

Maiju Kangas, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä ja Taru Feldt

ORGANISAATIOKULTTUURIN EETTISYYS SUOMALAISTEN JOHTAJIEN SILMIN:
TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMA

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON PSYKOLOGIAN LAITOKSEN JULKAISUJA 353

JULKAISIJA

Jyväskylän yliopiston psykologian laitos

JULKAISUSARJAN**TOIMITTAJA**

Taru Feldt

MYynti

Jyväskylän yliopiston kirjasto

Kirjavitriini

PL 35 (B), Seminaarinkatu 15

40014 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Puh. (014) 260 3453

Fax. (014) 260 3471

Sähköposti: kirvit@library.jyu.fi

Kampus Kirja

Kauppakatu 9

40100 JYVÄSKYLÄ

Puh. (014) 333 3610

Fax. (014) 333 3633

Sähköposti: kirjamyynti@kampusdata.fi

VERKKOJULKAISU

URN:ISBN: 978-951-39-3977-9

ISBN 978-951-39-3976-2

ISSN 0782-3274

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTOPAINO 2010

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien arvioita organisaationsa kulttuurin eettisyydestä. Eettistä organisaatiokulttuuria arvioitiin kahdeksalla kuvaajalla (selkeys, esimiehen esimerkki, johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus, toiminnan seuraukset) sekä näiden summana. Lisäksi tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin (työuupumus, työn imu). Ilmiöitä tarkastellessa huomioitiin johtajien erot taustatekijöissä (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, yrityksen koko). Tutkimus perustuu syksyllä 2009 toteutettuun kyselytutkimukseen, johon osallistui 902 johtajaa eri puolilta Suomea. Vastaajista yli kaksi kolmasosaa oli miehiä, ja vastanneiden keski-ikä oli 46 vuotta (vaihteluväli 26–69 vuotta). Vastanneet toimivat eri johtotasoilla alemmasta keskijohdosta ylimpään johtoon, ja he työskentelivät eri toimialoilla ja erikokoisissa yrityksissä. Tulokset osoittivat, että johtajat kokivat organisaationsa kulttuurin keskimääräisesti ottaen melko eettiseksi. Ylimmän tason johtajat arvioivat eettistä organisaatiokulttuuriaan myönteisimmin. Toimialoista rahoitus- ja vakuutuslalla arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisimpiä, ja teollisuus-, energia- ja rakennusalalla sekä julkisessa hallinnossa kielteisimpiä. Miesten arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisempiä kuin naisten. Johtajat, jotka arvioivat organisaationsa kulttuurin hyvin eettiseksi, kokivat työhyvinvointinsa muita paremmaksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksissä on tärkeää panostaa eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen hyveistä erityisesti organisaation tuen kehittämiseen, koska se arvioitiin eettisen organisaatiokulttuurin osaluista kielteisimmin. Samalla se oli voimakkaimmin yhteydessä johtajien työhyvinvointiin.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, hyve, etiikka, eettinen organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, johtajat

ABSTRACT

The ethicality of the organizational culture from Finnish managers' perspective: The viewpoint of occupational well-being

The aim of the present study was to discover what kinds of evaluations managers give on the ethicality of their organization's culture. The ethical organizational culture was measured with eight factors (clarity, congruency of management, congruency of senior management, feasibility, supportability, transparency, discussability and sanctionability) and with a total sum of these dimensions. In addition, the associations between the ethical organizational culture and managers' occupational well-being (burnout and work engagement) were studied. Individual differences in the managers' background factors (gender, age, managerial level, line of business, organization's size) were taken into consideration in examining these phenomena. The results were based on a questionnaire study carried out in the autumn of 2009 with 902 managers from various regions in Finland. More than two thirds of the respondents were male, the average age of the sample being 46 (ranging from 26 to 69 years). The respondents worked in different managerial levels from lower middle management to upper management, and in different lines of business and in organizations of a different size.

The results showed that the managers evaluated the culture of their organization to be on average quite ethical. The upper management level gave more positive evaluations of their organization's ethical culture. From the different lines of business, managers working in financing and insurance gave the most positive evaluations of the ethical culture, as managers from industry, energy and building trade and from public administration gave the most negative evaluations. Men evaluated the ethical culture of their organizations to be more ethical than women did. The managers, who saw their organizational culture to be especially ethical, experienced better occupational well-being than others. As a conclusion, it is important to invest in the ethical culture in organizations, especially in the development of the virtue of supportability, as it received the lowest evaluations of the ethical virtues. At the same time supportability was the virtue that had the most significant associations with the managers' occupational well-being.

Keywords: organizational culture, virtues, ethics, ethical organizational culture, occupational well-being, burnout, work engagement, managers

ESIPUHE

Tämä tutkimus yhdistää ensimmäistä kertaa eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien työhyvinvoinnin tutkimuksen samanaikaiseen tarkasteluun. Aihe on ajankohtainen nykypäivän työelämässä, sillä globalisaation, verkostoitumisen ja teknologisen kehityksen myötä organisaatioiden toimintaympäristöt ovat tulleet entistä monimutkaisemmiksi, nopeasti muuttuviksi ja taloudelliset kysymykset ensisijaisesti huomioiviksi. Johtajien työ sisältää moniulotteisuudessaan ja vastuullisuudessaan useita eettisiä haasteita: alaisia koskevat päätökset, odotusten ja vaatimusten yhteensovittaminen eri sidosryhmien välillä sekä organisaation taloudellisen edun huomioonottaminen vaativat johtajilta päätösten ja omien arvojen moniulotteista pohdintaa. Johtajat ovat lisäksi avainasemassa organisaatiokulttuurin luomisessa. Hyvinvointiyhteyksien tutkiminen antaa tärkeää tietoa eettisyyden merkityksestä, sillä hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestymisen keskeinen osatekijä. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2009, jolloin taloudellisen taantuman vaikutukset näkyivät lisääntyneinä haasteina johtajien työssä, kuten irtisanomisina, y-neuvotteluina ja lomautuksina.

Tutkimus perustuu 902 suomalaisen johtajan kyselyaineistoon, joka kerättiin Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksella. Projektin johtajana toimii professori Taru Feldt, ja sen tutkimusryhmään kuuluvat professori Anna-Maija Lämsä, akatemiatutkija Saija Mauno, professori Ulla Kinnunen, yliassistentti Anne Mäkikangas sekä tohtorikoulutettavat Mari Huhtala ja Katriina Hyvönen. Maiju Kangas osallistui projektiin tehden aineistosta psykologian sekä johtamisen pro gradu-tutkielmaansa. Osa opinnäytetyön annista on nähtävillä tässä raportissa.

Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Suomen Ekonomiliitto (Sefe) ja Tekniikan Akateemisten Liitto (TEK). Kiitämme lämpimästi kehitysjohtaja Anja Uljasta (Sefe) sekä asiamies Jarna Savolaista (TEK), jotka ovat antaneet projektille arvokkaan työpanoksen organisoimalla tutkimusotoksen poiminnan edustamiensa ammattiliittojen jäsenrekistereistä sekä kommentoimalla niin kyselylomakkeen kehittämistä kuin tutkijoiden esittämiä tuloksia yhteisissä tutkimusseminaareissa. Kiitämme myös Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskusta ja sen yhteyshenkilöä koulutuspäällikkö Jyrki Kauppista. Hänen avullaan oli mahdollista toteuttaa fokusryhmien pilottitutkimus MBA-koulutuksessa olevien johtajien parissa, joka antoi olennaisen pohjan tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen kehittämiseksi. Suuret kiitokset myös tutkimukseen osallistuneille johtajille. Toivomme, että tutkimustuloksien avulla johtajien työtä ja työhyvinvointia voitaisiin edistää esimerkiksi johtajien koulutuksen, työnohjauksen ja organisaatioiden kehittämisen keinoin.

Tämän tutkimusraportin mahdollisti Työsuojelurahaston myöntämä projektirahoitus Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -hankkeelle (hankenumero 108124). Myös Suomen Ekonomiliitto, Tekniikan Akateemisten Liitto sekä Jyväskylän yliopiston psykologian laitos ovat rahoittaneet hanketta. Raportti liittyy myös juuri alkaneeseen Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi -hankkeeseen, jota rahoittaa niin ikään Työsuojelurahasto (hankenumero 110104). Kiitämme lämpimästi kaikkia rahoittajia.

Jyväskylässä elokuussa 2010

Maiju Kangas, Mari Huhtala, Anna-Maija Lämsä ja Taru Feldt

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	1
1.1 Eettinen organisaatiokulttuuri	3
1.2 Eettinen organisaatiokulttuuri ja johtajien työhyvinvointi	9
1.2.1 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina	11
1.3 Tutkimuksen tavoitteet	14
2. MENETELMÄT	15
2.1 Tutkitut johtajat	15
2.2 Kyselymenetelmät	18
2.3 Katoanalyysi	22
2.4 Tilastolliset analyysit	22
3. TULOKSET	23
3.1 Johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä	23
3.1.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin	24
3.2 Eettinen organisaatiokulttuuri, työuupumus ja työn imu	33
4. POHDINTA	35
4.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista myönteisiä	35
4.2 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin	35
4.2.1 Ylimmän johdon arviot myönteisimpiä	35
4.2.2 Rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot myönteisimmät, julkisen hallinnon kielteisimmät	36
4.2.3 Ikäryhmistä 41–50-vuotiaiden arviot myönteisimpiä	39
4.2.4 Miesten arviot myönteisempiä kuin naisten	40
4.3 Eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä johtajien työhyvinvointiin	41
4.4 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet	43
4.5 Johtopäätökset ja suositukset	45
LÄHTEET	48
LIITE 1: TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE	56

1. JOHDANTO

Kiinnostus organisaatioiden eettisiä toimia kohtaan on kasvanut poliittisten ja yrityselämän eettisten skandaalien julkitulon myötä, ja yritysten odotetaan yhä useammin toimivan eettisten toimintatapojen mukaisesti (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008). Myös työnhakijat ja kuluttajat kiinnittävät nykyään enemmän huomiota organisaatioiden eettisyyteen. Uusia lakeja ja säädöksiä on kehitetty eettisen yritystoiminnan turvaamiseksi, mutta eettinen tietoisuus ja vastuu ovat kasvaneet myös yritysten sisällä. Yritykset kiinnittävätkin yhä enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin, arvojen määrittämiseen ja ilmaisuun, sekä ympäristöasioihin. Esimerkiksi 86 %:lla Fortune Global 200-yrityksistä oli eettinen koodisto vuonna 2007, kun vuonna 1999 prosentiosuus oli vain 49 % (KPMG, 2008). Suomalaisen yritysten henkilöstö ja johto arvioikin organisaatiokulttuurin paremmaksi niissä yrityksissä, joissa arvot on määritelty (Keskuskauppakamari, 2009).

Syksyllä 2008 alkanut maailmanlaajuinen taluskriisi on asettanut yritykset koviin, ja suurin osa yritysjohtajista mainitseekin yritystoiminnan tavoitteiksi jatkuvuuden takaamisen ja korkean tuoton sijoituksille (Keskuskauppakamari, 2009). Eettisyys ja ympäristöasiat ovat jääneet vääjäämättä vähemmälle huomiolle yritysten kamppaillessa elinvoimaisuudestaan, vaikka yleisellä tasolla tilanne onkin tällä vuosikymmenellä parantunut: yrityksissä on nyt käytössä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja asiakaspalveluun liittyvät toimintaohjeet (Keskuskauppakamari, 2009). Vaikka enemmistö yrityksistä ei asetakaan muita kuin taloudellisia tavoitteita, kolmasosa keskittyy kuitenkin myös ympäristötavoitteisiin ja viidesosa sosiaalisen vastuun tavoitteisiin.

Johtajien työ on myös tullut vaativammaksi, ja irtisanomisten ja leikkausten lomassa eettisten periaatteiden noudattaminen voi olla hankalaa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) työllisyyskatsauksessa luvut puhuvat puolestaan: lokakuussa 2009 työllisiä oli 119 000 vähemmän kuin vuosi aikaisemmin, ja työttömyys kasvoi 60 000 henkilöllä. Erityisesti teollisuus- ja rakennusalan yt-neuvottelut ja tehtaiden lakkauttamiset ympäri Suomen ovat saaneet laajaa julkisuutta, ja mahdollisesti myös vaikuttaneet toimialalla työskentelevien luottamukseen työnantajaansa kohtaan. Pk-yritysbarometrin mukaan tilanne oli alkuvuodesta 2009 synkin rakennusosalalla, vaikka teollisuusalan suhdanneodotukset olivatkin lähes yhtä huonot (Pk-yritysbarometri 1/2009). Lisäksi julkisen sektorin rahoitusvaikeudet ovat olleet keskustelunaiheena mediassa; Suomen julkinen talous kärsi maailmantalouden taantumasta selvästi muuta Eurooppaa

enemmän, ja sen arvioidaan jäävän reilusti alijäämäiseksi myös vuoden 2011 jälkeenkin (ETLA, 2010). Vaikka massiivisimmat irtisanomiset ja lakkauttamiset ovat jo jääneet taakse, työttömien määrän uskotaan kasvavan vielä tänä vuonna 50 000 henkilöllä ja työttömyysasteen kohoavan 10.3 prosenttiin (ETLA, 2010).

Johtajat painiskelevat siis tällä hetkellä kovien tulospaineiden ja työelämän nopeiden muutosten keskellä, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia myös heidän omaan hyvinvointiinsa ja mahdollisuuksiinsa toteuttaa eettisyyttä työssään. Eettisyys johtajien työssä onkin noussut tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi viime vuosina, mutta johtajien omia näkemyksiä on tutkittu vähemmän alaisarvioihin verrattuna, ja hyvinvointitutkimus on ollut vähäistä. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota nimenomaan johtajien hyvinvointiin, koska johtajien työ on erilaista suhteessa muunlaisiin työtehtäviin. Johtajien työ on vaativaa ja psykologisesti kuormittavaa, he työskentelevät aikapaineiden alla ja työn sisällöt vaihtelevat nopeasti (Kinnunen, Feldt, & Mäkikangas, 2008; Yukl, 2010). Lisäksi työssä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden kontaktiverkoston kanssa, tehdään monimutkaisia päätöksiä ja toimitaan monissa eri rooleissa (Mintzberg, 1980). Johtajan näkemyksillä, kokemuksilla ja yleisellä hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaatioon, ja työhön liittyvien erityispiirteiden vuoksi on mielenkiintoista ja keskeistä tutkia nimenomaan johtajien näkemyksiä ja kokemuksia.

Eettistä organisaatiokulttuuria on tutkittu toistaiseksi vähän (Kaptein, 1998, 2008, 2009, 2010; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998; Treviño & Weaver, 2003). Koska eettisyyteen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota lainsäädännön, sidosryhmien ja potentiaalisten työntekijöiden taholta, eettisen organisaatiokulttuurin merkitystä ei voida kiistää ja siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota organisaatioissa. Jotain kehitystä vuosikymmenen aikana onkin tapahtunut: Kaptein (2010) havaitsi eettisen organisaatiokulttuurin kehittyneen huomattavasti parempaan suuntaan vuodesta 1999 vuoteen 2008 amerikkalaisissa organisaatioissa. On kuitenkin tärkeää laajentaa tutkimusta ja teoretietoa edelleen tällä saralla, jotta ilmiöstä ymmärrettäisiin enemmän, ja jotta tietoa voitaisiin hyödyntää myös käytännön yritys-elämässä. Keskuskauppakamarin (2009) tutkimuksen mukaan organisaation ilmapiiri onkin johtajien mielestä tärkeä elementti yrityksissä, ja heidän arvionsa organisaation sisäisistä tekijöistä on suhteellisen positiivinen: yrityksistä löytyy luottamusta, työssä viihtymiseen panostetaan ja esimiehet johtavat hyvin alaisiaan. Kaptein (1998, 2008) on kehittänyt organisaation eettiset hyveet-mallin, jonka avulla yritysten eettistä kulttuuria voidaan tutkia ja kehittää, ja myöhemmissä tutkimuksissaan hän linkittää käsitettä myös eettiseen koodistoon, joka on istutettu yhä useampien yritysten toimintaan.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin ei ole aikaisemmin tutkittu. Treviñon ja Weaverin (2003) mukaan työn piirteet, välittömästä työympäristöstä tulevat paineet ja laajemman eettisen ilmapiirin ja kulttuurin viestittämät kirjoittamattomat säännöt ja oletukset vaikuttavat työntekijöiden ajatuksiin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Johtajien työhyvinvoinnin kannalta kulttuurin tuki ja eettisyys ovat tärkeitä seikkoja irtisanomisten ja taloudellisten paineiden keskellä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia johtajien kokemuksia oman yrityksensä eettisestä organisaatiokulttuurista. Lisäksi selvitetään, miten johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ovat yhteydessä heidän työhyvinvointiinsa.

1.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on monia määritelmiä (Martin, 2002). Määritelmät eroavat toisistaan siinä, nähdäänkö kulttuuri organisaation hankittuna ominaispiirteenä (organization "has") vai onko se jotain, minkä organisaatio ja sen jäsenet itsessään muodostavat (organization "is") (Mauno & Ruokolainen, 2008). Vaikka vahvaa konsensusta ei organisaatiokulttuurin määritelmästä olekaan muodostunut, tutkijoiden määritelmistä voidaan kuitenkin löytää samoja peruseräiteitä (Hofstede, 2005; Schein, 1985; Martin, 2002).

Organisaatiokulttuuri on ainutkertainen kontekstissaan, ja siinä jaetaan konkreettisia ja ei-konkreettisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka ovat suhteellisen pysyviä organisaatiossa (Mauno & Ruokolainen, 2008). Nämä mallit ilmenevät eri tavoin (esim. arvoina, symboleina, rituaaleina, pukeutumis- ja vuorovaikutustyyleinä), ne ohjaavat organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsenten käyttäytymistä, ja ne opitaan organisaation jäsenyyden kautta. Lisäksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavat yhteiskunta ja kansankulttuuri. Yritysjohtajat huomauttavatkin, että kansainvälistyneillä markkinoilla yrityskulttuurin ja kansankulttuurin kohtaaminen tekevät emoyrityksen arvojen noudattamisesta haastavampaa, eikä aikaisemmasta yhteiskuntajärjestelmästä periytyneitä toimintatapoja pyyhitä hetkessä pois (Keskuskauppakamari, 2009; Pučetaić & Lämsä, 2008).

Etiikka tutkii hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja muiden yhteydessä olevien käsitteiden alkuperää, alaa ja luonnetta (ks. Lämsä, 1998; Lämsä & Uusitalo, 2002). Moraali määritellään yleensä yhteiskunnan, yksilön tai yhteisön ajattelu- ja toimintatavaksi, ja etiikka moraalin tutkimiseksi (Lämsä 1998). Tässä tutkimuksessa käsitteitä käytetään rinnakkain ja

toistensa synonyymeina. Yritysetiikan teoriat voidaan jakaa kolmeen yleisimpään teoriaan: hyve-etiikkaan, deontologiseen eli velvollisuusetiikkaan ja seurausetiikkaan (Kaptein & Wempe, 2002, ks. Kaptein, 2009). Hyve-etiikka, joka voidaan jäljittää aina Platoon ja Aristoteleen asti, keskittyy lähinnä toimijan aikomuksiin, piirteisiin, ominaisuuksiin, asenteisiin ja dispositioihin. Velvollisuusetiikka (mm. kantilainen velvollisuusetiikka) keskittyy pääasiassa toimijan varsinaisiin tekoihin ja käyttäytymiseen. Seurausetiikka, jonka tunnetuin muoto on utilitarismi, määrittää tekojen moraalisen arvon niiden vaikutusten ja seurausten perusteella. Hyve-etiikka keskittyy pääasiassa siihen, keitä toimijat ovat, velvollisuusetiikka siihen, mitä he tekevät, ja seurausetiikka näiden tekojen vaikutukseen. Toimija voi siis olla yksilö, ryhmä tai kollektiivinen yhteisö, kuten organisaatio. Kapteinin (2009) mukaan organisaatioiden eettisyyden mittaamiseksi voidaan tarkastella organisaation aikomuksia (hyve-etiikka), sen toimintatapoja (velvollisuusetiikka) ja niiden seurauksia (seurausetiikka). Organisaation aikomukset ja päämäärä voidaan havaita tavassa, jolla organisaatio kannustaa eettiseen käyttäytymiseen ja ehkäisee epäeettistä käyttäytymistä. Tässä tutkimuksessa johtajien kokemuksia organisaation aikomuksista tutkitaan myöhemmin kuvattavalla Kapteinin (1998, 2008) hyve-etiikkaan pohjautuvan mallin avulla.

Organisaation eettinen konteksti on esitelty johtamis- ja organisaatioetiikan kirjallisuudessa pääosin eettisen ilmapiirin ja eettisen kulttuurin käsitteen kautta (Trevino & Weaver, 2003). Eettistä ilmapiiriä on tutkittu paljon (esim. Victor & Cullen, 1988), mutta eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on merkityksellisyydestään huolimatta vielä suhteellisen kehittymätöntä. Ilmapiiri voidaan nähdä kulttuurin ilmentymänä (Schein, 1985), ja se ilmenee yksilön havaintojen kautta, kun taas kulttuuri on kollektiivinen ominaisuus. Eettinen ilmapiiri kertoo yrityksen asenteista ja arvoista pintapuolisemmin ja vaikuttaa päätöksentekoon epäsuorasti, kun taas eettinen kulttuuri luonnehtii organisaatiota formaalien ja ei-formaalien kontrollisysteemien kautta (säännöt, palkitsemisjärjestelmät, normit), jotka vaikuttavat käyttäytymiseen (Treviño & Weaver, 2003).

Eettistä organisaatiokulttuuria on luonnehdittu tilanteelliseksi moderaattoriksi yksilön kognitiivisen moraalikehityksen ja eettisen tai epäeettisen toiminnan välillä, ja esitetty, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on suoria vaikutuksia yksilön toimintatapaan (Treviño, 1986). Tällöin eettinen organisaatiokulttuuri määrittellään organisaatiokulttuurin osaksi, joka on moniulotteisessa vuorovaikutuksessa useiden eettiseen toimintaan vaikuttavien formaalien ja informaalien systeemien kanssa. Samansuuntaisesti Kaptein (2009) näkee kulttuurin pehmeänä, epämuodollisena organisaation aikomusten taustalla vaikuttavana tekijänä. Lisäksi Kaptein korostaa organisaation muodollisia päämääriä eli eettisiä ohjelmia, joihin tulisi kiinnittää huomiota

organisaatiokulttuurin lisäksi. Muodollisia systeemeitä ovat mm. käytännöt, johtajuus, auktoriteettirakenteet, sekä palkitsemis- ja koulutusjärjestelmät, jotka ovat käytössä organisaatioissa eettisen toiminnan edistämiseksi ja epäeettisen kitkemiseksi. Kapteinin (2009) mukaan kulttuuri (pehmeä kontrolli) ja eettiset toimintaohjeet (kova kontrolli) yhdessä kuvaavat organisaation aikomuksia, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Käyttäytymisellä on myös aina seuraus, joka organisaation toiminnassa voi näkyä skandaaleina tai onnistumisina eettisessä toiminnassa. Eettinen kulttuuri on siis organisaation olemuksen syvimpiä tekijöitä ja voimia, josta kaikki toiminta kumpuaa; mitä enemmän organisaatiokulttuurin systeemit tukevat eettistä toimintatapaa, sitä eettisempää yksilön käytöksen oletetaan olevan (Treviño & Weaver, 2003).

Eettisen organisaatiokulttuurin tutkiminen on tärkeää ja ajankohtaista useiden seikkojen vuoksi. Ensinnäkin, eettisyys liike-elämässä on tullut näkyvämmäksi osaksi yritystoimintaa, ja yritysten odotetaan toimivan eettisesti. Nuorempi sukupolvi painottaa vanhempaa enemmän eettisyyttä ja ympäristöasioissa työssään (Keskuskauppakamari, 2009), ja osaavan työvoiman houkuttelemiseksi yritysten on syytä kiinnittää näihin tekijöihin huomiota. Lisäksi lainsäädännölliset tekijät rajoittavat yhä enemmän epäeettistä toimintaa, ja yritysten on pakko mukautua yhteiskunnan ja ulkopuolisten tahojen asettamiin eettisiin normeihin. Kilpailuasetelma on myös tärkeä tekijä eettisyyden lisäämisessä organisaatioissa: koska yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota eettisiin toimintatapoihin, hyvin menestyvä ja eettinen yritys saa tästä kilpailuetua ja lisäarvoa, jolloin muidenkin yritysten täytyy kehittyä.

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus toimijoihinsa, ja se ohjaa organisaation toimintaa, ajattelua, tavoitteita ja jäsentensä käyttäytymistä. Tutkimuksissa onkin havaittu, että organisaation sisäisten tekijöiden, kuten organisaation kulttuurin ja arvojen, merkitys korostuu vaikeampina aikoina mm. organisaation tarjoaman tuen muodossa (Rhoades & Eisenberger, 2002; Treviño & Weaver, 2003), jolloin organisaatiokulttuurilla on vaikutusta paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös johtajien jaksamiseen työssä. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että eettinen kulttuuri ja ilmapiiri ovat positiivisesti yhteydessä eettiseen päätöksentekoon, joka on keskeinen tekijä organisaation toiminnan kannalta (O'Fallon & Butterfield, 2005, Treviño ym., 1998).

Organisaatiokulttuurin onkin kuvattu olevan johtamisen työkalu ja kilpailukyvyyn luoja, sekä toimivan perustana menestykselle (Rajala, 1986). Suurin osa tutkimuksista tukee näkemystä, että eettiset toimintaohjeet (ethical codes) ja kulttuuri ovat yhteydessä eettiseen päätöksentekoon (O'Fallon & Butterfield, 2005). Esimerkiksi Velasquez (1998) on havainnut useita eettisiä ongelmia, jotka ovat ominaisia liike-elämälle ja siten poikkeavat arkisista eettisistä valintatilanteista; tämän

vuoksi yleinen moraalinen intuitio ei välttämättä työelämässä riitä, ja eettisiä toimintaohjeita tarvitaan. Avain kokonaisvaltaiseen eettisyyteen organisaatiossa piilee kulttuurissa, ilmapiirissä ja toimintaohjeissa, ja näitä on pyrittävä johtamaan pitkäjänteisesti (Sims & Brinkmann, 2003). Tämän vuoksi huomiota tulee kiinnittää myös ylimmän johdon toimiin. On jopa ehdotettu, että huomio tulisi kiinnittää toimitusjohtajan luonteenpiirteiden ja organisaatiokulttuurin yhteneväisyyksiin tai niiden lisäämiseen, koska toimitusjohtajan persoonallisuudella ja sitä kautta päätöksillä on huomattavia vaikutuksia kulttuurin arvoihin (Giberson ym., 2009).

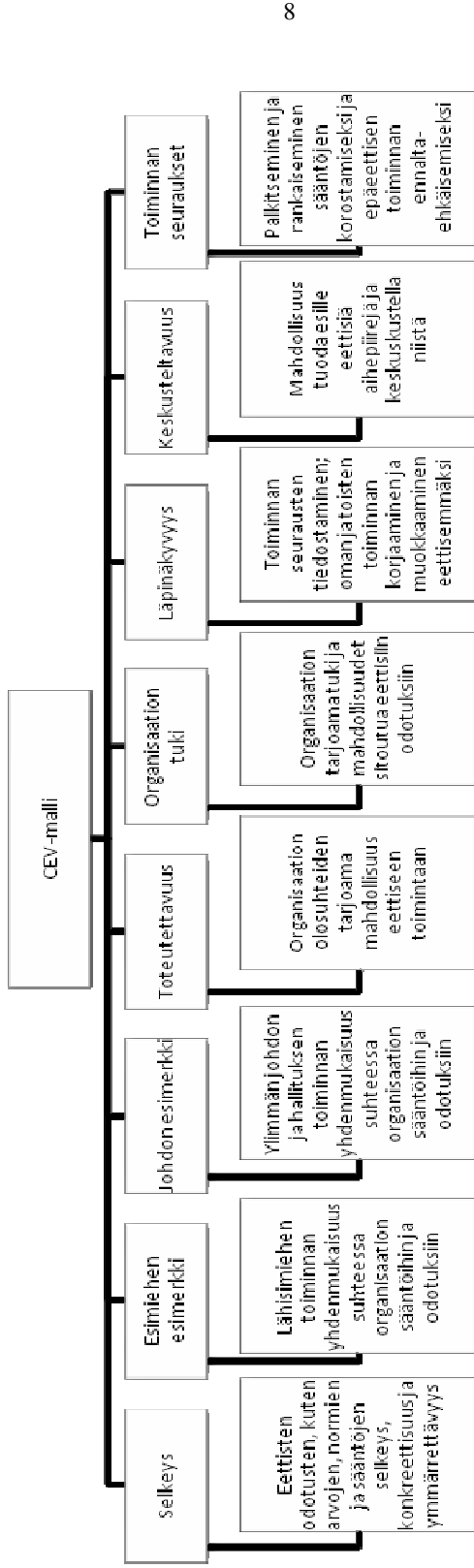
Tässä tutkimuksessa johtajien arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista tarkastellaan myös taustatekijät huomioiden (sukupuoli, ikä, johtotaso, toimiala, yrityksen koko). Aikaisempia tutkimuksia näiden tekijöiden yhteydestä eettiseen organisaatiokulttuuriin on vähän; Treviño tutkimusryhmineen (2008) havaitsi, että ylimmän johdon arviot organisaation eettisyydestä olivat huomattavasti myönteisempiä kuin alemman tason työntekijöillä, ja keskijohdon arviot olivat jotain tältä väliltä. Myös suomalaisissa organisaatioissa on saatu samansuuntaisia tuloksia organisaatiokulttuurin arvioinneista (esim. Forss, Karisalmi, & Tuuli, 2001; Keskuskauppakamari, 2009). Lisäksi viitteitä toimialojen välisistä eroista löytyi organisaation eettisen ympäristön osalta: varsinkin alemman tason työntekijöiden arviot organisaation eettisestä ympäristöstä olivat keskiarvoisesti myönteisempiä rahoitusalan yrityksissä kuin julkisten palveluiden tai teollisuusalojen yrityksissä (Treviño ym., 2008). Samat keskiarvoerot havaittiin myös alaisten halukkuudessa raportoida ongelmista ja kysyä neuvoa johtajilta. Johdon arvioinneissa erot eivät näkyneet näin selvästi, mutta teollisuusalalla arviot olivat keskiarvoisesti myönteisempiä kuin kahdella muulla alalla. Myös Forssin ym. (2001) tutkimuksessa havaittiin, että mm. raha- ja vakuutusalan arviot yrityskulttuurista olivat myönteisimmät, ja mm. julkishallinnon, metalli- ja rakennusalan työntekijöiden arviot olivat kielteisimpiä.

Tässä tutkimuksessa johtajien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä tutkittiin Müel Kapteinin (1998, 1999) kehittämän Yrityksen eettiset hyveet -mallin avulla (Corporate Ethical Virtues, CEV). Malli perustuu enimmäkseen Solomonin (1999, 2000, 2004) hyvepohjaiseen malliin liike-elämän etiikasta, joka pohjautuu Aristoteleen hyve-etiikkaan. Hyve-etiikan mukaan moraalissa tärkeintä ovat toimivan henkilön hyveet ja paheet sekä luonne, jotka ovat keskeisiä myös hyvän liike-elämän toiminnan kannalta. Solomonin (2003) mukaan yksilö voi, ja hänen tulisi siis toimia eettisesti oikealla tavalla ympäristön paineista huolimatta vaikka siitä joutuisi maksamaan huomattavankin hinnan. Kun hyve-etiikkaa on perinteisesti lähestytty yksilönäkökulmasta, Kaptein (1998, 2008) on nyt uutena näkökulmana hyödyntänyt hyve-etiikan ajatusta organisaatiotasolla.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarvittavat olosuhteet, ominaisuudet tai hyveet tulee saavuttaa haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi (yrityksen missio) (Kaptein, 1998).

Eettisyys on jotain, johon sosiaalistutaan ja jota opitaan (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen, & Pesonen, 2008), joten myös hyveitä voidaan oppia ja niiden kehittämistä voidaan pitää jopa velvollisuutena (Tenkku, 1981). Kapteinin kehittämän CEV-mallin avulla yritys voikin selvittää organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä ja hyveiden toteutumista, ja näin edelleen kehittää eettisiä toimintaohjeita organisaatiossa. Malli koostuu kahdeksasta hyveestä, joihin yrityksen tulisi pyrkiä (ks. kuvio 1). Mitä paremmin hyveet ovat edustettuna organisaatiossa, sitä eettisempi yritys on.

Selkeys viittaa siihen, kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt, ovat johdolle ja työntekijöille. *Esimiehen esimerkki* ja *johdon esimerkki* tarkoittavat sitä, miten hyvin esimiehet, johto ja hallitus toimivat eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti. Esimiehen ja johdon toiminnan yhdenmukaisuuden periaate on oleellinen, koska lähiesimiehen toiminta on erityisen merkityksellistä (Ciulla, 1998; Schein, 1985; Trevinõ, Hartman, & Brown, 2000) ja koska työntekijät usein matkivat johtajien käytöstä ja etsivät vihjeitä siitä, miten organisaatiossa tulisi toimia (Brown, Trevinõ, & Harrison, 2005; Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005). *Toteutettavuus* tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ja johdolla on riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään ja kantaa vastuuta. *Organisaation tuki* tarkoittaa sitä, miten organisaatio ja välitön työympäristö tarjoavat tukea ja mahdollisuuksia samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita työntekijöiltä ja johdolta odotetaan. *Läpinäkyvyys* viittaa siihen, miten hyvin eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä johtajille ja työntekijöille. Korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa annetaan palautetta ja korjataan sekä omaa että työtovereiden, esimiesten ja alaisten käyttäytymistä eettisemmäksi. *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 (Bird & Waters, 1989; Kaptein, 2008). *Toiminnan seuraukset* viittaavat siihen, uskovatko työntekijät ja johto, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan, sekä siihen, kuinka hyvin organisaatiot oppivat epäeettisestä toiminnasta. Rankaiseminen epäeettisestä toiminnasta viestii työntekijöille siitä, miten toimia oikein organisaatiossa. Kaptein (1998) havaitsi, että epäeettisen toiminnan suvaitseminen tai rohkaiseminen johti siihen, että toimien ajateltiin olevan hyväksyttäviä, jopa johdon arvostamia.



Kuva 1. CEV-malli (Kaptein, 2008)

1.2 Eettinen organisaatiokulttuuri ja johtajien työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, ja sillä on useita määritelmiä. Työhyvinvoinnin tarkastelutasoina ovat yksilö, yritys ja yhteiskunta. Ojala ja Ahonen (2003) ovat määritelleet työhyvinvointia Maslowin (esim. 1987) tarvehierarkian kautta, eli psyykkisten, sosiaalisten ja fyysisten tarpeiden kautta. Levin (1987) mukaan hyvinvointi on mielentila, jota kuvaavat tasapaino työntekijän kykyjen, tarpeiden ja odotusten sekä ympäristön vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Aikaisempi työhyvinvointitutkimus on keskittynyt pääasiassa työhyvinvoinnin ongelmiin, kuten työstressiin ja työuupumukseen (Mäkikangas, Feldt, & Kinnunen, 2005). Viime aikoina myös positiivisen työhyvinvoinnin kuvaajat – kuten työn imu – ovat yleistyneet.

Johtajien omia kokemuksia työstään ja hyvinvoinnistaan on tutkittu vielä melko vähän, ja tutkimus on keskittynyt enemmän johtajan kykyyn vastata organisaation ja alaisten odotuksiin. Kuitenkin esimiesten ja johtajien hyvinvoinnilla on vaikutusta koko organisaation hyvinvointiin asemaansa ja persoonaansa liittyvän vaikuttamisvallan vuoksi (van Dierendonck, Borrill, Haynes, & Stride, 2004). Johtajien hyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa toimiviin työntekijöihin, heidän työhönsä sekä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun. Lisäksi on tärkeää huomata, että myös johtajat ovat työyhteisönsä jäseniä ja heidänkin työhyvinvointinsa on merkityksellistä.

Organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä voidaan lähestyä useiden teorioiden kautta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään organisatorista tukiteoriaa (Perceived Organizational Support, POS-theory; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), arvokongruenssiteoriaa (Value Congruence theory; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991) sekä työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Job Demands-Resources Model, JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) tutkittaessa organisaatiokulttuurin yhteyttä työn imuun ja työuupumukseen.

Organisatorisen tukiteorian mukaan oikeudenmukaisuus, työntekijöiden työpanoksen arvostus ja hyvinvoinnista huolehtiminen henkilöstöjohtamisen keinoin ovat työntekijöitä tukevan organisaatiokulttuurin tunnusmerkkejä (Eisenberger ym., 1986). Eettisen organisaatiokulttuurin hyveet edustavat myös näitä näkökulmia, joten voisi olettaa, että organisaation tuki koettaisiin paremmaksi eettisemmän kulttuurin organisaatioissa ja mahdollisesti myös työssä voitaisiin paremmin. Arvokongruenssiteorian mukaan yksilö voi sitä paremmin, mitä yhteensopivimmat hänen henkilökohtaiset arvonsa ovat organisaation arvojen kanssa (O'Reilly ym., 1991). CEV-

mallissa kartoitetaan organisaatiokulttuurin hyveitä ja organisaation eettistä toimintaa, joiden ajatellaan parantavan työhyvinvointia. Eettisiä arvoja kannattava työntekijä voi siis paremmin yrityksessä, joka noudattaa eettisiä toimintatapoja. Toisaalta voisi myös ajatella, että huolimatta työntekijän omista arvoista tämän hyvinvointi kasvaa, jos työolot ovat CEV-mallin hyveiden mukaiset (ks. kuvio 1). Johtajien kohdalla tilanne on hieman erilainen, koska he voivat tehdä organisaatiota koskevia päätöksiä, jotka edistävät heidän omaa hyvinvointiaan ja arvokongruenssiaan. Tosin organisaatiokulttuurin muuttaminen ei tapahdu kovin nopeasti, joten yksilöt mahdollisesti hakeutuvat organisaatioihin, jotka vastaavat heidän arvojaan.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kehittäjät Demerouti ym. (2001) määrittelevät työn vaatimukset työn fyysisiksi, psykologisiksi, sosiaalisiksi tai organisatorisiksi piirteiksi, jotka edellyttävät fyysisiä ja psyykkisiä (esimerkiksi kognitiivisia tai emotionaalisia) ponnisteluja ja joista näin aiheutuu psykologisia kustannuksia (Demerouti ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Vaikka vaatimukset voivat olla positiivisia haasteita (Hakanen, 2005), ne voivat myös muodostua stressitekijöiksi pitkäaikaista ponnistelua vaativissa tilanteissa ja aiheuttaa työuupumusta. Korkeat työn vaatimukset myös lisäävät työssä jaksamisen ongelmia ja tätä kautta johtavat terveyden ja työkyvyn heikentymiseen. Työn voimavareteikijöillä tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vähentävät työn vaatimusten kuormittavuutta, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja edistävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja työssä kehittymistä (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavareteikijät lisäävät työntekijän työn imua ja sitoutuneisuutta työhönsä, ja sitä kautta myös organisaatioonsa. Työn voimavareteikijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. CEV-mallin hyveiden voidaan ajatella olevan työn voimavareteikijöitä, koska ne vastaavat edellä mainittua työn voimavarojen määritelmää. Esimerkiksi organisaation tarjoama tuki, esimiehen ja johdon esimerkki sekä käytännön toteutettavuus todennäköisesti vähentävät työn kuormittavuutta ja kannustavat työntekijää sekä konkreetian että abstraktion tasolla. Myös yksilön ja yrityksen välinen arvokongruenssi voi toimia voimavarana, jos työntekijä tuntee, että hänen työnsä on merkityksellistä ja arvojansa vastaavaa.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työhyvinvointiin ei ole tutkittu aikaisemmin, mutta muissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaation kannustavuudella ja tuella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työasenteisiin ja tätä kautta organisaation tulokseen (esim. vähemmän poissaoloja, parantuneet työsuoritukset ja enemmän työn imua) (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tutkimuksissa on myös todettu, että työn voimavareteikijät lisäävät työn imun

kokemista (Demerouti ym., 2001; Hakanen, 2002a, 2002b; Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä tutkimuksessa eettinen organisaatiokulttuuri nähdään voimavaratekijänä ja CEV-mallin hyveet voimavaroina.

1.2.1 Työuupumus ja työn imu työhyvinvoinnin kuvaajina

Työuupumuksen käsitettä on pitkään käytetty kuvaamaan työhyvinvoinnin ongelmia (Kinnunen & Hättinen, 2008). Työuupumus, kuten työstressikin, on ennen kaikkea työperäinen ongelma, ja sillä tarkoitetaan pitkittyneen stressin myötä etenevää fyysistä ja henkistä väsymystä. Pitkäkestoinen altistuminen voimavarat ylittävälle stressitekijöille johtaa energiavarojen tyhjentymiseen ja selviytymiskeinojen ehtymiseen (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Tällöin aluksi merkitykselliseltä ja haastavalta tuntunut työ muuttuu epämiellyttäväksi, epätyytyttäväksi ja merkityksettömäksi, ja energia muuttuu uupumukseksi.

Työuupumusta on määritelty monilla tavoilla. Maslachin ym. (2001) määritelmän mukaan työuupumus koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat uupumusasteinen väsymys, kyyninen asennoituminen työhön ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Uupumusasteinen väsymys on työuupumuksen keskeisin oire, joka syntyy työperäisistä syistä, mutta vaikuttaa myös elämän muihin alueisiin. Uupumusasteinen väsymys johtaa tunteeseen siitä, ettei voimavaroja ole riittävästi tilanteiden käsittelyyn. Kyynistymiselle on tyypillistä emotionaalisten voimavarojen ja energian vähentyminen, työn merkityksen kyseenalaistaminen sekä työn ilon ja mielekkyyden katoaminen. Ammatillisen tehokkuuden väheneminen syntyy kielteisistä arvioista omaa käyttäytymistä ja suoriutumista kohtaan, mikä johtaa tuntemuksiin epäpätevydestä ja kyvyttömyydestä saavuttaa tavoitteita. Ammatillisen tehokkuuden väheneminen voi johtaa hallinnantunteen menettämiseen, huonommuudentunteisiin ja työhön sitoutumattomuuteen. Tässä tutkimuksessa työuupumuksen mittareina ovat kyynistyneisyys ja uupumusasteinen väsymys.

Leiterin ja Maslachin (1988) työuupumuksen prosessimallin mukaan uupumusasteinen väsymys kehittyy ensimmäisenä ja on uupumusprosessin kriittisin ulottuvuus. Suojautuakseen uupumusta vastaan ihminen kyynistyy vähitellen ja kyseenalaistaa työnsä merkityksen, jonka seurauksena voi olla ammatillisen itsetunnon romahtaminen. Taustalla ovat kuitenkin Maslachin ym. (2001) mukaan eri vaikuttimet: uupuminen ja kyynistyminen ovat yhteydessä työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin, kun taas tehokkuuden vähentyminen näyttää syntyvän voimavarojen puutteesta. Työuupumus on myös läheisesti yhteydessä masennukseen, joka on laaja-

alaisempi oireyhtymä ja vaatii myös yksilötason hoitoa (Kinnunen & Hätinen, 2008). Työuupumuksen yhteydessä työoloihin puuttuminen on yleensä tarpeellista, koska se on ainakin alun perin työhön liittyvä ongelma.

Työuupumukselle ei ole olemassa yhtä syytä. Kuitenkin tutkimuksissa on havaittu, että työn tilanteellisilla tekijöillä on huomattava vaikutus työuupumuksen syntyyn (Maslach ym., 2001). Liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat yhteydessä työuupumukseen. Lisäksi siihen ovat yhteydessä työn määrällinen kuormittavuus ja aikapaineet, samoin kuin uusien työvälineiden käyttöönotto, sekä resurssien, palautteen ja sosiaalisen tuen puutteellisuus. Kuitenkin CEV-mallin hyveissä ilmenee mm. palautteen antamisen ja saaminen tärkeys, keskustelu, organisaation ja esimiehen tuki, sekä toteutettavuus resurssien ja mahdollisuuksien muodossa. Koska CEV-mallin hyveet nähdään voimavaroina, voisi olettaa, että eettisessä organisaatiossa työuupumusta esiintyy vähemmän kuin epäeettisessä organisaatiossa. Myös arvojen epäsovivuus voi aiheuttaa pahoinvointia työssä. Se, millaisena organisaation arvomaailma koetaan ylipäätään, saattaa olla puutteellista arvokongruenssia tärkeämpi hyvinvointia heikentävä tekijä (Mauno & Ruokolainen, 2008). Myös yksityiselämässä tapahtuvat muutokset, kuten avioero tai läheisen kuolema, saattavat vahvistaa työuupumuksen vaikutuksia.

Työn imu (engl. work/job engagement) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002) kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, ja ilmiötasolla sen vastakohta on työhön kyllästyminen (Hakanen, 2005). Maslach ja Leiter (1997) ovat määritelleet työn imun työuupumusoireiden puuttumiseksi, työuupumuksen käsitteelliseksi vastakohtaksi. Tämän näkemyksen mukaan työn imua voidaan arvioida samalla mittarilla kuin työuupumusta. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on kuitenkin Schaufelin ja kollegoiden määritelmä, jossa työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia, mutta kuitenkin erillisiä ilmiöitä (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli ym., 2002). Tämän määritelmän mukaan työn imu voidaan määritellä suhteellisen pysyväksi, affektiivis-motivationaliseksi työntekijän täyttymyksen tilaksi, jota kuvaavat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication), ja työhön uppoutuminen (absorption). Tarmokkuutta kuvaa energisyys, joustavuus, tahto ponnistella työn eteen sekä sitkeys vaikeuksien kohdatessa. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä on ylpeä työstään ja kokee sen olevan merkityksellistä, haasteellista ja inspiroivaa. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittymisen tilaa, jolloin ajan kulumista ei huomaa. Edellytyksenä on, että työn haasteet ja työntekijän taidot kohtaavat ja että työ haastaa tekijäänsä (Ojala, 2003).

Työn imussa oleva ihminen keskittyy tekemiseensä, ylittää helposti itsensä, nauttii työstään

ja vaikuttaa työssään onnistumiseensa itse. Työstään nauttiva ihminen voi päästä syvään keskittyneisyyden tilaan, jota kutsutaan virtauskokemukseksi (engl. flow) (Csikszentmihalyi, 1997). Virtauskokemuksia esiintyy myös työn ulkopuolella. Virtaukseen päästäkseen ihmisellä tulisi olla selvät tavoitteet, välitöntä palautetta toiminnasta, riittävän haastava työ ja mahdollisuus käyttää taitojaan haasteita vastaavasti. Virtauskokemus on myös lyhytkestoisempi, hetkellinen tunne verrattuna työn imuun, joka on pitkäkestoisempi ja positiivinen työn aiheuttama tila (Schaufeli & Bakker, 2004).

Johtajien elämässä työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys (Judge, Boudreau, & Bretz, 1994). Lähes kaksi kolmasosaa johtajista ja noin puolet asiantuntijatehtävissä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä tekeekin päätoimensa työtä kotona aikataulujen, työn määrän ja hyvän suoriutumisen vuoksi (Uhmavaara ym., 2005), ja työstä voi olla myös vaikea irrottautua vapaa-ajalla, mikä vähentää entisestään perheen ja vapaa-ajan tarjoamia voimavaroja (Hakanen, 2005). Työn henkisestä kuormittavuudesta huolimatta ylemmillä toimihenkilöillä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työ on vaihtelevaa. Johtajien onkin havaittu kokevan muita henkilöstöryhmiä enemmän työn imua (Mauno, Pyykkö, & Hakanen, 2005). Johtajien työpahoinvoinnin ja sen oletettujen seuraamusten välinen yhteys ei myöskään ole täysin selvä, vaan vaihtelu saattaa selittyä työn vaatimusten laadulla eikä määrällä (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Tämänhetkisessä taloustilanteessa eettisten päätösten tekeminen ja toteutus voi olla haastavaa ja aiheuttaa kuormitusta. Johtajat saattavat joutua irtisanomaan henkilöstöä, he joutuvat työskentelemään yhä tiukempien aikapaineiden alla ja mukautumaan moniin rooleihin, sekä toimimaan malliesimerkinä (Maslach, ym., 2001; Kinnunen & Hättinen, 2008; Hakanen, 2005). Huhtalan ym. (2010) tutkimuksessa eettisesti haastavat tilanteet tulivat esille kokemuksena ristiriidasta omien kykyjen ja ympäristön vaatimusten välillä, sekä johtajan kokema arvoriitana organisaation sidosryhmien kanssa.

Arvokongruenssiteorian mukaisesti yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus vähentää riskiä sairastua työuupumukseen (Maslach & Leiter, 1997). Tämä näkemys on saanut tukea viimeaikaisista tutkimuksista; työntekijän kokema arvoriitita suhteessa organisaation arvoihin on yhteydessä erityisesti kyynistyneisyyteen (Kärnä & Aro, 2002). Myös organisaation tarjoamalla eettisellä tuella on merkitystä päätöksentekotilanteissa (Brown & Treviño, 2006). Tutkimuksissa on havaittu POS-teorian mukaisesti, että organisaation kannustavaksi ja tukevaksi kokemisella on positiivinen yhteys työhyvinvointiin ja työn imuun ja että se vähentää poissaoloja (Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tutkimustulokset antavat viitteitä

siitä, että eettisen organisaatiokulttuurin hyve organisaation tuki saattaa olla yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Lisäksi eettisessä organisaatiokulttuurissa keskustelu on avointa, tehtävät ja työkalut ovat selkeät ja tukea saadaan organisaatiolta (Kaptein, 2008). Tutkimuksissa onkin havaittu, että työn imuun yhteydessä olevia organisatorisia tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuuksien määrä (Hakanen, 2002a, 2002b; Mauno ym., 2005), esimiehiltä saatu tuki ja vahva johtamiskulttuuri (Hakanen, 2002a; Mauno ym., 2005; Schaufeli ym., 2002), sekä mahdollisuus käyttää taitoja työssä (Hakanen, 2005).

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia siihen, miten suomalaiset johtajat arvioivat organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä sekä omaa työhyvinvointiaan. Työhyvinvoinnin indikaattoreina tässä tutkimuksessa ovat työn imu ja työuupumus. Yksityiskohtaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaiseksi johtajat arvioivat työyhteisönsä organisaatiokulttuurin eettisyyden?
2. Eroavatko johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöiden mukaan (sukupuoli, ikä, johtotaso, organisaation koko ja toimiala)?
3. Miten arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ovat yhteydessä johtajien työhyvinvointiin (työn imu, työuupumus)?

2. MENETELMÄT

2.1 Tutkitut johtajat

Tämä tutkimus on osa Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -tutkimusprojektia. Tutkimus kohdistettiin johtotehtävissä toimiviin henkilöihin, jotka valittiin Tekniikan Akateemisten Liiton TEK:in ja Suomen Ekonomiliiton SEFE:n jäsenrekisteritietojen pohjalta tehdyllä satunnaisotannalla. Tutkimus toteutettiin postikyselynä syyskuussa 2009 (muistutuskysely vastaamatta jättäneille lokakuussa). Otokseen poimittiin yhteensä 3000 johtajaa, joista puolet kuului TEK:iin ja puolet SEFE:een. Heistä 902 palautti täytetyn lomakkeen. Lopullinen tutkittavien joukko oli 2641, kun alkuperäisestä 3000 henkilön otoksesta poistettiin ne henkilöt, jotka eivät oman ilmoituksensa mukaan kuuluneet tutkimuksen kohdejoukkoon (eläkkeelle siirtyneet, ei johtotehtävissä toimivat, opiskelijat, työttömät, $n = 369$). Vastausprosentiksi saatiin 34 %.

Vastaajien taustatiedot tulosanalyseissä käytettävien taustamuuttujien osalta on esitetty taulukossa 1. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista oli miehiä. Vastaajien keski-ikä oli 46 vuotta ($kh = 9.3$) nuorimman johtajan ollessa 26- ja vanhimman 69-vuotias. Kun tutkitut luokiteltiin ikäryhmiin, 51–60-vuotiaat olivat suurin ikäryhmä. Johtotasoista ylempi keskijohto ja johto olivat suurimmat ryhmät. Ylintä johtoa oli vähiten (14 %). Toimialoista teollisuus-, energia- ja rakennusala oli selvästi suurin toimialaryhmä (40 %). Vastaajien yritykset luokiteltiin niiden koon mukaan pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin EU:n lainsäädännön mukaisesti. Koska vain henkilöstön lukumäärä oli tiedossa, luokittelussa ei voitu ottaa huomioon taloudellisia tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa tai taseen loppusummaa, jotka yleensä otetaan huomioon yritysten kokoluokituksissa (Euroopan Unionin Portaali, 2010). Näin tehdyn luokittelun mukaan lähes kaksi kolmasosaa johtajista työskenteli suurissa yrityksissä.

Johtajista diplomi-insinöörejä oli lähes puolet (46 %, $n = 413$) ja kauppatieteiden maistereita runsas kolmannes (39 %, $n = 348$). Muita tutkintoja (esim. lisensiaatti, MBA, kandidaatit) oli 15 % ($n = 135$). Suurimmalla osalla oli ylempi korkeakoulututkinto (90 %, $n = 812$) ja vakituinen työsuhde (98 %, $n = 888$), ja enemmistö työskenteli yksityisen työnantajan palveluksessa (81 %, $n = 730$). Lähes puolet (48 %, $n = 431$) johtajista työskenteli 40–45 tuntia viikossa.

Taulukko 1. Tutkimuksen taustamuuttajat

Taustamuuttajat	n	%
<i>Sukupuoli</i>		
1) Mies	629	70
2) Nainen	273	30
<i>Ikäluokka</i>		
1) -30	37	4
2) 31-40	222	25
3) 41-50	295	33
4) 51-60	302	34
5) 60-	46	5
<i>Johtotaso</i>		
1) Ylin johto (toimitusjohtajataso)	123	14
2) Johto	302	34
3) Ylempi keskijohto (esim. perinteisen organisaation osastopäällikkötaso)	327	37
4) Alempi keskijohto (esim. tiiminvetäjätyyppinen, projektijohto)	150	17
<i>Toimiala</i>		
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	363	40
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	65	7
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	68	8
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	105	12
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	131	15
6) Koulutus	20	2
7) Julkinen hallinto	71	8
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	79	9
<i>Yrityksen koko</i>		
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	166	18
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	168	19
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	553	61

Taustamuuttajien keskinäisiä yhteyksiä tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla ja havaittiin, että johtotaso oli yhteydessä sukupuoleen ($\chi^2(3)=10.2$, $p=.017$), ikään ($\chi^2(12)=48.1$, $p<.001$), toimialaan ($\chi^2(21)=73.7$, $p<.001$) ja yrityksen kokoon ($\chi^2(6)=178.6$, $p<.001$). Toimiala oli myös merkitsevästi yhteydessä muihin taustamuuttajiin (sukupuoli ($\chi^2(7)=40.3$, $p<.001$), ikä ($\chi^2(28)=77.0$ $p<.001$), yrityksen koko ($\chi^2(14)=97.2$, $p<.001$)).

Sukupuolten väliset erot tulivat ilmi ylimmän johdon kohdalla siten, että siellä toimivista johtajista 16 % oli miehiä ja lähes puolet vähemmän (9 %) naisia ($\chi^2(1) = 7.8$, $p=.005$). Aikaisemmissakin tutkimuksissa on havaittu, että ylimmästä johdosta suurin osa on usein miehiä,

mutta samalla naisten osuus keskijohdossa on merkittävä (Bowles & McGinn, 2005, Vanhala, Laukkanen, & Koskinen, 2002).

Erot johtotasoisissa iän mukaan ilmenivät siten, että mitä vanhempi johtaja oli, sitä korkeammalla johtotasolla hän toimi. Suhteessa muihin toimialoihin, 60-vuotiaita oli enemmän julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=17.2$, $p<.001$), 51–60-vuotiaita vähemmän tietoliikenne- tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=11.4$, $p=.001$) ja enemmän koulutusosalalla ($\chi^2(1)=4.3$, $p=.039$) sekä julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=8.7$, $p=.003$). 41–50-vuotiaita oli enemmän tietoliikenne- tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=7.0$, $p=.008$) ja vähemmän julkisessa hallinnossa ($\chi^2(1)=8.7$, $p=.003$) muihin aloihin verrattuna. 31–40-vuotiaat olivat yliedustettuina teollisuus-, energia- ja rakennusosalalla ($\chi^2(1)=4.6$, $p=.031$), ja alle 30-vuotiaat tietoliikenne- tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=21.0$, $p<.001$).

Naisia oli miehiä vähemmän teollisuus-, energia- ja rakennusosalalla ($\chi^2(1)=11.4$, $p=.001$) sekä tietoliikenne- tai tietojenkäsittelypalveluissa ($\chi^2(1)=3.9$, $p=.047$). Naisvaltaisempia aloja olivat julkinen hallinto ($\chi^2(1)=4.1$, $p=.043$) ja muut alat ($\chi^2(1)=24.0$, $p<.001$).

Yrityksen koon osalta eniten ryhmien välisiä eroja ilmeni pienten ja suurten yritysten osalta. Pienissä yrityksissä ylin johto oli yliedustettuna ($\chi^2(1)=140.6$, $p<.001$), ja vastaajista tässä asemassa toimikin 42 %. Suurissa yrityksissä ylimmässä johdossa ja johdossa toimi vähemmän ja ylempässä ja alemmassa keskijohdossa enemmän johtajia suhteessa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Teollisuus-, energia- ja rakennusosalalla sekä julkisessa hallinnossa pienet yritykset olivat aliedustettuina ($\chi^2(1)=20.4$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=10.3$, $p=.001$) ja suuret yritykset yliedustettuina ($\chi^2(1)=15.7$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=7.1$, $p=.008$). Sitä vastoin palveluissa liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelualoilla ja muilla aloilla pienet yritykset olivat yliedustettuina ($\chi^2(1)=30.7$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=22.1$, $p<.001$) ja suuret yritykset aliedustettuina ($\chi^2(1)=41.9$, $p<.001$) ($\chi^2(1)=15.8$, $p<.001$). Keskisuuret yritykset olivat yliedustettuina palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelualoilla ($\chi^2(1)=6.3$, $p=.012$).

2.2 Kyselymenetelmät

Tutkimuksen kyselylomake on esitetty liitteessä 1. Johtajien arvioita *organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä* tutkittiin Kapteinin (1998, 2008) Corporate Ethical Virtues-malliin (ks. kuvio 1) perustuvan kyselyn avulla (Kaptein, 2008) (ks. kysymyssarja 25 kyselylomakkeessa). Kysely käännettiin ammattikielenkääntäjän avulla ensin hollannista suomeksi ja sitten toisen kielenkääntäjän avulla suomesta hollanniksi. Tämän jälkeen takaisinkäännös lähetettiin tarkastettavaksi Müel Kapteinille, joka teki siihen muutamia pieniä tarkennuksia, jotka huomioitiin lopullisessa käännöksessä. CEV-kysely sisältää kaikkiaan 58 osiota, jotka jakautuvat kahdeksaan eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuteen eli hyveeseen: 1) sääntöjen selkeys (esim. ”Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni”), 2) esimiehen esimerkillinen toiminta (esim. ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”), 3) johdon esimerkillinen toiminta (esim. ”Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen”), 4) toteutettavuus (esim. ”Työyhteisössä minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia”), 5) organisaation tuki (esim. ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri”), 6) läpinäkyvyys (esim. ”Jos joku henkilöstöstä tekee jotain, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville”), 7) keskusteltavuus (esim. ”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”) ja 8) toiminnan seuraukset (esim. ”Työyhteisössäme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Koska toteutettavuutta mittaavat väittämät olivat kielteisiä, niiden vastausvaihtoehdot käännettiin päinvastaisiksi. Kyselyn rakennevaliditeetti on todettu erittäin hyväksi käsillä olevassa johtajajaineistossa (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2010).

Työuupumusta arvioitiin Bergen Burnout Indicator-kyselyllä (BBI; Matthiesen, 1992; Näätänen, Aro, Matthiesen, & Salmela-Aro, 2003), jonka 15 osiosta tähän tutkimukseen poimittiin viisi uupumusasteista väsymystä (esim. ”Tunnen hukkuvani työhön”) ja viisi kyynistyneisyyttä (esim. ”Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa”) kuvaavaa osiota. Tutkimusten mukaan uupumisasteinen väsymys ja kyyninen asennoituminen työhön ovat työuupumuksen ydinoireita ja ne kehittyvät eri polkua kuin työuupumuksen kolmas ulottuvuus, ammatillisen itsetunnon lasku (Hakanen, 2005; Maslach ym., 2001). Tämän vuoksi ammatillisen itsetunnon laskua ei tässä tutkimuksessa mitattu. Arviointiasteikko oli kuusiportainen (1=täysin eri mieltä,

6=täysin samaa mieltä): Työuupumusta kuvaavassa summamuuttujassa pienet arvot kuvaavat vähäistä työuupumusta.

Työn imua arvioitiin Schaufelin ym. (2002) kehittämällä 9-osioisella työn imu-kyselyllä (Utrecht Work Engagement Scale, UWES), jonka validiteettiominaisuudet on myös suomalaisissa aineistoissa todettu hyväksi (Seppälä ym., 2009) (ks. kysymyssarja 28 kyselylomakkeessa). Kyselyssä tarmokkuutta (esim. ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), omistautumista (esim. ”Työni inspiroi minua”) ja uppoutumista (esim. ”Olen täysin uppoutunut työhöni) kuvaavia väittämiä oli kutakin kolme. Vastaukset vaihtelivat välillä 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Työn imua kuvaavassa summamuuttujassa suuri pistemäärä kuvaa voimakasta työn imua.

Summamuuttujien tiedot on koottu taulukkoon 2. Eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä muodostettiin erikseen kahdeksan keskiarvosummamuuttujaa ja koko mallista (CEV) yksi keskiarvosummamuuttuja.

Taulukko 2. Summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa), keskiarvot (ka) ja keskihajonnat (kh)

<i>Summamuuttuja</i>	<i>Osioiden lkm</i>	<i>Vaihteluväli</i>	<i>α</i>	<i>ka</i>	<i>kh</i>
CEV	58	1-6	0,96	4,37	0,72
Sääntöjen selkeys	9	1-6	0,93	4,68	0,80
Esimiehen esimerkki	6	1-6	0,94	4,46	1,10
Johdon esimerkki	4	1-6	0,92	4,34	1,09
Toteutettavuus	6	1-6	0,83	4,48	0,93
Organisaation tuki	6	1-6	0,91	3,91	0,94
Läpinäkyvyys	7	1-6	0,86	4,04	0,78
Keskusteltavuus	10	1-6	0,95	4,57	0,87
Toiminnan seuraukset	9	1-6	0,89	4,26	0,81
Työn imu	9	1-7	0,94	5,77	1,03
Työuupumus	10	1-6	0,82	2,85	0,74

Muuttujien väliset korrelaatiokertoimet on esitetty taulukossa 3. Eettisen organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien väliset yhteydet olivat voimakkaita. Eettinen organisaatiokulttuuri (CEV) ja sen ulottuvuudet olivat voimakkaasti yhteydessä työn imuun sekä vähäiseen työuupumukseen. Naiset arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin (CEV) kielteisemmin kuin miehet. Naisten arviot olivat kielteisempiä myös muiden hyveiden, paitsi selkeyden ja esimiehen esimerkin osalta, joiden yhteys sukupuoleen ei ollut merkitsevä. Vanhemmat johtajat arvioivat toteutettavuuden ja selkeyden paremmaksi organisaatiossa. Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat sitä myönteisempiä, mitä korkeammalla johtotasolla vastaaja toimi. Johtotasolla oli merkitystä myös kaikkia muita hyveitä, paitsi esimiehen esimerkkiä, arvioitaessa. Johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki ja toiminnan seuraukset arvioitiin myönteisemmin pienemmissä kuin suurissa yrityksissä.

Taulukko 3. Muuttujien väliset korrelaatiot

Muuttujat*	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6 ⁶	7 ⁷	8 ⁸	9 ⁹	10 ¹⁰	11 ¹¹	12 ¹²	13 ¹³	14 ¹⁴	15 ¹⁵
1. Sukupuoli	.07														
2. Ikä	-.10*	-.17***													
3. Johtotaso	.02	-.02	.40***												
4. Yrityksen koko	.12	.00	-.17***	-.04											
5. Työn imu	-.05	-.02	.01	-.01	-.43***										
6. Työuupumus	-.09**	.02	-.21***	-.04	.39***	-.42***									
7. CEV	-.03	.07*	-.14***	.06	.32***	-.30***	.79***								
8. Selkeys	-.06	.00	-.04	.06	.30***	-.29***	.76***	.51***							
9. Esimiehen esimerkki	-.10**	.03	-.23***	-.08*	.31***	-.28***	.80***	.56***	.63***						
10. Johdon esimerkki	-.09*	.16***	-.17***	-.10**	.25***	-.54***	.62***	.39***	.42***	.47***					
11. Toteuttavuus	-.08*	.05	-.17***	-.08*	.32**	-.37***	.79***	.56**	.51***	.62***	.45***				
12. Organisaation tuki	-.11**	.01	-.21***	-.06	.28***	-.27***	.74***	.54***	.46***	.50***	.34***	.58***			
13. Läpinäkyvyys	-.08*	-.10	-.19**	-.01	.32***	-.32***	.90***	.67***	.61***	.67***	.47***	.68***	.65***		
14. Keskustellavuus	-.09**	-.02	-.23***	-.09**	.34***	-.29***	.90***	.64***	.63***	.73***	.46***	.67***	.66***	.83***	
15. Toiminnan seuraukset															

*p < .05, ** p < .01, *** p < .001; ¹Spearmanin korrelaatio; ²Pearsonin korrelaatio

Taustamuuttujien luokat:

- 1) Sukupuoli (1 = mies, 2 = nainen)
- 2) Ikä jatkuvana muuttujana
- 3) Johtotaso (1 = ylin johto, 2 = johto, 3 = ylempi keskijohto, 4 = alempi keskijohto)
- 4) Yrityksen koko (1 = pieni, 2 = keskiuuri, 3 = suuri yritys)

2.3 Katoanalyysi

Erot tutkimukseen vastanneiden (n = 902) ja vastaamatta jättäneiden (n = 1739) johtajien välillä selvitettiin katoanalyysin avulla. Vastaamatta jättäneistä oli tiedossa heidän ikänsä ja sukupuolensa. Riippumattomien otosten t-testin mukaan tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat keskimäärin vuoden nuorempia ($t(1751)=2.69$, $p=.007$) kuin tutkimuksesta poisjääneet. Khiin neliö -testi osoitti, että naiset olivat vastanneissa yliedustettuina ($\chi^2(1)=6.07$, $p=.014$).

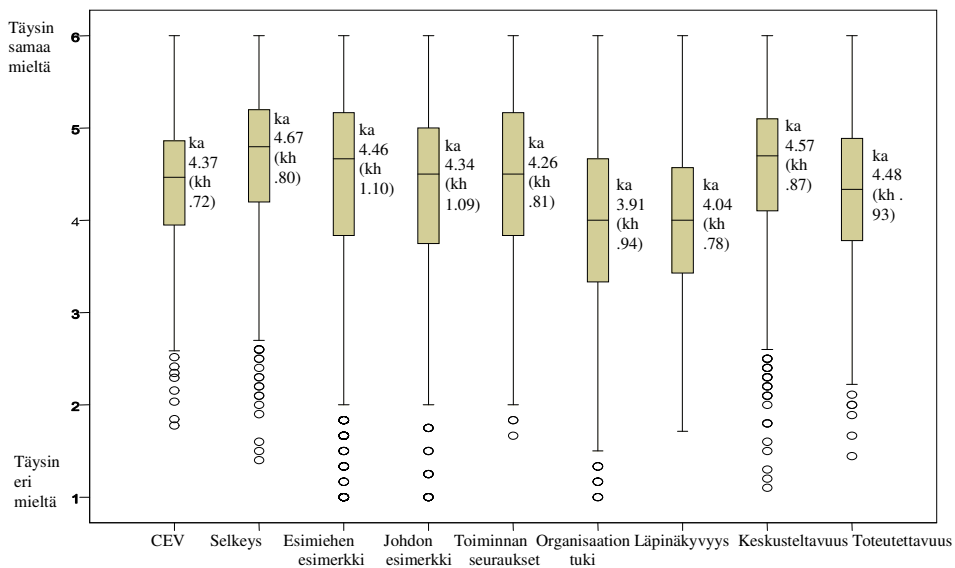
2.4 Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin SPSS for Windows 15.0 ja PASW Statistics 18.0 -ohjelmilla. Johtajien arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä tarkasteltiin kuvailevien tietojen sekä keskiarvojen avulla. Kaksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittiin, miten johtajien arviot erosivat eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV ja kahdeksan hyvettä) taustatekijöiden mukaan. Eettisen organisaatiokulttuurin (CEV ja hyveet) yhteyttä työn imuun ja työuupumukseen tarkasteltiin lineaarisen regressioanalyysin avulla kun taustamuuttujien vaikutukset oli kontrolloitu. Tässä vaiheessa tehtiin erilaisia regressioaskellusmalleja, ja toimiala-taustamuuttujasta muodostettiin dummy-muuttuja.

3. TULOKSET

3.1 Johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä

Kuviosta 2 nähdään johtajien arviot organisaationsa kulttuurin eettisyydestä (CEV), sekä arviot eettisyydestä organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksien osalta. Erot jakaumien välillä eivät ole kovin suuria, ja noin puolet johtajista olikin jonkin verran tai samaa mieltä siitä, että heidän organisaationsa kulttuuri on eettinen ja että hyveitä toteutetaan käytännössä. Keskiarvoisesti arvot, normit ja säännöt arvioitiin selkeimmiksi, kun taas organisaation tukea ja läpinäkyvyyttä arvioitiin olevan vähemmän organisaatiossa verrattuna muihin hyveisiin. Asteikolla jonkin verran samaa mieltä – täysin samaa mieltä 83 % johtajista arvioi, että yrityksen arvot sekä odotukset työntekijää kohtaan ovat organisaatiossa selkeät. Keskusteltavuudesta tätä mieltä oli 78 % johtajista, esimiehen esimerkistä 74 %, toteutettavuudesta 72 %, johdon esimerkistä 71 %, toiminnan seurauksista 67 %, läpinäkyvyydestä 57 %, ja organisaation tuesta 56 % vastaajista.



Kuva 2. Johtajien arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen hyveistä

3.1.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin

Taulukosta 4 nähdään taustatekijöiden yhteydet eettisen organisaatiokulttuurin arvioihin. Taustatekijöiden keskinäisten yhteyksien vuoksi tehdyn kovarianssianalyysin perusteella havaittiin, että kaikilla muilla taustatekijöillä paitsi yrityksen koolla oli merkitystä eettisen organisaatiokulttuurin arvioinneissa. Kaksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan kaikki taustatekijät yhdessä selittivät eettisestä organisaatiokulttuurista 9,6 % ($\eta^2=.096$). Eniten eettistä organisaatiokulttuuria selitti johtotaso, toiseksi eniten toimiala ja kolmanneksi eniten ikäluokka, joka selitti ilmiöstä vain 1 %:n verran. Sukupuolen selitysaste jäi alle yhden prosentin.

Kuten taulukosta 4 nähdään, miehet arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin naiset, ja ikäryhmät erosivat toisistaan siten, että 41–50-vuotiaat arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin 31–40-vuotiaat ja alle 30-vuotiaat. Ylin johto arvioi organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin muut johtotasot, ja myös johdon arviot olivat merkitsevästi myönteisempiä kuin alemman keskijohdon. Toimialat erosivat toisistaan siten, että rahoitus- ja vakuutuslalla työskentelevät johtajat arvioivat organisaationsa kulttuurin eettisemmäksi kuin muilla aloilla työskentelevät johtajat. Ainoastaan kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta ja koulutus eivät eronneet arvioissaan rahoitus- ja vakuutusalan arvioista, mutta koulutuksen osalta tähän saattaa olla syynä pieni ryhmäkoko ja suuri hajonta ryhmän sisällä.

Taulukko 4. Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV) taustatekijöiden mukaan (kaksisuuntainen varianssianalyysi)

Taustamuuttujat	CEV						Parivertailut ^a
	ka	kh	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			5.39	1	.020	.006	
1) Mies	4.35	.71					2 < 1
2) Nainen	4.23	.71					
Ikäluokka			2.60	4	.035	.012	
1) -30	4.17	.76					1, 2 < 3
2) 31-40	4.34	.67					
3) 41-50	4.44	.73					
4) 51-60	4.35	.73					
5) 60-	4.15	.66					
Johdotaso			11.87	3	.000	.040	
1) Ylin johto	4.61	.67					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.30	.75					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.19	.68					
4) Alempi keskijohto	4.07	.67					
Toimiala			3.79	7	.000	.030	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.21	.70					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.34	.64					
3) Rahoitus- ja vakuutus toiminta	4.63	.70					1, 4, 5, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.27	.73					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.34	.74					
6) Koulutus	4.15	.92					
7) Julkinen hallinto	4.13	.60					
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	4.26	.76					
Yrityksen koko			2.61	2	.074	.006	
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.21	.82					
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.29	.73					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.37	.68					

^aBonferronin testi

Seuraavaksi kaksisuuntaisella varianssianalyysillä tutkittiin, eroavatko johtajien arviot eettisen organisaatiokulttuurin eri hyveistä taustatekijöittäin. Taulukoissa 5–12 on esitetty tulokset niiden taustatekijöiden osalta, joissa vastaajien arviot erosivat toisistaan. Miesten arviot organisaatiokulttuurin hyveistä olivat naisten arvioita myönteisempiä lähes kaikkien hyveiden osalta (taulukot 6,7,8,10,11,12) lukuun ottamatta selkeyttä (taulukko 5) ja organisaation tukea (taulukko 9), joiden osalta sukupuolten välisiä eroja ei löytynyt.

Iän osalta vastaajat erosivat selkeyden (taulukko 5), esimiehen esimerkin (taulukko 6), johdon esimerkin (taulukko 7), ja toteuttavuuden (taulukko 8) arvioinnissa. Yleisesti myönteisimpiä olivat 41–50-vuotiaiden ja kielteisimpiä alle 30-vuotiaiden arviot, mutta erot viiden ikäluokan välillä olivat erilaiset eri hyveiden osalta. Huomattavaa on, että esimerkiksi toteutettavuuden osalta yli 60-vuotiaiden arviot olivat keskiarvoisesti myönteisempiä kuin muiden johtotasojen arviot, vaikka ryhmä ei useiden muiden hyveiden osalta eronnutkaan muista ryhmistä. Lisäksi yleensä yli 60-vuotiaiden arviot olivat keskiarvoisesti kielteisempiä kuin esimerkiksi 41–50-vuotiaiden. Ikäryhmät eivät eronneet arvioinneissaan organisaation tuen, läpinäkyvyyden, keskusteltavuuden ja toiminnan seurausten osalta.

Johtotasojen arviot erosivat toisistaan kaikkien hyveiden paitsi esimiehen esimerkin (taulukko 6) kohdalla, jossa eroja ei löytynyt. Muiden hyveiden paitsi selkeyden (taulukko 5) osalta ylin johto erosi muista johtotasoista siten, että korkeimmalla päättävällä tasolla toimivat johtajat arvioivat hyveet myönteisemmin kuin muut johtotasot. Selkeyden osalta ylin johto ja johto erosivat vain alemmasta keskijohdosta. Johdon esimerkin, toteutettavuuden, läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten osalta myös johto erosi alemmasta keskijohdosta. Yleisesti ottaen siis ylimmän johdon arviot olivat myönteisimpiä ja alemman keskijohdon kielteisimpiä arvioitaessa eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä.

Toimialoista rahoitus- ja vakuutustoiminta nousi esiin myönteisemmällä arvioinneillaan: alan johtajien arviot erosivat useista taulukoissa esitetyistä toimialoista kaikkien hyveiden paitsi toteutettavuuden (taulukko 8) osalta, jossa eroja ei löytynyt. Rahoitus- ja vakuutustoiminta erosi jokaisen hyveen arvioinnissa teollisuus-, energia- ja rakennusala sekä useimmiten myös julkisesta hallinnosta. Eroja löytyi myös suhteessa muihin aloihin selkeyden (taulukko 5), esimiehen esimerkin (taulukko 6), läpinäkyvyyden (taulukko 10) ja toiminnan seurausten (taulukko 12) osalta. Läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten kohdalla myös muiden ryhmien välisiä eroja löytyi. On kuitenkin huomattava, että koulutusosalalla osa hyveistä arvioitiin keskiarvoisesti

kielteisimmin, vaikka se ei eronnutkaan merkitsevästi muista aloista. Myös läpinäkyvyyden ja toiminnan seurausten osalta arviot olivat kielteisempiä suhteessa muihin aloihin, vaikka ryhmä erosikin vain rahoitus- ja vakuutustoiminnasta.

Yrityksen koon osalta arviot erosivat vain selkeydessä: suurissa yrityksissä arvojen, normien ja sääntöjen koettiin olevan selkeämpiä kuin pienissä yrityksissä (taulukko 5).

Taulukko 5. Selkeys

Taustamuuttujat	Selkeys						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
<i>Ikäluokka</i>			3.70	4	.005	.017	
1) -30	4.39	.13					1, 2 < 3
2) 31-40	4.54	.06					
3) 41-50	4.71	.06					
4) 51-60	4.67	.06					
5) 60-	4.38	.12					
<i>Johtotaso</i>			9.33	3	.000	.032	
1) Ylin johto	4.82	.08					4 < 1, 2
2) Johto	4.59	.06					
3) Ylempi keskijohto	4.48	.06					
4) Alempi keskijohto	4.27	.08					
<i>Toimiala</i>			3.28	7	.002	.026	
1) Teollisuus, energia-, rakennusala	4.48	.06					1, 4, 5, 8 < 3
2) Kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.62	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.90	.10					
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.48	.09					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.59	.08					
6) Koulutus	4.26	.18					
7) Julkinen hallinto	4.59	.10					
8) Muut toimialat, kuten media ja terveydenhuolto	4.40	.10					
<i>Yrityksen koko</i>			8.26	2	.000	.019	
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.35	.08					1 < 3
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.60	.07					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.67	.05					

^aBonferronin testi

Taulukko 6. Esimiehen esimerkki

Taustamuuttujat	Esimiehen esimerkki						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			5.61	1	.018	.007	
1) Mies	4.37	.07					
2) Nainen	4.18	.09					
Ikäluokka			4.29	4	.002	.020	
1) -30	4.06	.19					
2) 31-40	4.35	.09					
3) 41-50	4.56	.08					5 < 3
4) 51-60	4.44	.08					
5) 60-	3.97	.17					
Toimiala			2.50	7	.015	.020	
1)Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.12	.08					
2) Kauppa-,majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.34	.14					
3)Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.63	.14					1, 7, 8 < 3
4)Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.22	.12					
5)Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.29	.11					
6) Koulutus	4.47	.26					
7)Julkinen hallinto	4.04	.14					
8)Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.08	.14					
Yrityksen koko			3.05	17	.020	.009	Ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.17	.11					
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.22	.10					
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.43	.08					

^aBonferronin testi

Taulukko 7. Johdon esimerkki

Johdon esimerkki							
Taustamuuttujat	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut ^a
Sukupuoli			6.46	1	.011	.008	
1) Mies	4.34	.07					2 < 1
2) Nainen	4.14	.09					
Ikäluokka			3.02	4	.017	.014	
1) -30	3.96	.18					
2) 31-40	4.37	.09					
3) 41-50	4.46	.08					1 < 3
4) 51-60	4.36	.08					
5) 60-	4.04	.16					
Johtotaso			10.85	3	.000	.037	
1) Ylin johto	4.72	.11					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.23	.08					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.09	.09					
4) Alempi keskijohto	3.91	.11					
Toimiala			2.60	7	.012	.021	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.11	.08					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.40	.14					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.58	.14					1, 7 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.28	.12					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.21	.11					
6) Koulutus	4.18	.24					
7) Julkinen hallinto	3.93	.14					
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.23	.13					

^aBonferronin testi

Taulukko 8. Toteutettavuus

Taustamuuttajat	Toteutettavuus						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			4.38	1	.037	.005	
1) Mies	4.54	.06					2 < 1
2) Nainen	4.39	.07					
Ikäluokka			3.78	4	.005	.017	
1) -30	4.10	.16					1 < 3, 4, 5
2) 31-40	4.40	.07					2 < 4
3) 41-50	4.54	.07					
4) 51-60	4.61	.06					
5) 60-	4.68	.14					
Johtotaso			3.89	3	.009	.013	
1) Ylin johto	4.69	.10					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.46	.07					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.32	.08					
4) Alempi keskijohto	4.38	.09					

^aBonferronin testi

Taulukko 9. Organisaation tuki

Taustamuuttajat	Organisaation tuki						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Johtotaso			10.05	3	.000	.034	
1) Ylin johto	4.31	.10					2, 3, 4 < 1
2) Johto	3.82	.07					
3) Ylempi keskijohto	3,76	.08					
4) Alempi keskijohto	3.65	.09					
Toimiala			2.62	7	.011	.021	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	3.84	.07					
2)Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	3.97	.12					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.28	.12					1, 7 < 3
4)Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	3.90	.10					
5)Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	3.94	.09					
6) Koulutus	3.57	.21					
7)Julkinen hallinto	3.72	.12					
8)Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	3.87	.11					

^aBonferronin testi

Taulukko 10. Läpinäkyvyys

Taustamuuttajat	Läpinäkyvyys						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			6.47	1	.011	.007	
1) Mies	4.10	.05					2 < 1
2) Nainen	3.96	.06					
Johtotaso			11.30	3	.000	.038	
1) Ylin johto	4.37	.08					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.03	.06					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	3.90	.06					
4) Alempi keskijohto	3.81	.08					
Toimiala			5.83	7	.000	.045	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	3.90	.06					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.13	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.46	.10					1, 5, 6, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.11	.08					1, 7 < 4
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.05	.07					
6) Koulutus	3.76	.17					
7) Julkinen hallinto	3.83	.10					
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.02	.09					

^aBonferronin testi

Taulukko 11. Keskusteltavuus

Taustamuuttajat	Keskusteltavuus						Parivertailut ^a
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	
Sukupuoli			2.97	1	.040	.005	
1) Mies	4.55	.06					2 < 1
2) Nainen	4.42	.07					
Ikäluokka			2.65	4	.032	.012	Ei eroja
1) -30	4.46	.14					
2) 31-40	4.63	.07					
3) 41-50	4.59	.06					
4) 51-60	4.50	.06					
5) 60-	4.23	.13					
Johtotaso			12.75	3	.000	.043	
1) Ylin johto	4.90	.09					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.48	.07					
3) Ylempi keskijohto	4.33	.07					
4) Alempi keskijohto	4.23	.09					
Toimiala			2.47	7	.016	.020	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.37	.06					

Taulukko 11. jatkuu

2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.54	.11						
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.76	.11						1, 7 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut	4.52	.09						
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.57	.08						
6) Koulutus	4.33	.19						
7) Julkinen hallinto	4.34	.11						
8) Muut toimialat (esim. media, terveydenhuolto)	4.42	.10						
Yrityksen koko			5.26	2	.005	.012		Ei eroja
1) Pieni yritys (<50 työntekijää)	4.35	.08						
2) Keskisuuri yritys (50-250 työntekijää)	4.48	.08						
3) Suuri yritys (>250 työntekijää)	4.61	.06						

*Bonferronin testi

Taulukko 12. Toiminnan seuraukset

Taustamuuttujat	Toiminnan seuraukset						
	ka	s.e.	F	df	p	η^2	Parivertailut ^a
Sukupuoli			4.32	1	.038	.005	
1) Mies	4.27	.05					2 < 1
2) Nainen	4.15	.06					
Johtotaso			14.24	3	.000	.048	
1) Ylin johto	4.59	.08					2, 3, 4 < 1
2) Johto	4.25	.06					4 < 2
3) Ylempi keskijohto	4.09	.06					
4) Alempi keskijohto	3.92	.08					
Toimiala			4.94	7	.000	.039	
1) Teollisuus-, energia-, ja rakennusala	4.13	.06					
2) Kauppa, majoitus- ja ravitsemustoiminta	4.23	.10					
3) Rahoitus- ja vakuutustoiminta	4.63	.10					1, 5, 6, 7, 8 < 3
4) Palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrausplv.	4.28	.09					
5) Tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut	4.30	.08					
6) Koulutus	3.92	.18					
7) Julkinen hallinto	3.96	.10					7 < 4, 5
8) Muut toimialat (mm. media, terveydenhuolto)	4.22	.10					

*Bonferronin testi

3.2 Eettinen organisaatiokulttuuri, työuupumus ja työn imu

Eettisen organisaatiokulttuurin (CEV) yhteyksiä työuupumukseen ja työn imuun tarkasteltiin aluksi korrelaatioiden avulla. Ennen varsinaista lineaarista regressioanalyysia toimialasta muodostettiin dummy-muuttuja, koska alkuperäinen muuttuja oli luokitteluasteikollinen. Kuten taulukosta 13 nähdään, eettinen organisaatiokulttuuri (CEV) selitti työuupumuksesta 19 % ($\beta = -.45$, $p < .001$) ja työn imusta 14 % ($\beta = .39$, $p < .001$), kun taustatekijöiden vaikutukset oli kontrolloitu. Selitysasteet kuitenkin paranivat hieman, ja erityisesti työuupumuksen osalta, kun tarkasteltiin erikseen organisaatiokulttuurin hyveiden yhteyttä työuupumukseen ja työn imuun.

Koska hyveet korreloivat keskenään erittäin voimakkaasti, etsittiin aluksi ne hyveet, joilla oli itsenäistä vaikutusta työuupumuksen ja työn imun varianssiin. Regressioanalyysi toteutettiin aluksi siten, että ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät niiden vaikutusten kontrolloimiseksi, toisella askeleella lisättiin seitsemän muuta hyvettä, ja kolmannella yksi. Tällä tavoin saatiin selville, että toteutettavuudella ja organisaation tuella oli omavaikutusta työuupumukseen sekä työn imuun. Näiden lisäksi selkeydellä oli omaa selitysvoimaa työn imun osalta.

Taulukossa 13 näkyvät kahden askeleen regressioanalyysin tulokset, jossa ensimmäisellä askeleella lisättiin taustatekijät, ja toisella askeleella hyve. Taustatekijöillä oli vaikutusta työn imun, mutta ei työuupumuksen kokemisessa. Hyveistä toteutettavuus ja organisaation tuki olivat parhaat työuupumuksen selittäjät. Toteutettavuus oli voimakkaimmin yhteydessä työuupumukseen, ja selittikin siitä 31 % ($\beta = -.57$, $p < .001$). Organisaation tuki selitti työuupumuksesta 15 % ($\beta = -.39$, $p < .001$). Toisin sanoen, mitä enemmän johtajalla oli aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviään, sekä mitä enemmän organisaatio ja välitön työympäristö tarjosivat tukeaan, sitä vähemmän johtaja koki työuupumusta.

Työn imun osalta hyveiden selitysasteet eivät eronneet toisistaan huomattavasti. Vaikka toiminnan seuraukset ($\beta = .33$, $p < .001$), keskusteltavuus ($\beta = .32$, $p < .001$) ja organisaation tuki ($\beta = .31$, $p < .001$) tulivat tämän analyysin perusteella parhaiksi selittäjiksi, taustalla vaikuttaa todennäköisesti varsinkin toiminnan seurausten osalta hyveiden keskinäinen korrelaatio ja yhteinen varianssi. Kuten aikaisemmin todettiin, organisaation tuen lisäksi työn imun osalta itsenäistä selitysvoimaa oli selkeydellä ($\beta = .31$, $p < .001$) ja toteutettavuudella ($\beta = .26$, $p < .001$). Siispä organisaatioissa, joissa tarjottiin tukea työntekijälle, joissa säännöt ja odotukset työntekijää kohtaan olivat selkeät ja joissa oli mahdollisuus työn tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toteuttamiseen, johtajat kokivat enemmän työn imua.

Taulukko 13. Organisaatiokulttuurin ja sen ulottuvuuksien yhteydet työuupumukseen ja työn imuun (lineaariset regressioanalyysit)

	Työuupumus			Työn imu		
	β	R ²	ΔR^2	β	R ²	ΔR^2
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.053	.053***
Askel 2. CEV	-.451***	.196	.185***	.388***	.190	.137***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Selkeys	-.316***	.104	.092***	.309***	.141	.087***
Askel 1. Taustatiedot		.013	.013		.053	.053***
Askel 2. Esimiehen esimerkki	-.305***	.100	.088***	.300***	.138	.085***
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.053	.053***
Askel 2. Johdon esimerkki	-.303***	.095	.084***	.304***	.137	.084***
Askel 1. Taustatiedot		.011	.011		.054	.054***
Askel 2. Toteutettavuus	-.569***	.316	.305***	.259***	.116	.063***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.053	.053***
Askel 2. Organisaation tuki	-.392***	.156	.145***	.311***	.144	.091***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Läpinäkyvyys	-.297***	.091	.080***	.284***	.127	.073***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Keskusteltavuus	-.341***	.120	.108***	.317***	.147	.093***
Askel 1. Taustatiedot		.012	.012		.054	.054***
Askel 2. Toiminnan seuraukset	-.320***	.103	.091***	.334***	.153	.099***

*** p < .001

4. POHDINTA

4.1 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista myönteisiä

Keskimäärin johtajat arvioivat organisaatiokulttuurinsa suhteellisen eettiseksi. Johtajat kokivat, että heidän organisaatioissaan arvot, säännöt ja toiminnan ohjenuorat olivat suhteellisen selkeitä, mutta organisaation tuen osalta arviot olivat kielteisempiä. On kuitenkin huomattava, että johtajat arvioivat kaikki hyveet yli keskiarvon suhteessa vastausvaihtoehtoihin, joten kokonaisuudessaan hyveitä koettiin toteutettavan melko hyvin. Merkillepantavaa oli, että organisaation tukea koettiin olevan vähiten. Taloustilanteen vaikutukset saattavat näkyä näissä kielteisissä arvioissa. Organisaation tukea kartoittavien kysymysten joukossa oli muutama luottamukseen liittyvä kysymys, kuten ”Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri” tai ”Työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus”. Nämä luottamukseen liittyvät kysymykset ovat saattaneet vaikuttaa organisaation tuki-hyveen saamiin arvioihin: organisaation, ja varsinkin johdon ja työntekijöiden välinen, luottamus on varmasti kärsinyt irtisanomisista ja tiukasta taloustilanteesta.

Myös USA:ssa toteutetussa tutkimuksessa selkeyden havaittiin olevan eniten toteutettu hyve organisaatioissa, mutta myös organisaation tuki ja esimiehen esimerkki koettiin hyväksi (Kaptein, 2010). Toisaalta taas keskusteltavuus ja toteutettavuus arvioitiin tässä tutkimuksessa keskimäärin paremmiksi. Erojen taustalla saattaa vaikuttaa sekä kansallinen että organisaatiokulttuuri, mutta myös mittausajankohdat ja taloustilanne. Lisäksi Kapteinin tutkimus oli laajempi ja kartoitti suuria organisaatioita USA:ssa, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia. Toisaalta kontrolli on mahdollisesti suurempi amerikkalaisissa yrityksissä, kun taas suomalaisessa kulttuurissa ja työelämässä yleensä korostetaan autonomiaa. Myös Koivumäki (2005) havaitsi tutkimuksessaan, että Suomessa tiukka ajankäytön kontrolli vaikuttaisi olevan melko harvinaista.

4.2 Johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöittäin

4.2.1 Ylimmän johdon arviot myönteisimpiä

Ylin johto arvioi eettisen organisaatiokulttuurin myönteisimmin. Samansuuntaisesti Treviño ym. (2008) havaitsivat, että ylimmän johdon arviot ovat myönteisempiä organisaatiota arvioitaessa kuin muun henkilöstön arviot, ja että alemman johdon arviot sijoittuvat työntekijöiden ja johdon arvioiden välille. Keskuskauppakamarin (2009) julkaisussa suomalaisesta yrityskulttuurista

havaittiin myös, että johto arvioi mm. ilmapiirin ja luottamuksen paremmaksi kuin työntekijät, ja yleisellä tasolla arviot olivat lähes poikkeuksetta myönteisempiä.

Ylimmällä johdolla on mahdollisuus vaikuttaa, ainakin pitkällä tähtäimellä, organisaatiokulttuurin ilmentymiin ja myös mahdollistaa hyveiden toteuttamista organisaatiossa. Tällöin ylin johto siis arvioikin itse asiassa myös omaa toimintaansa, joka heijastuu organisaation arvoihin ja kulttuuriin (Schein, 1985). Lisäksi ylimmällä johdolla on mahdollisuus toteuttaa työssään parhaaksi katsomiaan toimintatapoja, liittyvät ne sitten strategiaan, käytännön linjauksiin tai eettisyyteen: heillä on siis myös enemmän mahdollisuuksia ja liikkumisvaraa työssään, joten ylemmällä johtotasolla organisaatiokulttuuri voidaan todellisuudessaakin kokea eettisemmäksi. Lisäksi taloustilanteen vaikutukset saattavat kulminoitua varsinkin henkilöstöasioissa alempiin johtotasoihin, koska käytännön toiminta (mm. irtisanomiset) tapahtuu siellä. Tämän vuoksi alempien johtotasojen arviot voivat olla kielteisempiä kuin ylimmässä johdossa. Monissa tutkimuksissa onkin kyseenalaistettu johdon käsityksistä organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin todellisesta tilasta: jos johto ei ole selvillä organisaatiokulttuurin tilasta, ei eettistä johtajuutta ehkä toteuteta todellisen tarpeen mukaisesti (Brown ym., 2005; Treviño ym., 2003; Treviño ym., 2000; Treviño ym., 2008).

4.2.2 Rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot myönteisimmät, julkisen hallinnon kielteisimmät

Toimialoista rahoitus- ja vakuutusosalalla arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat myönteisimmät jokaisen hyveen osalta. Ainut toimialaryhmä, joka ei eronnut merkittävästi rahoitus- ja vakuutus toiminnasta minkään hyveen osalta, oli kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta. Treviñon ym. (2008) tutkimustulokset organisaation eettisyydestä ovat samansuuntaisia toimialojen osalta: varsinkin alemman tason työntekijöiden arviot eettisestä ympäristöstä organisaatiossa olivat keskiarvoisesti myönteisempiä rahoitusalan yrityksissä kuin julkisten palveluiden tai teollisuusalojen yrityksissä. Myös Forssin ym. (2001) tutkimuksessa suomalaisten organisaatioiden yrityskulttuurista rahoitus- ja vakuutusosalalla johtajien arviot olivat myönteisimpiä, kun taas julkisen hallinnon sekä metalli- ja rakennusteollisuuden arviot olivat toimialoista kielteisimpien joukossa.

Rahoitus- ja vakuutusalan myönteisten arvioiden taustalla saattaa olla monenlaisia tekijöitä: arviointikriteerit, alan normisto ja vaatimukset, tietynlainen työympäristö ja mahdollisesti myös alan historiallinen kehitys. Rahoitus- ja vakuutusosalalla täsmällinen ja eettinen, luotettava toiminta on erittäin tärkeä toiminnan kriteeri, ja toimintaa säädellyinkin ulkoa päin erilaisilla laeilla ja säädöksillä. Lisäksi konkreettisia toimintaohjeita eettisesti haastaviin tilanteisiin saattaa olla enemmän suhteessa muihin aloihin, ja eettisyys voi olla enemmän esillä keskusteluissa: tällöin eettisyyden arviointi voi olla helpompaa niille, joiden työnkuvaan tällaisten kysymysten käsittely kuuluu kiinteämmin, vaikka toisaalta eettisyyden arkipäiväisyys voi myös madaltaa arviointikriteerejä. Lisäksi historiallinen kehitys on ollut rahoitus- ja vakuutusosalalla sensuuntainen, että eettisyyteen tulee panostaa ja sitä on mahdollisesti tuotu kulttuurissa esille pitkäjänteisesti vuosien kuluessa, jolloin se on juurtunut yritysten käytänteisiin ja näin myös työntekijöiden arkisanaastoon. Toisaalta koska rahoitus- ja vakuutusala on kohtaamiensa kriisien ja skandaalien jäljiltä haavoittuvainen, johtajilla saattaa olla tarve korostaa, mahdollisesti myös tiedostamattomasti, alan eettisyyttä ja oikeita toimintatapoja. Koska eettisyyttä toiminnassa seurataan jatkuvasti, vastaukset voivat liittyä myös sosiaaliseen suotavuuteen ja tarkoituksenmukaiseen positiivisuuteen arvioissa.

Julkisen hallinnon johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ja lähes jokaisesta hyveestä, lukuun ottamatta selkeyttä, olivat kielteisimpiä. Toisaalta arvioiden taustalla saattaa olla tiukemmat arviointikriteerit: tutkimuksissa on havaittu, että julkisella sektorilla työntekijät ottavat huomioon eettisiä näkökulmia työssään enemmän kuin yksityisellä sektorilla (Roosen, Pelsmacker, & Bostyn, 2001). Selkeys koettiin julkisessa hallinnossa hyväksi, mikä tukee käsitystä byrokraattisesta ja hierarkkisesta organisaatiomallista. Koska julkinen sektori on perinteisesti koettu turvallisena työnantajana ja yhteisen hyvän tavoittelijana taloudellisen voiton sijaan, kielteiset arviot olivat jokseenkin yllättävä tulos, vaikka joitakin vastaavia tutkimustuloksia onkin saatu (Forss ym., 2006; Treviño ym., 2008). Arvioiden taustalla saattavat olla jatkuvat muutokset ja uudet johtamisopit, kuten new public management eli uusi julkisjohtaminen. Organisaatioihin on istutettu sellaisia toimintatapoja yksityiseltä sektorilta kuten tulosohejaus, vallan ja vastuun hajauttaminen, lisääntynyt asiakasvaikuttavuus ja sisäisten markkinoiden korostaminen (Koivumäki, 2005). Työn arki on tullut lähemmäksi yksityistä sektoria esimerkiksi työn tulosten valvonnan ja työn määrän osalta. Lisäksi julkishallinnossa ikäsyrtintää on koettu enemmän kuin useilla muilla toimialoilla (Forss ym., 2006), ja tutkittavista toimialoilla työskentelikin 51–60- ja yli 60-vuotiaita enemmän kuin muilla toimialoilla. On kuitenkin vaikea erottaa, liittyykö tyytymättömyyden alkuperä itse

muutokseen, vai liittykö se toimintavapauden lisääntymisen mukanaan tuomaan vastuuseen ja kilpailun kiristymiseen. Toisaalta yksityisen sektorin liiketoimintatavat voisivat tuoda eettiset toimintatavat keskustellummiksi ja kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä myös julkisella sektorilla. Näin voitaisiin myös vähentää hierarkiaa työntekijöiden ja johdon välillä.

Teollisuus- energia- ja rakennusalan johtajat arvioivat julkisen hallinnon lisäksi kielteisimminkin eettistä organisaatiokulttuuria. Forss ym. (2001) havaitsivat tutkimuksessaan samansuuntaisesti, että rakennusala ja metalliteollisuus jäivät yrityskulttuuria arvioitaessa heikoimmiksi toimialoiksi. Kielteisten arvioiden taustalla voi olla monia syitä: Talouskriisin vaikutukset ovat iskeneet pahiten rakennusalaan, ja työntekijöitä oli juuri kyselyn aikaan irtisanottu paljon. Organisaation tukeen liittyvä luottamus on mahdollisesti koettu heikoksi sillä hetkellä organisaatiossa, mikä voi osaltaan selittää vastausten kielteisyyttä näiden hyveiden osalta. Lisäksi eettisyys ja eettisten toimintaohjeiden tärkeys on noussut keskusteluun myöhemmin suhteessa rahoitus- ja vakuutusalaan, mihin on syynä varmasti paitsi alojen luonne, myös ulkopuoliset lait ja säädökset tai niiden puute. Esimerkiksi rakennusyrietykset ovat arvioineet työturvallisuusriskejä aiemmin satunnaisesti ja kirjavin menetelmin, eikä lainsäädäntöä ole tunnettu aina riittävästi (Työsuojelurahasto, 2006). Harmaa talous, kuten piilotyölliset ja kuittikauppa, on rakennus- ja teollisuusosalalla ollut jatkuva ongelma (Rakennusliitto, 2009).

Tapaustutkimuksessa suomalaisen metalliteollisuuden pk-yrityksistä havaittiin, että tuotantoon ja asiakkaisiin liittyviin tekijöihin kiinnitettiin enemmän huomiota kuin organisaation sisäisiin tekijöihin, kuten kulttuuriin tai työntekijöiden hyvinvointiin (Oedewald, Reiman, & Kurtti, 2005). Lisäksi kehityskohteina mainittiin asioiden käsittely yhdessä henkilöstön kanssa sekä tiedonkulun ja työn organisoimisen parantaminen. Samansuuntaisesti Rytönen ym. (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että fyysisesti raskailla aloilla (rakennus-, metsä-, maatalous- ja satama-aloilla) esimiestyön suurimmiksi puutteiksi arvioitiin tiedottamisen riittämättömyys, kannustamattomuus, sekä suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puute (vastaajista 72 % työskenteli rakennusosalalla). Mahdollisesti myös johto on tiedostanut näitä puutteita teollisuus-, energia- ja rakennusosalalla, minkä vuoksi esimerkiksi johdon ja esimiehen esimerkki sekä keskusteltavuus ja organisaation tuki on arvioitu kielteisemmin suhteessa rahoitus- ja vakuutusalaan. Eettisiin johtamiskäytäntöihin olisikin syytä kiinnittää huomiota julkisella sektorilla sekä teollisuus-, energia- ja rakennusosalalla, koska esimiehen ja johdon esimerkin sekä organisaation tuen osalta rahoitus- ja vakuutus toiminta erosi vain näistä kahdesta toimialaryhmästä, kun muilla aloilla arviot näiden hyveiden osalta olivat hieman paremmat. Ehkä näillä aloilla ei siis ole samanlaista

esimiestyötä ja henkilöstöön keskittyvää johtamista kuin muilla aloilla, koska johtajat itsekin tiedostavat tämän arvioissaan. Toisaalta on kuitenkin syytä muistaa, että tässä tutkimuksessa toisistaan eroavat toimialat ovat rakenteellisesti hyvin erilaisia, joten toimintaympäristötkin ovat väistämättä erityyppisiä. Lisäksi arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat suhteellisen myönteisiä kaikilla toimialoilla, ja suurin erottuja vertailuissa oli ennemminkin rahoitus- ja vakuutusala huomattavan myönteisillä arvioillaan, kun taas muilla toimialoilla arviot olivat keskenään vertailukelpoisempia.

4.2.3 Ikäryhmistä 41–50-vuotiaiden arviot myönteisimpiä

Johtajista 41–50-vuotiaat arvioivat eettistä organisaatiokulttuuria ja hyveitä toteutettavuuden osaluetteluun ottamatta myönteisimmin. Osa myönteisistä arvioista saattaa selittyä sillä, että 41–50-vuotiaita toimi ylimmässä johdossa enemmän suhteessa muihin ikäryhmiin. Tulos on sinänsä myös looginen, koska usein johtotasolla edetään ylöspäin vuosien ja kokemuksen karttuessa. Tämänikäiset ovat usein myös uransa parhaassa vaiheessa ja työ on heidän elämässään keskeinen tekijä, joten se saatetaan myös kokea positiivisena voimavarana. Työhön saatetaan olla myös sitoutuneempia uran edetessä, minkä vuoksi arviot omasta työstä ja organisaatiosta ovat myönteisiä. Toteutettavuuden osalta havaittiin, että mitä vanhempi johtaja oli, sitä enemmän työssä koettiin olevan aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa sekä valtaa toteuttaa omia työtehtäviä eettisesti. Tämä suunta voi selittyä paitsi ikään yhteydessä olevalla organisaatioasemalla, myös vanhempien työntekijöiden huomioimisella mm. työaikajoustojen ja työtehtävien muodossa.

Merkittävä huomio oli, että yli 60-vuotiaiden arviot organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä (CEV) olivat viidestä ikäluokasta keskimäärin kaikkein kielteisimpiä, vaikka tilastollisia eroja muihin ryhmiin nähden ei löytynyt. Kielteisten arvioiden syinä saattaisi olla mm. valmistautuminen eläkkeelle siirtymiseen, minkä vuoksi työelämä ei näyttäydä enää niin merkityksellisessä roolissa. Lisäksi ikä aiheuttaa omat fyysiset ja kognitiiviset rajoitteensa, minkä vuoksi ylimmässä johdossa toimiminen voi kuormittaa vanhempaa johtajaa enemmän. Toisaalta syy voi löytyä myös yrityskulttuurin ikäpolitiikasta: Forssin tutkimusryhmineen (2001) havaitsi, että voimakas organisaation tuki ikääntyvien työssä pysymistä kohtaan oli hyvin harvinaista suomalaisissa organisaatioissa, ja tilanteen näki enemmän tai vähemmän kielteisenä runsas puolet

vastaajista huolimatta asemasta organisaatiosta. Kokonaisuudessaan on kuitenkin syytä huomata, että arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat kaikissa ikäryhmissä suhteellisen myönteisiä.

4.2.4 Miesten arviot myönteisempiä kuin naisten

Miehet arvioivat organisaatiokulttuurinsa hieman eettisemmäksi kuin naiset, mutta käytännössä sukupuolen selitysvaikutus oli melko pieni. Lisäksi miesten myönteisemmät arviot saattavat selittyä osittain johtotason avulla, koska miehiä toimi ylimmässä johdossa lähes puolet enemmän kuin naisia. Toisaalta voi myös olla, että naiset suhtautuvat kriittisemmin yrityksen eettiseen toimintaan. Joissakin tutkimuksissa on havaittu, että miesjohtajat näkevät vähemmän eettisiä ongelmia kuin naisjohtajat (Ford & Richardson, 1994). Lisäksi ylempien toimihenkilönaisten jaksamis- ja työtyytyväisyysongelmien on havaittu lisääntyneen enemmän kuin muilla palkansaajilla, ja naiset kokevatkin miehiin verrattuna useammin vaikutusmahdollisuutensa työn organisointiin ja työnjakoon pieniksi (Aitta, 2006). Tällaiset työn kiireestä, rahoituksen kiristymisestä ja asiakkaiden kasvavista ongelmista aiheutuvat paineet lisäävät työpahoinvointia, ja voivat olla taustalla naisjohtajien kielteisemmissä arvioinneissa, varsinkin kun vastaajista heistä toimi eniten keskijohdossa.

Erikokoisissa yrityksissä arviot eettisestä organisaatiokulttuurista kokonaisuudessaan eivät eronneet toisistaan, mutta hyveistä selkeys arvioitiin myönteisemmin suurissa kuin pienissä yrityksissä. Suurissa yrityksissä siis arvot, normit ja odotukset työntekijää ja johtoa kohtaan koettiin selkeämmiksi kuin pienissä yrityksissä. Suurissa yrityksissä selkeät toimintaohjeet, eettinen koodisto ja ilmaistut arvot ovat yleisiä, kun taas pienissä, omistajajohtoisissa yrityksissä tehtävänkuvien rajat eivät ole aina täysin selkeitä, ja yksi ihminen saattaa hoitaa monia tehtäviä. Tällaisissa yrittäjämäisissä organisaatioissa visio ja arvot heijastavat toimitusjohtajan ajatuksia ja arvoja, eikä niitä ole välttämättä ilmaistu kovin selkeästi (Mintzberg & Quinn, 1996). Arviot olivat keskiarvoisesti samansuuntaisia myös muiden hyveiden osalta, vaikka tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynytäkään.

4.3 Eettinen organisaatiokulttuuri yhteydessä johtajien työhyvinvointiin

Eettinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä työhyvinvointiin eli matalaan työuupumukseen ja korkeaan työn imuun. Johtajien taustatekijöillä ei ollut yhteyttä työuupumuksen kokemiseen, mikä tekee ilmiöstä hyvin työsidonnaisen, ja eettisestä organisaatiokulttuurista merkittävän tekijän johtajien työhyvinvoinnissa. Työn imun kokemiseen taustatekijöillä oli yhteyttä, mikä viittaa suurempaan vaihteluun yksilöiden välillä.

Kuten tuloksista havaittiin, hyveistä toteutettavuus ja organisaation tuki olivat voimakkaammin yhteydessä vähäiseen työuupumukseen kuin eettinen organisaatiokulttuuri kokonaisuudessaan. Muiden hyveiden yhteys vähäiseen työuupumukseen ei ollut merkittävä, mutta kaikkien hyveiden yhteisvaikutus oli huomattava. Tulokset kertovat hyvin työelämän tahdin kiristymisestä ja ylipäätään johtajien työn luonteesta, sekä mahdollisesti myös taloustilanteen aiheuttamasta kuormituksesta ja luottamuspulasta. Tutkimuksissa on havaittu, että tilanteelliset tekijät, sekä liialliset työn vaatimukset ja vähäiset voimavarat ovat työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti yhteydessä työuupumukseen (Demerouti ym., 2001; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Talouskriisin aiheuttamat tilanteelliset tekijät ovat todennäköisesti lisänneet johtajien työn vaatimuksia, ja kyselyn toteutusajankohtana vaatimukset ovat olleet erityisen ajankohtaisia. Lisäksi on havaittu, että työuupumus on yhteydessä työn määrälliseen kuormittavuuteen ja aikapaineisiin, sekä uusien työvälineiden käyttöönottoon ja resurssien puutteeseen (Maslach ym., 2001). Nämä tekijät ovat hyvin yhteneväisiä toteutettavuus-hyveen kanssa, jonka mukaisesti johtajalla tulisi olla riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet sekä tietoa ja valtaa toteuttaa työtehtäviään eettisesti. Tulos on siis yhteneväinen aikaisempien tutkimustulosten kanssa, mutta tässä tutkimuksessa em. työhön liittyviä tekijöitä on tutkittu osana eettistä organisaatiokulttuuria.

Organisaation tuen voimakas yhteys vähäiseen työuupumukseen saattaa liittyä, kuten aikaisemminkin todettiin, taloustilanteen aiheuttamiin toimiin työpaikalla. Johtajien työpahoinvointi saattaa lisäksi selittyä työn vaatimusten laadulla eikä määrällä (Cavanaugh ym., 2000). Ihmissuhteisiin liittyvät paineet voidaan kokea laadullisesti erityisen kuormittaviksi, ja työuupumuksen dimensioista uupumisen ja kynnistymisen onkin havaittu olevan yhteydessä työn ylikuormitukseen ja ihmissuhdeongelmiin (Maslach ym., 2001). Organisaation tuki -hyve kuvasi paitsi johtajien kokemuksia organisaation ja työyhteisön tarjoamasta tuesta, myös luottamuksesta

työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamus on todennäköisesti vähentynyt yritysten sisällä talouskriisiä edeltävistä ajoista, ja organisaation tukeakin kaivattaisiin tämän tutkimuksen perusteella enemmän. Toisaalta aikaisemmissa tutkimuksissa on myös havaittu, että palautteen ja sosiaalisen tuen puutteellisuus on yhteydessä työuupumukseen, joten organisaation tuki olisi varmasti taloustilanteesta riippumatta työuupumuksen tärkeä työuupumuksen syntyyn vaikuttava tekijä (Maslach ym., 2001), johon tulisi kiinnittää erityisesti huomiota suomalaisissa yrityksissä.

Eettinen organisaatiokulttuuri ja sen hyveet olivat yhteydessä vähäisen työuupumuksen lisäksi myös korkeaan työn imuun, mutta hyveiden väliset erot eivät olleet yhtä selkeät. Erilaisten analyysien perusteella havaittiin kuitenkin, että hyveistä vain toteutettavuus, organisaation tuki ja selkeys olivat merkittävästi yhteydessä korkeaan työn imuun. Organisaation tuella ja kannustavuudella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työasenteisiin (Cropanzano ym., 2001; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), ja se voidaan nähdä myös voimavaratekijänä, joka tutkimusten mukaan lisää työn imun kokemista (Demerouti, ym., 2001; Hakanen, 2002a, 2002b; Maslach ym., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Lisäksi organisaation eettisellä tuella on havaittu olevan merkitystä päätöksentekotilanteissa (Brown & Treviño, 2006). Tutkimustulos oli siis odotusten ja POS-teorian mukainen, ja tuki aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että organisaation tuki on yhteydessä työn imun kokemiseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että vaikutusmahdollisuuksien määrä ja mahdollisuus käyttää taitoja työssä ovat yhteydessä työn imuun (Hakanen, 2005; Hakanen, 2002a, 2002b; Mauno ym., 2005). Nämä tekijät ovat yhteydessä toteutettavuus-hyveeseen, joka painottaa työn resursseja ja mahdollisuuksia. Tulos on sinänsä looginen, koska ilman kunnollisia olosuhteita ja mahdollisuuksia toteuttaa työtä täysipainoisesti siitä on vaikea nauttia ja uppoutua sen tekemiseen. Toisaalta olosuhteiden vaikutus voi myös olla hyvin yksilökohtainen, eikä yhdelle sopiva työ olekaan toiselle hyvä: työn imun kokemus syntyykin nimenomaan siitä, että työn haasteet ja työntekijän taidot kohtaavat (Ojala, 2003). Selkeyden yhteys työn imuun voi selittyä sillä, että organisaatioissa, joissa arvot, normit, säännöt ja odotukset työntekijää kohtaan on ilmaistu selkeästi, työtä on helpompi toteuttaa täysipainoisesti ja sen myötä sitoutua organisaatioon, minkä seurauksena uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia voi syntyä.

Tulokset tukivat käsitystä siitä, että organisaatiokulttuuri voi toimia sekä työn voimavaran että vaatimusten aiheuttaman työuupumuksen taustalla (JD-R-malli). Huomattavaa oli, että vaikka organisaation tuki oli erittäin merkittävä työuupumukseen ja työn imuun vaikuttava organisatorinen tekijä, sitä koettiin olevan kyselyhetkellä tutkittavien organisaatioissa hyveistä

vähiten. Koska organisaation kannustavuudella ja tuella on myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja työasenteisiin ja tätä kautta myös organisaation tulokseen (Cropanzano ym., 2001; Mauno & Ruokolainen, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), voisi kuvitella yritysten kiinnostuvan myös tämän hyveen kehittämisestä. Varsinkin johtajien työhyvinvointi on merkittävä tekijä, koska heillä on avaimet organisaation ja sen kulttuurin kehittämiseen ja muutoksen edistämiseen. Lisäksi johtajien työ on kuormittavaa ja heidän elämässään työllä on havaittu olevan keskimääräistä suurempi merkitys (Judge ym., 1994), minkä vuoksi työhyvinvointi on heidän elämässään keskeisessä asemassa. Tämän vuoksi ristiriidassa olevat tarpeet ja todellisuus kuormittavat johtajia yhä enemmän ja ovat haitallisia heidän työhyvinvointinsa kannalta.

4.4 Tutkimuksen arviointia ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon joitakin tutkimusasetelmaan liittyviä seikkoja. Vaikka otos oli kohtuullisen edustava sukupuolen ja iän osalta, ei voida selvittää, erosivatko vastanneet alkuperäisestä joukosta tutkittavien ilmiöiden suhteen. On myös muistettava, että tutkimukseen osallistuneet johtajat edustivat teknillistä ja kaupallista alaa, joten tuloksia ei voida yleistää kaikkia johtajia koskeviksi. Lisäksi on syytä muistaa, että saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita henkilöstöryhmiä, koska johtajien arviot organisaation eettisyydestä ovat yleensä muita myönteisempiä (Treviño ym., 2008). Lisäksi on hyvä pitää mielessä, että vaikka johtotehtävissä toimii keskimäärin enemmän miehiä, tähän kyselyyn vastanneista johtajista naiset olivat yliedustettuina. Tämä saattaa johtua naisten kiinnostuneisuudesta eettisiä aihepiirejä kohtaan. Tutkimuksen vastausprosentti oli 34 prosenttia. Baruchin ja Holtomin (2008) mukaan 35–40 % on kuitenkin riittävä ylemmän johdon tutkimuksissa, koska niissä vastausprosentit jäävät usein pienemmiksi kuin työntekijöille suunnatuissa tutkimuksissa.

Koska kyseessä on poikkileikkaustutkimus, ei ole mahdollista seurata esimerkiksi eettisen organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteita tai niiden mahdollisia muutoksia. Lisäksi poikkeuksellinen taloustilanne on mahdollisesti muuttanut kokemuksia jonkin verran suhteessa siihen, mitä ne olisivat olleet esimerkiksi ennen talouskriisin puhkeamista. Pitkittäistutkimukselle olisikin tarvetta taloudellisen tilanteen parannuttua: olisi tarpeen seurata johtajien kokemuksia eettisen organisaatiokulttuurin muutoksista. Myös eettiseen organisaatiokulttuuriin yhteyttä tulisi tutkia pitkittäistutkimuksena, jotta syy-seuraussuhteista voitaisiin saada tietoa.

Tutkimuksen ansiona oli paitsi laaja tutkimusaineisto, myös uuden tiedon tuottaminen tutkittavien ilmiöiden välisistä yhteyksistä sekä taustatekijöiden (esim. toimiala ja johtotaso) yhteyksistä arvioihin. Toimialavertailuja on aikaisemmissa tutkimuksissa tehty vähän, minkä vuoksi aihetta olisikin hyvä tutkia lisää jatkossa. Syyt siihen, miksi rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot erosivat muista aloista, kaipaavat lisäselvityksiä ja kattavampia tutkimuksia. Lisäksi syitä ikäryhmien välisiin arviointieroihin eettisestä organisaatiokulttuurista tulisi selvittää enemmän, jolloin voitaisiin panostaa ikäjohtamiseen ja ikääntyvien työntekijöiden pysymiseen työelämässä kauemmin, koska työvoiman vanheneminen ja eläkeiän nousu ovat Suomessa tämän hetken ongelmia. Määrällisten tutkimusmenetelmien rinnalle tarvittaisiin siis laadullista tutkimusotetta syvemmän ymmärtämisen saamiseksi mm. kielteisten arvioiden taustoista ja eettisestä organisaatiokulttuurista ylipäättään.

Yrittäjämaailmassa yrityksen tuottavuus ja elinvoimaisuus ovat olleet aina etusijalla, ja varsinkin talouden myllerryksessä eettisten ja ympäristötoimien edistämiseen ei ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota, saati pystytty kohdentamaan budjettia näihin seikkoihin. Hyvä kysymys jatkotutkimusten kannalta onkin, mitä taloudellista etua eettinen yritys saavuttaa. On varmasti yrityksiä, joiden kulttuuri ei ole kovin eettinen, mutta tarkoittaako se välttämättä sitä, että työntekijät voivat huonosti tai että yritys ei menesty? Onhan mahdollista, että tällaisiin yrityksiin hakeutuu henkilöitä, joiden hyvinvoinnin perustana ja motivaattorina toimivat taloudelliset etuudet. Tällöin työntekijän ja yrityksen arvot sopivat hyvin yhteen. Toisaalta voisi myös ajatella, että eettisen kulttuurin organisaatioissa työntekijät voivat paremmin ja tuottavat parempaa tulosta, mutta yleensä näihin toimiin on jo itsessään sijoitettu jonkin verran pääomaa ennen kuin ne ovat alkaneet tuottaa tulosta. Lisäksi yrityksellä tulee olla valmiutta sijoittaa tällaisiin toimiin.

Aikaisemmat tutkimustulokset ovatkin ristiriitaisia sen suhteen, onko eettinen yritys tehokkaampi kuin epäeettinen. Talouselämän (2005) artikkelissa arjen johtajat ja tutkijat keskustelevat eettisyyden merkityksestä. Professori Tuomo Peltonen huomauttaa, että yritys voi menestyä, vaikka se ottaisi huomioon vain omistajansa, käyttäisi halpatyövoimaa ja ottaisi henkilöstöstä kaikki joustot irti. Toisaalta vuorineuvos Hertenin mukaan nykyään, kun tarjolla on pääomaa, työvoimaa, tietotaitoa, raaka-aineita ja johtamiskykyä, moraalilla voidaan nähdä myös yritysten kilpailukykyä vähentävänä; vaikka eettisyydellä onkin hintalappu, ajan mittaan yritysjohdon huono moraalilla aina ajaa menestyneenkin yrityksen umpikujaan. Tapiolan pääjohtaja Kalpala kiteyttää kokemuksensa eettisyydestä työelämässä näin: ”avoim ja reilu ratkaisujen etsintä

on luonut energiaa ja motivaatiota. Päinvastaisissa tapauksissa se on toiminut uskomattomana energiasyöppönä riippumatta siitä, olenko ollut esimiehen tai alaisen roolissa”.

4.5 Johtopäätökset ja suositukset

Tämä tutkimus eettisestä organisaatiokulttuurista suomalaisten johtajien arvioimana on ensimmäinen laatuaan, ja sen ansiona on uuden tiedon tuottaminen. Uutta tietoa saatiin paitsi siitä, että johtajat kokevat organisaatiokulttuurin melko eettiseksi, myös siitä, mitä eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä toteutetaan parhaiten tutkittujen johtajien organisaatioissa. Tärkeä havainto myös jatkotutkimusta ja organisaatioiden kehittämistä ajatellen oli tiettyjen hyveiden ja johtajien työuupumuksen ja työn imun välisten yhteyksien löytyminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suomalaisissa organisaatioissa tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen, tarjoavatko organisaatiot ja työympäristö todella tukea ja mahdollisuuksia sitoutua eettisiin odotuksiin, ja jos tämä tuki on puutteellista, miten sitä voidaan lisätä. Lisäksi läpinäkyvyyttä tulee organisaatioissa lisätä, sillä se liittyy mm. käsityksiin siitä, miten rikkomuksia valvotaan organisaatioissa. Jotta henkilöstö voisi todella kokea organisaatiokulttuurin eettisenä ja sitoutua eettiseen toimintaan, heidän täytyy uskoa, että epäeettinen toiminta huomataan ja että kaikilla on samat etuudet ja velvollisuudet. Ylimmän johdon tulee siis kiinnittää huomiota läpinäkyvyyden lisäämiseen, valvonnan tehostamiseen sekä käytännön tukitoimiin organisaatioissa, koska heillä on tarvittava valta tämänsuuntaisiin toimiin.

Organisaatiokulttuurin ja sen eettisyyden tehokkaista kehittämismenetelmistä ollaan montaa mieltä. Paitsi että eettisen organisaatiokulttuurin kehityskulku vaatii johdolta ja henkilöstöltä uudenlaisten ajatusten ja toimintatapojen syvällistä tunnustamista ja omaksumista, tärkeä elementti kulttuurin kehittämisen kannalta ovat myös johtamiskäytännöt ja erityisesti ylimmän johdon toimet (Schein, 1985). Henkilöstön ja johdon kehittämisen ohella organisaation palkitsemis- ja arviointikäytännöt ovat ratkaisevassa asemassa kulttuurin kehittämisessä. Koska tässäkin tutkimuksissa havaittiin, että ylin johto arvioi eettisen organisaatiokulttuurin huomattavasti myönteisemmin kuin keskijohto, olisi johdon toimiin ja asenteisiin syytä kiinnittää huomiota. Onko käsitys ylempällä tasolla vieraantunut yrityksen arjesta, vai heijastavatko ylimmän johdon näkemykset vain sitä alakulttuuria missä he toimivat, erilaista organisaatioidentiteettiä? Onkin ehdotettu, että johtajat tulisi valita yritykseen sen mukaan, mitä tavoitteita ja arvoja yrityksellä on (Giberson ym., 2009). Tämä on keskeinen näkökulma, koska useimmat yritykset kiinnittävät

enemmän huomiota johtajan kykyyn saada yritys menestymään rahallisesti ja tuottamaan voittoa osakkeenomistajilleen kuin siihen, minkälaiset henkilökohtaiset arvot johtajalla on, tai minkälaisia suunnitelmia hänellä on eettisyyden kehittämiseksi yrityksessä.

Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät suhtautuvat kriittisemmin johdon ajamiin eettisiin koodistoihin ja muodollisiin ohjelmiin, koska niiden ajatellaan olevan enemmän imagon kohottamista kuin todellista eettisyyden tavoittelua (Treviño, 2008; Treviño, Weaver, Gibson, & Toffler, 1999). Tämän vuoksi myös henkilöstöjohtamiseen panostaminen muodollisten ohjelmien rinnalla on tärkeää luottamuksen synnyttämiseksi ja sen myötä yhtenäisyyden ja eettisyyden lisäämiseksi organisaatiossa (Pučetaité, Lämsä, & Novleskaite, 2010). Erityisesti oikeudenmukaisuus, keskustelu ja työntekijöiden osallistaminen henkilöstöjohtamisen keinoin ovat tärkeitä luottamuksen synnyttäjiä. Tämän tutkimuksen perusteella juuri luottamuksen lisäämiseen tulee panostaa, koska se on merkittävä osa organisaation tuki -hyvettä, joka sai eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä kielteisimmät arviot. Lisäksi koska kilpailun kiristyminen ja jatkuva tavoitteiden nostaminen on nykyajan yritysmaailmalle ominaista, tulisi johdon edistää tietoisesti inhimillisempää, yrityksen työntekijöiden tarpeet huomioonottavaa kulttuuria. Tutkimuksissa onkin havaittu, että tiukat aikapaineet vievät huomiota eettisiltä toimintatavoilta (Treviño, 1986) ja että korkeat tavoitteet stimuloivat epäeettistä käyttäytymistä (Schweitzer, Ordóñez, & Douma, 2004).

Eettisten toimintaohjeiden ja ohjelmien tehokkuudesta organisaatiokulttuurin kehittämisen apuvälineenä on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia (Kaptein & Schwartz, 2008). Enemmistö tutkimuksista tukee käsitystä siitä, että eettiset toimintaohjeet edistävät eettistä kulttuuria ja toimintatapoja (O'Fallon & Butterfield, 2005). Lisäksi toimintaohjeet ovat nykyään monien, varsinkin suurten, yritysten käytössä (KPMG, 2008). Kaptein (2009) havaitsi tutkimuksessaan, että eri toimintaohjelmat vaikuttivat eri eettisen organisaatiokulttuurin dimensioihin heikentävästi tai vahvistavasti. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää arvioida organisaatiokulttuuria ennen eettisten toimintaohjeiden istuttamista organisaatioon, koska valinta riippuu siitä, mitä organisaatiokulttuurin ulottuvuutta halutaan kehittää. Toisaalta Pučetaité, Lämsä ja Novleskaite (2010) havaitsivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen olevan yleisesti voimakkaammin yhteydessä luottamuksen syntymiseen organisaatiossa kuin muodollisten ohjelmien. Tämän tutkimuksen johtajat arvioivat organisaation tukea ja luottamusta hyveistä kielteisimmin, joten esimiestyössä saattaa olla vielä parantamisen varaa. Myös Keskuskauppakamarin (2009) tutkimuksessa mukana olleiden suomalaisyritysten alaiset kritisoiivat esimiestyötä, mutta myös yritysjohton mielestä tärkeimpiä kehityskohteita olivat sillä hetkellä esimiestyö ja alaisten aktiivisuuden tukeminen.

Koska organisaatiokulttuurilla on niin merkittävä vaikutus yksilöiden ja sitä kautta koko organisaation toimintaan, sen merkitys yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta on keskeinen. Tämän tutkimuksen tulokset alleviivaavat eettisen organisaatiokulttuurin ja erityisesti organisaation tuen kehittämisen tärkeyttä johtajien hyvinvoinnin kannalta. Eettisen organisaatiokulttuurin kehittäminen on keskeistä myös pitkäikäisen ja tehokkaan työvoiman säilyttämiseksi ja sen myötä myös yrityksen menestymisen kannalta, koska hyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan entisestään koko organisaation tasolla työvoiman vanhentuessa. Ylimmän johdon ja hallituksen tuleekin tiedostaa kulttuurin kehitystarpeet ja selvittää, mitä eettisiä toimintaohjeita ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kyseisessä yrityksessä voitaisiin soveltaa, sekä miten eettisillä johtamiskäytännöillä voitaisiin kehittää eettistä organisaatiokulttuuria ja sen myötä työhyvinvointia.

LÄHTEET

- Aitta, U. (2006). Ylemmät toimihenkilönaiset työ- ja aikapaineiden ristiaallokoissa. Julkaisussa Lehto, A-M, Sutela, H, & Miettinen, A. (2006). Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tilastokeskuksen tutkimuksia, 244. Viitattu 16.5.2010. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/ajk/tapahtumia/2006-06-02_kaikillamausteilla_tiivis.pdf
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California Management Review*, 32, 73–88.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In Messick, D., J., Kramer, R., M. (Ed.), *The psychology of leadership: New perspectives and research*, 191–208. Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M., & Boudreau, J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.
- Ciulla, J. B. (toim.) (1998). *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport: Preager.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational behavior*, 18, 159–180.
- Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA (2010). Ennustejulkaisuja: suhdanne 2010/1. Julkaistu 24.3.2010. Viitattu 15.4.2010. Saatavissa: <http://www.etla.fi/index.php?did=877>
- Euroopan Unionin Portaali. (2010). Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä 6 päivänä toukokuuta 2003 annettu komission suositus 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003). Saatavissa: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm
- Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13, 205–221.
- Forss, S., Karisalmi, S., & Tuuli, P. (2001). Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksset. Eläketurvakeskuksen raportteja 26/2001. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24, 123–137.
- Hakanen, J. (2002a). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. (2002b). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 37, 291–301.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2010). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating Indirect Connections through Ethical Strain. Julkaistavaksi lähetetty käsikirjoitus.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A.-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K., & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: Fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 1, 13–25.
- Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767–782.

- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17, 625–634.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261–281.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, 92, 601–618.
- Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77, 111–127.
- Kaptein, M., & Wempe, J. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. New York: Oxford University Press.
- Keskuskauppakamari (2009). Yrityskulttuuri 2009. Viitattu 14.4.2010. Saatavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehitettava>
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mäkikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 114–127.
- Kinnunen, U., & Hättinen, M. (2008). Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivumäki, J. (2005). Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? *Hallinnon tutkimus*, 3, 14–31. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura. Viitattu 13.5.2010. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/handle/10024/37121>
- KPMG (2008). *Business Codes of the Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding*. Viitattu 14.4.2010. Saatavissa:

http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business_codes_global_200_O_0804.pdf

- Kärnä, P., & Aro, A. (2002). Työkontekstin ja työuupumuksen yhteys. *Psykologia*, 37, 325–331.
- Leiter, M. P. , Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308.
- Levi, L. (1987). Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. Teoksessa R. Kalimo, M. A. El-Batawi, & C. L. Cooper (toim.), *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Geneva: WHO.
- Lämsä, A.-M., (1998). Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita – Johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta. Jyväskylän Yliopisto, Taloustieteen laitos. N:o 115/1998. Jyväskylä.
- Lämsä, A.-M., & Uusitalo, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008). Effect of business education on women and men students’ attitudes to responsible business in society. *Journal of business ethics*, 82, 45–58.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the Terrain*. London: Saga.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). The truth about burnout. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper Collins.
- Matthiesen, S. (1992). *The Bergen Burnout Indicator*. Bergen: University of Bergen Press.
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 40, 16–30.
- Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2008). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin (56-74). Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.), *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Näätänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- O'Fallon, & Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375–413.
- O'Reilly, C., Chatman, C., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- Oedewald, P., Reiman, T., & Kurtti, R. (2005). Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa – 11 tapaustutkimusta suomalaisissa pk-yrityksissä. VTT tiedotteita – research notes 2316. [viitattu 3.5.2010] Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2005/T2316.pdf>
- Otala, L. (2003). *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan*. Helsinki: WSOY.
- Otala, L., & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Pk-yritysbarometri. (1/2009). Suomen Yrittäjät/Finnvera Oyj. Viitattu 15.4.2010. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/aeef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk_yritysbarometri_kevat2009.pdf
- Pučetaité, R. & Lämsä, A-M. (2008). Developing Organizational Trust through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325–337.
- Pučetaité, R., Lämsä, A-M. & Novelskaite, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*, 5, 197–217.
- Rajala, P. (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Weilin + Göös.
- Rakennusliitto. (2009). Rakennusalan harmaa talous lisää työttömyysmenoja 100 miljoonalla eurolla. 27.11.2009 [viitattu 23.4.2010] Saatavissa: <http://www.rakennusliitto.fi/?x20433=2842251>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Roozen, I., Pelsmacker, P., & Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33, 87–99.

- Rytkönen, H., Hyttinen, M., Hänninen, K., Sorvari, S., & Juntunen, J. (2009). 3T Työterveystutkimus. Työolot, terveys ja työkyky rakennus-, metsä-, maatalous- ja satama-alalla vuosina 1998, 2001, 2004 ja 2008. Eteran tutkimuksia 7/2009. [viitattu 3.5.2010] Saatavissa: https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Tutkimusjulkaisut/Etera_3T_2009_teksti_3-138_lores.pdf
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of working engagement with a short questionnaire; a cross national study. *Educational and Psychological measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422–432.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Sims, R. R. & Brinkmann, J. (2003). Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). *Journal of Business Ethics*, 45, 243–256.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press. [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10142263>.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10, 319–331.

- Solomon, R. C. (2003). Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. *Business Ethics Quarterly*, 13, 43–62.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021–1043.
- Talouselämä (2005). Etiikalla on hintalappu. 9.2.2005. Viitattu: 10.5.2010. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article163832.ece>
- Tenkku, J. (1981). *Vanhan- ja keskiajan moraalifilosofian historia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601–617.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447–476.
- Treviño, L. K., Hartman, L.P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press. [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10042845>.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18, 233–252.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41, 131–150.
- Työsuojelurahasto. (2006). Työturvallisuusriskien arviointi rakennusyrityksessä. Tiedote 103396. 30.1.2006. [Viitattu 3.5.2010] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=103396>
- Työ- ja Elinkeinoministeriö (2009). Työllisyyskatsaus, Lokakuu 2009. Viitattu 13.3.2010. Saatavissa: <http://www.tem.fi/tyollisyyskatsaus?C=98279&xmid=4262>
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J., & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Työpoliittinen tutkimus 277*. Helsinki: Työministeriö.
- van Dierendonck, D., Borril, C., Haynes, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.

- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu.
- Velasquez, M. G. (1998). *Business ethics: concepts and cases*. New York: Prentice Hall.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates in organizations. *Administrative science quarterly*, 33, 101–125.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations. International Edition*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITE 1. Tutkimuksen kyselylomake

JOHTAJIEN TYÖ JA HYVINVOINTI 2009



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Lomakkeen täyttöohjeet

Lue ensin koko kysymys ja vastaa sitten merkitsemällä rasti sopivimman vaihtoehdon mukaiseen ruutuun tai kirjoittamalla vastauksesi sille varatulle riville. Virheen sattuessa älä käytä pyyhettä, vaan täytä väärin merkitsemäsi ruutu kokonaan ja rastita oikea vaihtoehto.

Esimerkiksi: virhe oikea

I TYÖPAIKKASI JA TYÖSI PIIRTEET

1. Onko nykyinen työtilanteesi?

- vakinainen (toistaiseksi voimassa)
 määräaikainen
 muu, mikä? _____

2. Mikä on työnantajasi?

- yksityinen työnantaja
 valtio
 kunta tai kuntayhtymä
 oma yritys
 järjestö

3. Jos työskentelet yksityissektorilla, mikä on työpaikkasi omistustausta? Voit valita useamman sopivan vaihtoehdon.

- omistan yrityksen, jossa työskentelen
 olen osakkeenomistajana yrityksessä
 perheyritys, jossa olen omistajaperheen jäsen
 perheyritys, jossa en ole omistajaperheen jäsen
 yritys on pääosin kotimaisessa omistuksessa
 yritys on pääosin ulkomaisessa omistuksessa
 yrityksellä on ulkomainen pääomasijoittaja
 yritys on pörssinoteerattu
 muu, mikä? _____

4. Kuinka monta henkilöä on työnantajasi palveluksessa Suomessa? Työnantajalla tarkoitetaan koko työnantajayritystä (julkisella sektorilla virastoa tai laitosta)

n. _____ henkilöä

5. Millä toimialalla työskentelet?

- teollisuus, en ergia-ala, rakentaminen
 kauppa, majoitus- ja ravintolatoiminta
 rahoitus- ja vakuutuslaitokset
 palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut, tutkimus- tai kehittämisspalvelut
 tietoliikenne tai tietojenkäsittelypalvelut
 koulutus
 julkinen hallinto
 muu, mikä? _____

6. Tehtävänimikkeesi?

7. Kuinka monta vuotta olet toiminut:

Nykyisen työnantajasi palveluksessa? _____ vuotta

Nykyisessä tehtävässäsi? _____ vuotta

Johtotehtävissä koko työurasi aikana yhteensä? _____ vuotta

8. Millä johtotasolla työskentelet?

- ylin johto (toimitusjohtajataso)
 johto
 ylempi keskijohto (esim. perinteisen organisaation osastopäällikkötaso)
 alempi keskijohto (esim. tiiminvetäjätyyppinen, projektijohto)
 muu, mikä? _____

9. Onko sinulla työssäsi välittömiä alaisia?

- ei
 kyllä, _____ alaista

10. Kuinka monta tuntia työskentelet tavallisesti viikossa päätoimessasi? Laske mukaan kotona tekemäsi päätoimeen liittyvät työt, edustustehtävät, työsi edellyttämät matkatyöt ja ylityöt.

n. _____ tuntia/viikko

11. Mitä teet pääasiallisesti tällä hetkellä?

- olen kokoaikatyössä
 olen osa-aikatyössä
 olen äitiyslo malla/vanhempainlomalla/hoitovapaalla
 olen lomautettuna

12. Miten kuvaisit työtilannettasi ja merkittäviä tapahtumajaksoja työssäsi viimeisen vuoden aikana?

- | | ei | kyllä |
|---|--------------------------|--|
| Oletko ollut työttömänä? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Montako kuukautta? _____ kk |
| Oletko ollut lomautettuna? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Montako kuukautta? _____ kk |
| Onko Sinut irtisanottu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Montako kertaa? _____ |
| Oletko omasta aloitteestasi vaihtanut työpaikkaa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Montako kertaa? _____ |
| Oletko saanut ylennyksen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Montako kertaa? _____ |
| Muuta huomionarvoista, mitä? _____ | | |

13. Miten kuvaisit henkilöstön tilannetta työpaikallasi viimeisen vuoden aikana?

- | | ei | kyllä |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Työpaikallamme on käynnistetty yt-neuvottelut koskien irtisanomisia ja/tai lomauksia..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työpaikallamme on irtisanottu työntekijöitä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työpaikallamme on toteutettu lomauksia..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työpaikallamme on osa-aikaistettu työsuhteita..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Henkilöstöä on irtisanoutunut oma-aloitteisesti..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Määräaikaisia työsuhteita ei ole enää jatkettu..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työpaikallamme on lisätty vuokratyövoiman käyttöä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työpaikallamme on palkattu lisää henkilöstöä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Arvioi nykyisen työsuhteesi jatkuvuutta nykyisen talustilanteen valossa.

	täysin eri mieltä	eri mieltä	jossain määrin eri mieltä	siltä väliltä	jossain määrin samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Olen erittäin huolissani työsuhteeni jatkuvuudesta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskon, että saatan menettää työpaikkani lähitulevaisuudessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
On todennäköistä, että katselen toisia työpaikkoja lähitulevaisuudessa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II EETTISET HAASTEET TYÖSSÄ

15. Ihmiset joutuvat joskus pohtimaan työssään oman toimintansa, valintojensa tai päätöksensä oikeellisuutta ja hyvyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää, mikä on oikea tapa toimia ja niissä voi myös joutua syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita?

- en koskaan (Voit siirtyä kysymykseen 17.)
- muutaman kerran vuodessa
- muutaman kerran kuukaudessa
- muutaman kerran viikossa
- lähes päivittäin

16. Koetko tällaisten tilanteiden takia stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

- en lainkaan
- melko vähän
- melko paljon
- erittäin paljon

17. Kuinka usein koet seuraavat vaatimukset tai tilanteet eettisesti haastaviksi työssäsi (et tiedä, mikä on oikea tapa toimia tai joudut toimimaan syystä tai toisesta sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti)?

	en koskaan	melko harvoin	melko usein	erittäin usein
Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation omistajien odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylimmän johdon odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiesten odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegoiden odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisten odotukset ja vaatimukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation eettiset toimintaperiaatteet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikalla vallitsevat arvot.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	en koskaan	melko harvoin	melko usein	erittäin usein
Resurssien (ajan, rahan, jne.) käyttö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation toiminnasta johtuvien ympäristövaikutusten huomioiminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lupaukset asiakkaille.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation toimintojen ulkoistaminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oman toiminnan oikeudenmukaisuuden arviointi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien työntekijöiden rekrytoiminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijän palkkatason määrittely.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtävien jakaminen alaisille.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstön kehittäminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijän työssä suoriutumisen arviointi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työntekijöiden yksityiselämän huomioiminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irtisanottavien työntekijöiden valitseminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Irtisanomisesta ilmoittaminen työntekijälle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Mistä olet saanut tukea eettisesti haastaviin tilanteisiin työssäsi?

	en lainkaan	melko vähän	melko paljon	erittäin paljon
Laeista ja asetuksista.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikan eettisistä ohjeista/säännöistä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation strategiasta/määrittelyistä arvoista.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omalta esimieheltä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegoilta tai työtovereilta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alaisilta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työssä hankitusta kokemuksesta (käytännön tieto).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulkopuoliselta taholta (esim. konsultti, mentori tai coach).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdon koulutuksesta tai valmennuksesta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puolisolta, lähiomaisilta tai ystäviltä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Mikä on ollut eettisesti haastavin tilanne tai asia, jonka olet kohdannut työssäsi? Kuvaile tätä tilannetta tai asiaa.

En ole kohdannut työssäni eettisesti haastavia tilanteita/asioita. (Voit siirtyä suoraan kysymykseen 24.)

20. Arvioi nyt kuvaamaasi tilannetta tai asiaa. Liittyikö tilanteen/asian haastavuus siihen, että

	ei	kyllä
et tiennyt, mikä on oikea tapa toimia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimit omasta tahdostasi omia eettisiä arvojasi vastaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimit muiden tahdosta omia eettisiä arvojasi vastaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimit omien eettisten arvojasi mukaisesti, mutta se vaati sinnikkyyttä/tinkimättömyyttä..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Missä määrin kuvaamasi tilanne tai asia aiheutti Sinulle seuraavanlaisia tunteita?

	ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
mielipahaa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
turhautuneisuutta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ahdistuneisuutta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
surua.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
syällisyyttä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
katumusta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
epävarmuutta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pelkoa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vihaa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Tapahtuiko kuvaamasi eettisesti haastava tilanne tai asia nykyisessä työpaikassasi?

- ei
 kyllä

23. Milloin kuvaamasi tilanne tai asia tapahtui?

- tilanne/asia on nyt ajankohtainen
 alle vuosi sitten
 1-2 vuotta sitten
 3-5 vuotta sitten
 yli 5 vuotta sitten

24. Arvioi, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat Sinun ajattelutapojasi ja toimintaasi työssäsi?

	kuvaa minua erittäin huonosti	kuvaa minua melko huonosti	kuvaa minua jossain määrin	kuvaa minua melko hyvin	kuvaa minua erittäin hyvin
Huomautan alaisilleni, jos he toimivat eettisten sääntöjen vastaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimin niin, että alaiseni voivat luottaa minuun.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen puhunut organisaatiossamme eettisistä ja oikeudenmukaisista arvoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omalla käyttäytymiselläni pyrin näyttämään esimerkkiä muille oikeudenmukaisista ja eettisistä arvoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päätöksiä tehdessäni pohdin oikeudenmukaisia ja eettisiä toimintatapoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pidän tärkeänä eettisten näkökulmien huomioimisen työssäni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Arvioi seuraavien väittämien avulla työyhteisöäsi.

	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni täyttää velvollisuutensa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on luotettava ja rehellinen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylin johto toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylin johto ilmaisee hyvin rehellisyyden ja eettisyyden merkityksen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylin johto ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tässä organisaatiossa menestyminen edellyttää minulta toisinaan periaatteitteni ja arvojeni uhraamista.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla ei ole riittävästi aikaa, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla ei ole riittävästi tietoa, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla ei ole riittävästi resursseja, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen välillä painetta sääntöjen rikkomiseen työssäni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni kaikki ovat täysin sitoutuneita organisaation virallisiin normeihin ja arvoihin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni jokainen haluaa organisaation parasta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni työntekijöiden ja johdon välillä vallitsee luottamus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni kaikki suhtautuvat vakavasti voimassa oleviin sääntöihin ja ohjeisiin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni kaikki kohtelevat toisiaan kunnioittavasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos joku henkilöstöstä tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos joku henkilöstöstä tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, minä tai joku kollegoistani saa asian selville.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos esimieheni tekee jotakin, mikä ei ole sallittua, muut huomaavat sen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos kritisoin muiden käyttäytymistä, saan tietää mihin toimenpiteisiin kritiikkini on johtanut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni ollaan riittävän tietoisia mahdollisista sisäisistä rikkomuksista ja ongelmatilanteista.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni valvotaan riittävästi rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johto on tietoinen siitä, millaisia rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa työyhteisössäni ilmenee.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni voi ilmaista oman mielipiteensä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta otetaan vakavasti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni pystytään keskustelemaan omantunnon asioista.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni voi ilmoittaa epäeettisestä toiminnasta...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni pystytään käsittelemään eettisiä ongelmia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos jonkun kanssa keskustellaan tämän käyttäytymisestä, keskustelu tapahtuu kunnioittavasti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni epäeettiseen toimintaan voidaan puuttua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos ilmoitettua epäeettistä toimintaa ei oteta huomioon työyhteisössäni, asiat voi ohjata ylemmälle organisaatiotasolle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	täysin eri mieltä	eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni henkilöstö on vastuussa omista teoistaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni arvostetaan eettistä toimintaa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni voi saada ylennyksen vain, jos toimii rehellisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni joutuu tarvittaessa vastuuseen epäeettisestä toiminnastaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni menestyvät ihmiset noudattavat organisaation sääntöjä ja normeja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössämme eettisestä toiminnasta palkitaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos ilmoittaisin johdolle epäeettisestä toiminnasta, uskon asianosaisten joutuvan oikeudenmukaisesti vastuuseen riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni rehelliset työntekijät saavat todennäköisemmin parempaa palautetta työstään kuin epärehelliset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisössämme muita kohtaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, mitkä ovat toimivaltuuteni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käyttää työvälineitä ja laitteita vastuullisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käyttää työaikani vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käsitellä rahaa ja muita varoja vastuullisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi hoitaa eturistiriidat ja sivutoimet vastuullisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi käsitellä luottamuksellisia tietoja vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia työyhteisön ulkopuolisten henkilöiden ja muiden organisaatioiden kanssa vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi huolehtia ympäristöasioista vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III TERVEYS JA TYÖHYVINVOINTI

26. Montako työpäivää yhteensä olet ollut viimeisen vuoden aikana oman sairauden vuoksi poissa työstä?

Noin _____ työpäivää

27. Arvioi, miten usein seuraavat väittämät toteutuvat työssäsi.

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
Jakautuuko työmääräsi epätasaisesti niin että työt ruuhkautuvat?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko työsi kiivastahtista?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onko sinulla liikaa työtä?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Kuinka usein Sinulla on seuraavia tunteuksia tai ajatuksia?

	ei koskaan	muutaman kerran vuodessa	kerran kuussa	muutaman kerran kuussa	kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen innostunut työstäni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni inspiroi minua.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen ylpeä työstäni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Rastita se vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten työolosuhteitasi ja tuntemuksiasi.

"BBI-15; Näätänen, P., Aro, A., Matthiensen, S. B., & Salmela-Aro, K."

30. Kuinka usein Sinulla on viime aikoina ollut seuraavia tuntemuksia?

	ei koskaan	harvem- min	kerran pari kuukau- dessa	noin kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin tai lähes päivittäin
Väsymys, haluttomuus tai tarmottomuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaikeudet päästä uneen tai heräileminen öisin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Masentuneisuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ylirasittuneisuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jännittyneisyys, hermostuneisuus tai ärtyisyys.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunne siitä, että kaikki käy yli voimien.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET JA TYYLIT

31. Ihmisillä on työssään erilaisia tärkeitä tavoitteita, projekteja tai hankkeita. Kirjoita alla oleville riveille tärkein henkilökohtainen tavoitteesi, joka liittyy työhösi tai työuraasi.

32. Arvioi nyt edellä kirjoittamaasi työhön tai työuraan liittyvää tavoitettasi.

	erittäin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
Miten tärkeä tämä tavoitteesi on Sinulle?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Missä määrin olet edistynyt tavoitteesi saavuttamisessa?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miten rasittava tai kuormittava tavoitteesi on?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Missä määrin tavoitteesi on ristiriidassa muiden elämäalueidesi kanssa (esim. perhe, vapaa-aika)?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Mikä on ollut merkittävin työhösi tai työuraasi liittyvä henkilökohtainen saavutuksesi?

Minulla ei ole vielä ollut merkittäviä saavutuksia työssäni tai työurallani. (Voit siirtyä kysymykseen 36.)

34. Mihin elämänvaiheeseen saavutuksesi sijoittuu? n. _____ vuoden ikään

35. Arvioi edellä kirjoittamaasi tärkeintä työhön tai työuraan liittyvää saavutustasi.

	ei lainkaan	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	erittäin paljon
Miten tärkeä tämä saavutuksesi on Sinulle?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuinka paljon aikaa ja vaivaa käytit saavutuksesi eteen?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Missä määrin saavutuksesi on edistänyt työuraasi?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuinka paljon mielihyvää saavutuksesi on Sinulle tuottanut?..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Arvioi, kuinka usein koet seuraavia tuntemuksia työssäsi.

	ei koskaan/ hyvin harvoin	joskus	usein	aina/ lähes aina
Teen työtä kiireessä ja aikaa tuntuu olevan aina liian vähän.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomaan, että jatkan töitä vielä senkin jälkeen, kun työtoverini ovat jo lopettaneet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen jatkuvasti kiireinen ja minulla on monta rautaa tulessa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytän enemmän aikaa työntekoon kuin ystävien kanssa olemiseen, harrastuksiin tai vapaa-ajan viettoon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huomaan tekeväni kahta tai kolmea asiaa yhtä aikaa, kuten esimerkiksi syön lounasta ja kirjoitan muistiota samalla kun puhun puhelimessa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle on tärkeää tehdä kovasti töitä silloinkin kun en nauti siitä, mitä olen tekemässä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen, että jokin sisälläni saa minut työskentelemään kovasti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen velvollisuudekseni työskennellä kovasti, vaikka se ei edes tuntuisi hyvältä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnen syyllisyyttä, kun pidän vapaata töistä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minun on vaikeaa rentoutua, kun en tee töitä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V TAUSTATIETOSI

37. Sukupuoli

mies nainen

38. Syntymävuosi 19 _____

39. Siviilisäätö: elätkö parisuhteessa (avo- tai avioliitossa)?

en kyllä

40. Kotitalouteeni/perheeseeni kuuluvien lasten lukumäärä _____ lasta

41. Mikä on korkein koulutuksesi?

ylempi korkeakoulututkinto, mikä? _____

jatkotutkinto (lisensiaatti/tohtori), mikä? _____

muu, mikä? _____

Haluatko kirjallisen palautteen tutkimuksesta kotiosoitteeseesi lähetettynä?

kyllä ei

Saako Sinuun ottaa yhteyttä uudelleen, jos tutkimus jatkuu seurantatutkimuksena tulevaisuudessa? Jos vastaat nyt kyllä, se ei kuitenkaan velvoita Sinua tutkimukseen osallistumiseen.

kyllä ei

Kiitämme lämpimästi vastauksistasi.

0359326064