

JOHTAJIEN HENKILÖKOHTAISET TYÖTAVOITTEET
JA EETTISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTEYS NIIHIN

Noora-Maria Parviainen
Kirsi-Marjaana Vehviläinen
Pro gradu –tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Maaliskuu 2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Psykologian laitos

PARVIAINEN, NOORA-MARIA & VEHVILÄINEN, KIRSI-MARJAANA:
Johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet ja eettisen organisaatiokulttuurin yhteys niihin
Pro gradu -tutkielma, 31 s.
Ohjaajat: Katriina Hyvönen ja Taru Feldt
Psykologia
Maaliskuu 2011

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien tärkeimpiä henkilökohtaisia työhön tai uraan liittyviä tavoitteita huomioiden taustatekijät (ikä, sukupuoli, johtotaso ja työsuhteen laatu). Lisäksi tutkittiin, ovatko johtajien arviot organisaatiokulttuurin eettisyydestä yhteydessä työtavoitteiden sisältöihin. Tutkimus perustuu syksyllä 2009 kerättyyn kyselyyn, johon vastasi 902 johtajaa eri puolelta Suomea. Tutkittavat olivat iältään 25–68 -vuotiaita ja enemmistö oli miehiä (70 %). He toimivat eri johtotasoilla keskijohdosta ylimpään johtoon ja työskentelivät erikokoisissa yrityksissä ja eri toimialoilla. Johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet luokiteltiin seitsemään luokkaan: 1) organisaation menestys ja toiminta (32.8 %), 2) ammatillinen osaaminen (27.4 %), 3) oma hyvinvointi (10.1 %), 4) uralla eteneminen (6.8 %), 5) työuran päättäminen (6.1 %), 6) uusi työ (4.1 %), 7) työn jatkuvuus ja palkka (3.5 %). Ylimmällä johdolla oli enemmän organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita, kun taas keskijohdolla oli enemmän uuteen työhön liittyviä työtavoitteita. Naiset nimesivät enemmän ammatilliseen osaamiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita, kun taas miesten työtavoitteet suuntautuivat enemmän työuran päättämiseen tai työn jatkuvuuteen ja palkkaan. Vanhemmat tutkittavat nimesivät enemmän työuran päättämiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita, kun taas uralla etenemisen tavoitteekseen nimenneet olivat keskimääräistä nuorempia. Epäeettisemmäksi arvioitu organisaatiokulttuuri ennusti uuteen työhön liittyviä työtavoitteita organisaation menestykseen ja toimintaan tähtäävien työtavoitteiden sijaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioiden tulisi panostaa hyvään eettiseen organisaatiokulttuuriin säilyttääkseen työntekijät ja taatakseen johdon keskittyvän sille varattuun tehtävään eli organisaation menestyksen ja toiminnan varmistamiseen. Eettistä organisaationkulttuuria voidaan parantaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota keskusteltavuuteen, toiminnan läpinäkyvyyteen sekä johdon ja esimiesten esimerkkiin.

Avainsanat: Henkilökohtaiset tavoitteet, työtavoitteet, eettinen organisaatiokulttuuri, johtajat

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	1
1.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet	1
1.2 Eettinen organisaatiokulttuuri	4
1.3 Työtavoitteet ja eettinen organisaatiokulttuuri	6
1.4 Tutkimuskysymykset	7
2 MENETELMÄT	8
2.1 Tutkittavat	8
2.2 Menetelmät ja muuttujat	9
2.2.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet	9
2.2.2 Eettinen organisaatiokulttuuri	10
2.2.3 Taustamuuttujat	10
2.2.4 Katoanalyysi.....	11
2.3 Tilastolliset analyysit	11
3 TULOKSET	12
3.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet	12
3.2 Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja taustamuuttujien väliset yhteydet.....	14
3.3 Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja organisaatiokulttuurin eettisyyden väliset yhteydet.....	18
4 POHDINTA	20
4.1 Organisaatio johtajien työtavoitteiden keskiössä.....	20
4.2 Epäeettiseksi koettu organisaatio ajaa tavoittelemaan työpaikan vaihtoa	22
4.3 Tutkimuksen arviointia	24
4.4 Johtopäätökset.....	25
LÄHTEET.....	26

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä sekä tarkastella taustatekijöiden yhteyttä niihin. Johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita ei ole juuri tutkittu, vaikka johtajat työskentelevät merkittävässä asemassa ja juuri heidän työtavoitteitaan voidaan pitää tärkeänä tutkimuskohteena. Yrityksille tuskin on samantekevää, mihin erityisesti ylimmän johdon työtavoitteet suuntautuvat, vaan toivottavaa olisi niiden tukevan mahdollisimman hyvin organisaation asettamia tavoitteita. Aikaisemmissa henkilökohtaisiin työtavoitteisiin liittyvissä tutkimuksissa (Bateman, O'Neill & Kenworthy-U'ren, 2002; Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas, 2009; Wiese & Salmela-Aro, 2008) on tutkittu huippujohtajia, nuoria esimiehiä sekä työikäisiä. Tutkittavien joukko on siis ollut hyvinkin erilainen näissä tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa tutkittavat edustavat iältään ja johtotasoltaan kattavammin johtajia.

Lisäksi tutkittiin ensimmäistä kertaa johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden ja eettisen organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. On tärkeää tutkia ympäristön ja työtavoitteiden välistä yhteyttä, jotta saadaan parempi kuva, miksi yksilöillä on eroja työtavoitesisältöjen suhteen. Poliitiikasta ja yrityselämästä julkisesti esiin tulleet eettiset skandaalit (esim. Enron, ks. Johanssen, Valde & Whedbee, 2008) ovat lisänneet kiinnostusta organisaatioiden toimien eettisyyttä kohtaan (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen & Pesonen, 2008). Yritykset ovatkin viimeisen vuosikymmenen aikana lisänneet huomattavasti huomiotaan eettisyyteen ja ympäristöasioihin (Keskuskauppakamari, 2009). Eettisistä ja moraalisisista ongelmista on tullut osa liikkeenjohdon arkipäivää (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002). Aikaisemmissa tutkimuksissa on esitetty jatkotutkimuksen kohteeksi henkilökohtaisten tavoitteiden ja ympäristön välistä yhteyttä (Bateman ym., 2002; Pomaki, Maes & ter Doest, 2004). Organisaatiokulttuurin eettisyyden ja johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden yhteyttä ei ole aiemmin tutkittu, joten tutkimusaihe on tärkeä.

1.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet

Tavoitetutkimuksessa on käytetty erilaisia käsitteitä (Austin & Vancouver, 1996), kuten henkilökohtaisia projekteja (Little, 1983), elämäntavoitteita (Cantor, Norem, Niedenthal, Langston & Brower, 1987) ja henkilökohtaisia pyrkimyksiä (Emmons, 1986). Näiden ajatellaan kuvastavan yksilön henkilökohtaista toimintaa (*personal action*) ja käsitteellisesti liittyvän läheisesti toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisen tavoitteen käsite tulee lähimmäksi Littlen (1983, 2007) teoriaa henkilökohtaisista projekteista. Teoriassa painottuu tavoitteen erityinen merkitys yksilölle, mutta myös yksilön toimintaympäristön osuus tavoitteen asettelulle. Littlen (1983, 2007) mukaan henkilökohtainen tavoite voidaan määrittää sarjaksi tekoja, jotka pyrkivät johonkin yksilölle tärkeään päämäärään. Ne ovat tulevaisuuteen suuntautuneita ja voivat vaihdella pienestä asiasta (”menen lenkille ystäväni kanssa”) suuriin, jopa abstrakteihin, asioihin (”haluan parantaa maailmaa”) (Little, 1989). Littlen (2007) mukaan henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole satunnaisia vaan tarkoituksellisia, suunniteltuja ja yksilölle merkityksellisiä.

Henkilökohtaiset työtavoitteet ovat työhön liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita, joihin vaikuttavat samat lainalaisuudet kuin henkilökohtaisiin tavoitteisiin yleensä. Niitä tutkittaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että ne eroavat työpaikan asettamista tavoitteista. Henkilökohtainen työtavoite on merkityksellinen nimenomaan yksilölle eikä täten välttämättä ole organisaation yleisten tavoitteiden mukainen (Grant, Little & Phillips, 2007; Locke & Latham, 2002).

Henkilökohtaiset tavoitteet ovat osa yksilön persoonallisuutta. McAdamsin (1995, 2009) mukaan persoonallisuus voidaan jakaa kolmeen tasoon: Ensimmäisen tason muodostavat pysyvät ominaisuudet, kuten piirteet ja temperamentti. Toiselle tasolle kuuluvat aikaan ja paikkaan sidotut ominaisuudet, kuten henkilökohtaiset tavoitteet, selviytymiskeinot ja arvot. Kolmas taso koostuu yksilön tarinamuotoisesta identiteetistä, joka on erityisesti länsimaisille aikuisille tyypillinen tapa kuvata omaa itseään. Persoonallisuuden toisen tason ominaisuudet ovat kontekstisidonnaisia, ja niihin vaikuttavat esimerkiksi sosioekonominen asema, sukupuoli sekä kulttuuri.

Kun henkilökohtaisia tavoitteita on tutkittu eri-ikäisillä, on niiden huomattu heijastavan kyseisen ikäryhmän kehitystehtäviä (Freund, 2007; Nurmi, 1992; Nurmi & Salmela-Aro, 2002b). Esimerkiksi nuorten henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät koulutukseen, tulevaan ammattiin ja perheeseen (Nurmi & Salmela-Aro, 2002b; Salmela-Aro, 2009). Yli 55-vuotiaiden tavoitteet liittyvät taasen vähemmän työhön ja enemmän eläkkeeseen sekä vanhenemiseen (Jussila & Pitkänen, 2002; Nurmi, 1992).

Tutkimuksissa on havaittu ympäristötekijöiden vaikuttavan henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja yksilön hyvinvointiin. Salmela-Aro ja Nurmi (2002) toteavat henkilökohtaisten tavoitteiden muuttuvan uusien tilanteiden tuomien haasteiden myötä. Tällöin yksilön tulisi mukauttaa henkilökohtaiset tavoitteensa vastaamaan muuttuvia tilanteita ja luopua tavoitteista, joiden tavoittelu on liian kuormittavaa tai mahdotonta. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat alttiita myös sosiaalisille vaikutuksille. Yksilö hakee vahvistusta henkilökohtaiselle tavoitteelleen jo ennen kuin alkaa tavoitella sitä; samoin yksilö etsii tukea ympäristöstään henkilökohtaisen tavoitteen toteutuksen aikana ja sen loppuessa (Little, 1983; Salmela-Aro & Little, 2007). Muiden mielipiteillä

on suuri vaikutus siihen, jatkaako yksilö henkilökohtaisen tavoitteensa havittelua vai hylkääkö hänen (Little, 1983; Salmela-Aro & Little, 2007).

Henkilökohtaisia tavoitteita tutkitaan yleensä kyselylomakkeen avulla. Perinteisesti niitä tutkitaan kahdella tavalla: mitä tavoitteella aiotaan saavuttaa eli mikä on sen sisältö tai miten yksilö arvioi tavoitettaan eri osa-alueiden avulla (Salmela-Aro & Nurmi, 2004). Tavoitetta voidaan arvioida esimerkiksi merkityksen, saavuttamisen asteen tai kuormittavuuden suhteen (Little, 1983; Salmela-Aro, 2002). Lisäksi voidaan kartoittaa kaikkia yksilölle tärkeitä ajankohtaisia tavoitteita elämänalueesta riippumatta tai voidaan kysyä vain johonkin tiettyyn elämänalueeseen liittyviä henkilökohtaisia tavoitteita (Nurmi & Salmela-Aro, 2002a; Salmela-Aro, 2002). Tässä tutkimuksessa tutkittiin ainoastaan työtavoitteiden sisältöjä. Näistä ei ole paljoa ajankohtaista tutkimusta, koska työtavoitteita on usein tutkittu osana elämäntavoitteita (esim. Salmela-Aro, Aunola & Nurmi, 2007), ei omana ryhmänään.

Tutkittaessa henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä on löydetty seuraavanlaisia tuloksia. Nuorten (25–35 vuoden ikäisten) suomalaisten esimiesten työtavoitteissa korostui oma osaaminen ja uran vakiinnuttaminen, mikä selittyi tutkijoiden mukaan nimenomaan tutkittavien iällä (Hyvönen ym., 2009). Muita henkilökohtaisia työtavoiteluokkia olivat: hyvinvointi, uusi työ tai yrittäjäyys, työn jatkuvuus, organisaatio sekä palkka. Tutkimuksessa huomattiin, että ylimmän johdon edustajat nimesivät muita useammin organisaatioon liittyviä työtavoitteita. Huippujohtajien työtavoitteita kartoittavassa tutkimuksessa korostuivat organisaation menestykseen ja toimintaan liittyvät työtavoitteet henkilökohtaiseen elämään liittyvien tavoitteiden rinnalla (Bateman ym., 2002). Tutkimus antoi kattavan käsityksen huippujohtajien työtavoitteista, mutta sen ei voida olettaa pätevän sellaisenaan alemmissa johtotehtävissä olevien tavoitteisiin. Saksalaisten ja suomalaisten työikäisten työtavoitteita koskevassa tutkimuksessa löydettiin muun muassa uralla menestymiseen, lisäkoulutukseen, työn tekemiseen ja työhyvinvointiin liittyviä työtavoitteita (Wiese & Salmela-Aro, 2008). Tutkittavat eivät olleet esimiestehtävissä vaan edustivat kaikkia työikäisiä, josta voi johtua, ettei johtajille tyypillisiä organisaation menestymiseen liittyviä tavoitteita ei juuri ollut.

Työtavoitteiden tutkimuksessa löydetyt työtavoiteluokkien sisällöt ovat siis olleet samankaltaisia, vaikka niissä on myös eroja. Eroja on voinut aiheuttaa tutkittavien ikä sekä johtotaso. Työtavoitetutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu ympäristötekijöiden, kuten eettisen organisaatiokulttuurin, vaikutusta työtavoitteiden sisältöihin.

1.2 Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin käsite on monitasoinen ja siitä on olemassa lukuisia erilaisia malleja. Mallit voidaan erotella esimerkiksi sen mukaan, nähdäänkö kulttuuri hankittuna omaisuutena (*organization "has"*) vai onko kulttuuri organisaation ja sen jäsenten itsessään muodostama (*organization "is"*) (Lämsä & Hautala, 2004; Mauno & Ruokolainen, 2008). Nämä näkökulmat on myös mahdollista yhdistää, jolloin organisaatiokulttuuri näyttäytyy vuorovaikutuksena: organisaatiokulttuuri vaikuttaa jäsentensä käyttäytymiseen ja jäsenten käyttäytyminen taas muokkaa organisaatiokulttuuria (Vanhala ym., 2002; Mauno & Ruokolainen, 2008).

Organisaatiokulttuurista tehtyjä määritelmiä yhdistää näkemys kulttuurista organisaation yhteisenä käsitysmaailmana, jonka organisaation jäsenet ovat muodostaneet ja omaksuneet (Ahonen & Pohjanheimo, 2000; Hofstede, 1993; Schein, 1987). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä vallitsevana kuviona arvoja, myyttejä, uskomuksia, oletuksia ja normeja, jotka ilmenevät käytetyssä kielessä, symboleissa, artefakteissa, johtamisen päämäärissä ja käytännöissä sekä asenteissa ja vuorovaikutuksessa (French, Kast, & Rozenweig, 1985). Osan organisaatiokulttuurista katsotaan olevan tiedostamattomia käsityksiä normaalista ja epänormaalista sekä hyvästä ja pahasta (Hofstede, 1993, 2001), osan taas näkyviä prosesseja tai julkilausuttuja arvoja tai ihanteita (Schein, 1985, 2001). Vaikka organisaatiokulttuurin tietyt piirteet ovat myös ulkopuolisten havaittavissa, niiden kulttuurimerkitys ilmenee vain kulttuuriin kuuluville (Hofstede, 1993, 2001).

Organisaatiokulttuuri antaa luvan tietynlaiselle käyttäytymiselle ja samalla ehkäisee joitain muita käyttäytymismuotoja (Hofstede & Hofstede, 2005). Eettinen kulttuuri organisaatiossa tarkoittaa jaettuja havaintoja siitä, mikä on eettisesti oikeanlaista toimintaa ja kuinka eettiset kysymykset tai tilanteet tulisi hoitaa (Victor & Cullen, 1988). Etiikkaa on kutsuttu moraalifilosofiaksi, koska se tutkii moraalialueita eli oikeaa ja väärää sekä hyvää ja pahaa ihmiselämässä (Frankena, 1965). Moraali taas on usein määritelty yhteiskunnan, yhteisön tai yksilön toimintatavaksi (Lämsä, 1998).

Historiassa on esitetty useita erilaisia etiikan teorioita, jotka tarjoavat erilaisia ratkaisuja siihen, millä perusteilla jokin teko voidaan arvioida hyväksi tai pahaksi (Kujala, 2001). Toimija, jonka tekoa arvioidaan, voi olla yksilö, ryhmä tai kollektiivinen yhteisö, kuten yritys tai organisaatio (Kangas, ym. 2010). Takalan (1992, ks. Vanhala ym., 2002) mukaan yritysetiikka on sovelletun etiikan haara, joka pyrkii analysoimaan, tutkimaan ja kehittämään liike-elämän käytäntöjä eettisempään suuntaan. Yritysetiikan teoriat voidaan jakaa hyve-etiikkaan, velvollisuusetiikkaan ja seurausetiikkaan (Kaptein & Wempe, 2002; ks. Kaptein, 2009).

Seurausetiikka arvioi tekojen moraalisuutta niiden seurausten ja vaikutusten perusteella. Velvollisuusetiikka taas keskittyy tekojen ja käyttäytymisen arviointiin ja arvioi toiminnan vaikuttimien tai syiden oikeellisuutta tai vääryyttä. Hyve-etiikka keskittyy pääasiassa toimijaan ja tämän ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa käytetty Kapteinin (1998, 1999, 2008) kehittämä Yrityksen eettiset hyveet -malli (*Corporate Ethical Virtues*, CEV) pohjautuu suurimmaksi osaksi Solomonin (1999, 2000, 2004) hyvepohjaiseen malliin liike-elämän etiikasta. Salomonin malli perustuu hyve-etiikkaan, jonka mukaan moraalissa tärkeintä ovat toimivan henkilön hyveet ja paheet sekä luonne. Myös organisaatiokulttuuri nähdään tärkeänä, koska se voi tukea yksilön hyveellisyyttä.

Solomonin (2003) mukaan yksilön tulee toimia eettisesti oikealla tavalla, vaikka siitä joutuisi maksamaan ison hinnan. Kaptein on sisällyttänyt malliinsa saman ajatuksen, mutta toimijana on yksilön sijasta organisaatio. CEV-mallin avulla yritys voi arvioida hyveiden toteutumista ja organisaatiokulttuurinsa eettisyyttä ja kehittää saadun tiedon avulla eettisiä toimintaohjeitaan (Kangas ym. 2010). CEV-malli koostuu kahdeksasta eri hyveestä, joita ovat *selkeys*, *esimiehen esimerkki*, *johdon esimerkki*, *toteutettavuus*, *organisaation tuki*, *läpinäkyvyys*, *keskusteltavuus* sekä *toiminnan seuraukset* (Kaptein, 2008). Organisaatio on sitä eettisempi, mitä paremmin hyveet ovat edustettuna.

Liike-elämän eettiset kysymykset voivat olla epäselviä ja oikean toimintatavan löytäminen vaikeaa. Kapteinin (1998) mukaan *selkeyden* toteutuminen organisaatiossa vähentää epäeettisen toiminnan riskiä. Tällöin johdon ja työntekijöiden ei tarvitse pohtia eettisiä kysymyksiä vain oman moraaliseen intuitioonsa pohjautuen, koska selkeät, kokonaisvaltaiset ja ymmärrettävät eettiset standardit ovat apuna oikean toimintatavan löytämisessä. *Esimiehen esimerkki* ja *johdon esimerkki* tarkoittavat, miten hyvin hallitus, johto ja esimiehet toimivat eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti. Johtajien ja esimiesten käyttäytyminen on hyvin merkityksellistä, koska työntekijät usein ottavat esimiehestä mallia käyttäytymiselle ja tavalle toimia organisaatiossa (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). *Toteutettavuus* viittaa, kuinka hyvin johtajilla ja työntekijöillä on tarpeellisia resursseja, kuten aikaa, budjetoituja varoja, työvälineitä ja tietoa sekä valtaa omien työtehtäviensä toteuttamiseen ja vastuun kantamiseen. Esimerkiksi ihmiset, joilla on liian kovat aikapaineet, kiinnittävät vähemmän huomiota muiden huomioon ottamiseen kuin sellaiset, joilla on tarpeeksi aikavaroja käytettävissään (Treviño, 1986). *Organisaation tuki* tarkoittaa, kuinka paljon organisaatio tukee työntekijöitä omaksumaan ja sitoutumaan eettisiin odotuksiin, joita heiltä ja johdolta odotetaan. Organisaatioissa, joissa *läpinäkyvyys* on korkeaa, annetaan palautetta ja korjataan käyttäytymistä eettisemmäksi, eli eettisen tai epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä työntekijöille ja johtajille. *Keskusteltavuus* taas tarkoittaa, kuinka hyvin

organisaatiossa sujuu keskustelu eettisistä dilemmoista tai muista eettisistä aiheista työntekijöiden ja johdon kesken ja onko se mahdollista. *Toiminnan seuraukset* viittaa, kuinka todennäköistä on, että organisaatiossa rankaistaan epäeettisestä toiminnasta tai eettisestä toiminnasta palkitaan.

Eettisen organisaatiokulttuurin lähikäsitettä organisaation eettinen ilmapiiri (*climate*) on myös käytetty kuvaamaan organisaation eettistä kontekstia (Key, 1999; Kaptein 2008). Organisaatioiden eettistä ilmapiiriä on tutkittu jonkin verran (esim. Victor & Cullen, 1988), mutta eettisen organisaatiokulttuurin tutkimus on ollut vähäisempää. Näiden käsitteiden välillä on eroja, mutta joidenkin mukaan niitä voidaan pitää myös toisiaan täydentävinä (Juuti, 2006). Eettinen organisaatiokulttuuri ja organisaation eettinen ilmapiiri viittaavat molemmat organisaation piirteisiin, jotka tukevat tai eivät tue eettisiä asenteita tai käyttäytymistä (Brown & Treviño, 2006). Ilmapiiri tarkoittaa yksilöiden kokonaisvaltaista ja subjektiivista kokemusta omasta kulttuuristaan sekä siitä, millaista on työskennellä organisaatiossa (Juuti, 2006) ja millaisia edellytyksiä kulttuuri tarjoaa työn teolle ja yksilön psykologiselle hyvinvoinnille. Ilmapiiri voidaan siis nähdä organisaatiokulttuurin ilmentymä (Schein, 1985). Organisaatiokulttuurin käsite kuvailee kuitenkin tarkasteltavaa ilmiötä ilmapiirin käsitettä syvemmin kattaen kulttuurin muodolliset ja epämuodolliset osatekijät. Organisaatiokulttuurin muodollisia osatekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen, rakenteet, palkitsemisjärjestelmät, sosialisatiomekanismit ja päätöksentekoprosessit. Epämuodollisia osatekijöitä ovat taas esimerkiksi arvot, roolimallit, käyttäytymisnormit, organisaation myytit ja rituaalit sekä kieli (ks. Ardichvili & Jondle, 2009; Schein, 2004). Eettisen kulttuurin on katsottu voivan vaikuttaa formaalien ja informaalien kontrollisysteemien kautta yksilön käyttäytymiseen (Treviño & Weaver, 2003; Treviño, 1986). Tässä tutkimuksessa tutkitaan, onko johtajan kokemus oman työympäristönsä eettisyydestä yhteydessä hänen henkilökohtaisiin työtavoitteisiinsa.

1.3 Työtavoitteet ja eettinen organisaatiokulttuuri

Henkilökohtaiset työtavoitteet ja eettinen organisaatiokulttuuri voidaan yhdistää Littlen (1999, 2000, 2007) sosioekologisen hyvinvointimallin avulla. Mallissa tiivistyy, miten ympäristön ja yksilön ominaisuudet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin ja toimintaan. Taustalla on ajatus yksilöistä, jotka aktiivisesti vaikuttavat oman elämänsä suuntaan integroimalla ympäristön asettamia vaatimuksia henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Littlen (1999, 2000) mukaan on tärkeää, että yksilö oppii lukemaan ympäristön vaatimuksia ja rajoitteita oikein ja mukauttamaan toimintansa niihin

sopivaksi. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat mallissa välittävässä roolissa. Ympäristön ja yksilön pysyvät sekä muuttuvat tekijät vaikuttavat henkilökohtaisten tavoitteiden muotoutumiseen, kun taas henkilökohtaisilla tavoitteilla on yhteys yksilön hyvinvointiin.

Tutkimuksen kohteena on muuttuvien ympäristötekijöiden (johtajien kokemus eettisestä organisaatiokulttuurista) ja henkilökohtaisten työtavoitteiden välinen yhteys. Muuttuvat ympäristötekijät viittaavat yksilön subjektiiviseen kokemukseen ympäristön olosuhteista (Little, 2007). Nimenomaan yksilön kokemuksella ympäristön olosuhteista on todennäköisesti suurempi merkitys hyvinvointiin ja henkilökohtaisten tavoitteiden muotoutumiseen kuin ympäristön todellisilla olosuhteilla (Little, 2000). Työhyvinvoinnin ja henkilökohtaisten tavoitteiden välisiä yhteyksiä tutkittaessa onkin löydetty hyvien työolojen olevan yhteydessä työtavoitteiden sisältöön. (Hyvönen, Feldt, Tolvanen ja Kinnunen, 2010). Esimerkiksi ne tutkittavat, jotka ilmoittivat organisaatioon liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita, kokivat työympäristönsä tarjoavan eniten palkkioita. Lisäksi nämä tutkittavat kokivat työhyvinvoinnin tasonsa korkeampana kuin muut. Sosioekologisen mallin mukaan yksilöt tekevät valintoja ympäristön vaatimusten pohjalta, mutta myös stressin kokemuksen pohjalta (Little, 2000). Näin ollen voidaan olettaa esimerkiksi, mikäli yksilö kokee organisaatiokulttuurinsa epäeettiseksi, hän haluaisi vaihtaa työpaikkaansa parantaakseen hyvinvointiaan.

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan kattavalla aineistolla suomalaisten johtajien työtavoitteita. Lisäksi pyritään täydentämään aiemmissa tutkimuksissa (Bateman ym., 2002; Hyvönen ym., 2009; Wiese & Salmela-Aro, 2008) epäselviksi jääneitä yhteyksiä taustatekijöiden ja henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjen välillä. Uutena tutkimusaiheena tutkitaan, onko johtajan arviolla organisaationsa eettisyydestä yhteyttä hänen työtavoitteisiinsa.

1.4 Tutkimuskysymykset

1. Millaisia henkilökohtaisia työtavoitteita johtajilla on?

Oletuksena on, että tässä tutkimuksessa löydetään samanlaisia työtavoitesisältöjä kuin Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa saatiin seuraavat työtavoiteluokat: oma osaaminen (30.5 %), uralla eteneminen (23.7 %), hyvinvointi (15.2 %), uusi työ tai yrittäjyys (13.7 %), työn jatkuvuus (7.4 %), organisaatio (5.6 %) ja palkka (3.9 %). Lisäksi, koska henkilökohtaiset tavoitteet muuttuvat iän myötä, oletuksena on löytää työuran päättämiseen liittyviä työtavoitteita (Jussila & Pitkänen, 2002; Nurmi, 1992).

2. Ovatko johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet yhteydessä taustatekijöihin (ikä, sukupuoli, johtotaso, työsuhteen laatu)?

Oletuksena on, että iäkkäämmillä on enemmän työuran päättämiseen liittyviä työtavoitteita (Jussila & Pitkänen, 2002; Nurmi, 1992), kun taas nuorempien työtavoitteet liittyvät omaan osaamiseen, palkkaan ja etenemiseen (Hyvönen ym., 2009). Ylemmällä johtotasolla oletetaan olevan enemmän organisaatioon liittyviä työtavoitteita kuin keskijohdolla (Bateman ym., 2002; Hyvönen ym., 2009).

3. Ovatko johtajien arviot työyhteisönsä organisaatiokulttuurin eettisyydestä yhteydessä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin?

Hyvien työolojen on havaittu olevan yhteydessä työtavoitteiden sisältöön. (Hyvönen ym., 2010). Littlen (1999, 2000, 2007) sosioekologisen hyvinvointimallin pohjalta oletetaan, että niillä johtajilla, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin eettiseksi, on enemmän organisaatioon liittyviä työtavoitteita. Kun taas niillä, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin epäeettiseksi, on enemmän esimerkiksi työpaikan vaihtoon liittyviä työtavoitteita.

2 MENETELMÄT

2.1 Tutkittavat

Tämä tutkimus tehtiin osana Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen Eettinen kuormittavuus johtajien työssä -tutkimusprojektia. Projektin tavoitteena on selvittää johtajan työhön liittyviä eettisiä vaatimuksia ja niiden yhteyksiä johtajien hyvinvointiin. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake kehitettiin yhteistyössä Jyväskylän yliopiston, Täydennyskoulutuskeskuksen, Tekniikan akateemisten liiton ja Suomen ekonomiliiton kanssa. Tutkimuksen perusjoukkona olivat Suomen ekonomiliiton ja Tekniikan akateemisten liiton jäsenrekisterit, joista poimittiin satunnaisotannalla tutkimukseen 3000 johtajaa, joille lähetettiin postikysely syksyllä 2009. Alkuperäisestä otoksesta poistettiin ne henkilöt, jotka eivät ilmoituksensa perusteella kuuluneet tutkimuksen kohdejoukkoon (eläkkeelle siirtyneet, ei-johtotehtävissä työskennelleet, opiskelijat, työttömät, $n = 369$). Kyselylomakkeeseen vastasi 902 johtajaa, joten vastausprosentiksi saatiin 34

%. Tässä tutkimuksessa vastanneista poistettiin vielä ennen analyyskejä kymmenen, koska he eivät olleet vastanneet CEV-kyselyyn. Siten lopullinen tutkittavien määrä oli 892.

Tutkittavat olivat iältään 25–68 -vuotiaita ($ka = 46.4$, $kh = 9.32$). Enemmistö tutkittavista oli miehiä (70.0 %, $n = 624$). Ylimpään johtoon kuului 46.9 % ($n = 418$) tutkittavista ja keskijohtoon 53.1 % ($n = 474$). Tutkittavista 90.0 % ($n = 803$) oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, 6.7 % ($n = 60$) jatkotutkinnon ja 3.3 % ($n = 29$) muun tutkinnon. Kokopäivätyössä työskenteli vastaushetkellä 86.1 % ($n = 768$). Tutkittavista 98.4 % ($n = 878$) oli vakinaisessa työsuhteessa. Suurin osa oli yksityisen työnantajan palveluksessa (80.9 %, $n = 722$), julkisella sektorilla työskenteli 13.5 % ($n = 120$), oma yritys oli 3.1 % ($n = 28$) tutkittavista ja järjestöissä työskenteli 2.1 % ($n = 19$). Tutkittavat työskentelivät eri aloilla: teollisuus (40.2 %, $n = 359$), tietoliikenne tai tietojen käsittelypalvelut (14.7 %, $n = 131$), palvelut liike-elämälle, kiinteistö- ja vuokrauspalvelut (11.2 %, $n = 100$), julkinen hallinto (8.0 %, $n = 71$), rahoitus- ja vakuutustoiminta (7.6 %, $n = 68$), kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta (7.3 %, $n = 65$), koulutus (2.2 %, $n = 20$) sekä muut alat (8.7 %, $n = 78$). Tutkittavat työskentelivät yrityksissä, joiden koko vaihteli yhden hengen yrityksistä 35 000 hengen yrityksiin. Tutkittavista 60 % ($n = 544$) työskenteli yrityksissä, joissa työntekijöitä oli alle tuhat.

2.2 Menetelmät ja muuttujat

2.2.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet

Johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita selvitettiin avoimella kysymyksellä, joka oli muotoiltu seuraavasti: ”Ihmisillä on työssään erilaisia tärkeitä tavoitteita, projekteja tai hankkeita. Kirjoita alla olevalle riville tärkein henkilökohtainen tavoitteesi, joka liittyy työhösi tai työuraasi.” Mikäli tutkittava oli kuvannut useamman kuin yhden henkilökohtaisen työtavoitteen, otettiin vain ensimmäinen huomioon työtavoitteiden luokittelussa.

Johtajien henkilökohtaiset työtavoitteet luokiteltiin niiden sisältöjen mukaan. Hyvän reliabiliteetin varmistamiseksi kaksi ihmistä luokittelivat itsenäisesti työtavoitteet. Sisältöjen luokitteluun käytettiin aikaisempaan tutkimustietoon pohjautuvia työtavoiteluokkia (Hyvönen ym., 2009: oma osaaminen, uralla eteneminen, hyvinvointi, työn vaihto, työn pysyvyys, organisaatio, palkka).

2.2.2 Eettinen organisaatiokulttuuri

Johtajien arvioita organisaatiokulttuurin eettisyydestä tutkittiin Kapteinin (1998, 2008) CEV-malliin perustuvalla 58-osioisella kyselyllä. Kyselyn suomenkielisen version rakennevaliditeetti on todettu erittäin hyväksi (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, painossa). Kysely kartoittaa kahdeksaa eettisen organisaatiokulttuurin hyvettä: 1) sääntöjen selkeys (10 kysymystä, esim. ”Organisaatiossamme on tehty riittävän selväksi, miten minun pitäisi toimia muita kohtaan”), 2) esimiehen esimerkillinen toiminta (6 kysymystä, esim. ”Esimieheni toimii hyvänä esimerkkinä rehellisyydestä ja eettisyydestä”), 3) johdon esimerkillinen toiminta (4 kysymystä, esim. ”Ylin johto noudattaa toiminnassaan yhteisiä normeja ja arvoja”, 4) toteutettavuus (6 kysymystä, esim. ”Työyhteisössä minua pyydetään toisinaan tekemään tehtäviä, jotka ovat omantuntoni vastaisia”, 5) organisaation tuki (6 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni kaikki ovat sitoutuneita organisaation virallisiin normeihin ja arvoihin”), 6) läpinäkyvyys (7 kysymystä, esim. ”Jos joku henkilöstöstä tekee jotain, mikä ei ole sallittua, esimieheni saa asian selville”), 7) keskusteltavuus (10 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni ilmoitukset epäeettisestä toiminnasta käsitellään huolella”) ja 8) toiminnan seuraukset (9 kysymystä, esim. ”Työyhteisössäni henkilöstö on vastuussa omista teoistaan”). Vastausvaihtoehdot vaihtelivat välillä 1 (täysin eri mieltä) ja 6 (täysin samaa mieltä). Väitteet, jotka mittaavat toteutettavuutta, olivat kielteisiä, joten niiden vastausvaihtoehdot käännettiin päinvastaisiksi. Korkeampi arvo asteikolla 1-6 viittaa eettisempään organisaatiokulttuuriin. Kyselyn kaikista 58 kysymyksestä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja kuvaamaan kokonaisvaltaista eettistä organisaatiokulttuuria.

2.2.3 Taustamuuttujat

Tutkimuksessa tarkasteltiin taustamuuttujina ikää, sukupuolta, johtotasoa (ylin johto, keskijohto) ja työsuhteen laatua (vakainainen, määräaikainen). Ikää käsiteltiin jatkuvana muuttujana ja muut taustamuuttujat olivat dikotomisissa.

2.2.4 Katoanalyysi

Kyselytutkimukseen vastaamatta jättäneiden ($n = 1749$) ja tutkittavien ($n = 892$) välisiä eroja tutkittiin katoanalyysillä. Vastaamatta jättäneistä tiedettiin vain sukupuoli ja ikä. Eroja selvitettiin riippumattomien otosten t-testillä, jonka tuloksena oli, että tutkimukseen vastaamatta jättäneet olivat keskimäärin vuoden nuorempia kuin tutkittavat ($t(2639) = -2.55, p < .05$). Ristiintaulukointi taas osoitti, että naiset olivat vastanneissa yliedustettuina ($\chi^2(1) = 5.11, p < .05$).

2.3 Tilastolliset analyysit

Aineiston tilastolliset analyysit tehtiin PASW Statistics 18 –ohjelmalla. Johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden luokkia tarkasteltiin jakaumien ja prosenttiosuuksien avulla. Muuttujien välisten yhteyksien tarkastelussa käytettiin Spearmanin korrelaatiokerrointa, jolla tarkasteltiin työtavoiteluokkien, sukupuolen, johtotason, iän, työsuhteen laadun sekä eettisen organisaatiokulttuurin välisiä yhteyksiä. Eettisen organisaatiokulttuurin ja iän välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimella. Dikotomisten taustatekijöiden (sukupuoli, johtotaso, työsuhteen laatu) ja työtavoiteluokkien välisiä yhteyksiä tutkittiin lisäksi χ^2 -testillä. Työtavoiteluokkien välisiä eroja iän suhteen tutkittiin 1-ANOVA:lla ja parittaisilla vertailuilla (Bonferroni). Työtavoiteluokkien ja organisaatiokulttuurin eettisyyden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin multinomiaalisella regressioanalyysillä, jonka tarkoituksena oli saada selville, kuinka eettinen organisaatiokulttuuri ennustaa työtavoiteluokkiin kuulumista. Multinomiaalisessa regressioanalyysissä työtavoiteluokkia verrattiin organisaation menestys ja toiminta -luokkaan, koska parempien työolosuhteiden on havaittu ennustavan organisaatioon liittyviä työtavoitteita (Hyvönen ym., 2010). Mallissa taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, johtotaso) vaikutus kontrolloitiin. Tarkastelussa käytettiin vedonlyöntisuhdetta (OR) ja luottamusväliä.

3 TULOKSET

3.1 Henkilökohtaiset työtavoitteet

Työtavoitteiden luokittelu aloitettiin jakamalla aineisto puoliksi. Kaksi henkilöä luokitteli itsenäisesti oman puolikkaansa. Aikaisemmassa tutkimuksessa löydettyjen kahdeksan luokan (Hyvönen ym., 2009) lisäksi löydettiin kaksi uutta luokkaa (työuran päättäminen, arvostus ja vaikuttaminen). Lisäksi organisaation menestys ja toiminta -luokan tavoitteet jaettiin kolmeen alaluokkaan (organisaation taloudellinen menestyminen, organisaation toiminta ja organisaatioon liittyvät hyvinvointitekijät), koska erilaisia organisaatioon liittyviä työtavoitteita oli aineistossa paljon, eivätkä kaikki niistä yksiselitteisesti liittyneet organisaation menestymiseen. Tämän jälkeen henkilöt luokittelivat itsenäisesti koko aineiston näillä uusilla luokilla.

Tilastollisia jatkoanalyysyjä varten sisältöluokkia korjattiin edelleen siten, että sisällöltään samankaltaisia luokkia yhdistettiin suuremmiksi luokiksi. Luokkia yhdistettäessä luokat *organisaation taloudellinen menestys* (17.4 %, $n = 155$), *organisaation toiminta* (13.0 %, $n = 116$) ja *organisaatioon liittyvät hyvinvointitavoitteet* (2.5 %, $n = 22$) yhdistettiin ja uusi työtavoiteluokka nimettiin *organisaation menestys ja toiminta* -luokaksi. Nämä luokat yhdistettiin, koska niihin sisältyvät työtavoitteet olivat sisällöllisesti lähellä toisiaan ja siksi luokittelijoiden oli vaikea erotella niitä. Lisäksi työtavoiteluokat *palkka* (1.7 %, $n = 15$) ja *työn jatkuvuus* (1.8 %, $n = 16$) yhdistettiin yhdeksi sisältöluokaksi *työn jatkuvuus ja palkka*, koska yksin nämä luokat olisivat olleet liian pieniä tilastollisia analyysyjä varten. Luokat *arvostus ja vaikuttaminen* (3.3 %, $n = 29$) ja *ammattillinen osaaminen* (24.1 %, $n = 215$) yhdistettiin yhdeksi sisältöluokaksi samankaltaisen sisällön perusteella. Analyyseissä käytettävistä luokitteluista laskettiin arvioitsijoiden välinen reliabiliteetti, jonka arvoksi saatiin 0.84 (Kappa). Arvo viittaa erittäin hyvään yhtäpitävyyteen (Metsämuuronen, 2005). Ennen tilastollisia jatkoanalyysyjä luokittelijat katsoivat yhdessä eri luokkiin luokitellut työtavoitteet ja päättivät niille sopivimman luokan.

Taulukossa 1 esitetään lopullisten luokkien nimet, jakaumat, sisällön kuvaukset ja esimerkkivastauksia sekä yhdistettyjen luokkien nimet alaluokkina. Suurimmat työtavoiteluokat olivat organisaation menestys ja toiminta (32.8 %, $n = 298$), ammatillinen osaaminen (27.4 %, $n = 244$) ja oma hyvinvointi (10.1 %, $n = 90$). Pienempiä työtavoiteluokkia olivat työuran päättäminen, uralla eteneminen, uusi työ sekä työn jatkuvuus ja palkka. Henkilökohtaista työtavoitetta koskevaan kysymykseen jätti vastaamatta huomattava osa vastaajista (9.2 %, $n = 82$).

TAULUKKO 1. Henkilökohtaisten työtavoitteiden luokat, alaluokat, jakaumat, sisällön kuvaukset ja esimerkkejä työtavoitteista (n = 892)

Henkilökohtaisen työtavoitteen luokka	% (n)	Alaluokat	% (n)	Sisällön kuvailu	Esimerkkejä luokkaan kuuluvista henkilökohtaisista työtavoitteista
1. Organisaation menestys ja toiminta	32.8 (293)	1.1. Organisaation taloudellinen menestyminen	17.4 (155)	Organisaation tai osaston taloudellinen menestyminen, niiden toiminta tai organisaation ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tekijät	”Yrityksen kannattavuus” ”Projekti aikataulujen pitäminen” ”Saada aikaiseksi hyvä työilmapiiri ja yhteistyö yksikössäni”
		1.2. Organisaation toiminta			
		1.3. Organisaatioon liittyvät hyvinvointitekijät	13.0 (116)		
			2.5 (22)		
2. Ammatillinen osaaminen	27.4 (244)	2.1. Ammatillinen osaaminen	24.1 (215)	Kouluttautuminen, pätevyys, ammatillinen kehittyminen, työn suorittaminen, arvostus omasta työstä tai esim. vaikuttaminen työn avulla	”Kehittää ammatitaitoani.” ”Tehdä työni moitteettomasti” ”Tuntea että työtäni arvostetaan”
		2.2. Arvostus ja vaikuttaminen	3.3 (29)		
3. Oma hyvinvointi	10.1 (90)			Työtyytyväisyys, terveys tai tasapaino työn ja muun elämän välillä	”Tasapaino työn ja muun elämän välillä.” ”Nauttia työnteosta”
4. Työuran päättäminen	6.8 (61)			Työuran loppuun saattaminen tai eläke	”Toivon jaksavani tehdä vastuullista työtä 65-vuotiaaksi asti.” ”Eläkkeelle lähtö”
5. Uralla eteneminen	6.1 (54)			Ylennys tai korkeamman aseman saavuttaminen	”Edetä uralla” ”Edetä tehtaan johtajaksi”
6. Uusi työ	4.1 (37)			Uusi työpaikka tai oman yrityksen perustaminen	”Uusi työpaikka” ”Oma yritystoiminta”
7. Työn jatkuvuus ja palkka	3.5 (31)	7.1. Työn jatkuvuus	1.8 (16)	Työpaikan säilyttäminen, työn jatkuvuus, parempi toimeentulo tai palkankorotus	”Työpaikan pitäminen taantuman yli” ”Turvattu toimeentulo”
		7.2. Palkka	1.7 (15)		

3.2 Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja taustamuuttujien väliset yhteydet

Taulukosta 2 huomataan, että muuttujien välillä oli merkitseviä yhteyksiä. Eettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri oli yhteydessä sukupuoleen, johtotasoon ja työsuhteen laatuun. Henkilökohtaiset työtavoitteet olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sukupuoleen ja johtotasoon (ks. taulukko 3). Naisilla oli enemmän ammatilliseen osaamiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita kuin miehillä. Miehillä taas oli enemmän työuran päättämiseen sekä työn jatkuvuuteen ja palkkaan liittyviä työtavoitteita. Ylimmällä johdolla oli enemmän organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita kuin keskijohdolla. Keskijohdolla oli enemmän uuteen työhön tai yrittäjyyteen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita kuin ylimmällä johdolla. Taulukosta 4 ilmenee, että vanhemmilla johtajilla oli enemmän työuran päättämiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita kuin nuoremmilla. Sen sijaan uralla etenemiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita maininneet tutkittavat olivat iältään muita nuorempia.

Taustamuuttuja työsuhteen laatu ei täyttänyt χ^2 -testin oletuksia, joten sen ja työtavoiteluokkien välisiä yhteyksiä ei voitu tarkastella kyseisellä testillä. Lisäksi korrelaatiokertoimilla tarkasteltaessa työsuhteen laatu oli merkitsevästi yhteydessä vain yhden työtavoiteluokan kanssa (ks. taulukko 2). Metsämuurosen (2003) mukaan merkitsevien korrelaatioiden puuttuessa muuttuja ei voi selittää selitettävää muuttajaa, vaan tuo luultavasti haitallista multikollinearisuutta regressiomalliin. Tämän vuoksi työsuhteen laatu jätettiin pois multinomiaalisesta regressioanalyysistä.

TAULUKKO 2. Spearmanin ja Pearsonin korrelaatiokertoimet kaikille muuttujille ($n = 892$)

Muuttujat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Taustamuuttujat</i>												
1. Ikä												
2. Sukupuoli ² (1 = mies, 2 = nainen)	-.08*											
3. Johtotaso ² (1 = ylin johto, 2 = keskijohto)	-.14***	.09**										
4. Työsuhteen laatu ² (1 = vakinainen, 2 = määräaikainen)	-.02	.02	.03									
<i>Henkilökohtaiset työtavoitteet</i>												
5. Organisaation menestys ja toiminta ²	.11**	-.05	-.16***	-.05								
6. Ammatillinen osaaminen ²	-.09**	.12***	.06	.08*	-.43***							
7. Oma hyvinvointi ²	-.04	.03	.01	-.04	-.23***	-.21***						
8. Työuran päättäminen ²	.25***	-.09**	.02	-.03	-.19***	-.17***	-.09**					
9. Uralla eteneminen ²	-.20***	.02	.03	.01	-.18***	-.16***	-.09*	-.07*				
10. Uusi työ ²	-.07*	.01	.09**	.02	-.15***	-.13***	-.07*	-.06	-.05			
11. Työn jatkuvuus ja palkka ²	-.02	-.07*	.04	.03	-.13***	-.12***	-.06	-.05	-.05	-.04		
12. Ei vastannut ²	.01	-.04	.02	-.01	-.22***	-.20***	-.11**	-.09*	-.08*	-.07*	-.06	
<i>Organisaatiokulttuurin eettisyys</i>												
13. CEV	.03 ¹	-.10**	-.18***	-.10**	.08*	.02	.02	-.05	-.04	-.09*	-.04	-.02

¹ Pearsonin korrelaatiokerroin

² Muuttuja on dikotominen

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

TAULUKKO 3. Ristiintaulukointi ja χ^2 -testi, taustamuuttujien väliset erot työtavoiteluokissa (jakauma prosentteina)

Taustamuuttujat	1. Organisaation menestys ja toiminta (n = 293)	2. Ammatillinen osaaminen (n = 244)	3. Oma hyvinvointi (n = 90)	4. Työuran päättäminen (n = 61)	5. Uralla eteneminen (n = 54)	6. Uusi työ (n = 37)	7. Työn jatkuvuus ja palkka (n = 31)	8. Ei vastannut (n = 82)	χ^2 -testi
<i>Sukupuoli</i>									
Mies	73.0	61.1 ²	65.6	85.2 ¹	66.7	67.6	87.1 ¹	75.6	24.07**
Nainen	27.0	38.9 ¹	34.4	14.8 ²	33.3	32.4	12.9 ²	24.4	
<i>Johtotaso</i>									
Ylin johto	58.0 ¹	42.2	45.6	42.6	40.7	24.3 ²	35.5	43.9	27.53***
Keskijohto	42.0 ²	57.8	54.4	57.4	59.3	75.7 ¹	64.5	56.1	

¹ = Standardoitu jäännös > |2|, yliedustavuus

² = Standardoitu jäännös > |2|, aliedustavuus

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

TAULUKKO 4. 1-ANOVA, työtavoiteluokkien ja iän yhteydet.

	1. Organisaation menestys ja toiminta (<i>n</i> = 293)	2. Ammatillinen osaaminen (<i>n</i> = 244)	3. Oma hyvinvointi (<i>n</i> = 90)	4. Työuran päättäminen (<i>n</i> = 61)	5. Uralla eteneminen (<i>n</i> = 54)	6. Uusi työ (<i>n</i> = 37)	7. Työn jatkuvuus ja palkka (<i>n</i> = 31)	8. Ei vastannut (<i>n</i> = 82)	Yhteensä (<i>n</i> = 892)	F-testi	Parittaiset vertailut ¹
	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)	<i>ka</i> (<i>kh</i>)		
<i>Ikä</i>	47.89 (9.00)	44.94 (9.28)	45.43 (8.31)	54.49 (8.00)	39.15 (7.10)	43.08 (8.19)	45.81 (6.67)	46.49 (9.83)	46.36 (9.32)	15.60***	1 > 2, 5 2 < 1 4 > 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 5 < 1, 2, 3, 4, 7, 8

¹Bonferronin testi
*** *p* < .001

3.3 Henkilökohtaisten työtavoitteiden ja organisaatiokulttuurin eettisyyden väliset yhteydet

Multinomiaalisen regressioanalyysin (ks. taulukko 5) perusteella eettisen organisaatiokulttuurin ja työtavoiteluokkien välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys ($\chi^2(28) = 163.91, p < .001$), kun taustamuuttujat oli vakioitu. Ne tutkittavat, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin epäeettisemmäksi, ilmoittivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän uuteen työhön liittyviä työtavoitteita kuin organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita. Täten epäeettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri ennusti tutkittavan vastauksen kuulumista uusi työ -luokkaan.

CEV:n pistemäärä erotteli lähes tilastollisesti merkitsevästi ($p = 0.051$) työuran päättämiseen ja organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita: tutkittavat, jotka ilmoittivat alhaisia pistemääriä CEV:ssä, ilmoittivat enemmän työuran päättämiseen liittyviä henkilökohtaisia työtavoitteita kuin organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita.

TAULUKKO 5. Multinomiaalinen regressioanalyysi, taustamuuttujien ja organisaatiokulttuurin eettisyyden yhteydet työtavoiteluokkiin. (Työtavoiteluokkia verrattu organisaation menestys ja toiminta -työtavoiteluokkaan.)

	Ammatillinen osaaminen OR (95 % luottamusväli)	Oma hyvinvointi OR (95 % luott.väli)	Työuran päättäminen OR (95 % luott. väli)	Uralla eteneminen OR (95 % luott. väli)	Uusi työ OR (95 % luott.väli)	Työn jatkuvuus ja palkka OR (95 % luott.väli)	Ei vastannut OR (95 % luott. väli)
Sukupuoli: mies vs. nainen	0.63* (0.44, 0.92)	0.75 (0.45, 1.26)	2.16 (0.99, 4.69)	0.87 (0.46, 1.66)	0.98 (0.46, 2.08)	2.93 (0.98, 8.71)	1.26 (0.71, 2.24)
Johtotaso: ylin johto vs. keskijohto	0.60** (0.42, 0.86)	0.67 (0.41, 1.08)	0.47* (0.26, 0.84)	0.72 (0.39, 1.35)	0.29** (0.13, 0.65)	0.42* (0.19, 0.92)	0.60* (0.36, 0.99)
Ikä	0.97** (0.95, 0.99)	0.97* (0.95, 1.00)	1.11*** (1.07, 1.16)	0.90*** (0.87, 0.93)	0.95* (0.92, 0.99)	0.98 (0.94, 1.02)	0.99 (0.96, 1.01)
CEV	0.95 (0.74, 1.22)	0.98 (0.69, 1.39)	0.67 (0.45, 1.00)	0.70 (0.46, 1.07)	0.56* (0.35, 0.91)	0.71 (0.42, 1.19)	0.82 (0.57, 1.16)

OR = vedonlyöntisuhde

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

4 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eri-ikäisten johtajien henkilökohtaisten työtavoitteiden sisältöjä. Tutkimuksessa löydettiin seuraavat oletusten mukaiset työtavoiteluokat: organisaation menestys ja toiminta, ammatillinen osaaminen, oma hyvinvointi, työuran päättäminen, uralla eteneminen, uusi työ sekä työn jatkuvuus ja palkka. Lisäksi löydettiin aivan uusi työtavoitteiden luokka, arvostus ja vaikuttaminen. Johtajien työtavoitteet olivat erilaisia eri-ikäisillä ja työuran eri vaiheissa. Ylin johto oli suuntautunut enemmän organisaation menestykseen ja toimintaan, kun taas keskijohto halusi vaihtaa työtä. Naisia kiinnosti miehiä enemmän ammatillinen osaaminen ja miesten työtavoitteet suuntautuivat enemmän työuran päättämiseen tai työn jatkuvuuteen ja palkkaan. Lisäksi tutkittiin, onko johtajien arvioima organisaation eettisyyden kokemus yhteydessä työtavoitteisiin. Johtajan arvioidessa organisaatiokulttuurin epäeettiseksi hänellä oli todennäköisemmin uuteen työhön liittyvä työtavoite.

4.1 Organisaatio johtajien työtavoitteiden keskiössä

Suurin osa johtajien henkilökohtaisista työtavoitteista liittyi organisaation menestykseen ja toimintaan ($n = 293$). Organisaation menestymiseen ja organisaation toimintaan liittyvät tavoitteet olivat sisällöllisesti lähellä toisiaan, esimerkiksi tehokkaammat tuotantomenetelmät, projektiaikataulujen pitäminen tai asiakassuhteiden säilyttäminen vaikuttavat kaikki taloudelliseen menestymiseen. Kolmas organisaatioon liittyvien tavoitteiden alaluokka oli organisaatioon liittyvät hyvinvointitekijät. Nämä poikkesivat omaan hyvinvointiin liittyvistä työtavoitteista, koska näissä tavoiteltiin työyhteisön tai alaisten hyvinvointia. Organisaatioon liittyviä hyvinvointitavoitteita oli kolmanneksi vähiten, joten luokkaa ei voi pitää erityisen yleisenä johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita kuvaavana luokkana. Myös Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa löytyi organisaatioon liittyvä työtavoiteluokka, mutta se oli vasta kuudenneksi suurin työtavoiteluokka. Tämä ero tulosten välillä on voinut syntyä tutkimuksen kohteena olevien johtajien ikäjakaumien eroista. Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa tutkittiin nuoria esimiehiä, kun taas tässä tutkimuksessa tutkittavien ikäjakauma oli suurempi. Tutkittavat, joiden työtavoitteet liittyivät organisaation menestykseen ja toimintaan, olivat vanhempia kuin tutkittavat, joiden työtavoitteet liittyivät esimerkiksi uralla etenemiseen, ammatilliseen osaamiseen ja uuteen työhön. Myös johtotasolla oli yhteys

organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviin työtavoitteisiin. Batemanin ym. (2002) tutkimuksessa huippujohtajien työtavoitteiden sisällöt liittyivät suurelta osin organisaation toiminnan ja menestymisen varmistamiseen. Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa ylin johto oli yliedustettuna organisaatioon liittyvissä tavoitteissa. Myös tässä tutkimuksessa ylimmän johdon edustajat nimesivät useammin organisaatioon liittyviä tavoitteita. Organisaatioon liittyvien tavoitteiden suuri määrä on ymmärrettävissä johtajien aseman ja työnkuvan kautta; onhan johtajan tehtävänä huolehtia organisaation menestyksestä.

Seuraavaksi suurin työtavoitteiden luokka oli ammatillinen osaaminen ($n = 244$). Kouluttautuminen ja oma suoriutuminen vaikuttavat olevan johtajille tärkeitä työtavoitteita. Alaluokkana ammatilliselle osaamiselle oli arvostus ja vaikuttaminen. Tämä työtavoitteiden sisältöluokka on uusi, koska muissa johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita tutkineissa tutkimuksissa nämä tavoitteet eivät ole korostuneet itsenäisenä luokkana. Näitä työtavoitteita maininneet johtajat halusivat, että heidän työtään tai ammattiaan arvostetaan tai että he kykenevät vaikuttamaan esimerkiksi liiketoimintaan tai yhteiskuntaan. Tulosten mukaan naiset olivat miehiä kiinnostuneempia kouluttautumisesta ja omasta osaamisesta. Hyvösen ym. (2009) tutkimuksessa vastaava työtavoitteiden luokka, oma osaaminen, oli suurin työtavoiteluokka. Tutkijat arvioivat sen olevan tyypillinen tavoite nimenomaan työuransa alussa oleville esimiehille. Kuitenkin kouluttautumisen ja opiskelun on havaittu olevan tärkeä tavoite myös muilla kuin johtajilla (Weise & Salmela-Aro, 2008). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivatkin, että kouluttautuminen ja opiskelu ovat tärkeitä sekä nuorille että urallaan pidemmälle edenneille johtajille.

Muita tutkimuksessa löytyneitä työtavoiteluokkia olivat oma hyvinvointi ($n = 90$), työuran päättäminen ($n = 61$), uralla eteneminen ($n = 54$), uusi työ ($n = 37$) sekä työn jatkuvuus ja palkka ($n = 31$). Miehillä oli enemmän työuran päättämiseen liittyviä työtavoitteita kuin naisilla. Tämä tutkimustulos saattaa johtua siitä, että työuran päättämiseen liittyvän työtavoitteen maininneet johtajat olivat keskimääräistä vanhempia, jolloin kyseisessä ikäluokassa saattaa olla yhteiskunnallisista syistä vähemmän naisjohtajia. Keski johdolla oli ylipäätään johtoon verrattuna enemmän työpaikan vaihtamiseen liittyviä työtavoitteita. Tämä voi liittyä siihen, että keskijohdossa työskentely saattaa olla stressaavampaa kuin ylimmässä johdossa, koska keskijohto joutuu työskentelemään ylimmän johdon ja alaisten välisessä ristipaineessa. Miesjohtajien vastauksissa työn jatkuvuus ja palkka oli mainittu tärkeimmäksi henkilökohtaiseksi työtavoitteeksi useammin kuin naisjohtajien joukossa.

Äällä ja henkilökohtaisilla työtavoitteilla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys kaikissa muissa työtavoiteluokissa paitsi hyvinvoinnin ja työn jatkuvuuden ja palkan luokissa sekä ei vastanneiden joukossa. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Jussila & Pitkänen, 2002; Nurmi, 1992; Nurmi &

Salmela-Aro, 2002b; Salmela-Aro, 2009) on havaittu nuorten ja iäkkäämpien henkilökohtaisten tavoitteiden eroavan toisistaan. Selkeimmin ikä erotteli uralla etenemiseen ja työuran päättämiseen liittyviä työtavoitteita. Aikaisemmissa johtaja-aineistojen työtavoitetutkimuksissa ei ole löydetty työuran päättämiseen liittyviä työtavoitteita, joten tämä sisältöluokka oli myös uusi. Tässä tutkimuksessa ammatillisen osaamisen tavoitteekseen maininneet johtajat olivat keskiarvoa nuorempia. Ikään liittyviä tuloksia voidaan ymmärtää työuran elinkaariteorian kautta: Superin (1953, 1980, 1990) mukaan työuran kulku noudattelee iän mukaisia kehitystehtäviä. Työuran alussa yksilö pyrkii vakiinnuttamaan asemansa, sen jälkeen hän pyrkii sen ylläpitoon ja työuran loppua kuvaa vetäytyminen. Tutkimustulosten pohjalta työuran vakiinnuttamiseen voisi liittyä uralla eteneminen ja siten tavoitellun aseman saavuttaminen, kun taas vetäytymistä kuvaa selvästi vanhempien johtajien eläkkeeseen liittyvät työtavoitteet.

4.2 Epäeettiseksi koettu organisaatio ajaa tavoittelemaan työpaikan vaihtoa

Tutkimuksessa löydettiin niillä johtajilla, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin epäeettiseksi, olevan todennäköisemmin uuteen työhön liittyviä työtavoitteita kuin organisaation menestykseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita. Littlen (1999, 2000, 2007) sosioekologisen hyvinvointimallin mukaan yksilöt pyrkivät parantamaan hyvinvointiaan muokkaamalla henkilökohtaisia tavoitteitaan. Mallin pohjalta voitiin olettaa, että johtajilla, jotka arvioivat organisaatiokulttuurin epäeettiseksi, on enemmän esimerkiksi työpaikan vaihtoon liittyviä työtavoitteita. Tulokset olivatkin yhdenmukaisia oletusten kanssa. Organisaatiokulttuurin eettisyyden voidaan katsoa liittyvän työtavoitteiden suuntautumiseen organisaatioon tai sen ulkopuolelle. Johtajat saattavat lähteä tavoittelemaan itselleen sopivampaa työympäristöä esimerkiksi työpaikan vaihdon avulla, mikäli he kokevat nykyisen työpaikkansa organisaatiokulttuurin vähemmän eettisenä ja siten mahdollisesti stressaavana. Muissakin yhteyksissä eettisen organisaatiokulttuurin on katsottu voivan vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen (Treviño 1986; Treviño & Weaver, 2003).

Epäeettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri liittyi uuteen työhön liittyviin työtavoitteisiin. Lisäksi keskijohdolla oli näitä työtavoitteita ylintä johtoa enemmän. Keskijohdon onkin havaittu arvioivan organisaationsa kulttuurin vähemmän eettiseksi kuin ylemmän johdon (Kangas ym., 2010). Voi olla, että keskijohto joutuu kohtaamaan erilaisia eettisesti haastavia tilanteita, koska tällä tasolla joudutaan usein hoitamaan esimerkiksi irtisanomiset. Toisaalta on mahdollista, että keskijohto ei ole tyytyväinen työstä saamiinsa palkkioihin ja suuntautuu tästä syystä ylintä johtoa

useammin uuden työn etsimiseen. Tutkimuksissa on nimittäin havaittu, että ne, joiden työtavoitteet olivat suuntautuneet organisaatioon, arvioivat työympäristönsä tarjoavan eniten palkkioita, kuten uramahdollisuuksia ja riittävää palkkaa (Hyvönen ym., 2010). On myös havaittu että ne johtajat, jotka halusivat vaihtaa työpaikkaa, kokivat työympäristönsä epäsuotuisena ja palkkioiden määrän vähäisinä (Hyvönen ym., 2010). Tämä on tärkeä huomio suomalaisten organisaatioiden kannalta. Työntekijöiden työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen on havaittu lisääntyvän, kun työpaikan olosuhteet tukevat heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan (Maier & Brunstein, 2001). Henkilökohtaisten työtavoitteiden, työympäristön ja työtehtävien yhteensopivuudella on merkittävä vaikutus yksilön työmotivaatioon (Grant ym., 2007). Lisäksi hyvä yksilön ja työympäristön yhteensopivuus parantaa yksilön työtehokkuutta: se lisää työntekijän työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta sekä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta (Vanhala ym., 2002). Yrityksissä tulisikin kiinnittää enemmän huomiota keskijohdon asemaan ja kokemukseen organisaatiokulttuurista, jotta myös keskijohto saataisiin sitoutumaan organisaatioon ja sen menestykseen.

Johtajien arvioima organisaatiokulttuurin eettisyys ei ollut yhteydessä muihin henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Tämä voi johtua siitä, että käsillä olevasta aineistosta tehdyssä tutkimuksessa (Kangas, ym., 2010) havaittiin johtajien arvioivan organisaatiokulttuurin suhteellisen eettiseksi, eikä eroja ole tästä syystä syntynyt. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että johtajilla on myönteisempi kuva organisaationsa eettisyydestä kuin muilla henkilöstöryhmillä (Treviño, Weaver & Brown, 2008) tai ettei heillä ole realistista käsitystä organisaatiokulttuurin todellisesta tilasta (Brown ym., 2005; Treviño & Weaver, 2003). Johdolla on katsottu olevan mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja heitä voidaan pitää siinä jopa avainhenkilöinä (Ardichvili & Jondle, 2009). Arvioidessaan organisaatiokulttuurin eettisyyttä johtajat itse asiassa arvioivat samalla omaa toimintaansa, mikä heijastuu vastaavasti organisaation kulttuuriin (Schein, 1985). On siis syytä pohtia, kuinka luotettavina johtajien omia arvioita organisaatiokulttuurin eettisyydestä voidaan pitää.

4.3 Tutkimuksen arviointia

Tämän tutkimuksen vahvuus on, ettei aikaisempaa tutkimusta tältä alueelta ole; johtajien kokeman organisaatiokulttuurin eettisyyden ja henkilökohtaisten työtavoitteiden välisiä yhteyksiä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimus antoi uutta tietoa ympäristötekijöiden yhteydestä henkilökohtaisiin työtavoitteisiin. Kuitenkin tutkimusta tältä alueelta tulee vielä jatkaa ja täydentää.

Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen on vähän hyödynnetty lähestymistapa tieteellisessä tutkimuksessa (Bazeley, 2009). Menetelmien yhdistäminen antoi merkityksellistä lisätietoa siihen verrattuna, että olisi käytetty vain tilastollisia menetelmiä. Johtajan tärkeintä henkilökohtaista työtavoitetta kysyttiin avoimella kysymyksellä. Tämän johdosta johtajat saivat nimetä työtavoitteekseen mitä vain. Jos kysymys olisi ollut strukturoidumpi tai tutkittavien olisi pitänyt valita valmiista vastausvaihtoehdoista, ei johtajien henkilökohtaisista työtavoitteista olisi saatu yhtä kattavaa ja todenmukaista kuvaa kuin laadullisella analyysillä (Little, 1983; Little & Gee, 2007).

Aikaisemmissa henkilökohtaisia työtavoitteita tutkivissa tutkimuksissa on keskitytty tiettyihin työntekijäryhmiin (huippujohtajat, Bateman ym., 2002; nuoret esimiehet, Hyvönen ym., 2009; työikäiset, Wiese & Salmela-Aro, 2008), kun taas tässä tutkimuksessa tutkittavina olivat eri johtotasoilla toimivat suomalaiset johtajat, joiden ikä vaihteli 26-vuotiaasta 68-vuotiaaseen. Tutkimuksen otos kerättiin satunnaisotannalla suomalaisista ammattiliitoista. Koska Suomessa suurin osa työntekijöistä (69 %) kuuluu ammattiliittoihin (Ahtiainen, 2006), edustaa tämän tutkimuksen otos melko kattavasti suomalaisia johtajia tutkituilla toimialoilla. Lisäksi tutkittavien laajan ikäjakauman voidaan katsoa lisäävän yleistettävyyttä, koska se kattaa hyvin työikäiset tutkittavat. Vaikka katoanalyysissä saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei-vastanneiden ja tutkittavien välille, otosta voidaan joka tapauksessa pitää edustavana. Erot ei-vastanneiden ja tutkittavien välillä iän ja sukupuolen suhteen olivat pieniä.

Eräs tutkimuksen puutteista liittyi poikkileikkausasetelmaan, jonka vuoksi henkilökohtaisten työtavoitteiden ja eettisen organisaatiokulttuurin syy-seuraussuhteista ei voitu tehdä päätelmiä. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia aihepiiriä pitkittäistutkimuksella. Tutkimuksen yhtenä rajoitteena voidaan pitää myös, että henkilökohtaisia työtavoitteita tutkittiin kysymällä johtajan tärkeintä työtavoitetta. Kysymyksenasettelusta huolimatta monissa vastauksissa oli lueteltu useampia erilaisia työtavoitteita, mutta todellisuudessa ei voida tietää, onko ensiksi mainittu tärkeämpi kuin muut mainitut tavoitteet. Jatkotutkimuksissa tuleekin kartoittaa johtajien henkilökohtaisia työtavoitteita

vielä tarkemmin antaen tutkittaville mahdollisuuden luetella useampia työtavoitteita tärkeysjärjestyksessä.

4.4 Johtopäätökset

Yritysten ja organisaatioiden kannalta suomalaisten johtajien työtavoitteet ovat myönteisiä. Johtajat keskittyvät työtavoitteissaan pääosin organisaation menestykseen ja toimintaan. Johtajille on tärkeää myös oma osaaminen ja kouluttautuminen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin eettisyyteen, koska epäeettiseksi arvioitu organisaatiokulttuuri sai johtajat tavoittelemaan työpaikan vaihtoa. Erityisesti tämä koski keskijohtoa. Eettistä organisaationkulttuuria voidaan parantaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota keskusteltavuuteen, toiminnan läpinäkyvyyteen sekä johdon ja esimiesten esimerkkiin. Panostus eettisyyteen on organisaatioiden etu kahdelta kannalta: Ensiksi on olennaista organisaatioiden toiminnalle, että johtajilla on organisaation menestymiseen ja toimintaan liittyviä työtavoitteita, koska johtajat ovat päättävässä asemassa yrityksissä. Toiseksi eettisen organisaatiokulttuurin avulla on mahdollista pitää työntekijät tyytyväisinä ja saada heidät pysymään yrityksessä.

LÄHTEET

- Ahtiainen, L. (2006). *Palkansaajien järjestäytyminen Suomessa 2004. Työpoliittinen tutkimus, N:o. 298*. Helsinki: Työministeriö. [Viitattu 18.2.2011.] Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt298.pdf
- Ahonen, J., & Pohjanheimo, E. (2000). *Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. Helsinki: Palmenia.
- Ardichvili, A., & Jondle, D. (2009). Integrative literature review: Ethical business cultures: A literature review and implications for HRD. *Human Resource Development Review, 8*, 223-244.
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin, 120*, 338-375.
- Bateman, T. S., O'Neill, H., & Kenworthy-U'ren, A. (2002). A hierarchical taxonomy of top managers' goals. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1134-1148.
- Bazeley, B. (2009). Editorial: Integrating data analyses in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 3*, 203-207.
- Brown, M. E., & Treviño L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership. A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Cantor, N., Norem, J. K., Niedenthal, P. M., Langston, C. A., & Brower, A. M. (1987). Life tasks, self-concept ideals, and cognitive strategies in a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 1178-1191.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1058-1068.
- Frankena, W. K.. (1965). *Ethics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- French, W. L., Kast, F. E., & Rozenweig, J. E. (1985). *Understanding Human Behavior in Organizations*. New York: Harper & Row.
- Freund, A. M. (2007). Differentiating and integrating levels of goal representations: A life-span perspective. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 247-270). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Grant, A. M., Little, B. R., & Phillips S. D. (2007). Personal projects and organizational lives. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 221-246). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94.
- Hofstede G., & Hofstede, G.-J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investing indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, painossa.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183-196.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Tolvanen, A., & Kinnunen, U. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 406-418.
- Johanssen, R., Valde, S., & Whedbee, K. (2008). *Ethics in human communication*. Long Grove, IL: Waveland.
- Jussila, K., & Pitkänen, T. (2002). Ikääntyvien työntekijöiden elämänmotivaatio. Teoksessa K. Salmela-Aro & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 145-156). Keuruu: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, N:o 353*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17, 625-634.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture in organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923-947.
- Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89, 261-281.

- Keskuskauppakamari (2009). *Yrityskulttuuri 2009*. Viitattu 26.9.2010. Saatavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehittettava>
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20, 217-225.
- Kujala, J. (2001). *Liiketoiminnan moraalialia etsimässä: Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Little, B. R. (1983). Personal projects. A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, 15, 273-309.
- Little, B. R. (1989). Personal project analysis: Trivial pursuits, magnificent obsessions, and the search for coherence. Teoksessa D. M. Buss, & N. Cantor, *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*, (s.15-31). New York: Springer-Verlag.
- Little, B. R. (1999). Personal projects and social ecology: Themes and variations across life span. Teoksessa J. Brandtstädter, & R. M. Lerner (toim.), *Action & self-development: Theory and research through the life span*, (s. 197-221). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Little, B. R. (2000). Free traits and personal context: Expanding a social ecological model of well-being. Teoksessa W. B. Walsh, K. H. Craik, & R. H. Price (toim.), *Person-environment psychology: New directions and perspectives*, 2. painos (s. 87-116). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Little, B. R. (2007). Prompt and circumstance. The generative contexts personal project analysis. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 3-49). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Little, B. R., & Gee, T. L. (2007). The methodology of personal project analysis: Four modules and a funnel. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 51-93). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Lämsä, A.-M. (1998). *Hyötyä, velvollisuuksia ja tunteita - Johtajien kokemuksia henkilöstön irtisanomisesta*. *Taloustieteen laitos, N:o 115*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Lämsä, A.-M., & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita
- Lämsä, A.-M., Vehkaperä, M., Puttonen, T., & Pesonen, H. L. (2008). Effect on business education on women and men students' attitudes to responsible business in society. *Journal of Business Ethics*, 82, 45-58.
- Maier, G. W., & Brunstein, J. C. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1034-1042.

- Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2008). Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, (s. 142-165). Jyväskylä: PS-Kustannus
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63, 365-396.
- McAdams, D. P. (2009). *The Person: An introduction to the science of personality psychology*, 5. painos. Hoboken, NJ: Wiley.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Nurmi, J.-E. (1992). Age differences in adult life goals, concerns and their temporal extension: A life course approach to future-oriented motivation. *International Journal of Behavioral Development*, 15, 487-508.
- Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (2002a). Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 10-27). Keuruu: PS-kustannus.
- Nurmi, J.-E., & Salmela-Aro, K. (2002b). Motivaatio elämänkaaren siirtymissä. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 54-66). Keuruu: PS-kustannus.
- Pomaki, G., Maes S., & ter Doest, L. (2004). Work conditions and employees' self-set goals: Goal processes enhance prediction of psychological distress and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 685-694.
- Salmela-Aro, K. (2002). Motivaation mittaaminen. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 28-39). Keuruu: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K. (2009). Henkilökohtaiset tavoitteet elämän kulussa. Teoksessa R.-L. Metsäpelto, & T. Feldt (toim.), *Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet*, (s. 129-143). Juva: PS-kustannus.
- Salmela-Aro, K., Aunola, K., & Nurmi, J.-E. (2007). Personal goals during emerging adulthood: A 10-year follow up. *Journal of Adolescent Research*, 22, 690-715.
- Salmela-Aro, K. & Little, B. R. (2007). Relational aspects of project pursuit. Teoksessa B. R. Little, K. Salmela-Aro, & S. D. Phillips (toim.), *Personal project pursuit. Goals, action, and human flourishing*, (s. 199-219). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2002). Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa K. Salmela-Aro, & J.-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*, (s. 158-172). Keuruu: PS-kustannus.

- Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2004). Employees' motivational orientation and well-being at work: a person-oriented approach. *Journal of Organizational Change and Management*, 17, 471-489.
- Schein, E. H. (1985). *Career anchors. Discovering your real values*. San Diego, CA: University Associates.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Ekometria-sarja. Helsinki: Weilin+Göös.
- Schein, E. H. (2001). *Yrityskulttuuri. Selviytymisopas: tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Laatu keskus.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schminke, N., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about a business: how personal integrity leads to corporate success*. New York: Oxford University. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/Jyvaskyla/docDetail.action?docID=10142263>.
- Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year. *Business Ethics Quarterly*, 10, 319-331.
- Solomon, R. C. (2003). Victims of Circumstances? A defense of virtue ethics in business. *Business Ethics Quarterly*, 13, 43-62
- Solomon, R. C. (2004). Aristotetle, ethics and business organizations. *Organizational Studies*, 25, 1021-1043.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. Teoksessa D. Brown, & L. Brooks (toim.), *Career choice and development*, 2. painos (197-261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University. [viitattu 30.11.2010]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/docDetail.action?docID=10042845>.

- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Brown, M. E. (2008). It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics. *Business Ethics Quarterly*, *18*, 131-150.
- Vanhala, S., Laukkanen, M., & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Helsinki: KY-palvelu.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates in organizations. *Administrative Science Quarterly*, *33*, 101-125.
- Wiese, B. S., & Salmela-Aro, K. (2008). Goal conflict and facilitation as predictors of work-family satisfaction and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *73*, 490-497.