

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Pihlajasaari, Pia; Feldt, Taru; Lämsä, Anna-Maija; Huhtala, Mari; Tolvanen, Asko

Title: Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa

Year: 2013

Version:

Please cite the original version:

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

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatioissa, suunnittelutoimistossa ja pankissa

Pia Pihlajasaari, Taru Feldt, Anna-Maija Lämsä, Mari Huhtala & Asko Tolvanen

ABSTRACT

Ethical strain and ethical culture in public administration, an engineering company and a bank

The study investigated inter-organisational differences in employees' ethical strain and their evaluations of the ethical culture of their organisations. The second aim was to investigate associations between the ethical culture of organisations and employees' experiences of ethical strain. Altogether 3894 employees responded to a web-based questionnaire in May 2011. Ethical strain was assessed by measuring the prevalence of ethical dilemmas (2 items) and the stress related to them (2 items). Ethical culture was measured using the 58-item Corporate Ethical Virtues scale (Kaptein 2008). Ethical strain was found to be highest among employees working in social and health services. Employees in an engineering company reported the lowest levels of strain. On average the employees surveyed gave quite positive evaluations of their organizations' ethical culture. Ethical culture was related to ethical strain in all organizations: The lower the evaluations of ethical culture, the more ethical strain was experienced. This study confirms previous results (Huhtala et al. 2011a) demonstrating connections between ethical organizational culture and ethical strain, and calls for more research to increase awareness of the role of ethics in Finnish worklife.

Keywords: ethical strain, ethical organizational culture

JOHDANTO

Heikentynyt taloustilanne haastaa organisaatioiden eettisen kulttuurin ja henkilöstön hyvinvoinnin. Samaan aikaan kun eettinen tietoisuus organisaatioissa on lisääntynyt Suomessa 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä (Keskuskauppakamari 2009), talouskriisit ja kiristynvä kilpailu asettavat paineita organisaatioille (Crane & Matten 2010). Työolot eivät olleet ehtineet palautua vuoden 2009 taantumaa edeltävälle tasolle, kun jo uuden talouskriisin vaikutukset uhkaavat euroaluetta kasvattaen taantumman riskiä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011; Työolobarometri 2010). Organisaatiokulttuurin eettisyys – hyvä ja oikea toimintatapa – auttaa henkilöstöä kohtaamaan eettisesti haastavat tilanteet (eettiset dilemmat) muuttuvissa olosuhteissa. Eettisyys toiminnan ohjenuorana linjaa päätöksentekoa, tukee henkilöstöä nopeaa toimintaa vaativissa tilanteissa sekä auttaa suunnistamaan ongelmien ja ristiriitojen ratkaisussa (Lämsä 2007). Näin ollen eettisen organisaatiokulttuurin voidaan olettaa vähentävän henkisesti kuormittavia ristiriitatilanteita henkilöstön työympäristöissä.

Eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksistä henkilöstön hyvinvointiin tiedetään kuitenkin vielä vähän. Tämän tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, millainen rooli organisaatiokulttuurin eettisyydellä on työntekijöiden eettisessä kuormittuneisuudessa eli siinä, kuinka usein he kohtaavat eettisiä dilemmoja ja missä määrin he kokevat dilemmat stressaavina. Tutkimukseen osallistui työntekijöitä kolmesta organisaatiosta, jotka edustivat julkista (kaupunkiorganisaat-

tio) ja yksityistä (pankki, suunnittelutoimisto) sektoria.

Eettinen kuormittuneisuus

Eettisen kuormittuneisuuden (engl. ethical strain; Huhtala ym. 2011a) käsitteellä tarkoitetaan psyykkistä stressiä, joka johtuu eettisistä dilemmoista. Tutkimuksessamme nojaamme Laura Nashin (1993) määritelmään, joka jakaa eettiset dilemmat kahdentyyppisiin tilanteisiin: *Ensimmäkin* eettinen dilemma voi johtua siitä, ettei työntekijä tiedä, mikä olisi oikea toimintatapa ja *toiseksi*, ettei työntekijä toimi sen mukaan, minkä tietäisi olevan oikein. Eettistä päätöksentekoa pidetään yleisesti tietoisena, rationaaliseen harkintaan perustuvana prosessina, joskin tunteiden ensisijaisuutta eettisessä päätöksenteossa on alettu tutkia enemmän 2000-luvulla (ks. katsaukset Shawver & Clements 2012; Trevino ym. 2006).

Eettisten dilemmojen moniselitteisyydestä ja tulkinnanvaraisuudesta johtuen on mahdollista, että osa ihmisistä jättää tiedostamatta tilanteen eettisen ulottuvuuden (Pillutla & Thau 2009). Eettisen ulottuvuuden tunnistamista helpottavat henkilön eettinen herkkyyks sekä tietoisuus omasta eettisestä toimijuudestaan. Eettisellä herkkyydellä tarkoitetaan henkilön kykyä tiedostaa tilanteeseen liittyvä eettinen dilemma ja todeta sen edellyttävän eettisten periaatteiden pohdintaa (Wittmer 2000). Eettinen herkkyyks voidaan nähdä myös organisaation ominaisuutena (Viinamäki 2009). Eettinen toimijuus puolestaan on tietoisuutta sekä valintojen mahdollisuuksista että omien päätöksiensä ja tekojen vaikutuksista toisiin.

Jonesin (1991) mukaan moraalista intensiteettiä eettiseen päätöksentekotilanteeseen tuottavat henkilön arviot 1) seurausten haitoista ja hyödyistä, 2) yleisestä yksimielisyydestä oikean ja väärän suhteen, 3) todennäköisyydestä, jolla hyvä tai paha toteutuu, 4) kuluva ajasta teon ja seurausten välillä, 5) toiminnan kohteena olevien henkilöiden sosiaalisesta, kulttuurisesta, psykologisesta tai fyysisestä läheisyydestä sekä 6) ihmisryhmän koosta, jota toiminnan seuraukset koskevat. Voimakas moraalinen intensiteetti helpottaa tilanteen eettisen ulottuvuuden tunnistamista ja vaatii enemmän eettistä pohdintaa kuin heikon intensiteetin tilanteet (Jones 1991).

Eettisen kuormittuneisuuden käsite yhdistää eettiset dilemmat psykologiseen stressiteoriaan (Feldt ym. 2012; Huhtala ym. 2011a; Huhtala ym. 2011b). Tutkimusmallimme mukaan Nashin (1993) kuvaamat kahdentyyppiset eettiset dilemmat edustavat psykologisia stressitekijöitä, joiden vuoksi työntekijä voi altistua stressille. Toisin sanoen mikä tahansa työhön liittyvä päätöksentekotilanne, joka sisältää työntekijän subjektiivisena kokemuksena eettisen dilemman, voi toimia psykologisena stressitekijänä. Stressillä viitataan eettisten dilemmojen aiheuttamaan psykologiseen reaktioon, joka voi ilmetä esimerkiksi psykosomaattisina oireina kuten jännittyneisyytenä, ahdistuneisuutena tai unihäiriönä (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012). Keskeistä dilemmojen kohtaamisessa on työntekijän ristiriitaiset kokemukset ja tunteet, sillä psykologisten stressiteorioiden mukaan stressi syntyy ristiriidasta yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen välillä (ks. katsaukset Cooper ym. 2001; Kahn & Byosiere 1992; Kinnunen & Feldt 2005; Lazarus & Folkman 1984; Sonnentag & Frese 2003).

Leiterin (2008) mukaan työntekijän sekä organisaation arvojen epäyhenteisyydellä on havaittu voimakas yhteys työuupumukseen, lisäksi arvokonfliktit saattavat aikaansaada myös epäeettistä käyttäytymistä. Ristiriitaa on kuvattu myös Chatmanin (1989) yksilön ja organisaation yhteensopivuusmallissa, jonka mukaan työntekijän ja organisaation välinen arvoriitiriita voi vaikuttaa haitallisesti työhyvinvointiin ja johtaa pitkään jatkuessaan jopa työuupumukseen. Yksilöt tuntevat enemmän yhteenkuuluvuutta organisaatioiden kanssa, joiden kanssa jakavat samanlaiset arvot (Andrews ym. 2011).

Eettistä kuormittuneisuutta eli eettisten dilemmojen useutta ja niistä johtuvaa stressiä on Suomessa tutkittu 902:lla keski- ja ylimmän organisaatiotason johtajilla, jotka edustivat eri aloja ja eri organisaatioita (Huhtala ym., 2011b). Johtajista 18 % raportoi kohdanneensa eettisiä dilemmoja muutaman kerran kuukaudessa ja 7 % useamman kerran viikossa. Dilemmoista johtuvaa stressiä sen sijaan ilmoitti kokeneensa melko tai erittäin paljon 25 % johtajista. Tutkimus osoitti edelleen, että valtion ja kunnan palveluksessa työskentelevät johtajat kokivat useammin eettisiä dilemmoja kuin yksityisen työnantajan tai järjestön palveluksessa työsken-

televät johtajat. Eettistä kuormittuneisuutta tutkittiin askettäin eri ammattiryhmillä kaupunkiorganisaation sivistyspalveluissa (opettajat, koulunkäyntiavustajat) sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa (hoitohenkilöstö, terveydenhoitajat, sosiaalityöntekijät, lastentarhanopettajat, lastenhoitajat) (Grönroos ym. 2012). Havaittiin, että kaikki tutkitut ammattiryhmät kokivat eettistä kuormittuneisuutta, eniten kuitenkin hoitohenkilöstö ja sosiaalityöntekijät. Toistaiseksi eettistä kuormittuneisuutta ei ole tutkittu eri organisaatioita vertaillen, jonka vuoksi on epäselvää, miten eettinen kuormittuneisuus kytkeytyy organisaation eettiseen kulttuuriin.

Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatioiden eettisyyttä ja epäeettisyyttä on tutkittu pääsääntöisesti eettisen kulttuurin (Treviño 1986) ja eettisen ilmapiirin (Victor & Cullen 1988) käsitteillä, jotka molemmat viittaavat organisaation toimintatapoihin tukea tai olla tukematta eettisyyteen liittyviä asenteita tai käyttäytymistä (Treviño ym. 1998; Brown & Treviño 2006). Mitä enemmän organisaatiossa tuetaan eettistä käyttäytymistä, sitä eettisempää työntekijöiden toiminnan oletetaan olevan (Treviño ym. 1998; Kaptein 2010). Treviñon ym. (1998) mukaan eettinen kulttuuri selittää epäeettistä käytöstä eettistä ilmapiiriä paremmin, koska eettinen ilmapiiri viittaa asenteisiin kun taas eettinen kulttuuri sisältää kattavammin organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Eettinen organisaatiokulttuuri ilmenee organisaation muodollisten ja epämuodollisten kontrollijärjestelmien (muun muassa johtajuus, auktoriteettirakenteet, kannustinjärjestelmät, toiminta- ja päätöksentekotavat, periaatteet ja normit, vertaiskäyttäytymisen) vaikutuksena henkilöstön käyttäytymiseen (Treviño ym. 1998).

Eettinen organisaatiokulttuuri on tutkimusalueena melko uusi sekä Suomessa että kansainvälisesti. Empiiristä tutkimusta on julkaistu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta (esim. Kaptein 1998; Treviño ym. 1998) pääosin vasta 2010-luvun taitteessa. Tutkimusalue on siksi vielä epäyhtenäinen ja kehityksen alkuvaiheessa, joten tarvitaan lisää tietoa eettiseen organisaatiokulttuuriin liittyvistä ilmiöistä erilaisissa organisaatioissa.

Lähestymme tässä tutkimuksessa eettistä organisaatiokulttuuria Platonin ja Aristoteleen näkemyksiin pohjautuvan hyve-etiikan kautta, jota Solomon (1999; 2000; 2003; 2004) ja Kaptein (1998; 1999) ovat soveltaneet yritysetiikkaan. Tutkimme kolmen organisaation henkilöstön arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä Kapteinin (1998; 2008) kehittämän organisaation eettiset hyveet –mallin (Corporate Ethical Virtues, CEV) avulla, joka koostuu kahdeksasta organisaation tavoiteltavasta hyveestä. Mitä paremmin hyveet ovat edustettuna organisaatiossa, sitä eettisempää organisaatiokulttuuri on.

Hyveistä *selkeys* viittaa siihen, kuinka konkreettisia ja ymmärrettäviä eettiset odotukset, kuten arvot, normit ja säännöt, ovat koko henkilöstölle. *Esimiehen esimerkillisyys* ja *johdon esimerkillisyys* tarkoittavat sitä, miten hyvin esimiesten ja ylimmän johdon toiminta vastaa eettisiä odotuksia ja sääntöjä. *Toteutettavuus* tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on käytössään riittävästi sekä resursseja (aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet ja tietoa) että toimivaltaa täyttää velvollisuutensa. *Organisaation tuki* tarkoittaa koko organisaation ja välittömän työympäristön tarjoamaa tukea samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita henkilöstöltä odotetaan. Organisaation tukeen kuuluu myös organisaation jäsenen välisten suhteiden luottamuksellisuus. *Läpinäkyvyys* viittaa siihen, kuinka avoimesti eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä henkilöstölle. Korkean läpinäkyvyyden organisaatioissa annetaan palautetta ja korjataan sekä omaa että toisten käyttäytymistä eettisemmäksi. *Keskusteltavuus* kuvaa sitä, missä määrin organisaatiossa on mahdollista keskustella eettisistä aihepiireistä, kuten eettisistä dilemmoista ja oletetusta epäeettisestä käytöksestä. Hyvä keskustelukulttuuri auttaa työntekijöitä oppimaan virheistään, kun taas puhumattomuus ja puheenaikheiden mitä-tointi vahvistaa epäeettistä kulttuuria (Kaptein 2008). *Toiminnan seuraukset* viittaa käyttäytymisen seurauksiin siten, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Lisäksi toiminnan seuraukset viittaa siihen, kuinka hyvin organisaatiossa opitaan välttämään epäeettistä toimintaa ja pyrkimään eettiseen toimintaan.

Tuoreen tutkimuksen mukaan 147 työhyvinvoinnin kehittäjä eri puolilta valtionhallintoa

arvioivat eettisen organisaatiokulttuurinsa melko hyväksi (Riivari ym. 2012). Sääntöjen selkeys arvioitiin parhaiten ja organisaation tuki huonoinen toteutuvaksi hyveeksi. Eettistä organisaatiokulttuuria on Suomessa tutkittu myös eri alojen keski- ja ylimmän johtotason johtajilla (Kangas ym. 2010; Kangas ym. 2011; Huhtala ym. 2011a). Eri alojen johtajat arvioivat organisaatioidensa eettisyyden keskimäärin melko hyväksi (Huhtala ym. 2011a; Kangas ym. 2010). Rahoitus- ja vakuutusalan johtajien arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisimmät kun julkisen hallinnon, teollisuuden, energia- ja rakennusalan johtajien arviot olivat kielteisimmät (Kangas ym. 2010). Lisäksi mitä eettisemmäksi johtajat organisaatiokulttuurinsa arvioivat, sitä vähemmän he raportoivat eettistä kuormittuneisuutta (Huhtala ym. 2011a). Toistaiseksi eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden välisiä yhteyksiä ei ole tutkittu koko henkilöstöön kohdistuvilla organisaatiotutkimuksilla.

Tutkimuksen tavoitteet

Valitsimme tutkimukseemme kolme eri alaa edustavaa organisaatiota, jotka olivat kunta-alan kaupunkiorganisaatio (neljä palvelualaa), teollisuuden alan suunnittelutoimisto sekä rahoitus- ja vakuutusala edusti pankki. Eri alojen johtajiin kohdistuneen kyselytutkimuksen (Kangas ym. 2010) perusteella on syytä olettaa, että pankin henkilöstö arvioi organisaatiokulttuurinsa eettisyyden korkeammaksi kuin kaupunkiorganisaation tai suunnittelutoimiston henkilöstöt. Rahoitus- ja vakuutusosalalla täsmällisyys ja luotettavuus ovat tärkeitä toiminnan vaatimuksia, ja toimintaa säädelläänkin erilaisilla laeilla ja säädöksillä. Syitä julkisen hallinnon johtajien kielteisempiin arvioihin on etsitty muun muassa kunta-alan organisaatioiden jatkuvista muutoksista ja yksityissektorilta omaksutuista uusista johtamisopeista. Teollisuusalan johtajien kielteistempien arvioiden taustalla voivat olla esimerkiksi talouskriisin tuoma epävarmuus ja koettu organisaation tuen puute (Kangas ym. 2010). Johtajien kokemuksista ei voi kuitenkaan tehdä tarkkoja hypoteeseja käsillä olevaan tutkimukseen, joka kohdistuu tutkittujen organisaatioiden koko henkilöstöön. Kolmen erilaisen organisaation henkilöstöjen arviot eettisestä

kuormittuneisuudesta ja eettisestä organisaatiokulttuurista tuovat siten tärkeää tietoa näistä vähän tutkituista ilmiöistä. Yksityiskohtaiset tutkimuskysymyksemme ovat seuraavat:

- 1) Onko kaupunkiorganisaation, suunnittelutoimiston ja pankin henkilöstön välillä eroja eettisessä kuormittuneisuudessa (eettiset dilemmat ja niistä johtuva stressi)?
- 2) Eroavatko henkilöstön arvioinnit organisaatiokulttuurin eettisyydestä (eettiset hyveet- malli, CEV) tutkituissa organisaatioissa?
- 3) Selittääkö organisaatiokulttuurin eettisyys henkilöstön eettisen kuormittuneisuuden (eettiset dilemmat ja niistä johtuva stressi) kokemuksia tutkituissa organisaatioissa?

MENETELMÄT

Tutkitut organisaatiot

Tutkimus kohdistui kaupunkiorganisaation, suunnittelutoimiston ja pankin koko henkilöstöön. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2011 tutkittujen sähköpostiin lähetettynä verkko-pohjaisena kyselynä. Vastaukset tallentuivat nimettöminä ja ilman vastaajien tunnistekoodoja suoraan tutkijoille.

Kaupunkiorganisaatio koostui neljästä palvelualasta: 1) hallintopalvelut, 2) tekniset palvelut ja liiketoiminta (myöhemmin tässä artikkelissa tekniset palvelut), 3) sivistyspalvelut sekä 4) sosiaali- ja terveyspalvelut. Henkilöstön kokonaismäärä tutkimusajankohtana oli 8366 ja kyselytutkimukseen vastasi 40 % (n=3308) koko henkilöstöstä. Hallintopalveluissa vastaajien tyypillisiä ammattinimikkeitä olivat eri alueiden asiantuntijat, suunnittelijat, päälliköt ja sihteerit. Teknisistä palveluista kyselyyn vastasi muun muassa ympäristötarkastajia, palveluvastaavia ja palomiehiä. Sivistyspalveluissa suurimmat vastaajaryhmät muodostuivat opettajista ja koulunkäyntiavustajista ja sosiaali- ja terveyspalveluissa sairaanhoitajista ja lähihoitajista. Tähän tutkimukseen valikoitiin mukaan kaikki ne vastaajat, jotka olivat vastanneet tutkimusasetelmamme kannalta keskeisiin eettistä kuormittuneisuutta ja eettistä organisaatiokulttuuria koskeviin kysymyksiin. Lopullisessa tutkittavien joukossa oli mukana 37 % (n= 3123) koko kaupungin henkilöstöstä.

Tutkittujen henkilöiden taustatiedot on koottu taulukkoon 1. Kaikilla kaupunkiorganisaation palvelualoilla suurin osa vastaajista oli naisia. Suurimman ikäryhmän muodostivat hallinto- ja teknisissä palveluissa 51–60-vuotiaat ja sivistys- sekä sosiaali- ja terveystyöpalveluissa 41–50-vuotiaat. Ylemmän korkeakoulu- tai ylempään ammatillisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmä oli suurin sivistyspalveluissa. Muilla palvelualoilla keskiasteen koulutuksen saaneet muodostivat suurimman ryhmän. Hallintopalveluissa yli 26 vuotta työskennelleiden ryhmä oli suurin kun taas muissa kaupungin palvelualoissa suurimman ryhmän muodostivat 6–15 vuotta työskennelleet. Ylemmän korkeakoulu- tai ylempään ammatillisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden ryhmä oli suurin sivistyspalveluissa. Muilla palvelualoilla keskiasteen koulutuksen saaneet muodostivat suurimman ryhmän. Noin 10 % vastaajista toimi esimiesasemassa.

Suunnittelutoimistosta tutkimukseen osallistui yrityksen kaikki Suomessa sijaitsevat toimistot, joissa työskenteli yhteensä 536 työntekijää, valtaosa insinöörejä. Yritys tuotti suunnittelu- ja projektinhallintapalveluita bio-, lääke-, elintarvike- ja paperiteollisuuden sekä kemiallisen, mekaanisen ja laivateollisuuden aloille. Kyselytutkimukseen vastasi 56 % (n=300) henkilöstöstä. Käsillä olevaan tutkimukseen valikoitui samalla perusteella kuin kaupungin vastaajien kohdalla 287 (54 %) henkilöä (taulukko 1). Tutkituista miehiä oli 78 %. Ikäluokat olivat melko tasaisesti edustettuna lukuun ottamatta vanhinta ikäryhmää, jossa oli vain vähän edustajia. Puolet tutkituista oli alemman korkeakoulutai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita ja yli kolmannes oli ollut suunnittelutoimistossa työssä 6–15 vuotta. Viidennes tutkituista työskenteli esimiestehtävissä.

Pankkia tutkimuksessa edusti 18 konttorin maakunnallinen pankki, jonka tärkeimmät liiketoiminta-alueet olivat rahoitus, maksuliikenteen ja varallisuuden hoito sekä vahinkovakuutuspalvelut. Tutkittavana ajanjaksona pankin palveluksessa oli kaikkiaan 274 työntekijää (naisia 82 %, n=225). Kyselytutkimukseen osallistui 192 henkilöä (70 %), joista tähän tutkimukseen valikoitui 187 henkilöä (68 %) (taulukko 1). Suurin osa tutkituista oli naisia ja edustavimmat ikäluokat olivat 41–50- ja 51–60-vuotiaat.

Koulutustaustaltaan tutkitut olivat tyypillisimmin keskiasteen ammatillisen koulutuksen hankkineita. Vastaajista 29 % oli ollut pankin palveluksessa yli 26 vuotta ja 13 % toimi esimiesasemassa.

Käytetyt kyselyt ja muodostetut muuttujat

Eettistä kuormittuneisuutta tutkittiin eettisten dilemmojen useudella (2 kysymystä) ja dilemmoista johtuvilla stressin kokemuksilla (2 kysymystä). Eettisiä dilemmoja koskevat kysymykset muotoiltiin Nashin (1993) määritelmän pohjalta seuraaviksi (ks. myös Huhtala ym. 2010; 2011a): Dilemma A) ”Ihmiset joutuvat työssään toisinaan pohtimaan toimintansa, valintojensa tai päätöstensä oikeellisuutta ja hyvyyttä. Tällaiset tilanteet ovat usein eettisesti haastavia, sillä niissä ei ole aina selvää mikä on oikea tapa toimia. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia eettisesti haastavia tilanteita? Dilemma B) Toisinaan työntekijät kohtaavat tilanteita, joissa he joutuvat – syystä tai toisesta – toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti. Kuinka usein Sinä kohtaat työssäsi tällaisia tilanteita? Molemmissa kysymyksissä oli viisi vastausvaihtoehtoa: 1 (en koskaan), 2 (vuosittain), 3 (kuukausittain), 4 (viikoittain) ja 5 (lähes päivittäin). Dilemmoista johtuvan stressin määrää kysyttiin molempien dilemmakysymysten jälkeen seuraavasti: ”Koetko tällaisten tilanteiden takia stressiä? Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatesa jatkuvasti mieltä.” Vastausvaihtoehdot olivat 1 (ei lainkaan), 2 (melko vähän), 3 (melko paljon) ja 4 (erittäin paljon).

Organisaatiokulttuurin eettisyyttä tutkittiin Kapteinin (1998, 2008) Corporate Ethical Virtues-malliin (CEV) perustuvalla 58-osioisella kyselyllä (Kaptein 2008; ks. katsaus Kangas ym. 2010; Huhtala ym. 2011a), joissa vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (täysin samaa mieltä). Kysely sisältää CEV-mallin kahdeksan eettisen organisaatiokulttuurin hyveitä: 1) sääntöjen selkeys (10 osiota, esim. ”Työyhteisössän on selvitetty riittävän hyvin, miten meidän odotetaan toimivan vastuullisesti”), 2) esimiehen esimerkillisyys (kuusi osiota, esim.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatiedot eri organisaatioissa (n, %)

Taustamuuttujat	Hallintopalvelut		Tekniset palvelut		Sivistyspalvelut		Sosiaali- ja terveyspalvelut		Suunnittelu- toimisto		Pankki	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Sukupuoli</i>												
Mies	31	23	123	36	184	25	109	6	225	78	38	20
Nainen	106	77	220	64	550	75	1800	94	62	22	149	80
<i>Ikäluokka</i>												
30 vuotta tai alle	6	5	22	6	62	9	251	13	51	18	38	20
31–40v.	18	13	80	23	163	22	343	18	78	27	25	14
41–50v.	29	21	101	30	254	35	619	33	68	24	54	29
51–60v.	66	48	110	32	216	29	598	31	74	25	59	31
Yli 60v	18	13	30	9	39	5	98	5	16	6	11	6
<i>Ammatillinen koulutus</i>												
Peruskoulu tai vastaava	6	4	19	6	17	2	80	4	2	1	10	5
Keskiasteen koulutus	49	36	113	33	128	18	713	37	24	8	83	44
Ammatillinen aikuiskoulutus	20	15	83	24	120	16	476	25	44	15	24	13
Alempi korkeakoulu-/AMK-tutkinto	27	20	88	26	111	15	416	22	146	51	46	25
Yl.korkeakoulu-/ylempi AMK-tutkinto	30	22	36	10	349	48	183	10	70	24	24	13
Jatko-opinnot korkeakoulussa	5	3	4	1	9	1	41	2	1	1		
<i>Työvuodet</i>												
alle 2 vuotta	8	6	43	12	63	9	246	13	21	7	15	8
2–5 vuotta	15	11	51	15	101	14	313	16	79	28	41	22
6–15 vuotta	28	20	116	34	287	39	565	30	106	37	37	20
16–25 vuotta	38	28	75	22	172	23	488	25	63	22	39	21
yli 26 vuotta	48	35	58	17	111	15	297	16	18	6	55	29
<i>Esimiesasema</i>												
Ei	117	85	255	74	668	91	1760	92	230	80	163	87
Kyllä	20	15	88	26	66	9	149	8	57	20	24	13

”Esimieheni toimii sanojensa mukaisesti.”), 3) johdon esimerkillisyys (neljä osiota, esim. ”Ylin johto ei koskaan sallisi epäeettistä tai laitonta toimintaa organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi”), 4) toteutettavuus (kuusi osiota, esim. ”Minulla ei ole riittävästi resursseja, jotta voisin hoitaa tehtäväni vastuullisesti; vastausvaihtoehdot käännettiin pisteytystä varten), 5) organisaation tuki (kuusi osiota, esim. ”Työyhteisössäni kaikki suhtautuvat vakavasti voimassa oleviin sääntöihin ja ohjeisiin”), 6) läpinäkyvyys (seitsemän osiota, esim. ”Jos joku henkilöstöstä tekee jotain, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville”), 7) keskusteltavuus (10 osiota, esim. ”Työyhteisössäni pystytään ottamaan esille epäeettinen toiminta”) ja 8) toiminnan seuraukset (yhdeksän osiota, esim. ”Työyhteisössämme epäeettisestä toiminnasta rangaistaan”). Suomenkielisen kyselyn rakennevaliditeetti on todettu erittäin hyväksi (Huhtala ym. 2011a). Tässä tutkimuksessa koko kyselyn ja sen kahdeksan hyveen Cronbachin alfat vaihtelivat välillä .80–.97, joita voidaan pitää hyvinä.

Tilastolliset analyysit

Aineistoa analysoitiin SPSS for Windows 16.0 ja PASW Statistics 18.0 -ohjelmilla. Organisaatioiden henkilöstön eroja eettisessä kuormittuneisuudessa (eettisten dilemموjen useus ja niistä johtuva stressi) ja eettisessä organisaatiokulttuurissa analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA), parivertailuun (post hoc-testi) käytettiin Bonferroni-korjausta. Eettisen kuormittuneisuuden selittymistä eettisellä organisaatiokulttuurilla analysoitiin logistisella regressioanalyysillä tutkittujen henkilöiden taustatekijät (sukupuoli, ikä, koulutus, työvuodet ja mahdolliset johtamistehtävät) vakioimalla. Vakiointi tehtiin tallentamalla varianssianalyysin jäännökset muuttujaksi siten, että varianssianalyysissä selittävinä tekijöinä olivat vakioitavat taustatekijät. Logistisia regressioanalyysistä varten A- ja B- tyyppin dilemموja sekä niistä johtuvia stressin kokemuksia kuvaavat muuttujat luokiteltiin 2-luokkaisiksi.

TULOKSET

Eettisen kuormittuneisuuden kokemukset eri organisaatioissa

Henkilöstön arvioinnit eettisten dilemموjen useudesta ja dilemموista johtuvasta stressistä eri organisaatioissa on koottu taulukkoon 2. Kaikissa organisaatioissa kohdattiin tyypillisemmin A-tyypin dilemموja eli tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä kuinka hänen tulisi toimia. Sen sijaan B-tyypin dilemموja kohdattiin harvemmin. Eli tilanteet, joissa henkilö tietää kuinka hänen tulisi toimia, mutta syystä tai toisesta joutuu toimimaan sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaisesti olivat harvemmin kohdattuja.

Sosiaali- ja terveystalvissa kohdattiin muita organisaatioita useammin molempia dilemματοyyppejä (ero merkitsevä kaikkiin muihin organisaatioihin nähden) (taulukko 2). Lisäksi sivistystalvissa kohdattiin erityisesti A-tyypin dilemموja, samoin pankissa ja teknisissä talvissa. Vähiten A-tyypin dilemموja kohdattiin suunnittelutoimistossa. B-tyypin dilemموja kohdattiin eniten sosiaali- ja terveystalvissa (ero merkitsevä kaikkiin muihin organisaatioihin nähden) ja vähiten suunnittelutoimistossa.

Stressikysymyksiin vastasivat vain ne henkilöt, jotka olivat kokeneet dilemموja. Molemmista dilemموista johtuvaa stressiä koettiin eniten sosiaali- ja terveystalvissa sekä sivistystalvissa (taulukko 2). Vähiten vastaavaa stressiä koettiin kaupunkiorganisaation teknisissä talvissa sekä suunnittelutoimistossa.

Arviot eettisestä organisaatiokulttuurista eri organisaatioissa

Kaikkien organisaatioiden henkilöstöt arvioivat organisaationsa eettisyyden (CEV yhteensä) vähintään kohtuullisen hyväksi (keskiarvot 4.0–4.5 asteikolla 1–6) (taulukko 3). Korkeimpia arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä antoivat henkilöt, jotka edustivat pankkia, kaupunkiorganisaation teknisiä talvuuja, sivistystalvuuja ja sosiaali- ja terveystalvuuja. Alempia arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä antoivat kaupunkiorganisaation hallintotalvuuissa työskentelevät ja suunnittelutoimiston henkilöstö.

Taulukko 2. Eettiset dilemmat ja koettu stressi organisaatioittain (ANOVA)

Eettinen dilemma (arvio 1–5)	1 Hallintopalvelut (n= 83–137)	2 Tekniset palvelut (n= 229–343)	3 Sivistyspalvelut (n= 532–734)	4 Sosiaali- ja terveyspalvelut (n= 1517–1909)	5 Suunnittelu- toimisto (n= 178–287)	6 Pankki (n= 144–187)	F-testi	Parivertailu ^a
Stressi (arvio 1–4)	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)	ka (kh)		
Dilemma A	2.6 (1.1)	2.8 (1.1)	3.1 (1.2)	3.5 (1.2)	2.3 (1.0)	2.9 (1.1)	72.88***	4 > kaikki 3> 1,2,5,6 5< 2,3,4,6
Stressi A	2.1 (0.7)	2.0 (0.6)	2.2 (0.6)	2.2 (0.6)	2.0 (0.6)	2.1 (0.6)	12.06***	2,5 < 3,4
Dilemma B	2.0 (0.9)	2.1 (1.0)	2.1 (0.9)	2.6 (1.1)	1.8 (0.8)	2.1 (0.8)	50.18***	4> kaikki 5< 2,3,4
Stressi B	2.2 (0.6)	2.0 (0.6)	2.1 (0.7)	2.3 (0.7)	2.1 (0.7)	2.2 (0.6)	11.23***	2< 3,4 5< 3,4

***p<.001; ^a Bonferroni-vertailut

Taulukko 3. Eettisen organisaatiokulttuurin erot organisaatioittain (ANOVA)

Eettisen organisaatiokulttuurin hyeet (arvio 1-6)	1 Hallintopalvelut (n= 137) ka (kh)	2 Tekniset palvelut ja liiketoiminta (n= 343) ka (kh)	3 Sivistyspalvelut (n= 734) ka (kh)	4 Sosiaali- ja terveyspalvelut (n= 1909) ka (kh)	5 Suunnittelu- toimisto (n= 287) ka (kh)	6 Pankki (n= 187) ka (kh)	F-testi	Parivertailu ^a
CEV yhteensä	4.1 (0.8)	4.4 (0.9)	4.4 (0.8)	4.4 (0.7)	4.0 (0.8)	4.5 (0.7)	14.29***	3,4,6 > 1 5 < 2,3,4,6
Sääntöjen selkeys	4.7 (0.8)	4.8 (1.0)	4.8 (0.9)	5.0 (0.8)	4.1 (0.9)	5.0 (0.7)	41.07***	5 < kaikki
Lähiesimiehen esimerkillisyys	4.7 (1.2)	4.8 (1.2)	4.7 (1.2)	4.8 (1.0)	4.4 (1.1)	4.8 (0.9)	6.21***	5 < 2,3,4,6
Ylim. johdon esimerkillisyys	3.9 (1.2)	4.4 (1.2)	4.3 (1.1)	4.0 (1.1)	4.0 (1.1)	4.5 (1.0)	14.06***	1,4,5 < 2,3,6
Toteutettavuus	4.6 (0.9)	4.5 (0.9)	4.6 (0.9)	4.2 (1.0)	4.4 (1.0)	4.6 (0.9)	12.41***	4 < 1,2,3,6
Organisaation tuki	3.8 (1.1)	4.0 (1.3)	4.1 (1.1)	4.2 (1.0)	3.9 (1.0)	4.3 (0.9)	6.73***	4,6 > 1,5
Läpinäkyvyys	3.7 (0.8)	4.0 (1.0)	4.0 (0.9)	4.1 (0.9)	3.5 (0.8)	4.2 (0.9)	20.86***	1 < 4,6 5 < 2,3,4,6
Keskusteltavuus	4.0 (1.1)	4.4 (1.2)	4.4 (1.0)	4.5 (1.0)	4.0 (1.0)	4.5 (0.9)	15.35***	1 < 3,4,6 5 < 2,3,4,6
Toiminnan seuraukset	3.7 (0.9)	4.0 (1.0)	4.1 (0.9)	4.1 (0.8)	3.7 (0.9)	4.1 (0.9)	13.42***	1 < 3,4,6 5 < 2,3,4,6

***p < .001; ^a Bonferroni-vertailut

Taulukko 4. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla hallintopalveluissa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²		
	1= harvoin (52 %) 2= usein (48 %)		1= vähän (72 %), 2= paljon (28 %)		1= harvoin (74 %) 2= usein (26 %)		1= vähän (71 %) 2= paljon (29 %)		
	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	
Riippumaton muuttuja									
CEV yhteensä	-.70* (.33)	.50	-1.06** (.40)	.35	-1.24** (.40)	.29	-1.30** (.48)	.27	
Sääntöjen selkeys	-.48(.26)	.62	-.61(.31)	.54	-.84** (.29)	.43	-.59(.35)	.55	
Lähiesimiehen esimerkillisyys	-.11(.19)	.89	-.50*(.23)	.61	-.67** (.23)	.51	-.91** (.30)	.40	
Ylim.johdon esimerkillisyys	-.35(.20)	.71	-.39(.23)	.68	-.49*(.22)	.61	-.86** (.31)	.42	
Toteutettavuus	-1.00***(.28)	.37	-1.13***(.32)	.32	-1.32***(.32)	.27	-1.31** (.38)	.27	
Organisaation tuki	-.49* (.22)	.61	-.43(.25)	.65	-.85** (.26)	.43	-.85** (.30)	.43	
Läpinäkyvyys	-.01(.27)	.99	-.40(.34)	.67	-.71*(.33)	.49	-.88*(.42)	.41	
Keskusteltavuus	-.35(.21)	.71	-.44(.25)	.65	-.56*(.25)	.57	-.78*(.31)	.46	
Toiminnan seuraukset	-.31(.27)	.74	-.84*(.34)	.43	-.71*(.31)	.49	-.61(.36)	.54	

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

¹1 = en koskaan/ vuosittain, 2 = kuukaussittain/viikoittain/päivittäin; ² 1 = ei lainkaan/ melko vähän, 2 = melko paljon/ erittäin paljon

Pankin henkilöstön arviot organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä olivat kaikilla hyveillä kuvattuna korkeat (taulukko 3). Myös sosiaali- ja terveystalvelujen henkilöstö arvioi organisaatiokulttuurinsa hyveet korkeiksi poikkeuksena toteutettavuuden hyve, joka arvioitiin muita organisaatioita matalammaksi. Sivistystalveluissa ja teknisissä talveluissa eettisen organisaatiokulttuurin hyveet arvioitiin niin ikään kohtuullisen korkeiksi, erityisesti sääntöjen selkeyden ja lähiesimiehen esimerkillisyyden osalta. Hallintotalveluiden henkilöstö arvioi ylimmän johdon esimerkillisyyden, läpinäkyvyyden, keskusteltavuuden sekä toiminnan seuraukset matalammaksi verrattuna muiden kaupungin talvelualueiden sekä pankin henkilöstöihin. Samalla hallintotalveluiden henkilöstö arvioi sääntöjen selkeyden, lähiesimiehen esimerkillisyyden ja toteutettavuuden hyveet kohtuullisen korkeiksi. Suunnittelutoimiston henkilöstö arvioi muita organisaatioita matalammaksi kaikki eettisen organisaatiokulttuurin hyveet, lukuun ottamatta toteutettavuutta.

Ettinen organisaatiokulttuuri eettiseen kuormittuneisuuden selittäjänä

Hallintotalveluissa eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä toteutettavuus ja organisaation tuki selittivät A-tyyppin dilemموjen useutta: mitä korkeammalle nämä hyveet arvioitiin sitä harvemmin kohdattiin tilanteita, joissa työntekijä koki epävarmuutta eettisesti oikean toimintatavan valinnasta (taulukko 4). Hyveistä lähiesimiehen esimerkki, toteutettavuus ja toiminnan seuraukset selittivät A-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä vähemmän koettiin dilemموista johtuvaa stressiä.

Kaikki hyveet selittivät B-tyyppin dilemموjen useutta: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin kohdattiin tilanteita, joissa työntekijä tiesi eettisesti oikean toimintatavan, mutta koki joutuvansa toimimaan toisin (taulukko 4). Lähes kaikki hyveet – lukuunottamatta sääntöjen selkeyttä ja toiminnan seurauksia – selittivät B-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä vähemmän koettiin stressiä.

Teknisissä talveluissa kaikki hyveet selittivät molempien dilemموtyyppien useutta: mitä

korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin kohdattiin A- ja B-tyyppin dilemموja (taulukko 5). Korkeat arviot lähiesimiehen esimerkillisyydestä, toteutettavuudesta, organisaation tuesta ja keskusteltavuudesta selittivät A-tyyppin dilemموista johtuvaa vähäistä stressiä. B-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä selitti eettisen organisaatiokulttuurin hyveistä lähiesimiehen esimerkillisyys, toteutettavuus ja keskusteltavuus.

Sivistystalveluissa (taulukko 6) sekä *sosiaalija terveystalveluissa* (taulukko 7) kaikki kahdeksan hyvetä selittivät molempia dilemموtyyppejä ja niistä johtuvaa stressiä: mitä korkeammiksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin eettisiä dilemموja kohdattiin ja sitä vähemmän koettiin dilemموista johtuvaa stressiä. Hyveistä ainoastaan toiminnan seuraukset eivät selittäneet sivistystalveluissa A-tyyppin dilemموja.

Suunnittelutoimistossa ylimmän johdon esimerkillisyyden ja toteutettavuuden hyveet selittivät A-tyyppin dilemموjen useutta: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin työntekijät kohtasivat tilanteita, joissa he olivat epävarmoja eettisesti oikeasta toimintatavasta (taulukko 8). Ainoastaan toteutettavuus selitti A-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä: mitä korkeammaksi hyve arvioitiin, sitä vähemmän koettiin stressiä. B-tyyppin dilemموja ja niistä johtuvaa stressiä selittivät kaikki hyveet lukuunottamatta läpinäkyvyyttä.

Pankissa hyveistä sekä lähiesimiehen että ylimmän johdon esimerkillisyys, toteutettavuus, organisaation tuki, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset selittivät A-tyyppin dilemموjen useutta: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin kohdattiin tilanteita, joihin liittyi epävarmuutta eettisesti oikean toimintatavan valinnasta (taulukko 9). A-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä selittivät hyveistä ainoastaan sääntöjen selkeys ja toteutettavuus. Lähiesimiehen ja ylimmän johdon esimerkillisyys, toteutettavuus sekä keskusteltavuus selittivät B-tyyppin dilemموja: mitä korkeammaksi hyveet arvioitiin, sitä harvemmin kohdattiin tilanteita, joihin liittyi sääntöjen, normien tai omien arvojen vastaista toimintaa. B-tyyppin dilemموista johtuvaa stressiä selittivät sääntöjen selkeys, toteutettavuus ja organisaation tuki.

Taulukko 5. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla teknisissä palveluissa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²	
	1= harvoin (49 %) 2= usein (51 %)		1= vähän (84 %) 2= paljon (16 %)		1= harvoin (77 %) 2= usein (23 %)		1= vähän (84 %) 2= paljon (16 %)	
	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR
Riippumaton muuttuja								
CEV yhteensä	-.66*** (.16)	.52	-.42* (.19)	.66	-1.08*** (.19)	.34	-.52* (.23)	.59
Sääntöjen selkeys	-.39** (.13)	.67	-.26(.16)	.77	-.80*** (.16)	.45	-.28(.19)	.76
Lähiesimiehen esimerkillisyys	-.25*(.11)	.78	-.37**(.13)	.69	-.56**(.12)	.57	-.43**(.15)	.65
Ylim. johdon esimerkillisyys	-.39**(.11)	.68	-.17(.14)	.85	-.80***(.14)	.45	-.24(.16)	.78
Toteutettavuus	-.57***(.14)	.57	-.66***(.19)	.52	-1.06***(.18)	.35	-.80***(.23)	.45
Organisaation tuki	-.40***(.10)	.67	-.33*(.13)	.72	-.63***(.12)	.54	-.24(.16)	.79
Läpinäkyvyys	-.45**(.14)	.64	-.27(.19)	.76	-.74***(.16)	.48	-.27(.21)	.76
Keskusteltavuus	-.38**(.12)	.68	-.36*(.15)	.70	-.73***(.14)	.48	-.46**(.63)	.63
Toiminnan seuraukset	-.51*** (.14)	.60	-.18(.18)	.83	-.83***(.17)	.44	-.31(.22)	.73

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

¹1= en koskaan/ vuosittain, 2= kuukausittain/viikoittain/päivittäin; ²1= ei lainkaan/ melko vähän, 2= melko paljon/ erittäin paljon

Taulukko 6. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla sivistyspalveluissa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²	
	1= harvoin (33 %) 2= usein (67 %)		1= vähän (73 %) 2= paljon (27 %)		1= harvoin (77 %) 2= usein (23 %)		1= vähän (67 %) 2= paljon (33 %)	
	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR
Riippumaton muuttuja								
CEV yhteensä	-.39** (.12)	.68	-.78***(.13)	.46	-.91***(.13)	.40	-.68***(.14)	.50
Sääntöjen selkeys	-.23*(.10)	.80	-.43***(.11)	.65	-.79***(.11)	.45	-.48***(.12)	.62
Lähesmiehen esimerkillisyys	-.22**(.08)	.80	-.42***(.08)	.65	-.44***(.08)	.64	-.40***(.08)	.67
Ylim. johdon esimerkillisyys	-.28**(.09)	.75	-.43***(.09)	.65	-.50***(.09)	.61	-.30**(.09)	.74
Toteutettavuus	-.37***(.11)	.69	-.73***(.12)	.48	-.94***(.12)	.39	-.64***(.12)	.53
Organisaation tuki	-.28**(.08)	.75	-.40***(.09)	.67	-.50***(.09)	.61	-.32***(.09)	.73
Läpinäkyvyys	-.26**(.10)	.77	-.45***(.11)	.64	-.59***(.11)	.56	-.37**(.12)	.69
Keskusteltavuus	-.28**(.09)	.76	-.52***(.10)	.60	-.56***(.10)	.57	-.41***(.10)	.67
Toiminnan seuraukset	-.19(.10)	.82	-.51***(.11)	.60	-.53***(.11)	.59	-.41***(.12)	.66

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

¹1= en koskaan/ vuosittain, 2= kuukausittain/viikoittain/päivittäin; ²1= ei lainkaan/ melko vähän, 2= melko paljon/ erittäin paljon

Taulukko 7. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla sosiaali- ja terveyspalveluissa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²	
	1 = harvoin (25 %) 2 = usein (75 %)		1 = vähän (74 %) 2 = paljon (26 %)		1 = harvoin (55 %) 2 = usein (45 %)		1 = vähän (63 %) 2 = paljon (37 %)	
	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)
Riippumaton muuttuja								
CEV yhteensä	.55	-.60*** (.10)	.55	-.73*** (.09)	.48	-.82*** (.08)	.44	-.63*** (.09)
Sääntöjen selkeys	.84	-.18* (.08)	.84	-.44*** (.07)	.65	-.39*** (.07)	.68	-.39*** (.07)
Lähiesimiehen esimerkillisyys	.79	-.23*** (.06)	.79	-.30*** (.05)	.74	-.35*** (.05)	.70	-.31*** (.05)
Ylim. johdon esimerkillisyys	.72	-.33*** (.06)	.72	-.34*** (.05)	.71	-.50*** (.05)	.61	-.32*** (.05)
Toteutettavuus	.57	-.57*** (.07)	.57	-.77*** (.07)	.46	-.98*** (.06)	.38	-.64*** (.06)
Organisaation tuki	.69	-.37*** (.06)	.69	-.39*** (.06)	.68	-.51*** (.05)	.60	-.32*** (.06)
Läpinäkyvyys	.75	-.28*** (.07)	.75	-.31*** (.07)	.74	-.34*** (.06)	.71	-.29*** (.07)
Keskusteltavuus	.73	-.32*** (.07)	.73	-.45*** (.06)	.64	-.46*** (.06)	.63	-.39*** (.06)
Toiminnan seuraukset	.71	-.35*** (.08)	.71	-.39*** (.07)	.68	-.50*** (.07)	.61	-.26*** (.07)

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

¹1 = en koskaan/ vuosittain, 2 = kuukausittain/ viikoittain/ päivittäin; ²1 = ei lainkaan/ melko vähän, 2 = melko paljon/ erittäin paljon

Taulukko 8. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla suunnittelutoimistossa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²	
	1= harvoin (67 %) 2= usein (33 %)		1= vähän (87 %) 2= paljon (13 %)		1= harvoin (87 %) 2= usein (13 %)		1= vähän (79 %) 2= paljon (21 %)	
	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR
Riippumaton muuttuja								
CEV yhteensä	-.46* (.20)	.63	-.63*(.32)	.54	-1.17***(.29)	.31	-.99**(.31)	.37
Sääntöjen selkeys	-.27(.15)	.76	-.38(.22)	.69	-.50**(.19)	.61	-.52*(.20)	.60
Lähesmiehen esimerkillisyys	-.15(.12)	.86	-.19(.19)	.83	-.67***(.17)	.51	-.50**(.18)	.61
Ylim. johdon esimerkillisyys	-.31* (.13)	.74	-.25(.19)	.78	-.66***(.18)	.52	-.48*(.19)	.62
Toteutettavuus	-.63*** (.16)	.53	-.84***(.24)	.43	-1.67***(.30)	.19	-1.34***(.28)	.26
Organisaation tuki	-.13(.15)	.88	-.30(.23)	.74	-.58**(.21)	.56	-.49*(.23)	.61
Läpinäkyvyys	-.25(.17)	.78	-.38(.28)	.68	-.37(.24)	.69	-.32(.27)	.73
Keskusteltavuus	-.24(.15)	.79	-.37(.24)	.69	-.63**(.21)	.53	-.57*(.23)	.57
Toiminnan seuraukset	-.29(.17)	.75	-.19(.28)	.82	-.86** (.26)	.42	-.61*(.27)	.54

Huom. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$,
¹1= en koskaan/ vuosittain, 2= kuukausittain/viikoittain/päivittäin; ²1= ei lainkaan/ melko vähän, 2= melko paljon/ erittäin paljon

Taulukko 9. Eettisen kuormittuneisuuden kuvaajien (dilemmat, stressi) selittyminen eettisellä organisaatiokulttuurilla pankissa (logistinen regressioanalyysi).

	Dilemma A ¹		Stressi A ²		Dilemma B ¹		Stressi B ²	
	1= harvoin (42 %) 2= usein (58 %)		1= vähän (77 %) 2= paljon (23 %)		1= harvoin (77 %) 2= usein (23 %)		1= vähän (72 %) 2= paljon (28 %)	
	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)	OR	B (S.E.)
Riippumaton muuttuja								
CEV yhteensä								
		-88** (.28)	.42	-.61(.32)	.54	-.88**(.30)	.42	-.79*(.34)
Sääntöjen selkeys		-.40(.27)	.67	-.91** (.35)	.40	-.51(.30)	.60	-1.35**(.39)
Lähiesimiehen esimerkillisyys		-.70** (.21)	.50	-.18(.22)	.83	-.64** (.20)	.53	-.26(.22)
Ylim.johdon esimerkillisyys		-.40* (.18)	.67	-.19(.21)	.83	-.56** (.20)	.57	-.34(.22)
Toteutettavuus		-.84*** (.22)	.43	-.62**(.24)	.54	-.86*** (.23)	.42	-.88**(.26)
Organisaation tuki		-.43* (.19)	.65	-.37(.22)	.69	-.36(.21)	.70	-.52*(.23)
Läpinäkyvyys		-.09(.19)	.92	-.28(.25)	.75	-.14(.22)	.87	-.35(.27)
Keskusteltavuus		-.54**(.20)	.58	-.19(.23)	.83	-.61**(.22)	.55	-.33(.23)
Toiminnan seuraukset		-.42* (.21)	.65	-.29(.26)	.75	-.40(.24)	.67	-.20(.27)

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

¹1 = en koskaan/ vuosittain, 2= kuukausittain/viikoittain/päivittäin; ²1 = ei lainkaan/ melko vähän, 2= melko paljon/ erittäin paljon

POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkitut organisaatiot erosivat toisistaan henkilöstön eettisessä kuormittuneisuudessa. Eettisiä dilemmoja kohdattiin eniten sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä sivistyspalveluissa ja vähiten suunnittelutoimistossa. Lisäksi suunnittelutoimiston ja myös teknisten palveluiden henkilöstön dilemmoista johtuva stressi oli merkittävästi vähäisempää kuin sivistys-, sosiaali- ja terveyspalveluissa. Sivistys- sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa työskentelevillä dilemmojen yleisyys saattaa selittyä sillä, että erityisesti heiltä vaaditaan työssään eettistä herkkyyttä (Wittmer 2000; Viinamäki 2009) sekä oman eettisen toimijuuden tunnistamista. Yhtenäiset ammattieettiset koodit tukevat sivistys-, sosiaali- ja terveystyöalalla alalle kouluttautuvien eettisen toimijuuden rakentumista. Lisäksi ne ohjaavat useimpien työntekijöiden päivittäistä ammatillista toimintaa. Teknisellä puolella ammattieettiset periaatteet ovat vielä epäyhtenäisiä (Heikkerö 2009).

Eröt vuorovaikutus- ja teknisten alojen eettisen kuormittuneisuuden kokemuksissa voivat selittyä myös sillä, että sivistys- sekä sosiaali- ja terveysalalla työn pääkohde on ihminen kun teknisillä aloilla työ koostuu teknisten välineiden suunnitteluun, tuottamiseen tai käyttämiseen ympäristön hallitsemiseksi (Heikkerö 2009). Vaikka teknisten välineiden luominen edellyttää vuorovaikutusta, niin se ei ole teknisillä aloilla samalla tavoin toiminnan päämäärä kuin ihmissuhdealoilla, jossa ihmisten hyvinvointiin liittyvä työ tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai potilaiden, toisten työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Sivistys- sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa vuorovaikutuksen keskeisyys kasvattaa luonnollisesti eettisten dilemmojen esiintymisen todennäköisyyttä ja ihmisten hyvinvointiin liittyvät sisällöt nostavat helposti eettiseen päätöksentekotilanteeseen liittyvää moraalista intensiteettiä tasolle, joka myös helpottaa eettisen dilemman tunnistamista (Jones 1991).

Henkilöstön arviot eettisestä organisaatiokulttuurista erosivat merkittävästi organisaatioittain. Pankin henkilöstö arvioi eettisen organisaatiokulttuurinsa kaikki hyveet korkealle. Tulos tukee aiempia havaintoja, joiden mukaan rahoitusalan johtajien (Kangas ym. 2010) tai henkilöstön (Treviño ym. 2008) arviot organi-

saationsa eettisyydestä olivat korkeampia verrattuna julkisten palveluiden tai teollisuusalojen organisaatioiden johtajien ja henkilöstön arvioihin. Pankin vahvaa eettistä organisaatiokulttuuria selittänee osaltaan vahvasti säännelty rahoitusala, jossa henkilöstön toimintaa ohjaavat useiden lakien pykälät mm. pankkisalaisuudesta ja luottamusaseman väärinkäytöstä (Rissanen 1999). Treviño ym. (1998) mukaan voimakkaan eettisen kulttuurin tunnistaakin vahvasta normatiivisesta rakenteesta. Taloudelliseen toimeentuloon liittyvät haastavat asiakastilanteet saattavat toistuessaan myös kehittää pankin työntekijöiden eettisyyttä vaikuttaen näin koko organisaation eettisen herkkyyden (Viinamäki 2009) lisääntymiseen.

Teknisissä palveluissa, sivistyspalveluissa sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa eettinen organisaatiokulttuuri arvioitiin myös kohtuullisen korkealle. Sosiaali- ja terveyspalveluissa resurssit ja toimivalta arvioitiin riittämättömiksi eikä johdon toiminnan katsottu vastaavan eettisiä odotuksia ja sääntöjä. Tulos heijastanee osaltaan kansalaisten näkemyksiä sosiaali- ja terveyspalveluiden jatkuvasta resurssipulasta, tyytymättömyydestä ylimpiä päättäjiä kohtaan sekä uhkakuudesta liittyen julkisen terveydenhuollon asteittaiseen alasajoon (Kansalaisbarometri 2009).

Matalimpia arvioita organisaatiokulttuurinsa eettisyydestä antoivat suunnittelutoimiston ja kaupunkiorganisaation hallintopalveluiden henkilöstöt. Yleisen taloustilanteen asettamat haasteet organisaatioille ja erityisesti tutkimusajankohtaa edeltäneenä syksynä toteutetut yt-neuvottelut saattavat näkyä suunnittelutoimiston henkilöstön kriittisempinä arvioina. Kaupunkiorganisaation hallintopalveluiden henkilöstön arvioissa saattavat heijastua kuntatalouden voimakkaat säästö- ja tehostamisvaatet. Tiedotusvastuu erilaisista kaupunkiorganisaation henkilöstöä koskevista muutostarpeista sekä seurantavastuu palvelualueiden säästö- ja tehostamistoimenpiteiden etenemisestä saattavat kuormittaa hallintopalveluiden henkilöstöä näkyen matalampina itsearvioina eettisen organisaatiokulttuurin osalta.

Vahvaksi koettu eettinen organisaatiokulttuuri kytkeytyi vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen kaikissa organisaatioissa ja matalaksi arvioitu kulttuuri oli yhteydessä korkeaan eetti-

seen kuormittuneisuuteen. Yksittäisistä hyveistä *toteutettavuuden puute* oli yhteydessä eettiseen kuormittuneisuuteen kaikissa organisaatioissa. Tulos tukee Huhtalan ym. (2011a) havaintoa, jonka mukaan resurssipula ja riittämätön toimivalta ovat merkittävien riskitekijä eettiselle kuormittuneisuudelle. Työelämän muuttuvien vaatimusten ristipaineessa tulos saattaa heijastella myös työntekijöiden vaikeuksia sovittaa yhteen organisaation tulostavoitteet ja eettinen työn tekeminen.

Hyveistä *organisaation tuen puutteen* havaittiin olevan merkittävä riskitekijä eettiselle kuormittuneisuudelle sivistys- sekä sosiaali- ja terveyspalveluissa: mitä vähemmän yksiköissä tuettiin henkilöstöä eettisiin odotuksiin vastamisessa, sitä suurempana riski eettiseen kuormittuneisuuteen näyttäytyi. Kaikissa tutkituissa organisaatioissa *lähiesimiehen ja ylemmän johdon esimerkillisyys* eettisessä käyttäytymisessä sekä mahdollisuudet keskustella (*keskusteltavuus*) eettisistä näkökulmista vähensivät tilanteita, joissa työntekijä joutuu toimimaan sääntöjen tai omien arvojen vastaisesti. Tulos tukee aiempia havaintoja, joiden mukaan keskustelu vahvistaa organisaatiokulttuurin eettisyyttä (Bird & Waters 1989; Kaptein 2008).

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksemme liittyy joitakin rajoituksia, jotka on huomioitava tulosten tulkinnassa ja yleistyksessä. Sähköisesti toteutetun kyselymme katoa emme pystyneet tutkimaan, joten jäi epäselväksi, olivatko vastaamatta jättäneet valikoituneita tutkittujen ilmiöiden suhteen. Lisäksi havaitsimme, että moni keskeytti kyselyyn vastaamisen, mikä saattaa olla osoitus liian pitkästä ja kuormittavasta kyselystä. Poikkileikkaustutkimuksemme perusteella emme myöskään voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä eettisen organisaatiokulttuurin ja eettisen kuormittuneisuuden syy-seuraus suhteista. Havaitut yhteydet ja niiden oletetut suunnat jäävät psykologisen stressiteorian varaan rakennetuille oletuksille. Jatkossa ilmiöiden välisiä yhteyksiä onkin tarve tutkia pitkittäistutkimuksilla.

Edelleen on syytä muistaa, että tutkimuksemme kartoitettiin eettisten dilemموjen yleisyyttä Nashin (1993) kuvaamien kahden tyyppisten dilemموjen pohjalta. Kuvattujen dilemموtilanteiden taakse voi kuitenkin kätkeytyä laaja kirjo erilaisia työtilanteita, joita emme pystyneet tässä tutkimuksessa aineiston laajuuden ja heterogeenisuuden vuoksi syvemmin tarkastelemaan. Jatkossa tarvitaan lisää tutkimusta siitä, millaisiin työtehtäviin dilemmat liittyvät eri organisaatioissa ja eri ammattiryhmien edustajilla. Dilemموjen sisältöjä tutkimalla saataisiin syvempää tietopohjaa eettisen kuormittuneisuuden riskienhallintaan ja eettisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen työpaikoilla.

Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksemme osoitti, että organisaatioiden henkilöstön välillä oli eroja eettisessä kuormittuneisuudessa ja eettisessä organisaatiokulttuurissa. Lisäksi korkeaksi arvioitu organisaatiokulttuuri kytkeytyi vähäiseen eettiseen kuormittuneisuuteen. Johtopäätöksensä voidaan todeta, että eettisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen on avainasemassa henkilöstön hyvinvoinnin turvaajana.

Yksi keino vahvistaa eettistä organisaatiokulttuuria on lisätä systemaattisesti johdon, esimiesten ja muun henkilöstön tietoisuutta eettisestä toimijuudesta esimerkiksi koulutuksen, vertaiskeskusteluryhmien sekä ulkopuolisten työnohjaajien avulla. Tietoisuuden lisääminen kasvattaa koko henkilöstön eettistä herkkyyttä dilemموjen tunnistamiseen sekä antaa välineitä omaa työtä ja organisaatiota koskevien eettisten periaatteiden pohtimiseen ja julki tuomiseen. Organisaatioiden on myös luotava sen perustehtävää ja strategiaa tukevat vahvat eettiset periaatteet ja käytänteet, jotka ohjaavat koko henkilöstön toimintaa tilanteissa, joissa oikean toimintatavan valitseminen on haastavaa.

KIITOKSET: Tutkimus on osa Eettinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi -projektia, jota rahoittaa Työsuojelurahasto (hanke numero 110104).

LÄHTEET

- Andrews, M. C., Baker, T. & Hunt, T.G. (2011). Values and person-organization fit. Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19.
- Bird, F. B., Waters, J. A. (1989). "The moral muteness of managers", *California Management Review*, 32(1), 73–88.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–143.
- Brown, M.E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. California: Sage.
- Crane, A. & Matten, D. (2010). *Business Ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. 3. p. Oxford: Oxford University Press.
- Grönroos, M., Hirvonen, A. & Feldt, T. (2012). *Eettinen kuormittuneisuus ja eettisten dilemmojen sisällöt kaupunkiorganisaation eri ammattiryhmillä*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 354. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. (2012). Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. (), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Hakapaino.
- Heikkerö, T. (2009). Tekniikka ja etiikka. Johdatus teoriaan ja käytäntöön. Haettu sivulta <http://www.tek.fi/ci/pdf/teknologia/etiikka/tekniikka-jaetiikka.pdf>, 21.2.2012.
- Huhtala, M., Puutio, R., Lämsä, A-M., Mauno, S., Kinnunen, U., Hyvönen, K. & Feldt, T. (2010). Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 13–25.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011a). Does the ethical culture of organizations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011b). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 136–152.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (s.571–650). California: Psychologists Press.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma*. Jyväskylä yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 353. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kangas, M., Lämsä A-M., Huhtala M. & Feldt, T. (2011) Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. *Hallinnon Tutkimus*, 30(2), 95–110.
- Kansalaisbarometri (2009). *Suomalaisten arvioita hyvinvoinnista, palveluista ja Paras-uudistuksesta. Yhteenveto ja johtopäätökset*. Haettu sivulta http://www.stkl.fi/2009_KB_yhteenveto.pdf, 27.2.2012.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17(6), 625–634.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
- Kaptein, M. (2010). The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population. *Journal of Business Ethics*, 92(4), 601–618.
- Keskuskauppakamari (2009). *Yrityskulttuuri 2009*. Haettusivulta <http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehitettava>, 27.10.2011.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.13–37). Keuruu: PS-Kustannus.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leiter, M. P. (2008). A two process model of burn-out and work engagement: Distinct implica-

- tions of demands and values. *Supplemento A, Psicologia*, 8(1), 52–58.
- Lämsä, A.-M. (2007). Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.), *Liiketoiminnan vastuullisuus, minkä väristä se on* (s. 42–52). Oitmäki: Johtamistaidon opiston julkaisuja.
- Nash, L. L. (1993). *Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillutla, M. M. & Thau, S. (2009). Actual and potential exclusion as determinants of individuals' unethical behavior in groups. In De Cremer, D. (Ed.), *Psychological perspectives on ethical behavior and decision making* (s.121–133). Charlotte: Information Age Publishing.
- Posner, B. Z. & Schmidt, W. H. (1987). Ethics in American companies: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 383–391.
- Riivari, E., Lämsä, A.-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. (2012). The ethical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 310–331.
- Rissanen, P. (1999.) Rahoituksen ja sijoitustoiminnan etiikka. Haettu sivulta http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a6.pdf, 25.10.2011.
- Shawver, T. & Clements, L.H. (2012). How do emotions affect ethical evaluations for accountants? *Journal of Forensic & Accounting*, 4(1), 20–38.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University press. Haettu sivulta: <http://site.ebrary.com/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10142263>, 30.1.2012.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 319–331.
- Solomon, R.C. (2003). Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 43–62.
- Solomon, R.C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski R. J (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (s. 453–491). New York: Wiley.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy on Management Review*, 11(3), 601–617.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D. & McCabe, D.L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D. & Toffler, B.L. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 233–252.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) Vuoden 2012 Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste. Haettu sivulta http://www.tem.fi/files/31055/Ennuste_syksy_2011.pdf, 27.10.2011.
- Työolobarometri 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu sivulta http://www.tem.fi/files/30098/TEM_25_2011_netti.pdf, 27.10.2011.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Viinämäki, O.-P. (2009). Eettisen johtajuuden moninaiset ulottuvuudet: Analyysissa eettisten tilanteiden tunnistaminen, arvotietoisuus ja eettinen kompetenssi. Haettu sivulta <http://elektra.helsinki.fi/se/k/0356-3669/37/2/eettisen.pdf>, 4.10.2011.
- Wittmer, D. P. (2000). Ethical sensitivity in management decisions: Developing and testing a perceptual measure among management and professional student groups. *Teaching Business Ethics*, 4(2), 181–205.