



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Pasi Tahkola

**EETTISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TYÖTYYTYVÄISYYTEEN
- TAPAUS NAAVA**

Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen
Huhtikuussa 2017

Yksikkö Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen			
Tekijä Tahkola Pasi		Työn valvoja Puhakka V., professori	
Työn nimi Eettisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen - tapaus Naava			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Huhtikuussa 2017	Sivumäärä 55+1
Tiivistelmä <p>Tämä opinnäytetyö tutkii eettisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Aihetta on tutkittu aikaisemmin vain joiltain osin, minkä vuoksi koin tarpeelliseksi tehdä asioita yhdistävää ja kokoavaa tutkimusta. Tutkielman pyrkimyksenä on selvittää johtajan näkökulmasta eettisen johtajuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen.</p> <p>Tutkielma noudattaa teoriaohjautuvaa laadullista tutkimusmenetelmää, jossa on abduktiivinen tutkimuksen tarkastelutapa. Tapauksen empiirisen aineiston hankinta toteutettiin Naava Oy:ssä (entinen NaturVention) kesä–heinäkuun vaihteessa 2016. Tapaustutkimukseen haastateltiin 11 prosenttia koko organisaation henkilöstömäärästä. Haastateltavien joukossa oli sekä esimiehiä että työntekijöitä.</p> <p>Tutkielman empiiristen tutkimustulosten mukaan eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti. Henkilöstöjohtamisessa eettinen johtajuus näyttäytyy positiivisena esimies–alainen -kokemuksena, joka ilmenee muun muassa tasavertaisuutena, oikeudenmukaisuutena ja turvallisuuden tunteena työyhteisössä. Toisaalta eettisen johtajuuden puute näyttäytyy päinvastaisesti.</p> <p>Tutkimustulosten tarkastelu osoittaa, että liikkeenjohdon näkökulmasta voidaan eettistä johtamista kehittää panostamalla vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä, kuten kuuntelemalla työntekijöitä sekä keräämällä palautetta omasta suoriutumisesta esimiehenä. Tuloksista ilmeni myös, että esimiehen olisi hyvä antaa rakentavaa palautetta johdettavilleen myös silloin, kun kaikki on mennyt hyvin. Lisäksi johtajan oman toiminnan reflektoinnin tärkeys korostui tuloksissa. Tutkimustulosten yleistettävyys on mahdollista kohdeorganisaatiossa tutkimukselliset rajoitteet huomioiden.</p>			
Asiasanat Etiikka, johtaminen, yhteiskuntavastuu			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkielman näkökulma ja tavoite	9
1.3	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys.....	9
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	11
1.5	Keskeiset tutkimustulokset	12
1.6	Tutkielman kulku	13
2	EETTISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN ..	14
2.1	Keskeiset käsitteet.....	14
2.1.1	Eettisen johtajuuden määritelmä.....	14
2.1.2	Työtyytyväisyyden määritelmä	15
2.2	Työtyytyväisyys.....	16
2.2.1	Motivaation yhteys työtyytyväisyyteen	16
2.2.2	Työn luonteen yhteys työtyytyväisyyteen	17
2.2.3	Syvällisen itsearvioinnin yhteys työtyytyväisyyteen	18
2.2.4	Yhteenvedo työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä	20
2.3	Eettinen johtajuus.....	21
2.3.1	Eettisen johtajuuden vaikutus motivaatioon	21
2.3.2	Eettisen johtajuuden vaikutus itsetuntoon ja politiikkaan	22
2.3.3	Yhteenvedo eettisen johtajuuden vaikutuksista.....	23
2.4	Teoreettinen yhteenvedo	24
3	TAPAUS NAAVA	27
3.1	Tapauksen esittely	27
3.2	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	27
3.2.1	Laadullinen tutkimus	27
3.2.2	Tapaustutkimus.....	28
3.2.3	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	28
3.2.4	Sisällönanalyysi ja abduktiivinen tutkimusote	29
3.2.5	Aineiston keruu.....	30
3.3	Haastatteluaineiston analyysi ja tulosten tarkastelu	31
3.3.1	Tapauksen taustat	32
3.3.2	Eettisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatiossa.....	34
3.3.3	Eettinen johtajuus tai sen puute henkilöstöjohtamisessa	40
3.3.4	Eettisen johtamisen kehittäminen liikkeenjohdon näkökulmasta	41

3.4	Tapauksen yhteenveto.....	42
4	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
4.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	44
4.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	45
4.3	Tutkielman rajoitteet	47
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	47
4.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	
	Liite 1 Teemahaastattelurunko	54

KUVIOT

Kuvio 1. Työn luonteen malli (Hackman ym. 1976: 256)	18
Kuvio 2. Syvällisen itsearvioinnin malli (Judge ym. 1998: 17)	19
Kuvio 3. Yhteydet eettisen johtajuuden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen.....	24

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma tutkii työssä toteutuvaa eettistä johtajuutta ja sen vaikutusta työyhteisön työtyytyväisyyteen. Tutkielma keskittyy johtamisen näkökulmaan. Eettisen johtajuuden aihevalinta herätti mielenkiintoni useissa opintojen aikana käydyissä yhteiskuntavastuun keskusteluissa, joissa eettisen toiminnan merkittävyyttä käsiteltiin niin organisaation kuin yksittäisen johtajan tasolla. Näissä mieleenpainuneissa keskusteluissa eettistä toimintamallia sekä käsiteltiin että jätettiin käsittelemättä riippuen osittain siitä, millä korvalla keskustelua käytiin.

Eettisistä asioista käydään tai tulisi käydä keskustelua aina tilanteissa, joissa lain ja normien mukaan toimiminen ei tuota yhteiskunnallisesta näkökulmasta kestäväää ratkaisua. Silloin, kun toiminnan vaikutukset ovat moraalisesti hyväksyttäviä, puhutaan eettisestä johtajuudesta positiivisessa mielessä ja päinvastoin. Mielenkiintoni kohdistuu eettisen toimintamallin vaikutuksiin työtyytyväisyyden näkökulmasta, jossa tasapainoilevat yksittäisten johtajien, organisaation ja sen työntekijöiden edut. Syvennyn tutkielman aiheeseen valitun tapauksen avulla.

1.1 Johdatus aiheeseen

Mielenkiinto yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan niin etiikan kuin työtyytyväisyydenkin näkökulmasta tuo sen positiiviset vaikutukset yrityksen tuottavuuteen. Yrityksen yhteiskuntavastuun ja tuottavuuden yhteyttä ovat viime aikoina selvittäneet muun muassa McWilliams & Siegel (2000), joiden mukaan näiden yhteys on neutraali taloudellisen tuottavuuteen kanssa. Toisaalta Isan (2012) mukaan yhteiskuntavastuulla on vain positiivisia vaikutuksia niin yrityksen tuottavuutta kuin tarkoituksellisuuteen ja merkityksellisyyteen.

Etiikka on Carrollin (1991) yhteiskuntavastuumallin mukaan yksi keskeisistä tekijöistä. Hänen mukaan eettisten vastuiden toteutuminen tapahtuu olemalla eettinen välttämällä harmia ja tekemällä sitä, mikä on oikein, laillista ja reilua. Mallin mukaan tilanteissa, joissa ei ole laissa säädeltäviä eettisiä koodistoa, voidaan selviytyä noudattamalla eettistä vastuunkantoa kestävään toiminnan tukemiseksi. Carrollin

mukaisia muita yhteiskuntavastuun tekijöitä ovat taloudelliset, lailliset ja hyväntekeväisyyden vastuut.

Tämän tutkielman kannalta kiinnostavinta Carrollin mallissa ovat eettiset vastuut, joiden käsitetään alkavan siitä pisteestä, jossa laki ja määräykset rajoittuvat. Eettisyydellä tarkoitetaan lain ulkopuolelle jäävää osaa, joka on toimimista sellaisella alueella tai sellaisissa asioissa, joihin ei ole luotu yhteisiä pelisääntöjä lakien ja asetusten voimin. Edellä kuvattua vahvistavat myös Blowfield ja Frynas (2005), joiden mukaan yhteiskuntavastuullisen yrityksen tulisi ottaa huomioon oman toiminnan vaikutus laajemmin yhteisöön, kuten yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyssä ilmaistaan. Lisäksi Siminoescun (2015) mukaan yrityksen hyvällä, ympäristön tarpeet huomioivalla, toimintatavalla voidaan vahvistaa ja varmistaa myös kestävä kehitys toteutumista. Hyvästä yhteiskuntavastuun kantamisesta on moninaisia positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle ja sen työntekijöille kuin yhteiskunnalle.

Edellä mainittujen yritysten yhteiskuntavastuun yhdistäminen eettiseen johtajuuteen tapahtuu juuri Carrollin (1991) mallin eettiset vastuut -ikkunan avulla. Yleisesti Aveyn, Wernsingin ja Palanskin (2012) mukaan eettisen johtajuuden tutkimus puhuu organisaation tarpeesta ymmärtää ja saavuttaa suunniteltu tulos säilyttäen eettinen toimintamallinsa. Toisaalta heidän mukaan on myös puhuttu organisaation motiivista saavuttaa haluttu lopputulos eettisesti ja lain normien mukaisesti hyväksytyllä tavalla. Tämä kuvaa eettisen johtajuuden moninaista toteutumisen tapaa, jonka ilmentymiä voi havaita myös tässä tutkielmassa.

Nykyhetkellä eettisestä johtajuudesta ja sen vaikutuksien tuomista haasteista on keskusteltu 2000-luvulla valtion johdon tasolta yksittäisiin ihmisiin. Vuonna 2008 perustettu työ- ja elinkeinoministeriö on yksi esimerkki valtion johdon tavoista reagoida hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Valtionkonttori 2013). Juutin (2011) mukaan yksilötasolla eettinen johtaminen on esimiehen oman hyveellisyyden pitkäkestoista kehittämistä voidakseen tuottaa hyvää muille. Eettiseltä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia ovat Kuisman, Okkosen, Railotien ja Toivosen (2009) mukaan välittäminen, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, avoimuus ja arvotietoisuus. Lisäksi eettinen johtaja on rehti, reilu ja selkärankainen, ja pysyy aina sanojensa

takana. Etiikasta keskusteltaessa myös johtajien roolia kannustajina korostetaan, sillä sen katsotaan parantavan eettistä toimintaa ja kasvattavan työntekijöiden vastuullisuutta organisaatiossa sekä ylläpitävän organisaation eettistä toimintamallia (Kuisma ym.). Eräiden näkemysten mukaan eettisellä johtajuudella ei pelkästään muuteta käsityksiä työstä, vaan sillä voidaan muuttaa työhön yhdistyviä uskomuksia ja näkemyksiä (Brown & Treviño 2006, Wimbush & Shepard 1994).

Aikaisempaa tutkimusta eettisen johtajuuden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen on tehty jonkin verran (Avey ym. 2012, Çelik, Dedeoglu & Inanir 2015, Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko 2009, Okan & Akyüz 2015). Näissä esille nousevia teemoja ovat muun muassa esimiehen eettisen johtajuuden vaikutus työntekijöiden uskollisuuteen esimiestään kohtaan, millä on edelleen positiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen (Okan & Akyüz 2015). Toisaalta aiheeseen liittyen Neubert ja kumppaneiden tutkimuksen mukaan työilmapiirillä on vaikutusta organisaatioon sitoutumisessa ja sen ylläpitämisen vastuu on eettisellä johtajalla. Neubertin ja kumppaneiden mukaan eettisen johtajuuden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen organisaation eettisen ilmapiiriin välityksellä, jolla tarkoitaa vuorovaikutuksellista hyväksyntää. Vuorovaikutuksellinen hyväksyntä ymmärretään tässä tutkielmassa sosiaalisissa tilanteissa toisten hyväksymistä sellaisenaan yksilöinä (Neubert ym. 2009). Muita yhteyksiä eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden tutkimuksissa ovat *psykologinen omistautuneisuus* (Avey ym. 2012) sekä *työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon* (Çelik ym. 2015).

Tämän tutkielman myötä löydettyjä yhteyksiä ovat muun muassa eettisen johtajuuden yhteys *motivaatioon* (Hackman & Oldham 1976, Herzberg, Mausner & Snyderman 1959, Yidong & Xinxin 2013), *työtehtävän merkityksellisyyteen* ja *autonomiaan* (Piccolo, Greenbaum, Hartog & Folger 2010) sekä perustavanlaatuisiin käsityksiin itsestä eli *syvälliseen itsearviointiin* (Avey, Palanski & Walumbwa 2011) että työtyytyväisyyden yhteys yksilön tai yhteisön ajamaan *politiikkaan* (Kacmar, Andrews, Harris & Tepper 2013). Vastaavasti työtyytyväisyyden tutkimuksista käy ilmi työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joissa työtyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa motivaatio (Hackman ym. 1976, Herzberg ym. 1959), työtehtävän tarkoituksellisuus ja vastuullisuus (Hackman ym. 1976), sekä syvälinen itsearviointi (Srivastava, Locke, Judge & Adams 2010).

1.2 Tutkielman näkökulma ja tavoite

Vaikka eettisen johtajuuden vaikutuksia eri asioihin on tutkittu laajalti, ovat sen yhteydet työtyytyväisyyteen jääneet vaille kokoavia teoreettisia ja liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Laaja-alaisessa eettisen johtajuuden tutkimuksissa usein käsitellään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, vaikka niiden yhteydestä työtyytyväisyyteen ei välttämättä mainittaisikaan. Toisissa tutkimuksissa taas voidaan mainita eettisellä johtajuudella vaikutettaviin asioihin, joiden tiedetään olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, jättäen sen tarkemman tarkastelun vähemmälle muiden asioiden viedessä päähuomion. (Avey ym. 2012, Çelik ym. 2015, Neubert ym. 2009, Hackman & Oldham 1976, Herzberg ym. 1959, Okan & Akyüz 2015, Yidong & Xinxin 2013.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan eettisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen liikkeenjohtamisen näkökulmasta. Tutkielmassa nostetaan esille johtamisen kirjallisuuden näkökulmasta niitä eettisen johtajuuden tekijöitä, joiden avulla johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen omassa käytännön esimiestyössään. Tutkielma esittelee eettisen johtajuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Liikkeenjohdon näkökulmaa halutaan korostaa sen vaikutusvaltaisuuden vuoksi, kuten vanhan sanonta kuuluu: ”joukko on johtajansa näköinen”.

Tutkielman teoreettisen osan tavoitteena on selvittää työtyytyväisyyteen vaikuttavia eettisen johtajuuden tekijöitä johtajan näkökulmasta. Käytännön tavoitteena on tähdentää tietoa johtajan eettisyyden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen sekä antaa eväitä tämän kyvykkyyden tietoiseen kehittämiseen.

1.3 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatioissa sekä miten työyhteisössä ymmärretään eettinen johtajuus tai sen puuttuminen ja kuinka sitä voitaisiin kehittää liikkeenjohtamisen näkökulmasta.

Tarkemmin määriteltynä tutkielmassa on tarkoitus selvittää johtajan roolia eettisen johtajuuden toteutumisessa ja tämän vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Tämän johdosta tutkielmassa ei käsitellä esimerkiksi työtyytyväisyyden vaikutusta johtajaan. Aiheen valinta ja rajaus perustuu kirjallisuudessa havaittuun tarpeeseen täsmentää eettisen johtajuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen kohdistuen. Tutkielman aikana selvisi, että eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä on useita, minkä johdosta keskityin tieteellisessä kirjallisuudessa vahvimmin esille tulleisiin yhteyksiin.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä voidaan määrittää työhön annetun panos-tuotos -suhteen tasapainon tila, jossa työ on tyydyttävää, kun siihen annettu panos vastaa siitä saatuun hyötyyn. Yleisinä mittareina työn panokselle käytetään työhön käytettyä aikaa ja siitä hyvityksenä maksettavaa rahallista korvausta. Laajemmin tarkasteltuna työhön liittyy paljon muutakin kuin rahallisia korvauksia, kuten työpaikka itsessään, työssä vallitseva työilmapiiri, työn merkityksellisyys ja kehittymismahdollisuudet.

Nykyisin kiinnitämme yhä enemmän huomiota työn merkityksellisyyteen ja muuhun aineettomaan tyydytykseen. Näiden odotusten ja vaatimusten täyttäminen korostaa yleisesti johtajien ammattitaitoa. Johtajuuden haasteissa voi joskus käydä niin, että johtaja voi ajautua omien ja/tai yrityksen tarpeiden toteuttamiseen huolimatta muiden osapuolten saamista hyödyistä. Tähän johtajuuden moraaliseen ongelmaan tarjoaa ratkaisuja johtamisen etiikka eli käytännön toiminnassa eettinen johtajuus.

Tämä eettisen johtajuuden tutkielma keskittyy aineettoman tyydytyksen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Aineettomalla tyydytyksellä tarkoitetaan työstä saatua ei materiaa sisältäviä huomionosoituksia, palkkioita ja kunnioitusta, jotka ilmenevät muun muassa organisaation arvoissa, organisaatiokulttuurissa sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Edellä kuvatun tutkimustehtävän täyttämiseksi tutkimuskysymys kuuluu:

Miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen?

Varsinaisen tutkimuskysymyksen täydentämiseksi halutaan apukysymyksillä saada vastauksia eettisen johtajuuden tunnistettavuudesta sekä sen kehittämismahdollisuuksista kohdeorganisaation johtamisessa. Näin ollen, varsinaista tutkimuskysymystä tukien haluan tutkielman empiirisessä osassa selvittää myös:

- 1. Miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatiossa?*
- 2. Miten eettinen johtajuus tai sen puute näyttäytyy henkilöstöjohtamisessa?*
- 3. Miten eettistä johtamista voidaan kehittää liikkeenjohdon näkökulmasta?*

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää noudattavana teoriaohjautuvana tutkimuksena. Tutkielman tarkastelutapa on abduktiivinen, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää sekä teorialähtöisiä että aineistolähtöisiä eettiseen johtajuuteen liittyviä useita näkökulmia sekä toimintamalleja kohdeorganisaatiossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95, 117–118.)

Hirsjärven, Remeksen ja Saajavaaran (2009: 160–161) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää sillä oletuksella, että ihmiset tulkitsevat maailmaa ja asioita vallitsevalla ymmärryksellään yksilöllisestä näkökulmasta. Erona kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen laadullinen tutkimus pyrkii nostamaan esille tosiasioita, eikä pelkästään todentamaan olemassa olevia väittämiä.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty primäärisiä vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja. Ensimmäisessä vaiheessa keräsin aineistoa, joka tutki eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden käsitteitä sekä näiden yhteyttä. Koska tätä yhteyttä tutkivaa aineistoa oli suhteellisen vähäisesti tarjolla keskityin seuraavaksi etsimään lisätietoa esitetystä työilmapiirin yhteydestä eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välillä. Prosessin aikana ilmeni hiljalleen enemmän yhteyksiä näiden käsitteiden välillä, jonka perusteella löysin useimmin toistuvat eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välillä vaikuttavat käsitteet. Yksi tällainen yhteys on motivaation yhteys työtyytyväisyyteen, jota tutkii Herzbergin ym. (1959)

motivaatio- ja hygieniateoriassaan. Vastaavasti motivaatio yhdistyy Hackmanin ym. (1976) työn luonteen malliin, joka edelleen yhdistyy sisäisen motivaation kautta eettiseen johtajuuteen Yidongin ym. (2013) mukaisesti. Toinen esimerkki on työn luonteen mallin sisältämät osa-alueet työn tarkoituksellisuus, vastuullisuus ja tietoisuus tuloksista, joihin eettinen johtajuus tulee yhdistymään. Vielä kolmantena esimerkkinä on eettisen johtajuuden yhteys työtyytyväisyyteen syntyy syvällisen itsearvioinnin välityksellä, jonka osa-alueista autonomia voidaan todeta yhdistäväksi tekijäksi (Avey ym. 2011, Piccolo ym. 2010).

Empiirisen aineiston hankinnassa sekä teoriataustaan että aineistoon sopivan tutkimusmenetelmän valinta ohjasi valitsemaan Eskolan ja Suorannan (1998: 18) mukaisesti puolistrukturoidun haastattelumallin, joka sisältää teemahaastattelun mukaisia elementtejä. Tämän tutkielman kannalta puolistrukturoidun teemahaastattelun katsotaan soveltuvaksi antamaan riittävän kuvan tutkielmaan valitun tapauksen tutkimiseksi. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko sisältää sekä suoria kysymyksiä että keskusteluteemojen tai -aihepiirien mukaisia spontaaneja kysymyksiä. Tutkielman aineiston hankinnassa päädyttiin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, koska tutkielman tarkoitus on selvittää yksilöiden kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia eettisestä johtajuudesta sekä sen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. (Eskola & Suoranta 1998: 18.)

Tutkimusaineistoa on kerätty seuraavanlaisilla hakusanoilla: eettinen johtajuus, eettinen johtaminen, työtyytyväisyys, työilmapiiri, ethical leadership, ethical climate, job satisfaction ja work satisfaction. Ensimmäisistä hakutuloksista alkaen johdin aiheen mukaisia tarkentavia hakuja. Tutkimusaineiston hankinnassa on käytetty Oulun yliopiston kauppakorkeakoulun käytössä olleita tietokantoja.

1.5 Keskeiset tutkimustulokset

Tämän tutkielman tutkimustulosten mukaan eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti. Henkilöstöjohtamisessa eettinen johtajuus näyttäytyy positiivisena esimies-alainen -kokemuksena, joka ilmenee muun muassa tasavertaisuutena, oikeudenmukaisuutena ja turvallisuuden tunteena työyhteisössä. Vastaavasti eettisen johtajuuden puute näyttäytyy päinvastaisesti. Liikkeenjohdon

näkökulmasta eettistä johtamista voidaan kehittää panostamalla vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä, kuten kuuntelemalla työntekijöitä, keräämällä palautetta omasta suoriutumisesta esimiehenä ja antamalla alaisilleen rakentavaa palautetta säännöllisesti. Lisäksi johtajan oman toiminnan reflektoinnin tarpeellisuus nousi aineistosta esille.

1.6 Tutkielman kulku

Tämä tutkielma rakentuu neljästä luvusta. Tutkielma käsittelee eettisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen ensin käsitteellisesti yleisellä tasolla, jonka jälkeen aiheeseen syvennyttään empiirisen osan tapaustutkimuksen avulla.

Johdannon jälkeen tutkielman toinen pääosa on teoriatausta, jonka jälkeen esitetään empiirinen osa ja yhteenveto. Ensimmäisessä luvussa johdatetaan tutkielman aiheen valintaan, tarkoitukseen, tavoitteisiin sekä käytettyyn tutkimusmenetelmään. Toinen luku kokoaa yhteen alan kirjallisuudessa yleisimmin esille nousseet yhteydet eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välillä verraten aikaisempaan kirjallisuuteen. Tutkielman teoriatausta koostuu pääosin kandidaatintutkielmani kirjallisuuskatsauksesta, jonka yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena oli tutkia eettisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen käytännön tasolla. Kolmas luku on empiirinen osa, jossa esitellään tutkimusaineisto ja -menetelmät, haastatteluaineiston analyysi ja tutkimustulokset sekä tarkastellaan saatuja tutkimustuloksia. Neljäs luku sisältää tutkielman johtopäätökset eettisen johtajuuden vaikutuksista työtyytyväisyyteen sekä teoreettisesta että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, sekä tutkielman rajoitteiden, luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointia jatkotutkimusehdotuksineen. Lopuksi on tutkielman lähdeluettelo sekä liitteenä tutkielmassa käytetty teemahaastattelurunko.

2 EETTISEN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN

Tässä kappaleessa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen: *Miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen?*

2.1 Keskeiset käsitteet

2.1.1 Eettisen johtajuuden määritelmä

Käsitteenä eettinen johtajuus on melko uusi, vaikka etiikka ja johtajuus ovat hyvin tunnettuja käsitteitä. Etiikka käsittelee yleisesti sitä, mikä on oikein tai väärin, millaista on hyvä elämä ja millaisia arvoja ihmiset noudattavat. Tässä tutkielmassa eettisen johtajuuden -käsitteellä tarkoitetaan paljon viitattua Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) neljäosaista määritelmää (Avey ym. 2011, Chin 2013, Miao, Newman, Stouten, Baillien, Broeck, Camps, Witte & Euwema 2010, Yu & Xu 2013).

Brown ym. (2005) neljäosaisen eettisen johtajuuden määrittelyn mukaan *eettinen johtajuus* on 1) tavanomainen ja tarkoituksenmukainen menettelytapa niin henkilökohtaisissa toimissa kuin ihmisten välisissä suhteissa, sekä ihmisten kannustaminen tämän kaltaiseen toimintaan. 2) Eettinen johtaja ei jätä toimintaansa puheiden tasolle, vaan myös toimii aiheuttaen käytännön seurauksia puheilleen. 3) Eettinen johtaja myös vahvistaa eettistä toimintaa antamalla tunnustusta oikeanlaisesta eettisestä toiminnasta sekä vastaavasti rankaisee epäeettisestä toiminnasta. 4) Myös päätöksenteossa eettinen johtaja huomioi eettiset vaikutukset omissa päätöksissään tehden periaatteellisia ja reiluja valintoja, jotka kestävät tarkastelun ja jäljittelyn muiden toimesta.

Eettinen johtaja ei pelkästään korosta etiikkaa korulauseissaan tai arkisissa askareissaan, vaan osoittaa myös seurauksia puheilleen. Käytännössä eettisen johtajan ja etiikkaa käsittelevän johtajan ero tarkoittaa juuri käytännön toimintaa, jossa eettinen johtajuus tulee ilmi seuraajien vahvistamana. Eettiseen johtajuuteen kuuluvia ominaisuuksia ovat muun muassa vilpittömyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja asioiden hoidon taito, jotka tekevät eettisen johtajuuden

arvostetuksi toimintatavaksi. Ongelmana tässä kuitenkin on se, mitä voidaan pitää niin sanotusti tavanomaisena toimintamallina, kun sen katsotaan riippuvan muun muassa ympäröivästä kulttuurista. Sellainen tavanomainen toimintamalli, mikä toimii jossain kulttuurissa voidaan vieroksua jossain toisessa kulttuurissa. (Brown ym. 2005.)

Edellä kuvatun eettisen johtajuuden mallin toteutumista voi tulkita esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajan toimintatavasta, jossa toimitusjohtaja, joka on ymmärtänyt eettisen johtajuuden mallin on eettinen johtajuus hänen tavanomainen toimintamallinsa esimiesten, kollegoiden, alaisten, sekä muiden sidosryhmien vahvistamana. Brownin ja kumppaneiden tekemä eettisen johtajuuden määritelmä on perustavanlaatuisen ja laaja. (Brown ym. 2005.) Tämän tutkielman kannalta oleellinen voidaan tiivistää seuraavaan lauseeseen: eettinen johtajuus on johtajuuden toteutumista yleisesti hyväksyttävällä ja kestäväällä tavalla.

2.1.2 Työtyytyväisyyden määritelmä

Tämän tutkielman toinen keskeinen käsite on paljon viitattu¹ työtyytyväisyyden - käsite. Selvästi keskeisin on Locken (1976) määritelmä, jota käytetään toisena tämän tutkielman peruskäsitteenä. Locke määrittelee *työtyytyväisyyden* olevan miellyttävä tai positiivinen tunnetila, joka syntyy oman työn tai työstä saatujen kokemusten seurauksena. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa työssä määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöt, jotka saavuttavat tavoitteensa ovat tyytyväisempiä työhönsä, kuin ne, jotka eivät saavuta tavoitteitaan.

Locken määritelmä käsittää siis työtyytyväisyyden olevan työn suorittamisen jälkeen koettua nautintoa, joka voi tarkoittaa niin nautintoa työpäivän jälkeen kuin jonkin tietyn suorituksen jälkeistä nautintoa. Tämän tutkielman keskiössä on työn jälkeen koettuun nautintoon vaikuttaminen eettisellä johtajuudella.

¹ Viittauksia 9367 kappaletta Google Scholarissa 10.8.2016

2.2 Työtyytyväisyys

Judgen ym. (1998) mukaan yksilön käsitys toisista ihmisistä ja maailmasta on yhteydessä tyytyväisyydestä itseen, työhön ja elämään. Työtyytyväisyyden laajalaisista vaikutuksista on puhuttu aika ajoin eri yhteyksissä. Työtyytyväisyyden parantamiseen on tunnetusti perustettu organisaatioihin sisäisiä toimielimiä avuksi henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden parantamiseen (*Työhyvinvointi, kaiku-työhyvinvointipalvelut* 2013). On myös tutkittu työtyytyväisyyden yhteyttä yrityksen arvoon, jossa löytyi muutamissa tapauksissa korkean tuottavuuden ja korkean työtyytyväisyyden olevan yhteydessä toisiinsa, mutta sitä ei kyetty yleistämään (Edmans 2012). Hotellialalla on eettisellä johtajuudella pystytty vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Çelik ym. 2015). Työtyytyväisyyden on tutkittu myös vaikuttavan palvelun laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen (Zohreh Kermani 2013). Vaikka asiakastyytyväisyyden ja eettisen johtajuuden väliltä ei löydy tutkimusaineistoa, niin tämä laajentaa käsitystä työtyytyväisyyden monista ulottuvuuksista.

2.2.1 Motivaation yhteys työtyytyväisyyteen

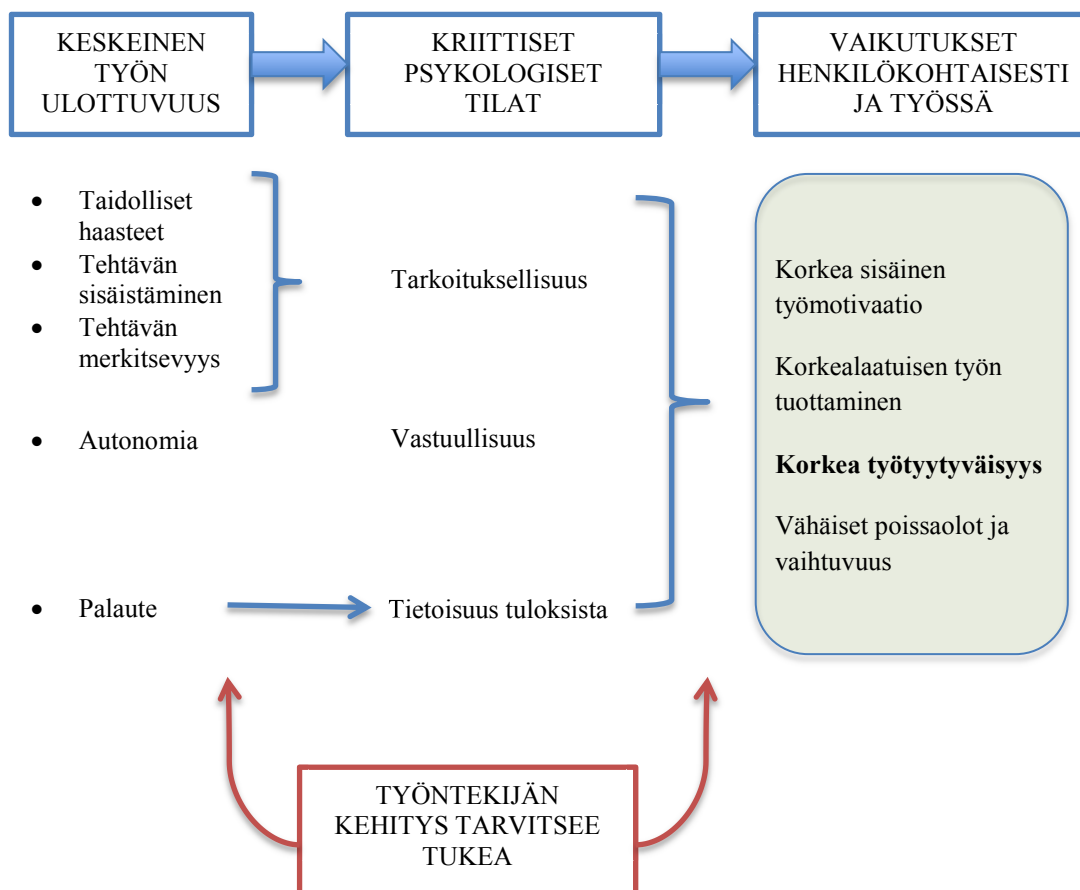
Herzbergin ym. (1959) motivaatio- ja hygienieoria esittelee työtyytyväisyyteen vaikuttavia motivaatitekijöitä ja työtyytymättömyyteen vaikuttavia hygienieattekijöitä. Heidän mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia motivaatitekijöitä ovat oikeudenmukaisuus palkkioissa, johtamisessa, työoloissa ja hallinnollisissa käytänteissä. Vastaavasti työtyytymättömyyteen vaikuttavia hygienieattekijöitä ovat työntekijään ulkoisesti vaikuttavat tekijät kuten yrityksen johto, työolot, suhteet työkalvereihin, palkka, yrityspolitiikka ja hallinnolliset käytänteet, edut, asema ja työturvallisuus. Näiden tekijöiden heiketessä sen taso alle, jota työntekijät pitävät hyväksyttävänä, työtyytyväisyys lähtee laskuun. Herzbergin mukaan, työtyytyväisyyteen vaikuttavat eri tekijät kuin työtyytymättömyyteen. Työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi tulee kiinnittää huomiota hygienieattekijöihin johtamiseen. (Herzberg ym. 1959.)

2.2.2 Työn luonteen yhteys työtyytyväisyyteen

Keskeinen väite Hackman ym. (1976) työn luonteen -mallista (job characteristics model) perustuu työn ydintehtävän ja työntekijän luontaisten ominaisuuksien yhteyksien vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Työn luonteen mallia havainnollistaa alla kuvio 1. Hackmannin ja kumppaneiden mukaan työntekijän kasvun tukemisessa vahvistetaan käsitystä siitä, että nopeampi kehitys ja kasvu tarvitsee enemmän tukea kuin hitaammin tapahtuva kasvu. Kuvio 1 havainnollistaa osuvasti työntekijän kehittymisen tarvitseman tuen kohdat, jotka ovat keskeisiä työn ulottuvuuden ja kriittisen psykologisen tilan välissä, sekä kriittisten psykologisten tilojen ja vaikutukset henkilökohtaisesti ja työssä välissä. Tämän mallin mukaan työntekijän kehittyminen tarvitsee tukea juuri näissä työn luonteen kohdissa.

Tässä tutkielmassa työn luonteen -mallia katsotaan työtyytyväisyyteen vaikuttamisen näkökulmasta, jossa eettisen johtajan tulee kiinnittää huomiota yksilön henkilökohtaisiin kykyihin ja antaa sen mukaisesti sopivia tehtäviä. Eettisen johtajan tulee myös seurata alaistaan ja antaa palautetta tehtävien hoidosta.

Kuviossa 1 kuvattua työn luonteen mallia tukee Humphrey, Nahrgang ja Morgeson (2007) tutkimus työn suunnittelun (work design) merkityksestä. Heidän mukaan työn suunnittelulla pystyttiin selittämään 43 % työntekijöiden asenteista ja käytöksestä. Tämän meta-analyttisen tutkimuksen perusteella työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaisen itsemääräämisoikeuden toteutuminen, ammatillisten vaihtoehtojen olemassaolon, tehtävän määrittämisen ja työn merkityksellisyyden tärkeys sekä palaute tehdystä työstä. Tutkimus todentaa näiden viiden tekijän positiivista vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen, tyytyväisyydestä kasvuun, sisäiseen työmotivaatioon ja työn suoritukseen sekä negatiivisesti poissaoloihin. Nämä tulokset puhuvat myös siitä, kuinka motivaatio ja sosiaalisuus selittävät neljä prosenttia työtyytyväisyydestä. (Humphrey ym. 2007.)



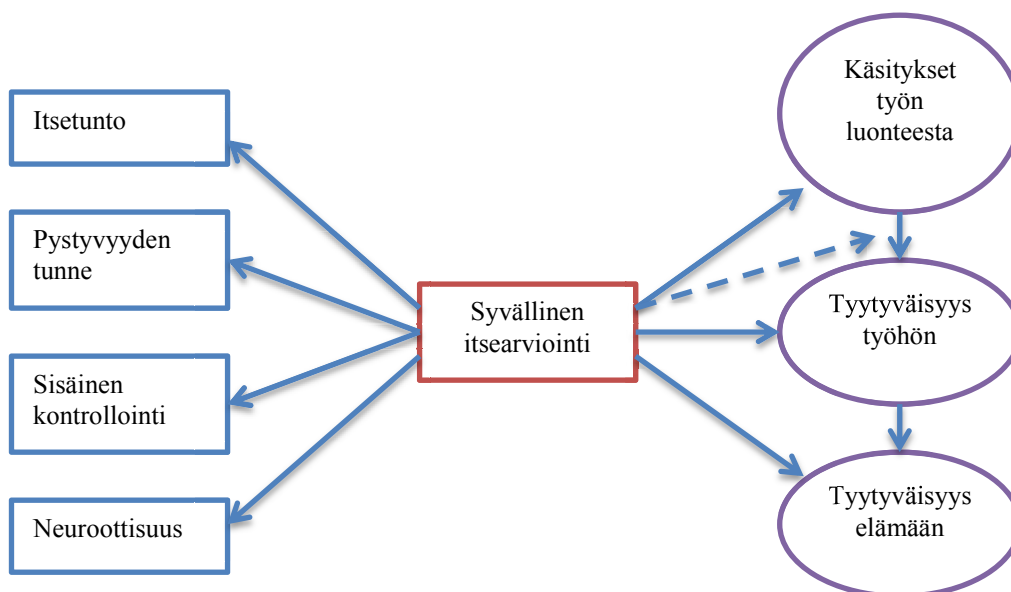
Kuvio 1. Työn luonteen malli (Hackman ym. 1976: 256)

Vaikka motivaation ja sosiaalisuus selittävät melko pienen osan työtyytyväisyydestä, ne ovat osa työtyytyväisyyttä, josta tässä tutkielmassa on löydetty yhteys eettiseen johtajuuteen. Tämä tutkielman kannalta tällä löydöksellä on merkitystä myöhemmässä vaiheessa tarkasteltaessa eettisen johtajuuden vaikutusta motivaatioon.

2.2.3 Syvällisen itsearviointin yhteys työtyytyväisyyteen

Judgen ym. (1998) mukaan syvällinen itsearviointi (core self-evaluations) on persoonallisuuden piirre, joka käsittää yksilön perustavanlaatuisia käsityksiä itsestään. Nämä perustavanlaatuiset käsitykset itsestä ovat myös yhteydessä työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyydestä elämään. Syvällinen itsearviointi koostuu neljästä persoonallisuuden piirteestä (kuvio 2), jotka ovat itsetunto, yleinen pystyvyyden tunne, sisäinen kontrollointi ja neuroottisuus. Tämän perusteella työtyytyväisyyteen

vaikuttavana tekijänä voidaan pitää yksilön käsityksiä itsestä syvällisen itsearvioinnin mallin mukaisesti. (Judge ym. 1998.)



Kuvio 2. Syvällisen itsearvioinnin malli (Judge ym. 1998: 17)

Syvällisen itsearvioinnin yhteyttä työtyytyväisyyteen ovat tutkineet myös Srivastava ym. (2010). Tässä 12 vuotta myöhemmin toteutetussa tutkimuksessa Srivastava ja kumppanit tekivät tulkinnan, jonka mukaan positiiviseen syvälliseen itsearviointiin vaikuttavat neljä persoonallisuuden piirrettä sisältäen edellä mainitut tekijät muotoiltuna seuraavasti: korkea itsetunto, yleisesti korkea pystyvyyden tunne, keskittynyt sisäinen kontrollointi, sekä alhainen neuroottisuus. Srivastava ym. käsitelivät syvällisen itsearvioinnin vaikutusta työtyytyväisyyteen, sekä käyttäytymiseen etsiä ja hoitaa monimutkaisia tehtäviä. Srivastava ym. tutkimustulosten mukaan syvällinen itsearviointi vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti koettuun työtyytyväisyyteen, jossa suora yhteys syntyy halusta etsiä ja hoitaa monimutkaisia tehtäviä. Vastaavasti epäsuora yhteys syntyi työntekijän käsityksistä työtä kohtaan eli siitä, mitä työntekijä ennalta ajattelee ja millaisia ennako-odotuksia ja uskomuksia työntekijällä on työtään kohtaan. (Srivastava ym. 2010.) Teoreettisessa yhteenvedossa kuvataan tarkemmin eettisen johtajuuden yhteys itsetuntoon, joka yhdistää sen osaksi työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

2.2.4 Yhteenveto työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä

Yhteenvetona voidaan sanoa, että työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat motivaatio sekä työn luonteen että syvällisen itsearviointin mallit. Motivaatiossa käsitellään motivaatio- ja hygienieorian vaikutteita, jonka perusteella työntekijöitä voidaan motivoida vaikuttamalla motivaatiotekijöihin, kuten palkkioihin, työoloihin, johtamiseen ja hallinnollisiin käytänteisiin. Palkkioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ei rahallisia tekijöitä, joita ovat erilaiset aineettomat palkkiot, kuten huomionosoitukset tehdystä työstä. Toisena esimerkkinä voidaan ajatella työolot, jotka ovat myös aineeton motivaatiotekijä, josta esimerkkinä voidaan ottaa työilmapiiri. Työilmapiirin ollessa hyvä työntekijä voi paremmin ja on motivoituneempi työhönsä. Kun taas hygienieattekijöissä työolot tarkoittavat ulkoisia työntekijään vaikuttavia tekijöitä, kuten sisäilmasto eli sisäilman laatu, lämpöolot ja valaistus. Käytännössä ulkoisten ja sisäisten työolojen voidaan ajatella vaikuttavan työntekijän työstä suoriutumiseen ja sen lisäksi hyvät työolot viestii työnantajan välittävän työntekijästä.

Työn luonteen mallissa keskeinen työn ulottuvuus yhdistyy kriittisiin psykologisiin tiloihin, jotka yhdistyvät edelleen vaikutuksiin henkilöön henkilökohtaisesti sekä työssä. Käytännössä työn luonteen mallissa olevia myös eettiseen johtajuuteen yhteydessä olevia osatekijöitä ovat tehtävän merkitsevyys ja autonomia. Vastaavasti nämä ovat yhteydessä kriittisiin psykologisiin tiloihin eli tarkoituksellisuuteen ja vastuullisuuteen. Nämä edelleen vaikuttavat yksilöön sekä henkilökohtaisesti että työssä muun muassa työtyytyväisyyteen.

Syvällisen itsearviointin suorat yhteydet työn luonteeseen, työtyytyväisyyteen, sekä työn luonteen mallin yhteydet työtyytyväisyyteen ovat yhteydessä käsityksiin työstä. Syvällisen itsearviointin neljästä osatekijäistä on itsetunnolla yhteys eettiseen johtajuuteen, jota käsitellään tarkemmin kohdassa 2.3.2 Eettisen johtajuuden vaikutus itsetuntoon ja politiikkaan.

2.3 Eettinen johtajuus

Kuten keskeisten käsitteiden määrittelyssä esiteltiin, eettisen johtajuuden käsite on 2000-luvulla vahvistunut käsite Brownin ym. (2005) määrittelemänä. Tässä Brownin ja kumppaneiden tutkimuksessa eettinen johtajuus käsitetään johtajuuden toteutumisenä eettisesti kestäväällä tavalla. Käytännössä johtaja, joka toimii eettisesti hyväksyttävällä tavalla, on eettinen johtaja ja on tietoisesti vastuuntuntoinen hänelle annetuista johtajuudestaan. Eettistä johtajuutta tutkittaessa Brown ja kumppaneiden mukaan sosiaalisen oppimisen teoria voisi selittää sitä, miksi jotkut johtajan ominaispiirteet ja tilannekohtaiset vaikutteet ovat yhteydessä eettiseen johtajan piirteisiin.

Tämä sosiaalisen oppimisen yhteys perustuu käsitykseen siitä, että yksilö oppii ja kehittää omaa käytöstään havainnoimansa ympäristön vaikutuksesta, kuten roolimallinsa käytöksestä, jonka yksilö kokee itselle hyödykseen. Eettisen johtajuuden teoriat selittävät sitä, miten johtajan eettinen käytös vaikuttaa seuraajien käytökseen, eettisiin päätöksiin ja toimintaan (Brown & Treviño 2006). Eettisen johtajan esimerkillisyyden vaikuttavuutta ovat tutkineet myös Avey ym. (2012), joiden mukaan eettisen johtajan katsotaan vaikuttavan työntekijöihin niin omalla fyysisellä käyttäytymisellään kuin äänenkäytöllään. Puolestaan johtajan roolimallin tuomat esimerkit ilmenevät työntekijöiden sosiaalisessa käyttäytymisessä heidän omassa työympäristössään, mikä puolestaan näkyy työntekijöiden henkisenä hyvinvointina (Avey ym. 2012).

2.3.1 Eettisen johtajuuden vaikutus motivaatioon

Eettisellä johtajuudella on tutkittu olevan merkittävä yhteys työntekijän sisäiseen motivaatioon ja innovatiiviseen työskentelyyn. Näiden tulosten perusteella eettinen johtajuus vaikuttaa laaja-alaisesti sisäiseen motivaatioon yksilötasolta koko organisaatioon ja siellä eri ryhmien innovatiiviseen toimintaan. Innovatiivisella toiminnalla käsitetään käyttökelpoisten ideoiden luomista, ongelmien ratkaisemista uudella tavalla, tietoisuuden jakamista muiden kanssa ja uusia tapoja tehdä asioita. Innovatiivista toimintaan on ideoiden saattaminen käytännön toiminnaksi ja lopulta organisaation hyödyksi. (Yidong ym. 2013.)

Eettisellä johtajuudella on myös yhteys työntekijöiden äänenkäyttöön. Äänenkäytöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, millaista äänenpainoa työntekijät puhuessaan käyttävät sekä millaisista asioista yleisesti ottaen puhutaan. Eettisellä johtajuudella on siis positiivista vaikutusta työntekijöiden äänenkäyttöön työpaikalla (Chin 2013). Käytännössä tämä tutkielma yhdistää äänenkäytön sisäiseen motivaatioon ja innovatiiviseen toimintaan, joihin eettisellä johtajuudella on vaikutusta (Yidong ym. 2013).

Chin (2013) tutki kiinalaisten työpaikkojen työntekijälähtöistä organisaation tasapainon tilaa. Tutkimus selvitti eettisen johtajuuden vaikuttavan positiivisesti organisaation tasapainon tilaan. Tutkimus käyttää tasapainon tila -käsitettä eettisen johtajuuden tasoista, joilla tarkoitetaan eettisen johtajuuden yhtenäisyyttä organisaation tasapainon tilan, työntekijöiden ja muun organisaation välillä. Myös Chinin tutkimuksen mukaan eettisellä johtajuudella on merkittävä yhteys työntekijöiden äänenkäyttöön. Lisäksi organisaation tasapainon tila vaikuttaa eettiseen johtajuuteen ja työntekijöiden äänenkäyttöön. Käytännön esimerkkinä tasapainon tilan ja äänenkäytön merkityksen todetaan vaikuttavan työn tuottavuutta lisäävien parannusten toteuttamisessa työntekijöiden tekemien havaintojen perusteella. (Chin 2013.)

2.3.2 Eettisen johtajuuden vaikutus itsetuntoon ja politiikkaan

Eettisen johtajuuden yhteyttä itsetuntoon ovat tutkineet Avey ym. (2011). Tutkimus esittelee eettisen johtajuuden yhteyden organisaation tuottavuuteen yleisesti, jossa keskeisessä osassa ovat työntekijöiden käyttäytymisen vaikutus työpaikalla. Organisaation tuottavuuteen johtava työntekijöiden käyttäytyminen, sekä päinvastaisesti poikkeava käyttäytyminen eli käyttäytyminen, joka ei edistä organisaation tuottavuutta, on todettu olevan yhteydessä työntekijän itsetuntoon. Kun itsetunto vaikuttaa edelleen käyttäytymiseen, joka johtaa tuottavuutta parantavaan toimintaan tai ei-parantavaan toimintaan, voidaan eettinen johtajuus rinnastaa yhtenä itsetuntoon vaikuttavista tekijöistä. (Avey ym. 2011.) Eettisen johtajuuden yhteys itsetuntoon nostaa esille eettisen johtajuuden vaikutusmahdollisuuksia työtyytyväisyyteen muun muassa Judge ym. (1998) syvällisen itsearviointin mallin mukaisesti.

Lisäksi Kacmar, Andrews, Harris ja Tepper (2013) ovat tutkineet eettisen johtajuuden yhteyttä johtajan harjoittaman politiikan, sekä sen vaikutuksista alaisten käyttäytymiseen. Heidän mukaan ymmärtämällä alaisten käsitystä organisaation politiikasta voidaan poliittisilla taidoilla vaikuttaa eettiseen toimintaan ja toteuttaa eettistä johtamista. Poliittisilla taidoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä hienotunteista ja diplomaattista toimintatapaa toteuttaa pyrkimyksiä, joiden vuoksi jotain asiaa tehdään. Poliitikka voi olla yksilön tai yhteisön, kuten organisaation, tarpeita palvelevaa toimintaa. Näiden tarpeiden tyydyttämisen eettisyys on johtajan ja alaisen omalla vastuulla, jolloin korostuu johtajan rooli henkilökohtaisten hyötyjen ja organisaation hyötyjen tasapainottamisessa. Kacmarin ja kumppaneiden tutkimuksen perusteella johtajan tulee ymmärtää alaistensa näkemys organisaation politiikasta, minkä avulla johtaja voi vaikuttaa hyötyjen toteutumiseen. (Kacmar ym. 2013.)

2.3.3 Yhteenveto eettisen johtajuuden vaikutuksista

Olenaisin vaikutus eettisellä johtajuudella on työntekijän motivaatioon, itsetuntoon ja politiikkaan. Motivaatio rinnastuu innovatiiviseen toimintaan ja työntekijöiden äänenkäyttöön, johon eettisellä johtajuudella on yhteys (Chin 2013, Yidong ym. 2013). Tämän perusteella organisaation tulee käytännössä huolehtia sen kokonaisvaltaisesta tasapainon tilasta motivoidakseen työntekijöitä äänenkäyttöön, jonka myötä organisaation työntekijät kykenevät paremmin innovatiiviseen toimintaan.

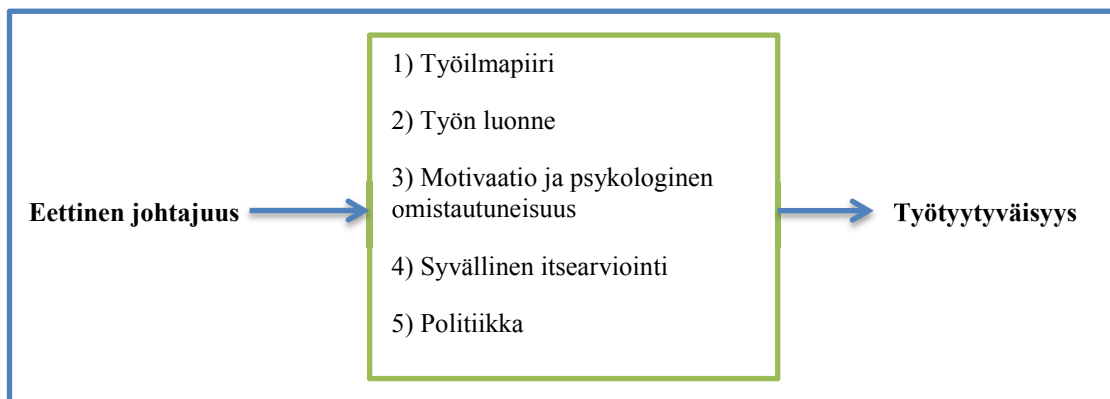
Okan ja Akyüz (2015) vahvistaa tutkimuksessaan eettisen johtajuuden edistävän esimiehen luotettavuutta, jonka vaikutus näkyy työntekijöiden uskollisuutena esimiestään kohtaan ja tämä parantaa työtyytyväisyyttä. Luottamuksellisen suhteen ansiosta kohonnut työtyytyväisyys palkitsee organisaation parempana tuottavuutena.

Eettisellä johtajuudella on positiivista vaikutusta itsetuntoon, jolla voidaan parantaa työn tuottavuutta (Aveyn ym. 2011). Yhdistämällä tämä eettisen johtajan toimintamalliin, joka käsittää eettisestä toiminnasta palkitsemisen, voidaan eettisen johtajan sanoa toteuttavan työtään parhaansa mukaan. Tämän lisäksi eettisen johtajuuden yhdistyminen politiikkaan liittyy työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin yrityspolitiikan avulla, jonka on tutkittu vaikuttavan työntekijään

(Herzbergin ym. 1959). Poliitiikka työtyytymättömyystekijöissä on teoreettisesti yksi vaikuttamisen mahdollisuus pitää työtyytymättömyyden vaikuttavia hygienie tekijöitä tyydyttävällä tasolla, mutta se ei ole tämän tutkielman kannalta merkittävä tieto. Tämä johtuu siitä, että Herzbergin ja kumppaneiden mainitsema yrityspoliitiikka on vain pieni osa heidän tutkimustaan.

2.4 Teoreettinen yhteenveto

Tämän tutkielman teoreettisena yhteenvetona voidaan todeta eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden olevan yhteydessä pääasiassa viiden eri tekijän avulla. Nämä viisi keskeistä tekijää ovat kuvion 3. mukaisesti: 1) työilmapiiri, 2) työn luonne, 3) motivaatio ja psykologinen omistautuneisuus, 4) syvälinen itsearviointi sekä 5) poliitiikka.



Kuvio 3. Yhteydet eettisen johtajuuden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen

1) Työilmapiiri

Aikaisemmin tutkittu yhteys osoittaa, että eettisellä johtajuudella ja työtyytyväisyydellä on yhteys työssä vallitsevan työilmapiirin välityksellä (Neubert ym. 2009), sekä äänenkäytöllä (Chin 2013).

2) Työn luonne

Eettisen johtajuuden on tutkittu olevan yhteydessä tehtävän merkityksellisyyden ja autonomian kanssa (Piccolo ym. 2010). Tämä tutkielma yhdistää eettisen johtajuuden

ja työtyytyväisyyden työn luonteen mallin mukaan, jossa tehtävän merkityksellisyys rinnastettiin työn tarkoituksellisuuteen sekä autonomia rinnastettiin vastuullisuuteen, jotka yhdessä vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Näiden lisäksi työn luonteen malli sisältää tietoisuuden tuloksista, jota saadaan palautteen avulla.

Tässä tutkielmassa tietoisuus tuloksista eli palaute yhdistyy eettisen johtajuuden määritelmän mukaan, jossa eettinen johtaja palkitsee oikeanlaisesta eettisestä toiminnasta ja rankaisee epäeettisestä toiminnasta (Brown ym. 2005). Lisäksi, palautteen anto yhdistetään niin autonomiaan kuin työn tarkoituksellisuuteen, jotka vaikuttavat osaltaan työtyytyväisyyteen (Humphrey ym. 2007). Edellä kuvattua eettisestä tai epäeettisestä toiminnasta palkitsemisen tai rankaisemisen muodossa annettua palautetta ei käsitellä Brownin ym. (2005) tutkimuksessa palautteen nimellä, mutta tässä tutkielmassa se tulkitaan tavanomaisena (eettisenä) palautteena.

3) Motivaatio ja psykologinen omistautuneisuus

Tässä kirjallisuuskatsauksessa korkea työn tuottavuus yhdistetään motivaatiohygieniateorian motivaatiotekijöiden edistämisen ja hygieniatekijöiden välttämisen avulla motivaatioon (Herzberg ym. 1959). Näiden motivaatiotekijöiden edistäminen tarkoittaa oikeudenmukaisuutta palkkioissa, johtamisessa, työoloissa ja hallinnallisissa käytänteissä. Myös Humphrey ym. (2007) mukaisesti työn suunnittelulla yksilöllisesti sopivaksi on positiivista vaikutusta motivaatioon sekä negatiivista vaikutusta poissaoloihin, johon eettinen johtajuus on yhteydessä. Lisäksi Yidong ym. (2013) mukaan positiivinen ja miellyttävä äänenkäyttö motivoi työntekijöitä innovatiiviseen toimintaan, kuten tuomaan esiin kehitystarpeita työssään. Äänenkäyttö vaikuttaa myös organisaation tasapainon tilaa ja työilmapiiriin, jolla myös on vaikutusta innovatiiviseen toimintaan (Chin 2013).

Toinen aikaisemmin tutkittu yhteys eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välillä on psykologisen omistautuneisuuden kautta, jossa työntekijöiden henkinen sitoutuneisuus tekemäänsä työtä kohtaan on tutkitusti parantanut koettua työtyytyväisyyttä. (Avey ym. 2012.)

4) Syvällinen itsearviointi

Syvällinen itsearviointi on henkilön perustavanlaatuisia käsityksiä itsestään (Srivastava ym. 2010). Käsitykset työn luonteesta sekä tyytyväisyys työhön (kuviossa 2. katkoviivalla piirretty nuoli) osoittaa syvällisen itsearvioinnin vaikuttavan yksilön käsityksiin työstään, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen (Judge ym. 1998). Tämän huomio on merkittävä tämän tutkielman kannalta, sillä se vahvistaa käsitystä työn luonteen mallin yhteydestä työtyytyväisyyteen. Toisin sanoen, kehittämällä positiivisesti yksilön syvällistä itsearviointia, eli itsetuntoa, pystyvyyden tunnetta, sisäistä kontrollointia ja neuroottisuutta voidaan eettisellä johtajuudella (Avey ym. 2011) parantaa yksilön tyytyväisyyttä työhön. Eli eettisellä johtajuudella voidaan vaikuttaa itsetuntoon ja tätä kautta työtyytyväisyyteen.

5) Poliitiikka

Eettisen johtajuuden tutkimuksissa on myös tutkittu sen ilmentymistä poliitiikkana ja poliittisina taitoina. Poliitiikan todetaan olevan yksilön tai yhteisön tarpeita ajavaa toimintaa. Eettisen johtajan kulloinkin ajama poliitiikka on riippuvainen johtajan omasta eettisyydestä. Halutunlaisten poliittisten päämäärien ymmärrettävyys työyhteisössä on riippuvainen johtajan ja työyhteisön välisestä keskusteluyhteydestä, jolla voidaan ehkäistä väärinkäsityksiä. (Kacmar ym. 2013.) Tässä tutkielmassa johtajan ajama poliitiikka on yksi eettisen johtajuuden ilmentymä. Toisaalta niin sanottu epävirallinen tapa vaikuttaa päätöksentekoon (epävirallinen politikointi) ja asioihin on negatiivista politikointia.

3 TAPAUS NAAVA

3.1 Tapauksen esittely

Tämän tutkielman tapaustutkimuskohteena on vuonna 2011 perustettu suomalainen terveysteknologiayritys nimeltään Naava Oy (entinen NaturVention Oy). Yritys on tullut tunnetuksi sen luonnon ja teknologian yhdistävästä Naava-älyviherseinästä. Naava-tuotteella raikastetaan sisäilmaa tuotteessa olevien kasvien ja niiden juurien ansiosta sekä tuotteeseen rakennetun älytekniikan avulla. Kyseessä on kasvuhakuinen yritys, jonka 12/2015 tilinpäätöksessä vahvistettu henkilöstömäärä on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana yli viisinkertaiseksi. Haastatteluhetkellä Naavalla työskenteli 45 henkilöä. (Asiakastieto 2016, Naava 2017, Soudunsaari 2016.)

3.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

3.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan Eskolan & Suorannan (1988: 18) mukaan panostaa määrän sijasta laatuun eli laadullisessa tutkimuksessa käsitellään jotain tiettyä tai tiettyjä tapauksia. Tämä voi sisältää harkinnanvaraista otantaa tai näytettä tietystä ilmiöstä tai organisaatiosta, joka ilmenee sekä määriteltäessä haastateltavia henkilöitä ennakolta että valitsemalla jokin tietty yritys tutkimuksen näytteenoton kohteeksi.

Hirsjärvi ym. (2009: 160–161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Heidän mukaan moninaista todellisuutta tulee pyrkiä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tulee huomioida niin tutkijan arvolähtökohdat kuin myös täydellisen objektiivisuuden puuttuminen perinteisessä mielessä. Lisäksi heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todetaan jo olemassa olevia väittämiä.

Hirsjärvi ym. (2009: 160–161) mainitsevat laadullisen tutkimuksen tyypillisinä piirteinä muun muassa sen, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltainen ja

aineisto kootaan luonnollisissa (todellisissa) tilanteissa, tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Näiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisten käyttämistä tiedonkeruun välineenä sekä induktiivista tutkimusotetta. Nämä edellä kuvatut tyypilliset laadullisen tutkimuksen piirteet löytyvät myös tästä tutkielmasta, joten valittua tutkimusmenetelmää voidaan sanoa loogiseksi valinnaksi.

3.2.2 Tapaustutkimus

Tässä tutkielmassa noudatetaan tapaustutkimuksellista (case study) otetta, joka on paljon käytetty metodi kauppatieteellisessä tutkimuksessa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154.). Tässä tutkielmassa etsitään vahvistusta teoriataustan mukaisiin yhteyksiin eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden välillä.

Tapaustutkimuksellinen ote tutkii yhtä tai muutamaa tietyn perustein valittua tapausta, joka voi olla tietty organisaatio tai organisaation osa. Tapaustutkimuksella on myös otollista tutkia tiettyä toiminnallista osaa, prosessia tai ominaisuutta organisaatiossa. Tapaustutkimuksellisen otteen tarkoituksena yleensä on kerätä ja analysoida määrällisesti vähän panostaen tapauksiin syvällisemmin. (Koskinen ym. 2005: 154.)

3.2.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Puolistrukturoidun teemahaastattelun määrittämisessä on käytetty kahta tunnettua määritelmää. Ensimmäinen määrittely on Eskolan ja Suorannan (1998: 87) mukaan, jossa puolistrukturoidun haastattelun sanotaan olevan muuten sama kuin strukturoitu haastattelu, eli haastattelu etenee ennalta määriteltyjen kysymysten mukaisesti kysymys kerrallaan järjestyksessään, paitsi siinä ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidun haastattelun pyrkimyksenä on kuulla vastauksen haastateltavan omin sanoin kertomana ilman johdatusta. Vastaavasti teemahaastattelulla he tarkoittavat haastattelun etenemistä ennalta määriteltyjen keskustelu-teemojen tai -aihepiirien perusteella. Toisaalta Hirsjärvi ja Hurme (2000: 47–48) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi. Tämä teemahaastattelun määritelmä perustuu ajatukseen, jonka mukaan

puolistrukturoidussa haastattelussa on kaikilla yksi sama haastattelun aspekti, aihepiirit ja teema-alueet. Kun vastaavasti muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikille esitettävät kysymykset, jopa kysymysten muoto, ovat kaikille samat.

Tässä tutkielmassa käytetään puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun määritelmien yhdistelmää kuvaamaan tutkielmassa käytettyä haastattelumenetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämän tutkielman kannalta teemahaastattelu toteutuu siltä osin, että haastateltaville annettiin lupa kommentoida, kysyä tai lisätä kokemuksiaan ja ajatuksiaan kysymyksiin eli keskusteluteemoihin tai -aihepiireihin liittyen. Lisäksi haastattelutilanteessa haastatteliija esitti joitain spontaaneja lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen laajentaen ja syventäen tutkittavaa teemaa. Tässä laadullisessa tutkielmassa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on siis pyrkimys selvittää yksittäisen tutkimuskohteen tarkempaa luonnetta.

3.2.4 Sisällönanalyysi ja abduktiivinen tutkimusote

Sisällönanalyysi on Tuomi ja Sarajärvi (2002: 105–106) mukaan tekstianalyysi diskurssianalyysin tapaan ja molemmat analyysimuodot tarkastelevat inhimillisiä merkityksiä. Näissä tekstimuotoisissa analyyseissä tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja. Tekstimuotoon muutettu aineisto voi olla haastatteluiden lisäksi hyvin monenlaista, kuten puheita, päiväkirjoja, artikkeleita tai raportteja. Sisällönanalyysi eroaa diskurssianalyysistä sillä, että se etsii ja analysoi tekstin merkityksiä, kun diskurssianalyysi analysoi sitä, miten tekstiin tuotettuja merkityksiä tuotetaan. Sisällönanalyysimenetelmän pyrkimyksenä on tuoda esiin tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, mutta toisaalta sitä myös kritisoidaan tästä keskeneräisyydestä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103). Tässä tutkielmassa sisällönanalyysin nauhoitettu haastatteluaineisto on muutettu tekstimuotoon litteroimalla.

Tämä tutkielma noudattaa Tuomen ja Sarajärven (2009: 96–97) mukaisesti teoriaohjaavaa analysoinnin muotoa. Teoriaohjaavassa analyysissä on kyse osittain sekä teorian että aineiston mukaan ohjautuneesta analysoinnin tavasta.

Aineistolähtöisestä analyysissä teoria rakentuu aineiston perusteella, kun taas teorialähtöisessä aineisto hankitaan teorian perusteella.

Tämän tutkielman aineiston hankinta ja analysointi on toteutettu teoriasta esille nousseilla käsitteillä ja ilmiöillä, jonka perusteella teemahaastattelurunko (Liite 1) on luotu ja haastattelut toteutettu. Lisäksi aineiston analysoinnissa annettiin mahdollisuus uusille aikaisemmin tuntemattomille asioille nousta esiin muun muassa päätöksenä toteuttaa haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jossa haastattelijan spontaanit lisäkysymykset sekä haastateltavien mahdollisuus kommentoida, kysyä tai lisätä haastattelun aikana vastauksia aikaisempiin kysymyksiin. Tästä voidaan sanoa Tuomea ja Sarajärveä (2009: 95, 117–118) mukailten, että teoria avusti analyysin tekemistä aineiston tukena. Tämä analyysimenetelmä johtaa tutkielman abduktiiviseen päättelyyn, jossa vaikuttavat sekä aineistolähtöisyys että valmiit mallit eli teoriat. Abduktiivista päättelyä kutsutaan kolmanneksi tieteellisen päättelyn tavaksi, jossa induktiivista (yksittäisestä yleiseen) sekä deduktiivista (yleisestä yksittäiseen) päättelyä kritisoidaan kahtia jakautuneeksi ja ongelmalliseksi käytännössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95, 117–118.)

3.2.5 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin yhden viikon aikana kesä–heinäkuun vaihteessa 2016. Haastateltavilta ei edellytetty erityistä valmistautumista haastatteluihin. Haastatteluiden alussa pidetyssä johdatuksessa korostettiin, että kysymyksiin vastattaessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tai väärää vastausta. Näin ollen kysymyksiin pyydettiin vastaamaan se, mitä ensimmäisenä mieleen tulee. Lisäksi haastateltaville annettiin lupa lisätä, kysyä tai kommentoida kysymyksiä haastattelun aikana sekä sen lopuksi. Haastateltavia pyydettiin vastaamaan työpersoonan kautta ja kysymykset koskevat tämän hetken työnantajaorganisaatiota sekä sen käyttäytymistä ja henkilöstöä.

Haastattelut toteutettiin häiriöttömässä tilassa yksilohaastatteluina kohdeorganisaation toimitiloissa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 35 minuuttia. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstimuotoon pian haastatteluiden jälkeen.

Kohdeorganisaatiosta työskenteli haastatteluhetkellä 45 henkilöä, joista haastateltiin viittä henkilöä, joka edustaa 11 prosenttia koko henkilöstöstä. Haastateltavat työntekijät valikoituivat toiveeni mukaisesti organisaation antamana. Haastateltavista kaksi on esimiehiä ja kolme muuta ovat organisaation työntekijöitä. Tässä tapauksessa haastateltavilla esimiehillä tuli olla pysyvästi suoria alaisia, jolla heidät erotetaan muista työntekijöistä. Kaikki haastateltavat olivat korkeasti koulutettuja ja heidän kesi-ikänsä oli 29 vuotta. Haastateltavien keskimääräinen työskentelyaika organisaatiossa oli noin kaksi vuotta.

3.3 Haastatteluaineiston analyysi ja tulosten tarkastelu

Haastatteluaineiston analysointi ja tutkimustulokset on jaettu kolmeen kategoriaan varsinaisen tutkimuskysymyksen sekä apukysymysten mukaan. Haastatteluaineisto on hankittu teemahaastattelurungon mukaan (Liite 1). Tutkimustulosten analysointi ja tulosten kerronta painottuu liikkeenjohtamisen näkökulmaan siitä, kuinka yksittäisellä johtajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa työtyytyväisyyteen omalla eettisellä johtajuudellaan. Haastatteluaineiston analysoinnissa ja tutkimustulosten esille tuonnissa pyritään mahdollisimman objektiiviseen esille tuontiin.

Ensimmäisessä osassa avataan tutkielman taustoja selvittämällä haastateltavien kokemuksia ja tuntemuksia työstään kohdeorganisaatiossa sekä käsityksiä etiikasta liitteen 1 mukaan (kysymykset 1–5). Toisessa osassa etsitään vastausta teoriataustaan pohjautuvalla kysymyspatteristolla, jonka pääkohdat rakentuvat työilmapiirin, sitoutuneisuuden, motivaation, työn luonteen, syvällisen itsearvioinnin sekä politiikan mukaan. Näillä kysymyksillä pyritään selvittämään sitä, miten eettinen johtajuus tai sen puute ilmenee kohdeorganisaatiossa (kysymykset 6–11). Kolmannessa osassa etsitään eettisen johtamisen kehittämistä tukevia vastauksia liikkeenjohdon näkökulmasta (kysymykset 12–18).

3.3.1 Tapauksen taustat

Työskentely kohdeorganisaatiossa

Ensimmäisellä kysymyksessä kysyttiin sitä, mitä haastateltavat pitävät työskentelystä kohdeorganisaatiossa. Tuloksena kaikki haastateltavat kertoivat pitävänsä työskentelystä kohdeorganisaatiossa, mitä eräs kommentti kuvaa:

”Työkaverit organisaatiossa on yks paras tiimi missä olen ikinä työskennellyt.”

Työskentelyä kuvaillaan vaihtelevaksi, haastavaksi ja henkilökohtaista kasvua tukevaksi. Myös organisaation kehitys ja kasvu saa positiivista huomiota haastateltavien joukossa. Toisaalta organisaation ”lennokasta ajattelua” sekä ”laajaa skaalaa” luonnehditaan niin positiivisiksi (mahdollistava) kuin negatiivisiksi ((yli)rasittava) tekijöiksi.

Haastatteluiden perusteella työntekijät viihtyvät työssään ja tiimityöskentely saa erityistä kehua. Työtehtävien laaja-alaisuus ja haastavuus, jotka ovat työtyytyväisyyden perusedellytyksiä, tukevat henkilökohtaista kasvua. Toisaalta laaja-alaisuus tasapainoilee työssä jaksamisen kanssa. Peittävätkö kyseiset hyvät puolet, ylittäessään optimaalisen rajan, luovaa ja innovatiivista toimintaa, joka kuitenkin on edellytys menestyvässä toiminnassa. Tuloksista voi myös päätellä, että organisaation kehittymisen tuomat muutokset ja lennokas ajattelu ovat hyviä asioita, kunhan ne pysyvät siedettävällä ja ymmärrettävällä tasolla työntekijöiden näkökulmasta.

Etiikka käsitteenä

Tulosten mukaan käsitteellä etiikka viitataan tapaan toimia oikein. Tapana toimia oikein kuvaillaan hyvänä kohteluna, reiluutena, läpinäkyvyytenä, vuorovaikutuksena sekä näkemyksenä tai käsityksenä toimintamalleista ja käytöksestä, mikä on oikein omasta mielestä. Myös arvojen kautta toimiminen mainitaan.

”Miten alaisia kohdellaan, millä perusteilla, miten suhteessa toisiinsa.”

Etiikka liitettynä johtamiseen ymmärretään tarkoittavan reilua ja tasapuolisuutta myös itseään kohtaan, sekä oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta, läpinäkyvyyttä, loogisuutta ja inhimillisyyttä kaikkia kohtaan sekä yleisesti hyviä käytöstapoja.

Tulosten perusteella haastateltavat ymmärtävät hyvin etiikan ja eettisen johtajuuden peruseriaatteet, ja kohdeorganisaatiossa työskentely on tämän perusteella eettistä. Tulosten mukaan etiikka on tapa toimia oikein, joka tarkoittaa muun muassa tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä, reilua sekä yleisesti hyviä käytöstapoja. Tulos vastaa teoriataustan kuvausta eettisestä johtajuudesta (Brown ym. 2005) ja on näin ollen ennako-odotusten mukainen.

Arvot

Organisaation arvojen koetaan näkyvän työssä vahvasti. Arvot näyttäytyy avoimuutena, luotettavuutena, joustavuutena, virheistä oppimisena, välittämisenä sekä terveytenä, hyvinvointina ja hyvänä tekemisenä. Arvojen koetaan näkyvän siinä, minkä perusteella organisaation tuote ja palvelut rakentuvat. Luotettavuus ilmenee esimerkiksi siinä, että kukaan ei tule päivittäin kysymään päivän tekemisiä tai sitä, mitä aikoo tehdä.

Organisaation arvot on omaksuttu hyvin päivittäisessä työssä. Vertailun vuoksi kohdeorganisaation nettisivuilla mainitsevat arvot ovat avoimuus, luottamus, huolenpito, tekeminen ja edelläkävijyys (NaturVention 2016). Nämä kohdeorganisaation nettisivuilla mainitut arvot ja työntekijöiden kertomat käsitykset arvoistaan päivittäisessä työssä ovat hyvin samansuuntaiset, vaikka eivät sanatarkasti samoja olekaan.

Eettisyydestä palkitseminen – epäeettisyydestä rankaiseminen

Eettisyydestä ei palkita aineellisesti, mutta eettisestä toiminnasta saadaan jonkin verran aineetonta kiitosta. Eettisyydestä palkitseminen nousee esille muodossa: ”...kun on oikeudenmukainen toiselle, niin saa itsekin oikeudenmukaisuutta. – ...kyllä siitä saa palautteen, jos on toiminu hyvin tai huonosti”. Jonkun mukaan

eettisestä toiminnasta voitaisiin palkita enemmänkin. Epäeettisestä toiminnasta ei tämän tutkielman mukaan varsinaisesti rangaista, vaikka epäeettistä toimintaa ei hyväksytä. Tulosten mukaan mikään palkitsemisjärjestelmä ei tue eettisyyttä.

Tulosten perusteella arkipäiväisessä toiminnassa eettinen johtajuus ilmenee muun muassa oikeudenmukaisuutena ja vastavuoroisuutena. Kiittäminen päivittäisessä toiminnassa sekä yleinen hyvä käytös ovat lupaavaa alkua. Tästä olisi hyvä jatkaa esimerkiksi antamalla erityiskiitosta henkilöille ja/tai tiimeille, jotka ovat toimineet eettisesti tai kieltäytyneet epäeettisestä toiminnasta. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa eettinen johtajuus toteutuu yleisesti hyvin, vaikka inhimillistä on, että parannettavaakin löytyy. Näin ollen tapaus tukee teoriataustan tulosta.

3.3.2 Eettisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatiossa

Työilmapiiri

Haastateltavat kokevat tulevan hyväksytyksi sellaisenaan omana itsenään työyhteisössä ja he kokevat, että kaikki muutkin työntekijät hyväksytään samalla tavalla. Ymmärretään erilaisuutta ja sen tuomaa painetta työyhteisössä. Kaikki saavat olla sellaisenaan ja häiriökäyttäytyminen ”kitketään pois”.

Yleisesti työilmapiiri koetaan hyvänä. Työilmapiirin kuvaillaan olevan positiivinen, vahvasti optimistinen – realismia unohtamatta, jota tulee mukaan ”kentältä”. Työntekijät kokevat tullessa kuulluiksi erittäin hyvin. Tässä organisaatiossa työilmapiiriä vaalitaan tietyillä vuotuisilla tapahtumilla, kuten juhannussalaatin, sekä vapun että syksyn kick-offin merkeissä. Nämä koetaan positiivisina asioina, mutta osa toivoo silti enemmän yhteisiä hetkiä, yhteisöllisyyden vaalimista ja yhdessä tekemistä. Tuloksista myös ilmeni, että joissain tiimeissä järjestetään omia tiimikohtaisia hengenkohotushetkiä.

”... Jatkuvat, säännölliset kohtaamiset muuttaa sen ilmapiirin sellaiseksi kun se lopulta on, eikä ne kahdet juhlat vuodessa.”

Vaikka kohdeorganisaation toiminta on pienen yrityksen tapaan hektistä, tuloksista kuitenkin ilmeni, että vuotuisia tapahtumia järjestettiin jonkin verran, mikä on hyvä suunta työilmapiirin ylläpitämiseksi. Työilmapiirin vaalimisessa on tulosten mukaan jo nähty kehitystä ajoittaisen kriisisyyden myötä, minkä jälkeen siihen on reagoitu ja panostettu. Tulosten mukaan on myös hyvin tärkeää, että työilmapiiriin panostamisen kuuluu tulla sydäimestä. Ei riitä, että tehdään jotain vain sen takia, että niin kuuluu tehdä, vaan täytyy olla aito halu tehdä hyvää. ”Työilmapiiriä puhdistavat tuokiot” koettiin positiivisina asioina ja tämänkaltaisen toiminnan jatkaminen on varmasti tarpeen. Tämän lisäksi voitaisiin panostaa niihin asioihin, joista syntyy tarve järjestää näitä ilmaa puhdistavia tuokioita. Näin avautuisi mahdollisuus uudenlaiseen hyppyyn työilmapiirin kehittämisessä.

Haastateltavien kokemus hyväksytyksi tulemisesta sellaisenaan työyhteisössä on yksi energisen ja positiivisen työilmapiirin sekä työtyytyväisyyden tekijöistä. Positiivinen ja korkealle tähtäävä työilmapiiri käsittelee myös reaaliaikaisia asioita käytännön päivittäisestä työstä, mikä on tärkeää eri näkemysten huomioimiseksi. Työyhteisössä käytetty miellyttävä äänenpaino auttaa vuorovaikutussuhteiden syntymisessä ja ylläpitämisessä. Miellyttävä äänenpaino auttaa muun muassa hiljaisen tiedon ja osaamisen esille tuloa muun muassa työntekijöiltä tulevien kehitysehdotusten muodossa, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä (Chin 2013, Okan & Akyüz 2015, Yidong ym. 2013). Näin ollen työntekijöiden kuulluksi tuleminen on hyvä ja positiivinen asia, joka mahdollistaa työilmapiirin kehittämisen myös jatkossa.

Työn luonne

Työn luonteessa vastuullisuus, autonomia sekä työn merkityksellisyydestä ovat osa työtyytyväisyyttä (Avey ym. 2011, Hackman ym. 1976, Piccolo ym. 2010). Tuloksissa kuvattiin työn luonnetta vaihtelevaksi, itsenäiseksi ja abstraktiksi, minkä perusteella Hackmannin ja kumppaneiden työn luonteen mallin mukaiset hyvään työtyytyväisyyteen johtavat tekijät ovat kunnossa. Kysyttäessä työn merkityksellisyydestä, kaikki työntekijät kokivat oman työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Lisäksi koettiin, että yksilöllisiä eroja arvostetaan.

Kaikki haastateltavat saavat työnohjausta yksilötasolla. Haastattelussa esitetty kysymys jättää kuitenkin avoimeksi sen, mitä yksilötason työohjauksella tarkalleen ottaen tarkoitetaan, koska sitä ei avattu tarkemmin. Tässä tutkielmassa työnohjaus yksilötasolla tarkoittaa esimiehen opastusta ja tukemista henkilökohtaisista tehtävistä suoriutumiseen parhaalla tavalla. Toisaalta työnohjaus yksilötasolla voi tarkoittaa organisaation ulkopuolisen koulutetun työnohjaajan antamaa ohjausta omaan työhön liittyen. Sinänsä, kokemus siitä, että saa työnohjausta yksilötasolla voi käsittää molempia. Tämä kysymyksenasettelu tulee huomioida tuloksia tulkittaessa.

Kaikkien roolit ovat selkeät, vaikka ne eivät olisikaan juuri sen tehtävänkuvan mukaisia, johon heidät on palkattu. Muun muassa roolin selkeyteen vaikuttaa tarkemmin määritellyt vastualueet. Kaikki kokevat voivansa vaikuttaa nykyiseen työnkuvaansa. Kaikki kokevat myös, että vuorovaikutus on tasavertaista kollegoiden, alaisten ja esimiehen kanssa. Tasavertaisuutta ilmennetään sillä, että kollegat, alaiset ja esimiehet voivat keskustella kenen kanssa tahansa. Silloin, kun esimiehillä ei ole aikaa spontaanille keskustelulle, sovitaan erillinen aika yhteiselle keskustelutuokiolle.

Työnantaja arvostaa yksilöllisiä eroja. Kaikki kokevat tekemänsä työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Perusteluina muun muassa: ”hyvinvointibisnes on merkityksellistä ja tärkeätä” sekä ”sen takia tykkään työskennellä täällä”. Edellä oleva tulos vahvistaa täysin aikaisemmin esitettyä teoriaa.

Vastaajat eivät koe tarvitsevansa enempää itsemääräämisoikeutta tai kokevat, että sitä on riittävästi tällä hetkellä. Kaikki tekevät myös itsenäisiä päätöksiä sekä ottavat ja kantavat vastuuta työssään. Lisäksi, kaikki haastateltavat kokevat, että heillä on riittävästi uramahdollisuuksia ja vaihtoehtoja työssään. Yrityksen kasvu koetaan positiivisena asiana uramahdollisuuksien löytymiseksi tulevaisuudessa.

Tässä tapauksessa panostamalla palautteen antoon ja hankintaan sekä organisaation kasvuun ja kasvun tuomiin uramahdollisuuksiin organisaation sisällä voidaan ylläpitää positiivista tulevaisuuden näkymää. Tämä näkyy myös työn merkityksellisyydessä, jossa yrityksen kasvu koetaan positiivisena mahdollisuutena.

Kaikki antaa ja saa palautetta. Tapauksessa nousi esille, että rakentavaa palautetta tulisi antaa myös silloin, kun työ on tehty hyvin. Tämä ajatus perustuu siihen, että vaikka jossain asiassa on onnistuttu niin usein tiedetään, että sen voisi tehdä vieläkin paremmin tai tehtävässä olisi muutoin jotain kehitettävää. Kehittymishaluiset työntekijät saattavat myös odottaa, että heille annetaan rakentavaa palautetta lähes kaikesta toiminnasta. Näin esimiehen antama rakentava palaute voisi lisätä työn tarkoituksellisuutta ja vastuullisuutta sekä autonomiaa. Havainto tukee täysin työn luonteen teoriaa, jossa niin palautteen anto kuin sen saanti tehdystä työstä kuuluu eettisen johtajan tehtäväkuvaan (Hackman ym. 1976). Sekä hyvin että huonosti tehdystä töistä saadut palautteet ovat yhtä huomionarvoisia.

Motivaatio ja psykologinen omistautuneisuus

Kysyttäessä äänenpainosta, haastateltavat kuvaavat käytettyä äänenpainoa miellyttäväksi. Työyhteisössä puhutaan jonkin verran myös vapaa-ajan asioista. Äänenkäyttöä luonnehditaan ”hyvähenkisenä, miellyttävänä, positiivisena sekä neutraalina”. Käytetty äänenpaino riippuu tilanteesta. Osataan puhua myös vaikeista asioista ja ongelmista avoimesti, mikä koettiin positiivisena asiana. Tulosten mukaan työntekijät käyttävät miellyttävää äänenpainoa, mikä vaikuttaa työilmapiiriin sekä sisäiseen motivaatioon (Chin 2013, Herzberg ym. 1959, Yidong ym. 2013). Miellyttävän äänenpainon käytön puolesta puhuu myös se, että kaikki työntekijät kokevat kertovansa parannusehdotuksesta, mikäli sellaisen havaitsevat (Chin 2013). Tulosten perusteella parannusehdotusten kertomisessa vaikuttaa esimiehen fyysisesti läheinen sijainti sekä tiivis yhteistyö.

Työntekijöiden tehtäväkuvat täyttävät suurelta osin omat odotukset työstä. Tuloksista myös ilmeni, että varsinaisen tehtäväkuvan ulkopuoliset tehtävät vievät resursseja varsinaisen tehtäväkuvan hoitamisesta. Omien odotusten täyttyminen tehtäväkuvassa on osa työmotivaatiota, joka edistää työssä menestymistä ja työtyytyväisyyttä (Herzberg ym. 1959, Humphrey ym. 2007).

Kaikki haastateltavat kokee olevansa omistautuneita työlleen. Lisäksi kaikki kokevat omaksuneensa asetetun tavoitteen sekä kokevat voivansa vaikuttaa tavoitteeseen,

vaikka ne olisivat korkealla. Myös esimiehen rooli kannustajana on todella tärkeä. Kannustava esimies auttaa yrittämään enemmän kuin pelkästä perustyöstä suoriutumiseen.

Tulosten mukaan rahalliset (aineelliset) sekä muut kuin rahalliset (aineettomat) palkinnot ovat pääasiassa tyydyttäviä. Aineellisten palkkioiden maksussa tiedostetaan yrityksen kasvun, iän ja koon tuomat rajalliset taloudelliset resurssit. Henkilökohtainen kasvu ja oman työn jäljen näkyminen koetaan hyvänä aineettomana palkkiona. Ilmassa oli myös toiveikkuutta palkkioiden paranemisesta yrityksen kasvaessa. Aikaisemmin esitetyn teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttaa väistämättä työstä saatu palkkio (Herzberg ym. 1959).

Aineettomia palkkioita tai kannustimia tulee hyvän palautteen kautta, myös työntekijään panostaminen koettiin sekä aineettomana palkkiona että kannustimena. Lisäksi hyvästä työsuorituksesta palkinnoksi tarjotut kakkukahvit nostettiin positiivisena kokemuksena esiin. Vastauksissa esitettiin myös toiveita esimerkiksi kuukauden työntekijän -valinnasta ja muiden aineettomien palkintojen lisäämisestä.

Lisäksi aineettomina palkkiona tai kannustimina toivotaan enemmän hyvien asioiden huomaamista, kuten kehujen ja kiittämisen muodossa. Aineellisissa toivottiin vastaavissa tehtävissä toimivan henkilön markkinatason mukaista rahallista korvausta sekä suoritukseen perustuvia bonuksia joissain tapauksissa. Lisäksi aineellisina palkkioina toivottiin liikunta-/kulttuuriseteleitä ja lounasseteleitä, jotka vaikuttavat muun muassa työpaikan houkuttelevuuteen hyvänä työpaikkana. Toisaalta vaikka aineellinen korvaus oli alhainen, niin koettiin yrityksen antama henkilökohtaisen vastuunoton ja kasvun mahdollisuus ikään kuin osaksi aineellista palkkiota. Eli yksilöllisten uratavoitteiden tukeminen on osa aineetonta palkkiota, mutta toisaalta siihen voi kohdistua tulevaisuuden odotuksia paremmista aineellisista korvauksista.

Kaikki haastateltavat kokevat olevansa omistautuneita työlleen, ovat omaksuneet asetetut tavoitteet sekä kokevat voivansa vaikuttaa tavoitteeseen. Lisäksi oma esimies kannustaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Saatu tulos on malliesimerkki

eettisestä johtajuudesta työntekijän psykologisesta omistautuneisuudesta työlleen (Avey ym. 2012).

Syvällinen itsearviointi

Syvälliseen itsearviointiin vaikuttava tekijä on itsetunnon tila, jonka tilasta haluttiin ottaa selvää (Avey ym. 2011). Yleisesti haastateltavien itsetunnon tila on korkea. Itsetunnon tilaa kuvataan näin: ”... ei ehkä se korkein mahdollinen, mutta korkea”, ”... suurimman osan ajasta on hyvä itsetunto” sekä ”tiedän oman osaamiseni”. Tulosten mukaan kaikkien haastateltavien yleinen pystyvyyden tunne oli erinomainen.

Vastaajista kolme viidestä kokee olevansa sisäisesti tasapainossa työtehtäviensä kanssa ja loput kokevat, että tasapainon tila on parantumassa lähitulevaisuudessa. Sisäiseen tasapainon tilaksi luetaan myös kokemukset, joissa tasapainon tila voi hetkellisesti olla epätasapainossa, mutta palautuu jälleen normaaliksi kohtuullisen ajan kuluessa. Yleisesti sisäiseen tasapainon tilaan koetaan olevan mahdollista vaikuttaa, mikä on positiivisena asia työtyytyväisyyden kannalta.

Vain yhdellä viidestä haastateltavasta on selvästi pakonomaisia tarpeita toteuttaa asioita. Pakonomaisien tarpeiden toteutuminen vaikuttaa negatiivisesti muiden asioiden hoitoon, kuten työasioiden hoitoon muiden työasioiden tai oman vapaa-ajan kustannuksella. Tässä pakonomaisella tarpeella toteuttaa asioita tarkoitetaan teoriassa esille nostettua neuroottisuutta (Avey ym. 2011, Srivastava ym. 2010).

Tulosten mukaan työntekijöiden itsetunnon tila, yleinen pystyvyyden tunne, sisäinen kontrollointi ja tasapainon tila olivat kaikki korkealla kohdeorganisaatiossa. Vastaavasti neuroottisuus oli alhainen. Tulos tukee täysin teoriaa sitä, että kohdeorganisaatiossa ollaan hyvällä tiellä syvällisen itsearvioinnin näkökulmasta, mikä paitsi kehittää myös ylläpitää työtyytyväisyyttä (Avey ym. 2011, Srivastava ym. 2010).

Politiikka

Kaikki haastateltavat kokevat, että organisaation käytänteet, kulttuuri ja toimintamalli auttaa toteuttamaan asioita. Haastateltavat myös kokevat organisaation toimintamallin tehokkaaksi omasta työkuvasta katsottuna. Vastausten perusteella ei ole havaittavissa niin sanottua epävirallista politikointia tai salaseuroja, johon tällä kysymyksellä haettiin vastausta (Kacmar ym. 2013). Asioiden eteenpäin viemiseen ja päätöksentekoon on ilmeisen monta toimivaa tapaa ja kielteisiä tapoja ei haastattelussa noussut esille. Koska tulosten mukaan negatiivista politikointia ei ole havaittavissa, niin jäljelle jää positiivinen politikointi, mikä kertoo hyvästä eettisestä johtajuudesta (Kacmar ym. 2013).

3.3.3 Eettinen johtajuus tai sen puute henkilöstöjohtamisessa

Tulosten mukaan johtajan toiminta vaikuttaa työtyytyväisyyteen ”merkittävästi”, ”todella paljon” tai uskotaan, että näillä asioilla on ”varmaan selkeä korrelaatio” toisiinsa. Esimiehen toiminnassa positiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä mainitaan: avoimuus, tsemppi, sparraus, optimistisuus, aito kuuntelu, huomaaminen, kehuminen, kannustaminen, kysyminen, viestinä ja välittömyys.

Vastaavasti esimiehen toiminnassa negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä mainitaan hiljaisuus, tietämättömyys, suppea kommunikation laajuus (kaikille ei kerrota samoja asioita), jatkuva tiukkojen aikataulujen teko ja turha hوسaminen (kaivataan työrauhaa). Toisaalta myös, jos esimies korostaa omia onnistumisiaan ja pyrkii näin tekemään itsestään vertaisen alaisilleen, koetaan se epämiellyttävänä ja negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavana asiana.

Tuloksissa suurin osa myös kokee johtajansa pyrkivän esimerkillisyyteen johtajana, samalla kuitenkin mainitaan, että esimerkillisyyteen pyrkimisessä olisi kehitettävää. Esimerkillisyys ilmenee muun muassa olemalla oma itsensä (oma persoona) työssään sekä kovana työn tekemisenä. Tämän tuloksen mukaan johtajan toiminta vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen. Tämä vastaa ennakko-odotuksiin siitä, että esimiehen oma esimerkillisyys on tärkeä alaisilleen. (Avey ym. 2012.) Esimiehen tulee oman esimerkkinsä avulla osoittaa toimintamallia, jota odottaa alaisiltaan. Kohdeorganisaatiossa esimiesten esimerkillinen toiminta oli pääosin kunnossa, paitsi

siltä osin, kun esimiehen kerrottiin opastavan kuten hän sanoo, sen sijaan, että hän opastaisi toimimaan kuten hän toimii. Tuloksia tulkittaessa edellä kuvattu esimerkki antaa ymmärtää, että esimiehen oma toimintamalli ei tältä osin ole sopiva esimerkiksi.

Kun haastateltavilta kysyttiin heidän omasta eettisyydestään, kaikki vastasivat olevansa eettisiä. Oma eettisyys näkyy päivittäisessä työssä mm. kohteliaisuutena, tasavertaisena työsuunnitteluna, tsemppaamisena, omien työnjälkien korjaamisena, kuten myös toisten työn helpottamisena sekä oikeudenmukaisuutena. Tulosten mukaan eettisyys on hyvin tavanomaisia ja arkipäiväisiä asioita yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

3.3.4 Eettisen johtamisen kehittäminen liikkeenjohdon näkökulmasta

Haastateltavat kokevat johtamisen olevan eettistä omalla työpaikalla. Perusteluina mainitaan työntekijöistä välittäminen ja heihin luottaminen sekä avoimuus, reiluus ja oikeudenmukaisuus. Toisaalta sanottiin myös, että aina on kehitettävää muun muassa oikeudenmukaisuudessa ja, että avoimuutta voisi olla enemmän, sekä vaikka asioita on tehty hyvin, niin todennäköisesti silti olisi jotain kehitettävää (rakentava palaute). Tasapuolisuus eettisen johtamisen kehittämiseksi nousee myös esille siten, ettei ketään nosteta erityisasemaan. Tulokset puhuvat sen puolesta, että kohdeorganisaation tulisi myös jatkossa panostaa edellä mainittuihin tekijöihin.

Tulosten mukaan eettisen johtajuuden vaikutusta työtyytyväisyyteen voitaisiin edelleen parantaa avoimuudella, reiluudella, yhteisöllisyydellä sekä humaaniudella. Aineettomien korvausten lisäksi myös aineelliset korvaukset nostetaan esille muodossa: ”pitkistä päivistä [tulisi antaa] sen mukainen korvaus”. Haastateltavien mielestä aineettomia palkintoja voitaisiin kehittää muun muassa yhteisillä hetkillä ja tekemisillä. Toisin sanoen, tämä tarkoittaa työstä annettavien aineettomien ja aineellisten korvausten sopivuutta tehtävänkuvan mukaisesti. Tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden nimissä olisi myös tärkeää, että kaikille pidettäisiin samalla rakenteella olevia kehityskeskusteluita yhtenäisen ja ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämiseksi niin työntekijän näkökulmasta kuin organisaation johdossa. Tässä tapauksessa ollaan siis hyvällä tiellä eettisen johtajuuden käytänteissä.

Haastateltavat kokevat, että johtamisella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen ”helposti”, ”paljon” ja sen koetaan olevan ”tärkein asia, jolla työtyytyväisyyteen vaikutetaan”. Tuloksista käy ilmi, että johtajan aitous ja avoimuus sekä se, että johtaja on hyvä tyyppi ovat avainasemassa työtyytyväisyyteen vaikuttaessa.

3.4 Tapauksen yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation johtaminen on hyvin eettistä, koska se tapahtuu yleisesti hyväksyttävällä ja kestäväällä tavalla. Tulosten mukaan työilmapiiriä kohottavia tapahtumia voitaisiin järjestää enemmän yhteishengen kasvattamiseksi.

Hyvä työilmapiiri ja positiivinen äänenkäyttö on myös aineeton motivaatiotekijä, jonka vaikutukset näkyvät muun muassa organisaation innovatiivisessa toiminnassa, kuten kehitystarpeiden esille tuonnissa tässä tutkielmassa. Lisäksi työilmapiiriin panostaminen voisi parantaa sekä sitoutuneisuutta että tyytyväisyyttä työhön. (Chin 2013, Neubert ym. 2009.)

Palautteen antaminen lisää autonomian, vastuullisuuden ja tarkoituksellisuuden määrää, kun tiedetään mikä on oikein ja mikä väärin tai millä tavalla tulisi toimia ja miksi. Palaute antaa työlle tarkoituksellisuutta, joka vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. Tulosten perusteella organisaation johto voisi ottaa vielä paremmin selvää ja ylläpitää työntekijöiden odotusten täyttymistä sekä uramahdollisuuksien kehittymistä vahvistaakseen työntekijöiden psykologista omistautuneisuutta työlleen (Avey ym. 2012, Herzberg ym. 1959, Humphrey ym. 2007).

Tuloksista voidaan päätellä, että työstä saatu rahallisten tai ei-rahallisten palkintojen tulee olla tasapainossa vallitsevaan tilanteeseen. Yksi pienen yrityksen valteista sitouttaa ja palkita työntekijöitä on työntekijöiden yksilöllisten kasvutarpeiden tukeminen aineettomana korvauksena sen sijaan, että annettaisiin rahallista korvausta, mikä ei välttämättä ole edes mahdollista. Lisäksi aineellisia korvauksia voitaisiin lisätä antamalla työntekijöitä sitouttavia palkkioita, kuten liikunta-/kulttuuriseteleitä. Vastauksissa nousi esille kehitysideana kuukauden työntekijän

valinnasta, jolla pyrittäisiin antamaan ansaitsemaansa huomiota työntekijöille, jotka ovat toimineet esimerkillisesti työssään.

Aineistosta voidaan myös päätellä, että onnistuneella johtajan valinnalla voidaan vaikuttaa oleellisesti eettisen johtajuuden toteutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Näin ollen johtajan valinnassa korostuu aitous ja avoimuus eli niin sanotun 'hyvän tyypin' löytäminen, jota työyhteisö arvostaa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Teoreettiset johtopäätökset

Vastaus tutkimuskysymykseen: *Miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen?*

Teoreettisena johtopäätöksenä voidaan mainita eettisen johtajuuden vaikutus työtyytyväisyyteen olevan laaja-alainen kokonaisuus. Kuten johdannossa todettiin, aikaisemmin vahvistettuja yhteyksiä ovat työilmapiiri sekä työntekijän psykologinen omistautuneisuus (Avey ym. 2013, Humphrey ym. 2007). Näiden lisäksi eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen motivaation, työn luonteen, syvällisen itsearvioinnin ja politiikan avulla, eli teoreettisella tasolla voidaan todeta löydettäneen uusia yhteyksiä (Chin 2013, Herzberg ym. 1959, Humphrey ym., Kacmar ym. 2013, Yidong ym. 2013).

Edellä kuvattujen yhteenvedojen perusteella voidaan tarkemmin määritellä, että eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen muun muassa erilaisten motivaatiotekijöiden avulla, sekä työtytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden huomioinnilla. Lisäksi työtehtävän merkityksellisyyden merkitys nousee esiin, kuten myös yksilön autonomia ja vastuullisuus, sekä itsetunto ja joissain määrin politiikka (Avey ym. 2011, Kacmar ym. 2013, Hackman ym. 1976, Piccolo ym. 2010). Tässä tutkielmassa tehdyn kirjallisuuskatsauksen mukaan eettinen johtajuus voi kuitenkin vaikuttaa oikeastaan kaikella mahdollisella tavalla työtyytyväisyyteen, mistä johtuen ei ole mielekästä nimetä mitään yksittäistä tapaa tai joitain tiettyjä vaikuttamisen tapoja jotain toista tapaa parempana.

Aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen verraten tämän tutkielman löydökset laajentavat tietoisuutta eettisen johtajuuden tutkittujen vaikutusten yhteydestä työtyytyväisyyttä kohtaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että eettisellä johtajuudella vaikuttaminen työtyytyväisyyteen tapahtuu huolehtimalla työpaikan työilmapiiristä, työntekijöiden sitoutuneisuudesta, psykologisesta omistautuneisuudesta, kuten myös, motivoimalla työntekijöitä, huomioimalla työn luonteen sopivuutta yksilötasolla sekä tukemalla hyvää itsetuntoa.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Vastaus 1. apukysymykseen: *Miten eettinen johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatiossa?*

Liikkeenjohdollisena johtopäätöksenä voidaan sanoa, että eettinen johtajuus on keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Tulosten mukaan vastuullinen toiminta osoituksena eettisestä johtajuudesta vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Näin voidaan todeta erityisesti silloin, kun on kysymys yrityksen työntekijöitä ja sidosryhmiä koskevista asioista.

Eettisellä tai epäeettisellä johtajalla on esimerkillään vaikutus työtyytyväisyyteen. Eettinen johtaja vaikuttaa omalla esimerkillään alaisiin, kun alaiset samaistuvat johtajansa tunnetiloihin ja käsityksiin. Tästä voi päätellä, että johtajan oma tyytyväisyys työhön on hyvinkin merkityksellistä laajemmin työyhteisössä. Palautteen kerääminen ja reflektointi ovat tämän toiminnan ymmärtämisen kannalta tärkeitä työkaluja vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

Käytännössä eettiseen johtajuuteen voi johtajana vaikuttaa havainnoimalla työympäristöään, sekä osallistamalla työyhteisön jäseniä kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen yksilöllisiä eroja arvostaen. Eettisellä johtajuudella voidaan vaikuttaa käsityksiin organisaation politiikasta ja tätä kautta voidaan myös vaikuttaa työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, kuten työilmapiiriin, työn merkityksellisyyteen, sitoutuneisuudesta organisaatioon ja psykologiseen omistautuneisuuteen työtä kohtaan. Tämän tutkielman perusteella eettisen johtajuuden toteutuminen kaikkia osapuolia palkitsevana kokonaisuutena korostaa yrityksen tarkoituksellisuuden esille tuontia erityisesti rekrytoinnin yhteydessä. Erityisesti johtajien rekrytoinnissa tehdään päätöksiä eettisen johtajuuden edistämisestä, mitä kautta tullaan myös vaikuttaneeksi työtyytyväisyyteen.

Vastaus 2. apukysymykseen: *Miten eettinen johtajuus tai sen puute näyttäytyy henkilöstöjohtamisessa?*

Positiivinen esimies-alainen -kokemus on yksi tavanomainen eettisen johtajuuden ilmentymä henkilöstöjohtamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa tasavertaisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Eettisyys näyttäytyy henkilöstöjohtamisessa muun muassa sillä, että valitaan niin sanottuja hyviä tyyppisiä töihin organisaatioon. Tämän syvempi tarkoitus on koota yhteen joukko sellaisia ihmisiä, jotka ovat avoimia ja aitoja omia persooniaan ja he kunnioittavat toistensa erilaisuutta. Vastaavasti eettisen johtajuuden puute henkilöstöjohtamisessa näyttäytyy päinvastaisena toimintana, joka aiheuttaa kriisejä organisaatiossa sekä kasvattaa tyytymättömyyttä työhön.

Vastaus 3. apukysymykseen: *Miten eettistä johtamista voidaan kehittää liikkeenjohdon näkökulmasta?*

Kasvattamalla johtajan tietoisuutta eettisen johtajuuden piirteistä on hänellä mahdollisuus kehittää eettisen johtajuuden tuomia positiivisia vaikutuksia ja lisätä työyhteisössä koettua työtyytyväisyyden tunnetta. Organisaation omistajat saavat parhaiten positiivisia vaikutuksia aikaan valitsemalla etiikaltaan aidon ja avoimen 'hyvän tyyppin' organisaationsa johtoon. Tällaiselle henkilölle on luontaista toimia eettisesti kestäväällä tavalla täyttäen eettisen johtajuuden määritelmän.

Käytännön tasolla eettisen johtajuuden kehittäminen tarkoittaa muun muassa panostamista työntekijöiden itsetuntoon, kuten lisäämällä pystyvyyden tunnetta henkilöstöä kouluttamalla. Eettinen johtaja antaa myös riittävästi aikaa työtehtävien toteuttamiseen, mutta toisaalta asettaa rajat työn tekemisen määrään siten, että työltä jää aikaa työajan ulkopuoliseen muuhun elämään työ–vapaa-aika -tasapainon säilyttämiseksi.

Tulosten perusteella eettisessä johtajuudessa aineettomien palkkioiden ja kannustimien kehittäminen olisi tarpeen. Aineettomia kannustimia voisi kehittää niin liikkeenjohdon tasolta katsottuna kuin myös yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tämä voisi tasapainottaa myös työssä koettua kuormaa sekä aineellisten palkkioiden

tarpeita. Tulosten mukaan myös oikeudenmukaisuutta aineellisten palkkioiden ja työtehtävän vaativuuden tasapainoa olisi tarpeen tarkistaa. Aineellisen korvauksen tasapainottamiseen voi palkan lisäksi harkita myös muita aineellisia kannustimia tavanomaisista työsuhde-eduista aloittaen.

Tulosten mukaan kohdeorganisaatio on hyvällä tiellä äänenkäytön kanssa, johon kannattaa panostaa myös jatkossa. Kohdeorganisaation kannattaa myös panostaa eettisessä johtamisessa työn suunnitteluun järjestelmällisesti. Työn suunnittelussa autonomian toteutuminen, ammatillisten vaihtoehtojen olemassaolo, työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuus, työn merkityksellisyys ja tärkeys sekä palautteen anto motivoivat työntekijää ja edistävät työtyytyväisyyttä.

4.3 Tutkielman rajoitteet

Tässä tapaustutkimuksessa käytettyjen yritysten määrä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, joka tarkoittaa sitä, että tulokset voivat olla hyvinkin erilaiset tutkittaessa jotain toista organisaatiota jopa samalta toimialalta. Tämän tutkielman aikana ilmeni, että erityisesti ennen 2000-lukua julkaistuissa aineistoissa etiikan vaikutusta työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa nostetaan vähäisesti esille.

Tutkielmassa on huomioitu kirjallisuutta laaja-alaisesti riippumatta toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista, mistä johtuen tutkielman tulosten painotukset voivat vaihdella eri ympäristöissä. Tutkielmassa käytetyt sekä englannin- että suomenkieliset artikkelit ja kirjallisuus ovat tietysti myös yksi tutkielman rajoite, mikä ei ota kantaa muilla kielillä julkaistuihin tutkimuksiin. Tutkielman aikana ilmeni, kuinka eettisen johtajuuden yhteyksiä työtyytyväisyyteen on melko haastavaa tutkia, sillä vaikutukset ovat välillisiä useisiin pieniin tekijöihin keskittyviä asioita. Samasta syystä uusien yhteyksien vaikutukset voi väistämättä sisältää useampien tekijöiden vaikutuksia.

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Hirsjärven, Remeksen ja Saajavaaran (2005: 216–217) mukaan validiteetilla ja reliabiliteetilla arvioidaan tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä, joka toimii

perustana tutkielman käytännön arvokkuudelle. Validiteetilla arvioidaan valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Vastaavasti reliabiliteetin tarkoitus on arvioida tutkielman luotettavuutta ja toistettavuutta eli toistettaessa tutkimus uudelleen samoilla menetelmillä, tulisi saada aikaan samankaltaisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2005: 216–217.)

Ottaen huomioon tämän tutkielman strategiset valinnat, käytetty tutkimusmetodologia ja tutkimusmenetelmät, voidaan tutkimusta pitää validina. Tutkielman tarkoituksena on selvittää eettisen johtajuuden vaikutuksia työtyytyväisyyteen tutkimuskysymyksen ja kolmen apukysymyksen näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksen katsotaan toteutuneen koko prosessin läpi alkaen aiheen valinnasta ja tutkimuskysymyksen asettamisesta huipentuen teoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin. (Hirsjärvi ym. 2005: 216–217.)

Kaikki tutkielmassa käytetyt merkittävät lähteet ovat akateemisia julkaisuja, jotka on vertaisarvioitu. Käytetyt lähteet ovat pääosin 2000-luvulta, yksittäisiä lähteitä lukuun ottamatta. Keskeiset käsitteet haettiin alkuperäisistä lähteistä. Tutkielman tulokset ovat yleistettävissä kohdeorganisaatiossa tutkimukselliset rajoitteet huomioiden, jossa haastateltavien määrä edustaa 11 prosenttia kohdeorganisaation henkilöstöstä. Lisäksi tärkeänä huomiona tutkielmassa käytetty tiedonkeruun menetelmän subjektiivisuudesta johtuen ei tutkielma välttämättä tuota samankaltaisia tuloksia, mikäli se päätettäisiin toistaa jonkun toisen toimesta. (Hirsjärvi ym. 2005: 216–217.)

4.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksessa huomattiin, eettisen johtajuuden vaikutuksista työtyytyväisyyteen on tehty vähäisesti tutkimuksia. Tämän vuoksi näkisin tärkeänä tuottaa uutta, pidemmälle johdettua ja täsmällisempää tutkimustietoa eettisen johtajuuden ja työtyytyväisyyden yhteydestä. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkimuksen toteuttaminen suuremmalla otannalla samassa yrityksessä ja verrata näitä aineistoja keskenään.

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi hankkia empiiristä aineistoa useammasta organisaatiosta. Nämä organisaatiot voivat toisaalta edustaa yhtä tiettyä alaa tai

vastaavasti useaa eri alaa, minkä tuloksia olisi mielenkiintoista verrata toisiinsa ja etsiä sieltä johdonmukaisuuksia sekä laajempaa yleistettävyyttä eettisen johtajuuden vaikutuksista työtyytyväisyyteen.

LÄHTEET

- Avey, J. B., Palanski, M. E. & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics* 98(4), 573–582.
- Avey, J., Wernsing, T. & Palanski, M. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics* 107(1), 21–34.
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs*, 81(3), 499-513.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 97(2), 117–134.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17(6), 595–616.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Chin, T. (2013). How ethical leadership encourages employee voice behavior in china: The mediating role of organizational harmony. *International Business Research* 6(10), 15–24.
- ÇELİK, S., DEDEOĞLU, B. B., & INANIR, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-63.
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives* 26(4), 1–19.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen (10. painos ed.). Tampere: Vastapaino.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance* 16(2), 250–279.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). Motivation versus hygiene. 113–119.
- Hirsjäärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S. R. & Sajavaara, P. P. 2005. tutki ja kirjoita (11. painos). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology* 92(5), 1332–1356.
- Isa, S. M. (2012). Corporate Social Responsibility: What can we Learn from the Stakeholders?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 327-337.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of applied psychology* 83(1), 17.
- Juuti, P. (2011). *Johtaminen edellyttää eettisyyttä*. Retrieved 3/31, 2014, from <http://www.hyvejohtajuus.fi/6554/eettinen-johtaminen-vs-hyvejohtaminen/>
- Kacmar, K., Andrews, M., Harris, K. & Tepper, B. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics* 115(1), 33–44.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.
- Kuisma, P., Okko, S., Railotie, P., & Toivonen, A. (2009). Eettinen johtaminen – eettistä johtamista etsimässä, työyhteisön hyvä näkyväksi, missä on ihmisuus? *Kaiku viesti*
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job Satisfaction1. 1297–1349.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5 (May, 2000), pp. 603-609
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J. & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics* 116(3), 641–653.
- Naava (2017). Tietoa meistä, Naava Oy. Saatavilla: <https://www.naava.io/fi/yritys>. Viitattu 11.1.2017.
- NaturVention (2016). Arvot, NaturVention Oy. Saatavilla: <https://www.naturvention.com/fi/tyopa-ikat>. Viitattu 10.8.2016.

- Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J. & Chonko, L. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90(2), 157–170.
- Okan, T., & Akyüz, A. M. (2015). Exploring the relationship between ethical leadership and job satisfaction with the mediating role of the level of loyalty to supervisor. *Business & Economics Research Journal*, 6(4), 155-177.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. d. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 31(2), 259–278.
- Siminonescu, L. N. (2015). The relationship between corporate social responsibility (csr) and sustainable development (sd). *Internal Auditing & Risk Management*, 10(2), 179-190.
- Soudunsaari, A. (2016). Toimitusjohtaja, NaturVention Oy. Sähköpostihaastattelu 11.8.2016.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A. & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of vocational behavior* 77(2), 255–265.
- Stouten, J., Baillien, E., Broeck, A., Camps, J., Witte, H. & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics* 95 17–27.
- Suomen Asiakastieto (2016). Taloustiedot, Suomen Asiakastieto Oy. Saatavilla: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/naturvention-oy/24326611/taloustiedot>. Viitattu 10.8.2016.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (11. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtionkonttori (2013). Työhyvinvointi, kaiku -työhyvinvointipalvelut. Saatavilla: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi. Viitattu 31.3.2014.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics* 13(8), 637–647.
- Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* 116(2), 441–455.

Zohreh Kermani, Z. (2013). A study of the linking between job satisfaction and customer satisfaction: A case study of iran insurance; kerman; iran. *Journal of Marketing Development & Competitiveness* 7(4), 104–109.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Perustiedot: Ikä ja koulutustaso | Työtehtävä | Työskentelyaika organisaatiossa

- 1) Mitä pidät työskentelystä tässä organisaatiossa?
- 2) Mitä ymmärrät käsitteellä etiikka?
- 3) Mitä asioita etiikka mielestäsi tarkoittaa, kun liität sen johtamiseen?
- 4) Näkyvätkö organisaatiosi arvot työssäsi? Miten? (avoimuus, luottamus, huolenpito, tekeminen ja edelläkävijyys)
- 5) Palkitaanko työntekijöitä eettisyydestä? Ja rangaistaanko epäeettisestä toiminnasta?
- 6) Miten koet työyhteisösi työilmapiirin? (positiivisuus, optimistisuus, realismi, kuuntelu, työilmapiirin vaaliminen)
 - a) Hyväksytäänkö sinut sellaisenaan, omana itsenään työyhteisössä?
 - b) Hyväksytäänkö kaikki työntekijät sellaisenaan työyhteisössä?
 - c) Millaista äänenpainoa työntekijät puhuessaan käyttävät ja millaisista asioista yleensä ottaen puhutaan?
 - d) Kerrotko parannusehdotuksesta esimiehellesi, mikäli sellaisen havaitset?
- 7) Täyttääkö tehtävänkuvasi omat odotuksesi työstä?
 - a) Ovatko rahallinen (aineelliset) sekä muut kuin rahallinen (aineettomat) palkinnot tyydyttäviä?
 - b) Annetaanko sinulle riittävästi muita kuin rahallisia palkkioita tai kannustimia?
 - c) Mitä tai millaisia palkkioita tai kannustimia toivoisit annettavan enemmän?
- 8) Koetko olevasi omistautunut työllesi? (tavoitteen omaksuminen, tavoitteeseen vaikuttamisen mahdollisuus, esimiehen rooli kannustajana)
- 9) Miten kuvaat oman työsi luonnetta?
 - a) Saatko työnohjausta yksilötasolla?
 - b) Saatko/annatko palautetta tehdystä työstä?
 - c) Koetko, että tarvitset enemmän itsemääräämisoikeutta työssäsi?
 - d) Teetkö myös itsenäisiä päätöksiä ja saatko/otatko vastuuta työssäsi?
 - e) Koetko että sinulla on riittävästi ammatillisia vaihtoehtoja nykyisessä työssäsi?
 - f) Koetko, että oma roolisi on selkeä nykyisessä työssä?
 - g) Koetko, että sinulla on vaikuttamisen mahdollisuus nykyiseen työnkuvaan?
 - h) Koetko, että vuorovaikutus kollegoiden, alaisten ja esimiehen kanssa on tasavertaista ja molemminpuoleista?
 - i) Koetko, että työnantajasi arvostaa sinun sekä muiden työntekijöiden yksilöllisiä eroja?

- j) Koetko tekemäsi työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi?
- 10) Miten koet oman itsetunnon tilan työssäsi?
- a) Koetko, että itsetuntosi on korkea?
 - b) Koetko, että yleinen pystyvyyden tunne työssäsi on korkea?
 - c) Koetko, että olet sisäisesti tasapainossa työtehtäviesi kanssa?
 - d) Onko sinulla pakonomaisia tarpeita toteuttaa asioita, muiden asioiden, kuten oman vapaa-ajan kustannuksella? Jos on, niin häiritseekö se muiden asioiden toteutumista tai muuten elämää?
- 11) Onko organisaatiosi toimintamalli helposti ymmärrettävää?
- a) Auttaako organisaatiosi käytänteet, kulttuuri ja toimintamalli toteuttamaan asioita?
 - b) Viedäänkö organisaatiossasi asioita eteenpäin niin sanottua epävirallista reittiä, eli varsinaisen päätöksentekotavan ulkopuolista reittiä, kuten hiljaisella sopimisella?
 - c) Onko organisaatiosi toimintamalli mielestäsi tehokas?
- 12) Miten koet, että johtajan toiminta vaikuttaa työtyytyväisyyteen?
- 13) Millaiset asiat esimiehesi toiminnassa vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti? Entä negatiivisesti?
- 14) Koetko, että johtaminen on eettistä työpaikallasi? Miksi? Ja miten sitä voisi kehittää?
- 15) Miten koet, että työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa eettisen johtamisen keinoin?
- 16) Miten koe, että johtamisella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen?
- 17) Onko esimiehelläsi mielestäsi pyrkimys esimerkillisyyteen johtajana?
- 18) Koetko itse olevasi eettinen ja miten se näyttäytyy päivittäisessä työssäsi?