sitoutumista keskenään erilaisten mekanismien avulla ja siten yhdessä enemmän kuin mikään hyve yksinään. Yksittäisistä hyveistä merkittävimpiä koulupsykologien organisaatioon sitoutumisen selittäjiä olivat selkeys, organisaation tuki, lähiesimiehen esimerkillisyys ja toteutettavuus.

Tuloksesta voidaan päätellä, että koulupsykologien organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikanvaihtoaikaisiin vaikuttavat pääosin samat organisaation eettisen kulttuurin hyveet. Selkeys, lähiesimiehen esimerkillisyys ja toteutettavuus tukevat koulupsykologin organisaatioon sitoutumista esiintyessään organisaatiossa vahvoina, mutta puutteet samoissa hyveissä saattavat lisätä suuremmin koulupsykologien aikeita vaihtaa työpaikkaa. Työyhteisön tuen hyve puolestaan vahvistaa enemmän koulupsykologien organisaatioon sitoutumista, kun taas keskusteltavuuden hyve liittyy selkeämmin vähäisiin työpaikanvaihtoaikaisiin. Ero voi selittyä sillä, että työyhteisön taholta saatava tuki tarkoittaa koulupsykologin työssä usein eettisten kysymysten pohdintaa yhdessä

työtovereiden kanssa, mikä voi vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten koulupsykologien tunneperäistä organisaatioon sitoutumista. Toisaalta myös organisatorisen tukiteorian (Eisenberg ym., 1986) mukaan työntekijöiden tukeminen voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Keskusteltavuuden puutteista voi puolestaan seurata ongelmien kasautumista, riitaa työntekijöiden välillä ja työilmapiirin heikentymistä, mikä voi johtaa suuremmin koulupsykologien työpaikanvaihtoaikeiden lisääntymiseen.

### **4.3 Vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimussuositukset**

Tutkimuksen vahvuutena on sen tuottama uusi tieto koulupsykologien organisaatiokulttuurin eettisyydestä, organisaatioon sitoutumisesta ja työpaikan vaihtoaikeista. Lisäksi tutkimus laajentaa viime vuosina voimistunutta eettisen organisaatiokulttuurin tutkimusta (katsaus ks. Huhtala, 2013) koskemaan myös koulupsykologien ammattikuntaa. Tutkimuksen otos on otettu kattavasta joukosta koulupsykologeja, ja vastaajajoukko edustaa hyvin suomalaisia koulupsykologeja sukupuolen ja iän suhteen, joten tulokset voi yleistää koskemaan suomalaisia koulupsykologeja. Tutkimuksessa on tarkasteltu organisaatiokulttuurin yhteyksiä sekä työntekijän myönteiseen käyttäytymiseen (organisaatioon sitoutuminen) että kielteisiin asenteisiin (työpaikanvaihtoaikeet), mikä antaa organisaatiokulttuurin eettisyyden mahdollisista seurauksista kattavamman kuvan.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa on hyvä huomioida sen rajoitteet. Koska tutkimuksen kohderyhmänä olivat koulupsykologit, tuloksia ei voida yhdistää koskemaan muita opiskeluhuollon työntekijöitä eikä muilla toimialoilla työskenteleviä psykologeja. Tutkimuksessa oli katoa, jonka taustalla olevista tekijöistä ei ole saatavissa tietoa. Tutkimuksessa käytetyn poikittaistutkimusasetelman vuoksi ei ole mahdollista tarkastella organisaatiokulttuurin, organisaatioon sitoutumisen ja työpaikan vaihtoaikeiden mahdollisia syy-seuraussuhteita eikä yhteyksiä myöhemmin toteutuviin työpaikan vaihtoihin.

Jatkossa olisikin hyödyllistä selvittää mediaattoritutkimuksilla, onko tutkimuksessa oletettu työntekijän ja organisaation arvojen yhteensopivuus välittämässä eettisen organisaatiokulttuurin, organisaatioon sitoutumisen ja työpaikanvaihtoaikeiden yhteyksiä.

#### 4.4 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimus osoitti, että organisaatioiden eettisen toiminnan edellytyksiä lisäämällä voidaan vahvistaa koulupsykologien organisaatioon sitoutumista ja vähentää heidän työpaikanvaihtoaikeitaan. Tämä on merkittävä havainto, koska koulupsykologien vaihtuvuus on suurta, ja monet koulupsykologit ovat nuoria psykologeja, jotka tutkimuksen perusteella ovat vähiten sitoutuneita ja heillä on eniten työpaikanvaihtoaikeita. On mahdollista, että organisaatiokulttuurin eettisyyteen panostamalla voitaisiin vähentää erityisesti nuorten psykologien työpaikan vaihtoja ja siitä organisaatiolle, asiakkaille ja heille itselleen aiheutuvia kielteisiä seurauksia.

Organisaatiokulttuurin eettisyyttä voidaan vahvistaa esimerkiksi varmistamalla, että organisaation eettiset toimintaohjeet ovat mahdollisimman selkeät ja konkreettiset (selkeyden hyve) ja niiden noudattamiseen on tarjolla hyviä esimerkkejä (lähiesimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyyden hyve) sekä riittävästi ohjausta ja koulutusta (organisaation tuen hyve). Organisaatiokulttuurin eettisyyden vahvistaminen edellyttää myös, että koulupsykologien asiakasmäärät ja muut työskentelyolosuhteet organisaatiossa mahdollistavat eettisesti toimimisen (toteutettavuuden hyve).

## LÄHTEET

- Ahtola, A. & Kiiski-Mäki, H. (2010). Koulupsykologinen työ Suomessa – opettajien ja muun oppilashuoltohenkilöstön näkemyksiä. *Psykologia*, 45(3), 234–249.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ashman, I., & Winstanley, D. (2006). The ethics of organizational commitment. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 142–153.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- DeBode, J., Armenakis, A., Feild, H., & Walker, A. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Huebner, E. S. (1992). Burnout among school psychologists: An exploratory investigation to its nature, extent, and correlates. *School Psychology Quarterly*, 7(2), 129–136.
- Huhtala, M. (2013). *Virtues that work : Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in Education, Psychology and Social Research, 479.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 265–282.

- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Jones, C. E. (2006). Factors associated with organizational commitment of school psychologists: An exploratory study. Väitöskirja. Iowa: University of Iowa. The Sciences and Engineering.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Koivisto, T. (2004). *Koulupsykologien psykososiaalisen työympäristön ja työuupumuksen yhteys*. Lisensiaattityö. Psykologia, Psykologian laitos, Jyväskylän yliopisto.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Lee, T. H. (2012). Gender differences in voluntary turnover: Still a paradox? *International Business Research*, 5(10), 19–28.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Nevalainen, V. (2007). Ammattietiikka ja koulupsykologi. Teoksessa Raninen, S. & Takalo, T. (toim.), *Psykologina koulussa* (s. 26–38). Helsinki: Edita.
- Oppilas- ja opiskelijahuoltolaki 1287/2013.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.

- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Huhtala, M., & Tolvanen, A. (2013). Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus*, 32, 75–94.
- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A.-M., & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*, 49(4), 267–282.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Psykologiliiton lausunto Oppilas- ja opiskelijahuoltolaista eduskunnalle. [viitattu 15.10.2014]. Saatavissa: [http://www.psyli.fi/files/846/Psykologiliiton\\_lausunto\\_Oppilas\\_ja\\_opiskelijahuoltolaki\\_2013.pdf](http://www.psyli.fi/files/846/Psykologiliiton_lausunto_Oppilas_ja_opiskelijahuoltolaki_2013.pdf).
- Puhakka, E. (2007). Työssä jaksaminen ja kehittyminen – yksin ja yksinäisenä. Teoksessa Raninen, S. & Takalo, T. (toim), *Psykologina koulussa* (s. 242–257). Helsinki: Edita.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328–367.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: the mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics* 116(1), 173–188.
- Salgado, J. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117–125.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Solomon, R. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organizational Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- 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.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *The Academy on Management Review*, 11, 601–617.

- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational basis of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1), 101–125.
- Vismanen, E. (2011). *Oppilashuolto Helsingissä. Odotukset, toiveet ja arjen todellisuus. Tutkimuksia 2011*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus. [viitattu 15.10.2014]. Saatavissa:  
[http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/11\\_11\\_03\\_Tutkimuksia\\_1\\_Vismanen.pdf](http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/11_11_03_Tutkimuksia_1_Vismanen.pdf).  
ISSN 1796-7228.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309–348.