

LOPPURAPORTTI 17.3.2014

**EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI JA HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI
ORGANISAATIOIDEN VÄLISEN VERTAILUN JA JOHTAJIEN
SEURANTATUTKIMUKSEN VALOSSA**

Tutkimushanke numero 110104

Hankkeen vastuhenkilö:

Taru Feldt, dosentti

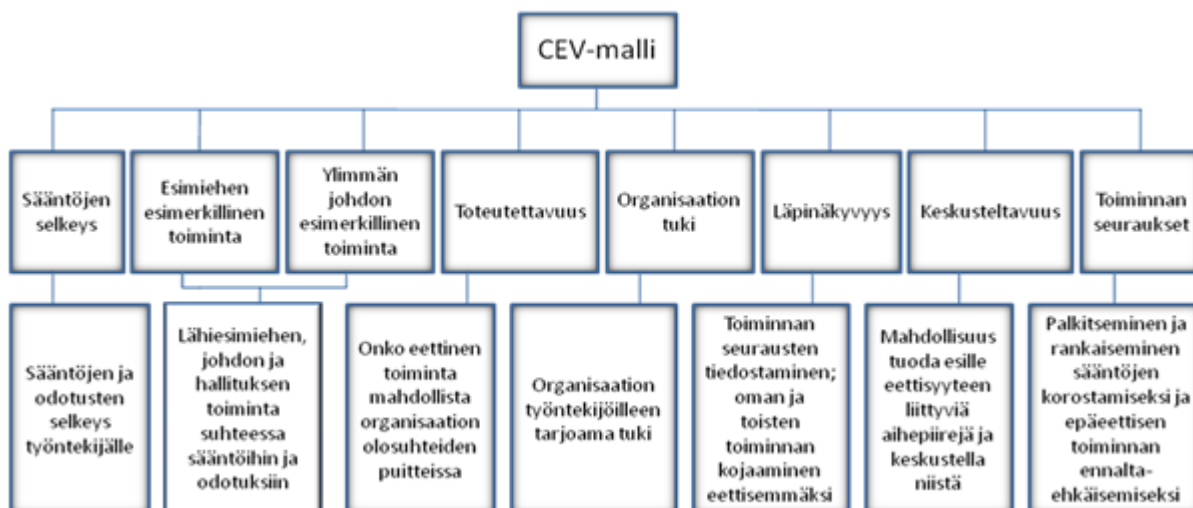
Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos

1. TUTKIMUSHANKKEEN TAUSTA: NÄKÖKULMA EETTISEEN ORGANISAATIOKULTTUURIIN

Tässä loppuraportissa esitetään lyhyt katsaus tutkimushankkeen päätuloksiin (ks. luku 4). Hankkeen kaikki tulokset on raportoitu yksityiskohtaisesti useina kansallisina ja kansainvälisinä alkuperäisartikkeleina ja raportteina, joiden lähdetiedot on annettu tämän katsauksen lopussa (ks. luku 5). Alkuperäisissä artikkeleissa ja julkaisuissa on esitetty tarkemmat tutkimuskysymykset ja tulosten perusteella on myös esitetty useita toimenpidesuosituksia. Hankkeen aineistoja on käytetty myös Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen opiskelijoiden opinnäytetöissä, joskaan niiden ohjausta tai tekemistä ei ole rahoitettu Työsuojelurahaston myöntämästä hankerahoituksesta. Luettelo tehdyistä opinnäytetöistä löytyy niin ikään tämän katsauksen lopusta. Hankkeen tuloksista on pidetty useita kansallisia ja kansainvälisiä kongressi- ja seminaariesityksiä, joiden tiedot on nähtävissä tämän loppuraportin lopussa.

Käsillä oleva tutkimushanke nosti ensimmäistä kertaa eettisen organisaatiokulttuurin systemaattisen tutkimuksen kohteeksi Suomessa. Kansainvälisestikin ottaen eettinen organisaatiokulttuuri on vielä melko tuore, joskin nopeasti kasvava tutkimusalue. Tutkimushanke avasi uusia ikkunoita myös työhyvinvoinnin tutkimukseen, sillä eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin henkilöstön hyvinvointia vasten. Monitieteelliselle työhyvinvoinnin tutkimukselle – kuten tässä hankkeessa yritys- ja organisaatioetiikan ja psykologisen stressiteorian yhdistävälle – on alati muuttuvassa työelämässä selkeä tarve.

Tutkimme tutkimushankkeessamme eettistä organisaatiokulttuuria Muel Kapteinin (1998, 1999, 2008; ks. Huhtala, 2013) organisaation eettiset hyveet -mallin (Corporate Ethical Virtues; CEV) näkökulmasta. Mallin mukaan organisaatiokulttuuri on sitä eettisempää mitä paremmin siihen kuuluvat kahdeksan hyvettä (ks. kuva 1) ovat organisaatiossa edustettuina. Kaptein on myös kehittänyt mallin pohjalta kyselymenetelmän eettisen organisaatiokulttuurin tutkimukseen, jonka validoimme suomalaisiin aineistoihin käsillä olevassa tutkimushankkeessa.



Kuva 1. CEV-mallin osa-alueet ja niiden sisällöt (Kaptein, 2008; ks. Huhtala, 2013)

CEV-mallissa *sääntöjen selkeys* viittaa siihen, kuinka ymmärrettävinä ja konkreettisina työntekijät ja johto kokevat eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt. Organisaatiossa, jossa selkeyden hyve ei toteudu, kasvaa riski epäeettiseen käyttäytymiseen,

koska työntekijät jäävät yksin oman intuitionsa varaan eettistä päätöksentekoa vaativissa tilanteissa. Intuitio ei kuitenkaan riitä arvioimaan käyttäytymisen eettisyyttä.

Esimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyys kuvaavat, miten hyvin lähiesimiesten ja ylimmän johdon toiminta vastaa organisaation eettisiä odotuksia ja sääntöjä. Johtajan roolissa olevien esimerkillinen toiminta on tärkeää, sillä työntekijät usein mallintavat johtajien käyttäytymistä etsien siitä vihjeitä omalle toiminnalleen.

Toteutettavuus viittaa henkilöstön käytössä olevien resurssien (aika, budjetoidut varat, tarvittavat työvälineet ja tieto) sekä toimivallan riittävyyteen, jotka mahdollistavat normatiivisiin odotuksiin vastaamisen. Kun toteutettavuuden hyve on edustettuna organisaatiossa, on työntekijöillä hyvät käytännön mahdollisuudet toimia yleisten eettisten normien ja odotusten mukaisesti kun taas riittävien resurssien ja toimivallan puuttuessa epäeettisen toiminnan katsotaan lisääntyvän.

Organisaation tuki tarkoittaa organisaation henkilöstölleen tarjoamaa tukea samaistua ja sitoutua organisaation normatiivisiin odotuksiin (Kaptein, 2008). Kun henkilöstölle tarjotaan tukea ja rohkaistaan sitoutumaan organisaatioon, edistetään samalla sen mukautumista organisaation eettisiin normeihin. Lisäksi organisaation tuella viitataan henkilöstön suhteiden luottamuksellisuuteen. Mikäli työyhteisössä vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, vaikeutuu myös eettisten sääntöjen noudattaminen.

Läpinäkyvyys osoittaa kuinka avoimesti epäeettinen toiminta ja sen seuraukset näkyvät organisaatiossa eli missä määrin johtajilla on mahdollisuus havainnoida alaistensa epäeettistä toimintaa ja sen seurauksia sekä toisin päin. CEV-mallissa läpinäkyvyyttä tarkastellaan myös horisontaalisesti eli missä määrin työntekijöillä on mahdollisuuksia havainnoida toistensa epäeettistä toimintaa sekä sen seurauksia. Läpinäkyvyyden hyveen ollessa edustettuna organisaatiossa koko henkilöstö antaa palautetta ja pyrkii korjaamaan sekä omaa että toisten käyttäytymistä eettisemmäksi.

Keskusteltavuus kuvaa sitä, missä määrin organisaatiossa on mahdollista nostaa esille eettisiä kysymyksiä ja keskustella niistä sekä epäeettisiksi oletetuista tapahtumista. Suljetussa keskustelukulttuurissa keskusteluun ei rohkaista, kriittisyyttä ei sallita ja mahdollisuudet oppia toisten kokemuksista, virheistä ja eettistä ristiriidoista menetetään. Hyvä keskustelukulttuuri auttaa työntekijöitä oppimaan virheistään, kun taas puhumattomuus tai puheenaiheiden mitätöinti johtaa moraaliseen stressiin ja vahvistaa epäeettistä kulttuuria.

Toiminnan seuraukset ilmaisee sen miten organisaatio palkitsee henkilöstöä eettisestä ja rankaisee epäeettisestä toiminnasta. Tällöin organisaatiossa opitaan välttämään epäeettistä käyttäytymistä ja pyrkimään eettisyyteen. Mikäli organisaation johto ei puutu epäeettiseen toimintaan tai pahimmillaan palkitsee epäeettisen käyttäytymisen, se viestii työntekijöille, että epäeettinen käytös on hyväksyttyä ja jopa toivottavaa. Sen sijaan mitä enemmän eettistä käyttäytymistä palkitaan, sitä vähemmän havaitaan epäeettistä toimintaa.

2. TUTKIMUSHANKKEEN TAVOITTEET

Eettistä organisaatiokulttuuria ei ole aiemmin tarkasteltu henkilöstön työhyvinvoinnin (esim. työuupumus, työn imu) näkökulmasta. Tämä on selkeä puute tutkimuksessa, sillä organisaation menestymisen keskeinen osatekijä on hyvinvoiva henkilöstö. Lähestyimme eettisen organisaatiokulttuurin ja henkilöstön työhyvinvoinnin välisten yhteyksien problematiikkaa psykologisen stressiteorian avulla, joka pohjautuu yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen (Person-Organization fit; Chatman, 1989). Teorian mukaan stressitekijä voidaan nähdä haastavana, kuormittavana tilanteena, kun taas stressireaktiot tyypillisesti ovat erilaisia psykologisia (esim. ahdistuneisuus, ärtyisyys, voimattomuus) tai somaattisia (mm. särty, unihäiriöt, terveysongelmat) tuntemuksia ja oireita, joita stressitekijät yksilössä herättävät.

Ristiriitakokemus voi kytkeytyä yksilön omien arvojen tai tarpeiden ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien väliseen suhteeseen. Sama näkemys – arvokonflikti – sisältyy myös malleihin, joita on esitetty työuupumuksen aiheuttajista. Olennaista stressiteoriaan pohjautuvassa näkemyksessä on subjektiivinen vastaavuuden kokemus arvojen ja mahdollisuuksien sekä kykyjen ja vaatimusten välillä: omakohtainen ristiriitakokemus koetaan kuormittavana. Mitä useammin tai mitä voimakkaampana työntekijä kokee ristiriitakokemuksia, sitä suurempi on hänen riskinsä stressin ja työuupumuksen (vakava stressioireyhtymä) kokemuksille. Vähäiset ristiriitakokemukset sen sijaan tukevat henkilön hyvinvointia työssä.

Edellä kuvattuun perustuen muodostimme tutkimukseemme teoreettisen mallin, jossa eettinen organisaatiokulttuuri heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin heidän subjektiivisen ristiriitakokemuksensa kautta. Eettinen organisaatiokulttuuri (tai sen puuttuminen) on yhteydessä siihen, millaisia mahdollisuuksia organisaatio luo yksilölle toimia eettisesti, millaisiin eettisiin päätöksentekotilanteisiin se työntekijänsä asettaa ja kuinka voimakasta psykologista ristiriitaa henkilö tilanteissa kokee. Tutkimusmallissamme eettiset dilemmat linkittyvät psykologisen stressiteorian stressitekijän käsitteeseen. Kohdatessaan eettisesti haastavan tilanteen (eettisen dilemman), työntekijä joutuu pohtimaan oman toimintansa, valintojensa tai päätöksiensä oikeellisuutta ja hyvyyttä. Kohdatessaan eettisesti haastavan tilanteen työntekijä joutuu *eettiseen päätöksentekotilanteeseen*, jossa hänen on valittava oma toimintatapansa kyseisessä tilanteessa.

Teoreettisen mallimme mukaan epäeettinen organisaatiokulttuuri altistaa henkilöstöä edellä kuvatuille kuormittaville ristiriitakokemuksille. Eettinen organisaatiokulttuuri vähentää ristiriidan kokemuksia, mutta ei välttämättä kuitenkaan poista eettisesti haastavia työtilanteita. Eettinen organisaatiokulttuuri tarjotessaan arvopohjan ja normiston työntekijälle kuitenkin vähentää ristiriitoihin liittyvän eettisen päätöksenteon aiheuttamia kuormittavuuskokemuksia (esim. eettisiä dilemmoja) ja myös mahdollistaa eettisesti haastavien tilanteiden ottamisen tarkastelun alle organisaatioissa. Tämä taas vähentää yksilön kuormittuneisuuden kokemuksia sekä edistää työhyvinvointia.

Asetimme tutkimuksellemme neljä päätavoitetta:

Tavoite 1:

Ensimmäisenä tavoitteenamme oli validoida eettistä organisaatiokulttuuria mittaava 58-osioinen kyselymenetelmä suomalaisiin aineistoihin (CEV-kysely; Kaptein, 2008). Tavoitteena oli erityisesti tutkia onko kyselyn rakenne validi ja ovatko sen kaikki osa-alueet reliaabeleja sekä poikkileikkaus- että pitkittäisaineistoissa.

Tavoite 2:

Toisena tavoitteena oli tutkia sitä, miten eettinen organisaatiokulttuuri koetaan tutkituissa organisaatioissa. Lisäksi tutkittiin eroavatko arvioinnit eettisestä organisaatiokulttuurista organisaatioittain.

Tavoite 3:

Kolmantena tavoitteena oli tutkia sitä, miten eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyy henkilöstön kohtaamiin eettisiin dilemmoihin, eli tilanteisiin, joissa on epätietoisuutta oikeista toimintatavoista tai joissa työntekijä joutuu toimimaan omien arvojen tai ohjeiden vastaisesti.

Tavoite 4:

Neljäntenä tavoitteena oli tutkia, miten eettinen organisaatiokulttuuri on yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu, sairauspoissaolot) sekä työpaikan vaihtoihinkin ja toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin.

3. TUTKIMUSAINEISTOT

Tutkimuksen aineistot olivat kyselyaineistoja, jotka kohdistettiin kolmen organisaation koko henkilöstölle (poikkileikkaustutkimus) sekä suomalaisille johtajille (kahden vuoden seurantatutkimus vuosina 2009 - 2011).

3.1. Kolmen organisaation henkilöstöt

Eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin kyselytutkimuksella keväällä 2011 kolmessa organisaatiossa, joita olivat kunta-alan kaupunkiorganisaatio, maakunnallinen pankki ja suunnittelutoimisto (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013). Kaupunkiorganisaatiosta tutkimukseen osallistui kaikkiaan 3123 työntekijää (vastausprosentti 40), jotka edustivat hallintopalveluja (n=137), teknisiä palveluja ja liiketoimintaa (n=343), sivistyspalveluja (n=734) sekä sosiaali- ja terveystyöpalveluja (n=1909). Pankista osallistui 187 työntekijää (vastausprosentti 70) ja suunnittelutoimistosta osallistui 287 työntekijää (vastausprosentti 56). Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot eri organisaatioissa on kuvattu tarkemmin Hallinnon tutkimus-lehdessä julkaistussa osatutkimuksessa (ks. Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013).

3.2. Suomalaisen johtajien seuranta-aineisto vuosina 2009 - 2011

Tutkimuksessa tutkittiin myös suomalaisia johtajia kahden vuoden seurantatutkimuksella (ks. Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014; Pihlajasaari, Feldt, Mauno, Lämsä, & Huhtala, 2014). Johtajat osallistuivat kyselytutkimukseen vuosina 2009 ja 2011. Otos poimittiin Suomen Ekonomiliiton ja Tekniikan akateemisten liiton jäsenrekistereistä. Tutkimuksen lähtötilanteessa vuonna 2009 kyselyn palautti 902 johtajaa (vastausprosentti 34). Vuoden 2009 kyselyyn vastanneista johtajista 70 prosenttia oli miehiä. Tutkittujen keski-ikä oli 46 vuotta (kh = 9.3, vaihteluväli 25–68). Yli puolet vastaajista edusti keskijohtoa, kolmannes johtoa ja loput ylintä johtoa. Tutkitut johtajat edustivat useita toimialoja: suurimpana (40 %) oli teollisuus-, energia- ja rakennusala, jonka jälkeen tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (15 %), palvelut liike-elämälle sekä kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (12 %). Johtajista alle kymmenen prosenttia edusti julkisen hallinnon, rahoitus- ja vakuutus toiminnan, kaupan, majoituksen ja ravitsemustoiminnan, koulutuksen ja muita (esim. media- ja terveystyöpalvelut) toimialoja.

Seurantatutkimus kohdistettiin vuonna 2011 niille tutkimukseen osallistuneille johtajille, jotka olivat vuoden 2009 kyselyssä antaneet luvan seurantakyselyyn lähettämiseen. Näitä henkilöitä oli 728. Kaikkiaan 464 henkilöä palautti seurantakyselyyn täytettynä. Seurantakyselyyn osallistuneista johtajista 18 prosenttia oli vaihtanut työpaikkaa kahden vuoden seurannan aikana. Tutkituista johtajista 67 % oli miehiä. Tutkittujen keski-ikä oli seuranta-vaiheessa 48 vuotta (kh = 9.0 vaihteluväli 27–70) ja he olivat toimineet nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin 11,5 vuotta (kh = 9.7, vaihteluväli 0–40). Puolet tutkituista edusti keskijohtoa, kolmannes johtoa ja loput ylintä johtoa. Toimialoista vahvimmin edustettuna oli teollisuus-, energia- ja rakennusala (37 %). Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut (13 %), palvelut liike-elämälle sekä kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (12 %) ja julkinen hallinto (11 %) olivat seuraavaksi vahvimmat toimialat. Loput johtajista (27 %) edustivat rahoitus- ja vakuutus toiminnan, kaupan, majoituksen ja ravitsemustoiminnan, koulutuksen ja muita (esim. media- ja terveystyöpalvelut) toimialoja.

3.3. Kyselyjen sisällöt

Organisaatioille ja johtajille kohdistetut kyselyt sisälsivät 58-osioisen Corporate Ethical Virtues –kyselyn (CEV-kysely; Kaptein, 2008), joka on kehitetty eettisen organisaatiokulttuurin mittaamiseen. Lisäksi kyselyt sisälsivät kysymyksiä tutkittujen taustatiedoista, eettisestä kuormittuneisuudesta, työhyvinvoinnista (työn imu, työuupumus, sairauspoissaolot), työpaikan vaihtojatuksista ja työpaikan vaihdoista (johtajien seurantatutkimus). Kyselyissä oli myös avoimia kysymyksiä koskien eettisten dilemموjen sisältöjä.

4. TULOKSET

4.1. Eettisen organisaatiokulttuurin mittaaminen

4.1.1. CEV-kyselyn rakennevaliditeetti on erittäin hyvä

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tutkia 58-osioisen CEV-kyselyn rakennevaliditeettia suomalaisissa aineistoissa eli toisin sanoen sitä, sisältääkö kysely teorianmukaiset kahdeksan osa-aluetta (hyvettä), jotka ovat seuraavat

:

- *Sääntöjen selkeys* viittaa siihen, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt, ovat johdolle ja työntekijöille (10 kysymystä, esim. ”Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni”).
- *Esimiehen esimerkki* viittaa siihen, miten hyvin lähiesimiehet toimivat eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti (6 kysymystä, esim. ”Esimieheni ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi”).
- *Johdon esimerkki* viittaa siihen, miten hyvin johto ja hallitus toimivat eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti (4 kysymystä, esim. ”Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja”).
- *Toteutettavuus* kuvaa käytännössä sitä, että työntekijöillä ja johdolla on riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään ja kantaa vastuuta (6 kysymystä, esim. ”Minulla ei ole riittävästi aikaa, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti”).
- *Organisaation tuki* tarkoittaa sitä, että organisaatio ja välitön työympäristö tarjoavat tukea ja mahdollisuuksia samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita työntekijöiltä ja johdolta odotetaan (6 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri”).
- *Läpinäkyvyys* viittaa siihen, miten hyvin eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä johtajille ja työntekijöille. Korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa siis annetaan palautetta ja korjataan sekä omaa että työtovereiden, esimiesten ja alaisten käyttäytymistä eettisemmäksi (7 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni ollaan riittävän tietoisia mahdollisista sisäisistä rikkomuksista ja ongelmatilanteista”).
- *Keskusteltavuus* tarkoittaa sitä, miten paljon on mahdollista keskustella eettisistä aihepiireistä, kuten eettisistä dilemmoista ja oletetusta epäeettisestä käytöksestä työntekijöiden ja johdon kesken. Hyvä keskustelukulttuuri auttaa myös työntekijöitä

oppimaan virheistään, kun taas puhumattomuus ja puheenaiheiden mitätöinti johtaa moraaliseen stressiin ja vahvistaa näin epämoraalista kulttuuria. (10 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”).

- *Toiminnan seuraukset* viittaa rangaistavuuteen ja siihen, uskovatko työntekijät ja johto, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Lisäksi toiminnan seuraukset viittaa siihen, kuinka hyvin organisaatiot oppivat epäeettisestä toiminnasta. Rankaiseminen epäeettisestä toiminnasta viestii työntekijöille siitä, miten toimia oikein organisaatiossa. (9 kysymystä, esim. ”Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan”).

CEV-kyselyn faktorirakennetta tutkittiin kaupunkiorganisaation ja suunnittelutoimiston henkilöstöillä (Kangas, Feldt, Huhtala, & Rantanen, 2014) sekä seurantatutkimukseen osallistuneilla johtajilla (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014). Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset antoivat vahvaa tukea kyselyn teorianmukaiselle kahdeksan faktorin rakenteelle. *Ensinnäkin* havaittiin, että kahdeksan faktorin ratkaisu sopi sekä kaupunkiorganisaation että suunnittelutoimiston henkilöstöjen (Kangas ym., 2014) että johtajien aineistoihin (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014). *Toiseksi* havaittiin, että kahdeksan faktorin malli oli invariantti (tilastollisesti samanlainen) kaupunkiorganisaation eri palvelualueiden ja suunnittelutoimiston henkilöstöjen välillä. Toisin sanoen kyselyn rakenteen ns. ryhmäinvarianttisuus sai tukea, sillä faktorilataukset eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan eri organisaatioiden välillä. *Kolmanneksi* havaittiin, että kahdeksan faktorin rakenne oli invariantti suomalaisiin johtajiin kohdistuneessa seurantatutkimuksessa eri mittausajankohtina (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014). CEV-kyselyn 8-faktorinen rakenne faktorilatauksineen pysyi siis tilastollisesti samanlaisena mittausajankohdasta riippumatta ja sen voidaan katsoa sopivan hyvin myös seurantatutkimusten kyselymenetelmäksi.

4.1.2. CEV-kysely on reliabeleja menetelmiä

Hankkeen kaikissa osatutkimuksissa havaittiin, että CEV-kyselyn kahdeksan osa-alueita (hyvettä) ovat reliabeleja alaskaaloja. Näin todettiin sekä organisaatioihin (Kangas, Feldt, Huhtala, & Rantanen, 2014; Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013) että johtajiin (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014; Kangas, Feldt, Huhtala, & Rantanen, 2014) kohdistuneissa tutkimuksissa.

CEV-kyselyn toistomittausreliabiliteetti osoittautui suhteellisen korkeaksi johtajien kahden vuoden seurantatutkimuksessa (test-retest reliabiliteettikerroin $\beta = .63$) (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014). Tulos osoittaa, että CEV-kysely kykenee mittaamaan eettistä organisaatiokulttuuria käsitteen määrittelyn mukaisesti melko pysyvänä ilmiönä.

4.2. Organisaatiokulttuurien eettisyys arvioitiin melko korkeaksi tutkituissa organisaatioissa

Kaikkien tutkittujen organisaatioiden henkilöstöt arvioivat organisaationsa eettisen kulttuurin kokonaisuudessaan melko hyväksi (Kangas, Huhtala, Rantanen, & Feldt, 2014; Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013). Vahvimaksi organisaatiokulttuurin eettisyys (CEV-kyselyllä arvioituna) osoittautui pankin sekä kaupunkiorganisaation teknisten palveluiden ja liiketoiminnan, sivistyspalvelujen ja sosiaali- ja terveystalvelujen työntekijöiden keskuudessa. Pankin henkilöstö arvioi kaikkien organisaatiokulttuurin eettisten hyveiden näyttäytyvän vahvasti organisaatiossaan. Niin ikään sosiaali- ja terveystalveluissa kaikkien hyveiden

arvioitiin ilmenevän hyvin lukuun ottamatta toteutettavuuden hyvettä, joka ilmaisee missä määrin organisaatio mahdollistaa henkilöstölleen eettisesti kestävästä työnteosta tarjoamalla työn tekemiseen riittävät resurssit ja toimivaltuudet. Sivistyspalveluiden ja teknisten palveluiden henkilöstö koki, että organisaation eettiset odotukset on ilmaistu ymmärrettävästi (*selkeyden hyve*) ja oman esimiehen toiminta on odotusten mukaista (*lähiesimiehen esimerkillisyys*).

Heikoimmaksi organisaatiokulttuurin eettisyys arvioitiin kaupunkiorganisaation hallintopalveluiden ja suunnittelutoimiston henkilöstön keskuudessa. Hallintopalveluissa ylimmän johdon eettisyys (*ylimmän johdon esimerkillisyys*), tietoisuus epäeettisestä toiminnasta ja sen seurauksista (*läpinäkyvyyden hyve*), mahdollisuus nostaa esille eettisiä kysymyksiä ja epäeettiseksi oletettuja tapahtumia (*keskusteltavuus*) ja se, miten organisaatio palkitsee henkilöstöä eettisestä ja rankaisee epäeettisestä toiminnasta (*toiminnan seuraukset*) arvioitiin muita kaupunkiorganisaation palvelualueita sekä pankkia puutteellisemmaksi. Suunnittelutoimistossa lähes kaikki eettisen organisaatiokulttuurin hyveet arvioitiin muita organisaatioita heikommiksi lukuun ottamatta toteutettavuuden hyvettä: Suunnittelutoimisto tarjosi työntekijöilleen paremmat resurssit ja toimivaltuudet eettisten seikkojen huomioimiseen työssä kuin sosiaali- ja terveystyöpalvelut.

4.3. Organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä eettisten dilemموjen vähäisyyteen

Hankkeessa eettisiä dilemmoja tutkittiin Laura Nashin (1993; ks. Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen., 2013) luokittelun pohjalta, jonka mukaan eettisiä dilemmoja koetaan kahden tyyppisissä tilanteissa: *Ensinnäkin* eettinen dilemma voi syntyä tilanteessa, jossa työntekijä tiedä, mikä olisi eettisesti oikea toimintatapa (A-tyypin dilemma) ja *toiseksi*, työntekijä ei koe voivansa toimia sen mukaan, minkä tietäisi olevan eettisesti oikein (B-tyypin dilemma). Tutkimuksissa selvitettiin kuinka usein tutkittujen organisaatioiden työntekijät kokevat edellä kuvattuja eettisiä dilemmoja työssään ja ovatko työntekijöiden arviot organisaationsa eettisestä kulttuurista yhteydessä eettisten dilemموjen yleisyyteen (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen, 2013). Lisäksi selvitettiin millaisia ryhmiä työntekijöistä on löydettävissä dilemموjen kokemisen suhteen ja eroavatko nämä ryhmät toisistaan työuupumuksen suhteen (Pihlajasaari, Feldt, & Muotka, 2014).

Tutkimuksessa vertailtiin kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystyöpalvelujen sekä sivistyspalvelujen suurimpien ammattiryhmien eettisiä dilemmoja. Tutkitut ammattiryhmät olivat opettajat, koulunkäyntiavustajat, hoitohenkilöstö, terveydenhoitajat, sosiaalityöntekijät, lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat (ks. Grönroos, Hirvonen, & Feldt, 2012). A-tyypin dilemmat olivat kaikkein yleisempiä sosiaalityöntekijöiden keskuudessa kun taas B-tyypin dilemmoja koki eniten hoitohenkilöstö (perus-, lähi-, ja sairaanhoitajat).

Tulokset osoittivat myös, että kaupunkiorganisaation kaikista tutkituista työntekijöistä löytyi neljä erilaista ryhmää sen suhteen kuinka usein he kohtaavat yllä kuvattuja A- ja B-tyypin eettisiä dilemmoja työssään (Pihlajasaari, Feldt, & Muotka, 2014). Ryhmät olivat: 1) harvoin A- ja B-tyypin dilemmoja kokevat työntekijät (30 %), 2) A- ja B-tyypin dilemmoja useasti viikossa kokevat työntekijät (20 %), 3) B-tyypin dilemmoja eli epätietoisuutta toistuvasti kohtaavat (22 %) ja 4) lähes kuukausittain molempia dilemmoja kokevat työntekijät (28 %). Työntekijät, jotka kuuluivat ensimmäiseen ryhmään, kokivat vähiten työuupumusta. Eniten työuupumusta kokivat toiseen ryhmään kuuluneet työntekijät. Toisin sanoen työntekijät, jotka kokevat usein sekä A- että B-tyypin eettisiä dilemmoja, raportoivat muita enemmän työuupumusta.

Organisaatiokulttuurin eettisyys oli yhteydessä työntekijöiden kokemien dilemموjen yleisyyteen kaikissa tutkituissa organisaatioissa (kaupunkiorganisaation neljä palvelualueita, pankki, suunnittelutoimisto) (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala, & Tolvanen,

2013). Mitä eettisemmäksi eettinen organisaatiokulttuuri ja siihen kuuluvat kahdeksan hyvettä arvioitiin, sitä harvemmin dilemmoja raportoitiin.

4.4. Organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä alhaiseen työuupumukseen, korkeaan työn imuun ja vähäisiin sairauspoissaoloihin

Yhdessä kaupunkiorganisaatioon kohdistuneessa hankkeen osatutkimuksessa selvitettiin, onko eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä työuupumukseen ja työn imuun sekä yksilöllisenä kokemuksena että työyksiköissä jaettuna kokemuksena (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2014). Toisin sanoen tavoitteena oli tutkia, millaisena työntekijät kokevat organisaationsa eettisen kulttuurin, sekä miten yhteneväisiä havaintoja eettisestä kulttuurista annetaan työyksiköiden sisällä. Toiseksi selvitettiin, miten nämä havainnot ovat yhteydessä sekä yksilölliseen työhyvinvointiin, että yksiköissä jaettuihin kokemuksiin työuupumuksesta ja työn imusta. Tutkimuksen kohteena oli yhden kaupunkiorganisaation koko henkilöstö, ja vastaajajoukko koostui 245 eri yksikössä työskentelevistä työntekijöistä ($n = 2146$). Yksiköt vaihtelivat esimerkiksi yksittäisistä kouluista päiväkoteihin sekä hallinnon yksiköihin.

Tulokset osoittivat, että eettinen kulttuuri oli yhteydessä työhyvinvointiin sekä yksilö- että työyksikötasolla (Huhtala, Tolvanen, Mauno, & Feldt, 2014). Jos työntekijät pitivät organisaatiokulttuuriaan eettisenä, heidän raportoivat vähemmän työuupumusta ja enemmän työn imua. Yksilötasolla havaittiin myös erityinen yhteys toteutettavuuden ja työuupumuksen välillä: jos työntekijät kokivat, ettei heillä ole työssään käytännön mahdollisuuksia toimia eettisesti, he ilmaisivat olevansa muita uupuneempia työssään. Tulosten perusteella näyttää siltä, että eettistä kulttuuria on tärkeää tutkia työyksiköissä myös jaettuna ilmiönä. Jos joissain työyhteisöissä on yhteinen kokemus siitä, että tietyt eettisyyden osa-alueet jäävät heikolle tasolle, se on riski myös jaetulle työuupumukselle. Toisaalta vahvistamalla eettisyyttä työyksiköissä voidaan tukea työn imun tunteita, jolloin sekä yksilölliset työntekijät että koko työyhteisö voivat kokea enemmän tarmokkuutta, omistautuneisuutta työlleen sekä positiivista työhön uppoutumista.

Toisessa kaupunkiorganisaatioon kohdistuneessa hankkeen osatutkimuksessa (Kangas, Feldt, Muotka, & Huhtala, 2014) selvitettiin, onko eettinen organisaatiokulttuuri sekä yksilöllisenä että jaettuna kokemuksena yhteydessä sekä rekisteripohjaisiin että itsearvioituihin sairauspoissaoloihin ($n = 2,491$). Tutkimuksessa havaittiin, että eettisen organisaatiokulttuurin kahdeksasta hyveestä kuudella (kaikki muut paitsi selkeys ja läpinäkyvyys), oli myönteinen yhteys vähäisempiin itse raportoituihin sairauspoissaoloihin sen jälkeen, kun keskeisten taustatekijöiden vaikutukset oli kontrolloitu. Toisin sanoen, mitä eettisemmäksi työntekijät kokivat organisaationsa kulttuurin, sitä vähemmän he raportoivat sairauspoissaoloja viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tulokset osoittivat myös, että niissä työyksiköissä, joissa organisaatiokulttuuri koettiin eettiseksi (ns. jaettu kokemus eettisyydestä), oli vähemmän työntekijöiden yhteenlaskettuja sairauspoissaoloja (tiedot organisaation sairauspoissaolorekisteristä) viimeksi kuluneen vuoden aikana verrattuna niihin työyksiköihin, joissa kulttuuri koettiin vähemmän eettiseksi.

Johtajien kahden vuoden seurantatutkimuksessa (Huhtala, Kaptein, & Feldt, 2014) selvitettiin, miten suomalaiset johtajat ($n = 464$) kokevat organisaatiokulttuurinsa eettisyyden muuttuneen kahden vuoden aikana (2009–2011), ja miten erilaisten muutosryhmien johtajat eroavat toisistaan työhyvinvoinnin suhteen. Tavoitteena oli tarkastella ensinnäkin sitä, millaisia ryhmiä on löydettävissä johtajien eettisen kulttuurin arviointien perusteella. Toiseksi tavoitteena oli tutkia, eroavatko eri ryhmiin kuuluvat johtajat toisistaan eettisen kuormittuneisuuden, työuupumuksen ja työn imun kokemisessa. Tutkimuksessa löydettiin neljä eri ryhmää: 1) pysyvä, vahva eettinen kulttuuri (30 % johtajista), 2) pysyvä, mutta heikommalle tasolle jäävä

eettinen kulttuuri (24 % johtajista), 3) vahvistuva eettinen kulttuuri (41 %), sekä 4) heikentyvä eettinen kulttuuri (5 %). Johtajat, jotka kuuluivat ryhmään 1, kokivat vähiten eettistä kuormittuneisuutta, vähiten työuupumusta ja eniten työn imua. Toisaalta ryhmään 4 kuuluvat johtajat kokivat eniten eettistä kuormittuneisuutta, heidän työuupumuksensa oli muita ryhmiä korkeammalla tasolla ja uupumus lisääntyi kahden vuoden kuluessa. He kokivat vähiten työn imua, jonka kokemukset myös vähenivät seurannan aikana. Yhteenvedona voidaan todeta, että työyhteisössä heikolle tasolle jäävä ja ajan myötä heikentyvä eettinen kulttuuri johtaa negatiivisiin muutoksiin työhyvinvoinnissa. Toisaalta pysyvä, vahva eettinen kulttuuri voi pitkäkestoisesti lisätä työn imua ja suojata eettiseltä kuormittuneisuudelta sekä työuupumukselta.

4.5. Alhainen organisaatiokulttuurin eettisyys lisää johtajien työpaikan vaihtojatoksia ja toteutuneita työpaikan vaihtoja

Johtajien seurantatutkimuksessa tarkasteltiin myös eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työpaikan vaihtoihin sekä toteutuneisiin työpaikan vaihtoihin kahden vuoden aikana (2009–2011) (Pihlajasaari, Feldt, Mauno, Lämsä, & Huhtala, 2014). Tulokset osoittivat, että eettisen organisaatiokulttuurin kaikki kahdeksan osa-alueella olivat yhteydessä vähäisiin työpaikan vaihtoihin vuoden 2009 kyselytutkimuksessa. Johtajien kahden vuoden seurantakyselyssä havaittiin, että eettisen organisaatiokulttuuriin hyveistä johtajien lähiesimiesten sekä ylimmän johdon esimerkillisyys eettisissä toimintatavoissa olivat yhteydessä siihen, että tutkitut johtajat eivät olleet vaihtaneet työpaikkaa seurannan aikana. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että organisaatiokulttuurin eettisyyteen panostamalla voidaan vähentää johtajien työpaikan vaihtoihin ja työpaikan vaihtoja.

5. HANKKEEN TULOKSISTA TEHDYT JULKAISUT

Kansainväliset artikkelit:

Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P., & Kinnunen, U. (2014). The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data. *Industrial Health*, Advance publication-julkaisu, doi: 10.2486/indhealth.2013-0059. Painossa.

Huhtala, M., Kaptein, M., Feldt, T. (2014) How changes in the ethical culture of organisations influence the well-being of managers? Evidence from a 2-year longitudinal study. Arvioitavana oleva käsikirjoitus.

Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2014). The associations between ethical organizational culture, burnout and engagement: A multilevel study. Arvioitavana oleva käsikirjoitus.

Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014). The corporate ethical virtues scale: Factorial invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics*, Online first-julkaisu, doi: 10.1007/s10551-013-1851-7. Painossa.

Kangas, M., Feldt, T., Muotka, J., & Huhtala, M. Does the ethical culture of organization prevent sickness absences among public sector employees? Valmisteilla oleva käsikirjoitus.

Kansalliset artikkelit:

Enlund, E., Luokkanen, M., & Feldt, T. (2013). Opettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt. *Psykologia*, 176-195.

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Henkilöstön eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus* 32(2), 75-94.

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A.-M., & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*. Painossa.

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., & Tolvanen, A. (2014). Resurssien ja toimivaltuuksien puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveystalveissa. *Työelämän Tutkimus*, 11(3), 209-222.

Pihlajasaari, P., Feldt, T. & Muotka, J. (2014). Eettiset dilemmaprofiilit sekä niiden yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaation työntekijöillä. Valmisteilla oleva käsikirjoitus.

Raportit laitossarjoissa:

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt (toim.) (2012). Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012). Mitä eettisellä kuormittuneisuudella tarkoitetaan? Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä (s.1-6). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Enlund, E, Luokkanen, M & Feldt, T. (2012). Opettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.7-33). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Ammunet, J., Hamari, H. & Huhtala, M.(2012). Koulunkäyntiavustajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemموjen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.34-49). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354.

Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012). Hoitohenkilöstön eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.50-80). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Toivakka, H., Rintaluoma, N. & Huhtala, M. (2012). Terveystenhoitajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.81-99). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354.

Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Kettunen, A., Lehtilä, L. & Huhtala, M. (2012). Sosiaalityöntekijöiden eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.100-119). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino.

Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Hänninen, J., Lehto, J., Pihlajasaari, P., Grönroos, M. & Hirvonen, A. (2012).

Lastentarhanopettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.120-138). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Kivinen, N., Tarpila, R., Pihlajasaari, P., Grönroos, M. & Hirvonen, A. (2012). Lastenhoitajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.139-155). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012). Yhteenveto tutkittujen ammattiryhmien eettisestä kuormittuneisuudesta ja eettisistä dilemmoista. Raportissa Grönroos, Maarit, Hirvonen, Anna & Feldt, Taru (toim.), *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä* (s.156-162). Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylän yliopistopaino.

Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40186/978-951-39-4899-3.pdf?sequence=1>

Lisensiaatintutkimus:

Pitkänen, K. (2013). Eettisen organisaatiokulttuurin, eettisen kuormittuneisuuden ja työhyvinvoinnin yhteydet suomalaisessa suunnittelutoimistossa. Psykologian lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos.

Pro gradu -tutkielmat:

Forss, P. (2012). Eettisen organisaatiokulttuurin yhteys työuupumukseen: kyselytutkimus kaupunkiorganisaatioissa, konsulttitoimistossa ja pankissa. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Feldt, T.)

Enlund, E., & Luokkanen, M. (2012) Opettajien eettinen kuormittuneisuus ja eettiset dilemmat. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Feldt, T.).

Grönroos, M., & Hirvonen, A. (2012). Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojesisällöt kunta-alan hoitohenkilöstöllä. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Feldt, T.).

Somppi, M. (2014) Työn vaatimukset ja voimavarat pankissa ja insinööriyön yrityksessä. Yritysten väliset eroavaisuudet ja yhteydet työuupumukseen. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (valmisteilla, ohjaaja Huhtala, M.)

Kandidaatin tutkielmat:

Kettunen, A., & Lehtilä, L. (2011). Eettinen kuormittuneisuus sosiaalityössä: Sosiaalityöntekijöiden työssään kohtaamat eettiset dilemmat ja niistä aiheutuva stressi. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Huhtala, M.)

Ammunet, J., & Hamari, H. (2012). Koulunkäyntiavustajien kokemat eettiset dilemmat ja niihin liittyvä eettinen kuormittuneisuus. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Huhtala, M.)

Hänninen, J., & Lehto, J. (2012). Lastentarhanopettajien eettinen kuormittuneisuus: Lastentarhanopettajien kohtaamat eettiset dilemmat ja niistä johtuva stressi. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Pihlajasaari, P.)

Kivinen, N., & Tarpila, R. (2012). Lastenhoitajien eettinen kuormittuneisuus. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Pihlajasaari, P.)

Pohjonen, M. & Trifoglio, V. (2012). Terveyskeskussairaaloiden ja avosairaanhoidon henkilökunnan kokema eettinen kuormittuneisuus. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Pihlajasaari, P.)

Toivakka, H., & Rintaluoma, R. (2012). Terveystenhoitajien työssään kokemat eettiset dilemmat ja niiden yhteys eettiseen kuormittuneisuuteen. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Huhtala, M.)

Kämäräinen, H. (2013). Työn imun kokemukset sivistyspalveluiden työntekijöillä. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Kangas, M.)

Mikkilä, E. (2013). Eettinen organisaatiokulttuuri kaupunkirakennepalveluissa henkilöstön silmin. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Kangas, M.)

Pekkala, J. (2013). Eettinen kuormittavuus pankkiorganisaatiossa: Työntekijöiden työssään kohtaamat eettiset dilemmat ja niistä aiheutuva stressi. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Huhtala, M.)

Suvanto, M-T & Vähämöttönen Sanna. (2013). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksistä johtajien työuupumukseen. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos. (Ohjaaja: Pihlajasaari, P.)

Kongressiesitykset:

Hirttiö, P., Huhtala, M., & Feldt, T. Does ethical organisational culture associate with sickness absences? EAWOP-konferenssi, Maastricht, Netherlands, 26.5.2011.

Pihlajasaari, P., ”Halu auttaa asiakasta vaikeassa elämäntilanteessa voi törmätä siihen, ettei konkreettisia mahdollisuuksia ole, tai sovitut linjaukset sen estävät.” Toteutettavuuden hyveen puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä sosiaali- ja terveystaloudissa. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere 8.-9.11.2012.

Huhtala, M., Feldt, T., Tolvanen, A., & Mauno, S. (2013) Individual and shared experiences of ethical culture: A context for occupational well-being. Paper presented at the 16th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology. The 22nd -25th of May 2013, Münster, Germany.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M., & Feldt, T. (2013). Ethical Managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. Poster presented at the 16th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology. The 22nd -25th of May 2013, Münster, Germany.

Huhtala, M., Feldt, T., Tolvanen, A., & Mauno, S. (2013) Ethical virtues in organizations: A shared context for well-being. Abstract accepted to the 22nd Nordic Academy of Management Conference. The 21st-23rd of August 2013. Reykjavik, Iceland.

Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2014). Eettisen kulttuurin muutosprofiilit ja yhteydet työhyvinvointiin: Kahden vuoden seurantatutkimus. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät, Tampere, 12.-13.3.2014.

Kangas, M., Feldt, T., Muotka, J., & Huhtala, M. (2014). Does Ethical Organizational Culture Associate with Self-Reported Sickness Absences? A Finnish Public Sector Study. 11th EAOHP Conference, Lontoo, Iso-Britannia, 14.-16.4.2014.

Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2014). Identifying change profiles of ethical culture and their associations with well-being: A two-year longitudinal study. 11th EAOHP Conference, Lontoo, Iso-Britannia, 14.-16.4.2014.

Luennot ja esitelmät:

Esitelmä Taloustutkijoiden kesäseminaarissa, Jyväskylä, 8.6.2011. ”Eettisten dilemmojen yhteys stressiin pankin henkilöstössä” (Pia Pihlajasaari).

Tutkimustulosten esittely pankissa, Jyväskylä, 1.10.2011. ”Koettu eettinen organisaatiokulttuuri, eettisesti haastavat tilanteet sekä työhyvinvointi pankin henkilöstössä” (Pia Pihlajasaari)

Tutkimustulosten esittely suunnittelutoimistossa, Jyväskylä, 21.11.2011. ”Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi Elomaticilla” (Pia Pihlajasaari).

Esitelmä Työkuormitus tänään – workshopissa, Helsinki, 12.1.2012. ”Johtajien kuormittuneisuus ja eettinen organisaatiokulttuuri” (Taru Feldt).

Luento Työpsykologia II -kurssilla Jyväskylän yliopistossa, videovälitteisesti myös Helsingin yliopisto, Turun yliopisto, Tampereen yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, 16.2.2012. ”Eettinen kuormittuneisuus ja eettinen organisaatiokulttuuri” (Taru Feldt).

Luento JSBE-seminaarissa 20.2.2012. ”Eettinen organisaatiokulttuuri työhyvinvoinnin näkökulmasta” (Taru Feldt).

Luento TOP-messuilla, Helsinki, 13.3.2012. ”Eettinen kuormittuneisuus, eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi” (Taru Feldt).

Luento Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalouden työturvallisuuspäivässä 8.5.2012. ”Eettinen kuormittavuus työssä. Hyvinvoinnin riskitekijä vai kasvun paikka?” (Taru Feldt)

Luento hallinnon johdon päivillä Jyväskylän yliopistossa 15.11.2012. Mitä eettisellä kuormittuneisuudella tarkoitetaan? (Taru Feldt).

Luento Jyväskylän avoimen yliopiston työ- ja organisaatiopsykologian kurssilla, 31.3.2012. ”Organisaatiopsykologiaa organisaatiokulttuurin ja eettisyyden näkökulmasta.” (Mari Huhtala)

Luento Työ- ja organisaatiopsykologian kurssilla, Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos, 14.2.2013. ”Työ- ja organisaatiopsykologiaa eettisyyden näkökulmasta.” (Mari Huhtala)

Luento ja pienryhmätyöskentely kurssilla Eettinen johtajuus, Tampereen yliopisto, 10.4.2013. ”Eettisesti haastavat tilanteet johtajien työssä.” (Mari Huhtala)

Luento Ajankohtaista erikoispsykologikoulutuksen Työpsykologista tutkimusta -kurssilla, Jyväskylä, 24.4.2013. ”Eettinen organisaatiokulttuuri kontekstina työhyvinvoinnille.” (Mari Huhtala)

Luento BIONT-tohtoriohjelman kurssilla, Jyväskylän yliopisto, 26.4.2013. ”Organisational culture as a context for occupational well-being: The role of ethical practices in the work place.” (Mari Huhtala)

Esitelmä Taloustutkijoiden XXX kesäseminaarissa, Jyväskylä, 12.6.2013. ”Eettinen kulttuuri jaettuna ilmiönä: Konteksti työhyvinvoinnille.” (Mari Huhtala)

Luento Jyväskylän avoimen yliopiston työ- ja organisaatiopsykologian verkkokurssille, 27.1.2014. ”Työ- ja organisaatiopsykologiaa eettisyyden näkökulmasta.” (Mari Huhtala)

Luento Työ- ja organisaatiopsykologian kurssilla, Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos, 11.2.2014. ”Työ- ja organisaatiopsykologiaa eettisyyden näkökulmasta.” (Mari Huhtala)

Esitys Tulevaisuuden työterveyspalvelut -messuilla, 25.3.2014. ”Hyvinvoiva työyhteisö – voidaanko vastuullisilla arvoilla lisätä työhyvinvointia?” (Mari Huhtala)