

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**

**EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI,  
ESIMIES-ALAISSUHDE JA ORGANISAATIOLUOTTAMUS**

Johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Emilia Kahola

Ohjaajat  
Anna-Maija Lämsä  
Elina Riivari

Toukokuu 2014



# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Emilia Kahola	
Työn nimi Eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaissuhde ja organisaatioluottamus	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu
Aika Toukokuu 2014	Sivumäärä 86
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin: organisaatiotasolla luottamukseen ja kahdenvälisellä tasolla esimies-alaissuhteen laatuun. Lisäksi tarkasteltiin esimies-alaissuhteen laadun vaikutusta organisaatioluottamukseen ja taustatekijöiden vaikutuksia vastaajien arviointeihin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistona käytettiin aikaisemmin syksyllä 2011 kerättyä kyselyaineistoa kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Tuloksia analysoitiin organisaatiokohtaisesti, jotta voitiin selvittää, onko organisaatioiden välillä keskeisiä eroja.</p> <p>Eettistä organisaatiokulttuuria tarkasteltiin organisaation eettiset hyveet (CEV) -mallin mukaisesti. Esimies-alaissuhteen laatua lähestyttiin Leader-Member Exchange (LMX) -teorian pohjalta. Organisaatioluottamusta puolestaan tarkasteltiin ihmisten välisenä tunne- ja tietoperusteisena luottamuksena. Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten avulla rakennettiin teoreettinen malli ilmiöiden välisistä suhteista toisiinsa. Mallin todettiin toimivan hyvin tutkituissa asiantuntijaorganisaatioissa.</p> <p>Tulosten mukaan organisaatiokulttuurin eettisyys on yhteydessä esimies-alaissuhteen laatuun, organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin. Myös korkealaatuisen esimies-alaissuhteen todettiin olevan yhteydessä organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin. Sekä eettisen organisaatiokulttuurin että esimies-alaissuhteen laadun todettiin olevan enemmän yhteydessä tunne- kuin tietoperäiseen organisaatioluottamukseen. Tietoperusteiselle luottamukselle erityisen keskeisiä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueita olivat organisaation tarjoama tuki ja toteutettavuus. Tunneperusteiselle luottamukselle oli edellisten lisäksi erityisen keskeistä keskusteltavuus eli mahdollisuus keskustella eettistä aiheista avoimesti, mikä ei kuitenkaan vaikuttanut tietoperusteiseen luottamukseen. Esimies-alaissuhteen laadulle keskeisiä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueita olivat esimiehen ja johdon esimerkki sekä eettisten sääntöjen ja odotusten selkeys.</p> <p>Vastaajien arviot erosivat taustamuuttujien mukaan siten, että johtajien ja esimiesasemassa olevien vastaajien arviot olivat kaiken kaikkiaan myönteisempiä. Esimiehen sukupuolen todettiin vaikuttavan arviointeihin eri tavoilla eri organisaatioissa. Lisäksi vastaajien arviot esimies-alaissuhteen laadusta ja organisaatioluottamuksesta erosivat usein taustamuuttujien mukaan siten, että yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot olivat kriittisempiä kuin alle 10 vuotta työskennelleiden.</p>	
Asiasanat Eettinen organisaatiokulttuuri, organisaatiokulttuuri, hyve, etiikka, johtajuus, organisaatioluottamus, asiantuntijaorganisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen toteutus.....	9
1.2	Tutkimusraportin rakenne.....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	10
2.1	Eettinen organisaatiokulttuuri .....	10
2.2	Esimies-alaissuhde .....	17
2.3	Organisaatioluottamus .....	19
2.4	Ilmiöiden väliset suhteet .....	22
2.4.1	Eettinen organisaatiokulttuuri ja organisaatioluottamus.....	23
2.4.2	Eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaissuhteen laatu ...	24
2.4.3	Esimies-alaissuhde ja organisaatioluottamus .....	24
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	26
3.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia .....	26
3.2	Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet.....	27
3.3	Kyselylomake.....	29
3.4	Tilastolliset analysointimenetelmät .....	31
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
3.5.1	Validiteetti .....	35
3.5.2	Reliabiliteetti .....	36
4	TULOKSET .....	38
4.1	Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä.....	38
4.2	Vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta .....	48
4.3	Vastaajien arviot esimies-alaissuhteen laadusta.....	53
4.4	Ilmiöiden väliset yhteydet .....	55
4.5	Esimies-alaissuhteen laadulle ja organisaatioluottamukselle keskeisimmät eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet .....	60
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64
5.1	Keskustelua tuloksista .....	64
5.1.1	Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä, esimies- alaissuhteen laadusta ja organisaatioluottamuksesta .....	64
5.1.2	Taustamuuttujien vaikutukset vastaajien arviointeihin.....	65
5.1.3	Ilmiöiden väliset suhteet .....	68
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet.....	70
5.3	Johtopäätökset .....	72

LÄHTEET  
LIITTEET



# 1 JOHDANTO

Organisaation eettisyyteen on kiinnitetty paljon huomiota viime vuosina, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että organisaation eettistä toimintaa säätelevien lakien ja muiden säännösten määrä on lisääntynyt (Kaptein 2010, 602). Organisaation ulkopuolelta tulevat säännökset määräävät vähimmäisvaatimukset eettiselle liiketoiminnalle, mutta eettisyyden on huomattu olevan tärkeä tekijä myös organisaation sisällä. Keskuskauppakamarin (2009, 23) selvityksen mukaan suurin osa yritysjohdosta uskoo, että vastuullisuus vaikuttaa paljon tai melko paljon asiakkaiden pysyvyyteen (88%), yrityksen maineen parantumiseen (85%), henkilöstön motivaatioon (85%) ja kilpailukyvyn parantumiseen (79%). Myös organisaation ulkopuoliset sidosryhmät, kuten työnhakijat, kuluttajat ja sijoittajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota yrityksen vastuullisuuteen. Esimerkiksi eettinen sijoittaminen on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmenien aikana (Kaptein 2010, 602).

Yhdysvaltojen asuntomarkkinoilta lähtenyt maailmalaajuinen kriisi ja sitä seurannut taloudellinen taantuma sekä globalisoitumisen tuoma taloudellinen kilpailu tuovat omat haasteensa organisaation eettiselle toiminnalle. Kun menoja täytyy jatkuvasti pienentää, ei eettisesti kestävä liiketoiminta ole itsestäänselvyys. KPMG:n teettämän tutkimuksen (2008) mukaan jopa 74% työntekijöistä oli havainnut epäeettistä toimintaa omalla työpaikallaan viimeisen 12 kuukauden aikana. Eettisyydestä tinkiminen voi käydä yritykselle kohtalokkaan kaltaiseksi. Korruptio, epärehellisyys ja muu epäeettinen toiminta vahingoittavat yksilöitä ja yhteiskuntaa, mutta myös organisaatiota itseään (Riivari, Lämsä, Kujala & Heiskanen 2012, 3). Tästä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä Enronin, Arthur Andersenin, Lehman Brothersin ja Lokapoikien tapauksia. Moraaliset skandaalit yrityksissä ovat korostaneet entisestään eettisyyden merkitystä yrityksen kannattavuudelle (Caldwell, Hayes & Long 2010, 509). Aikaisempien tutkimuksien perusteella organisaation eettiset toimintatavat vaikuttavat positiivisesti muun muassa henkilöstön työhyvinvointiin (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen 2011) ja organisaation innovointikyvykkyyteen (Riivari & Lämsä 2013).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin, organisaatiotasolla tarkastellaan vaikutuksia

luottamukseen ja kahdenvälisellä tasolla esimies-alaisuuden laatuun. Eettisellä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa havaittuja organisaation olosuhteita, jotka kannustavat työntekijöitä käyttäytymään eettisesti. Eettistä organisaatiokulttuuria tutkitaan Kapteinin kehittämän organisaation eettiset hyveet (Corporate Ethical Virtues eli CEV) -mallin avulla, jonka mukaan eettinen organisaatiokulttuuri koostuu kahdeksasta organisaation hyveestä, jotka muodostavat normatiiviset kriteerit eettiselle organisaatiokulttuurille. Nämä hyveet ovat organisaation olosuhteita eettiselle toiminnalle, ja ne heijastavat organisaation kykyä kannustaa työntekijöitä käyttäytymään eettisesti. (Kaptein 2008, 924-927)

Tutkijat ovat korostaneet organisaatioluottamuksen merkitystä tehokkuuden kannalta (McAllister 1995, 24). Luottamus mahdollistaa tehokkaan viestinnän ja yhteistyön organisaation eri toimijoiden välillä (Pucetaite ym. 2010, 198). Täten luottamus vaikuttaa jokapäiväisen työn sujumuuteen (Koivumäki 2008, 244). Lisäksi se ehkäisee työn kuormittavuutta, koska se mahdollistaa töiden jakamisen (Koivumäki 2008, 244). Onkin sanottu, että ilman luottamusta organisaatio ei voi hyödyntää kaikkia henkilöstöresurssejaan, koska luottamuksen puute estää kehittämästä laajoja verkostoja ja rakennelmia, jotka tuottaisivat synergiaetua ja turvaisivat organisaation kestävä kehityksen (Pucetaite & Lämsä 2008, 325). Aikaisemmissa tutkimuksissa luottamuksen on todettu olevan myönteisesti yhteydessä muun muassa sitoutumiseen (Aryee, Budhwar & Chen 2002, 268; Koivumäki 2008, 245; Wang, Tsai & Lin 2013, 228), alustaitoihin (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick 2002) ja työtyytyväisyyteen (Aryee ym. 2002, 268). Tässä tutkimuksessa luottamusta tutkitaan organisaatiotasolla ihmisten välisenä luottamuksena. Lämsän & Pucetaiteen (2006, 139) mukaan on tärkeää ymmärtää tieto- ja tunneperäisen luottamuksen ero, kun keskustellaan luottamukseen liittyvistä asioista. Tässä tutkimuksessa selvitetään sekä tunne- että tietoperäiseen luottamukseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen kolmannella päämuuttujalla, esimies-alaisuuden laadulla, tarkoitetaan esimiehen ja alaisen kahdenkeskisen vuorovaikutussuhteen laadun tasoa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös esimies-alaisuuden laadun ja organisaatioluottamuksen välisiä suhteita. Esimies-alaisuuden laatua tutkitaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoriaan (Leader-Member Exchange Theory, LMX) perustuen. Koska esimies-alaisuusvuorovaikutussuhde on kahdenvälinen prosessi, tutkijat ovat olleet kiinnostuneita lähinnä siitä, millaiset johtajan ja alaisen ominaisuudet tai piirteet vaikuttavat suhteen laatuun (Erdogan, Liden & Kraimer 2006, 396). Kuitenkin myös organisaation kontekstitekijöiden, kuten tiimiorientaation (Erdogan ym. 2006, 396) ja taloudellisten resurssien määrän (Green, Anderson & Shivers 1996, 211), on todettu vaikuttavan esimies-alaisuuteisiin. Tämä tutkimus lisää tietoa myös esimies-alaisuuden laatuun vaikuttavista kontekstitekijöistä selvittämällä vaikuttaako organisaatiokulttuurin eettisyys esimies-alaisuuden laatuun. Hyvin toimivat esimies-alaisuudet tuovat organisaatiolle kilpailuetua sitouttamalla lahjakkaat työntekijät (Erdogan ym. 2006, 395). Siksi on tärkeää tunnistaa tekijöitä, jotka ovat yhteydessä korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin.

Esimies-alaisuuden, organisaatioluottamuksen ja eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä toisiinsa ei ole aikaisemmin tutkittu samanaikaisesti.



Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia eettistä organisaatiokulttuuria, esimies-alaissuhteen laatua ja organisaatioluottamusta kolmessa asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää taustamuuttujien vaikutusta vastaajien arviointeihin ja tarkastella ilmiöiden välisiä suhteita toisiinsa. Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat keskeisiä esimies-alaissuhteen laadulle, organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille. Organisaatiota analysoidaan erikseen, jotta voidaan selvittää, onko organisaatioiden välillä keskeisiä eroja. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat suomalaiset asiantuntijaorganisaatiot.

## 1.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan osana Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulun Organisaation vastuullinen innovointikyvykkyys -projektia (OVI -projekti). OVI -projektin tarkoituksena on tutkia organisaation vastuullisuutta, esimies-alaissuhteen laatua, organisaatioluottamusta ja organisaation innovaatiokyvykkyyttä. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat organisaation vastuullisuus, esimies-alaissuhteen laatu ja organisaatioluottamus. Organisaation innovointikyvykkyys on tutkimuksen rajaamisen vuoksi jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

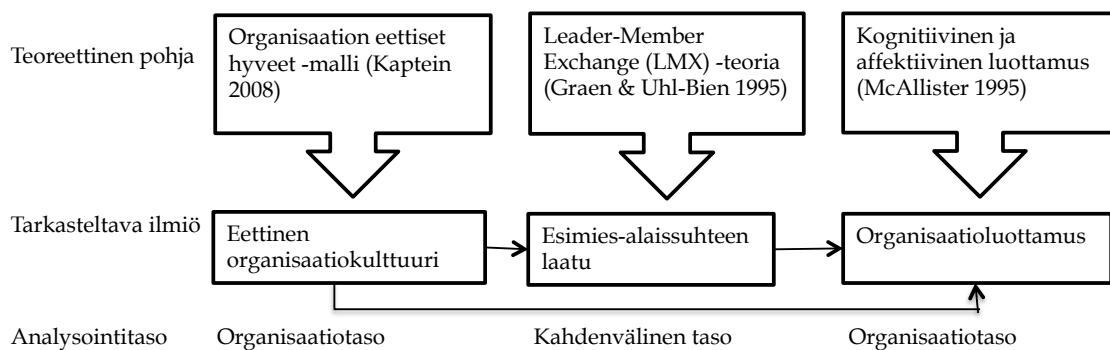
Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytetään OVI-projektissa aikaisemmin syksyllä 2011 kerättyä kyselyaineistoa. Aineisto on kerätty kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta, joista yksi on julkinen organisaatio ja kaksi teollisuusalan palveluyritystä. Kyselyyn vastasi yhteensä 719 henkilöä. Aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin.

## 1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa, keskeisiä käsitteitä ja teorioita sekä asetetaan tutkimukselle tavoite. Tutkimusraportin toisessa luvussa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen taustaan, muodostetaan tutkimuskysymykset ja asetetaan tutkimukselle hypoteesit. Raportin kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimusstrategiaa, esitellään tutkimuksen teoreettinen malli sekä kuvataan aineistoa, mittareita ja aineiston analysointimenetelmä ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esiteellään tutkimustulokset. Tutkimusraportin viimeisessä luvussa tutkimustuloksia pohditaan ja verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia, yleistettävyyttä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennetaan alla olevan kuvan mukaisesti (Kuvio 1). Tutkimuksen keskeisimmät ilmiöt ovat eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuuden laatu ja organisaatioluottamus. Eettistä organisaatiokulttuuria ja organisaatioluottamusta analysoidaan organisaatiotasolla, kun taas esimies-alaisuuden laatua lähestytään kahdenväliseltä tasolta. Kuvasta voi nähdä tutkittavat ilmiöt sekä niiden tarkastelutasot. Kuvaan on merkitty myös teoriat, joille ilmiöt perustuvat ja joiden mukaan kyselylomake on tehty. Nuolet kuvaavat ilmiöiden välisiä yhteyksiä, joita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kappaleessa 2.4.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### 2.1 Eettinen organisaatiokulttuuri

Tutkimusta lähestytään eettisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Jotta voidaan tutkia eettistä organisaatiokulttuuria on aluksi määriteltävä se, mitä tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla ja eettisyydellä. Tämän jälkeen määritellään eettinen organisaatiokulttuuri ja perehdytään Muel Kapteinin kehittämään

organisaation eettiset hyveet -malliin (Corporate Ethical Virtues), jonka avulla organisaatiokulttuurin eettisyyttä on mahdollista arvioida (Kaptein 2008, 923).

### *Organisaatiokulttuuri*

Kulttuurin käsite on tullut alunperin antropologiasta (Smircich 1983, 339). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa kulttuurinäkökulma nousi kiinnostuksen kohteeksi 1800-luvun alussa (Lämsä & Hautala 2008, 176). Organisaatiokulttuuria voidaan lähestyä usean tieteenalan kautta, kuten sosiologian, antropologian ja johtamisen näkökulmasta (Madu 2012, 2). Tämän vuoksi käsite on laaja ja sen määritelmät eroavat huomattavasti toisistaan (Plakhotnik & Rocco 2010, 77).

Organisaatiokulttuurin määritelmät eroavat pääosin sen mukaan ajatellaanko, että organisaatiolla on kulttuuri ("has"-näkökulma) vai, että organisaatio on jo itsessään kulttuuri ("is"-näkökulma). Kun kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, sen ajatellaan vaikuttavan sen jäsenten käyttäytymiseen monien muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden, kuten strategian ja rakenteen ohella. Kun organisaatio nähdään puolestaan jo itsessään kulttuurina ajatellaan, että organisaation jäsenet luovat kulttuuria jatkuvasti yhdessä vuorovaikutuksen kautta. (Lämsä & Hautala 2008, 176-177.) Näin ollen organisaatiokulttuurilla on kaksi puolta. Toisaalta se on kokoelma rakenteita, rutiineja, sääntöjä ja normeja, jotka ohjaavat ja rajoittavat ryhmän yksilöiden toimintaa, mutta toisaalta ryhmän jäsenet myös soveltavat ja luovat kulttuuria jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Schein 2004, 1).

Vaikka organisaatiokulttuurin määritelmät eroavat toisistaan, niissä on myös yhdenmukaisuuksia. Usein organisaatiokulttuurin määritelmässä pidetään olennaisena ryhmän yhteisesti jakamia olettamuksia, arvoja ja uskomuksia (Smircich 1983, 345; Schwartz 2013, 40; Schein 2004, 17). Lisäksi organisaatiokulttuurin ajatellaan vaikuttavan jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Trevino, Butterfield & McCabe 1998, 452). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri määritellään Scheinin (1985, 26) määritelmän mukaan, mikä on edelleen yksi käytetyimmistä organisaatiokulttuurin määritelmistä:

*"Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea."*

Uudet jäsenet omaksuvat organisaatiokulttuurin sosialisoinnin kautta. Sosialisointi tapahtuu sekä muodollisesti perehdyttämisohjelmien avulla että epämuodollisesti päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Uusi jäsen seuraa muiden jäsenten käyttäytymistä ja siten oppii organisaatiossa vallitsevat normit. Sosialisoinnin avulla uusi jäsen oppii sen, kuinka organisaatiossa tulee puhua, pukeutua ja käyttäytyä. Sopeutuakseen uuteen ympäristöön, uusi jäsen alkaa käyttäytyä näiden odotusten mukaisesti. (Trevino & Nelson 2011, 152)

## *Etiikka*

Etiikka on tieteenala, jonka tutkimuskohteena on moraali. Käytännössä etiikasta ja moraalista puhutaan usein toistensa synonyymeina. Etiikka ja moraalit pohjautuvat alunperin samasta kreikankielen sanasta "ethos", joka tarkoittaa hyvää tapaa. (Pietarinen & Poutanen 2005, 12-14.) Myös tässä tutkimuksessa etiikalla ja moraalilla tarkoitetaan samaa asiaa, jolloin:

*Etiikalla ja moraalilla tarkoitetaan yhteisöjen ja yksilöiden toimintaa ohjaavia periaatteita, normeja ja käytäntöjä (Trevino & Nelson 2011, 17).*

Etiikan tutkimus on usein luonteeltaan joko analyttistä tai normatiivista. Analyttisessä etiikassa kiinnostuksen kohteena ovat moraalikäsitteiden merkitykset ja moraaliväitteiden luonne. Keskeisiä moraalikäsitteitä ovat esimerkiksi oikea, väärä, oikeus, velvollisuus, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo. Tässä tutkimuksessa keskitytään normatiiviseen etiikkaan, joka puolestaan pyrkii muodostamaan moraaliperiaatteita ja sääntöjä, jotka perustuvat rationaaliseen kriittiseen ajatteluun. (Pietarinen & Poutanen 2005, 12-14).

Normatiiviseen etiikkaan pohjautuvat kolme keskeisintä yritysetiikan teoriaa ovat teleologia, deontologia ja hyve-etiikka. Teleologiassa eli seurausetiikassa kiinnostuksen kohteena ovat toiminnan seuraukset. Deontologiassa eli velvollisuusetiikassa puolestaan kiinnitetään huomiota toimijan moraalisiin velvollisuuksiin (Kaptein 2010, 602). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin eettisyyttä lähestytään hyve-etiikan näkökulmasta. Hyve-etiikassa ei painoteta edellisten teorioiden mukaisesti yksittäisiä tapauksia, vaan teoria korostaa enemmän toimijan pysyvämpiä ominaisuuksia. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti toimijan johdonmukaiset piirteet ja moraalisen ihmisen tai hyvän elämän tunnusmerkit. (Eskelinen 2012, 7.) Toimija voi olla yksittäinen ihminen, ryhmä tai kollektiivinen yhteisö, kuten organisaatio (Kaptein 2010, 602).

Hyve-teorian tunnetuin kehittäjä on Aristoteles, joka tutki nimenomaan sitä, millaisia hyveitä ihmisen tulisi kehittää elämässään. Tässä tutkimuksessa hyve määritellään seuraavasti:

*"Hyveellä tarkoitetaan luotettavaa taipumusta käyttäytyä tietyllä tavalla, jota voidaan pitää toivottavana, hyvänä ja jopa esimerkillisenä tapana." (Eskelinen 2012, 7-8)*

Tällainen taipumus ei vaadi joka kerta tietoista valintaa, vaan hyve on automaattinen (Eskelinen 2012, 7-8) Solomonin (1999, 16) mukaan hyve voidaan määrittää myös arvona, joka ilmenee toiminnassa. Toisin sanoen hyveet edellyttävät aina arvoja. Hyveet ovat organisaatioille välttämättömiä, sillä esimerkiksi ilman rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta liike-elämä tuskin olisi mahdollista (Solomon 1999, 69).

### *Eettinen organisaatiokulttuuri*

Organisaatiokontekstissa eettisyydestä keskustellaan lähinnä eettisen ilmapiirin ja eettisen kulttuurin käsitteiden kautta (Trevino ym. 1998, 447). Eettinen ilmapiiri voidaan määritellä vallitsevina havaintoina organisaation eettisistä menettelytavoista (Victor & Cullen 1988, 101). Eettinen kulttuuri puolestaan on määritelty niinä organisaatiokäyttäytymisen näkökulmina, jotka kannustavat toimimaan eettisellä tavalla (Trevino & Weaver 2003, Kapteinin 2008, 923 mukaan). Eettinen organisaatiokulttuuri viittaa jaettuuihin oletuksiin. Näin ollen se on syvempi ja laajempi käsite kuin eettinen ilmapiiri, joka viittaa jaettuuihin havaintoihin. (Victor & Cullen 1988, Riivarin ym. 2012, 313 mukaan.) Käsitteet mittaavat hieman erilaisia, mutta vahvasti toisiinsa yhteydessä olevia eettisen kontekstin ulottuvuuksia (Trevino ym. 1998, 447). Tässä tutkimuksessa organisaation eettisyyttä tutkitaan nimenomaan eettisen organisaatiokulttuurin käsitteen kautta.

Eettinen organisaatiokulttuuri edustaa sitä osaa organisaatiokulttuurista, joka vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen eettisesti haastavissa tilanteissa (Trevino & Nelson 2011, 153). Tässä tutkimuksessa eettisestä organisaatiokulttuurista käytetään Kapteinin (2008, 943) määritelmää, jonka mukaan:

*Eettinen organisaatiokulttuuri tarkoittaa havaittuja organisaation olosuh-teita, jotka kannustavat työntekijöistä käyttäytymään eettisesti.*

Eettistä organisaatiokulttuuria ylläpidetään organisaation muodollisissa ja epämuodollisissa prosesseissa vuorovaikutuksen avulla. Muodollisia prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointijärjestelmät, organisaation rakenteet ja säännöt. Epämuodollisia prosesseja ovat esimerkiksi normit, tarinat, rituaalit ja myytit. (Trevino & Nelson 2011, 153-154.) Solomonin (1999, 49) mukaan organisaation arvot määrittävät lopulta organisaationkulttuurin eettisyyden. Arvot eivät kuitenkaan ole vain tyhjiä sanoja paperilla, vaan ne ilmenevät johtajien, esimiesten ja alaisten toiminnassa. Se, mitä sanotaan, ei ole niin tärkeää kuin se, mitä tehdään. (Solomon 1999, 49.) Schwarzin (2013, 43) mukaan erityisesti johdon ja esimiesten on sisäistettävä organisaatiossa laaditut arvot osaksi päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa, sillä muuten laaditut arvot jäävät merkityksettömiksi.

Schein (2004, 25) on jakanut organisaatiokulttuurin vaikutukset kolmelle tasolle sen mukaan, kuinka selkeästi ne ovat havaittavissa. Organisaation eettisyyttä voidaan tarkastella näiden organisaatiotasojen avulla. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit, joilla tarkoitetaan helposti havaittavissa olevia organisaation rakenteita ja prosesseja (Schein 2004, 25-36). Artefaktien tasolla eettisyys näkyy esimerkiksi organisaation kirjoitetuina arvoina (DeBode, Armenakis, Feild & Walker 2013, 478). Seuraava organisaatiokulttuurin taso on omaksutut uskomukset ja arvot, jotka viittaavat organisaation normeihin, tavoitteisiin ja periaatteisiin. Tällä tasolla eettisyys näyttäytyy esimerkiksi siten, että esimiesten odotetaan käyttäytyvän moraalisenä esimerkkinä alaisilleen (DeBode ym. 2013, 478). Kulttuurin syvin ja näkymätön taso on perusolettamukset, jotka ovat organisaation arvojen ja käytäntöjen lähteitä. (Schein 2004, 25-36.) Nämä oletukset ovat organisaation jäsenille itsestäänselvyksiä ja siksi ne ohjaavat

käyttäytymistä tiedostamattomalla tasolla (Schein 1985, 26). Syvimmällä perusolettamusten tasolla eettisyys näkyy esimerkiksi siinä, että yrityksen oletetaan toimivan eettisesti toimialallaan tai muussa tapauksessa yrityksen on jouduttava lopettamaan toimintansa (DeBode ym. 2013, 478).

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin eettisyyttä tutkitaan Kapteinin (1998, 1999) kehittämän organisaation eettiset hyveet -mallin avulla (Corporate Ethical Virtues, CEV ks. Kuvio 2). Malli perustuu lähinnä Solomonin (1992, 1999, 2000, 2004) kehittämään hyveperusteiseen liike-elämän etiikkaan. Teorian mukaan niin yksittäisten työntekijöiden kuin myös organisaatioiden tulisi kehittää tietynlaisia piirteitä, toisin sanoen hyveitä käyttäytyäkseen moraalisesti oikein. CEV-mallin mukaan eettinen organisaatiokulttuuri koostuu kahdeksasta organisaation hyveestä, jotka muodostavat normatiiviset kriteerit eettiselle organisaatiokulttuurille. Nämä hyveet ovat: selkeys, esimiehen esimerkki, johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. (Kaptein 2008, 924-927.)

Organisaation hyveistä selkeys viittaa normatiivisiin odotuksiin ja sääntöihin työntekijöiden käyttäytymisestä. Eettisten odotusten tulisi olla mahdollisimman konkreettisia ja ymmärrettäviä. Mitä enemmän työntekijät jätetään oman valintansa varaan moraalisisissa päätöksissä ilman organisaation tarjoamia selkeitä ohjeita, sitä korkeampi on riski epäeettiseen käyttäytymiseen (Kaptein 2008, 925).

Esimiehen ja johdon esimerkillä viitataan siihen, että esimiesten ja johdon on käyttäydyttävä eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti. Usein johtajat ja esimiehet ovat organisaatiossa roolimalleja muille työntekijöille. Heidän käyttäytymistään seurataan tarkkaan ja omaksutaan helposti. Johtamiskäyttäytyminen on siten tärkeä normien lähde. Työntekijät saavat ristiriitaisia viestejä, jos johtajat eivät toimi laatimiensa eettisten sääntöjen mukaisesti. (Kaptein 2008, 925.)

Toteutettavuus viittaa siihen, miten organisaatio luo puitteet, jotka mahdollistavat eettisten odotusten mukaisen toiminnan. Kapteinin (1998, Kaptein 2008, 925 mukaan) tutkimuksen mukaan epäeettistä toimintaa tapahtuu, kun työntekijöillä ei ole tarpeeksi aikaa, taloudellisia resursseja, varusteita, tietoa tai auktoriteettia täyttääkseen velvollisuuksiensa.

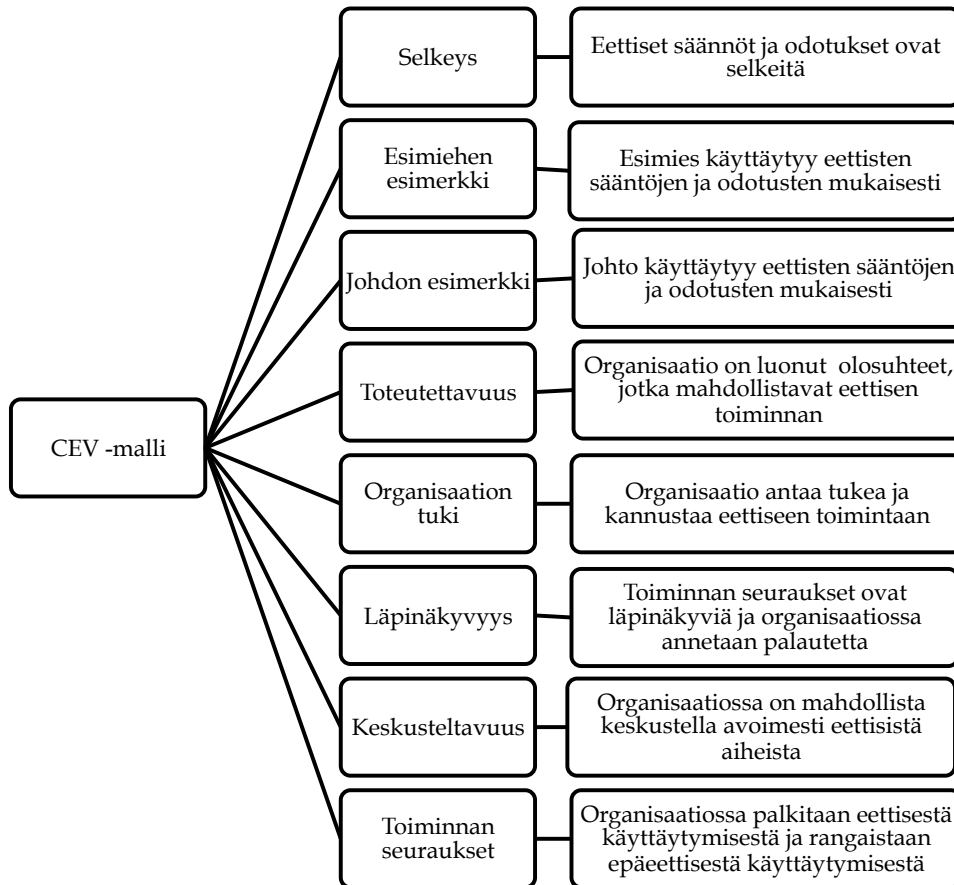
Organisaation tuki viittaa siihen, missä määrin organisaatio tarjoaa tukea eettisten odotusten täyttämiseksi. Kun organisaatiossa on kannustava ja oikeudenmukainen ilmapiiri, työntekijöiden on helpompi tunnistaa ja sitoutua organisaation arvoihin. Toisaalta esimerkiksi epäluottamus työyhteisön ilmapiirissä saattaa tehdä eettisten odotusten täyttämisen lähes mahdottomaksi. (Kaptein 2008, 925-926.)

Organisaation hyveistä läpinäkyvyys tarkoittaa nimenomaan toiminnan seurauksien läpinäkyvyyttä (Kaptein 2008, 926). Työntekijät käyttäytyvät eettisemmin, jos he tietävät, mitä seurauksia epäeettisellä toiminnalla on. Lisäksi korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa työntekijät ja johto saavat palautetta toiminnastaan, jolloin toimintaa voidaan jatkuvasti parantaa eettisemmäksi (Kangas, Huhtala, Lämsä & Feldt 2010, 7). CEV-mallissa organisaation läpinäkyvyydellä on kaksi ulottuvuutta, vertikaalinen ja horisontaalinen. Vertikaalinen läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, kuinka johtajat pystyvät havaitsemaan

alaistensa epäeettisen toiminnan ja sen seurauksia (ylhäältä alas suuntautuvaa) ja toisaalta sitä, kuinka alaiset pystyvät havaitsemaan johtajien epäeettistä käyttäytymistä ja sen seurauksia (alhaalta ylös suuntautuvaa). Horisontaalinen läpinäkyvyys tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka samalla tasolla olevat työntekijät pystyvät havaitsemaan toistensa epäeettistä käyttäytymistä ja sen seurauksia. (Kaptein 2008, 926.)

Keskusteltavuus viittaa siihen, kuinka avoimesti organisaatiossa on mahdollista keskustella eettisistä aiheista. Avoin ilmapiiri ja eettisistä ongelmista keskusteleminen mahdollistavat omista ja toisten virheistä oppimisen. Suljetun ilmapiirin organisaatiossa kritiikkiä ei hyväksytä. Moraalisten aiheiden välttäminen voi johtaa moraaliseen stressiin, sillä kokemuksia ja tunteita ei ole mahdollista jakaa. Tämä puolestaan vahvistaa epäeettistä organisaatiokulttuuria. (Kaptein 2008, 926-927.)

Viimeinen CEV-mallin hyveistä on toiminnan seuraukset, mikä viittaa epäeettisestä toiminnasta rankaisemiseen ja eettisestä toiminnasta palkitsemiseen. Trevinon & Brownin (2004, 79) mukaan palkitsemisjärjestelmä on yksi tärkeimmistä keinoista viestittää työntekijöille, millaista käytöstä heiltä odotetaan. Eettisen toiminnan palkitseminen lyhyellä aikavälillä on kuitenkin hankalaa, koska työntekijöiden odotetaan tekevän työnsä oikealla tavalla ilman erityisiä palkintoja. Pitkällä aikavälillä organisaatiossa tulisi kuitenkin pitää huolta siitä, että sellaiset työntekijät ylenevät, jotka käyttäytyvät esimerkillisesti ja eettisesti oikein sen lisäksi, että he ovat hyviä työssään. (Trevino & Brown 2004, 79.) Mikäli epäeettisestä toiminnasta ei seuraa minkäänlaisia negatiivisia seurauksia, epäeettistä toimintaa aletaan pitää hyväksyttävänä tai jopa suotavana (Kaptein 1998, Kapteinin 2008, 927 mukaan). Epäeettisestä toiminnasta tulisi seurata rangaistus organisaation kaikilla tasoilla. Mitä korkeammalla tasolla epäeettisestä toiminnasta rangaistaan, sitä tehokkaampi viesti odotetusta käyttäytymisestä on työntekijöille (Trevino & Brown 2004, 79).



KUVIO 2 Organisaation eettiset hyveet (CEV) -malli

Kaiken kaikkiaan eettistä organisaatiokulttuuria ja sen yhteyksiä muihin organisaation ilmiöihin on tutkittu vähän. Organisaation eettisen kontekstin on todettu vaikuttavan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen (Trevino ym. 1998, 470). Kish-Gephartin, Harrisonin ja Trevinon (2010, 12) tutkimuksen mukaan vahva eettinen organisaatiokulttuuri on käänteisesti yhteydessä epäeettisiin aikomuksiin ja käyttäytymiseen. Kaptein (2011, 858) tutkimuksen mukaan CEV-mallin osa-alueista esimiehen esimerkillä, johdon esimerkillä, keskusteltavuudella, organisaation tuella, toteutettavuudella ja toiminnan seurauksilla on käänteinen yhteys epäeettiseen käyttäytymiseen organisaatiossa.

Aikaisempien tutkimuksien mukaan organisaatiokulttuurin eettisyys arvioidaan usein melko hyväksi (Trevino 2004, 77; Huhtala ym. 2011, 244). Taus-tamuuttujilla on todettu olevan merkitystä organisaatiokulttuurin eettisyyden arviointeihin (Trevino, Weaver & Brown 2008, 243). Trevinon ym. (2008, 243) tutkimuksessa johtajat arvioivat organisaatiokulttuurin eettisemmäksi kuin alemmassa asemassa olevat työntekijät. Kankaan ym. (2010, 24) suomalaisessa johtaja-aineistoa koskevassa tutkimuksessa ylimmän johdon arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat parempia kuin muiden johtotasojen. Lisäksi miesten arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat parempia kuin naisten arviot ja ikäluokista 41-50-vuotiaiden arviot olivat myönteisempiä kuin nuorempien ikäluokkien arviot.



Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vastaajien mielipiteitä organisaatiokulttuurin eettisyydestä ja sen osa-alueista sekä selvittää, onko taustamuuttujilla vaikutusta vastaajien arviointeihin. Täten ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. *Millaiseksi työntekijät arvioivat organisaatiokulttuurin eettisyyden? Miten taustamuuttujat vaikuttavat arviointeihin?*

## 2.2 Esimies-alaissuhde

Johtajuuden teorit voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan keskittyvätkö ne johtajaan, johdettavaan vai johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Perinteiset johtajuuden teorit ovat painottaneet lähinnä johtajan käyttäytymistä, piirteitä ja johtamistyyliä. (Graen & Uhl-Bien 1995, 220-221.) Myöhemmin tutkimuksissa kuitenkin huomattiin, että johtaja saattaa käyttäytyä eri tavalla eri alaisiaan kohtaan (Graen, Orris & Johnson, 1973, van Breukelen, Schyns & Le Blanc 2006, 298 mukaan). Tästä seuraa, että johtajat suhtautuvat eri tavalla alaisiinsa ja alaisten arviot samasta johtajasta saattavat vaihdella huomattavasti. Johtamisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi nousi johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde ja siihen pohjautuva Vertical Dyad Linkage (VDL) -teoria. VDL-teoriasta kehittyi myöhemmin esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria (Leader-Member Exchange Theory, LMX), mikä on edelleen yksi tunnetuimmista johtajuuden teorioista. (Graen & Uhl-Bien 1995, 219-225.)

Myös tässä tutkimuksessa käytetään LMX-teoriaa esimies-alaisvuorovaikutussuhteen tutkimiseen. LMX-teoriassa kiinnostus on esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa eli johtamista analysoidaan kahdenvälisellä tasolla (van Breukelen ym. 2006, 295). Teoria sopii tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on tutkia eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä ihmisten välisiin suhteisiin toisaalta kahdenvälisellä tasolla esimies-alaisuuhteen laatuun ja toisaalta organisaatiotasolla ihmisten väliseen luottamukseen. Tarkoituksena ei ole tutkia eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta ainoastaan johtajaan, vaan nimenomaan johtajan ja johdettavan väliseen suhteen laatuun.

### *LMX-teoria*

LMX-teoriassa johtaminen ymmärretään ihmisiin vaikuttamisena ja motivoimisena. Johtaminen tapahtuu kahdenvälisissä suhteissa, jotka ovat ainutlaatuisia ja lähinnä johtajan kontrolloimia (Leponiemi 2008, 3-4). Esimies-alaissuhde sisältää Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 237) mukaan kolme keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat kunnioitus, luottamus ja velvollisuus. Teorian mukaan johtaminen on tehokasta silloin, kun esimies ja alainen kykenevät kehittämään kypsän johtamissuhteen ja näin saavuttavat pääsyn useisiin suhteen tuomaan hyötyihin (Graen & Uhl-Bien 1995, 225).

Pohjimmiltaan LMX-teoria perustuu rooliteoriaan ja sosiaalisen vaihdannan teoriaan (Leponiemi 2008, 9). Aluksi esimies ja alainen osallistuvat roolien muodostamisprosessiin. Esimies tarjoaa alaisilleen resursseja ja vastuuta, joita tarvitaan työtehtävien suorittamiseen. Alaiset, jotka suoriutuvat hyvin tehtävistään, arvioidaan luotettavina ja he saavat esimieheltä vaativimpia tehtäviä hoitaakseen. (Leponiemi 2008, 9). Näin ollen esimiehellä kehittyy alaisiinsa erilaisia suhteita, joista toiset kehittyvät korkealaatuisiksi ja toiset jäävät matalalaatuisiksi (Graen & Uhl-Bien 1995, 227). Korkean laadun suhteissa esimies tarjoaa alaiselleen tukea sekä vastuuta ja vastavuoroisesti alainen tekee enemmän kuin toimenkuva edellyttäisi. (Wayne ym. 2002, 590-591). Sosiaalisen vaihdannan teoriaan kuuluu olennaisesti vastavuoroisuuden normi, jonka mukaan yksilöt, joita muut kohtelevat suotuisasti, tuntevat velvollisuutta vastata positiivisesti ja palauttaa suotuisa kohtelu jollakin tavalla (Bleu 1964: Gouldner 1960, Wayne ym. 2002, 590 mukaan). Esimies-alaisuudessa sosiaalisen vaihdannan kohteena on esimerkiksi johtajan tarjoama työn vapaus, tiedon määrä ja tarkkuus, päätösvalta, muodollinen ja epämuodollinen tuki, palaute, kunnioitus, palkinnot, kiinnostavat työtehtävät ja uramahdollisuudet. Alaiset voivat tarjota vain rajallisen määrän edellä mainituista vaihdannan kohteista, mutta he voivat osoittaa esimiehelleen lojaalisuutta, sitoutumista ja tehdä enemmän kuin toimenkuva edellyttäisi. (van Breukelen ym. 2006, 302.)

### *Suhteen kehittymien*

LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhde kehittyy elämänkaaren tapaisesti kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa esimies ja alainen ovat toisilleen vieraita ja vuorovaikutus on muodollista. Esimies antaa alaisilleen vain sen, mitä tehtävästä suoriutuminen vaatii ja alainen tekee vain toimenkuvaansa vastaavat työt. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230.)

Seuraava suhteen kehittymisen vaihe on tuttavuus. Esimies ja alainen tuntevat jo toisensa ja alkavat sitoutua enemmän suhteeseen. Vuorovaikutus lisääntyy ja osapuolet jakavat yhä enemmän sekä henkilökohtaista että työhön liittyvää tietoa keskenään. Tämä taso on suhteen kehittymisen kannalta kriittinen, sillä suhteet, jotka eivät kehity seuraavalle tasolle, putoavat aikanaan takaisin ensimmäiselle tasolle. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230-233.) Ensimmäiselle suhteen kehittymisen tasolle jääneitä esimies-alaisuus-suhteita kutsutaan matalan laadun suhteiksi, joita kuvaa matala luottamus, rajallinen vuorovaikutus, vähäinen tuki ja rajalliset palkinnot (Leponiemi 2008, 11). Tällaisille suhteille on tyypillistä myös oman edun tavoittelu (van Breukelen ym. 2006, 301).

Parhaimmassa tapauksessa suhde kuitenkin kehittyy viimeiselle eli kypsän kumppanuuden tasolle. Tätä tasoa luonnehtii korkea luottamus, epämuodollinen vuorovaikutus, tuki sekä muodolliset ja epämuodolliset palkinnot. Osapuolet ovat tunnetasolla sitoutuneita toisiinsa ja tähtäävät yhteisiin tavoitteisiin. Korkean laadun suhteissa alaiset saavat myös enemmän vapautta työn tekemiseen ja tietoa johtajalta. Alainen tekee enemmän kuin hänen tehtävänsä edellyttäisi ja ottaa vastuuta yksikön suorituksen kannalta oleellisista tehtävistä. (Leponiemi 2008, 10.) Esimies voi antaa alaiselleen tehtäväksi ylimääräisiä töitä ilman korvausta ja toisaalta alainen voi luottaa esimiehen antavan tu-

kea tarvittaessa (Graen & Uhl-Bien 1995, 232-233). Korkean laadun suhteissa esimies luottaa alaisensa kykyihin ja motivaatioon, kiinnittää huomiota tämän tunteisiin ja tarpeisiin sekä tukee alaisen ideoita ja toimia (van Breukelen ym. 2006, 302-303.)

Korkeamman laadun suhteilla on positiivisia vaikutuksia johtajien, alaisen ja työyksiköiden tulokseen sekä yleisesti organisaation tuottavuuteen (Graen & Uhl-Bien 1995, 229). Aikaisemmissa tutkimuksissa korkealaatuiset esimies-alaisuudet on yhdistetty positiivisesti muun muassa sitoutumiseen (Duchon, Green & Taber 1986; Nystrom 1990, Leponiemen 2008, 11 mukaan) ja alaisen suoritukseen (Wayne 1997, 105; Howell & Hall-Merenda 1999, 690) sekä toisaalta negatiivisesti henkilöstön vaihtuvuuteen (Graen, Liden & Hoel 1982, Leponiemen 2008, 11 mukaan) ja aikomukseen irtisanoutua (Vecchio & Gobdel 1984, Leponiemen 2008, 11 mukaan) Esimies-alaisuuden laadun on todettu vaikuttavan alaisen käyttäytymiseen, vaikka johtaja ja alainen eivät ole vuorovaikutuksessa säännöllisesti tai eivät työskentele fyysisesti samassa ympäristössä (Howell & Hall-Merenda 1999, 690). Korkealaatuisen esimies-alaisuuden vaikutusta esimieheen on tutkittu huomattavasti vähemmän, mutta sen voidaan ajatella vaikuttavan ainakin esimiehen hyvinvointiin ja alhaiseen stressitasoon (van Breukelen ym. 2006, 297).

Aikaisempien tutkimuksien mukaan korkea- ja matalalaatuisten suhteiden on todettu kehittyvän suhteellisen nopeasti ja kun ne ovat muodostuneet, niiden on todettu pysyvän helposti samalla tasolla vakaasti (Leponiemi 2008, 11-13). Lisäksi ensivaikutuksella on huomattu olevan suuri merkitys suhteen myöhemmälle kehitymiselle. (Liden ym. 1993, van Breukelen ym. 2006, 309 mukaan). Allegron & van Breukelen (2000) tutkimuksen mukaan alaisilla, jotka johtaja oli itse valinnut tehtävään, oli keskimäärin korkealaatuisempi suhde esimieheen kuin alaisilla, joita esimies ei ollut itse valinnut (van Breukelen ym. 2006, 301).

Aikaisemmissa tutkimuksissa taustatekijöiden on todettu vaikuttavan esimies-alaisuuden laatuun (Green ym. 1996, 203). Esimiehen ja alaisen demograafisen samankaltaisuuden on todettu olevan vain heikosti yhteydessä korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin (Bauer & Green, 1994; Green ym. 1996; Tsui ym. 1995, van Breukelen ym. 2006, 300 mukaan). Sen sijaan samankaltaisuus arvoissa ja asenteissa vaikuttaa olevan demografisia tekijöitä tärkeämpää (van Breukelen ym. 2006, 300). Myös tässä tutkimuksessa halutaan selvittää taustatekijöiden vaikutuksia esimies-alaisuuden laatuun. Täten toinen tutkimuskysymys on:

*2. Millaiseksi vastaajat arvioivat esimies-alaisuuden laadun? Miten taustamuuttujat vaikuttavat arviointeihin?*

## 2.3 Organisaatioluottamus

Luottamus on dynaaminen ilmiö, joka ilmenee vuorovaikutussuhteessa (Puce-taite & Lämsä 2008, 326). Organisaatiotasolla luottamus voidaan nähdä kontrol-

lin vastakohtana (Flores & Solomon 1998, 216). Toisaalta yksilön näkökulmasta luottamus linkittyy juuri psykologisen kontrollin käsitteeseen eli elämän hallittamisen ja ennakoimisen tarpeeseen. (Koivumäki 2008, 107). Luottamus perustuu yksilön odotukseen siitä, miten toinen osapuoli aikoo toimia jossakin tulevaisuuden tilanteessa (Blomqvist 1997, 283). Nämä odotukset perustuvat aikaisemmalle kokemukselle ja siihen, että yksilö uskoo toisen osapuolen noudattavat samoja eettisiä periaatteita, normeja ja arvoja (Connell ym. 2003; Fukuyama 1995; Uslaner 2002, Pucetaiten, Lämsän & Novelskaisen. 2010, 198 mukaan). Jaettuja arvoja voidaankin pitää luottamuksen keskeisenä lähteenä, koska jaetut moraaliset arvot määrittävät odotuksen tavallisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä (Fukuyama 1995, Koivumäen 2008, 103 mukaan).

Eettisyyden ja luottamuksen suhde voi kuitenkin olla kaksiselitteinen. Toisaalta luottamuksen syntyminen ja kehittyminen edellyttää eettisyyttä ja usein epäluottamus on suoraan seurausta epäeettisestä toiminnasta. Toisaalta luottamusta voidaan myös hyväksikäyttää epäeettiseen toimintaan. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun luottamussuhteita käytetään hyväksi väärinkäytösten peittämiseen. (Bews & Rossouw 2002, 377.) Tässä tutkimuksessa organisaatioluottamusta pidetään kuitenkin hyvänä ja tavoiteltavana asiana, koska aikaisempien tutkimuksien mukaan sen on todettu vaikuttavan myönteisesti organisaation tehokkuuteen (McAllister 1995, 24).

Organisaatioluottamuksen määritelmät eroavat huomattavasti sen mukaan, ajatellaanko luottamuksen kohdistuvan organisaation jäseniin vai organisaatioon instituutioon. Luottamus ihmisiin ja luottamus instituutioihin ovat erilisiä käsitteitä, mutta niiden on todettu korreloivan keskenään (Aryee ym. 2002, 278). Kun luottamus kohdistuu organisaatioon instituutioon, tarkoitetaan luottamuksella työntekijän kokonaisvaltaista käsitystä organisaation luotettavuudesta siinä mielessä, että yksilö luottaa organisaation toimivan hänelle hyödyllisellä tavalla tai ei ainakaan häntä vahingoittaen (Tan & Tan 2000, 243). Tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita organisaatioluottamuksesta nimenomaan ihmisten välisenä luottamuksena. Tällöin luottamus määritellään organisaation jäsenen positiivisena asenteena toista organisaation jäsentä kohtaan siten, että yksilö uskoo toisen käyttäytyvän reilusti ja uskoo että toinen osapuoli ei hyödynnä hänen haavoittuvuuttaan riskitilanteessa (Blomqvist 1997, 272). Yksilö on näin ollen luottavainen ja halukas toimimaan perustuen toisen ihmisen sanoihin, toimintaan ja päätöksiin (McAllister 1995, 25).

Organisaatiossa ihmisten välinen luottamus voidaan jakaa vielä luottamuksen kohteen mukaan joko horisontaaliseen tai vertikaaliseen luottamukseen. Horisontaalinen luottamus tarkoittaa työntekijöiden välistä luottamusta, kun taas vertikaalisella luottamuksella tarkoitetaan alaisen luottamusta esimieheen. (Koivumäki 2008, 182-183.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan toisaalta vertikaalista luottamusta esimieheen esimies-alaisuuden laadun yhtenä tekijänä ja toisaalta horisontaalista ihmisten välistä luottamusta organisaatiossa.

Luottamukseen sisältyy oletus, että toinen osapuoli on luotettava eikä käytä hyväkseen toisen osapuolen haavoittuvaisuutta (Flores & Solomon 1998). Luottamukseen sisältyy kuitenkin aina riski (Brien 1998, 399). Toinen osapuoli voi käyttäytyä odotusten vastaisesti ja pettää luottamuksen. Voidaankin ajatella, että luottaminen on lopulta riskinottoa. Yksilö antaa valtaa toiselle osapuolelle,

koska ei usko tämän käyttävän valtaa hyväkseen. Toisaalta luottamus voidaan ajatella myös sosiaalisena taitona samalla tavalla kuin esimerkiksi myyntitaito. Sokea luottaminen ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista vaan yksilön on oltava taitava myös huomaamaan, milloin ei kannata luottaa. (Flores & Solomon 1998, 206, 212).

Luottamus on osittain kulttuurisidonnainen ilmiö, sillä joissakin kulttuureissa luottamuksen taso sekä taipumus luottamukseen on korkeampi kuin toisissa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa luottamussuhteet eivät perinteisesti ole olleet niin tärkeitä (Noorderhaaven 1992) kuin esimerkiksi Japanissa, missä luottamus on sosiaalinen normi ja työsuhteet ovat aina myös henkilökohtaisia suhteita (Bradach & Eccles 1989). (Blomqvistin 1997, 280.) Tällaisissa kulttuureissa organisaatiot voivat toimia joustavammin ja jakaa kontrollia esimerkiksi pienille tiimeille. Matalan luottamuksen kulttuureissa puolestaan työ on usein alistettu byrokraattiselle valvonnalle. (Koivumäki 2008, 103.) Koska aikaisemmissa tutkimuksissa kulttuurin on todettu vaikuttavan luottamuksen tasoon yhteiskunnassa, halutaan tässä tutkimuksessa selvittää, vaikuttaako organisaation eettinen kulttuuri luottamuksen tasoon organisaatiossa. Eettisen organisaatiokulttuurin ja luottamuksen yhteyttä toisiinsa tarkastellaan syvemmin kappaleessa 2.4.

#### *Tieto- ja tunneperäinen luottamus*

Luottamuksella voidaan nähdä olevan kaksi eri muotoa: kognitiivinen eli tietoperäinen luottamus ja affektiivinen eli tunneperäinen luottamus (McAllister 1995, 25). Tietoperäinen luottamus perustuu arvioivaan uskomukseen ja ainakin jossakin määrin tietoon toisesta osapuolesta. Tietoperäisessä luottamuksessa korostuu toisen osapuolen käyttäytymisen ja luotettavuuden ennustaminen. (Lämsä & Pucetaite 2006, 132, 136.) Yksilö päättää rationaalisen ajattelun perusteella keneen hän voi luottaa, missä asioissa ja missä olosuhteissa (McAllister 1995, 25).

Tunneperäinen luottamus puolestaan korostaa yksilöiden välisiä tunnesiteitä ja perustuu yhteiseen huolenpitoon (McAllister 1995, 25-26). Se rakentuu pitkän vuorovaikenessuhteen kautta ja pohjautuu osapuolten välisiin yhteisiin arvoihin ja etuihin (Gulati & Sytch 2008; Lämsä & Pucetaite 2006, Pucetaiten ym. 2010, 199 mukaan). Tunneperäinen luottamus on osapuolten välinen hiljainen itsestänselvyys (Polanyi 1966, Lämsän & Pucetaiten 2006, 132 mukaan).

Tunneperäinen luottamus voidaan nähdä erityisempänä ja syvällisempänä kuin tietoperäinen luottamus (Johnson-George & Swap 1982, McAllisterin 1995, 30 mukaan). Toisaalta tietoperäinen luottamuksen voidaan ajatella toimivan hyvin lyhytaikaisissa satunnaisissa työtilanteissa (Pucetaite ym. 2010, 199).

#### *Luottamuksen rakentuminen*

Luottamusta pidetään vaikeasti saavutettavana, hitaasti kehittyvänä ja helposti särkyvänä (Blomqvist 1997, 283). Osapuolet rakentavat luottamusta asteittain vuorovaikutuksessa osoittamalla kykyä lupauksien pitämiseen ja näyttämällä sitoutumista suhteeseen (Blau 1964, Blomqvistin 1997, 273 mukaan). Luottamus

voidaankin ajatella prosessin tuloksena. Tämä prosessi on itseään vahvistava eli luottamus luo luottamusta ja epäluottamus epäluottamusta. (Blomqvist 1997, 283.) Luottamus ei siten ole staattinen ominaisuus, vaan se kehittyy koko suhteen ajan (Flores & Solomon 1998, 206, 218).

Bews ja Rossouw (2002, 379) kartoittivat aikaisempien tutkimuksien perusteella luottamuksen mahdollistavia tekijöitä. Analyysin perusteella luottamukselle keskeisiä tekijöitä ovat avoimuus, rehellisyys, hyvántahtoisuus, kompetenssi, vuorovaikutuksen historia ja havainnot persoonallisuuden piirteistä. Heidän tutkimuksessaan ne selittivät yhdessä noin 89% luottamuksen varianssista eli vaihtelusta. Hyvántahtoisuus, mikä on usein liitetty etenkin tunneperäiseen luottamukseen, oli vahvin luottamuksen ennustaja. Laadullisten tutkimustulosten perusteella puolestaan rehellisyys koettiin erityisen tärkeäksi luottamukselle. Keskeiseksi nousi erityisesti lupauksen pitäminen (Bews & Rossouw 2002, 379). Aikaisemmissa tutkimuksissa taustatekijöiden on todettu vaikuttavan luottamuksen kokemukseen (Koivumäen 2008, 245). Myös tässä tutkimuksessa halutaan selvittää taustamuuttujien yhteyksiä vastaajien kokemukseen tieto- ja tunneperäisestä organisaatioluottamuksesta. Kolmas tutkimuskysymys on:

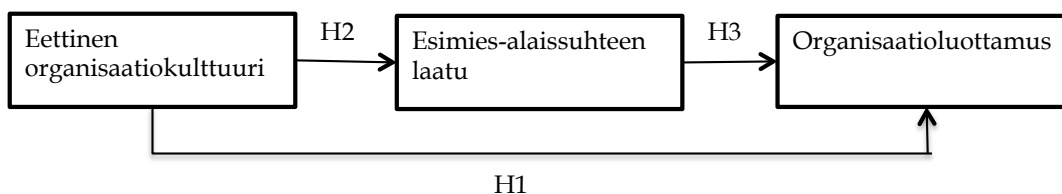
*3. Millaiseksi työntekijät arvioivat organisaatioluottamuksen ja sen osa-alueet? Miten taustamuuttujat vaikuttavat arviointeihin?*

## 2.4 Ilmiöiden väliset suhteet

Tutkimuksessa halutaan selvittää ilmiöiden vaikutuksia toisiinsa. Täten neljäs tutkimuskysymys on:

*4. Miten eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuuden laatu ja organisaatioluottamus ovat yhteydessä toisiinsa?*

Ilmiöiden välisiä suhteita ja päähypoteeseja on kuvattu kuvassa 3. Seuraavaksi käsitellään ilmiöiden välisiä suhteita toisiinsa yksitellen ja asetetaan tutkimushypoteesit.



KUVIO 3 Ilmiöiden väliset suhteet

### 2.4.1 Eettinen organisaatiokulttuuri ja organisaatioluottamus

Eettisyys on erittäin tärkeä luottamuksen muodostumisen kannalta (Bews & Rossouw 2002, 388). Niin kuin aikaisemmin mainittiin luottamus perustuu yhteisiin eettisiin normeihin ja nämä periaatteet ovat erityisen tärkeitä sellaisen organisaatioympäristön luomisessa, mikä vahvistaa luottamusta (Pucetaite ym. 2010, 200).

Myös Bews ja Rossouwin (2002, 379-386) mukaan eettisellä käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa luottamuksen tasoon organisaatiossa, sillä heidän tutkimuksessaan kartoitetuista luottamuksen mahdollistajista (avoimuus, rehellisyys, hyväntahtoisuus, kompetenssi, vuorovaikutuksen historia ja havainnot persoonallisuuden piirteistä) suurimmalla osalla on joko suora tai epäsuora moraalinen ulottuvuus.

Vahvan eettisen organisaatiokulttuurin organisaatiossa jäsenet toisaalta odottavat toisten käyttäytyvän eettisten normien ja arvojen mukaisesti ja toisaalta sosialisoinnin kautta jäsenet ovat oppineet myös itse toteuttamaan näitä normeja. Koska eettinen toiminta tarjoaa ennustettavuutta toisten käyttäytymisestä (Brien 1998, 400), organisaation jäsenten on helpompi luottaa toisiinsa. Näin ollen voidaan olettaa, että eettisellä organisaatiokulttuurilla on positiivinen yhteys organisaatioluottamukseen. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi on:

*H1) Eettiseksi koettu organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä organisaatioluottamukseen.*

Tutkimuksessa halutaan tutkia eettisen organisaatiokulttuurin ja sen osa-alueiden vaikutusta myös erikseen tunne- ja tietoperusteiselle organisaatioluottamukselle. Koska eettisen organisaatiokulttuurin voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti organisaatioluottamukseen, voidaan sen olettaa vaikuttavan positiivisesti myös luottamuksen molempiin osa-alueisiin. Päähypoteesi jaetaan seuraaviin alahypoteeseihin:

*H1a) Eettiseksi koettu organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä tunneperäiseen organisaatioluottamukseen.*

*H1b) Eettiseksi koettu organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä tietoperäiseen organisaatioluottamukseen.*

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää tarkemmin, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat erityisen keskeisiä organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille. Pucetaite ym. (2010, 197) tutkivat eettisten johtamisen työkalujen ja eettisten organisaatiokäytäntöjen yhteyttä organisaatioluottamukseen post-sosialistisessa kontekstissa. Tutkimuksen mukaan eettiset johtamisen työkalut, kuten eettiset säännöt, vaikuttivat lähinnä luottamuksen rationaaliseen puoleen, kun taas organisaation eettiset käytännöt vahvistivat tunneperäistä luottamusta. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, vaikuttavatko eri eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet tunne- ja tietoperäiseen luottamukseen. Viides tutkimuskysymys on:

5. Mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat keskeisiä organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille?

#### 2.4.2 Eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaisuuden laatu

Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan esimies-alaisuuden laatuun (Erdogan ym. 2006, 396). Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella vaikuttavan organisaation jäsenten välisiin suhteisiin, koska se määrittää yhteisössä vallitsevat arvot ja normit. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja normit heijastuvat puolestaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin. (Erdogan ym. 2006, 396). Esimerkiksi Erdoganin ym. (2006) tutkimuksessa organisaatiokulttuurin osa-alueista tiimiorientaatiolla todettiin olevan yhteys korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin. Kun vastaajat jakoivat havainnon siitä, että organisaation arvot ja normit korostivat ystävällisyyttä ja rohkaisivat ratkaisemaan ristiriitoja, he olivat motivoituneempia muodostamaan korkean laadun suhteita esimieheen. (Erdogan ym. 2006, 396, 403.) Aikaisempien tutkimuksien mukaan organisaatiokulttuuri voidaan siis nähdä esimies-alaisuuteisiin vaikuttavana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa halutaan tutkia organisaatiokulttuurin eettisyyden yhteyttä esimies-alaisuuden laatuun. Niin kuin aikaisemmin todettiin, eettisyys on luottamukselle välttämätöntä (Bews & Rossouw 2002, 388). Toisaalta luottamus on esimies-alaisuuden laadun määritelmän mukaan yksi sen kolmesta keskeisestä ulottuvuudesta (Graen & Uhl-Bien 1995, 237). Täten eettisyyttä voidaan pitää erityisen keskeisenä esimies-alaisuuden laadulle. Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä esimies-alaisuuteisiin ei ole aikaisemmin tutkittu, mutta viimeaikaisten tutkimuksien mukaan esimerkiksi eettinen johtaminen on yhdistetty korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin (Gu, Tang & Jiang 2013, 1). Täten kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien perusteella voidaan olettaa eettisen organisaatiokulttuurin vaikuttavan myönteisesti esimies-alaisuuden laatuun. Tutkimushypoteesi asetetaan muotoon:

*H2) Eettinen organisaatiokulttuuri on positiivisesti yhteydessä esimies-alaisuuden laatuun.*

Tutkimuksessa halutaan selvittää tarkemmin, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat erityisen keskeisiä esimies-alaisuuden laadulle. Täten kuudes tutkimuskysymys on:

6. Mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat keskeisiä esimies-alaisuuden laadulle?

#### 2.4.3 Esimies-alaisuus ja organisaatioluottamus

Organisaatioluottamuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nimenomaan ihmisten välistä luottamusta organisaatiossa. Aikaisempien tutkimuksien mu-



kaan korkealaatuinen esimies-alaissuhde korreloi voimakkaasti esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen (Chen, Wang, Chang & Hu 2008, 325). Toisaalta esimieheen kohdistuvan luottamuksen ja organisaatioluottamuksen on todettu olevan myönteisesti yhteydessä toisiinsa (Tan & Tan 2000, 249). Yhteyttä on selitetty sillä, että esimiesten ja alaisten väliset luottamussuhteet heijastuvat koko organisaatioon (Tan & Tan 253-254). Viimeinen tutkimushypoteesi asetetaan muotoon:

*H3) Korkealaatuiseksi koettu esimies-alaissuhde on positiivisesti yhteydessä organisaatioluottamukseen.*

Koska tutkimuksessa tutkitaan sekä tunne-, että tietoperäistä organisaatioluottamusta, päähypoteesi jaetaan vielä seuraaviin alahypoteeseihin:

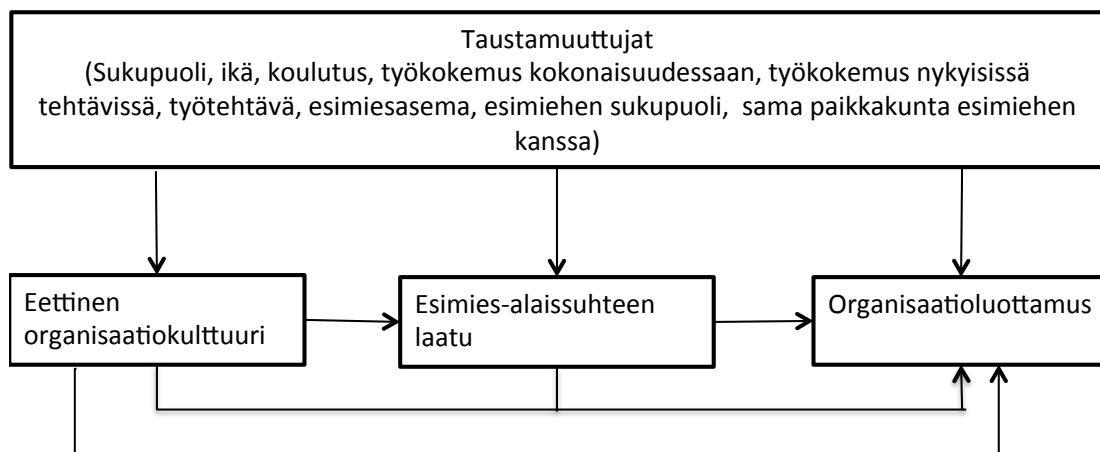
*H3a) Korkealaatuiseksi koettu esimies-alaissuhde on positiivisesti yhteydessä tunneperäiseen organisaatioluottamukseen.*

*H3b) Korkealaatuiseksi koettu esimies-alaissuhde on positiivisesti yhteydessä tietoperäiseen organisaatioluottamukseen.*

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia kolmen organisaation työntekijöiden havaintoja organisaatiokulttuurin eettisyydestä, organisaatioluottamuksesta ja esimies-alaisuuden laadusta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää taustamuuttujien vaikutuksia arviointeihin sekä tutkia muuttujien yhteyksiä toisiinsa alla olevan mallin mukaisesti (Kuvio 4). Tarkoituksena on myös selvittää, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat erityisen keskeisiä esimies-alaisuuden laadulle ja mitkä osa-alueet ovat puolestaan tärkeitä organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille.



KUVIO 4 Tutkittava malli

Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksella voi myös olla useampia tavoitteita. (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 138-139.) Tämä tutkimus on kuvaileva, koska tarkoituksena on kuvailla vastaajien kokemuksia esimies-alaisuuden laadusta, organisaatioluottamuksesta ja

organisaatiokulttuurin eettisyydestä. Toisaalta tutkimus on myös selittävä, koska tarkoituksena on tutkia muuttujien välisiä suhteita toisiinsa ja selvittää taustamuuttujien vaikutuksia vastaajien arviointeihin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimusote sopii tähän tutkimustehtävään, koska aineiston avulla pyritään kuvailemaan taustamuuttujien vaikutusta kohdeilmiöihin sekä tutkimaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä toisiinsa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa etsitään yleispäteviä riippuvuussuhteita sekä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla vaikuttaa realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 139-140). Tutkimusstrategiana käytettiin survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään standardoidussa muodossa joko kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 139). Tässä tutkimuksessa käytettiin Jyväskylän yliopiston OVI-projektissa aikaisemmin kerättyä aineistoa. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoimisen. Tämän takia kyselymenetelmä sopi hyvin tähän tutkimustehtävään.

### 3.2 Aineiston keruu ja vastaajien ominaispiirteet

Aineisto on kerätty standardoidulla kyselyllä kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta marras-joulukuussa 2011. Kysely lähetettiin yhteensä 1395 ihmiselle, joista 719 vastasi. Organisaatio A on suuri julkisen sektorin organisaatio. Organisaatio B ja C ovat yksityisiä teollisuuspalvelualan yrityksiä. Organisaatio B on keski-suuri yritys ja C suuri yritys. Kaikki kolme tutkittua organisaatiota jakoivat samankaltaisia arvoja ja strategioita. Kaikissa organisaatioissa pidettiin tärkeänä muun muassa avoimuutta, luotettavuutta, tehokkuutta, kasvua, tuottavuutta ja vastuuta. (Riivari & Lämsä 2013, 5.) Kysely toteutettiin suurimmaksi osaksi internet-kyselynä, mutta organisaatioissa C kysely oli saatavilla myös paperiversiona. Organisaatioissa A ja B internet-kysely oli saatavilla kaikille työntekijöille. Organisaatioissa C internet-kysely oli saatavilla kaikille toimistotyöntekijöille ja asiantuntijoille. Lisäksi kysely lähetettiin paperiversiona kaikille yhden suuren alueellisen yksikön työntekijöille, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Paperiversiot lähetettiin ensin tiimiesimiehille, jotka jakoivat kyselyn eteenpäin tiimin jäsenille. Aineiston keruussa haluttiin käyttää organisaatioon kuuluvia henkilöitä, jotta vastaajat ottaisivat kyselyn mahdollisimman vakavasti. Organisaation omien henkilöiden käyttäminen kyselyn jakamisessa ajateltiin parantavan tutkimuksen luotettavuutta. (Riivari & Lämsä 2013, 5.)

Organisaatioissa A työskenteli 715 työntekijää, joista 477 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 67%. Organisaatioissa B työskenteli 250 työntekijää, joista kyselyyn vastasi 124. Vastausprosentiksi saatiin 50%. Organisaatioissa C työskenteli 430 työntekijää, josta hyväksytyjä vastauksia saatiin 118. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 27%. Vastaajat edustavat koko organisaatioita hyvin (Riivari & Lämsä 2013, 5). Kaiken kaikkii-

aan kysely lähetettiin 1395 henkilölle, joista 719 vastasi kyselyyn. Kokonaisvastausprosentiksi muodostui näin ollen 52%, jota voidaan pitää hyvin korkeana tämän tyyppiselle tutkimukselle (Baruch & Holtom 2008, Riivarin & Lämsän 2013, 5 mukaan).

Vastaajien taustamuuttujia on kuvattu taulukossa 1. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kattavasti kaikkien taustamuuttujien vaikutukset mitattuihin muuttujiin. Organisaation A vastaajista enemmistö on naisia (60%), kun taas organisaatioissa B ja C enemmistö vastaajista on miehiä (B 79%) ja (C 77%). Organisaatiossa A vastaajien keski-ikä on 48 vuotta, organisaatiossa B 45 ja organisaatiossa C 44 vuotta. Myöhempää analyysia varten vastaajat jaettiin iän perusteella kolmeen luokkaan: 20-35-vuotiaat, 36-50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Organisaatioiden vastaajat eroavat toisistaan siten, että organisaatiossa A suurin ikäryhmä on yli 50-vuotiaat, kun taas organisaatiossa B ja C suurin ikäryhmä on 36-50-vuotiaat. Organisaatioiden vastaajat eroavat toisistaan myös koulustaustan osalta siten, että organisaatiossa A ja B vastaajista noin puolet on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, kun taas organisaatiossa C vastaava luku on 9%. Jakaumassa, joka kuvaa työkokemusta kokonaisuudessaan, vastaajilla on keskimäärin 22 vuotta. Työkokemuksessa kokonaisuudessaan ei ollut suuria eroja organisaatioiden välillä. Organisaatiossa A vastaajilla on keskimäärin kolmetoista vuotta työkokemusta nykyisistä tehtävistä, organisaatiossa B kuusi vuotta ja organisaatiossa C yksitoista vuotta. Myöhempää analyysia varten vastaajat jaettiin kolmeen luokkaan työkokemuksen määrän mukaan: kokemusta 0-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta.

Kaikista kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa työskentelee asiantuntijatehtävissä (79%). Eri organisaatioiden vastaajat erosivat toisistaan siten, että organisaatiossa B kaikki vastaajat ovat joko asiantuntijoita (83%) tai johtajia (17%). Organisaatiossa A asiantuntijoina työskentelee 83%, johtajina 11% ja toimihenkilöinä 6%. Organisaatiossa C puolestaan asiantuntijoina työskentelee 59%, johtajina 10% ja toimihenkilöinä 31%. Organisaatiossa A vastaajista esimiehenä toimii 10%, organisaatiossa B 13% ja organisaatiossa C jopa 46%.

Kaikista vastaajista valta-osalla on miespuolinen esimies (70%). Kuitenkin organisaatiossa A vastaajilla on eniten naispuolisia esimiehiä (36%), organisaatioissa B 19% ja organisaatiossa C vain 18%. Organisaatiossa A noin joka viides (18%) vastaajista työskentelee eri paikkakunnalla kuin oma esimies.

Taustamuuttujien perusteella vastaajat eroavat merkitsevästi valtaväestön ikä-, koulutus- ja asemajakaumista. Vastaajat ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja, he työskentelevät korkeassa sosioekonomisessa asemassa ja he ovat iäkäämpiä kuin työssäkäyvät suomalaiset keskimäärin (vrt. Tilastokeskus 2011). Kuitenkin asiantuntijaorganisaatiolle työntekijän korkea koulutus, pitkä työkokemus alalta ja korkea sosioekonominen asema voidaan nähdä tyypillisinä. Otoksen voidaan katsoa edustavan hyvin suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita.

TAULUKKO 1 Vastaajien taustamuuttajat

Taustamuuttajat	Organisaatio			Yhteensä
	A	B	C	
<b>Otoksen koko</b>	715	250	430	1395
<b>Vastanneita</b>	477 (67%)	124 (50%)	118 (27%)	719 (52%)
<b>Sukupuoli</b>	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Nainen	287 (60%)	26 (21%)	27 (23%)	340 (47%)
Mies	190 (40%)	98 (79%)	91 (77%)	379 (53%)
<b>Ikäluokka</b>				
0 - 35	101 (21%)	26 (21%)	31 (26%)	158 (22%)
36 - 50	134 (28%)	53 (43%)	46 (39%)	233(32%)
51-	242 (51%)	45 (36%)	41 (35%)	328 (46%)
<b>Koulutus</b>				
Keskiaste	103 (22%)	33 (27%)	69 (59%)	205 (29%)
Alempi korkeakoulu	138 (29%)	35 (28%)	38 (32%)	211 (29%)
Ylempi korkeakoulu	236 (50%)	56 (45%)	11 (9%)	303 (42%)
<b>Työkokemus</b>				
5 vuotta tai alle	41 (9%)	18 (15%)	7 (6%)	66 (9%)
6 - 10 vuotta	68 (14%)	15 (12%)	18 (15%)	101 (14%)
11 vuotta tai enemmän	368 (77%)	91 (73%)	93 (79%)	552 (77%)
<b>Työkokemus nykyisessä työtehtävässä</b>				
5 vuotta tai alle	132 (28%)	59 (48%)	41 (35%)	232 (32%)
6 - 10 vuotta	101 (21%)	37 (30%)	29 (25%)	167 (23%)
11 vuotta tai enemmän	244 (51%)	28 (23%)	48 (41%)	320 (45%)
<b>Työtehtävä</b>				
Asiantuntija	397 (83%)	103 (83%)	70 (59%)	570 (79%)
Johtaja	53 (11%)	21 (17%)	12 (10%)	86 (12%)
Työntekijä/toimihenkilö	27 (6%)	-	36 (31%)	63 (9%)
<b>Esimiesasemassa</b>				
Kyllä	47 (10%)	16 (13%)	54 (46%)	117 (16%)
Ei	430 (90%)	108 (87%)	64 (54%)	602 (84%)
<b>Oman esimiehen sukupuoli</b>				
Nainen	172 (36%)	23 (19%)	21 (18%)	216 (30%)
Mies	305 (64%)	101 (82%)	97 (82%)	503 (70%)
<b>Sama paikkakunta esimiehen kanssa</b>				
Kyllä	393 (82%)	Ei kysytty	Ei kysytty	-
Ei	84 (18%)	-	-	-

### 3.3 Kyselylomake

Kyselylomake sisälsi neljä osiota, joissa mitattiin taustamuuttujia, esimiesalaisuutta, organisaatioluottamusta ja eettistä organisaatiokulttuuria. Taustamuuttuja -osiossa vastaajilta kysyttiin ikää, sukupuolta, työtehtävää, koulutusta, työkokemusta, esimiesasemaa ja esimiehen sukupuolta. Lisäksi organi-

saatiossa A kysyttiin työskenteleekö vastaajan esimies samalla paikkakunnalla vastaajan kanssa.

Kyselylomakkeen ensimmäinen varsinainen osio käsitteli organisaatiokulttuurin eettisyyttä. Eettistä organisaatiokulttuuria tutkittiin Kapteinin (2008) validoimalla CEV-mittarilla. CEV-mittari sisältää 58 osiota, jotka jakautuvat organisaation eettiset hyveet (CEV)-mallin mukaisesti kahdeksaan osa-alueeseen. Selkeyttä mitattiin yhteensä 10 kysymyksellä, esimerkiksi ”Työyhteisössäni on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti”. Esimiehen esimerkkiä mitattiin 6 kysymyksellä esimerkiksi ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”. Johdon esimerkkiä mitattiin 4 kysymyksellä, muun muassa ”Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja”. Toteutettavuutta mitattiin 6 kysymyksellä, esimerkiksi ”Minulla ei ole riittävästi aikaa, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti”. Koska toteutettavuutta mittaavat kysymykset olivat käänteisiä, ne koodattiin uudelleen ennen aineiston analyysia. Organisaation tukea mitattiin yhteensä 6 kysymyksellä, esimerkiksi ”Työyhteisössäni kaikki kohtelevat toisiaan kunnioittavasti”. Läpinäkyvyyttä mitattiin 7 kysymyksellä, esimerkiksi ”Työyhteisössäni valvotaan riittävästi rikkomuksia ja epäeettistä toimintaa”. Keskusteltavuutta mitattiin 10 kysymyksellä, esimerkiksi ”Työyhteisössäni pystytään keskustelemaan omantunnon asioista”. Viimeiseksi mitattiin toiminnan seurauksia 9 kysymyksellä, esimerkiksi ”Työyhteisössäni menestyvät ihmiset noudattavat organisaation sääntöjä ja normeja”. Vastausvaihtoehtoina kaikkiin kysymyksiin oli kuusiportainen Likert-asteikko (1=Täysin eri mieltä, 2=Eri mieltä, 3=Osittain eri mieltä, 4=Osittain samaa mieltä 5=Samaa mieltä, 6=Täysin samaa mieltä). CEV-mittaria on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa ja sen on todettu olevan validi mittaamaan organisaatiokulttuurin eettisyyttä (Riivari & Lämsä 2013, 6; Huhtala ym. 2011, 236).

Kyselylomakkeen toinen osio käsitteli esimies-alaisuuden laatua, jota mitattiin Graen ja Uhl-Bienin (1995, 237) validoimalla LMX-7-mittarilla. Mittarissa on seitsemän osiota, jotka mittaavat alaisen kokemuksia esimiehestä ja heidän suhteestaan. Lisäksi yksi osio heijastaa alaisen halukkuutta puolustaa esimiehensä päätöksiä tämän poissaollessa. (Breukelen ym. 2006, 304.) LMX-7-mittari sisältää muun muassa väittämiä: ”Tiedän yleensä, kuinka tyytyväinen esimieheni on siihen, mitä teen työssäni” ja ”Työsuhteeni esimieheeni on toimiva ja tuloksekas”. Kaikkiin kysymyksiin oli vastausvaihtoehtona viisiportainen Likert-asteikko (1=Eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä 4=Osittain samaa mieltä 5=Samaa mieltä). Esimies-alaisuutta (LMX) on tutkittu melko paljon ja käsite on kehittynyt vuosien kuluessa. Tämän vuoksi LMX- mittareita on useita erilaisia, joista suppeimmat sisältävät kaksi ja laajimmat kuusitoista osiota. LMX-7 on nykyisin käytetyin esimies-alaisuutta mittaava mittari ja sen luotettavuutta on testattu paljon eri yhteyksissä (Breukelen ym. 2006, 304).

Organisaatioluottamusta mitattiin tässä tutkimuksessa McAllisterin (1995) kehittämän tieto- ja tunneperäistä luottamusta mittaavan mittarin avulla. Mittari sisältää 11 osiota, jotka mittaavat luottamusta organisaation jäsenten välillä. Mittari sisältää muun muassa kysymykset: ”Työtoverini suhtautuisivat rakentavasti ja myötätuntoisesti, jos kertoisin heille ongelmistani” ja ”Organisaatios-

samme yhteistyötä keskenään tekevät työntekijät luottavat toisiinsa”. Mittarista kuusi kysymystä mittaa tietoperäistä ja viisi tunneperäistä luottamusta. Yksi mittarin kysymyksistä oli käänteinen, joten se käännettiin ennen tulosten analysointia. Tutkimustulosten analyysia varten rakennettiin omat summamuuttujat tunneperäiselle ja tietoperäiselle luottamukselle. Lisäksi mittarin kaikista osioista muodostettiin oma summamuuttujansa mittaamaan organisaatioluottamusta kokonaisuudessaan. Vastausvaihtoehtoina oli seitsemänportainen Likert-asteikko (1=Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Osittain eri mieltä, 4= Ei eri eikä samaa mieltä 5= Osittain samaa mieltä 6= Samaa mieltä, 7=Täysin samaa mieltä).

### 3.4 Tilastolliset analysointimenetelmät

Tutkimustuloksia analysoitiin tilastollisin menetelmin. Aineiston analysointiin käytettiin SPSS for Windows 19.0 -ohjelmaa. Aluksi taustamuuttujista muodostettiin sopivat ryhmät ja nämä ryhmät yhdenmukaistettiin eri organisaatioiden välillä, jotta vertailu olisi mahdollista. Vastaajien piirteitä kuvailtiin frekvenssien ja prosenttien avulla organisaatiokohtaisesti. Taustamuuttujatietojen avulla aineiston katsottiin edustavan hyvin asiantuntijaorganisaatioita.

Seuraavaksi aineistosta muodostettiin summamuuttujat kuvaamaan eettistä organisaatiokulttuuria, selkeyttä, esimiehen esimerkkiä, johdon esimerkkiä, toteutettavuutta, läpinäkyvyyttä, organisaation tukea, keskusteltavuutta, toiminnan seurauksia, esimies-alaisuuden laatua, organisaatioluottamusta, tunneperäistä luottamusta ja tietoperäistä luottamusta. Summamuuttujien luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfa -kertoimien avulla. Ilmiöiden toteutumista eri organisaatioissa kuvailtiin keskiarvojen ja keskihajontojen avulla.

#### *Jakaumien normalisuus*

Seuraavaksi haluttiin tutkia taustamuuttujien vaikutuksia vastaajien arviointeihin tutkittavista ilmiöistä. Ennen summamuuttujien keskiarvojen vertailua, on kuitenkin selvitettävä, sopiiko tutkimukseen paremmin parametriset vai parametrittomat testit eli ovatko tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat normaalisti jakautuneita. Summamuuttujien normalisuutta tarkastettiin Kolmogorov-Smirnov -testin avulla, koska havaintoja oli yli 50 kaikissa organisaatioissa (Nummenmaa 2004, 143-144). Kolmogorov-Smirnov -testin mukaan mikään tutkimuksen summamuuttuja ei ollut normaalisti jakautunut. Koska Kolmogorov Smirnov -testi on hyvin herkkä hylkäämään jakaumien normalisuusoletuksen turhaan, jos otoskoko on suuri (Metsämuuronen 2002, 535), tutkittiin jakaumien normalisuutta vielä histogrammikuvioilla, Q-Q-kuvioilla sekä Sweaknis ja Kurtosis -lukuja tarkastelemalla.

Suurimmassa osassa summamuuttujia Sweaknis ja Kurtosis -luvut jäivät alle yhden, joten jakaumat olivat lähellä normaalijakaumaa. Lisäksi histogrammikuviot olivat normaalijakauman kaltaisia ja Q-Q-kuvion havainnot olivat lähes suoralla melkein jokaisessa summamuuttujassa. Koska otoskoko on suuri

ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät olettavat jakaumien approksimatiivista normaalisuutta, päädyttiin käyttämään parametrisia testejä.

Taustamuuttujien yhteyksiä vinoihin jakaumiin olisi voitu laskea myös parametrittomilla Mann-Whitney U -testillä ja Kruskal-Wallis -testillä. Selitysprosenttien saaminen (regressioanalyysi) ja parivertailut (kaksisuuntainen varianssianalyysi) olisivat kuitenkin vaatineet erilaisia muuttujamuunnoksia, jotka puolestaan olisivat hankaloittaneet tulosten tulkintaa huomattavasti ja tehneet eri organisaatioiden vertailemisen hankalaksi. Näiden syiden takia ja siitä johtuen, että summamuuttujat ovat kuitenkin lähellä normaalijakaumaa, päädyttiin käyttämään kaikkiin summamuuttujiin joko t-testiä tai yksisuuntaista varianssianalyysiä ryhmien keskiarvojen vertailussa.

### *Varianssianalyysi*

Taustamuuttujien yhteyksiä eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen osa-alueisiin, esimies-alaisuuden laatuun ja organisaatioluottamukseen sekä sen osa-alueisiin tarkasteltiin t-testillä, yksisuuntaisella (Oneway ANOVA) ja kaksisuuntaisella (Multiway ANOVA) varianssianalyysillä. Analyysit suoritettiin organisaatiokohtaisesti, jotta oli mahdollista tutkia, vaikuttavatko eri taustamuuttujat arviointeihin eri organisaatioissa ja toisaalta vaikuttavatko samat taustamuuttujat eri tavoilla eri organisaatioissa.

Yksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin silloin, kun haluttiin selvittää useampia luokkia sisältävän riippumattoman muuttujan vaikutusta riippuvaan muuttujaan (Nummenmaa 2004, 173). T-testiä käytettiin puolestaan silloin, kun riippumaton muuttuja sisälsi vain kaksi luokkaa (Metsämuuronen 2011, 390). Kaksisuuntaista varianssianalyysiä käytettiin taustamuuttujaparien yhteisvaikutuksen tutkimiseen, sillä se soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan selvittää, kuinka kaksi tekijää vaikuttavat yhdessä selitettävään muuttujaan (Nummenmaa 2004, 201-202). Menetelmien avulla oli mahdollista selvittää, onko ryhmien välisissä keskiarvoissa tilastollisesti merkitseviä eroja (Metsämuuronen 2011, 782). Tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin 5 % ( $p < 0,05$ ) riskitasolla. Menetelmät olettavat jakaumien approksimatiivista normaalisuutta, mitä käsiteltiin yllä. Lisäksi muuttujien tulee olla vähintään välimatka-asteikollisia ja toisistaan riippumattomia. Muuttujia mitattiin Likert-asteikoilla, eivätkä ne olleet toisistaan riippuvaisia. Varianssianalyysi olettaa myös ryhmien varianssien yhtäsuuruutta (Metsämuuronen 2011, 784), jota tarkastettiin varianssien yhtäsuuruustestillä (Homogeneity-of-Variance). Tutkimuksessa tehtiin yli 200 varianssianalyysiä, kun selvitettiin kaikkien mitattujen taustamuuttujien ja taustamuuttujaparien yhteyksiä kaikkiin mitattuihin summamuuttujiin. Luonnollisesti joidenkin varianssien yhtäsuuruustestien mukaan varianssit erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan, mikä heikentää hieman varianssianalyysin luotettavuutta näiden muuttujien osalta. Toisaalta F-testi on melko robusti eli menetelmä tuottaa oikean tuloksen siitä huolimatta, että oletukset eivät täysin toteutuisi (Metsämuuronen 2011, 635).

Varianssianalyysin avulla voidaan todeta, että ryhmien keskiarvot eroavat merkitsevästi toisistaan, vaikka varianssianalyysi ei kerro sitä, minkä ryhmien välillä on eroja, kun taustamuuttujat sisältävät useampia luokkia (Metsämuu-



ronen 2011, 793). Tämän selvittämiseen käytettiin Bonferroni-kerrointa, kun varianssit olivat yhtä suuria ja Dunnett's T3 -testiä, kun varianssien yhtäsuuruus-oletus ei täytynyt (Metsämuuronen 2011, 793-794). Varianssianalyysin avulla muuttujille saatiin F-testisuure, jonka p-arvo kertoi ryhmien välisestä merkitsevästä erosta. Jos taustamuuttujan todettiin olevan tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä muuttujaan, arvioitiin yhteyden suuruutta Eetan neliön avulla. Eetan neliö kertoo sen, kuinka suuri osuus selitettävän muuttujan arvoista selittyy selittävällä muuttujalla (Metsämuuronen 2011, 819).

#### *Korrelaatiot*

Muuttujien välisiä korrelaatioita välimatka-asteikollisille päämuuttujille tutkittiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen avulla ja taustamuuttujien yhteyksiä toisiinsa sekä päämuuttujiin järjestysasteikollisille muuttujille sopivamman Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokerroin voi saada arvoja -1-+1. Yhteyttä kuvaillaan erittäin korkeaksi, kun korrelaatiokerroin (r) saa arvon 0,8-1, korkeaksi arvon ollessa 0,6-0,8 ja melko korkeaksi arvon ollessa 0,4 - 0,6. (Metsämuuronen 2011, 370-371.)

#### *Lineaarinen regressioanalyysi*

Lineaarisen regressioanalyysin avulla haluttiin tutkia aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella muodostetun mallin sopivuutta tutkituissa organisaatioissa. Regressioanalyysin avulla pyrittiin myös rakentamaan eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista parhaiten esimies-alaisuuden laatua, organisaatioluottamusta sekä tunne- ja tietoperäistä luottamusta selittävät mallit.

Regressioanalyysin avulla mallille saadaan multippelikorrelaatiokertoimen neliö  $R^2$ , joka kertoo kuinka paljon muuttujien joukko yhdessä selittää selitettävästä muuttujasta (Metsämuuronen 2011, 710). Tulokseksi saadaan myös jokaiselle muuttujalle painokerroin Beeta ( $\beta$ ), joka kertoo kuinka suuren muutoksen selitettävässä muuttujassa saa aikaan se, että kasvatetaan kyseistä selitettävää muuttujaa yhden yksikön verran. Mikäli beeta-kertoimen t-arvo on korkea (2 tai enemmän) ja t-arvoa vastaava p-arvo on 0,05 tai pienempi, kyseinen selittävä muuttuja osoittautuu luotettavaksi selittäjäksi selitettävälle muuttujalle (Metsämuuronen 2002, 597-601).

Regressioanalyysissä muuttujien tulisi olla jatkuvia. Päämuuttujat olivat jatkuvia Likert-asteikolla mitattuja muuttujia. Myös kaksiluokkaiset luokitteluasteikolliset muuttujat kelpaavat selittäviksi muuttujiksi silloin, kun niistä tehdään Dummy-muuttujia (Nummenmaa 2004, 313-314 ). Tutkimuksessa haluttiin kontrolloida taustamuuttujien vaikutus ilmiöihin. Taustamuuttujat olivat luokitteluasteikollisia, joten malliin valitut taustamuuttujat, koodattiin uudelleen kaksiluokkaisiksi Dummy-muuttujiksi, jotka saavat arvoja 0 ja 1.

Regressioanalyysi sisältää muitakin keskeisiä oletuksia. Malliin lisättyjen selittävien muuttujien on oltava mielekkäitä selittäjiä ja otoskoon tarpeeksi suuri. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella eettisen organisaatiokulttuurin voitiin nähdä vaikuttavan positiivisesti esimies-alaisuuteeseen ja organisaatioluottamukseen. Toisaalta myös esimies-alaisuuden voitiin nähdä vaikuttavan po-

sitiivisesti organisaatioluottamukseen. Täten regressioanalyysissä käytettyjä selittäviä muuttujia voidaan pitää mielekkäinä selittäjinä selitettävälle muuttujille. Otokoko jäi organisaatioissa B ja C hiukan liian pieneksi malleille, jossa oli useampia selittäviä muuttujia. Vaikka vastaajia oli molemmissa organisaatioissa yli 100, vieläkin suurempi otos olisi lisännyt regressioanalyysin luotettavuutta.

Regressioanalyysissä muuttujien välillä pitää olla myös lineaarinen yhteys (Nummenmaa 2004, 303). Lisäksi oletuksena on, että selittävät muuttujat korreloivat kohtuullisesti selitettävään muuttujaan, mutta ei kuitenkaan liian voimakkaasti toistensa kanssa. Liian voimakas selittävien muuttujien korrelaatio aiheuttaa multikollinearisuutta (Metsämuuronen 2011, 714). Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin korrelaatiomatriisien avulla. Tutkitussa mallissa valitut kontrollimuuttujat eivät korreloineet voimakkaasti keskenään tai selittävien muuttujien kanssa, joten multikollinearisuus ei tullut ongelmaksi. Sen sijaan esimies-alaisuuden laatu ja eettinen organisaatiokulttuuri korreloivat keskenään melko voimakkaasti, minkä takia multikollinearisuutta tarkasteltiin SPSS-ohjelmassa regressioanalyysin "Collinearity"-valinnan avulla. Regressiomallissa saaduille malleille on tehtävä lopuksi diagnostiset tarkastelut. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, että selittämätön osa mallista eli yksittäisiin havaintoihin liittyvät residuaalit, ovat normaalisti jakautuneita ja niiden varianssi on tasaisesti jakautunut (Metsämuuronen 2011, 710). Tämä tarkastettiin graafisesti kaikkien mallien osalta ja oletuksen todettiin toteutuvan malleissa.

Linearisessa regressioanalyysissä on valittavissa useita regressiomenetelmiä. Tutkimuksessa käytettiin pakottavaa mallia silloin, kun haluttiin selvittää aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella muodostetun teoreettisen mallin sopivuutta kohdeorganisaatioissa. Pakotettu malli sopi menetelmäksi, koska haluttiin selvittää, kuinka paljon ennalta määrätyillä selittäville muuttujilla on selitysvoimaa selitettävään muuttujaan. Kun haluttiin muodostaa parhaiten esimies-alaisuuden laatua, organisaatioluottamusta ja sen osaluoteita selittävät mallit käytettiin pakottavaa menetelmää ensin kontrollimuuttujien lisäämiseksi ja sen jälkeen lisäävää menettelyä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden lisäämiseksi. Taustamuuttujat lisättiin pakottavalla menetelmällä, jotta organisaatiot pysyisivät vertailukelpoisina ja taustamuuttujien vaikutus voitaisiin kontrolloida. Lisäävää menettelyä puolestaan käytettiin, jotta saatiin selville, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat keskeisiä ilmiöille ilman selittävien muuttujien multikollinearisuuden tuomaa ongelmaa. Lisäävässä menettelyssä selittävien muuttujien joukosta valitaan se, jolla on yksinään tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa eniten. Toiseksi muuttujaksi valitaan se, jolla on toiseksi eniten selitysvoimaa. Näin jatketaan kunnes selittävän muuttujan lisääminen malliin ei nosta enää selitysosuutta tilastollisesti merkitsevästi. Lisäävässä menettelyssä muuttujien välinen multikollinearisuus ei tule ongelmaksi. (Metsämuuronen 2011, 725.)

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa mittarin toistettavuutta. Jos mittari on reliabeeli, se antaa samat tulokset, vaikka tutkimus toistettaisiin. Täten tutkimuksen korkea reliabiliteetti kertoo, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti puolestaan jakaantuu ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2005, 109.)

#### 3.5.1 Validiteetti

Sisäistä validiteettia arvioitaessa on tärkeää huomioida, ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorioiden mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kattavatko ne käsitteet riittävän laajasti (Metsämuuronen 2002, 100). Tutkimuksen teoriaosuus perustuu tarkasti juuri niille teorioille, joihin mittarit pohjautuvat. Täten mittarit mittaavat juuri niitä muuttujia, joita on käsitelty tutkimuksen teoriaosuudessa.

Yhtenä kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että vastaajat eivät välttämättä ole selvillä siitä aihe-alueesta, josta kysymykset on esitetty (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 195). Kyselyssä kysyttiin vastaajien havaintoja omasta työpaikasta ja työsuhteista. Täten voidaan olettaa, että kyselyn kaikkiin kysymyksiin pystyttiin vastaamaan oman kokemuksen pohjalta.

Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että vastaajat eivät välttämättä vastaa huolellisesti ja rehellisesti esitettyihin kysymyksiin (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 195). Kyselylomakkeessa oli mukana henkilökohtaisia kysymyksiä, kuten kysymyksiä suhteesta omaan esimieheen ja luottamuksesta työyhteisöön. Kyselyyn kuitenkin vastattiin nimettömästi ja vastaajien anonyymiteettia suojeltiin. Täten voidaan olettaa vastaajien vastanneen mahdollisimman rehellisesti. Ei kuitenkaan ole mahdollista sulkea pois sitä, että jotkut vastaajat eivät ole halunneet vastata kyselyyn täysin todenmukaisesti. Toisaalta otoskoko on suuri (n=719), joten yksittäiset vastaukset eivät vielä vaikuta tutkimustuloksiin ratkaisevasti. Lisäksi kutakin tutkimuksessa käytettyä summa muuttujaa mitattiin usealla kysymyksellä, mikä parantaa mittarin validiteettia.

Kaikki tutkimuksessa käytetyt mittarit ovat tunnettuja, testattuja ja niiden validiteetti on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa korkeaksi. Alkuperäiset mittarit olivat englanninkielisiä, joten ne oli käännettävä ennen aineiston keruuta. Käännöstyö tehtiin huolellisesti ensin suomen kielelle ja tämän jälkeen toisen kääntäjän avulla takaisin englannin kielelle. Lopuksi takaisin englannin kielelle käännettyt versiot kyselystä hyväksyttiin mittarin alkuperäisillä kehittäjillä. (Riivari & Lämsä 2013, 6.)

Edellä mainittujen perusteluiden takia voidaan olettaa, että kysely on täytännyt sisäisen validiteetin vaatimukset. Kyselytutkimus on saanut yleistä kritiikkiä siitä, että väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida ja aineisto jää usein

pinnalliseksi (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 195). Tutkimustulosten perusteella ei siis voida arvioida tarkemmin vastaajien arviointeihin vaikuttaneita syitä.

Otos kerättiin kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Mukana oli sekä julkinen että kaksi yksityisen sektorin organisaatiota. Vastaajien toettiin edustavan hyvin suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita. Näin ollen ulkoisen validiteetin kriteerien voidaan nähdä täyttyneen ja tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksessa mitatut muuttujat ovat osaksi kulttuurisidonnaisia ja siksi tutkimustuloksia on verrattava kriittisesti muihin vastaaviin tutkimuksiin, eikä tutkimustuloksia voi yleistää koskemaan eri kulttuureissa toimivia organisaatioita.

### 3.5.2 Reliabiliteetti

Mittarin reliabiliteetin arvioimiseen käytetään usein Cronbachin alfa -kerrointa, joka kuvaa mittarin sisäistä konsistenssia eli yhtenäisyyttä. Cronbachin alfa lasketaan tutkimuksessa käytetyille summamuuttujille. Se voi saada arvoja 0–1. Yleisesti hyväksyttävänä alfan alarajana pidetään arvoa 0,6. (Metsämuuronen 2005, 129, 511-515.) Mitä korkeampi alfan arvo on, sitä luotettavampana mittaria voidaan pitää ja sitä luotettavammin summamuuttujien voidaan olettaa mitaavan taustalla olevaa latenttia tekijää (Metsämuuronen 2002, 462). Tutkimuksen reliabiliteetin arvioimiseksi laskettiin Cronbachin alfa-kerroin jokaiselle aineiston analyysissä käytetyille summamuuttujalle organisaatiokohtaisesti (Taulukko 2).

TAULUKKO 2 Summamuuttujien Cronbachin alfat ja keskihajonnat

Summamuuttujat	Kysymysten määrä	Organisaatio A		Organisaatio B		Organisaatio C	
		Cronbachin alfa	Kh.	Cronbachin alfa	Kh.	Cronbachin alfa	Kh.
CEV	58	0,97	0,65	0,97	0,63	0,97	0,7
LMX	7	0,9	0,86	0,9	0,84	0,94	1,04
LUOTTAMUS	11	0,76	0,73	0,84	0,74	0,79	0,77
<b>CEV osa-alueet</b>							
Selkeys	10	0,91	0,65	0,91	0,74	0,95	0,86
Esimiehen esimerkki	6	0,94	0,92	0,94	0,9	0,95	1,03
Johdon esimerkki	4	0,92	0,88	0,91	0,96	0,95	1,17
Toteutettavuus	6	0,82	0,78	0,78	0,83	0,81	0,87
Organisaation tuki	6	0,91	0,95	0,9	0,84	0,91	0,97
Läpinäkyvyys	7	0,84	0,75	0,75	0,66	0,83	0,71
Keskusteltavuus	10	0,94	0,87	0,94	0,85	0,95	0,89
Toiminnan seuraukset	9	0,9	0,81	0,84	0,69	0,89	0,79
<b>Luottamuksen osa-alueet</b>							
Tunneperäinen	5	0,8	1,08	0,81	1	0,76	0,99
Tietoperäinen	6	0,5	0,67	0,77	0,73	0,62	0,77

Joidenkin kysymysten poisjättäminen olisi nostanut muutaman summamuuttujan luotettavuutta, mutta kysymykset päätettiin jättää, koska alfan arvot näissä summamuuttujissa ovat kuitenkin korkeita ja kyseiset kysymykset kuuluvat mittaristoihin. Täten niiden nähtiin olevan erittäin tärkeitä tutkimuksen jatkoa

ja vertailunmahdollisuuksia ajatellen. Organisaatiossa A tietoperäistä luottamusta mittaava summamuuttujan alfan arvo on 0,5. Mittaria voidaan kuitenkin pitää luotettavana, koska sitä on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa ja muissa organisaatioissa vastaava arvo on kuitenkin korkea. Kaikkien muiden tutkimuksessa käytettyjen summamuuttujien alfan arvot ylittivät selkeästi arvon 0,6. Näin ollen kaikkien osioiden mittareita voidaan pitää luotettavina, ja mittareiden voidaan todeta mittaavan tiettyä muuttujaa sekä olevan keskenään johdonmukaisia.

## 4 TULOKSET

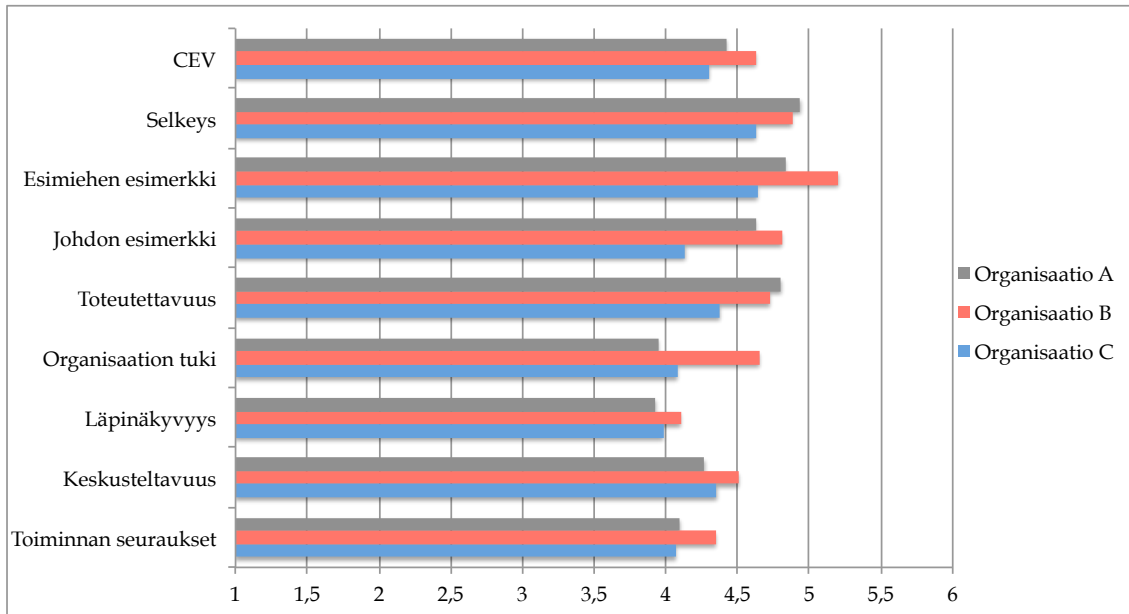
### 4.1 Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä

Vastaajien arvioita eettisestä organisaatiokulttuurista (CEV) ja sen osa-alueista on kuvattu kuvassa 5. Jakaumien välillä ei ole suuria eroja, mutta kaiken kaikkiaan organisaatiossa B vastaajat arvioivat eettisen organisaatiokulttuurin ja sen osa-alueiden toteutuvan paremmin kuin kahdessa muussa organisaatiossa. Suurimmat erot organisaatioiden välillä on organisaation tuen (A ka.= 3,95, B ka.= 4,65, C ka.= 4,08), johdon esimerkin (A ka.= 4,62, B ka.= 4,81, C ka.= 4,14) ja esimiehen esimerkin kohdalla (A ka.= 4,83, B ka.= 5,2, C ka.= 4,64). Tarkemmin summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat, minimi- ja maksimi-arvot voi katsoa liitteestä 1.

Organisaatiossa A parhaiten toteutuvaksi eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista arvioitiin selkeys (ka. 4,94 kh. 0,65) ja esimiehen esimerkki (ka. 4,83 kh. 0,92). Kriittisimmin vastaajat arvioivat organisaation tukea (ka. 3,95 kh. 0,95) ja läpinäkyvyyttä (ka. 3,93 kh. 0,75). Eniten vastaajien arviot vaihtelivat organisaation tukea mittaavassa osiossa (kh. 0,95).

Organisaatiossa B vastaajat arvioivat myönteisimmin esimiehen esimerkin (ka. 5,2 kh. 0,86) ja selkeyden (ka. 4,88 kh. 0,74). Kriittisimmin vastaajat suhtautuivat läpinäkyvyyteen (ka. 4,1 kh. 0,662) ja toiminnan seurauksiin (ka. 4,35 kh. 0,69). Eniten vastaajien arviot vaihtelivat johdon esimerkkiä mittaavassa osiossa (kh. 0,96).

Organisaatiossa C vastaajat kokivat parhaiten toteutuvaksi esimiehen esimerkin (ka. 4,64 kh. 1,03) ja selkeyden (ka. 4,63 kh. 0,86). Alhaisimmat arviot vastaajat antoivat puolestaan läpinäkyvyydelle (ka. 3,98 kh. 0,71) ja toiminnan seurauksille (ka. 4,07 kh. 0,79). Eniten vaihtelua vastaajien arvioinneissa oli johdon esimerkkiä mittaavassa osiossa (kh. 1,17).



KUVIO 5 Vastaajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen osa-alueista

Vastaajien arviointeja organisaatiokulttuurin eettisyydestä taustamuuttujien mukaan on kuvattu taulukossa 3. Organisaatiossa A työtehtävä ja esimiesasema vaikuttivat tilastollisesti merkitsevästi vastaajien arviointeihin. Asiantuntijat arvioivat organisaatiokulttuurin kriittisemmin kuin toimihenkilöt ja johtajat. Lisäksi esimiesasemassa olevien vastaukset olivat myönteisempiä kuin vastaajien, jotka eivät olleet esimiehiä.

Organisaatiossa B työtehtävän ja esimiesaseman lisäksi esimiehen sukupuoli vaikutti merkitsevästi vastaajien arviointeihin. Johtajien arvioinnit organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden ja esimiesasemassa olevien myönteisempiä kuin vastaajien, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Vastaajat, joilla oli naiesimies arvioivat organisaatiokulttuurin eettisemmäksi kuin vastaajat, joilla oli miesesimies.

Organisaatiossa C ainoastaan työtehtävä vaikutti merkitsevästi vastaajien arviointeihin. Ryhmät erosivat tilastollisesti merkitsevästi siten, että asiantuntijoiden arviot olivat myönteisempiä kuin toimihenkilöiden.

TAULUKKO 3 Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista taustatekijöiden mukaan

<b>Eettinen organisaatiokulttuuri</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työtehtävä</b>			9,3	0,00	0,038	2 < 3**, 2 < 1*
1. Toimihenkilö	4,67	0,62				
2. Asiantuntija	4,37	0,65				
3. Johtaja	4,71	0,47				
<b>Esimiesasema</b>			6,73	0,00	0,024	
1. Kyllä	4,72	0,49				
2. Ei	4,39	0,65				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Työtehtävä</b>			7,18	0,008	0,056	
1. Asiantuntija	4,56	0,65				
2. Johtaja	4,96	0,38				
<b>Esimiesasema</b>			3,86	0,017	0,046	
1. Kyllä	4,99	0,37				
2. Ei	4,58	0,64				
<b>Oman esimiehen sukupuoli</b>			1,72	0,028	0,039	
1. Nainen	4,89	0,44				
2. Mies	4,57	0,65				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Työtehtävä</b>			3,65	0,029	0,06	2 > 1*
1. Toimihenkilö	4,05	0,83				
2. Asiantuntija	4,39	0,63				
3. Johtaja	4,51	0,44				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,5$

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

### Selkeys

Organisaatiossa A taustamuuttujista työkokemus kokonaisuudessaan, työtehtävä ja esimiesasema vaikuttivat merkitsevästi vastaajien arvioihin eettisten odotusten ja sääntöjen selkeydestä. Taustamuuttajat vaikuttivat siten, että vastaajat, joilla oli työkokemusta 1-5 vuotta, arvioivat selkeyden kriittisemmin kuin kauemmin työelämässä olleet. Asiantuntijoiden arviot olivat kriittisempiä kuin johtajien ja toimihenkilöiden. Lisäksi esimiesasema vaikutti vastaajien arviointeihin myönteisesti.

Organisaatiossa B vastaajien arvioinnit selkeydestä erosivat tilastollisesti merkitsevästi vain työtehtävän osalta. Johtajien arviot olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden.

Organisaatiossa C työkokemus kokonaisuudessaan vaikutti vastaajien arviointeihin merkitsevästi siten, että yli 10 vuotta työskennelleiden arviot olivat myönteisimmät.



TAULUKKO 4 Arviot selkeydestä taustatekijöiden mukaan

<b>Selkeys</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työkokemus kokonaisuudessaan</b>			3,32	0,037	0,014	1<2*, 1<3**
1. 1-5 vuotta	4,69	0,5				
2. 6-10 vuotta	4,98	0,65				
3. yli 10 vuotta	4,96	0,66				
<b>Työtehtävä</b>			5,07	0,007	0,021	2<3**, 2<3*
1. Toimihenkilö	5,19	0,57				
2. Asiantuntija	4,9	0,67				
3. Johtaja	5,12	0,42				
<b>Esimiesasema</b>			4,03	0,045	0,008	
1. Kyllä	5,12	0,47				
2. Ei	4,92	0,67				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Työtehtävä</b>			4,78	0,031	0,038	
1. Asiantuntija	4,81	0,76				
2. Johtaja	5,2	0,53				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Työkokemus kokonaisuudessaan</b>			5,33	0,006	0,085	2<3**
1. 1-5 vuotta	4,5	0,54				
2. 6-10 vuotta	4,06	1,08				
3. Yli 10 vuotta	4,75	0,79				
Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)						
***p<0,001, **p<0,01, *p<0,5						
Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)						
Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)						
Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)						

*Esimiehen esimerkki*

Organisaatiossa A itse esimiesasemassa olevien vastaajien arvioinnit olivat keskimäärin myönteisempiä kuin vastaajien, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Lisäksi vastaajat, joilla oli naisiesimies, arvioivat esimiehen esimerkin myönteisemmin.

Organisaatiossa B vastaajien arviointeihin vaikuttivat koulutus, työtehtävä ja esimiesasema. Keskiasteen suorittaneiden arviot esimiehen esimerkistä olivat myönteisempiä kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden ja johtajien myönteisempiä kuin asiantuntijoiden. Myös esimiesasema vaikutti myönteisesti vastaajien arviointeihin.

Organisaatiossa C vastaajien ikä ja esimiehen sukupuoli vaikuttivat arviointeihin merkittävästi. 36 - 50-vuotiaat arvioivat esimiehen esimerkin kriittisemmin kuin yli 50-vuotiaat ja naiset kriittisemmin kuin miehet.

TAULUKKO 5 Arviot esimiehen esimerkistä taustatekijöiden mukaan

<b>Esimiehen sukupuoli</b>			8,75	0,003	0,018	
1. Nainen	5	0,9				
2. Mies	4,74	0,92				
<hr/>						
Organisaatio B						
<b>Koulutus</b>			4,62	0,012	0,071	1>2*
1. Keskiaste	5,44	0,49				
2. Alempi korkeakoulu	4,84	1,12				
3. Ylempi korkeakoulu	5,29	0,89				
<b>Työtehtävä</b>						
1. Toimihenkilö			7,12	0,009	0,055	
2. Asiantuntija	5,12	0,94				
3. Johtaja	5,67	0,39				
<b>Esimiesasema</b>			5,2	0,024	0,041	
1. Kyllä	5,69	0,33				
2. Ei	5,14	0,93				
<hr/>						
Organisaatio C						
<b>Ikä</b>			3,31	0,04	0,054	2<3*
1. 35 vuotta tai alle	4,65	0,81				
2. 36-50 vuotta	4,37	1,26				
3. yli 50 vuotta	4,93	0,81				
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			7,03	0,009	0,057	
1. Nainen	4,11	1,39				
2. Mies	4,75	0,9				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keski-suuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

### *Johdon esimerkki*

Organisaatiossa A johdon esimerkin arviointeihin vaikutti taustamuuttujista ainoastaan työtehtävä. Asiantuntijoiden arviot olivat kriittisempiä kuin toimihenkilöiden ja johtajien.

Organisaatiossa B koulutus ja esimiehen sukupuoli vaikuttivat merkittävästi vastaajien arviointeihin. Keskiasteen suorittaneiden arviot olivat myönteisempiä kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden. Lisäksi vastaajien, joilla oli naiesimies arviot olivat myönteisempiä kuin vastaajien, joilla oli miesesimies.

Organisaatiossa C työtehtävä, ikä ja esimiesasema vaikuttivat vastaajien arviointeihin tilastollisesti merkittävästi. Työtehtävä selitti jopa 15,8% ( $\eta^2=0,158$ ) johdon esimerkin arvioinneista. Toimihenkilöiden arviot olivat kriittisempiä kuin johtajien ja asiantuntijoiden. Lisäksi esimiesasemassa olevat arvioivat johdon esimerkin myönteisemmin kuin vastaajat, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Ikä vaikutti vastauksiin siten, että yli 50-vuotiaiden arviot olivat myönteisempiä kuin alle 35-vuotiaiden.

TAULUKKO 6 Arviot johdon esimerkistä taustatekijöiden mukaan

**Johdon esimerkki**

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työtehtävä</b>			5,15	0,006	0,021	2<3*,2<1*
1. Toimihenkilö	5,02	0,75				
2. Asiantuntija	4,57	0,91				
3. Johtaja	4,84	0,68				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Koulutus</b>			4,5	0,013	0,069	1>2**
1. Keskiaste	5,15	0,7				
2. Alempi korkeakoulu	4,47	0,97				
3. Ylempi korkeakoulu	4,82	1,03				
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			4,46	0,037	0,035	
1. Nainen	5,18	0,65				
2. Mies	4,72	1				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Työtehtävä</b>			10,66	0,00	0,158	2>1***, 3>1**
1. Toimihenkilö	3,45	1,33				
2. Asiantuntija	4,39	0,99				
3. Johtaja	4,69	0,68				
<b>Ikä</b>			3,75	0,026	0,061	1<3*
1. 35 vuotta tai alle	3,79	1,28				
2. 36-50 vuotta	4,04	1,22				
3. yli 50 vuotta	4,51	0,91				
<b>Esimiesasema</b>			9,37	0,003	0,075	
1. Kyllä	4,48	0,8				
2. Ei	3,84	1,34				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p&lt;0,001, \*\*p&lt;0,01, \*p&lt;0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

*Toteutettavuus*

Toteutettavuuden arviointeihin vaikutti vain koulutus organisaatiossa B. Keskiasteen suorittaneiden arviot olivat myönteisempiä kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden.

TAULUKKO 7 Arviot toteutettavuudesta taustatekijöiden mukaan

**Toteutettavuus**

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Koulutus B</b>			3,22	0,043	0,051	1>2*
Peruskoulu	4,95	0,8				
Alempi	4,46	0,74				
Ylempi	4,76	0,87				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p&lt;0,001, \*\*p&lt;0,01, \*p&lt;0,5

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

### Organisaation tuki

Organisaation tuen arviointeihin vaikutti ainoastaan yksi taustamuuttuja yhdessä organisaatiossa. Vastaajat, jotka työskentelivät eri paikkakunnalla kuin esimies, kokivat enemmän organisaation tukea kuin vastaajat, jotka työskentelivät samalla paikkakunnalla. Paikkakunta selitti kuitenkin vain 1% ( $\eta^2=0,01$ ) organisaation tuen arvioinneista

TAULUKKO 8 Arviot organisaation tuesta taustatekijöiden mukaan

<b>Organisaation tuki</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut *
Organisaatio A						
<b>Sama paikkakunata esimiehen kanssa</b>						
1. Kyllä	3,9	0,97	4,99	0,026	0,01	
2. Ei	4,12	0,84				

\*Bonferroni / Dunnett's T3, vain tilastollisesti merkitsevät tulokset ilmoitettu ( $p<0,05$ )

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N= 477)

Organisaatio B: keski-suuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

### Läpinäkyvyys

Organisaatiossa A vastaajien arvioinnit läpinäkyvyydestä erosivat taustamuuttujien mukaan työtehtävän ja esimiesaseman suhteen. Työtehtävä vaikutti arviointeihin siten, että asiantuntijat kokivat läpinäkyvyyden heikommaksi kuin johtajat ja toimihenkilöt. Esimiesasemassa olevat vastaajat kokivat läpinäkyvyyden paremmaksi kuin vastaajat, joilla ei ollut alaisia.

Organisaatiossa B esimiehen sukupuoli vaikutti arviointeihin läpinäkyvyydestä siten, että vastaajat, joilla oli naisiesimies kokivat läpinäkyvyyden paremmaksi kuin vastaajat, joilla oli miesesimies.

Organisaatiossa C nykyisissä tehtävissä 6–10 vuotta työskennelleiden arviot olivat myönteisempiä kuin muiden ryhmien.

TAULUKKO 9 Arviot läpinäkyvyydestä taustatekijöiden mukaan

<b>Läpinäkyvyys</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työtehtävä</b>			10,62	0,00	0,043	2<1*, 2<3***
1. Toimihenkilö	4,28	0,68				
2. Asiantuntija	3,86	0,75				
3. Johtaja	4,27	0,69				
<b>Esimiesasema</b>			9,11	0,003	0,019	
1. Kyllä	4,24	0,7				
2. Ei	3,89	0,75				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			4,4	0,038	0,035	
1. Nainen	4,36	0,77				
2. Mies	4,04	0,62				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>			5,6	0,005	0,089	2>3**
1. 1-5 vuotta	3,94	0,71				
2. 6-10 vuotta	4,34	0,51				
3. yli 10 vuotta	3,8	0,75				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

### *Keskusteltavuus*

Organisaatiossa A vastaajien arviot keskusteltavuudesta erosivat tilastollisesti merkitsevästi sukupuolen, työtehtävän ja esimiesaseman mukaan. Miesten arviot keskusteltavuudesta olivat myönteisempiä kuin naisten, esimiesten myönteisempiä kuin ei esimiesasemassa olevien ja johtajien myönteisempiä kuin asiantuntijoiden.

Organisaatiossa B keskusteltavuuden arviointeihin vaikuttivat merkitsevästi vastaajan työkokemus nykyisissä tehtävissä, työtehtävä ja esimiesasema. Yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot keskusteltavuudesta olivat kriittisempiä kuin 6–10 vuotta työskennelleiden. Johtajien arviot olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden ja esimiesasemassa olevien arviot myönteisempiä kuin vastaajien, jotka eivät olleet esimiesasemassa.

Organisaatiossa C keskusteltavuuden arviointeihin vaikuttivat vastaajan sukupuoli, työtehtävä ja esimiehen sukupuoli. Työtehtävä selitti jopa 11,1% keskusteltavuuden arvioinneista. Johtajat kokivat keskusteltavuuden toteutuvan parhaiten ja toimihenkilöt huonoiten. Miesten arviot olivat keskimäärin myönteisempiä kuin naisten. Lisäksi vastaajat, joilla oli miesesimies, kokivat keskusteltavuuden toteutuvan paremmin kuin vastaajat, joilla oli naisiesimies.

TAULUKKO 10 Arviot keskusteltavuudesta taustatekijöiden mukaan

<b>Keskusteltavuus</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Sukupuoli</b>			7,77	0,006	0,016	
1. Nainen	4,18	0,89				
2. Mies	4,41	0,83				
<b>Työtehtävä</b>			12,81	0,00	0,051	2<3***
1. Toimihenkilö	4,56	0,84				
2. Asiantuntija	4,18	0,88				
3. Johtaja	4,77	0,58				
<b>Esimiesasema</b>			16,976	0,00	0,035	
1. Kyllä	4,76	0,59				
2. Ei	4,22	0,88				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>			3,45	0,035	0,054	2>3*
1. 1-5 vuotta	4,54	0,91				
2. 6-10 vuotta	4,71	0,62				
3. yli 10 vuotta	4,17	0,91				
<b>Työtehtävä</b>			4,7	0,032	0,037	
1. Asiantuntija	4,44	0,89				
2. Johtaja	4,87	0,61				
<b>Esimiesasema</b>			4,06	0,046	0,032	
1. Kyllä	4,92	0,68				
2. Ei	4,45	0,86				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Sukupuoli</b>			5,868	0,017	0,048	
1. Nainen	4,00	0,99				
2. Mies	4,46	0,83				
<b>Työtehtävä</b>			7,15	0,001	0,111	1<2*, 1<3**, 2<3**
1. Toimihenkilö	3,93	1,1				
2. Asiantuntija	4,51	0,73				
3. Johtaja	4,74	0,49				
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			8,26	0,005	0,066	
1. Nainen	3,87	1,06				
2. Mies	4,46	0,81				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

### *Toiminnan seuraukset*

Organisaatiossa A toiminnan seurauksien arviointeihin vaikuttivat taustatekijöistä sukupuoli, työtehtävä ja esimiesasema. Johtajien arviot toiminnan seurauksista olivat myönteisempiä kuin toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden. Esimiesasemassa olevien arviot olivat myönteisempiä kuin vastaajien, joilla ei ollut alaisia. Lisäksi miehet kokivat toiminnan seurausten toteutuvan paremmin kuin naiset.

Organisaatiossa B vastaajan työtehtävä ja esimiesasema vaikuttivat arviointeihin. Johtajat kokivat toiminnan seurausten toteutuvan paremmin kuin

asiantuntijat ja esimiesasemassa olevat antoivat keskimäärin paremmat arviot kuin vastaajat, jotka eivät olleet esimiesasemassa.

Organisaatiossa C vastaajien arviot toiminnan seurauksista erosivat tilastollisesti merkitsevästi vain työtehtävän osalta. Johtajat kokivat toiminnan seurausten toteutuvan paremmin kuin toimihenkilöt ja asiantuntijat.

TAULUKKO 11 Arviot toiminnan seurauksista taustatekijöiden mukaan

**Toiminnan seuraukset**

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Sukupuoli A</b>			5,42	0,02	0,011	
1. Nainen	4,03	0,8				
2. Mies	4,2	0,83				
<b>Työtehtävä</b>			14,39	0,00	0,057	1<3*, 2<3***
1. Toimihenkilö	4,18	0,77				
2. Asiantuntija	4,02	0,82				
3. Johtaja	4,64	0,55				
<b>Esimiesasema</b>			23,06	0,00	0,046	
1. Kyllä	4,63	0,54				
2. Ei	4,04	0,82				
<hr/>						
Organisaatio B						
<b>Työtehtävä</b>			13,01	0,00	0,096	
2. Asiantuntija	4,25	0,69				
3. Johtaja	4,82	0,43				
<b>Esimiesasema</b>			10,4	0,002	0,079	
1. Kyllä	4,87	0,45				
2. Ei	4,28	0,69				
<hr/>						
Organisaatio C						
<b>Työtehtävä</b>			5,56	0,005	0,088	1<3**, 2<3*
1. Toimihenkilö	3,77	0,89				
2. Asiantuntija	4,14	0,72				
3. Johtaja	4,56	0,46				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

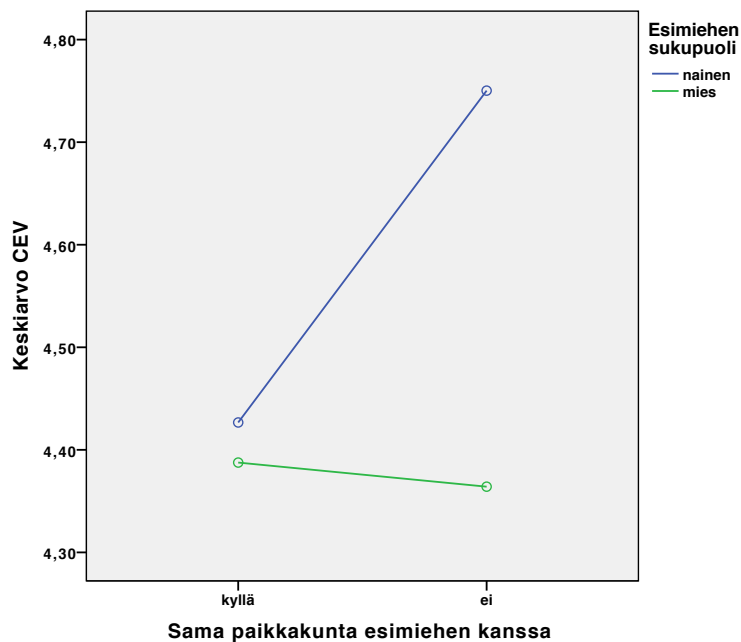
\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,5$

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

Tutkimuksessa haluttiin vielä tutkia taustamuuttujaparien yhteisvaikutuksia eettisen organisaatiokulttuurin arviointeihin. Taustamuuttujapareista ainoastaan esimiehen sukupuoli ja sama paikkakunta esimiehen kanssa - taustamuuttujaparilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteisvaikutus organisaatiossa A  $F(1, 473)=4,785$ ,  $p=0,029$ ,  $\eta^2 = 0,01$ . Taustamuuttujapari vaikutti siten, että vastaajat, joilla oli naiesimies ja jotka työskentelivät eri paikkakunnalla esimiehensä kanssa, arvioivat organisaatiokulttuurin eettisemmäksi kuin muut vastaajat (Kuvio 6).



KUVIO 6 Paikkakunnan ja esimiehen sukupuolen yhteisvaikutus eettisen organisaatiokulttuurin arvioinneille organisaatiossa A (suuri julkinen organisaatio)

## 4.2 Vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta

Vastaajien arvioita organisaatioluottamuksesta on kuvattu kuvassa 7. Kaiken kaikkiaan vastaajien arviot olivat melko myönteisiä, sillä asteikoilla 1–7 vastaajien antamat keskiarvot organisaatioluottamuksesta ja sen osa-alueista sijoittuvat välille 4,46 – 5,57.

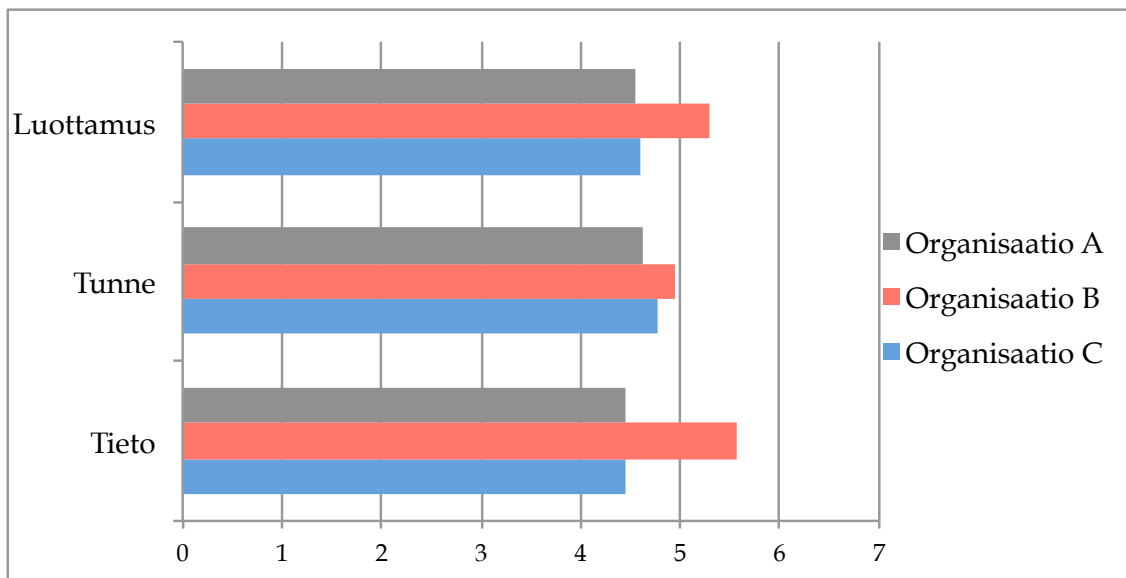
Organisaatiossa A vastaajien arvioiden keskiarvo organisaatioluottamukselle on 4,54 (kh. 0,73) tunneperäiselle luottamukselle 4,63 (kh. 1,08) ja tietoperäiselle luottamukselle 4,46 (kh. 0,67). Vastaajat kokivat siis hieman enemmän tunne- kuin tietoperäistä luottamusta.

Organisaatiossa B vastaajat arvioivat organisaatioluottamuksen ja sen osa-alueet paremmaksi kuin kahdessa muussa organisaatiossa (organisaatioluottamus ka. 5,28, kh. 0,74, tunneperäinen luottamus ka. 4,94 kh. 1,00, tietoperäinen luottamus ka. 5,57 kh. 0,73). Erityisesti vastaajat kokivat tietoperäistä luottamusta enemmän kuin kahdessa muussa organisaatiossa.

Organisaatiossa C vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta olivat hyvin samankaltaisia kuin organisaatiossa A. Organisaatioluottamuksen keskiarvoksi saatiin 4,6 (kh. 0,77), tunneperäisen luottamuksen 4,77 (kh. 0,99) ja tietoperäisen luottamuksen 4,46 (kh. 0,77). Täten vastaajat kokivat keskimäärin hieman enemmän tunne- kuin tietoperäistä luottamusta. Kaikissa organisaatioissa vastaajien arvioinnit vaihtelivat eniten tunneperäistä luottamusta mittaavissa



osiossa. Tarkemmat tunnusluvut organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille on nähtävissä liitteestä 1.



KUVIO 7 Vastaajien arviot organisaatioluottamuksesta ja sen osa-alueista

Taustamuuttujien yhteyksiä vastaajien arviointeihin organisaatioluottamuksesta ja sen osa-alueista on kuvattu taulukoissa 12–14. Organisaatiossa A vastaajien arviointeihin vaikuttivat työkokemus nykyisissä tehtävissä, työtehtävä ja esimiesasema. Johtajien arviot organisaatioluottamuksesta olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden ja esimiesasemassa olevien myönteisempiä kuin ei esimiesasemassa olevien. Lisäksi, mitä enemmän vastaajilla oli työkokemusta nykyisistä tehtävistä, sitä vähemmän he kokivat organisaatioluottamusta.

Organisaatiossa B yli 10 vuotta nykyisissä työtehtävissä työskennelleiden arviot olivat kriittisempiä kuin 6–10 vuotta työskennelleiden ja johtajien arviot olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden. Lisäksi miehet kokivat enemmän organisaatioluottamusta kuin naiset ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet vähemmän kuin keskiasteen ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet.

Organisaatiossa C ainoastaan esimiehen sukupuoli vaikutti vastaajien arviointeihin tilastollisesti merkitsevästi. Vastaajat, joilla oli miesesimies, kokivat organisaatioluottamusta enemmän kuin vastaajat, joilla oli naisiesimies.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää taustamuuttujien vaikutuksia erikseen tunne- ja tietoperäiseen luottamukseen. Organisaatiossa A tunneperusteisen luottamuksen arviointeihin vaikuttivat samat taustamuuttujat samalla tavalla kuin organisaatioluottamuksen arviointeihin. Ainoana erona oli, että vastaajien arviot tunneperäisestä organisaatioluottamuksesta erosivat myös työkokemus kokonaisuudessaan -muuttujan mukaan. Myönteisempiä olivat 1–5 vuotta työskennelleiden arviot. Myös organisaatiossa B samat taustamuuttujat vaikuttivat samalla tavalla tunneperäisen luottamuksen arviointeihin kuin organisaatioluottamuksen arviointeihin. Ainoana erona oli, että vastaajien arviot tunneperäisestä luottamuksesta eivät eronneet koulutuksen mukaan tilastollisesti merkitsevästi. Organisaatiossa C esimiehen sukupuoli vaikutti samalla tavalla

vastaajien arviointeihin tunneperusteisesta luottamuksesta kuin organisaatioluottamuksesta. Esimiehen sukupuoli selitti kuitenkin enemmän tunneperäistä luottamusta ( $\eta^2=0,069$ ) kuin koko organisaatioluottamusta ( $\eta^2=0,037$ )

Vastaajien arviot tietoperusteisesta luottamuksesta eroavat tilastollisesti merkitsevästi taustamuuttujien mukaan vain organisaatiossa B. Johtajien arviot olivat myönteisimpiä kuin asiantuntijoiden ja esimiesasemassa olevien myönteisempiä kuin ei esimiesasemassa olevien. Lisäksi yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot olivat kriittisempiä kuin 6-10 vuotta työskennelleiden.

TAULUKKO 12 Arviot organisaatioluottamuksesta taustatekijöiden mukaan

<b>Organisaatioluottamus</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>						
1. 1-5 vuotta	4,67	0,7				
2. 6-10 vuotta	4,49	0,63				
3. Yli 10 vuotta	4,48	0,77	3,08	0,047	0,013	
<b>Työtehtävä</b>						
1. Toimihenkilö	4,71	0,74				
2. Asiantuntija	4,48	0,54				
3. Johtaja	4,87	0,68	7,64	0,001	0,031	2<3**
<b>Esimiesasema</b>						
1. Kyllä	4,87	0,54				
2. Ei	4,5	0,74	11,28	0,001	0,023	
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Sukupuoli</b>						
1. Nainen	4,99	0,88				
2. Mies	5,36	0,69	5,17	0,025	0,041	
<b>Koulutus</b>						
1. Keskiaste	5,37	0,77				
2. Alempi korkeakoulu	5,02	0,63				
3. Ylempi korkeakoulu	5,39	0,76	3,08	0,05	0,048	
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>						
1. 1-5 vuotta	5,28	0,75				
2. 6-10 vuotta	5,53	0,62				
3. Yli 10 vuotta	4,96	0,78	4,91	0,009	0,075	2>3**
<b>Työtehtävä</b>						
1. Asiantuntija	5,19	0,76				
2. Johtaja	5,73	0,45				
<b>Esimiesasema</b>						
1. Kyllä	5,68	0,50				
2. Ei	5,23	0,74	5,145	0,025	0,04	
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Esimiehen sukupuoli</b>						
1. Nainen	4,23	0,85				
2. Mies	4,67	0,74	4,44	0,037	0,037	

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p<0,001, \*\*p<0,01, \*p<0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

TAULUKKO 13 Vastaajien arviot tunneperäisestä luottamuksesta taustatekijöiden mukaan

**Tunneperäinen luottamus**

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Työkokemus kokonaisuudessaan</b>						
1. 1-5 vuotta	5,03	0,69	3,15	0,044	0,013	1>3**, 1>2*
2. 6-10 vuotta	4,57	1,07				
3. Yli 10 vuotta	4,6	1,11				
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>						
1. 1-5 vuotta	4,82	0,97	3,05	0,048	0,013	1>3*
2. 6-10 vuotta	4,63	0,96				
3. Yli 10 vuotta	4,53	1,17				
<b>Työtehtävä</b>						
1. Toimihenkilö	4,84	1,1	9,41	0,00	0,038	2<3***
2. Asiantuntija	4,54	1,09				
3. Johtaja	5,2	0,73				
<b>Esimiesasema</b>						
1. Kyllä	5,22	0,71	15,95	0,00	0,032	
2. Ei	4,57	1,09				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Sukupuoli</b>						
1. Nainen	4,48	1,16	7,163	0,008	0,055	
2. Mies	5,06	0,92				
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>						
1. 1-5 vuotta	5,02	0,93	4,3	0,016	0,066	2<3*
2. 6-10 vuotta	5,16	0,91				
3. Yli 10 vuotta	4,48	1,15				
<b>Työtehtävä</b>						
1. Asiantuntija	4,83	1,03	7,354	0,008	0,057	
2. Johtaja	5,47	0,63				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Esimiehen sukupuoli</b>						
1. Nainen	4,22	1,16	8,54	0,004	0,069	
2. Mies	4,89	0,91				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

\*\*\*p&lt;0,001, \*\*p&lt;0,01, \*p&lt;0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keski-suuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

TAULUKKO 14 Vastaajien arviot tietoperäisestä luottamuksesta taustatekijöiden mukaan

**Tietoperäinen luottamus**

Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
Organisaatio B						
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>						
1. 1-5 vuotta	5,49	0,81	4,11	0,019	0,064	2>3*
2. 6-10 vuotta	5,84	0,62				
3. yli 10 vuotta	5,37	0,58				
<b>Työtehtävä</b>			7,114	0,009	0,055	
2. Asiantuntija	5,49	0,75				
3. Johtaja	5,94	0,47				
<b>Esimiesasema</b>			4,43	0,037	0,035	
1. Kyllä	5,93	0,53				
2. Ei	5,52	0,74				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

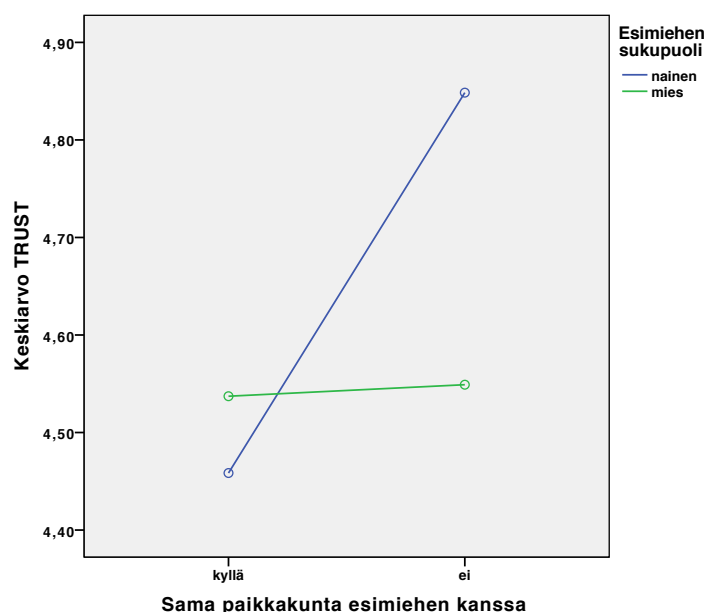
\*\*\*p&lt;0,001, \*\*p&lt;0,01, \*p&lt;0,5

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

Lopuksi tarkasteltiin vielä taustamuuttujaparien yhteisvaikutuksia organisaatioluottamuksen arviointeihin. Ainoastaan yksi taustamuuttujapari: esimiehen sukupuoli ja työskenteleekö vastaaja samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa, vaikutti tilastollisesti merkitsevästi arviointeihin ( $F(1, 473)=4,46$ ,  $p=0,035$ ,  $\eta^2=0,009$ ). Taustamuuttujapari vaikutti siten, että korkeimmat arviot organisaatioluottamukselle antoivat vastaajat, joilla oli naisesimies ja jotka työskentelivät eri paikkakunnalla esimiehensä kanssa. Jos vastaajalla oli miesesimies, eri paikkakunnalla työskenteleminen ei vaikuttanut merkitsevästi arviointeihin (Kuvio 8).



KUVIO 8 Paikkakunnan ja esimiehen sukupuolen yhteisvaikutus organisaatioluottamuksen arviointeihin Organisaatiossa A (suuri julkinen organisaatio)

### 4.3 Vastaajien arviot esimies-alaisuuden laadusta

Kaiken kaikkiaan vastaajien arviot esimies-alaisuuden laadusta olivat melko positiivisia. Asteikolla 1–5 vastaajien keskiarvo organisaatiossa A oli 3,87 (kh. 0,86), organisaatiossa B 4,02 (kh. 0,84) ja organisaatiossa C 3,71 (kh. 1,04). Vastaukset olivat siis myönteisimpiä organisaatiossa B. Vastaajien mielipiteet vaihtelivat eniten organisaatiossa C. Tarkemmin vastaajien arvioita esimies-alaisuuden laadusta voi katsoa liitteestä 1.

Taustamuuttujien vaikutuksia esimies-alaisuuden laadun arviointeihin on kuvattu taulukossa 15. Organisaatiossa A taustamuuttujista esimiesasema ja esimiehen sukupuoli vaikuttivat merkittävästi vastaajien arviointeihin. Vastaajat, jotka olivat itse esimiesasemassa, arvioivat suhteensa omaan esimieheensä keskimäärin laadukkaammaksi kuin vastaajat, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Lisäksi vastaajat, joilla oli naisiesimies, arvioivat suhteen laadukkaammaksi kuin vastaajat, joilla oli miesesimies.

Organisaatiossa B vastaajien työkokemus nykyisissä tehtävissä ja työtehtävä vaikuttivat merkittävästi arviointeihin. Työkokemus nykyisissä tehtävissä selitti jopa 10% ( $\eta^2=0,103$ ) esimies-alaisuuden laadun arvioinneista. Ryhmät erosivat toisistaan merkittävästi siten, että vastaajat, joilla oli 6–10 vuotta työkokemusta nykyisissä tehtävissä, arvioivat suhteensa esimieheen laadukkaammaksi kuin vastaajat, joilla oli yli 10 vuotta kokemusta. Lisäksi johtajien arviot olivat myönteisempiä kuin asiantuntijoiden.

Organisaatiossa C ainoastaan esimiehen sukupuoli vaikutti merkittävästi arviointeihin. Vastaajat, joilla oli miesesimies, arvioivat suhteen laadukkaammaksi kuin vastaajat, joilla oli naisiesimies.

TAULUKKO 15 Taustamuuttujien vaikutukset esimies-alaisuuden laadun arviointeihin

<b>Esimies-alaisuuden laatu</b>						
Taustamuuttuja	Ka.	Kh.	F	p	$\eta^2$	Parivertailut
<b>Organisaatio A</b>						
<b>Esimiesasema</b>			4,48	0,035	0,009	
1. Kyllä	4,12	0,8				
2. Ei	3,84	0,87				
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			5,68	0,018	0,012	
1. Nainen	3,99	0,93				
2. Mies	3,8	0,82				
<b>Organisaatio B</b>						
<b>Työkokemus nykyisissä tehtävissä</b>			6,98	0,001	0,103	2>3**
1. 1-5 vuotta	4,09	0,73				
2. 6-10 vuotta	4,27	0,64				
3. Yli 10 vuotta	3,55	1,08				
<b>Työtehtävä</b>			5,4	0,022	0,042	
1. Asiantuntija	3,94	0,87				
2. Johtaja	4,4	0,51				
<b>Organisaatio C</b>						
<b>Esimiehen sukupuoli</b>			4,97	0,028	0,041	
1. Nainen	3,27	0,93				
2. Mies	3,81	0,82				

Parivertailut (Bonferroni / Dunnettes T3)

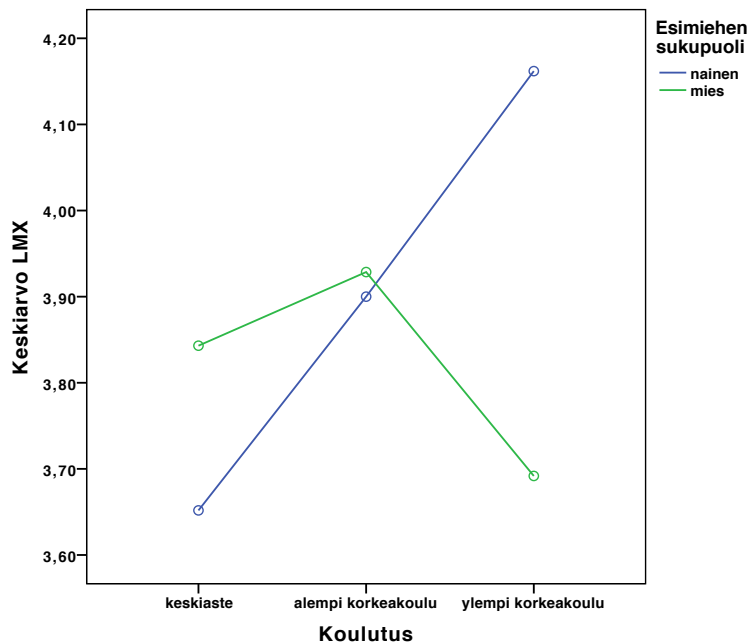
\*\*\* $p < 0,001$ , \*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,5$

Organisaatio A: suuri julkinen organisaatio (N=477)

Organisaatio B keskisuuri yksityinen yritys (N=124)

Organisaatio C: suuri yksityinen yritys (N=118)

Tutkimuksessa haluttiin vielä selvittää taustamuuttujaparien yhteisvaikutuksia esimies-alaisuuden laadun arviointeihin. Ainoastaan organisaatiossa A esimiehen sukupuoli ja vastaajan koulutus -taustamuuttujaparilla oli merkitsevä yhteisvaikutus  $F(2, 471)=6,267$ ,  $p=0,002$ ,  $\eta^2=0,026$  (Kuvio 9). Taustamuuttujapari vaikutti siten, että keskiasteen suorittaneet vastaajat arvioivat esimiesalaissuhteen laadukkaammaksi, kun heillä oli miesesimies. Alemman korkeakoulun suorittaneilla esimiehen sukupuoli ei vaikuttanut juuri lainkaan arviointeihin, mutta ylemmän korkeakoulun suorittaneet arvioivat esimies-alaisuuden laadun puolestaan huomattavasti paremmaksi, kun esimiehenä toimi nainen.



KUVIO 9 Esimiehen sukupuolen ja koulutuksen yhteisvaikutus esimies-alaisuuden laadun arvioihin organisaatiossa A (suuri julkinen organisaatio)

#### 4.4 Ilmiöiden väliset yhteydet

Ilmiöiden välisten suhteiden tarkasteleminen aloitettiin tutkimalla päämuuttujien välisiä riippuvuuksia Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Tulosten mukaan kaikki tutkimuksen päämuuttujat korreloivat tilastollisesti merkitsevästi toisiinsa. Organisaatiossa A eettinen organisaatiokulttuuri korreloi korkeasti sekä esimies-alaisuuden laatuun, että organisaatioluottamukseen. Esimies-alaisuuden laadun ja organisaatioluottamuksen välillä korrelaatio on melko korkea. Lisäksi eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista kaikki muut paitsi läpinäkyvyys ja toteutettavuus korreloivat joko korkeasti tai melko korkeasti toisiinsa. Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista erittäin korkeasti toisiinsa korreloivat toiminnan seuraukset ja keskusteltavuus.

Organisaatiossa B eettinen organisaatiokulttuuri, esimies-alaisuuden laatu ja organisaatioluottamus korreloivat kaikki korkeasti toisiinsa. Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista korkeasti tai melko korkeasti korreloivat kaikki muut osa-alueet paitsi toteutettavuus selkeyden, esimiehen esimerkin ja läpinäkyvyyden kanssa.

Organisaatiossa C eettinen organisaatiokulttuuri korreloi korkeasti esimies-alaisuuden laatuun ja organisaatioluottamukseen. Esimies-alaisuuden laadun ja organisaatioluottamuksen välinen riippuvuus on melko korkea. Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista melko korkeasti tai korkeasti korreloivat kaikki muut paitsi selkeys johdon esimerkin, toteutettavuuden ja organisaation

tuen kanssa. Toteuttavuuden ja johdon esimerkin välinen korrelaatio jäi matalaksi. Tarkemmin päämuuttujien välisiä korrelaatioita voi tarkastella taulukosta 16.

TAULUKKO 16 Muuttujien väliset korrelaatiot

**ORGANISAATIO A (N=477)**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. CEV												
2. LMX	,643**											
3. Organisaatioluottamus	,719**	,580**										
4. Selkeys	,715**	,495**	,468**									
5. Esimiehen esimerkki	,757**	,722**	,526**	,498**								
6. Johdon esimerkki	,788**	,471**	,562**	,516**	,614**							
7. Toteuttavuus	,622**	,368**	,420**	,426**	,435**	,458**						
8. Organisaation tuki	,788**	,424**	,629**	,406**	,541**	,646**	,421**					
9. Läpinäkyvyys	,762**	,431**	,506**	,471**	,476**	,529**	,341**	,554**				
10. Keskusteltavuus	,908**	,530**	,667**	,545**	,606**	,656**	,487**	,720**	,695**			
11. Toiminnan seuraukset	,894**	,576**	,679**	,571**	,622**	,674**	,464**	,653**	,675**	,829**		
12. Tunnepuusteinen luottamus	,679**	,585**	,891**	,421**	,511**	,526**	,360**	,574**	,462**	,659**	,672**	
13. Tietoperusteinen luottamus	,519**	,368**	,794**	,368**	,361**	,413**	,353**	,481**	,387**	,443**	,451**	,433**

\*\*p<0,01

**ORGANISAATIO B (N=124)**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. CEV												
2. LMX	,648**											
3. Organisaatioluottamus	,734**	,661**										
4. Selkeys	,761**	,455**	,447**									
5. Esimiehen esimerkki	,795**	,693**	,615**	,576**								
6. Johdon esimerkki	,794**	,429**	,599**	,501**	,661**							
7. Toteuttavuus	,577**	,288**	,434**	,275**	,394**	,463**						
8. Organisaation tuki	,874**	,613**	,717**	,629**	,718**	,719**	,415**					
9. Läpinäkyvyys	,688**	,426**	,455**	,491**	,411**	,455**	,226**	,573**				
10. Keskusteltavuus	,889**	,595**	,702**	,545**	,628**	,654**	,508**	,753**	,594**			
11. Toiminnan seuraukset	,889**	,542**	,648**	,635**	,649**	,688**	,429**	,722**	,619**	,795**		
12. Tunnepuusteinen luottamus	,647**	,631**	,892**	,307**	,491**	,536**	,458**	,627**	,416**	,661**	,585**	
13. Tietoperusteinen luottamus	,637**	,517**	,854**	,488**	,591**	,511**	,290**	,626**	,378**	,560**	,546**	,527**

\*\*p<0,0, \*p<0,05

**ORGANISAATIO C (N=118)**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. CEV												
2. LMX	,726**											
3. Organisaatioluottamus	,706**	,542**										
4. Selkeys	,693**	,630**	,437**									
5. Esimiehen esimerkki	,803**	,763**	,521**	,473**								
6. Johdon esimerkki	,710**	,321**	,410**	,303**	,549**							
7. Toteuttavuus	,683**	,542**	,590**	,379**	,564**	,395**						
8. Organisaation tuki	,805**	,435**	,674**	,394**	,551**	,597**	,590**					
9. Läpinäkyvyys	,817**	,546**	,545**	,551**	,591**	,502**	,499**	,689**				
10. Keskusteltavuus	,885**	,600**	,674**	,488**	,656**	,625**	,542**	,712**	,679**			
11. Toiminnan seuraukset	,869**	,622**	,575**	,543**	,688**	,641**	,444**	,630**	,677**	,780**		
12. Tunnepuusteinen luottamus	,729**	,612**	,893**	,459**	,546**	,480**	,537**	,650**	,558**	,691**	,636**	
13. Tietoperusteinen luottamus	,513**	,336**	,875**	,309**	,370**	,237**	,505**	,539**	,400**	,494**	,371**	,565**

\*\* p<0,01



Seuraavaksi tarkasteltiin taustamuuttujien yhteyksiä tutkittaviin ilmiöihin, jotta voitiin valita kontrolloitavat muuttujat myöhempään regressioanalyysin. Koska taustamuuttujat ovat järjestysasteikollisia, riippuvuuden selvittämiseen käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Taustamuuttujien korrelaatioita eettisen organisaatiokulttuurin eri osa-alueisiin ei tutkittu, sillä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet ovat regressiomallissa selittäviä muuttujia. Aikaisemmin tutkittiin jo taustamuuttujien selitystasetta eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueisiin. Selitystasheet jäivät melko mataliksi, joten voidaan olettaa, että taustamuuttujat eivät korreloi niin voimakkaasti eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueisiin, että ne aiheuttaisivat multikollineaarisuutta ja sitä kautta heikentäisivät mallin luotettavuutta.

Tulosten mukaan organisaatiossa A eettiseen organisaatiokulttuuriin korreloivat tilastollisesti merkitsevästi vastaajan työtehtävä, esimiesasema ja esimiehen sukupuoli. Esimies-alaisuuden laatuun korreloivat esimiesasema ja esimiehen sukupuoli. Organisaatioluottamukseen ja tunneperäiseen luottamukseen korreloivat samat taustamuuttujat eli työkokemus nykyisissä tehtävissä, työtehtävä, esimiesasema ja esimiehen sukupuoli. Tietoperusteiseen luottamukseen ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi mikään taustamuuttuja.

Organisaatiossa B eettisen organisaatiokulttuuriin korreloivat myös työtehtävä, esimiesasema ja esimiehen sukupuoli. Esimies-alaisuuden laatuun korreloi ainoastaan työtehtävä. Organisaatioluottamukseen ja tunneperusteiseen luottamukseen korreloivat vastaajan sukupuoli ja työtehtävä. Tietoperäiseen luottamukseen korreloi ainoastaan työtehtävä.

Organisaatiossa C eettisen organisaatiokulttuuriin korreloi ainoastaan työtehtävä. Organisaatioluottamukseen ja tunneperusteiseen luottamukseen korreloi ainoastaan esimiehen sukupuoli. Esimies-alaisuuden laatuun ja tietoperäiseen luottamukseen ei korreloinut mikään taustamuuttuja.

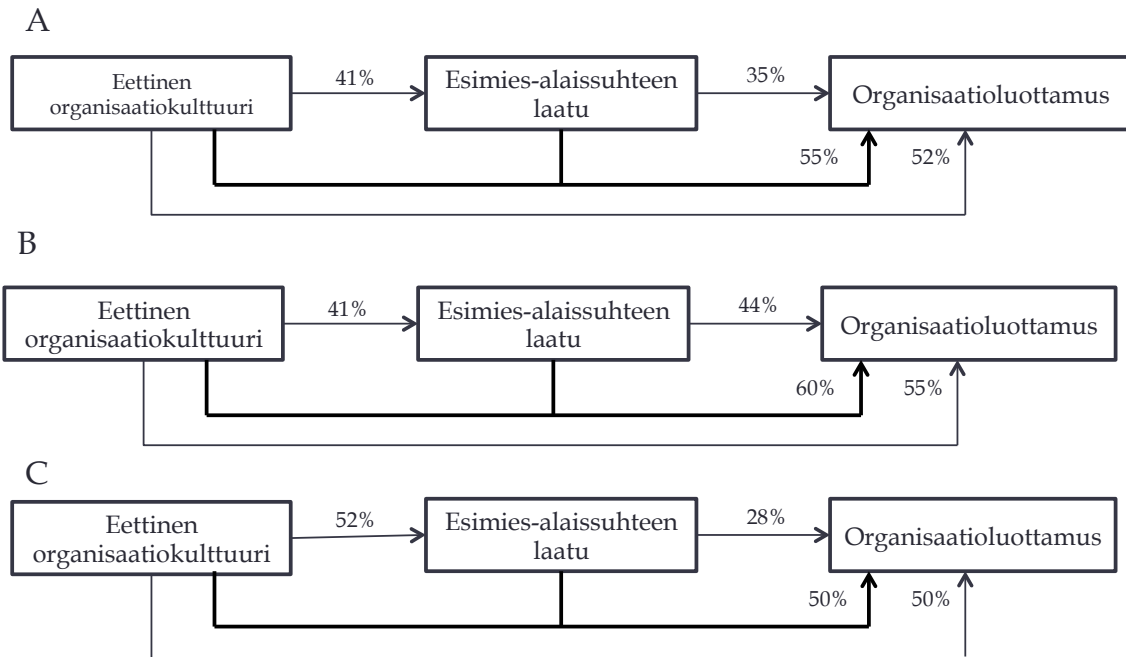
Regressioanalyysin mukaan havaintoja tulisi olla vähintään 40 jokaista malliin tulevaa muuttujaa kohden (Metsämuuronen 2011, 714). Koska organisaatiossa B ja C havainnot eivät riittäisi kaikkien päämuuttujien kanssa korreloivien taustamuuttujien mukaan ottamiseen, päätettiin valita myöhempään analyysiin kontrolloitavaksi ne taustamuuttujat, jotka korreloivat tilastollisesti merkitsevästi vähintään yhteen päämuuttujaan kaikissa organisaatiossa. Täten taustamuuttujista jatkoanalyysiin kontrolloitaviksi muuttujiksi valittiin työtehtävä ja esimiehen sukupuoli. Tarkemmin taustamuuttujien yhteyksiä toisiinsa ja päämuuttujiin voi tarkastella liitteestä 2.

### *Regressioanalyysit*

Tutkimuksessa muodostetun mallin sopivuutta ja tarkemmin ilmiöiden välisiä yhteyksiä tutkittiin regressioanalyysillä. Esimiehen sukupuolen ja työtehtävän vaikutus kontrolloitiin yllä olevien perustelujen mukaisesti. Kuvasta 6 voi nähdä regressioanalyysin tulokset neljälle mallille kolmessa organisaatiossa. Kuvassa näkyy ainoastaan mallien selitystasheet. Tarkemmin beeta, T-arvot ja vapausasteet voi katsoa liitteestä 3.

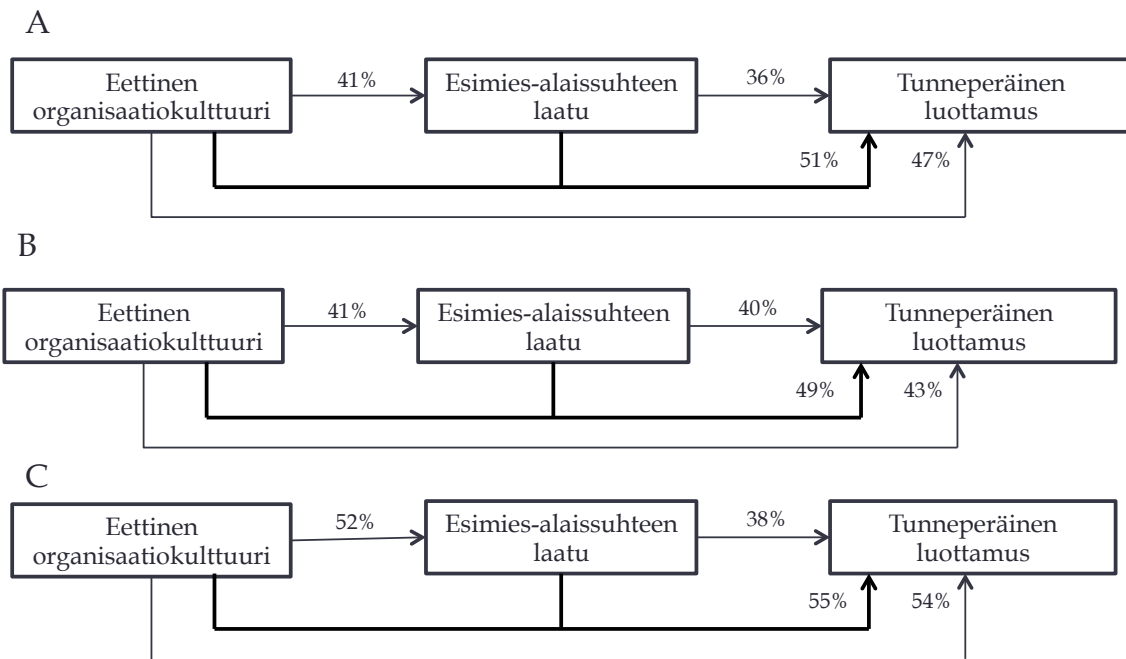
Eettinen organisaatiokulttuuri selittää esimies-alaisuuden laadusta organisaatioissa A ja B 41% ja organisaatiossa C 52%. Organisaatioluottamuksesta

eettinen organisaatiokulttuuri pystyi selittämään organisaatiossa A 52%, organisaatiossa B 55% ja organisaatiossa C 50%. Esimies-alaisuuden laatu puolestaan selitti organisaatioluottamusta organisaatiossa A 35%, organisaatiossa B 44% ja organisaatiossa C 28%. Parhaiten organisaatioluottamusta selittivät organisaatioissa A ja B mallit, joissa oli selittävinä muuttujina sekä eettinen organisaatiokulttuuri että esimies-alaisuuden laatu. Organisaatiossa C esimies-alaisuuden lisääminen malliin selittäväksi muuttujaksi ei nostanut mallin selityssastetta (Liite 3).

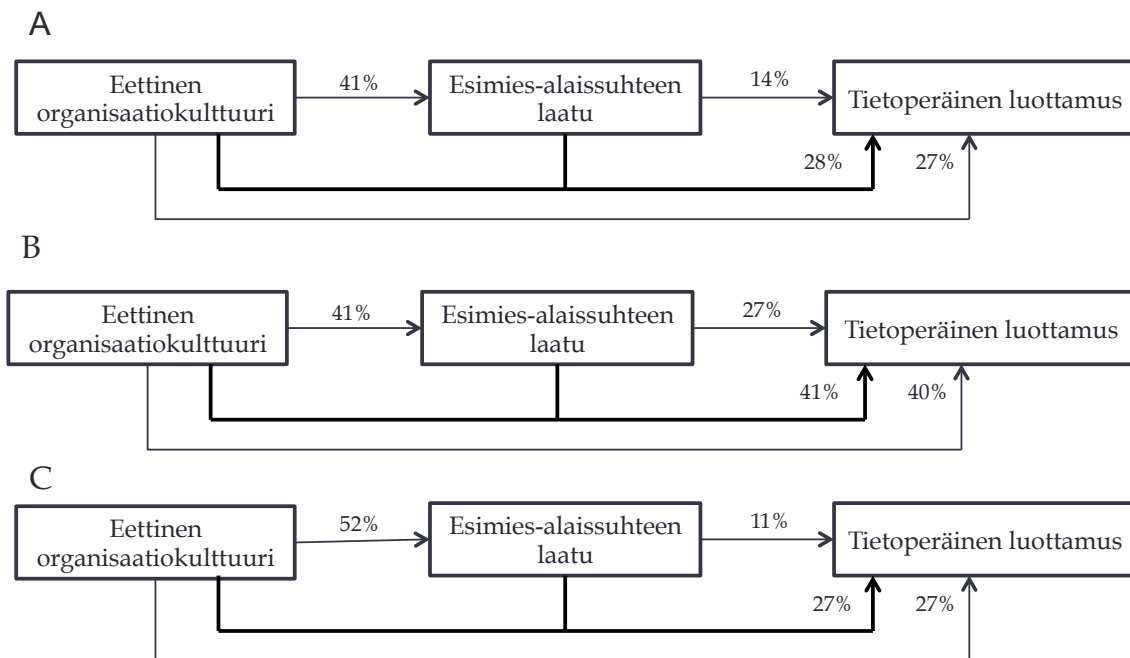


KUVIO 10 Ilmiöiden väliset suhteet (Organisaatioluottamus)

Seuraavaksi tarkasteltiin mallien selitysvoimaa erikseen tunne- ja tietoperusteiselle luottamukselle. Tunneperusteista luottamusta selittää kaikissa organisaatioissa parhaiten malli, jossa selittävinä muuttujina on kontrollimuuttujien lisäksi sekä eettinen organisaatiokulttuuri että esimies-alaisuuden laatu. Organisaatiossa A ne yhdessä selittävät 51%, organisaatiossa B 49% ja organisaatiossa C 55% tunneperusteisesta organisaatioluottamuksesta. Selityssasteet laskivat huomattavasti, kun selitettäväksi muuttujaksi vaihdettiin tietoperäinen luottamus. Parhaiten tietoperäistä luottamusta selittää organisaatiossa A ja B malli, jossa selittävinä muuttujina ovat sekä eettinen organisaatiokulttuuri että esimies-alaisuuden laatu. Mallin selityssosuus organisaatiossa A on 28% ja organisaatiossa B 41%. Organisaatiossa C eettinen organisaatiokulttuuri yksinään selitti yhtä paljon tietoperäistä luottamusta kuin eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaisuuden laatu yhdessä (27%). Sekä eettinen organisaatiokulttuuri että esimies-alaisuuden laatu selittivät kaikissa organisaatioissa enemmän tunne- kuin tietoperusteista luottamusta. Tarkemmin selityssosuuksia voi katsoa kuvista 11–12.



KUVIO 11 Ilmiöiden väliset suhteet (Tunneperäinen luottamus)



KUVIO 12 Ilmiöiden väliset suhteet (Tietoperäinen luottamus)

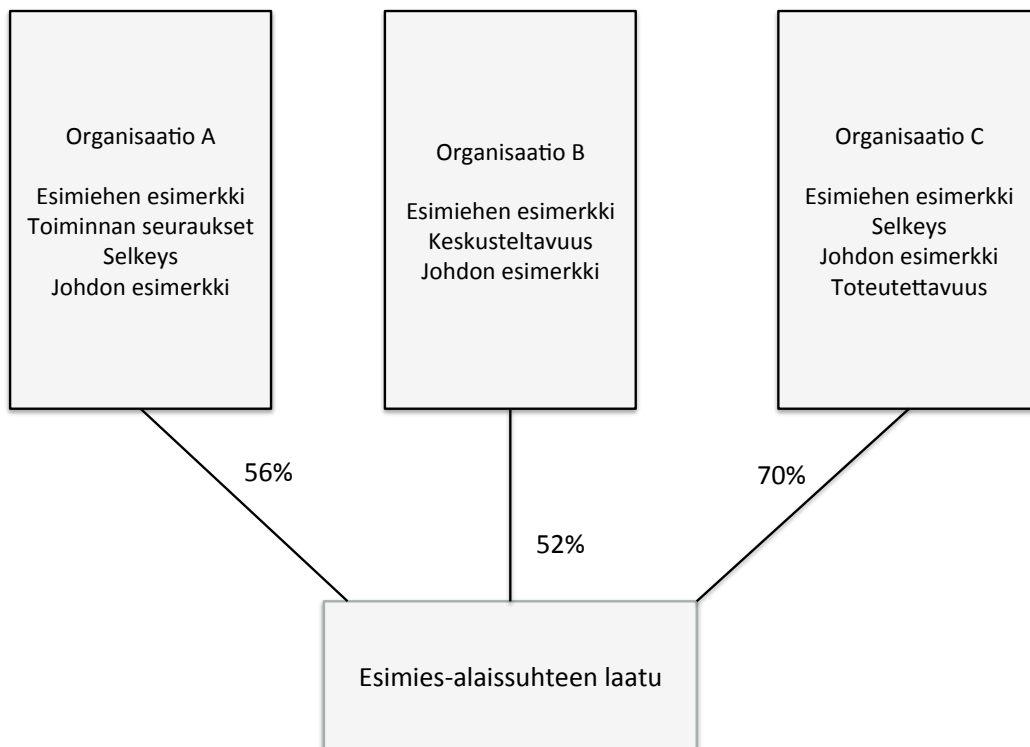
## 4.5 Esimies-alaissuhteen laadulle ja organisaatioluottamukselle keskeisimmät eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat erityisen keskeisiä esimies-alaissuhteen laadulle, organisaatioluottamukselle ja sen osa-alueille. Kontrollimuuttujina käytettiin esimiehen sukupuolta ja työtehtävää. Liitteestä 6 voi katsoa tarkemmin mallien beeta-arvot, mallin sopivuuden ja selitysasteet.

### *Esimies-alaissuhteen laatu*

Parhaiten esimies-alaissuhteen laatua organisaatiossa A selittää malli, jossa eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista selittävinä muuttujina ovat esimiehen esimerkki, toiminnan seuraukset, selkeys ja johdon esimerkki. Malli selitti 56% esimies-alaissuhteen laadusta. Organisaatiossa B paras selitysvoima on mallissa, jossa selittävinä muuttujina ovat esimiehen esimerkki, keskusteltavuus ja johdon esimerkki. Malli selittää 52% esimies-alaissuhteen laadusta. Organisaatiossa C parhaiten esimies-alaissuhteen laatua selittää malli, jossa selittävinä muuttujina ovat esimiehen esimerkki, selkeys, johdon esimerkki ja toteutettavuus, jotka selittävät jopa 70% esimies-alaissuhteen laadusta.

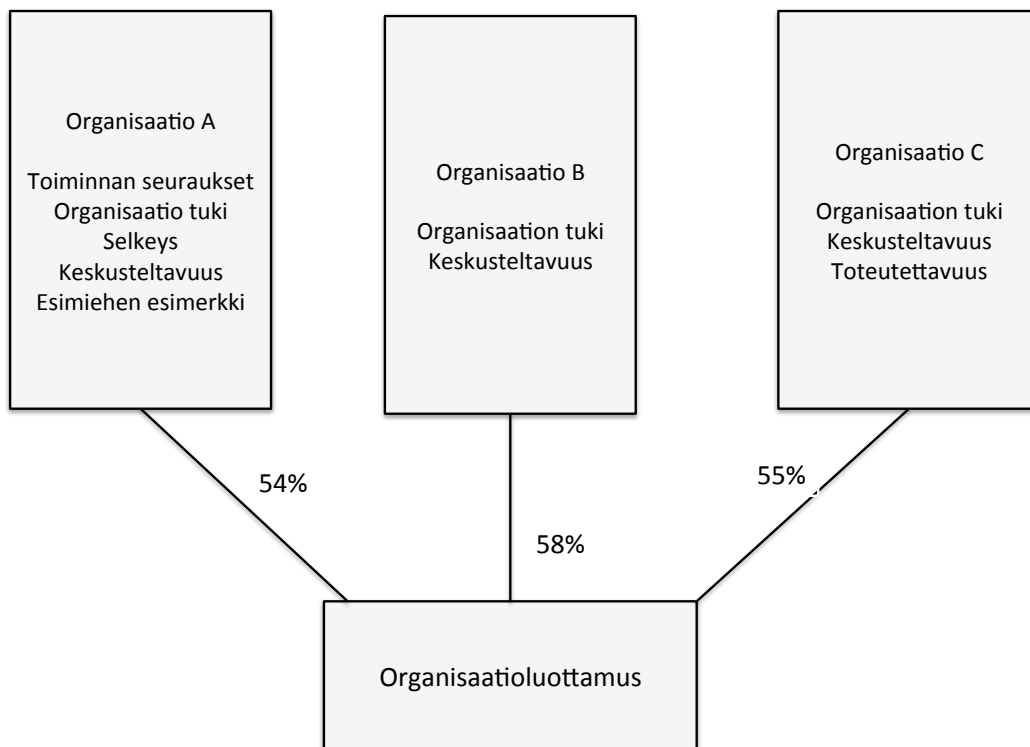
Kaiken kaikkiaan esimiehen esimerkillä oli suurin itsenäinen selitysvoima kaikissa organisaatioissa esimies-alaissuhteen laadulle. Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista läpinäkyvyys ja organisaation tuki eivät olleet keskeisiä esimies-alaissuhteen laadulle missään organisaatiossa.



KUVIO 13 Esimies-alaisuuden laadulle keskeiset eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet

Seuraavaksi tarkasteltiin eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden vaikutuksia organisaatioluottamukseen. Organisaatiossa A parhaiten organisaatioluottamusta selitti malli, jossa selittävinä muuttujina olivat toiminnan seuraukset, organisaation tuki, selkeys, keskusteltavuus ja esimiehen esimerkki. Nämä selittivät yhdessä 54% organisaatioluottamuksesta. Organisaatiossa B malli, jossa selittävinä muuttujina olivat vain organisaation tuki ja keskusteltavuus, selittivät organisaatioluottamuksesta 58%. Organisaatiossa C organisaation tuki, keskusteltavuus ja toteutettavuus selittivät parhaiten organisaatioluottamusta (55%).

Kaiken kaikkiaan organisaation tuki oli keskeinen osa-alue luottamukselle kaikissa organisaatioissa. Myös keskusteltavuus lisäsi selitysvoimaa tilastollisesti merkitsevästi kaikissa organisaatioissa. Sen sijaan johdon esimerkillä ja läpinäkyvyydellä ei ollut organisaatioluottamusta selittävään malliin tilastollisesti merkitsevää selitysvoimaa missään organisaatiossa.

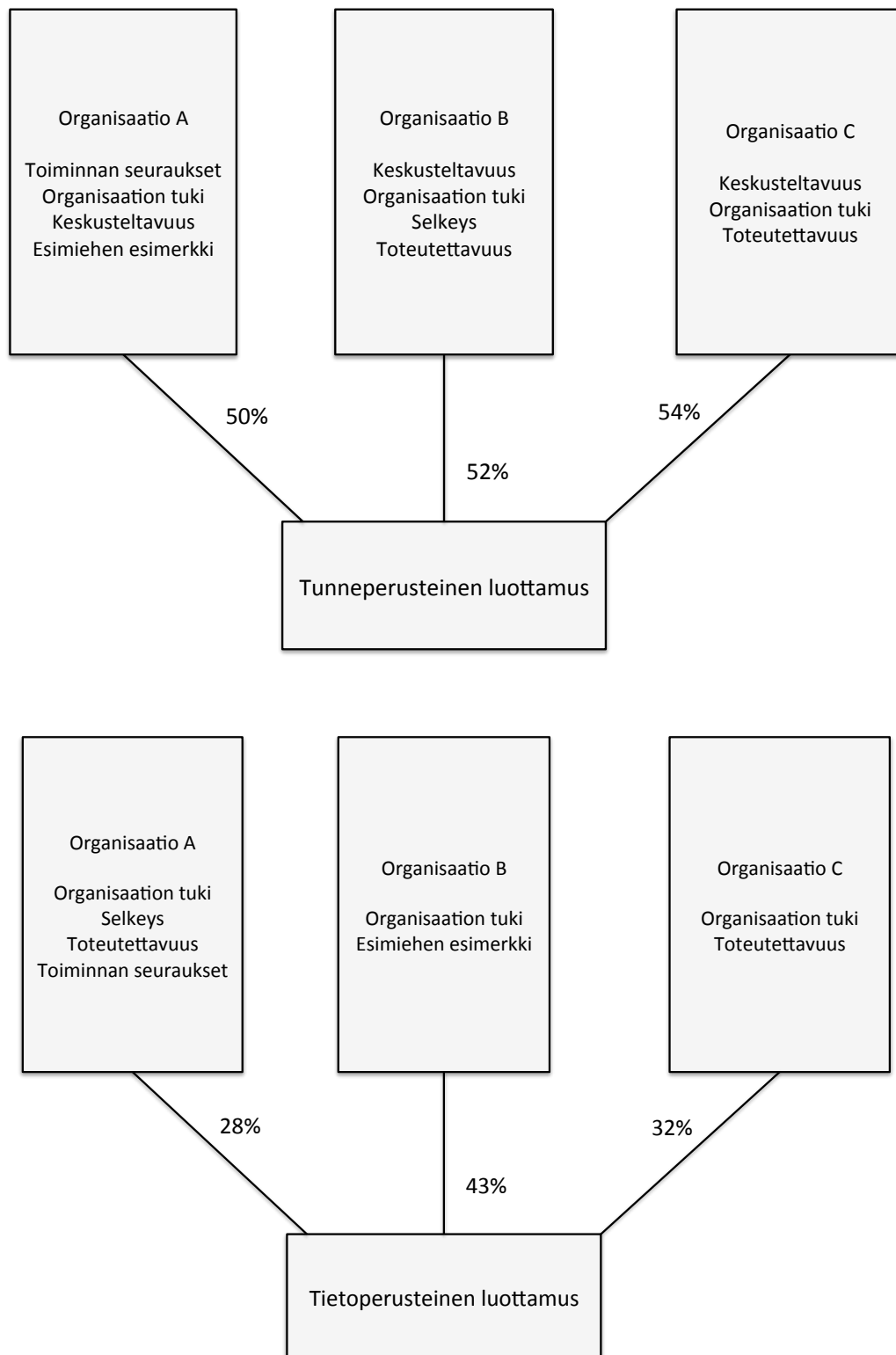


KUVIO 14 Organisaatioluottamukselle keskeiset eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet

Tutkimuksessa haluttiin vielä viimeisenä tutkia, selittääkö eri eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet tunne- ja tietoperusteista luottamusta. Organisaatiossa A tunneperäistä luottamusta selitti eniten malli, jossa oli selittävinä muuttujina toiminnan seuraukset, organisaation tuki, keskusteltavuus ja esimiehen esimerkki. Tietoperäiselle luottamukselle keskeistä olivat puolestaan organisaation tuki, selkeys, toteutettavuus ja toiminnan seuraukset. Malli selitti kuitenkin vain 28% tietoperäisestä luottamuksesta, kun taas tunneperäistä luottamusta selittävän mallin selitysosuus oli 50%.

Organisaatiossa B tunneperäistä luottamusta parhaiten selittävässä mallissa oli mukana keskusteltavuus, organisaation tuki, selkeys ja toteutettavuus. Nämä selittivät yhdessä 52% tunneperäisestä luottamuksesta. Tietoperäistä luottamusta selitti parhaiten malli, jossa oli mukana vain organisaation tuki ja esimiehen esimerkki. Mallin selitysvaikutus oli 43%.

Organisaatiossa C tunneperäistä luottamusta selittivät parhaiten keskusteltavuus, organisaation tuki ja toteutettavuus. Selitysvaikutus mallilla oli 54%. Tietoperäiselle luottamukselle keskeistä sen sijaan oli vain organisaation tuki ja toteutettavuus, jotka selittivät kontrollimuuttujien kanssa 32%. Tarkemmin kuvassa 15 muodostettujen mallien lukuja voi tarkastella liitteestä 8.



KUVIO 15 Tunne- ja tietoperäiselle luottamukselle keskeiset eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuurin eettisyyttä, esimies-alaisuuden laatua ja organisaatioluottamusta. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien perusteella ilmiöiden välisistä suhteista muodostettiin teoreettinen malli, jota tutkittiin empiirisesti kolmessa suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti se, kuinka organisaatiokulttuurin eettisyys ja sen osa-alueet vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin: toisaalta kahdenvälisellä tasolla esimies-alaisuuden laatuun ja toisaalta organisaatiotasolla ihmisten väliseen luottamukseen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineistona käytettiin Jyväskylän yliopiston Organisaation vastuullinen innovointikyvykkyys -projektissa aikaisemmin kerättyä kyselyaineistoa. Tuloksia analysoitiin tilastollisilla menetelmillä organisaatiokohtaisesti.

### 5.1 Keskustelua tuloksista

#### 5.1.1 Vastaajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä, esimies-alaisuuden laadusta ja organisaatioluottamuksesta

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat organisaatiokulttuurin melko eettiseksi kaikissa organisaatioissa, sillä vastaajien arvioiden keskiarvot ylittivät selkeästi asteikon puolenvälin. Tutkimustulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia siitä, että organisaatiokulttuurin eettisyys arvioidaan usein melko hyväksi (Trevino 2004, 77). Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista vastaajat kokivat selkeyden sekä esimiehen esimerkin toteutuvan parhaiten ja läpinäkyvyyden huonoiten kaikissa organisaatioissa. Lisäksi vastaajat kokivat organisaation tuen ja toiminnan seurauksien toteutuvan keskimäärin hieman heikommin kuin muiden eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että organisaatioiden työntekijät olivat usein tietoisia eettisistä säännöistä ja odotuksista ja että suurin osa heidän esimiehistään käyttäytyi näiden odotusten mukaisesti, mutta toiminnan seurauksiin ja seurausten läpinäkyvyy-



teen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tutkimustulokset ovat samankaltaisia Huhtalan ym. (2011, 238) tutkimuksen kanssa, jossa tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta johtajien hyvinvointiin. Myös johtajat arvioivat keskimäärin selkeyden toteutuvan parhaiten ja organisaation tuen sekä läpinäkyvyyden toteutuvan heikoimmin eettisen organisaatiokulttuurin osalualueista.

Organisaatiot erosivat toisistaan siten, että organisaatiossa B (keskisuuri yksityinen yritys) vastaajien arviot melkein kaikista eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista olivat keskimäärin myönteisempiä kuin organisaatiossa A (suuri julkinen organisaatio) ja C (suuri yksityinen organisaatio). Ainoastaan toteutettavuus ja selkeys arvioitiin toteutuvan hieman paremmin organisaatiossa A.

Tutkituissa organisaatioissa organisaatioluottamus koettiin keskimäärin hyväksi ja esimies-alaisuuden laatu korkealaatuiseksi, sillä vastaajien kesiarvot ylittivät molemmissa mittareissa selkeästi asteikon puolenvälin. Organisaatiot erosivat toisistaan siten, että organisaatioissa B vastaajat kokivat enemmän organisaatioluottamusta kuin organisaatioissa A ja C. Sen sijaan esimies-alaisuuden laadun arvioinneissa ei ollut merkittäviä eroja organisaatioiden välillä. Kun tarkasteltiin luottamuksen osa-alueita, organisaatiot erosivat siten, että organisaatioissa A ja C vastaajat kokivat hieman enemmän tunne- kuin tietoperäistä luottamusta, kun taas organisaatiossa B tietoperäinen luottamus arvioitiin melko paljon paremmaksi kuin tunneperäinen luottamus.

Kaiken kaikkiaan vastaajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista, esimies-alaisuuden laadusta ja organisaatioluottamuksesta olivat positiivisia. Trevinon ym. (2008, 235) mukaan organisaation jäsenet näkevät usein oman työpaikkansa positiivisessa valossa, koska myönteiset käsitykset työpaikasta vaikuttavat myös käsitykseen omasta identiteetistä. Se, miksi vastaajien arviot kaikista ilmiöistä olivat keskimäärin myönteisempiä organisaatiossa B, tukee tutkimuksen johtopäätöstä siitä, että ilmiöt ovat myönteisesti yhteydessä toisiinsa. Organisaatio B oli keskisuuri, kun taas organisaatio A ja C olivat suuria organisaatioita. Organisaation koko tuskin kuitenkaan ratkaisevasti selittää eroja organisaatioiden välillä. Sen sijaan eroja arvioinneissa voi selittää se, että organisaatiossa B kyselyyn vastasi enemmän johtaja -asemassa olevia kuin organisaatioissa A ja C. Johtajien arviot organisaatioista ovat usein ylipäätään myönteisempiä kuin muiden organisaation työntekijöiden. Aseman vaikutusta arviointeihin on pohdittu enemmän kappaleessa 5.1.2.

### **5.1.2 Taustamuuttujien vaikutukset vastaajien arviointeihin**

Taustamuuttujia, jotka vaikuttivat vastaajien arviointeihin tilastollisesti merkittävästi, on kuvattu tiivistetysti taulukossa 17. Tuloksia arvioidessa täytyy kuitenkin huomioida, että kaiken kaikkiaan taustamuuttujien selitysprosentit jäivät melko pieniksi. On huomattava, että eettisen organisaatiokulttuurin osalualueista toteutettavuuteen ja organisaation tukeen vaikuttivat vähiten vastaajien taustamuuttujat. Kuten taulukosta voi nähdä, työtehtävä, esimiesasema ja esimiehen sukupuoli vaikuttivat kaiken kaikkiaan eniten vastaajien arviointeihin eettisestä organisaatiokulttuurista ja sen osalualueista, organisaatioluottamuk-

sesta ja sen osa-alueista sekä esimies-alaisuuden laadusta. Koska edellä mainitut muuttajat vaikuttivat saman organisaation sisällä samalla tavalla eri ilmiöihin, voidaan päätellä, että mainitut taustamuuttajat vaikuttavat ylipäättään arviointeihin samassa organisaatiossa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Seuraavaksi esittelen keskeisimmät johtopäätökset taustamuuttajien vaikutuksista.

Taulukko 17 Tiivistelmä taustamuuttajien vaikutuksista

	SUKUPUOLI	IKÄ	KOULUTUS	TYÖKOKEMUS KOKONAISUU- DESSAAN	TYÖKOKEMUS NYKYISISSÄ TEHTVISSÄ	TYÖTEHTÄVÄ	ESIMIES- ASEMA	ESIMIEHEN SUKUPUOLI	SAMA PAIKKAKUNTA ESIMIEHEN KANSSA
CEV						A+B+C	A+B	B	
SELKEYS				A+C		A+B	A		
ESIME		C	B			B	A+B	A+C	
ESIMJ		C	B			A+C	C	B	
TOTEU			B						
TUKI									A
LAPINAK					C	A	A	B	
KESKUS	A+C				B	A+B+C	A+B	C	
TOIMSEUR	A					A+B+C	A+B		
TRUST	B		B		A+B	A+B	A+B	C	
TUNNE	B			A	A+B	A+B	A	C	
TIETO					B	B	B		
LMX					B	B	A	A+C	

CEV=eettinen organisaatiokulttuuri, ESIME=esimiehen esimerkki, ESIMJ=johdon esimerkki, TOTEU=toteutettavuus, TUKI=organisaation tuki, LAPINAK=läpinäkyvyys, KESKUS=keskusteltavuus, TOIMSEUR=toiminnan seuraukset, TRUST=organisaatioluottamus, TUNNE=tunneperusteinen luottamus, TIETO= tietoperusteinen luottamus, LMX=esimies-alaisuuden laatu

### *Johtajien ja esimiesasemassa olevien arvioinnit myönteisimpiä*

Johtajien ja esimiesasemassa olevien vastaajien arvioinnit organisaatiokulttuurin eettisyydestä ja sen osa-alueista, tunne- ja tietoperusteisesta organisaatioluottamuksesta ja esimies-alaisuuden laadusta olivat keskimäärin myönteisempiä kuin asiantuntijoiden tai toimihenkilöiden arviot. Kaiken kaikkiaan työtehtävä vaikutti enemmän vastaajien arviointeihin kuin esimiesasema, sillä sen selitysosuudet olivat suurempia. Tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimuksien kanssa. Myös Trevinon & Brown (2004, 39) tutkimuksen mukaan arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä olivat sitä parempia, mitä korkeammassa asemassa vastaajat olivat. Tutkimustuloksia voi selittää se, että tieto organisaation epäeettisistä toimintatavoista jää helposti jumiin organisaation alemmille tasoille (Trevino & Brown 2004, 78). Voi olla, että johtajille ei heidän asemansa takia uskalleta kertoa kaikkea tai asioita kaunistellaan, koska uskotaan, etteivät johtajat halua kuulla kielteisiä asioita organisaatiosta. Johtajien myönteisiä arviointeja voi selittää myös se, että johtajat haluavat itse suojella organisaatioita ja samalla itseään (Trevino ym. 2008, 233). Arvioidessaan organisaatiota johtajat arvioivat lopulta myös omaa toimintaansa.

### *Esimiehen sukupuoli vaikuttaa arviointeihin eri tavalla eri organisaatioissa*

Organisaatiossa A ja B naisiesimies vaikutti myönteisesti kokemuksiin organisaatiokulttuurin eettisyydestä ja sen osa-alueista, kun taas organisaatiossa C vastaajat, joilla oli miesesimies, kokivat eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden toteutuvan paremmin. Organisaatioluottamukseen ja tunneperäiseen luottamukseen esimiehen sukupuoli vaikutti siten, että organisaatioissa B ja C vastaajat antoivat paremmat arviot, jos heillä oli miesesimies. Tulokset esimie-

hen sukupuolen vaikutuksesta organisaatioluottamukseen eroavat Koivumäen (2008, 244) tutkimustuloksista, joiden mukaan esimiehen sukupuoli ei vaikuttanut esimieheen kohdistuvaan tai horisontaaliseen luottamukseen organisaatiossa.

Esimies-alaisuhde puolestaan koettiin korkealaatuisemmaksi organisaatiossa A, jos vastaajalla oli naisiesimies ja organisaatiossa C paremmaksi, jos vastaajalla oli miesesimies. Esimiehen sukupuolella näyttää tutkimustulosten mukaan olevan enemmän merkitystä esimies-alaisuuden laadulle kuin esimerkiksi vastaajan omalla sukupuolella. Alaisen ja esimiehen sama sukupuoli ei vaikuttanut merkittävästi alaisen arvioihin esimies-alaisuuden laadusta. Tutkimustulokset tukevat Breukelen ym. (2006, 300) tutkimusta, jonka mukaan korkealaatuisissa esimies-alaisuudessa demograafista samankaltaisuutta tärkeämpää näyttää olevan samankaltaisuus arvoissa ja asenteissa.

Kaiken kaikkiaan se, että esimiehenä oli nainen, vaikutti organisaatiossa A aina myönteisesti vastaajien arviointeihin, kun taas organisaatiossa C vaikutus oli kielteinen. Mahdollinen selittävä tekijä voi olla Moss Kanterin (1977) "token"-teoria, jonka mukaisesti selvänä vähemmistönä olevaan ryhmään (tässä tapauksessa naisiesimiehet) suhtaudutaan eri tavalla kuin enemmistöön. Moss Kanterin mukaan suhtautumiseroihin vaikuttaa kolme tekijää: vähemmistöryhmän edustajaan ja hänen toimintaansa kiinnitetään enemmän huomiota, sukupuolten välisiä eroja ylikorostetaan ja vähemmistöedustajan katsotaan edustavan koko ryhmäänsä. Organisaatiossa C naisiesimiehiä oli vain 18%. Moss Kanterin teoriaa mukaillen naisiesimiesten toimintaan saatetaan suhtautua organisaatiossa C kriittisemmin kuin miesesimiesten toimintaan. Lisäksi se, että esimies kuuluu vähemmistöryhmään, voi aiheuttaa suorituspainetta esimiehelle ja vaikuttaa siten esimies-alaisuuden laatuun. Moss Kanterin mukaan ryhmä on tasapainossa vasta kun pienemmän sukupuoliryhmän edustajia on vähintään 40%. (Moss Kanter 1997, 965-968.) Organisaatiossa A naisiesimiehiä oli 36%, mikä osaltaan vahvistaisi teoriaa.

Tuloksia voisi selittää myös koulutuserot organisaatioiden työntekijöiden välillä. Koulutuksella ja esimiehen sukupuolella todettiin olevan yhteisvaikutusta esimies-alaisuuden laatuun organisaatiossa A siten, että vain keskiasteen suorittaneet vastaajat arvioivat keskimäärin esimiesalaisuuden korkealaatuisemmaksi, jos heillä oli miesesimies, kun taas korkeasti koulutetut arvioivat esimiesalaisuuden keskimäärin korkealaatuisemmaksi, jos heillä oli naisiesimies. Organisaatiossa C samalla taustamuuttujaparilla ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteisvaikutusta, mutta kyseessä voisi olla sama taustalla vaikuttava ilmiö, koska organisaatiossa C vastaajista 9% oli käynyt ylempään korkeakoulun, kun taas organisaatiossa A vastaava prosentti oli 50%.

#### *Alle 10 vuotta nykyisissä työtehtävissä työskennelleiden arviot myönteisempiä*

Organisaatioissa A ja B työkokemus nykyisissä tehtävissä oli aseman ohella yksi kokemukseen organisaatioluottamuksesta eniten vaikuttavista tekijöistä. Molemmissa organisaatioissa yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot olivat kielteisimpiä. Yli 10 vuotta nykyisissä tehtävissä työskennelleiden arviot olivat kielteisimpiä myös esimies-alaisuuden laadusta ja keskustelta-

vuudesta organisaatiossa B sekä läpinäkyvyydestä organisaatiossa C. Koivumäen (2008, 245) tutkimuksessa alle 30-vuotiaat työntekijät luottivat toisiinsa enemmän kuin vanhemmat työntekijät. Vanhemmat työntekijät ovat luultavasti työskennelleet keskimäärin myös pidempään samoissa työtehtävissä, joten tutkimustulokset ovat samansuuntaisia. Allercon & van Breukelen (2000) tutkimuksen mukaan alaisilla, jotka johtaja oli itse valinnut tehtävään, oli keskimäärin korkealaatuisempi suhde esimieheen kuin alalla pidempään olleilla työntekijöillä (van Breukelen ym. 2006, 301). Voidaan olettaa, että esimies on harvemmin rekrytoinut itse alaisen, jos alainen on työskennellyt jo vuosia nykyisissä tehtävissä. Täten tutkimustulokset voidaan nähdä tukevan myös Allercon ja van Breukelenin aikaisempaa tutkimusta.

*Esimiehen kanssa eri paikkakunnalla työskentelevien naisesimiesten alaisten kokemukset organisaatiokulttuurin eettisyydestä ja organisaatioluottamuksesta muita myönteisempiä*

Esimiehen sukupuolella tai sillä, työskenteleekö vastaaja samalla paikkakunnalla esimiehensä kanssa, ei ollut yksinään vaikutusta organisaatioluottamuksen ja organisaatiokulttuurin eettisyyden kokemuksiin, mutta taustamuuttujaparilla näytti olevan mielenkiintoinen yhteisvaikutus sekä organisaatiokulttuurin eettisyyden että organisaatioluottamuksen arviointeihin organisaatiossa A. Taustamuuttujapari vaikutti samalla tavalla molempiin ilmiöihin. Kun vastaaja työskenteli samalla paikkakunnalla, arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä ja organisaatioluottamuksesta olivat keskimäärin melko samanlaisia, mutta jos vastaaja työskenteli eri paikkakunnalla, vastaajat, joilla oli naisesimies, kokivat organisaatiokulttuurin eettisemmäksi ja organisaatioluottamusta enemmän kuin vastaajat, joilla oli miesesimies. Taustamuuttujaparin vaikutusta on vaikea selittää, sillä paikkakunta tai esimiehen sukupuoli eivät yksinään vaikuttaneet kokemuksiin luottamuksesta tai organisaatiokulttuurin eettisyydestä organisaatiossa A. Kaiken kaikkiaan taustamuuttujapari selitti kuitenkin vain noin 1% arvioinneista. Taustamuuttujaparin vaikutusta organisaatiossa B ja C ei voitu tutkia, sillä vastaajilta ei kysytty kysymystä paikkakunnasta. Paikkakunnan ja esimiehen sukupuolen yhteisvaikutusta sekä sitä, miksi se vaikuttaa myönteisesti arviointeihin, olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin jatkossa.

### 5.1.3 Ilmiöiden väliset suhteet

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten eettinen organisaatiokulttuuri, esimiesalaisuuden laatu ja organisaatioluottamus ovat yhteydessä toisiinsa. Ilmiöiden välisistä suhteista muodostettiin teoreettinen malli kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimuksien avulla. Empiiriset tutkimustulokset tukivat tutkimuksessa muodostettua teoreettista mallia kaikissa kolmessa asiantuntijaorganisaatioissa.

Tutkimuksessa huomattiin eettisen organisaatiokulttuurin olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin kaikissa organisaatioissa. Tämä vahvistaa hypoteesin H1 ja sen alahypoteesit H1a ja H1b. Tutkimus tukee Pucetaiten ym. (2010, 206.) tutkimusta, jossa orga-

nisaation eettisten käytäntöjen todettiin vaikuttavan myönteisesti sekä tunne- että tietoperäiseen organisaatioluottamukseen.

Eettinen organisaatiokulttuuri, sisältäen kaikki sen osa-alueet, selitti parhaiten organisaatioluottamusta kokonaisuudessaan. Kun vertailtiin selitysprosentteja tunne- ja tietoperusteiselle luottamukselle erikseen huomattiin, että organisaatiokulttuurin eettisyys vaikuttaa enemmän työntekijöiden tunne- kuin tietoperusteiseen luottamukseen.

Eettisen organisaatiokulttuurin huomattiin parantavan myös esimies-alaisuuden laatua kaikissa organisaatioissa. Tämä vahvistaa hypoteesin H2. Tutkimustulos tukee aikaisemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia, että kahdenvälisiin esimies-alaisuuteisiin vaikuttavat myös organisaation kontekstitekijät (mm. Green ym. 1996, 203).

Myös esimies-alaisuuden laadun todettiin parantavan organisaatioluottamusta ja sen molempia osa-alueita kaikissa kolmessa organisaatioissa. Tämä vahvistaa hypoteesin H3 ja sen alahypoteesit H3a ja H3b. Esimies-alaisuuden laatu vaikutti eettisen organisaatiokulttuurin kaltaisesti enemmän työntekijöiden tunne- kuin tietoperusteiseen luottamukseen.

Regressioanalyysin mukaan tunneperäistä luottamusta selitti parhaiten malli, jossa selittävinä muuttujina olivat kontrollimuuttujien lisäksi sekä eettinen organisaatiokulttuuri että esimies-alaisuuden laatu. Tietoperäisen luottamuksen osalta esimies-alaisuuden laadun lisääminen malliin selittäväksi muuttujaksi ei juurikaan nostanut mallin selitysvoimaa.

Kaiken kaikkiaan eettinen organisaatiokulttuuri kykeni selittämään enemmän organisaatioluottamusta ja sen osa-alueita kuin esimies-alaisuuden laatu. Lisäksi esimies-alaisuuden laatu ei nostanut merkittävästi mallien selitysvoimaa. Tästä voidaan päätellä, että eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan organisaatioluottamukseen ja sen molempiin osa-alueisiin. Toisin sanoen esimies-alaisuuden laatu ei näytä toimivan mediaattorina eettisen organisaatiokulttuurin ja organisaatioluottamuksen välillä.

#### *Esimies-alaisuuden laadulle keskeiset eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet*

Esimiehen esimerkki, johdon esimerkki ja eettisten sääntöjen selkeys näyttävät olevan esimies-alaisuuden laadulle keskeisiä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueita organisaatiosta riippumatta. Tästä voidaan päätellä, että esimiehen ja alaisen suhteen laatuun vaikuttaa myönteisesti toisaalta se, että alainen kokee organisaation eettiset odotukset ja säännöt selkeiksi ja toisaalta kokee, että oma lähiesimies sekä yrityksen johto seuraavat toiminnassaan näitä eettisiä odotuksia ja sääntöjä.

#### *Organisaatioluottamukselle keskeiset eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet*

Eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista organisaation tuki ja keskusteltavuus olivat erityisen tärkeitä organisaatioluottamukselle kaikissa kolmessa organisaatioissa. Esimerkiksi organisaatioissa B ne selittivät yhdessä jopa 58% organisaatioluottamuksesta. Tästä voidaan päätellä, että ihmisten väliselle luottamukselle organisaatioissa on erityisen tärkeää, että organisaation ilmapiiri

kannustaa eettiseen toimintaan, on oikeudenmukainen ja lisäksi organisaatiossa on mahdollista keskustella avoimesti eettisistä aiheista. Tutkimus tukee Puce-taiten ym. (2010, 210) tutkimusta siitä, että avoin kommunikointi on erityisen tärkeää organisaatioluottamukselle.

Tutkimustulosten mukaan tunne- ja tietoperusteiselle luottamukselle keskeisiä ovat osittain eri eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueet. Ainoastaan organisaation tuki oli keskeistä kaikissa organisaatioissa sekä tunne- että tietoperusteiselle luottamukselle. Toteutettavuus eli se, että organisaatio on luonut puitteet, jotka mahdollistavat eettisen toiminnan, oli keskeistä organisaatioissa B ja C tunneperusteiselle luottamukselle ja toisaalta organisaatioissa A ja C tietoperusteiselle luottamukselle. Keskusteltavuus oli kaikissa organisaatioissa keskeistä tunneperusteiselle luottamukselle, kun taas tietoperäistä luottamusta selittävässä malleissa sen lisääminen malliin ei nostanut lainkaan selitysvoimaa. Tästä voidaan päätellä, että mahdollisuus keskustella avoimesti eettisistä aiheista organisaatiossa on keskeinen tekijä työntekijöiden väliselle tunneperusteiselle luottamukselle, mutta tietoperäiselle luottamukselle sillä ei juurikaan näytä olevan merkitystä.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty kolmesta suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta. Näistä kaksi organisaatiota toimivat yksityisellä ja yksi julkisella sektorilla. Kyselyyn vastanneet ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja ja korkeassa asemassa työskenteleviä. Näin ollen tutkimustuloksia ei voi yleistää koskemaan laajempaa perusjoukkoa, mutta otos voidaan nähdä luotettavana kuvaamaan suomalaisia asiantuntijaorganisaatioita.

Tutkimuksessa rakennettiin teoreettinen malli eettisen organisaatiokulttuurin, esimies-alaisuuden laadun ja organisaatioluottamuksen välisistä suhteista. Mallin todettiin toimivan hyvin tutkituissa asiantuntijaorganisaatioissa tutkimuksessa käytetyillä mittareilla. Mallin toimivuutta tulisi kuitenkin testata enemmän eri konteksteissa ja eri mittareilla, jotta sen yleistettävyyden paranisi. Mallissa eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaisuuden laatu kykenivät selittämään melko paljon tunneperäistä organisaatioluottamusta, mutta tietoperäisen luottamuksen osalta selitysprosentit jäivät mataliksi. Jatkossa olisi hyvä tutkia nimenomaan tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tietoperäiseen luottamukseen.

Tutkimuksen mittarit olivat paljon käytettyjä, luotettavia ja huolellisesti käännettyjä suomen kielelle, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvailemalla tarkasti käytettyjä tilastomenetelmiä ja tarkastelemalla huolellisesti niiden oletuksia. Kaikki tutkimuksessa käytetyt jakaumat eivät olleet täydellisesti normaalisti jakautuneita, mikä saattaa heikentää tulosten luotettavuutta. Toisaalta monimuuttujamenetelmät ovat usein varsin robusteja eli ne tuottavat luotettavia tuloksia, vaikka oletukset eivät täysin toteutuisikaan (Metsämuuronen 2011, 635).

Tulosten luotettavuus kärsii enemmän silloin, kun otoskoko on pieni. Näin ei kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa, sillä jokaisessa organisaatiossa oli yli 100 vastaajaa.

Aineistoa käsiteltiin organisaatiokohtaisesti. Tästä seurasi, että organisaatiossa B ja C otoskoko oli liian pieni regressioanalyysiin silloin, kun selittäviä muuttujia oli enemmän kuin kolme. Toisin sanoen, kun tutkittiin, mitkä eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista ovat keskeisiä organisaatioluottamukselle ja esimies-alaissuhteen laadulle, luotettavuutta olisi parantunut suurempi otoskoko. Tämä kuitenkin huomioitiin tutkimustuloksien tulkinnassa siten, että tutkimustuloksista ei tehty johtopäätöksiä keskeisistä osa-alueista vain yhden organisaation perusteella vaan keskityttiin tekijöihin, jotka olivat keskeisiä vähintään kahdessa organisaatiossa. Muihin tutkimuksissa käytettyihin menetelmiin otoskoko oli tarpeeksi suuri.

Yhtenä määrällisen tutkimuksen heikkoutena voidaan pitää aineiston jäämistä usein pinnalliseksi (Hirsjärvi & Sajavaara 2010, 195). Pitkittäistutkimus tai tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus lisäisi ymmärrystä vastaajien arviointeihin vaikuttaneista syistä sekä ilmiöiden välisistä syy-seuraussuhteista.

Tutkimusta arvioitaessa on hyvä huomioida myös muita mahdollisia rajoituksia, jotka eivät liity tutkimustulosten yleistettävyyteen tai menetelmiin. Yhtenä tällaisena rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa rakennetun mallin mukaan eettinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimies-alaissuhteen laatuun yksisuuntaisesti. Kuitenkin esimerkiksi Ottin (1989, Kavanaghin ja Ashkansayn 2006, 84 mukaan) mukaan johtajat saattavat muokata organisaation kulttuuria muun muassa siten, että he toimivat työntekijöille roolimallina ja päättävät, millaisia henkilöitä organisaation palkataan. Erdoganin ym. (2006, 404) mukaan organisaatiokulttuurin vaikutusta esimies-alaissuhteiden laatuun olisi hyvä tutkia silloin kun johtajat ovat organisaatiossa ja vasta luomassa suhteita eivätkä ole vielä vaikuttaneet persoonallaan organisaatiokulttuurin luomiseen. Tällaisesta tutkimusasetelmasta voisi olla jatkossa hyötyä, kun tutkitaan eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta esimies-alaissuhteen laadulle.

Yhtenä johtajan tärkeimpänä piirteenä pidetään yleisesti oikeudenmukaisuutta. Tutkimuksessa käytetty LMX-teoria kuitenkin olettaa, että esimies kohentelee alaisiaan eri tavalla riippuen siitä, millainen suhde hänellä alaiseen on. Graen & Uhl-Bien (1995, 229) mukaan esimiehen tulisi tarjota kaikille alaisilleen mahdollisuus kehittää suhdetta korkealaatuiseksi. Vaikka johtajalla tulisi periaatteessa olla korkealaatuinen suhde jokaiseen alaiseensa, niin voidaan kyseenalaistaa, onko se käytännössä mahdollista. Tämän tutkimuksen tutkittujen organisaatioiden esimiehillä oli keskimäärin 10 alaista. Usein esimiestehtävien lisäksi esimiehillä on paljon muitakin kiireellisiä tehtäviä, joten voidaan kyseenalaistaa, riittääkö esimiesten aika korkealaatuiseen esimies-alaissuhteen rakentamiseen jokaisen alaisen kanssa. LMX-teoria voidaan nähdä oikeudenmukaisena siltä kannalta, että johtajan odotetaan palkitsevan niitä alaisia, jotka pystyvät antamaan enemmän suhteeseen. Kysymys onkin, ovatko johtajan subjektiiviset arviot oikeudenmukaisia, koska esimerkiksi ensivaikutelmalla on Lidenin ym. (1993) mukaan todettu olevan merkittävä vaikutus esimies-alaissuhteen myöhemmälle kehitykselle joko korkea- tai matalalaatuiseksi (van Breukelen ym. 2006, 309). Van Breukelen mukaan LMX kehittyy hyvin ai-

kaisin ja voidaan olettaa, että tahattomastikin johtajan omat piirteet ja ihanteet vaikuttavat ennakkoluuloihin. Psykologisesta näkökulmasta ihmisten on todettu helposti liittävän tuntemansa hyvän henkilön piirteitä johonkin toiseen henkilöön ja nähdä hänet siksi positiivisessa valossa (Kets de Vries 2004, 69).

Vaikka LMX on teoriana paljon käytetty ja kuuluisa, voisi kysyä, oikeuttaako teoria alaisten eriarvoisen kohtelun tai tekeekö se eriarvoisesta kohtelusta helpommin sosiaalisesti hyväksyttävää. Organisaation eettisyyteen ja eettiseen johtamiseen on kiinnitetty nykyään yhä enemmän huomiota, joten olisi hyödyllistä tutkia, miten esimies-alaisvuorovaikutussuhteen teoriaan voitaisiin lisätä myös eettinen ulottuvuus. Se, että esimiehellä on korkean laadun suhde joihinkin alaisiin, lisää varmasti tuottavuutta yksilötasolla, mutta mitkä ovat vaikutukset esimiehen muihin alaisiin ja onko kokonaistuottavuus näin paras? Leponiemen (2008, 17) mukaan LMX-teoriassa on pitkään ollut puutteena se, että teoria ei ota huomioon ryhmädynamiikkaa ja tämä kritiikki on edelleen validi.

### 5.3 Johtopäätökset

Tutkimus tuo lisää tietoa eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksista ihmisten välisiin suhteisiin: organisaatiotasolla luottamukseen ja kahdenvälisellä tasolla esimies-alaisuuden laatuun. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esimies-alaisuuden laadun vaikutusta organisaatioluottamukseen ja taustatekijöiden vaikutuksia vastaajien arviointeihin. Eettisen organisaatiokulttuurin todettiin olevan positiivisesti yhteydessä korkealaatuisiin esimies-alaisuuteisiin ja ihmisten väliseen luottamukseen organisaatiossa. Lisäksi korkealaatuisen esimies-alaisuuden todettiin olevan positiivisesti yhteydessä organisaatioluottamukseen ja sen osa-alueisiin. Aikaisempaa tutkimusta ei toistaiseksi ole julkaistu vastaavasta kolmen päämuuttujan mallista.

Pucetaite ym. (2010, 197 ks. myös Pucetaite & Lämsä 2008) ovat tutkineet aikaisemmin eettisyyden merkitystä organisaatioluottamukselle post-sosialistisessa kontekstissa. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaatioluottamukseen on mahdollista vaikuttaa organisaation eettisillä toimintatavoilla. Tämän tutkimuksen mukaan organisaation eettisyys on tärkeä tekijä ihmisten välisessä luottamuksessa myös suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tulosten mukaan eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista erityisesti organisaation tuella, toteutettavuudella ja keskusteltavuudella voidaan vaikuttaa myönteisesti ihmisten välisen luottamuksen tasoon.

Aikaisempaa tutkimusta eettisen organisaatiokulttuuriin yhteydestä kahdenvälisen esimies-alaisuuden laatuun ei ole toistaiseksi julkaistu. Erdoganin ym. (2006, 396) mukaan vain muutamissa tutkimuksissa ylipäätään on tutkittu kontekstitekijöiden vaikutusta esimies-alaisuuden laatuun. Tämä tutkimus tuo lisää tietoa esimies-alaisuuden laatuun vaikuttavista kontekstitekijöistä. Tutkimuksen mukaan eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueista erityisesti esimiehen ja johdon esimerkki sekä eettisten odotusten ja sääntöjen selkeys ovat keskeisiä esimies-alaisuuden laadulle.



Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät ovat tuottavuuden kannalta yrityksen tärkein pääoma. Yrityksen tehokkuuden kannalta on tärkeää tunnistaa tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaatioluottamuksen tasoon ja sitä kautta työn sujuvuuteen. Tämä tutkimus lisää tietoa tekijöistä, joilla voidaan vaikuttaa tunne- ja tietoperäisen luottamuksen tasoon organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan organisaation tuki ja toteutettavuus ovat erityisen keskeisiä tietoperäiselle luottamukselle. Toisin sanoen on tärkeää, että organisaatio tukee ja kannustaa eettiseen toimintaan. Työntekijöillä on oltava myös tarpeeksi aikaa, taloudellisia resursseja ja tietoa täyttääkseen velvollisuutensa. Tunneperusteiselle luottamukselle on edellisten lisäksi tärkeää, että organisaatiossa on mahdollisuus keskustella avoimesti eettisistä aiheista.

## LÄHTEET

- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior* 23 (3), 267-285.
- Bews, N. F. & Rossouw, G. J. 2002. A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics* 39 (4), 377-390.
- Blomqvist, K. 1997. The many faces of trust. *Scandinavian journal of management* 13 (3), 271-286.
- Brien, A. 1998. Professional ethics and the culture of trust. *Journal of Business Ethics* 17 (4), 391-409.
- Caldwell, C., Hayes, L. & Long, D. 2010. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics* 96 (4), 497-512.
- Chen, C. V., Wang, S., Chang, W. & Hu, C. 2008. The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research* 16 (4), 321-328.
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, A. G. 2013. Assessing Ethical Organizational Culture Refinement of a Scale. *The Journal of applied behavioral science* 49 (4), 460-484.
- Erdogan, B., Liden, R. C. & Kraimer, M. L. 2006. Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49 (2), 395-406.
- Eskelinen, T. 2012. Hyve-etiikka yritysetiikan muotona. *Yritysetiikka* 2, 6-14
- Flores, F. & Solomon, R. C. 1998. Creating trust. *Business Ethics Quarterly* , 205-232.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly* 6 (2), 219-247.
- Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. 1996. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational behavior and human decision processes* 66 (2), 203-214.
- Gu, Q., Tang, T. L. & Jiang, W. 2013. Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics* , 1-17. Published online 04 November 2013. DOI 10.1007/s10551-013-1967-9
- Hirsjärvi, S. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. 1999. The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology* 84 (5), 680.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. 2011. Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics* 101 (2), 231-247.

- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja (353). Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos.
- Kanter, R. M. 1977. Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology* 82 (5), 965.
- Kaptein, M. 2011. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations* 64 (6), 843-869.
- Kaptein, M. 2010. The ethics of organizations: A longitudinal study of the US working population. *Journal of Business Ethics* 92 (4), 601-618.
- Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior* 29 (7), 923-947.
- Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M. 2006. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management* 17 (S1), S81-S103.
- Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Viitattu 16.1.2014. Saatavissa: [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)
- Kets de Vries, M. F. 2004. Putting leaders on the couch. A conversation with Manfred F. R. Kets de Vries. Interview by Diane L. Coudu. *Harvard business review* 82 (1), 64-71, 113.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. 2010. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology* 95 (1), 1.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere : Tampere University Press.
- KPMG 2008. Business Codes of Global 200: Their Prevalence, Content and Embedding. Viitattu 3.2.2014. Saatavissa: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/business-codes-global-200-O-0804.pdf>
- Lämsä, A. & Hautala, T. T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A. & Pučetaité, R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review* 15 (2), 130-141.
- Leponiemi, J. 2008. Ethnic minority member perspective on leader-member exchange. Vaasa: University of Vaasa.
- Madu, B. C. 2012. Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics* 5, 1-9.
- McAllister, D. J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal* 38 (1), 24-59.
- Metsämuuronen, J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2002 Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Metsämuuronen, J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2005. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2011. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nummenmaa, L. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 2004. Turku: Turun yliopiston psykologian laitos.
- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005. Etiikan teorioita. Helsinki : Gaudeamus, 2005
- Plakhotnik, M. S. & Rocco, T. S. 2011. What do we know, how much, and why it matters: organizational culture and AHRD research 1994-2009. *Human Resource Development Review* 10 (1), 74-100.
- Pucetaite, R., Lämsä, A. & Novelskaite, A. 2010. Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5 (2), 197-217.
- Pucetaite, R. & Lämsä, A. 2008. Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics* 82 (2), 325-337.
- Riivari, E. & Lämsä, A. 2013. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 1-17. Published online 09 August 2013. DOI 10.1007/s10551-013-1859-z
- Riivari, E., Lämsä, A., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 15 (3), 310-331.
- Schein, E. H. cop. 2004. *Organizational culture and leadership*. (3rd ed.) San Francisco: The Jossey-Bass business & management series.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass management series; The Jossey-Bass social and behavioral science series.
- Schwartz, M. S. 2013. Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business horizons* 56 (1), 39.
- Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* , 339-358.
- Solomon, R. C. 1999. *A Better Way to Think About Business: how personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University Press, 1999.
- Solomon, R. C. 1992. Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly* 2 (3), 317-339.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*. 126 (2), 241-260
- Tilastokeskus: väestön koulutus rakenne 2011, Tilastokeskuksen internetsivut, Viitattu 12.4.2014 saatavilla:  
[http://www.stat.fi/til/vkour/2011/vkour\\_2011\\_2012-12-04\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vkour/2011/vkour_2011_2012-12-04_tau_001_fi.html)
- Trevino, L. & Nelson, K. 2011. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. (5<sup>th</sup> ed.) Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. 2004. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *The Academy of Management Executive* 18 (2), 69-

81.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. 1998. The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly* , 447-476.
- 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 (2), 233.
- van Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. 2006. Leader-member exchange theory and research: accomplishments and future challenges. *Leadership* 2 (3), 295-316.
- Victor, B. & Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* , 101-125.
- Wang, Y., Tsai, Y. & Lin, C. 2013. Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics* 22 (2), 218-233.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 590.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal* 40 (1), 82-111.

## Liite 1 Summamuuttujien keskiarvot, keskihajonnat, minimi- ja maksimiarvot

**Organisaatio A (N=477)**

	Asteikko	ka.	kh.	min	max
<b>CEV</b>	1-6	4,42	0,65	2,24	5,96
Selkeys	1-6	4,94	0,65	1,70	6,00
Esimiehen esimerkki	1-6	4,83	0,92	1,33	6,00
Johdon esimerkki	1-6	4,62	0,88	1,00	6,00
Toteutettavuus	1-6	4,8	0,78	1,83	6,00
Organisaation tuki	1-6	3,95	0,95	1,00	6,00
Läpinäkyvyys	1-6	3,93	0,75	1,57	6,00
Keskusteltavuus	1-6	4,27	0,87	1,70	6,00
Toiminnan seuraukset	1-6	4,1	0,81	1,44	6,00
<b>Organisaatioluottamus</b>	1-7	4,54	0,73	1,55	6,36
Tunneperäinen luottamus	1-7	4,63	1,08	1,00	6,80
Tietoperäinen luottamus	1-7	4,46	0,67	1,67	6,33
<b>Esimies-alaisuuden laatu</b>	1-5	3,87	0,86	1,00	5,00

**Organisaatio B (N=124)**

	Asteikko	ka.	kh.	min	max
<b>CEV</b>	1-6	4,63	0,63	1,52	5,67
Selkeys	1-6	4,88	0,74	1,00	6,00
Esimiehen esimerkki	1-6	5,2	0,9	1,00	6,00
Johdon esimerkki	1-6	4,81	0,96	1,00	6,00
Toteutettavuus	1-6	4,72	0,83	2,67	6,00
Organisaation tuki	1-6	4,65	0,84	1,00	5,83
Läpinäkyvyys	1-6	4,1	0,66	1,00	5,83
Keskusteltavuus	1-6	4,51	0,85	1,00	5,83
Toiminnan seuraukset	1-6	4,35	0,69	1,56	5,56
<b>Organisaatioluottamus</b>	1-7	5,28	0,74	3,27	6,82
Tunneperäinen luottamus	1-7	4,94	1,00	1,80	6,80
Tietoperäinen luottamus	1-7	5,57	0,73	3,00	7,00
<b>Esimies-alaisuuden laatu</b>	1-5	4,02	0,84	1,14	5,00

**Organisaatio C (N=118)**

	Asteikko	ka.	kh.	min	max
<b>CEV</b>	1-6	4,3	0,7	1,64	5,60
Selkeys	1-6	4,63	0,86	1,50	6,00
Esimiehen esimerkki	1-6	4,64	1,03	1,00	6,00
Johdon esimerkki	1-6	4,14	1,17	1,00	6,00
Toteutettavuus	1-6	4,38	0,87	1,00	6,00
Organisaation tuki	1-6	4,08	0,97	1,00	4,08
Läpinäkyvyys	1-6	3,98	0,71	1,57	5,86
Keskusteltavuus	1-6	4,36	0,89	1,00	5,90
Toiminnan seuraukset	1-6	4,07	0,79	1,33	5,67
<b>Organisaatioluottamus</b>	1-7	4,6	0,77	1,64	6,45
Tunneperäinen luottamus	1-7	4,77	0,99	1,20	6,80
Tietoperäinen luottamus	1-7	4,46	0,77	2,00	6,50
<b>Esimies-alaisuuden laatu</b>	1-5	3,71	1,04	1,00	5,00

## Liite 2. Taustamuuttujien yhteys muihin muuttujiin (Spearmanin korrelaatiomatriisi)

### Organisaatio A

#### Spearman's rho

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
1. Sukupuoli																					
2. Ikä																					
3. Koulutus																					
4. Työkokemus kokonaisuudessaan																					
5. Työkokemus nykyisissä tehtävissä																					
6. Työtehtävä																					
7. Esimiesasema																					
8. Esimiehen sukupuoli																					
9. Sama paikkakunta esimiehen kanssa																					
10. CEV																					
11. LMX																					
12. TRUST																					
13. Selkeys																					
14. Esimiehen esimerkki																					
15. Johdon esimerkki																					
16. Toteutettavuus																					
17. Organisaation tuki																					
18. Läpinäkyvyys																					
19. Keskusteltavuus																					
20. Toiminnan seuraukset																					
21. Tunne																					
22. Tieto																					

CEV = Eettinen organisaatiokulttuuri

LMX = Esimies-alaisuuden laatu

TRUST = Organisaatioluottamus

Tunne = Tunneperusteinen luottamus

Tieto = Tietoperusteinen luottamus

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

### Organisaatio B

#### Spearman's rho

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	
1. Sukupuoli																					
2. Ikä																					
3. Koulutus																					
4. Työkokemus kokonaisuudessaan																					
5. Työkokemus nykyisissä tehtävissä																					
6. Työtehtävä																					
7. Esimiesasema																					
8. Esimiehen sukupuoli																					
9. CEV																					
10. LMX																					
11. TRUST																					
12. Selkeys																					
13. Esimiehen esimerkki																					
14. Johdon esimerkki																					
15. Toteutettavuus																					
16. Organisaation tuki																					
17. Läpinäkyvyys																					
18. Keskusteltavuus																					
19. Toiminnan seuraukset																					
20. Tunne																					
21. Tieto																					

CEV = Eettinen organisaatiokulttuuri

LMX = Esimies-alaisuuden laatu

TRUST = Organisaatioluottamus

Tunne = Tunneperusteinen luottamus

Tieto = Tietoperusteinen luottamus

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

## Organisaatio B

Spearman's rho

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1. Sukupuoli																				
2. Ikä	,038																			
3. Koulutus	,008	-,333**																		
4. Työkokemus kokonaisuudessaan	,131	,666**	-,297**																	
5. Työkokemus nykyisissä tehtävissä	-,052	,543**	-,193*	,450**																
6. Työtehtävä	,127	,219*	,189*	,228*	-,037															
7. Esimiesasema	,130	,258**	,159	,221*	,067	,822**														
8. Esimiehen sukupuoli	,264**	,138	-,140	,251**	,006	,215*	,177*													
9. CEV	,055	,108	-,055	,034	-,096	,266**	,240**	-,200*												
10. LMX	,044	-,031	,026	-,051	-,136	,222**	,099	-,049	,611**											
11. TRUST	,184*	,120	,041	,042	-,080	,261**	,170	-,045	,729**	,588**										
12. Selkeys	,006	,119	-,111	,096	-,027	,207**	,182**	-,157	,698**	,434**	,403**									
13. Esimiehen esimerkki	,025	,094	,004	,045	-,107	,287**	,253**	-,108	,764**	,616**	,671**	,476**								
14. Johdon esimerkki	,044	,064	-,069	,032	-,042	,092	,085	-,170	,731**	,373**	,573**	,417**	,632**							
15. Toteutettavuus	-,150	,023	-,034	-,068	,023	,079	,092	-,117	,535**	,277**	,456**	,189*	,450**	,339**						
16. Organisaation tuki	,027	,204*	-,089	,094	-,012	,150	,147	-,149	,819**	,510**	,689**	,549**	,632**	,643**	,380**					
17. Läpinäkyvyys	,029	-,021	-,021	,021	-,141	,187**	,138	-,128	,713**	,454**	,421**	,511**	,474**	,438**	,199*	,572**				
18. Keskusteltavuus	,102	-,020	-,014	-,084	-,165	,181*	,179*	-,168	,879**	,585**	,673**	,483**	,604**	,591**	,461**	,688**	,601**			
19. Toiminnan seuraukset	,111	,136	,041	,091	-,042	,340**	,301**	-,148	,864**	,496**	,604**	,588**	,598**	,626**	,360**	,637**	,585**	,748**		
20. Tunne	,232**	,058	,044	,003	-,112	,233**	,153	,017	,663**	,583**	,890**	,329**	,631**	,535**	,435**	,619**	,379**	,642**	,545**	
21. Tieto	,094	,135	,048	,051	-,056	,229**	,162	-,108	,610**	,441**	,833**	,414**	,535**	,493**	,343**	,570**	,364**	,527**	,513**	,524**

CEV = Eettinen organisaatiokulttuuri

LMX = Esimies-alaissuhteen laatu

TRUST = Organisaatioluottamus

Tunne = Tunneperusteinen luottamus

Tieto = Tietoperusteinen luottamus

\*\*\* p&lt;0,001

\*\*p&lt;0,01

\*p&lt;0,05



Liite 3. Eettisen organisaatiokulttuurin ja esimies-alaissuhteen laadun vaikutus organisaatioluottamukseen erikseen ja yhdessä

Organisaatioluottamus	Malli 1 β	Malli 2 β	Malli 3 β
<b>Organisaatio A</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	0,889***	2,527***	0,862***
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,079*	0,102**	0,092**
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,069*	0,128***	0,072*
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,714***		0,209***
LMX		0,577***	0,580***
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,521	0,351	0,546
Mallin sopivuus	F(3,473)=173,706***	F(3,473)=86,947***	F(4,472)=144***
Muutos malliin 1		-0,17	0,025
Muutos malliin 2			0,195
<b>Organisaatio B</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	1,108**	3,051***	1,145
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,089	-0,039	0,068
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,079	0,150*	0,067
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,733***		0,534***
LMX		0,628***	0,304***
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,545	0,444	0,596
Mallin sopivuus	F(3,120)=50,143***	F(3,120)=33,732***	F(4,119)=46,404***
Muutos malliin 1		-0,101	0,051
Muutos malliin 2			0,152
<b>Organisaatio C</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	1,181***	3,018***	1,218***
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,069	0,086	0,065
Työtehtävä <sup>c</sup>	-0,085	-0,049	-0,085
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,703***		0,667***
LMX		0,528***	0,05
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,498	0,284	0,495
Mallin sopivuus	F(3,114)=39,682***	F(3,114)=16,502***	F(4,113)=29,64***
Muutos malliin 1		-0,214	-0,003
Muutos malliin 2			0,211

LMX= esimies-alaissuhteen

CEV=eettinen organisaatiol

<sup>a</sup>= standardoimaton B luku

<sup>b</sup>=Dummy-muttuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup>=Dummy-muttuja koodattu: johtaja/asiantuntija tai toimihenkilö

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Liite 4. Eettisen organisaatiokulttuurin ja esimies-alaisuuden laadun vaikutus tunneperusteiseen luottamukseen erikseen ja yhdessä

**Tunneperäinen luottamus**

	Malli 1 $\beta$	Malli 2 $\beta$	Malli 3 $\beta$
<b>Organisaatio A</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	-0,415	1,674***	-0,465
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,053	0,078*	0,069*
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,092**	0,144***	0,095**
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,669***		0,502***
LMX		0,578***	0,260***
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,467	0,359	0,505
Mallin sopivuus	F(3,473)=139,76***	F(3,473)89,980***	F(4,472)=122,396***
Muutos malliin 1 (adj. R <sup>2</sup> )		-0,108	0,038
Muutos malliin 2			0,146
<b>Organisaatio B</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	-0,177	1,941***	-0,119
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,122	0,013	0,098
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,057	0,11	0,044
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,657***		0,429***
LMX		0,609***	0,349***
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,425	0,396	0,492
Mallin sopivuus	F(3,120)=31,322***	F(3,120)=27,9***	F(4,119)=30,829***
Muutos malliin 1		-0,029	0,067
Muutos malliin 2			0,096
<b>Organisaatio C</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	1,181***	2,393***	0,335
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,138*	0,144	0,126
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,002	0,035	0,003
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,704***		0,592***
LMX		0,581***	0,157
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,537	0,38	0,545
Mallin sopivuus	F(3,114)=46,297***	F(3,114)=24,925***	F(4,113)=36,068***
Muutos malliin 1		-0,157	0,008
Muutos malliin 2			0,165

Malli 1. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat ja eettinen organisaatiokulttuuri

Malli 2. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat ja esimies-alaisuuden laatu

Malli 3. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat, eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaisuuden laatu

LMX= esimies-alaisuuden laatu

CEV=eettinen organisaatiokulttuuri

<sup>a</sup> = standardoimaton B luku  $\beta$  sijasta

<sup>b</sup> =Dummy -muuttuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup> =Dummy -muuttuja koodattu: johtaja/asiantuntija tai toimihenkil

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Liite 5. Eettisen organisaatiokulttuurin ja esimies-alaisuuden laadun vaikutus tietoperusteiseen luottamukseen erikseen ja yhdessä

**Tietoperäinen luottamus**

	Malli 1 $\beta$	Malli 2 $\beta$	Malli 3 $\beta$
<b>Organisaatio A</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	1,976***	3,238***	1,968***
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,086*	0,098*	0,09*
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,014	0,61	0,015
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,523***		0,480***
LMX		0,372***	0,068
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,271	0,14	0,278
Mallin sopivuus	F(3,473)=60,052***	F(3,473)=26,851***	F(4,472)=45,545***
Muutos malliin 1		-0,131	0,007
Muutos malliin 2			0,138
<b>Organisaatio B</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	2,178***	3,976***	2,198***
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,026	-0,087	0,014
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,082	0,155	0,076
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,623***		0,511***
LMX		0,481***	0,171
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,399	0,274	0,412
Mallin sopivuus	F(3,120)=28,52***	F(3,120)=16,49***	F(4,119)=22,509***
Muutos malliin 1		-0,125	0,013
Muutos malliin 2			0,0138
<b>Organisaatio C</b>			
Vakiotermi <sup>a</sup>	2,011***	3,539***	1,954***
<i>Taustamuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	-0,022	0,002	-0,016
Työtehtävä <sup>c</sup>	-0,159*	-0,128	-0,159*
<i>Selittävät muuttujat</i>			
CEV	0,534***		0,589***
LMX		0,344***	-0,077
Mallin selitysaste (adj. R <sup>2</sup> )	0,27	0,106	0,267
Mallin sopivuus	F(3,114)=15,445***	F(3,114)=5,626***	F(4,113)=11,638***
Muutos malliin 1		-0,164	-0,003
Muutos malliin 2			0,161

Malli 1. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat ja eettinen organisaatiokulttuuri

Malli 2. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat ja esimies-alaisuuden laatu

Malli 3. = selittävinä muuttujina kontrollimuuttujat, eettinen organisaatiokulttuuri ja esimies-alaisuuden laatu

LMX= esimies-alaisuuden laatu

CEV=eettinen organisaatiokulttuuri

<sup>a</sup> = standardoimaton B luku  $\beta$  sijasta

<sup>b</sup> =Dummy-muttuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup> =Dummy-muttuja koodattu: johtaja/asiantuntija tai toimihenkilö

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Liite 6. Esimies-alaisuuden laatua parhaiten selittävien eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden mallit

	Organisaatio A LMX beta	Organisaatio B LMX beta	Organisaatio C LMX beta
Vakiotermi <sup>a</sup>	-0,123	0,229	-1,248**
<i>Kontrollimuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	-0,013	0,053	0,073
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,009	0,003	0,035
<i>Selittävät muuttujat</i>			
Selkeys	0,139***		0,341***
Esimiehen esimerkki	0,589***	0,607***	0,602***
Johdon esimerkki	-0,092*	-0,189*	-0,187**
Toteutettavuus			0,146*
Organisaation tuki			
Läpinäkyvyys			
Keskusteltavuus		0,346***	
Toiminnan seuraukset	0,189***		
<b>Mallin selitysaste (adj. R<sup>2</sup>)</b>	0,557	0,523	0,695
<b>Mallin sopivuus (F)</b>	F(6,470)=100,586***	F(5,118)=28,016***	F(6,111)=45,402***

LMX= esimies-alaisuuden laatu

TRUST= organisaatioluottamus

TUNNE= tunneperäinen luottamus

TIETO= tietoperäinen luottamus

<sup>a</sup>= standardoimaton B luku  $\beta$  sijasta

<sup>b</sup>=Dummy-muttuuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup>=Dummy-muttuuja koodattu: johtaja/asiantuntija tai toimihenkilö

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Liite 7. Organisaatioluottamusta parhaiten selittävien eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden mallit

	Organisaatio A TRUST beta	Organisaatio B TRUST beta	Organisaatio C TRUST beta
Vakiotermi <sup>a</sup>	1,355**	1,929***	1,425***
<b>Kontrollimuuttujat</b>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,065*	0,063	0,056
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,062	0,123*	-0,011
<b>Selittävät muuttujat</b>			
Selkeys	0,081*		
Esimiehen esimerkki	0,088*		
Johdon esimerkki			
Toteutettavuus			0,232**
Organisaation tuki	0,263***	0,436***	0,303**
Läpinäkyvyys			
Keskusteltavuus	0,141*	0,361***	0,319**
Toiminnan seuraukset	0,278***		
<b>Mallin selitysaste (adj R<sup>2</sup>)</b>	0,536	0,583	0,548
<b>Mallin sopivuus (F)</b>	F(7,469)=79,631***	F(4,119)=44,031***	F(5,112)=29,339***

LMX= esimies-alaisuuden laatu

TRUST= organisaatioluottamus

TUNNE= tunneperäinen luottamus

TIETO= tietoperäinen luottamus

<sup>a</sup>= standardoimaton B luku  $\beta$  sijasta

<sup>b</sup>=Dummy-muttuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup>=Dummy-muttuja koodattu: johtaja/asiantuntija tai toimihenkilö

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05

Liite 8. Tunne- ja tietoperäistä luottamusta parhaiten selittävien eettisen organisaatiokulttuurin osa-alueiden mallit

TUNNEPERÄINEN LUOTTAMUS

	Organisaatio A TUNNE beta	Organisaatio B TUNNE beta	Organisaatio C TUNNE beta
Vakiotermi <sup>a</sup>	0,432*	0,913	0,705
<i>Kontrollimuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,039	0,096	0,124
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,065	0,108	0,063
<i>Selittävät muuttujat</i>			
Selkeys		-0,205	
Esimiehen esimerkki	0,100*	-0,205*	
Johdon esimerkki			
Toteutettavuus		0,151*	0,179*
Organisaation tuki	0,160**	0,395***	0,284**
Läpinäkyvyys			
Keskusteltavuus	0,208**	0,394***	0,350**
Toiminnan seuraukset	0,319***		
<b>Mallin selitysaste (adj. R<sup>2</sup>)</b>	0,499	0,518	0,54
<b>Mallin sopivuus (F)</b>	F(6,470)=80,062***	F(6,117)=22,997***	F(5,112)=28,461***

TIETOPERÄINEN LUOTTAMUS

	Organisaatio A TIETO beta	Organisaatio B TIETO beta	Organisaatio C TIETO beta
Vakiotermi <sup>a</sup>	2,004***	2,739***	2,179***
<i>Kontrollimuuttujat</i>			
Esimiehen sukupuoli <sup>b</sup>	0,071	-0,003	0,006
Työtehtävä <sup>c</sup>	0,04	0,111	-0,045
<i>Selittävät muuttujat</i>			
Selkeys	0,129**		
Esimiehen esimerkki		0,263*	
Johdon esimerkki			
Toteutettavuus	0,116*		0,279**
Organisaation tuki	0,298***	0,420***	0,372***
Läpinäkyvyys			
Keskusteltavuus			
Toiminnan seuraukset	0,123*		
<b>Mallin selitysaste (adj. R<sup>2</sup>)</b>	0,284	0,426	0,323
<b>Mallin sopivuus (F)</b>	F(6,470)=32,483***	F(4,119)=23,810***	F(4,113)=14,981***

TUNNE= tunneperäinen luottamus

TIETO= tietoperäinen luottamus

<sup>a</sup> = standardoimaton B luku  $\beta$  sijasta

<sup>b</sup> =Dummy-muttuja koodattu: nainen/mies

<sup>c</sup> =Dummy-muttuja koodattu: johtaja/ asiantuntija tai toimihenkilö

\*\*\* p<0,001

\*\*p<0,01

\*p<0,05