



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Annukka Lehtonen

**Eettisen johtamisen vaikutukset organisaatioon,  
työyhteisöön ja organisaatiositoutumiseen**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu –tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Annukka Lehtonen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Eettisen johtamisen vaikutukset organisaatioon, työyhteisöön ja organisaatiositoutumiseen		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b>	108

---

**TIIVISTELMÄ:**

Lisääntyneen vastuullisuusajattelun ja henkilöstön kasvaneen tietoisuuden vuoksi organisaatioiden tulee panostaa eettisen johtamisen toteuttamiseen entistä enemmän. Eettisyyttä ei mielletä nykypäivänä enää kilpailueduksi vaan välttämättömyydeksi, koska kilpailluilla työntekijämarkkinoilla henkilöstön asiantuntemus ja kompetenssi on kyettävä pitämään organisaation sisäisenä pääomana. Eettinen johtaminen vaikuttaa moneen asiaan, kuten henkilöstön innovointiin ja luovuuteen, hyvinvointiin, oikeudenmukaisuuden, yhteisöllisyyden ja tehokkuuden kasvuun sekä sitoutumisen syvenemiseen. Eettisellä johtamisella pystytään lisäksi vaikuttamaan yhteiskunnallisiin asioihin sekä kasvattamaan yksilöiden työn merkityksellisyyden kokemista.

Tutkimuksen aiheena on eettisen johtamisen vaikutukset organisaatioon, työyhteisöön sekä organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella eettisen johtamisen vaikutuksia sitoutumiseen työntekijäkokemusten kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen teorioista. Teoriaosuuden lopussa käsitellään myös tarkemmin eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat eettisen johtamisen luovan syvempää sitoutumista, johon tulisi kiinnittää huomiota organisaation rekrytointivaiheesta aina työsuhteen loppuun asti. Sitoutumisen vahvistamiseksi henkilöstöä olisi kyettävä kohtelemaan aiempaa yksilöidymmin tunnistuen yksilöiden urapolut, elämäntilanteet sekä monimuotoisuuden osana työyhteisöä. Eettisen johtamisen tekijöistä tärkeimmiksi sitoutumisen kannalta havaittiin kehittävät työtehtävät, kehitysmahdollisuudet, arvostus ja kuulluksi tuleminen, toimiva organisaatiokulttuuri, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, identifioituminen ja ylpeyden tunne, hyvä johtaminen ja eettinen esimiestyö sekä työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys.

Tutkimuksen johtopäätösten kohdalla tutkimustuloksia peilattiin aiempiin tutkimuksiin, mitkä vahvistavat tutkimustulosten paikkansapitävyyttä ja ymmärrystä eettisen johtamisen vaikutuksista sitoutumiseen. Eettisellä johtamisella pystytään syventämään henkilöstön sitoutumisen tasoa. Tutkimustulokset auttavat organisaatiota sitouttamaan henkilöstöään tehokkaammin eettisen johtamisen keinoin. Myös henkilöstön toiveiden ja näkemysten ymmärtäminen on olennaista sitouttamisen vahvistamiseksi, mihin johdon tulisi kiinnittää vieläkin tarkempaa huomiota.

---

**AVAINSANAT:** eettinen johtaminen, organisaatiositoutuminen, sosiaalinen vastuullisuus, yhteiskuntavastuu

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b>	5
1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja pääteemat	8
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.3 Tutkimuksen rakenne	11
<b>2 Eettinen johtaminen organisaatioissa</b>	13
2.1 Eettisyyden ja eettisen johtamisen käsitteitä	13
2.2 Eettisen johtamisen nousu ja globaali leviäminen	17
2.3 Yritysten etiikan ja moraalien yhteys	20
2.4 Eettisyys yritys ympäristössä	24
2.5 Roolimallien vaikutus eettisen johtamisen kentällä – ylimmän johdon rooli eettisen johtamisen ja yhteiskuntavastuun toteutumisessa	26
<b>3 Organisaatiositoutuminen</b>	31
3.1 Organisaatiositoutumisen lähtökohtia	31
3.2 Johtajien rooli sitoutumisen kentässä – roolimallien voima	35
3.3 Sitouttaminen organisaatioissa	38
3.4 Organisaatiositoutumisen ja eettisen johtamisen vuorovaikutussuhde	44
<b>4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto</b>	47
4.1 Tutkimusmenetelmä	48
4.2 Tutkimusaineiston keruu ja yrityksen kuvaus	51
4.3 Tutkimusaineiston analyysi	54
<b>5 Tutkimustulokset</b>	57
5.1 Eettisen johtamisen toteutuminen ja vaikutukset Digialla	59

5.2 Organisaatiositoutuminen ja eettisestä johtamisesta nousseiden tekijöiden vaikutukset sitoutumiseen	72
<b>6 Johtopäätökset</b>	88
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset	89
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi	91
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	94
<b>Lähteet</b>	96
<b>Liitteet</b>	107
Liite. Haastattelurunko.	107

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Carrollin yritysvastuualuemalli	22
<b>Kuvio 2.</b> Ylimmän johdon sitouttamista edeltävät sekä seuraavat tekijät Hofstedeä mukaillen	37
<b>Kuvio 3.</b> Cohenin sitoutumisen ulottuvuudet ja sitoutumisen muodot	41
<b>Kuvio 4.</b> Eettisen johtamisen vaikutus organisaatiositoutumiseen	45

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Lindqvistin neljä eri etiikan tasoa	15
<b>Taulukko 2.</b> Yhteenveto eettisen johtamisen toteutumisesta ja sen vaikutuksista työyhteisöön	71
<b>Taulukko 3.</b> Yhteenveto Digian henkilöstön organisaatiositoutumiseen vaikuttavista eettisestä johtamisesta nousseista tekijöistä	87

## 1 Johdanto

Nykypäivän organisaatioissa henkilöstöltä odotetaan suurempaa produktiivisuutta, jonka vuoksi myös esimiesten on kyettävä antamaan työyhteisölleen aiempaa enemmän tukea ja mahdollisuuksia. Esimiesten tulisi noudattaa toiminnassaan eettisen johtamisen metodeja eli heidän tulisi johtaessaan toimia oikeudenmukaisesti, avoimesti, rehellisesti, epäitsekäästi sekä ihmisläheisesti. Juuri näillä arvoilla koetaan olevan suuri ja merkittävä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen myötä tuotteliaampaan käytökseen sekä työyhteisön tuloksellisuuden kasvuun. Osallistavan, avoimen, yhdenvertaisen, syrjimättömän ja keskusteleavan yrityskulttuurin myötä työntekijöiden mahdollisuus päätöksentekoon on kasvanut ja näiden tekijöiden summa on vaikuttanut edelleen kehittyvään työhyvinvointiin. Nämä kaikki vaikutukset ovat työntekijöiden organisaatiositoutumisen taustalla ja toimivana kokonaisuutena edistävät vieläkin pysyvämpää sitoutumista työyhteisöön. (Resick, Hanges, Dickson & Mitchelson, 2006; Alahmad, 2010; Gorenak, 2015.)

Yritykset ja niiden johto näkevät tarpeelliseksi ja tärkeäksi henkilöstönsä edunvalvonnan, hyvinvoinnin sekä henkilökohtaisen edistymisen turvaamisen ja takaamisen. Yritysten on alati tiedostavammassa ympäristössä esiinnyttävä eettisesti positiivisessa valossa ja parempaan pyrkivien arvojen sekä eettisten johtajien ja roolimallien myötä tavoitteellisesti edistettävä henkilöstön työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä. (Erickson, 2006; Ogunfowora, 2014; Bedi, Alpastan & Green, 2016.) Johdolla on vastuu integroida eettisyys ja sen kautta esiin nouseva yhteiskuntavastuu koko organisaation toimintaa koskettavaksi toimintamalliksi henkilöstön näkemykset, kokemukset ja tarpeet huomioon ottaen (Waldman, Siegel & Javidan, 2006; Wu, Kwan, Chiu, Yim & He, 2015).

Eettisen johtamisen ollaan huomattu edistävän työntekijöiden innovointikykyä, luovuuden kasvamista ja ryhmäoppimisen voimistumista. Eettinen johtaminen luo eettisten

käytäntöjen myötä avoimemman, läpinäkyvämmän ja oikeudenmukaisemman toimintakulttuurin, jonka avulla mahdollistetaan koko organisaation läpi onnistuva avoin viestintä, lisätään yhteenkuuluvuuden sekä mielekkyyden tunnetta ja organisaatioon identifioitumista sekä vahvistetaan organisaation pysyvyyttä. Tämä johtaa myös parempiin ja tehokkaampiin tuloksiin sekä syvempään organisaatiositoutumiseen. (Carroll, 2000; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011; Yidong & Xinxin, 2012; Zahra, Ahmad & Waheed, 2017.)

Työmarkkinoiden kovenevan kilpailun vuoksi organisaatioiden on keskityttävä sitouttamaan asiantuntijansa organisaation kantavaksi pääomaksi. Osaajista käydään kovaa kilpailua, jonka vuoksi henkilöstö olisi pystyttävä sitouttamaan organisaatioon eettisen johtamisen keinoin. Tämä luo organisaatiolle myös vahvan kilpailuedun vaihtuvuuden vähenemisen sekä tehokkuuden, innovatiivisuuden ja luovuuden kasvamisen myötä. (Mathieu & Zajac, 1990.) Eettisen johtamisen toteutumiseen ja sen luomaan vahvempaan sitouttamiseen tulisi kiinnittää huomiota jo organisaation rekrytointi- ja perehdytysvaiheista lähtien, jolloin työntekijä saataisiin sitoutettua ensi askelista lähtien ja mahdollistettua näin myös mahdollisimman pitkä työsuhte. Tällöin säästettäisiin organisaation resursseja ja kyettäisiin pitämään henkilöstön hiljainen tieto, ammattitaito ja kyvyt organisaation sisäisinä voimavaroina. (Pascale, 1985; Meyer & Allen, 1997; Bartlett, 2001.)

Sitoutumisen vahvistamiseksi henkilöstöä on kyettävä huomioimaan entistä yksilöidymmin. Tämän seurauksena organisaation on annettava ja kehitettävä jokaiselle yksilölle mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä, tarjottava kehitysmahdollisuuksia ja urapolkuja sekä kasvatettava työn merkityksellisyyttä myös organisaation ulkopuolelle vaikuttavana kokonaisuutena. (Benkhoff, 1997; Cole, 1999; Hult, 2005; D'Amato & Herzfeldt, 2008.) Työstä saatava tarkoituksenmukaisuus nykyorganisaatioiden ja tietotyötä tekevien keskuudessa nousee esille merkityksellisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien kautta.

Työntekijät kokevat henkilökohtaisen työn yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja laajempien seurausten vahvistavan omaa sidettään organisaatiota kohtaan. Nämä eettisen johtamisen luomat tekijät houkuttelevat ja vetävät puoleensa korkeamman moraalin omaavia työntekijöitä ja edesauttavat yksilöiden identifioitumista organisaatiota kohtaan (Verbos, Gerard, Fordhey, Harding & Miller, 2007; Brown & Mitchell, 2010). Eettisen johtamisen synnyttämän organisaatiositoutumisen avulla voidaankin vaikuttaa koko organisaation menestykseen.

Työntekijöiden johtamista tarkasteltaessa yhdeksi huomattavimmaksi asiaksi nousee organisaatiositoutumisen tärkeys (Benkhoff, 1997), jonka pohjalta on perusteltua tutkia eettisen johtamisen vaikutuksia erityisesti organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa organisaatiositoutumista tutkitaan digi- ja ohjelmistoalalla toimivan henkilöstön keskuudessa. Sitoutuneet työntekijät ovat organisaation kannalta paljon arvokkaampia, koska he ovat kiintyneet kulkemaan organisaation rinnalla haastavinakin aikoina, antavat omalla työpanoksellaan vaadittua minimimäärää enemmän ja edistävät organisaation arvoja kuin omiaan. (Meyer & Allen, 1997.) Organisaation tulisi panostaa työntekijöihin yksilöllisesti, jolloin sitoutuminen kumpuaisi vahvimmin tunteisiin pohjautuvan sitoutumisen kautta ja vaikuttaisi positiivisesti niin työhyvinvointiin, suorituskykyyn kuin tehokkuuteenkin (Meyer ja Allen, 1991; Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014).

Niin eettisen johtamisen kuin organisaatiositoutumisenkin kontekstissa korostuvat roolimallien ja esimerkkien tärkeys sekä osallistava kulttuuri. Johdolla on sitoutumisen kentällä hyvin merkittävä rooli kunnioituksen ja luottamuksen rakentamisessa. Johdon mahdollistama vuorovaikutussuhde ja sen luoma yhteenkuuluvuus eri organisaatiotasojen välillä on yksi tärkeimpiä sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. (Buchanan 1974; Benkhoff 1997.) Johdon on kehitettävä aito, välittävä, kunnioittava ja osallistava suhde sekä työympäristö organisaatiotasojen välille lujittaakseen henkilöstönsä vastuuntuntoa ja syvempää sitoutumista (D'Amato & Herzfeldt, 2008; Tucker, 2017). Organisaation olisi saatava



henkilöstö kokemaan kuuluvansa ja sopivansa työyhteisöön aidosti samalla kun heidän psykologiset tarpeensa otetaan huomioon. Näiden yhteensopivuuksien kautta voidaan muokata henkilöstön asenteita, käyttäytymistä ja sitoutumista. (Kahn, 1990; Brown & Treviño, 2006; Greguras, 2009.)

Jos organisaatio pystyy toteuttamaan eettistä johtamista toiminnassaan, saa se pidettyä henkilöstönsä tyytyväisempinä merkityksellisyyden, itsenäisyyden sekä osallistavuuden keinoin. Näiden tekijöiden myötä henkilöstö sitoutuu myös lujemmin yhteisten tavoitteiden ja muutosten toteuttamiseen. (Sharif & Scandura, 2014.) Eettinen johtaminen on hyvin merkittävässä roolissa vahvistaessaan organisaatiolta lähtöisin olevaa tukea henkilöstölleen ja voimistaessaan tunteisiin pohjautuvaa sitoutumista (Loi, Lam, Ngo & Cheong, 2015).

## **1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja pääteemat**

Tässä luvussa tutustutaan keskeisiin käsitteisiin ja pääteemoihin, mitkä esiintyvät läpi tutkimuksen. Tutkimuksen pääteemoina ovat sekä eettisen johtamisen että organisaatiositoutumisen käsitteet, koska tutkimus pyrkii selvittämään sitä kuinka eettisen johtamisen käytänteillä ja tekijöillä pystytään vaikuttamaan ja vahvistamaan organisaatiositoutumista. Eettinen johtaminen voidaan tutkimuksessa rinnastaa myös sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen, sillä se sisältää samoja inhimillisyyden elementtejä (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Eettistä johtamista käsitellään tutkimuksessa eettisyyden ja moraalien yhteyden, eettisen johtamisen tasojen, johdon ja roolimallien esimerkkien, yritysvastuu-mallin sekä yhteiskuntavastuun toteutumisen kautta. Eettinen johtaminen voidaan käsittää organisaatioiden jatkuvaksi päämääräksi, joka yhdistää sosiaaliset, poliittiset, ekonomiset ja kulttuuriset olosuhteet (Heiskanen & Salo,

2007, s. 186; Gorenak, 2015, s. 3). Eettisen johtamisen voidaan nähdä toimivan myös ohjenuorana yksilöiden käytökselle työkontekstissa. (Brown, 2007, s. 141).

Toinen tärkeä pääteema, organisaatiositoutuminen, voidaan nähdä työntekijän syvänä kiintymyksenä työsuhteessa olevaa organisaatiota kohtaan, minkä taustalla vaikuttavat organisaation yhtenäiset toimintatavat (Becker, 1960, s. 33; Bartlett, 2001, s. 336). Tutkimuksessa organisaatiositoutumista lähestytään ja tarkastellaan johdon ja roolimallien esimerkin, Meyerin ja Allenin sitoutumistyyppien sekä elinikäisen oppimisen ja koulutuksen -teorioiden myötä. Näitä peilataan henkilöstön ja yksilöiden kokemuksiin. Niin eettisen johtamisen kuin organisaatiositoutumisenkin kannalta merkittävät teoriat esitellään omissa teoreettisen viitekehyksen luvuissaan.

Organisaation kannalta keskeisistä sidosryhmistä tutkimuksessa keskitytään eettisen johtamisen sekä organisaatiositoutumisen kohtaamisessa ja yhteydessä olennaisempaan eli henkilöstöön. Eettisillä käytännöillä ja eettisellä johtamisella pystytään vaikuttamaan vahvasti myös osakkeenomistajiin, asiakkaisiin sekä mahdollisiin työnhakijoihin eli potentiaalisiin tuleviin työntekijöihin ja organisaation ulkoisiin sidosryhmiin. Johtajien, esimiesten ja roolimallien esimerkin vaikutuksen sekä eri organisaatiotasoilla työskentelevien kokemusten tutkimisen ja todentamisen vuoksi henkilöstöä haluttiin mukaan laajasti organisaation eri tasoilta. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaatiossa, Digialla, työskenteleviä organisaation nykyisiä työntekijöitä, joiden kokemuksellisuutta organisaation eettisyydestä ja sitoutumisesta pystytään yleistämään laajempaan organisaation työntekijöiden joukkoon.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta keskeinen tavoite ja tätä tutkimustavoitetta vahvistavat sekä tukevat tutkimuskysymykset, jotka ovat koko tutkimuksen perustana. Tutkimuksessa pääosassa ovat siis Digian työntekijöiden kokemukset eettisestä johtamisesta sekä organisaatiositoutumisesta, joiden yhteydessä tarkastellaan erityisesti eettisen johtamisen vaikutuksia sitoutumiseen organisaation eri organisaatiotasoilla. Tavoitteena on löytää tarkasteltavien Digialaisten näkökulmasta kokemuksellisuuden aito välittyminen eettisen johtamisen sekä organisaatiositoutumisen kentällä. Tavoitteen saavuttamiseksi lähdetään rakentamaan teoriaa sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää puolistrukturoitujen teemahaastattelujen keinoin. Tämän avulla tavoitellaan vastauksia, joiden myötä kohdeorganisaatiossa Digialla voitaisiin paremmin vastata eri organisaatiotasojen työntekijöiden odotuksiin, näkemyksiin ja toiveisiin arkipäiväisesti toteutuvan eettisyyden saralla. Tutkimuksen tavoitteena on myös ymmärtää, kuinka organisaatiossa pystytään parantamaan organisaatiositoutumisen astetta ja vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta. Näiden tietojen pohjalta organisaatio pyrkii rakentamaan työntekijöilleen vastuullisuuslupauksen eettisen johtamisen ja sosiaalisen vastuun keinoin.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on siis saada selville, kuinka eettinen johtaminen organisaatiossa toteutuu ja miten sen vaikutukset koskettavat ja levittäytyvät organisaatioon sekä koko työyhteisöön. Toisena päätavoitteena tutkimus pyrkii selvittämään mitkä eettisen johtamisen tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatiossa eli Digialla työskentelevän henkilöstön organisaatiositoutumiseen. Tutkimusongelmaa lähdetään lähestymään puolistrukturoidun teemahaastattelun avuin haastattelemalla seitsemän hengen joukkoa niin johdon, esimiesten kuin asiantuntijoidenkin tasoilta, jotka kaikki työskentelevät kohdeorganisaatiossa, Digialla, vakituisessa työsuhteessa. Tutkimuksen

tavoitteen saavuttamiseksi apuna käytetään kolmea tutkimuksen kannalta olennaista tutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavanlaiset:

1. Miten eettinen johtaminen toteutuu organisaatiossa?
2. Millaisia vaikutuksia eettisellä johtamisella on organisaatiossa ja työyhteisössä?
3. Mitkä eettisestä johtamisesta nousseet tekijät vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutumiseen?

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen rakenne ja tuodaan esille teoreettisen viitekehyksen eteneminen. Lisäksi esitetään metodologian, tutkimustulosten ja johtopäätösten rakenteellinen kulku. Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, jotka lähtevät loogisesti liikkeelle johdannosta. Johdanto pureutuu aiheen ajankohtaisuuteen sekä olennaisuuteen. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet ja pääteemat, tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Tutkimus pohjautuu yhteen tavoitetta kuvaavaan tutkimusongelmaan, joka täsmentyy kolmen eritellyn tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta pääluvusta, jotka seuraavat johdantoa. Ensimmäinen teorialuku käsittelee laajasti eettisen johtamisen sisältöä teoriaan pohjautuen, käsitteiden ymmärtämistä, eettisen johtamisen tärkeyttä sekä sen viimeaikaista nousua ja roolimallien sekä johdon näkökulmaa ja merkitystä eettisen johtamisen kentässä. Tutkimuksen toinen teorialuku perehtyy organisaatiositoutumiseen, joka on toinen keskeisistä pääteemoista. Toiseen teoriapainotteiseen päälukuun pureudutaan organisaatiositoutumisen lähtökohtia tarkastellen, johtajien vaikutuksia

punniten sekä nykypäivän sitoutumista tutkien. Lopuksi keskitytään eettisen johtamisen sekä organisaatiositoutumisen yhteyksiin ja niiden väliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Seuraavaksi järjestyksessä on neljäs pääluku, joka koostuu tutkimuksen tutkimusmetodologiasta ja -aineistosta, tutkimusmenetelmän esittelystä ja sen käytön perustelusta, tutkimusaineiston keruusta, yrityksen kuvauksesta sekä tutkimusaineiston analyysistä. Luku selkeyttää ensimmäisenä perusteet tutkimusmetodin valinnalle, jonka jälkeen se keskittyy aineiston keruuseen, siihen liittyvään prosessiin ja kohdeorganisaation esittelyyn. Tutkimuksen aineisto on kerätty kvalitatiivisin menetelmin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa ja metodologianluvun lopuksi esitellään tämä tutkimuksen aineistoa analysoitaessa käytetty analysointimenetelmä.

Viides pääluku muodostuu tutkimustuloksista, jotka on kerätyn ja esitetyn haastatteluaineiston analyysin myötä ilmenneitä. Tutkimuksen viimeinen ja kuudes pääluku tarkastelee johtopäätöksiä, jotka kokoavat keskeisimmät ja olennaisimmat tutkimustulokset sekä pyrkivät vastaamaan aiemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset pystytään kokoamaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta laadullisen analyysin keinoja hyödyntäen. Johtopäätösten lopuksi tutkimukseen tuodaan mukaan myös tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitusten arviointi sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset myöhempiä, tulevia tutkimuksia varten.

## 2 Eettinen johtaminen organisaatioissa

Tässä luvussa eettistä johtamista käsitellään kokonaisuutena ja käsitteitä pyritään määrittelemään johtamisen sekä sen sidosryhmien näkökulmasta. Luku alkaa eettisyyden käsitteiden määrittelyllä ja eettisen johtamisen taustoja selvittämällä, jonka jälkeen tarkastellaan eettisen johtamisen kasvun ja nousun syitä sekä eettisyyden ja etiikan yhteyksiä moraalisiin. Lopuksi eettisyyttä tarkastellaan syvemmin yritys ympäristöissä kontekstissa. Luvussa perehdytään eettiseen johtamiseen erityisesti organisaation sisäisenä toimenpiteenä, mutta siinä sivuutetaan myös sen vaikutuksia laajempaan, yhteiskunnalliseen, näkökulmaan. Tarkoituksena on esittää eettisen johtamisen toimintaa nykyaikana ja sen integroimisen tärkeyttä yrityksen operatiiviseen ja strategiseen toimintaan.

### 2.1 Eettisyyden ja eettisen johtamisen käsitteitä

Ymmärtääksemme eettisyyden ja eettisen johtamisen perustaa sekä sen nousevaa tärkeyttä nykypäivän maailmassa määritellään alkuun niin eettisyyden, etiikan kuin eettisen johtamisenkin käsitteet. Eettisyys ja eettinen johtaminen pohjautuvat sosiaalisen vastuun ajatuksiin organisaation moraalista velvollisuuksista työntekijöitään kohtaan. Monet tutkijat pohjaavat eettisen johtamisen tutkimuksiaan Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005, s. 120) esittelemään kuuluisimpaan eettisen johtamisen määritelmään *”eettinen johtaminen nähdään normatiivisesti hyväksyttynä käytöksenä, joka on henkilökohtaisten toimien sekä suhteiden kautta toteutettua, tämän käytöksen välittämistä seuraajille molemminpuolisen kommunikaation, vahvistuksen ja päätöksenteon myötä.”*

Etiikka tieteenalana tutkii ihmisten moraalisia kysymyksiä ja moraalin luonnetta (Pietarinen & Poutanen, 1997, s. 3–4). Pasztor (2015, s. 30) erottelee eettisyyden tunteista, ja näkee

oikean ja väärän välisen rajan olevan välillä hyvinkin häilyvä, kun oikealta tuntuva ei olekaan eettisesti paras ratkaisu. Eettisyys on siis arvo, joka määräytyy ihmisen käsityksenä oikeasta ja väärästä, vaikka eri ihmisillä tämä käsitys saattaakin olla erilainen (Alahmad, 2010, s. 31). Eettisyys tai eettisin vaihtoehto ei ole aina lain seuraamista tai sen mukaista, sitä ei myöskään tule nähdä uskontoon pohjautuvana, sillä eettisyyden tulisi kuulua kaikille (Pasztor, 2015, s. 31). Eettisyys voidaan mieltää kahteen pääkategoriaan, relativismiin sekä universalismiin. Relativisti uskoo oikean ja väärän pohjautuvan kulttuurisiin seikkoihin, kun universalisti taas ajattelee että kaikilla on oltava samat säännöt ja käsitys tilanteesta tai kulttuurista huolimatta. (Donaldson, 1994.) Eettisyys voidaan myös nähdä yleisenä koodistona, joka koostuu arvojen ja moraalin perustasta, jotka yhdessä ohjaavat niin yksilön kuin ryhmänkin toimintaa oikean ja väärän suhteen (Mihelic, Lipicnik & Tekavcic 2010, s. 32).

Etiikka sanana tulee alun perin Kreikan kielen sanasta `ethos`, joka tarkoittaa hyvää tapaa (Pietarinen & Poutanen 1997, s. 5). Eettisyys sellaisenaan ei ole tieteeseen perustuvaa, vaikka tieteen ymmärtämisestä on apua eettisen käytöksen ymmärtämiselle (Pasztor, 2015, s. 31). Eettisyys ja erityisesti eettinen johtaminen ovat kuitenkin vahvasti yhteydessä ja linkittyvät kulttuurisiin piirteisiin (Donaldson, 1994). Pasztor (2015, s. 31–32) taas ajattelee, ettei eettisyys seuraa kulttuurisia normeja, vaan luo omat norminsa ja on vahvasti sidoksissa persoonaan. Eettisyydellä voidaan myös kuvailla moraalisia velvollisuuksia ja käyttäytymismalleja, jotka ilmenevät hyväksyttävänä tai ei-hyväksyttävänä käyttäytymisenä ja jotka täten muodostavat filosofisen perustan (Minkes, Small & Chatterjee, 1999).

Näkemyksistä eettisyydestä voi olla sisältä lähtöisin oleva eettinen koodisto, joka ajaa itsessään eettisyyttä eteenpäin (Pasztorin, 2015). Mihelic ja muut (2010, s. 33) ajattelevat eettisyyden ja etiikan noudattavan reilua peliä, jossa ajatellaan toisten hyvinvointia sekä omien toimien seurauksia. Etiikka noudattaa neljää eri tasoa, jotka koostuvat yksilö-, suhde-, yhteisö- ja ryhmätasosta sekä kosmisesta tasosta. Jokainen taso noudattaa omia

periaatteitaan ja vastaa eettisen alansa kysymyksiin. Tasot rakentuvat toistensa päälle niin, että yksilötasolla määritellään yksilön henkilökohtaiset piirteet, kuten omatunto ja hyveet. Suhdetaso muodostuu yksilöiden kohtaamisissa ja vastavuoroisissa tilanteissa toteuttamasta eettisyydestä, kun taas yhteisö- ja ryhmätasolla kohdataan kollektiivisesti. Tällä tasolla etiikka määritellään tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden mukaan. Kosminen taso käsittää laajimman näkemyksen, johon sisältyy elämäntarkoituksen, evoluution sekä myyttien ja traditioiden käsittely. (Lindqvist, 2002, s. 78–80.) Etiikan tasojen –malli esitetään seuraavassa kuviossa.

**Taulukko 1.** Lindqvistin neljä eri etiikan tasoa (Lindqvist, 2002, s. 78–80).

<b>Etiikan neljä tasoa</b>	<b>Tasojen eettiset kysymykset</b>
<b>Yksilötaso</b>	Hyveet, omatunto, vastuu ja moraalinen eheys
<b>Suhdetaso</b>	Kohtaaminen ja vastavuoroisuus
<b>Yhteisö- ja ryhmätaso</b>	Kollektiiviset yksilöt, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, sopimukset ja rajat
<b>Kosminen taso</b>	Elämäntarkoitus, kollektiivinen alitajunta, evoluutio, pyhyys, kauneus, myytit ja traditiot

Eettinen johtaminen tulisi nähdä jatkuvana päämääränä eikä vain pysyvänä staattisena tilana (Heiskanen & Salo, 2007, s. 186). Sen voidaan nähdä yhdistävän sosiaaliset, poliittiset, ekonomiset ja kulttuuriset olosuhteet luoden niiden välille pysyvän siteen



(Gorenak, 2015, s. 3). Eettinen johtaminen voidaan määritellä ohjeellisen yritysetiikan ehdoksi, joka toimii ohjenuorana yksilöiden käytökselle työpaikalla. Eettinen johtaja nähdään organisaatiossa moraalisenä persoonana omaten kyvyn välittää ihmisistä sekä yhteiskunnasta rehellisin ja vilpittömin arvoin (Brown, 2007, s. 141.) Eettisen johtamisen kuvaillaan olevan jopa parantava ja energisoiva rakkauden voima, joka on molemminpuolinen suhde johtajan ja alaisten välillä (Mihelic ja muut, 2010, s. 32). Eettisessä johtamisessa yhdistyvät välittäminen ja vastuunottaminen muista ihmisistä sen kietoutuessa täten laajaksi sosiaalisesti vastuuksi (Munro & Thanem, 2018, s. 52). Eettinen johtaminen nähdään organisaatioissa yleensä harvinaisesti toteutuvana, vaikka todellisuus on nykypäivänä täysin toinen. Epäeettinen johtaminen organisaatiossa on vain helpommin havaittavissa kuin eettisesti toteutuvat toteuttamis- ja käytösmallit. (Brown, 2007, s. 152.) Eettinen johtamisen toteuttaminen kulminoituukin eettisiin standardeihin ja moraalisiin sääntöihin organisaation määritellyissä toimintatavoissa (Munro & Thanem, 2018).

Menzel (2015) luokittelee eettisen johtamisen koostuvan kolmesta pääkategoriasta, jotka ovat eettisenä roolimallina toimiminen, ihmisten oikeudenmukainen ja reilu kohtelu sekä aktiivinen eettisyyden painottaminen organisaatioissa ja tämän kokonaisuuden johtaminen. Eettinen johtajuus onkin ennen kaikkea yhtenäisen arvopohjaisen kulttuurin rakentamista reilujen sääntöjen mukaisesti sekä sen synnyttämää jatkuvaa organisatorista oppimista (Maccoby, 2005, s. 60). Suoraselkäisyyden ja rehellisyyden voima on ratkaisevassa asemassa eettisen johtamisen kentässä sekä sen käytäntöön panemisen yhteydessä. Eettisen johtamisen ja rehellisen johtamisen nähdäänkin olevan rinnastettavissa toisiinsa. (Menzel, 2015.)

## 2.2 Eettisen johtamisen nousu ja globaali leviäminen

Eettisyyden tulisi kuulua organisaatioiden sekä yksilöiden jokapäiväisen arjen toimintaan. Etiikasta ja eettisyydestä on keskusteltu jo Aristoteleen ja Platonin ajoista saakka, esimerkiksi sen kannalta millainen on eettinen ihminen ja ennen kaikkea millainen on eettinen johtaja. (Evans, Allen & Clayton, 2016, s. 215.) Organisaatioiden toimintatapana eettisyys on kuitenkin yleistynyt vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Eettisen toiminnan nousun myötä eettisyyden merkitys ja etiikan rooli ovat korostuneet ja ovat yhä enemmän läsnä päätöksissämme. Eettiset kysymykset ovat kuitenkin olleet merkittävässä osassa erilaisia organisaatioteorioita kautta historian, mutta kysymysten teemat ovat vaihdelleet eri aikakausien ja eri teoriasuuntien mukaan. (Pitkänen & Salminen, 2014, s. 30.) Johtajien rooli eettisen johtamisen kentässä heijastaa sen ohjenuoran, jota työntekijöiden tulisi noudattaa mahdollistaakseen eettisyyden toteutumisen koko työyhteisön yhteisenä toimintatapana (Brown ja muut, 2005, s. 117).

Eettisyys on päivä päivältä ajankohtaisempaa, kun ajat ovat moraalikysymysten vuoksi suotuisempia ja liittyvät entistä enemmän vastuullisen johtamisen sekä yritystoiminnan harjoittamiseen. Ongelmaksi usein kuitenkin koetaan markkinoiden paine, joka pakottaa yritykset epäeettisiin päätöksiin, vaikka yritys olisikin tietoinen väärin päätösten vaikutuksista. Tämän vuoksi eettinen toiminta olisikin implementoitava organisaation prosesseihin jatkuvan strategian keinoin. (Takala, 2012.) Erityisen tärkeänä nähdään, että eettisen käyttäytymisen on oltava lähtöisin sisäisestä näkökulmasta tai kumpuavan utilitaarisesta motiivista saavuttaakseen näin halutut tavoitteet (Skubinn & Herzog, 2016). Jokaiseen yksilöiden päätökseen sisältyy jonkinlainen arvolataus, vaikka se olisikin osittain piilossa ja tiedostamatonta. Yritystoiminnan etiikalla ja eettisellä toiminnalla yritetään luoda yrityksestä toimivampi sitä kehittävien työkalujen avulla. (Takala, 2012.)

Eettisen johtamisen tarve organisaatiotasolla on korostunut aikaisempaan verrattuna viime aikoina tapahtuneiden eettisten rikkomusten lisääntyessä niin erilaisten petoksien kuin korruptionkin myötä. Näissä tapauksissa eettinen johtaminen keskittyy erityisesti eettisten standardien valvontaan, niiden nimissä kommunikointiin ja eettisessä kentässä toimimiseen. (Stouten, Van Djike, Mayer, De Cremer & Euwema, 2013, s. 680.) Eettisen johtamisen luoma käytös koostuu näiden henkilökohtaisten toimien lisäksi ihmisten välisistä suhteista, jossa eettisten johtajien on toimittava suunnan näyttäjinä (Brown ja muut, 2005, s. 120). Eettisen johtajuuden noustessa sen tärkeimpänä tehtävänä on suvaitsevaisuuden sekä yhdenvertaisuuden kasvattaminen organisaatioiden sisällä, jonka myötä poikkeaviin käytösmalleihin osattaisiin suhtautua avoimesti ja kehittävästi. Organisaatiot saattavatkin joutua tilanteeseen, jossa työntekijöiden epäeettiset käytöstavat on kitkettävä pois ja tilalle on tuotava yhteistyöhaluisia ja rakentavia käytösmalleja. (Stouten ja muut, 2013, s. 681.) Nyt jos koskaan johtajat ovat veloitettuja eettisten toimintatapojen ja vastuullisen johtamisen toteuttamiseen kasvavan yritysetiikan ja yritysten sosiaalisen sekä yhteiskunnallisen vastuullisuuden rinnalla (Yidong & Xinxin, 2012, s. 441).

Yhtenä tärkeimpänä eettisyyden nousun taustalla vaikuttavana syynä voidaan mieltää epäitsekkyuden laajempi leviäminen. Organisaatioyhteisöjen kontekstissa eläminen ja toimiminen ilman epäitsekkyyttä olisi mahdotonta, mikä pätee yhtä lailla myös yksilöiden sekä organisaatioiden arkisen elämän toimintaan. Epäitsekkyys ja moraalikehitys ovatkin vahvasti sidoksissa toisiinsa, mutta niiden nousu organisaatioiden toimintatavoiksi on tapahtunut vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. (Mendonca & Kanungo, 2007, s. 77–78.) Eettisten johtajien tulisi olla juuri näiden eettisten arvojen moraalisia agentteja, joiden tarkoituksena olisi edustaa koko organisaation tavoitteita ja pyrkimyksiä. Voidaan siis todeta, että johtajien ja juuri eettisten johtajien tehtävänä on luoda työntekijöilleen luotettava ja reilu työympäristö, jossa korostetaan yhdenvertaisuuden, syrjimättömyyden ja oikeudenmukaisuuden jakautumista läpi organisaation. (Xu, Loi & Ngo, 2016.) Eettinen

käyttäytyminen ja oikeudenmukaisuus eivät kuitenkaan ole synonyymejä, mutta kollektiiviset havainnot eettisessä käyttäytymisessä vaikuttavat myös kollektiiviseen käyttäytymiseen oikeudenmukaisuutta toteutettaessa (Walumbwa, Hartnell & Misati, 2017, s. 20).

Eettisen johtajuuden ja moraalisen yrittäjyyden kasvun ajatellaan olevan liitännäisiä siihen, kuinka paljon yhteisössä muodostuu moraalisia ongelmia, joihin ei ole sopivia moraalisia normeja. Tämän vastakkainasettelun avulla moraalille yrittäjyydelle nousee tarpeen myötä myös mahdollisuus. (Kaptein, 2017, s. 7.) Eettiseksi johtajaksi tulemista voidaan avata eri vaiheilla, joista ensimmäinen on tulla eettisesti kyvykkääksi toimijaksi. Tähän vaikuttavat niin lakien ja normien tunteminen kuin eettisen käytöksen ja arvojen mukaan toimiminen haastavissakin tilanteissa. (Menzel, 2015, s. 317.) Moraaliseksi yrittäjäksi ja eettiseksi johtajaksi tullakseen tarvitaan moraalista valppautta ja kykyä huomata mahdollisesti eteen ilmestyvät ongelmat (Kaptein, 2017, s. 8). Eettinen johtaminen ja siihen kasvaminen ei ole tilapäinen tehtävä vaan pitkän tähtäimen tavoite ja prosessi, joka ei ole yksinkertainen tai helppo käytäntö vaan vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä (Menzel, 2015, s. 317).

Howard (2010, s. 506) näkee eettisten johtajien tiedostavan institutionaalisen panoksen lisäksi olennaiseksi myös mahdollisuudet ja velvollisuudet, jotka ylittävät kotimaan rajat, kulttuurit sekä uskomukset ja joilla on mahdollisuus luoda uutta eettistä pohjaa yksilöille ja organisaatioille. Eettisellä johtamisella saadaan kohennettua ja muokattua henkilöstön epäeettistä käytöstä niin organisaatiota, osakkaita kuin koko yhteiskuntaakin hyödyttävillä tavoilla (Kalshoven, Van Dijk & Boon, 2016, s. 511). Globaalisti toimivilla johtajilla on kansainvälisessä maailmassa parhaimmat mahdollisuudet muutosten läpi viemiseen sekä niihin toimiin, joita tarvitaan paremman tulevaisuuden muovaamiseksi (Howard, 2010, s. 506). Globaalissa maailmassa erityisen tärkeäksi nähdäänkin eettisen johtamisen identifioitumisen ja vastavuoroisuuden keinot, joilla on mahdollisuus parantaa

työntekijöiden työssään toteuttamia autonomisia päätöksiä ilman pelkkää organisaation johdolta tulevaa painetta (Kalshoven ja muut, 2016, s. 511).

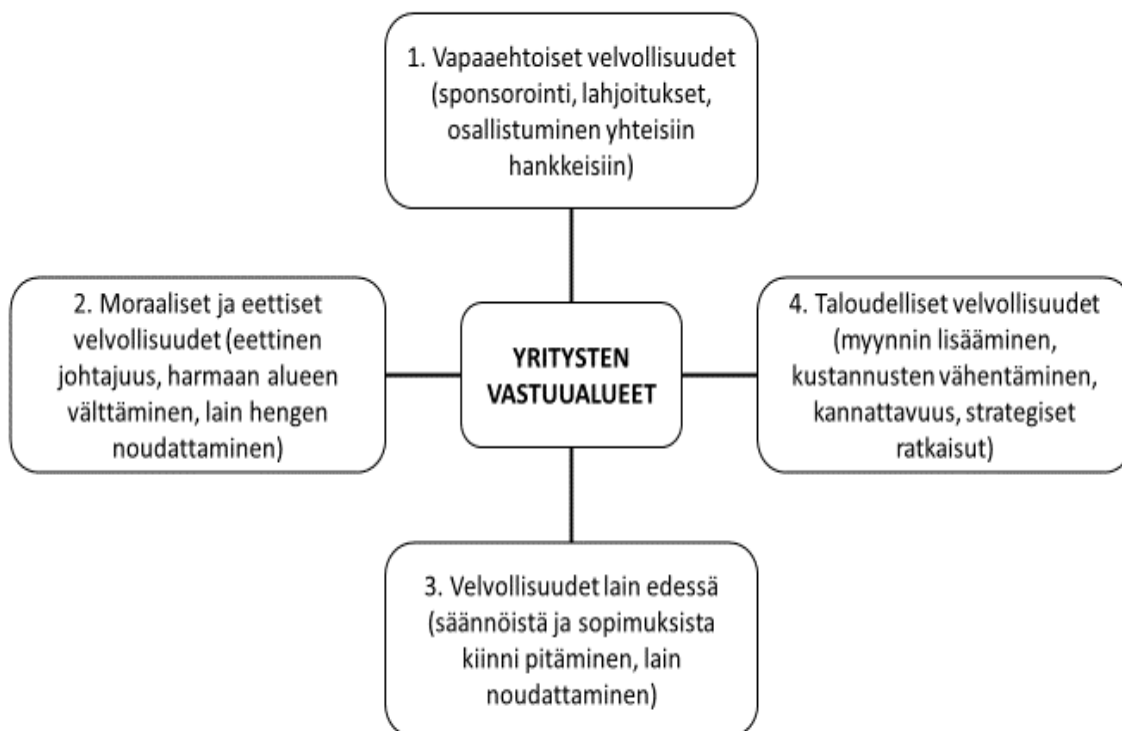
Globaalit yhtiöt pystyvät myös toimimaan maailmanlaajuisina muutosagentteina, joilla on mahdollisuus tavoittaa kuulijoita globaalillakin tasolla. Jos nämä yhtiöt toimisivat eettisesti seuraten globaalia etiikkaa olisi valtioilla, ihmisillä ja yhteiskunnalla mahdollisuus parempaan kollektiiviseen hyvinvointiin ja tulevaisuuteen. (Howard, 2010, s. 508–509.) Eettisellä johtamisella saattaa olla epäeettisiä seurauksia, jos työntekijä kokee annetut arvot vain ylhäältä päin käsketyiksi ja määrätyiksi. Tämän muuttaakseen organisaatioiden olisi panostettava eettiseen johtamiseen ja koulutettava johtoa tunnistamaan henkilöstönsä epäeettisiä käytösmalleja. (Kalshoven ja muut, 2016, s. 511–512.) Tässä alati kasvavassa ja muuttuvassa maailmassa olisi tarvetta uusille eettisille ajattelu- ja toimintamalleille. Nämä lähtevät ennen kaikkea toisten kunnioittamisesta, eettisestä liiketoiminnasta ja keskittymisestä syvempiin tarkoituksiin pelkän rahallisen tuoton ja menestyksen sijaan. Eettisen johtamisen saralla on myös tärkeää muistaa, että paikallisilla toimilla on aina laajempia kansainvälisiäkin seurauksia. (Howard, 2010, s. 509– 510.)

### **2.3 Yritysten etiikan ja moraalien yhteys**

Etiikka on arvo, joka perustelee itse itsensä, koska eettinen toiminta on inhimillisyyteen ja sivistisyhteiskunnan kulttuuriin kuuluvaa toimintaa (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 22– 23). Yritysetiikalla on vaikutuksia yhtiöiden menestymiseen ja sillä vaikutetaan ensinnäkin maineenhallintaan, jolla kasvatetaan sidosryhmien moraalialia. Toiseksi se vaikuttaa henkilöstön suorituskykyyn, jota mitataan lojaaliudella, sitoutumisella, pysyvyydellä ja tuottavuudella. Kolmanneksi se vaikuttaa markkina-asemaan, joka rakentuu arvojen ja toimintatapojen arvostamisesta. Lisäksi se myös muovaa lainsäädännöllisiä ja taloudellisia kannusteita, joilla luodaan eettisiä koodistoja ja pelisääntöjä. (Heiskanen & Salo, 2007, s.

20–21.) Etiikka on yksi keskeisimmistä yrityselämän ulottuvuuksista, jossa ihmisten vastavuoroisuuden kautta toteutetaan eettisiä, vastuullisia ja moraalisia valintoja. Organisaatiotasolla valintoja ja päätöksiä tekevän yrityksen nähdään olevan moraalisisessa vastuussa, sillä se vastaa organisaation lisäksi koko toimintapiiriinsä kuuluvasta yhteisöstä. (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 27.)

Seuraavaksi esitetyssä mallissa havainnoidaan velvoitteiden ja vapaaehtoisen toiminnan sekä talouden ja etiikan suhdetta niin kilpailijoina kuin toistensa välttämättöminä kumppaneina yritysten taloudellisten, juridisten, moraalisten ja vapaaehtoisten vastuualueiden kentällä. Vapaaehtoiset velvollisuudet sekä velvollisuudet lain edessä (juridiset velvollisuudet) muodostavat yhteyden niin kilpailijoina sekä välttämättöminä toistensa kumppaneina velvollisuuksien kentällä. Samoin myös moraaliset ja eettiset velvollisuudet sekä taloudelliset velvollisuudet samalla sekä kilpailevat kuin tukevat ja täydentävät toisiaan velvollisuuksien noudattamisessa. (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 28.)



**Kuvio 1.** Carrollin yritysvastuualuemalli (mukaillen Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 28).

Eettisen johtajuuden koetaan linkittyvän vahvasti myös edellä mainittuun moraaliseen yrittäjyyteen, jonka tehtävänä on luoda uusia eettisiä normeja (Kaptein, 2017, s. 2). Idea eettisestä johtamisesta ei pyri mukautumaan yhteisymmärrykseen, vaan sen myötä pyritään luomaan uusia normeja ja edistetään näin innovatiivisuutta. Tämän avulla uudet eettiset normit jalkautetaan myös yhteiskunnallisen toiminnan piiriin. (Carrollin, 2000.) Kaptein (2017, s. 5) nimittää nämä eettisten normien luojat moraalisiksi yrittäjiksi. Näiden moraalisten yrittäjien on kohdattava haasteita yksityisten yritysten ihmisoikeuksiin liittyvistä huolista ja kysymyksistä (Felner, 2012).

Moraalisen yrittäjän lisäksi eettisen johtamisen kentässä toimiviksi henkilöiksi esitellään sekä moraalinen ihminen että moraalinen johtaja. Moraalisen johtajan on kyettävä

saamaan muut kannattamaan ja noudattamaan näitä uusia luotuja eettisiä normeja. (Kaptein, 2017, s. 6.) Eettinen johtaja toimii samalla myös moraalisen johtajana, jonka tehtävänä on tuoda aktiivisesti esille eettiset käytännöt ja kommunikoida eettisin viestein. Lisäksi sen tulee synnyttää eettisiä standardeja ja täten varmistaa, että myös työntekijät toimivat eettisesti. (Brown ja muut, 2005.) Aitous ja välittäminen erottaa moraalisen yrittäjän eettisen johtamisen muista johtamistyyleistä (Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012). Moraaliset johtajat nähdään sitoutuneina moraalisiin konflikteihin ja heidän tulisi kohdata ongelmat avoimesti sekä toimia aktiivisesti niiden ratkaisemiseksi. Nämä ovat niitä toimia, jotka lisäävät hyötyjä ja hyvinvointia niin yksilöiden, yritysten kuin ihmiskunnankin kannalta. (Howard, 2010, 517.)

Eettisen johtajan luomien toimintojen ja prosessien positiivisilla ulkoisvaikutuksilla on erityisesti vaikutusta seuraajien eettisen käytöksen lisäksi psykologiseen ja mentaaliseen hyvinvointiin, työhön sitoutumiseen työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitouttamisen kautta, työstressin vähenemiseen sekä oma-aloitteisuuden nousuun (Bedi, Alpaslan & Green, 2016). Eettisyys ja sen luoma kunnioitus tuo työhön merkitystä, pätevyyden ja itsemääräämisen tunnetta, oman arvon tuntemusta sekä yhteisymmärrystä organisaation arvoja kohtaan (Rantika & Yustina, 2017, s. 132). Työntekijän toimien ja reaktioiden nähdään olevan myös riippuvaisia heidän sisäisestä moraalista luonteesta sekä ideologiasta. Tätä on kuitenkin mahdollista korostaa ja syventää eettisen johtamisen keinoin. (Chuang & Chiu, 2018.) Eettisen johtamisen nähdään kasvattavan ja syventävän yksilöiden moraalista tietoisuutta erityisesti ryhmäoppimisen parissa (Kalshoven ja muut, 2016, s. 502), mutta moraalinen tietoisuus ole kuitenkaan ole suora tae yksilön moraaliseen käytökseen vaan tähän tarvitaan pitkäjänteistä ja tavoitteellista johtamistapaa (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008).



## 2.4 Eettisyys yritys ympäristössä

Eettisesti toimivat yritykset pärjäävät pitkällä aikavälillä huomattavasti epäeettisesti toimivia yrityksiä paremmin, koska nykypäivän kuluttajat ovat entistä tietoisempi eettisistä päätöksistään ja toiminnastaan. Tänä päivänä yritystoiminnan piirissä kysymyksiksi herää erityisesti lapsityövoiman käyttö, yhteiskunnallinen vastuu sekä reilun kaupan toiminta. (Takala, 2012.) Johtajien vastuunottamisen tarve on kasvanut osakkaiden edun lisäksi erityisesti työntekijöiden, asiakkaiden, valtion ja muiden yhteisöjen piiriin, kun organisaatioiden johtajien on oltava koko ajan alttiimpia moraalille velvollisuuksilleen. Nämä moraaliset velvollisuudet koskettavat sidosryhmien myötä kaikkia yhteiskunnallisia toimijoita. (Mendonca & Kanungo, 2007, s. 3–5.)

Eettisten ja moraalisten perusteiden täytyisi ohjata sekä hallita johtajien käytöstä ja päätöksiä, jotta organisaatio voisi nostaa ja saavuttaa moraalisen ilmapiirin organisaation vallitsevaksi toimintatavaksi (Mendonca & Kanungo, 2007, s. 3–5). Keskeisimmäksi organisaation toimivuuden ja tuloksellisuuden taustalla vaikuttavaksi tekijäksi esitetään juuri johtajien sisäistämä moraalikäsitelmä ja -identiteetti. Kun eettinen johtaminen lähtee ylhäältä johtajista vaikuttaa se jalkautuvasti myös koko organisaatioyhteisöön. (Skubinn & Hertzog, 2016.) Voidakseen aidosti vaikuttaa työntekijöihin eettisen johtajan on oltava ennen kaikkea uskottava, houkutteleva sekä toimittava sovittujen sääntöjen mukaisesti, jotta eettinen viesti olisi yhdenmukainen ja aukoton (Brown ja muut, 2005, s. 130). Organisaation tärkeimmät arvot suoraselkäisyys, rehellisyys, oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, tasapuolisuus, syrjimättömyys, yhdenvertaisuus, lojaalius, omistautuneisuus, kunnioitus, harkitsevuus ja suvaitsevaisuus koetaan myös yleisesti organisaation toimintaa ohjaavana eettisenä koodistona (Gorenak, 2015, s. 3).

Eettisellä johtamisella ja ryhmäoppimisella on havaittu huomattava yhteys toisiinsa. Vastoin oletuksia eettisen ja reilun kohtelun nähdään olevan merkityksellisempää, kun se

tapahtuu ryhmän sisällä henkilöltä toiselle eikä johtajalta suoraan tullessa käskynä. Juuri tällä vastavuoroisella kohtelulla on vahvempi merkitys ryhmän sisäiseen oppimiseen ja sitoutumiseen kuin pelkästään ylhäältä päin istutetulla oikeudenmukaisella ilmapiirillä. (Walumbwa ja muut, 2017, s. 20–21.) Eettisellä johtamisella on osoitettu olevan niin yksilötasolla kuin ryhmätasollakin vaikutusta ryhmän sisällä vahvistuvaksi eettiseksi toiminnaksi sekä innovatiivisuutta kasvattavaksi käyttäytymiseksi työyhteisöissä (Yidong & Xinxin, 2012, s. 450–451). Eettisellä johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöidensä psykologisen voimaantumisen tunteeseen juuri sosiaalisen ryhmäoppimisprosessin myötä (Dust, Resick, Margolis, Mawritz & Greenbaum, 2018, s. 2).

Poikkeuksellisen huomattavia vaikutuksia eettisellä johtamisella havaittiin olevan työntekijöiden innovatiiviseen ajatteluun ja käyttäytymiseen erityisesti työympäristössä. Innovatiivisuuden nousun yhtenä painavimpana syynä koetaankin työntekijöiden minäpystyvyyden tunne, joka syntyy eettisen ilmapiirin myötä. (Zahra, Ahmad & Waheed, 2017, s. 101–102.) Eettisen johtamisen sekä työntekijän työtehon ja suorituskyvyn yhteydessä ratkaisevassa roolissa on työntekijän organisaatioon identifioitumisen tärkeys. Eettisellä johtajalla on vaikutusta työntekijän innovatiivisuuden lisäksi myös työntekijän identifioitumisen ja kykeneväisyyden tunteeseen, kasvavaan luovuuteen sekä työsuorituksen paranemiseen organisaation toimijana. (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman & Christensen, 2011; Yang & Wei, 2017, s. 1507.) Eettinen johtaminen nähdään kollektiivisena ilmiönä, jossa samassa yhteisössä toimivat jäsenet kokevat tai niiden tulisi kokea vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Brown ja muut, 2005).

Resick ja muut (2006, s. 346) luettelevat kuusi eettisen johtamisen keskeisintä ominaisuutta, joihin eettinen johtaminen perustuu. Nämä ovat luonne ja suoraselkäisyys, eettinen tiedostavuus, yhteisö- ja ihmisorientaatio sekä motivoiva, rohkaiseva, voimaannuttava ja johtava vastuullisuusajattelu. Eettisen johtajan keskeisimmiksi ominaisuuksiksi voidaan nähdä nöyryys ja omanarvontuntoisuus sekä niiden suhde, johon

johtajan on työssään erityisesti keskityttävä (Alahmad, 2010, s. 33). Länsimaissa johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on luonnehdittu luonne ja rehellisyys, epäitsekkyys, kollektiivinen motivaatio sekä rohkaisu. Nämä ovat arvoja, joita arvostetaan erityisesti juuri länsimaaisissa työyhteisöissä, vaikka ne nousevat merkittäviksi laajemminkin perspektiivissä. (Resick ja muut, 2006, s. 354.)

## **2.5 Roolimallien vaikutus eettisen johtamisen kentällä – ylimmän johdon rooli eettisen johtamisen sekä yhteiskuntavastuun toteutumisessa**

Johtajan roolimallilla on esitetty olevan suuri merkitys ja positiivinen vaikutus eettisen johtamisen sekä työntekijöiden organisatorisen käytöksen ja työtyytyväisyyden välillä (Ogunfowora, 2014, s. 1485). Roolimalleilla on myös vaikutus juuri työntekijöiden käytökseen. Mitä enemmän näitä kannustavia roolimalleja yhteisössä on, sitä toivotumpaa käytöstäkin saadaan aikaan. (Brown & Treviño, 2006, s. 609.) Jo aiemmin mainittu epäitsekkyys on yksi keskeisimmistä ja olennaisimmista tekijöistä niin eettisen johtamisen kuin eettisten roolimallienkin takana (Ogunfowora, 2014, s. 1474). Tärkeänä johtajien käytöksenä nähdään johtajien tarjoaman toivon luomat mallit, joita työntekijät kykenevät seuraamaan. Toivoa luovien johtajien on oltava luonteeltaan rehellisiä, eteenpäin pyrkiviä, aikaansaavia ja inspiroivia. (Erickson, 2006, s. 62.)

Vaikutukset eettisen johtamisen ja yksilöiden työtyytyväisyyden välillä ovat suuremmat yhteisöissä, joissa yrityksen johtajat toimivat roolimalleina. Tämä edistää lisäksi yksilön identifioitumista työyhteisöön. (Ogunfowora, 2014, s. 1475.) Eettiset johtajat, jotka toimivat roolimalleina syventävät myös yksilön luottamusta johtajaan (Brown ja muut, 2005). Ericksonin (2006, s. 62–63) luokittelemat johtajan luonteenpiirteet, rehellisyys, eteenpäin pyrkivyyys, aikaansaavuus ja inspiroivuus, herättävät seuraajien kiinnostuksen ja sitouttavat heidät uskomaan yhteisiin arvoihin. Myös lapsuudessa koetuilla ja tutuksi

tulleilla roolimalleilla koettiin olevan vaikutusta siihen, kuinka itse johtaja toteuttavat eettistä käytöstä omassa johtamistyyllissään. Johtamistapaan vaikuttavat myös aikaisemmissa työympäristöissä koetut roolimallit ja näiden luomat kokemukset eettisyyden toteutumisesta. (Brown & Treviño, 2014, s. 594, 597.) Johtamistyylin synnyttämän luottamuksen uskotaan rakentavan aidon yhteistyön johtajan ja seuraajan välille, jolla pystytään luomaan perusteellista etua ja edistämään kattavampaa yhteiskunnallista hyötyä (Erickson, 2006, s. 63).

Huhtala, Kangas, Lämsä ja Feldt (2013, s. 259) osoittavat, että naisten johtamiskäyttäytyminen oli miehiä eettisempää. Huomattiin, että eettiseen johtamistyyliin vaikuttavaksi tekijäksi nousi myös ikä ja vanhempien johtajien huomattiin toteuttavan todennäköisemmin eettisempää johtamistyyliä kuin heidän nuorempien kollegoidensa. Eettiset roolimallit luovat toimijoista eettisempiä ja tätä kautta toimijat alkavat mahdollisesti myöhemmin itsekkin harjoittaa eettisempää toimintaa ja mahdollisissa tulevaisuuden esimiestehtävissä heilläkin olisi potentiaalia kasvaa eettisiksi johtajiksi luoden ympärilleen eettisen kulttuurin. (Brown & Treviño, 2014.) Eettisten roolimallien kentällä eettisen johtamistyylin ja eettisen yrityskulttuurin toteuttamisen välillä nähtiin olevan vahva positiivinen korrelaatio (Huhtala ja muut, 2013, s. 259).

Johtajien nähdään olevan avainasemassa organisaation vastuun ja velvollisuuden kentässä sekä sen implementoinnissa koko organisaatioyhteisöä koskeviksi toimintamalleiksi ja yhteiseksi eettiseksi strategiaksi. Vastuullisuuden implementointiin ja sen toteutumiseen vaikuttavat vahvasti johtajien omat uskomukset sekä arvolataukset. (Waldman, Siegel & Javidan, 2006.) Toimitusjohtaja on usein se vastuhenkilö, jonka harteilla on kantaa organisaation toteuttama yhteiskuntavastuullisuus juuri eettisen toiminnan kautta, koska ylempi johto ja erityisesti toimitusjohtajat luovat koko organisaatiota koskevan eettisen kulttuurin. Tämän toteutuminen on koettu erityisen toimivimmaksi tapauksissa, joissa yhtiön toimitusjohtaja on perustajajäsen ja yhtiö on kooltaan pienempi ja intiimimpi sekä

kykeneväisempi harjoittamaan ja integroimaan eettisen kulttuurin käyttäytymismallit työyhteisöön. (Wu, Kwan, Yim, Chiu & He, 2015, s. 827.) Organisaation toteuttaman yhteiskuntavastuun koetaan olevan riippuvainen toimitusjohtajan luonteenpiirteistä, heidän arvo-orientoitumisesta sekä heidän toteuttamasta käytöksestä (Maak, Pless & Voegtlin, 2016, s. 478).

Toimitusjohtajan eettinen johtamistyyli ja yrityksen yhteiskuntavastuun suhde määrittellään organisaation spesifeiksi toimiksi ja käytännöiksi vaikuttaen organisaation osakkaisiin ja heidän odotuksiinsa sekä samalla taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin suorituksiin (Aguinis, 2011, s. 855). Toimitusjohtajan rooli globaalien hyvinvoinnin ja etujen toteutumisessa on merkittävä. Johtajilla on vastuu vastata organisaationsa sosiaalisista tarpeista ja vastuista, joihin kuuluu muun muassa terveydenhuolto, jatkokoulutus ja kestävämmän kehityksen edistäminen. Tämän lisäksi johdon ja yrityksen on vastattava näistä samoista asioista tuotteidensa ja palveluidensa kautta toteuttaakseen yhteiskuntavastuullista toimintaa sisäisten sidosryhmien lisäksi myös asiakkaille ja muille toimijoille asti. (Maak ja muut, 2016, s. 477.) Johtoa on koulutettava eettiseen sekä vastuulliseen toimintaan ja uutta johtoa valitessa on punnittava henkilön sopivuus organisaation eettiseen kulttuuriin ja kykyyn vastata sen toteuttamisesta ja kehittämisestä tulevaisuudessakin. Näillä seikoilla on monitahoisia vaikutuksia myös kestävämpään yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. (De Roeck & Farooq, 2017.)

Eettisten johtajien on oltava erityisen herkkiä ja alttiita ympäristölleen sekä maailmalle, jossa he toimivat. Tämä tarkoittaa, että organisaation on otettava huomioon ympäristön tila ja toimittava ympäristöystävällisesti koko tuotantonsa sekä kaikkien prosessiensa ajan. (Zhu, Sun & Leung, 2014, s. 929.) Hansen, Dunford, Boss, Boss ja Angermeier (2011) näkevätkin yhteiskuntavastuulla olevan suora yhteys henkilöstön luottamukseen sekä uskoon organisaatiota ja juurikin sen johtoa kohtaan. Eettisen organisaation yhteiskuntavastuun syvyyden ja aktiivisuuden avulla pystytään vaikuttamaan

työntekijöiden sekä johdon eettisen kulttuurin ja luottamuksen kokemuksiin (Hansen, Dunford, Alge & Jackson, 2016). Toimitusjohtajan vetämä ja henkilöstön tasolle jalkautettu yhteiskunnallisesti eettinen ja vastuullinen visio ja missio inspiroivat sekä sitouttavat organisaation muun henkilöstön innovatiiviseen yhteiskunnalliseen käyttäytymiseen (Maak ja muut, 2016, s. 478).

Johtajat, jotka ovat arvoiltansa sitoutuneet sosiaalisen ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin toteuttamiseen myös todennäköisemmin toteuttavat omassa työssään yhteiskunnallisia innovaatioita, jotka osaltaan saattavat olla hyvinkin merkittäviä yhteiskunnalle ja sen kehitykselle (Maak ja muut, 2016, s. 478). Philipp ja Lopez (2013) esittävät organisaation sisäisen eettisyyden ulottuvan psykologisiin sitoumuksiin ja organisaation ulkoiseen yhteiskunnalliseen käyttäytymiseen. Tämä organisaation toteuttama sisäinen eettisyys ilmenee työntekijöiden hahmottaessa johtajiensa eettisyyttä ja yhtiössä vallitsevaa eettistä kulttuuria juurikin toteutuneen yhteiskuntavastuun kautta (Hansen ja muut, 2016, s. 258). Toimitusjohtajan vastuullisen ja eettisen johtamisen synnyttämät käytännöt ylettyvät yhtiön kykyyn ja haluun sitoutua poliittisesti sekä yhteiskunnallisesti tärkeään yhteiskuntavastuuseen, joka luo etulyöntiaseman tiukentuvassa globaalissa maailmassa (Maak ja muut, 2016, s. 465).

Eettisen johtamisen ollaan tunnistettu vaikuttavan yhteiskuntavastuun käytäntöihin ja sosiaalisten asiantuntijayritysten menestykseen (Pasricha, Singh & Verma, 2018, s. 955). Eettiset arvot omaavat johtajat edistävät todennäköisimmin yhteiskuntavastuullisuutta laajemmalla mittakaavalla. Eettisellä johtamisella pystytään vaikuttamaan suoraan työntekijöiden asenteisiin, arvoihin ja tekoihin, joiden avulla yksilöt kykenevät ajattelemaan avarammalla perspektiivillä kaikkien sidosryhmien sosiaalisia etuja ja hyvinvointia. (Choi, Ullah & Kwak, 2015.) Jotta työntekijät huolehtisivat omassa työssään muidenkin sidosryhmien hyvinvoinnista tulisi johtajien panostaa ensisijaisesti työntekijöidensä etuihin, koulutukseen sekä henkilökohtaiseen tukemiseen eettisiä arvoja noudattaen. Tämä

synnyttää johtajien ja alaisten välille vastavuoroisen ja terveen suhteen, jossa keskiöön nousee suhteen välinen kunnioitus. Syntynyt kunnioitus ja arvostus vähentävät työntekijöiden aikomuksia lähteä organisaatiosta. Myös eettisen johtamisen luoma yhteiskuntavastuullisuus luo siis osaltaan työntekijöiden syvempää ja vakaampaa organisaatiositoutumista (Lin & Liu, 2017, s. 538–540.), johon pureudutaan seuraavaksi tarkemmin.

### **3 Organisaatiositoutuminen**

Tässä luvussa käsitellään organisaatiositoutumista kokonaisuutena eri organisaatiotasojen näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee sitoutumista niin johdon, esimiesten kuin muunkin henkilöstön perspektiivistä. Luku alkaa organisaatiositoutumisen lähtökohdista, jonka jälkeen tarkastellaan johdon roolia sitoutumisen kentässä sekä roolimallien vaikutusta organisaatiositoutumiseen laajemmin. Lopuksi organisaatiositoutumista tarkastellaan nykypäivän kontekstissa ja tuoreiden tutkimusten keinoin. Luvun viimeisessä kappaleessa yhdistetään ja käsitellään eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen yhteyksiä toisiinsa nähden.

#### **3.1 Organisaatiositoutumisen lähtökohtia**

Työntekijöiden johtamista tarkasteltaessa yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi nousee organisaatiositoutumisen näkökulma, joka on vahvasti sidoksissa työntekijöiden työpanokseen ja työsuoritukseen (Benkhoff, 1997). Organisaatiositoutuminen nähdään työntekijän vahvana kiintymyksenä työsuhteessa olevaa organisaatiota kohtaan (Bartlett, 2001, s. 336). Organisaatiositoutumisen taustalla on ajatus yksilöiden sitoutumisesta organisaation yhtenäisiin toimintatapoihin (Becker, 1960, s. 33). Yksilöt, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työnantajaorganisaatioonsa ovat organisaatiolle paljon arvokkaampia kuin heikommin sitoutuneet yksilöt (Meyer & Allen, 1997). Jotta yksilöiden organisaatiositoutumisesta saataisiin toivottu ja suunniteltu tulos, tulee työntekijöiden olla valmiita tekemään yhteistyötä organisaation tavoittelemaan suuntaan sekä oltava riittävän päteviä omaan työtehtäväänsä (Benkhoff, 1997, s. 703).

Aidosti organisaatioon sitoutunut työntekijä kulkee organisaation kanssa myös vaikeina aikoina, hoitaa työtehtävänsä käskemättä, tekee tarvittaessa omien töidensä lisäksi myös



muuta organisaation kannalta hyödyllistä, varjelee organisaation varallisuutta kuin omaansa sekä jakaa ja toteuttaa omassa työssään organisaation yhteisiä arvoja (Meyer & Allen, 1997). Organisaatiositoutumisen toteutuessa kokonaisvaltaisesti kyseessä tulisi olla ennen kaikkea yksilön mielentila ja psykologinen olotila (Meyer & Allen, 1991, s. 62). Työntekijöiden organisaatiositoutuminen nähdäänkin hyvin moniulotteisena käsitteenä ja se sisältää runsaasti erilaisia organisaation toiminnasta riippuvaisia elementtejä. Organisaatiositoutuminen on myös vahvasti ja läheisesti sidoksissa organisaatiota kohtaan koettavaan uskollisuuteen sekä sitoutumiseen työyhteisöä, työtä ja uraa kohtaan. (Meyer & Allen, 1997.)

Organisaatiositoutuminen voidaan erotella kolmeen eri sitoutumistyyppiin, joista ensimmäisenä nähdään *tunteisiin pohjautuva sitoutuminen*. Tunteisiin pohjautuva sitoutuminen käsittää psykologisen ja emotionaalisen sitoutumisen työnantajaorganisaatiota kohtaan. Toisena nähdään *jatkuva sitoutuminen*, joka on sidoksissa ulkoa annettuun tarpeeseen sekä organisaation lähtemisestä koituihin kustannuksiin. Kolmantena esitellään *normatiivinen sitoutuminen*, joka on liitoksissa velvollisuuteen organisaatiota kohtaan. (Meyer & Allen, 1991, s. 67.) Nykyään kuitenkin nähdään, että nämä aiemmin sitoutumistyypeiksi luokitellut kolme eri sitoutumisen näkökulmaa tulisi nähdä ennen kaikkea organisaatiositoutumiseen vaikuttavina osatekijöinä. Yksilön sitoutuminen organisaatioon koostuu yleensä kaikista näistä kolmesta osatekijästä yhteisenä kokonaisuutena. (Bartlett, 2001, s. 337.) Kaikista vahvin sitoutumisen muoto koostuu kuitenkin yleensä aina tunteisiin pohjautuvan sitoutumisen elementeistä, koska tunteisiin pohjautuvassa sitoutumisessa halu ja sitoutuminen on lähtöisin yksilön sisäisestä pyrkimyksestä velvollisuuksien sijaan (Meyer & Allen, 1991, s. 74).

Tunteisiin pohjautuvan sitoutumisen on havaittu olevan organisaatiositoutumisen positiivisin osatekijä vähentäen samalla työntekijöiden työuupumusta ja parantaen

työntekijöiden ammatillista tehokkuutta (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014, s. 562). Jatkuvan sitoutumisen tapauksessa työntekijän sitoutuminen taas perustuu usein yksilön tekemiin investointeihin työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Tähän linkittyy myös muut työllisyysvaihtoehdot tai niiden puuttuminen. Vaihtoehtojen puute voi vaikuttaa työntekijään negatiivisesti, sillä työntekijä sitoutuu tällöin organisaatioon ulkoisen pakon vuoksi ja saattaa tuntea olevansa ansassa organisaatiossa, joka saattaa johtaa tehokkuuden vähenemiseen sekä riittämättömyyden tunteeseen. (Meyer & Allen, 1991.) Jatkuvan sitoutumisen kohdalla muutosvastarinta, emotionaalinen uupumus sekä kyyniset tunteet nousevat helposti arkipäiväisiksi tunteiksi, sillä työllisyysvaihtoehtojen puute sekä jatkuvat investoinnit organisaatioon näännyttävät työntekijöiden emotionaaliset voimavarat. Jatkuvan sitoutumisen kentässä naisten on kuitenkin tunnistettu olevan miehiä subjektiivisesti tehokkaampia työntekijöitä. (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014.)

Nykyisten tutkimusten varjossa sitoutumisen toteutuminen organisaatioissa koetaan olevan vahvasti liitoksissa perehdytyksen ja jatkuvan koulutuksen harjoittamiseen (Bartlett, 2001, s. 337). Organisaatiositoutumiseen voidaan siis merkittävästi vaikuttaa sillä, kuinka organisaatioissa tapahtuva työntekijöiden koulutusprosessi toteutetaan (Meyer & Allen, 1997). Organisaatiositoutumiseen vaikuttavat sekä työtyytyväisyys että työntekijöiden osallistaminen muiden organisaatiota kohtaan koettavien asenteiden lisäksi. Organisaatiositoutumisen on havaittu olevan myös sidoksissa yksilöiden kykyyn ja motivaatioon oppia sekä opetella uusia asioita. Kollegoilta, projektinjohtajilta sekä esimiehiltä saatu tuki on myös läheisesti sidoksissa sitoutumiseen. (Bartlett, 2001.) Työnantajaorganisaation on osattava ohjeistaa yksilöitä, antaa rakentavaa palautetta sekä pidettävä työtehtävät riittävän selkeinä ja tarkoituksenmukaisina, jotta työntekijät saataisiin sitoutettua toivotulla tavalla organisaatioon (Benkhoff, 1997, s. 704).

Työntekijöiden sitouttaminen on sidoksissa ja vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden halun osallistua sekä kasvattaa organisaation tehokkuutta. Kaikista antoisinta sitoutuminen on tilanteissa, joissa työntekijä tahtoo omasta halustaan sitoutua organisaatioon eikä se ole ainoastaan ulkoa tullutta tarvetta tai velvollisuutta. Työntekijän sitoutuminen ja työsuoritus ovat näissä työntekijän halusta ja tunteista lähtevissä tilanteissa erityisen tuloksellisia. (Meyer & Allen, 1991, s. 73–74.) Yksilöstä itsestään lähtöisin oleva halu sitoutua organisaatioon sekä samaistuminen kohdeorganisaatioon ovat läheisesti yhteydessä yksilön kokeman työtyytyväisyyden kanssa (Benkhoff, 1997, s. 119). Organisaatiositouttamisen näkökulmasta keskeistä on työntekijöiden tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kasvattaminen sekä yhteisten tavoitteiden luominen sekä niiden kollektiivinen tavoittelu, koska sen nähdään lisäävän osaltaan myös organisaatiota kohtaan tapahtuvaa sitoutumista (Meyer & Allen, 1991). Tilanteissa, joissa työntekijä ei koe riittävää tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan on tyytymättömyys helppoa ilmaista lähtemällä yrityksestä muiden työmahdollisuuksien perään, joka on erityisen epäkiitollinen tilanne kohdeorganisaatioiden kannalta. Tyytymättömät työntekijät saattavat vaihtoehtojen puutteessa kuitenkin jäädä organisaatioon, mutta eivät tällöin osoita organisaatiota kohtaan ylimääräisiä panostuksia tai aitoa sitoutumista. (Benkhoff, 1997, s. 119.)

Beckerin (1960, s. 36) mukaan sitoutumisen ydinajatuksena ja selityksenä on käyttäytymisen johdonmukaisuus. Tähän käytöksen johdonmukaisuuteen sekä sitoutumisen vahvuuteen korreloi erityisesti tietyt osatekijät, jotka koostuvat yksilön siviilisäädystä, pätevydestä, palkkatasosta, tehtävänkuvan laajuudesta, taitotasosta, johtajien kommunikaatiotaidoista, osallistavasta johtamistyylistä sekä työtyytyväisyydestä (Mathieu & Zajac, 1990). Yksilöiden sitoutumisen havaittiin myös linkittyvän erityisen voimakkaasti työntekijän henkilökohtaiseen sopeutumiskykyyn sekä aikomukseen olla osana organisaatiota vain tietyn aikaa (Benkhoff, 1997, s. 118). Mowday, Steers ja Porter (1979, s. 226) havaitsivat sitoutumiselle kolme keskeisintä osatekijää, jotka ovat usko sekä

hyväksyminen organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan, halu panostaa organisaatioon sekä tehdä huomattavia panostuksia sen eteen ja vahva halu kuulua osaksi organisaatiota.

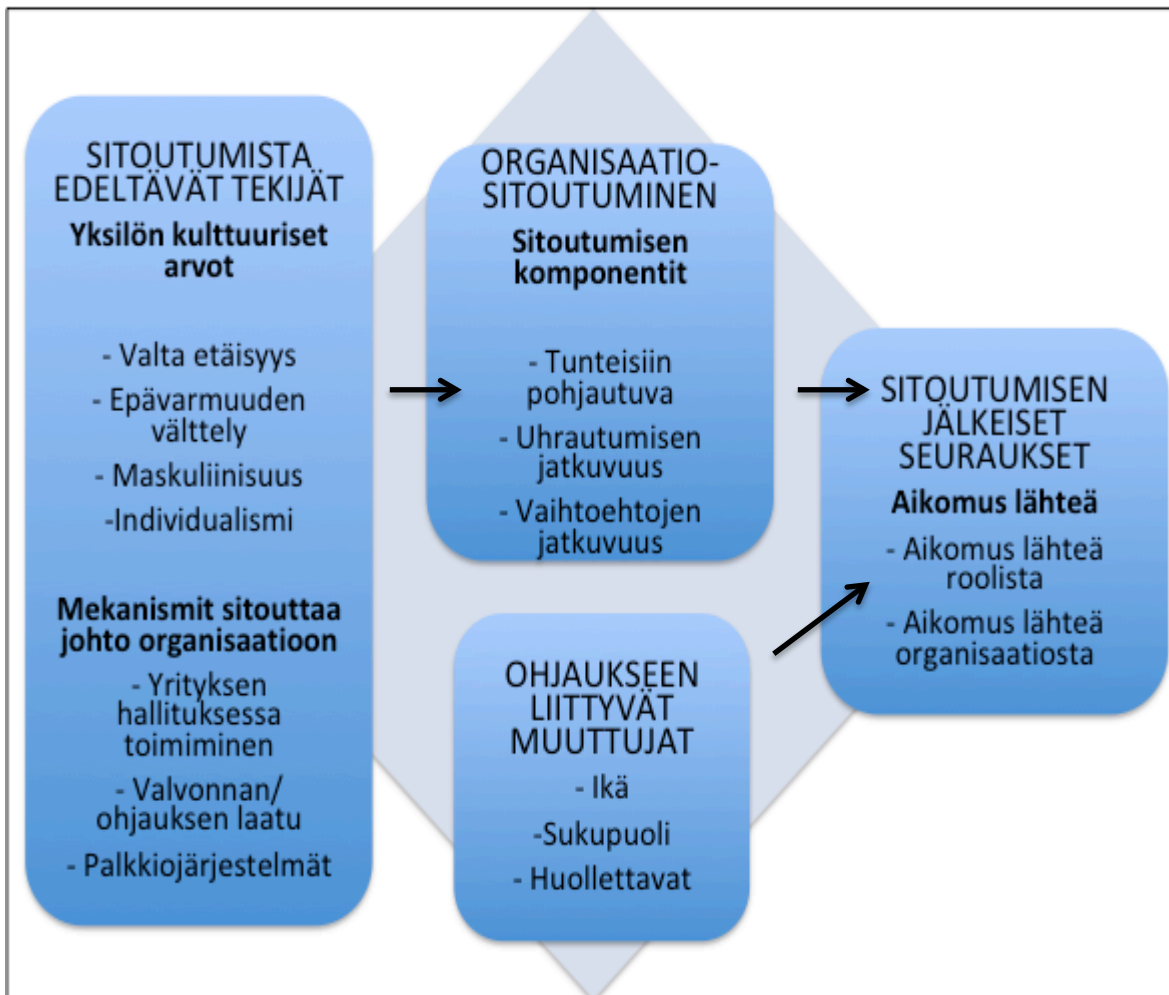
### **3.2 Johtajien rooli sitoutumisen kentässä – roolimallien voima**

Sitoutumisen taustalla on usein yksilöiden tarve kuulua osaksi tiettyä ryhmää tai organisaatiota. Se nostaa yksilöiden itsetuntoa ja helpottaa itsensä määrittämistä. Organisaatioon sitoudutaankin paljon todennäköisemmin sekä vahvemmin, jos sen ulkopuolinen maine on hyvä ja se kohtelee työntekijöitään täysivaltaisina jäseninä. Tässä johdolla ja esimiehillä on hyvin merkittävä rooli kunnioituksen ja luottamuksen rakentajina. (Benkhoff, 1997, s. 118.) Organisaation ja johdon sekä esimiesten luomasta sitoutumisesta onkin organisaatiolle merkittävää etua kohonneen tehokkuuden, vaihtuvuuden vähentymisen sekä lisääntyneen luovuuden ja innovatiivisuuden myötä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yhdessä organisaation kilpailukykyyn alati kovenevilla markkinoilla. (Mathieu & Zajac, 1990, s. 171.)

Johtajien sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää organisaation tehokkuuden, jatkuvuuden sekä koko henkilöstön sitouttamisen vuoksi. Tässä keskiöön nousee henkilöstön vastuuntuntoinen kohtelu sekä työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen. (Buchanan, 1974, s. 534.) Sitoutuminen määrittyy eri elementtien pohjalta, joihin vaikuttaa vahvasti juuri alaisten suhde esimiehiin työuran pituuden ja muiden elementtien rinnalla (Lee, 1971). Esimiesten ja alaisten välillä tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutussuhde nähdään yhtenä merkittävimpänä tekijänä etenemismahdollisuuksien sekä työuran saavutusten rinnalla. Tässäkin tapauksessa korostuvat yksilöiden tarve yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä yhteisten asenteiden ja tavoitteiden luomiseen. (Buchanan, 1974.) Esimiehet pystyvät nimenomaan vaikuttamaan ja vahvistamaan rakentamiensa sosiaalisten prosessien myötä

alaistensa tietoisuutta niin organisaation arvojen, normien kuin tavoitteidenkin osalta (Kanter, 1968).

Kun johdolle annetaan merkittävä palkkio tai etu tekemästään työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta pystytään vaikuttamaan positiivisesti johtajien sitoutumiseen sekä sen levittämiseen laajemmalle koko henkilöstön piiriin (García Cabrera & García Soto, 2012). Johtajien yhtenä tärkeänä tavoitteena on kehittää aito ja toimiva suhde alaisiinsa sekä luoda toimiva työympäristö. Johtajat, jotka pyrkivät toiminnallaan sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon ja ryhmittämään toimintaa korkeammalle tasolle sitoutuvat myös todennäköisemmin itse organisaatioon syvemmin. (D'Amato & Herzfeldt, 2008, s. 936.) Johdon sitoutumista organisaatioon sekä rooliin kuvataan seuraavassa kuviossa sitoutumista edeltävien tekijöiden sekä seurauksien keinoin. Johdon organisaatiositoutumiseen vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset kulttuuriarvot, joihin lukeutuu valtaetäisyys, epävarmuuden välttely, maskuliinisuus/feminiinisyys sekä individualismi/kollektivismi. Johtoa pystytään sitouttamaan tehokkaammin myös erilaisten mekanismien keinoin, jotka ovat hallitustyöhön osallistuminen, valvonnan/ohjauksen laatu sekä palkkiojärjestelmät. Sitoutumisen ulottuvuuksia on tunteisiin pohjautuvan ulottuvuuden lisäksi suuren uhrauksen sekä vähäisen vaihtoehdon vastakkaiset ulottuvuudet. Johdon sitoutuminen määräytyy siis näiden yksilön henkilökohtaisten kulttuuriarvojen sekä organisaation ohjaukseen liittyvien muuttujien myötä. (García Cabrera & García & Soto, 2012.)



**Kuvio 2.** Ylimmän johdon sitouttamista edeltävät sekä seuraavat tekijät Hofstedeä mukaillen (mukaillen García-Cabrera & García-Soto, 2012, s. 3154).

Työntekijöiden sitouttamisen kohdalla johtajien rooli korostuu erityisesti muutosvastaisuudessa ja muutosjohtamisessa, osaamisvajeiden sekä tiedon ja suunnan puutteen tapauksissa. Johtajat pystyvät puuttumaan näihin haasteisiin sekä ongelmiin kustannustehokkaasti ja kykenevät auttamaan työntekijöitään omaksumaan mahdollisia uusia ajattelutapoja sekä työskentelytapoja. (Tucker, 2017, s. 108.) Johtajien on toimittava uusien toimintamallien integroimisessa johdonmukaisesti, kärsivällisesti ja työntekijöitä kunnioittavasti sekä osallistavasti. Työntekijöiden palkitseminen, huomioonottaminen ja kunnioitus lujittavat työntekijöiden vastuuntuntoa organisaatiota kohtaan ja kannustavat

syvempään sitoutumiseen. Johtajien rooli päivittäisen toiminnan muutosagentteina, kehitysguruina ja viestinnän johtajina on ilmeinen kestävän ja vaikuttavan sitouttamisen kentällä. (Tucker, 2017, s. 109, 111.)

### **3.3 Sitouttaminen organisaatioissa**

Tyytyväisyys on yksi ainoista muuttujista, jonka on havaittu olevan jatkuvassa korrelaatioissa sitoutumisen kanssa. Sitoutumisen tulisi määritelmänsä mukaan olla vapaaehtoista ja yksilöstä lähtöisin olevaa ilman ulkoista painetta, esimerkiksi palkkioiden myötä. Tässä keskeisiksi tekijöiksi nousevat työnmielekkyyys, työntekijän ja työnantajan asettamat työstandardit sekä mielenkiintoiset työtehtävät. (Benkhoff, 1997, s. 120.) Organisaatiositoutumisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä voidaankin pitää nimenomaan työn mielekkyydestä, sen mielenkiintoisuudesta sekä merkityksellisyydestä syntyvää työtyytyväisyyttä (Hult, 2005). Työtyytyväisyydellä työnkuvan eri osa-alueita kohtaan on tutkitusti vahva vaikutus sitoutumispäätökseen kohdeorganisaatiota kohtaan (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974, s. 604). Sitoutumisesta syntyvä motivaatio linkittyy useimmiten myös yksilöiden osallistamiseen (Farrel & Rusbult, 1981).

Sitoutumiseen kytkeytyy läheisesti juuri vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset. Sitoutumiseen liittyvien vaikutuksien voidaan nähdä alkavan jo rekrytointivaiheesta sekä perehdytysvaiheesta, jossa uuden oppimisen ja organisaation arvojen sekä käytäntöjen sisäistämisen tulisi tapahtua henkilöstöä innostavalla ja yhdentävällä tavalla. (Pascale, 1985, s. 29–30.) Henkilöstön henkilökohtaisen organisaatiositoutumisen on todistettu olevan vahvasti liitoksissa organisaation rekrytointiprosesseihin sekä sosiaalisiin käytäntöihin. Hyvin hoidettujen rekrytointi- ja perehdyttämiskäytäntöjen seurauksena henkilöstö kokee vahvempaa velvoitetta organisaatiota kohtaan. Rekrytointivaiheessa olisikin tärkeää antaa realistinen käsitys organisaatiosta, odotuksista sekä työnkuvasta.

(Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990.) Rekrytointi- ja perehdytysvaiheiden jälkeen henkilöstön kannalta merkittäviksi nousee yksilöiden urapolkujen vaaliminen, koulutus- ja palkitsemisjärjestelmien huolellinen hyödyntäminen sekä keskeisten arvojen vahvistaminen roolimalleja hyödyksi käyttäen (Pascale, 1985, s. 31–33). Organisaation arvojen vahvistaminen roolimallien sekä johdon toimien myötä tulee liittää yksilöitä hyödyttävään organisaation arvojen sisäistämiseen sekä samaistumiseen (Caldwell ja muut, 1990).

Sitoutumisen kentässä on merkittävää huomata, että organisaatiosta lähtemiseen vaikuttavat tekijät on erotettava tekijöistä, jotka ovat yhteydessä organisaatiossa pysymiseen sekä sitoutumiseen. Organisaatiosta lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työntekijöiden henkilökohtaiset syyt tai muualta saadut työtarjoukset. Organisaatiossa pysymiseen taas vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri sekä kehitysmahdollisuudet. (Cardy & Lengnick-Hall, 2011, s. 213–214.) Organisaatioiden olisikin nykypäivänä keskityttävä organisaatiosta lähtemiseen vaikuttavien tekijöiden sijasta nimenomaan tekijöihin, jotka saavat työntekijät pysymään organisaatiossa. Tällä ajattelutavalla on nähty olevan huomattavia hyötyjä organisaatiositoutumisen kannalta muun muassa vaihtuvuuden ennaltaehkäisyn kannalta. (Cohen, 2007.)

Organisaation panostukset ja investoinnit työntekijöiden koulutus- sekä sosiaalitoimintoihin luovat yhteyden työntekijän ja yrityksen tavoitteiden, arvojen sekä eettisen suuntautumisen välille samalla kasvattaen työntekijöiden uskollisuutta ja tyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. Nämä yhdessä vahvistavat yksilöiden organisaatiositoutumista. (Verbos ja muut, 2007.) Parempaan ja vahvempaan organisaatiositoutumiseen tähdätessä organisaatioiden tulisi kohdella työntekijöitään asiakkanaan ja panostaa täten pitkäaikaiseen yhteistyösuhteeseen. Työntekijöiden pääoma koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta, jotka ovat arvopääoma, brändipääoma ja pysyvyyspääoma, jotka kaikki toteutuvat eri organisaatioissa eri tavalla. Organisaatioiden



on osattava mukautua sekä räätälöidä tarpeet oikeudenmukaisiksi aina yksilöiden ja yritysten tarpeiden mukaisesti. (Cardy & Lengnick-Hall, 2011, s. 214–215.)

Organisaatiositoutumiselle voidaan nähdä nykypäivänä karkeasti kaksi eri ulottuvuutta, jotka koostuvat sitoutumisen ajoituksesta sekä sitoutumisen perustasta. Sitoutumisen ajoituksen suhteen on huomioitava ero sitoutumisalttiudessa ennen ja jälkeen organisaatioon liittymistä. Sitoutumisen perusta, joka määrittellään toiseksi ulottuvuudeksi, erottelee sitoutumisen instrumentaalisiin huomioihin perustuvan sekä psykologiseen kiintymykseen perustuvan sitoutumisen välille. (Cohen, 2007, s. 337.) Sitoutumismuodot ennen organisaatioon tuloa koostuvat instrumentaalisesta sitoutumisalttiudesta ja ohjeellisesta sitoutumisalttiudesta. Instrumentaalinen sitoutumisalttius perustuu odotuksiin hyötyjen ja palkkioiden suhteesta, kun psykologiseen riippuvuuteen liittyvä ohjeellinen sitoutuminen pohjaa yleisiin moraalisiin velvoitteisiin organisaatiota kohtaan. Organisaatioon tulon jälkeen olevat sitoutumismuodot ovat instrumentaalinen sitoutuminen, joka perustuu toteutuneiden panostusten ja siitä saatujen palkkioiden suhteeseen sekä toisena tunteisiin pohjautuva sitoutuminen, joka pohjautuu yksilöiden psykologiseen kiintymykseen, yhteenkuuluvuuden tunteeseen sekä samaistumiseen organisaation arvojen ja tavoitteiden osalta. (Cohen, 2007, s. 337.) Seuraavassa kuviossa esitellään Cohenin (2007) sitoutumisen ulottuvuudet ja niiden synnyttämät neljä eri sitoutumisen muotoa.

SITOUTUMISEN  
ULOTTUVUUDET

## SITOUTUMISEN PERUSTA

		<i>Instrumentaalinen riippuvuus</i>	<i>Psykologinen riippuvuus</i>
SITOUTUMISEN AJOITUS	<i>Ennen organisaation tuloa</i>	<b>Instrumentaalisiin huomioihin perustuva sitoutuminen</b>	<b>Ohjeellisiin huomioihin perustuva sitoutuminen</b>
	<i>Organisaation tulon jälkeen</i>	<b>Instrumentaalinen sitoutuminen</b>	<b>Tunteisiin pohjautuva sitoutuminen</b>

**Kuvio 3.** Cohenin sitoutumisen ulottuvuudet ja sitoutumisen muodot (mukaillen Cohen, 2007, s. 337).

Nykyäänä työntekijät eivät sitoudu enää aiemman tapaan koko urakseen yhteen organisaatioon, vaikka työnantaja pystyisikin takaamaan työntekijöilleen toimivan palkkiojärjestelmän. Työntekijät ovat siis aiempaa vähemmän uskollisia organisaatioitaan kohtaan, jonka vuoksi organisaatioiden on kiinnitettävä erityistä huomiota sitouttamistekijöihin. (D'Amato & Herzfeldt, 2008, s. 929–930.) Tässä korostuukin erityisesti organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet sekä uuden oppimisen mahdollisuus, joilla työntekijöitä saadaan rohkaistua sekä sitoutettua organisaatioon (Cole, 1999). Kehitysmahdollisuudet sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuus työsuhteessa ovat erityisessä roolissa nuoremmalle sukupolvelle ja tietotyössä työskenteleville henkilöille (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Kun yksilöt ovat sitoutuneet organisaatioon he jakavat

tietoaan sekä kokemuksiin varmemmin eteenpäin myös muun organisaation käyttöön ja ovat huomattavasti oma-aloitteisempia toteuttamansa tehokkuuden suhteen (Cabrera, Collins & Salgado, 2006, s. 259–260).

Yksilöstä lähtevää sisäistä tunteisiin pohjautuvaa sitoutumista voidaan vahvistaa sekä kasvattaa tyydyttämällä työntekijöiden psykologisia tarpeita. Tässä keskiöön nousee yksilöiden integroiminen työympäristöön henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tämän myötä pystytään vaikuttamaan työntekijöiden myönteisiin tuloksiin ja täten kasvattamaan myös organisaation tulosta. (Greguras, 2009, s. 465, 473–474.) Aiemmin sitoutumisen kentällä arvostettujen palkkiojärjestelmien sekä taloudellisten kannustimien ylitse ovat kiilanneet vastuulliset ja eettiset tekijät, jotka niin houkuttelevat kuin sitouttavatkin työntekijöitä tehokkaasti. Sitoutumiseen ollaan huomattu vaikuttavan niin organisaation vastuullinen kulttuuri, eettiset tuotteet, vastuullinen rekrytointi ja arviointi sekä vihreä viestintä. (Dögl & Holtbrügge, 2014, s. 1739.) Vastuullisuustekijöiden lisäksi työntekijöiden luontaista sitoutumista syventää yksilöiden psykologisten tarpeiden huomioiminen. Nämä yksilöiden psykologiset tarpeet ovat muun muassa autonomisen toiminnan tarve, toimivaltaisuuden tarve, kykyjen toteuttamisen tarve sekä sosiaalisten siteiden ja suhteiden luomisen tarve. (Greguras, 2009.)

Organisaatioiden on vaalittava oikeudenmukaisia käytäntöjä käyttäessään palkitsemisjärjestelmiä, jotta yksilöiden sitoutuminen kehittyisi vakaalle pohjalle jo työsuhteen alkuvaiheista lähtien (Cohen, 2007). Palkitsemisjärjestelmiäkin tärkeämmäksi asianhaaraksi sitoutumisen suhteen kohoavat työntekijän ja työympäristön yhteensopivuus ja tarkoituksenmukaisuus. Kun työntekijät kokevat, että he aidosti sopivat työympäristöönsä sekä heidän psykologiset tarpeensa kyetään tyydyttämään heitä miellyttävällä ja edesauttavalla tavalla syventyy sitoutuminen huomattavasti aiempaan tasoon verrattuna. (Greguras, 2009.) Organisaatiositoutumisella on laaja-alaisia vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen työympäristössä ja sillä kyetään vaikuttamaan aina

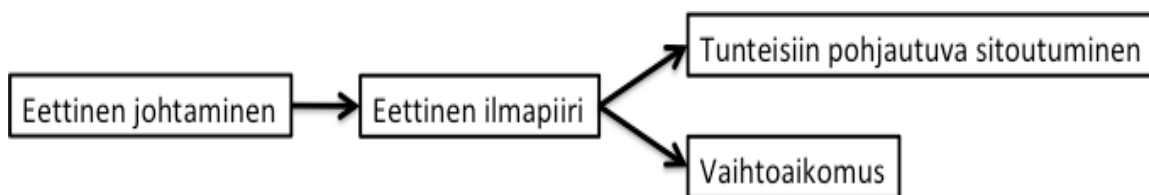
yksilöiden henkilökohtaiseen organisaatiokansalaisuuteen sekä työrooleihin. Sen lisäksi, että organisaation työntekijöiden vaihtuvuus vähenee niin samalla vahvistetaan ja kasvatetaan työntekijöiden positiivista käytöstä organisaatiota kohtaan. (Cohen, 2007.) Yksilön ja organisaation arvojen sekä toimintamallien yhteensopivuudella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen koko työntekijän organisaatiossa olon ajan (Greguras, 2009).

Yksilöiden sitoutuminen ilmenee yhtä aikaa niin itsensä ilmaisuna ja määrittämisenä henkilökohtaisten suhteiden ja yhteyksien kautta sekä tehokkaampien työsuoritusten toteuttamisena organisaation hyväksi (Kahn, 1990). Palkan, etenemis- ja kehitysmahdollisuuksien, mielenkiintoisen ja merkityksellisen työnkuvan sekä itsenäisen työn mahdollisuuksien nähtiin kaikkien vaikuttavan vahvasti organisaatiota kohtaan tapahtuvaan sitoutumiseen. Näiden lisäksi sitoutumiseen yhdistyi vahvasti mahdollisuus auttaa muita ihmisiä sekä olla hyödyksi yhteiskunnalle laajemmalla tasolla. (Hult, 2005, s. 259.) Yksilöiden psykologiset kokemukset itsestään ja yhteydestään työhön sekä työympäristöön vaikuttavat osaltaan siihen kuinka organisaatioon sitoudutaan. Yksilöiden psykologisten kokemusten taustalle nousi kolme pääehtoa, jotka ovat yksilöiden kokema merkityksellisyys, turvallisuus sekä käytettävyyys. Merkityksellisyyden kohdalla ydin seikaksi nousi itsensä, tehtäviensä sekä työnsä laajemman merkityksen arvostaminen. Turvallisuuden tunne taas viittaa siihen, kuinka turvalliseksi yksilö kokee olonsa työympäristössään ja käytettävyyden kohdalla punnitaan sitä, kuinka toimivaltainen yksilö työympäristössään on ja kuinka hänen kykjään työympäristössä hyödynnetään. (Kahn, 1990.)

### 3.4 Organisaatiositoutumisen ja eettisen johtamisen vuorovaikutussuhde

Organisaatioon samaistumisen tarve voi johtua yksilöiden halusta pyrkiä paremmaksi tai ihanteellisemmaksi itseksi, joka edellyttää organisaatiolta esimerkillistä toimintaa (Ashforth & Mael, 1996). Kun organisaation identiteetti noudattaa eettisiä normeja ja toimii eettisin periaattein työntekijät samaistuvat ja sen myötä myös sitoutuvat organisaatioon mutkattomammin (Verbos ja muut, 2007). Mitä vahvempi yhteys yksilön identiteetin ja organisaation identiteetin välillä on, sitä voimakkaammaksi yhteys ja suhde yksilön sekä organisaation välille kehittyy (Stuart, 2002). Kun eettinen organisaatioidentiteetti sekä eettiset toimenpiteet integroidaan osaksi organisaation toimintatapoja ja prosesseja organisaatio alkaa vetää puoleensa korkean moraalin omaavia yksilöitä, joiden sitoutuminen on myös todennäköisempää (Verbos ja muut, 2007).

Eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa laajemmin eettiseen ilmapiiriin, jolla on positiiviset seuraukset työntekijöiden tunteisiin pohjautuvaan sitoutumiseen sekä vaihtuvuuden vähenemiseen. Nykypäivänä yritysten sosiaalinen vastuullisuus on noussut yhdeksi kriittiseksi ja määrittäväksi tekijäksi, kun eettiset johtajat määrittävät organisaatioiden moraaliset puitteet. (Demirtas & Akdogan, 2015, s. 59.) Eettisellä johtamisella edistetään suoraan työntekijöiden asenteita, käytöstä sekä päätöksentekoa arkipäiväistä työtä kohtaan ja kyetään näin vaikuttamaan kiintymykseen työympäristöään kohtaan vahvistaen myös organisaatiositoutumista (Brown & Treviño, 2006). Tunteisiin pohjautuvaan sitoutumiseen liittyy useita eri psykologisia muuttujia, joista keskeisimmiksi nousivat etenemismahdollisuudet, organisaation tarjoama tuki, oikeudenmukainen kohtelu sekä osallistava johtaminen. Tämä tunteisiin pohjautuva sitoutuminen syntyy, kun eettisen johtamisen käytännöt valjastetaan laajemmalle eettiseen ilmapiiriin, jolloin ne ulottuvat koko henkilöstön ja työntekijöiden käytökseen sekä asenteisiin. (Demirtas & Akdogan, 2015.)



**Kuvio 4.** Eettisen johtamisen vaikutus organisaatiositoutumiseen (Demirtas & Akdogan, 2015, s. 60).

Nykypäivänä sosiaalisen vastuullisuuden merkitys ja tarve osana yritysetiikkaa ja eettistä johtamista on suurempi kuin koskaan aiemmin (Waddock, 2004). Eettinen ilmapiiri syntyy eettisen johtamisen toimintatavoista ja vaikuttaa aiemmin mainitun mukaisesti muun muassa työntekijöiden organisaatiositoutumiseen sekä tyytyväisyyteen. Organisaatioiden kannalta on tärkeää tunnistaa myös muut eettiseen ilmapiiriin vaikuttavat tekijät, jossa painottuu johdon eettisen johtamisen tärkeys koko työympäristön eettisyyden kannalta. Eettinen ilmapiiri on työympäristön rakenne, joka määrittelee yhteiset eettiset arvot, käyttäytymisen sekä toimintamallit. (Shin, 2012.) Eettinen johtaminen ja sen luoma eettinen ilmapiiri vaikuttavat merkittävästi myös siihen miten työntekijät sitoutuvat organisaatiossa toteutettaviin muutosprosesseihin ja muutospyrkimyksiin. Eettisen johtamisen myötä työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä merkityksellisyyden, itsenäisyyden sekä osallistavuuden keinoin ja sitoutuvat täten lujasti yhteisten tavoitteiden ja muutosten toteuttamiseen. (Sharif & Scandura, 2014.)

Eettisellä johtamisella on selvä vaikutus työntekijöiden organisaatiositoutumiseen sekä organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiseen. Eettisen johtamisen synnyttämä oikeudenmukainen kohtelu saa yksilöt sitoutumaan organisaatioon niin emotionaalisella kuin kognitiivisellakin tasolla. (Mitonga-Monga & Cilliers, 2016.) Eettisen johtamisen vallitessa työntekijät tehostavat ja parantavat työsuorituksiaan organisaatiota ja muutostarvetta kohtaan sitoutumisen ohella. Tämä johtuu yleisimmin työntekijöiden kasvaneesta luottamuksesta johtajien eettistä sekä oikeudenmukaista johtamista ja kohtelua kohtaan. (Sharif & Scandura, 2014, s. 191.) Työntekijät hakeutuvat myös

itsenäisesti työskentelemään organisaatioihin, joissa edistetään eettisen johtamisen toimintatapoja koko organisaatiota koskettavina toimina (Brown & Mitchell, 2010). Työntekijät odottavat työorganisaatioiltaan myös jatkuvan uudistuksen ja kehityksen toimintaa, jonka myötä eettinen johtaminen ja käyttäytyminen toteutuvat organisaatiossa entistäkin paremmin. Tämä onkin edellytys yksilöiden perustavanlaatuiselle pitkäaikaiselle ja tunteisiin pohjautuvalle sitoutumiselle. (Mitonga-Monga & Cilliers, 2016.)

Eettisen johtamisen ja tunteisiin pohjautuvan sitoutumisen yhteydessä organisaatiolta lähtöisin olevan tuen ollaan havaittu olevan se merkittävä tekijä, joka yhdistää nämä eettisyyden ja sitoutumisen osa-alueet. Eettinen johtaminen on siis ratkaisevassa roolissa vahvistaessa organisaatiolta tulevaa tukea työntekijöille, joka puolestaan vahvistaa nimenomaan tunteisiin pohjautuvaa sitoutumista. (Loi ja muut, 2015, s. 654-655.) Eettisellä johtamisella ja sen seurauksilla on erityisen merkittävä vaikutus jo rekrytointi- sekä koulutusprosessien kohdalla, joiden nähtiin hyvin ja kunnolla toteutettuna aiheuttavan pysyvää sitoutumista jo organisaation rekrytointivaiheesta asti vaikuttaen aina läpi koko työsuhteen (Brown & Treviño, 2006).

## 4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Edellisissä luvuissa käsiteltiin tutkielman teoreettinen viitekehys eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen aiempia tutkimuksia hyödyntäen. Molempien teorialukujen yhteydessä syvennyttiin teorioiden esittelemiin käsitteisiin, jotta tutkimuksen tarkastelun kannalta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen näkymä. Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen metodologiaan ja aineistoon, joka tarkastelee ja esittelee tutkimusmenetelmän, tutkimusaineistonkeruutavan, kohdeorganisaation ja tutkimusaineiston analyysin sekä siihen käytetyn metodin valintaperusteet. Metodologialuku selittää valitun tutkimusmenetelmän, aineiston keruun ja analyysin perusteet sekä tämän kokonaisuuden tarkoituksenmukaisuuden suhteessa tutkimukseen. Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä, johon luvussa perehdytään myös tarkemmin. Kvalitatiivisen tutkimuksen menettelytavoista hyödynnettiin juuri puolistrukturoitua teemahaastattelua tutkimukseen sopivana haastattelumetodina.

Kvalitatiivisten menetelmien hyödyntäminen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä voidaan perustella syvemmän ymmärryksen tavoittelun toivossa. Tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtainen käsitys eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen välisestä yhteydestä kokemusten kautta. Määrälliset eli kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät eivät olisi vastanneet yhtä hyvin tutkittuun tavoitteeseen niiden yleistysperiaatteen ja teorian vahvistamisen vuoksi. Tutkimuksen päätavoitteena on nähdä kuinka eettinen johtaminen organisaatiossa toteutuu ja tuoda esille eettisen johtamisen synnyttämiä tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat organisaation sekä työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksen synnyttämän tiedon myötä kohdeorganisaatiossa, Digialla, pystyttäisiin kehittämään sosiaalisen vastuun sekä johdon ja henkilöstöjohdon toimintatapoja sekä keinoja entistä vastuullisempaan ja eettisempään suuntaan. Eettisen ja vastuullisen johdon vahvistuessa organisaation vallitseviksi



toimintatavoiksi kyetään parantamaan myös työntekijöiden organisaatiositoutumista ja vähentämään näin organisaation työntekijöiden vaihtuvuutta. Haastatteluilla pyritään selvittämään eettisen johtamisen luomaa ilmiötä, jolla vaikutetaan kokonaisvaltaisesti koko organisaation ja työyhteisön toimintaan sekä sen muodostamaan organisaatiositoutumiseen.

Neljännän pääluvun rakenne koostuu alkuun tutkimusmenetelmän esittelystä ja kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmän soveltuvuuden argumentoinnista tutkimuksen lähtökohtana, jonka yhteydessä tarkastellaan tutkimusmenetelmän sekä haastattelujen tuottaman sisällön luotettavuutta. Luku esittelee myös tutkimuksen lähtökohdat, aineistonkeruuprosessin, kohdeorganisaation kuvauksen, tutkimukseen rajautuneen kohdejoukon, haastateltavien valinnan sekä tutkimusaineiston analyysin. Tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimuskysymyksen, jossa tähdätään tunnistamaan eettisen johtamisen vaikutukset työyhteisöön, organisaatioon sekä organisaatiositoutumiseen. Aiheeseen syvennyttään empiirisesti kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, erityisesti jo aiemmin mainitun puolistrukturoidun teemahaastattelun myötä. Luvun lopuksi esitellään myös lyhyesti tutkimusaineiston analyysin toteuttamista käytännössä.

#### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen toteuttamisen tavaksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska se vastaa tutkimuksen tavoitetta ja havainnollistaa haastateltujen kokemuksia. Kokemusten analysoinnin avulla pystytään löytämään keskeisiä teemoja ja pureutumaan eettiseen johtamisen ja organisaatiositoutumisen herättämään laajempaan toimintaan. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin myös sen vuoksi, että se pyrkii selvittämään laajempia kokonaisuuksia ja näiden avulla ymmärtämään havaittuja ilmiöitä. Laadulliselle tutkimukselle onkin ominaista, että se keskittyy yksityiskohtaisten seikkojen

sijaan syntyneen ilmiön kattavampaan tarkasteluun, johon ei ole saatavilla tyhjentäviä ja täsmällisiä vastauksia. Tämänkin vuoksi tutkimuksen metodologiaksi soveltuu paremmin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän sijaan. Tutkimuksen tavoitteen kannalta tilastollinen argumentaatiotapa ei myöskään ole tarpeellinen. (Hirsijärvi & Hurme, 2000; Alasuutari, 2001, s. 38–39.)

Haastattelujen toteutustavaksi määräytyi luonnollisesti teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun menetelmä, sillä näiden avulla haastateltavien henkilöiden henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset pääsevät määrällistä tutkimusta tai täysin strukturoitua lomakehaastattelua paremmin esille. Laadullisen tutkimuksen kentässä haastattelututkimukset ovatkin kasvaneet selvästi yleisimmäksi toteutustavaksi, jonka vuoksi haastattelu tuntuukin luontevimmalta laadullisen tutkimuksen menetelmältä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 65.) Valittu tutkimusmetodi linkittyy vahvasti tutkimustuloksiin, jonka vuoksi valittavan tutkimusmetodin valinnassa on käytettävä harkittua punnintaa. Metodien tulee tukea ja olla yhdenmukainen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen suhteen. Tutkimuskysymyksiä lähestytään teemahaastattelulle ominaisin keinoin eli huomion keskipisteenä nähdään työntekijöiden subjektiivisesti kokemat organisaation arjessa tapahtuvat tilanteet, joista syntyy tutkimuskohteena oleva työntekijöiden kokemuksellisuus. Tutkimuksessa korostuu kvalitatiiviselle aineistolle ominainen monitasoisuus, monimutkaisuus sekä ilmaisullinen runsaus. Puolistrukturoitu teemahaastattelu avaa tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti juuri teoreettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen keskeisiä teemoja vastavuoroisen sekä informaalin kanssakäymisen myötä. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, s. 47–48; Alasuutari, 2001, s. 82–84.)

Teemahaastatteluiden kysymykset määräytyvät aina tutkimukseen valittujen teemojen mukaan. Teemojen avulla pyritään ohjaamaan haastatteluissa tapahtuvaa keskustelua

ennalta määriteltyjen teemojen mukaiseksi, mutta vastausten henkilökohtaisuudelle, pituudelle ja kokemuksellisuudelle annetaan vapaasti tilaa. Vaikka teemat, haastattelun runko sekä kysymykset ovatkin etukäteen suunniteltuja sallii teemahaastattelu vapaan keskustelun haastattelijan ja haastateltavan välillä, teemojen vuorovaikutteisuuden ja kysymysjärjestelyn vapauden. Näin teemahaastattelu antaa tutkittavasta ilmiöstä paljon laajempaa ja syvempää informaatiota, kuin lomakehaastattelulla on mahdollista saavuttaa. (Hirsijärvi & Hurme, 2000, s. 44–45, 47–48.) Teemahaastattelu antaa siis tilaa haastateltavien yksilöllisille tulkinnoille samalla kun se pyrkii välttämään haastattelijan omien näkökulmien esille tuomista. Teemahaastattelu myös etenee vapaammin ja sen perimmäisenä ideana onkin tarkan kyselyjärjestyksen ja kysymysmuotojen sijaan teemoja ja niiden tarkastelun laajuuden käsittely, joka määräytyy aina henkilökohtaisesti erikseen jokaisen haastateltavan kohdalla. Teemahaastattelulle ominaisen interaktiivisuuden ja vastavuoroisuuden avulla haastateltava saa tilanteesta enemmän irti ja pystyy näin myös ymmärtämään ja paneutumaan annettuihin teemoihin syvällisemmin (Eskola & Suoranta, 1998, s. 63–64.)

Teemahaastattelussa pulmalliseksi ja ongelmalliseksi saattaa kuitenkin nousta subjektiivisuuden vaikeus. Jos haastateltavat kokevat teemat liian henkilökohtaisiksi tai intiimeiksi, saattaa se saada haastateltavat vastareaktion jopa puhumaan vähemmän rehellisesti tai totuudenmukaisesti. Haastattelijan ja haastateltavan välille tulee siis luoda tarpeeksi vahva luottamussuhde, jotta haastattelulla saavutetaan tavoitellut henkilökohtaiset subjektiiviset kokemukset ilman rajauksellista asetelmaa. Tutkimuksen menetelmää kriittisesti arvioitaessa onkin huomioita subjektiivisuuden vaikutus haastattelutilanteen suhteen. Haastattelijan on osattava ja kyettävä kysymään oikeanlaiset kysymykset tarpeeksi suoraan, saadakseen ilmi haastateltavien subjektiiviset näkemykset ja kokemukset mahdollisimman todenmukaisina. (Koskinen ja muut, 2005.)

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu ja yrityksen kuvaus

Tutkimusaineiston ja tutkimuksen toteuttaminen alkoi syksyllä 2019, kun kohdeorganisaatio, Digia, työllisti tutkijan tekemään heille Pro Gradu –tutkielman vastuullisuuden kentässä eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen teemoin. Tutkimuksen aihe muodostui yhdessä tutkijan ehdotuksien ja ideoiden sekä Digian HR-yksikön toiveiden ja tarpeiden mukaan. Tutkimuksen avulla pyritään rakentamaan organisaatiolle työkaluja ja keinoja organisaation sujuvampaan toimintaan, jotta organisaatio pystyisi toiminnallaan palvelemaan henkilöstöään sujuvammin. Tutkimuksen kirjoitusprosessi lähti käyntiin teoriaosuuksien kirjoittamisella vuoden 2020 tammikuussa, jonka jälkeen huhtikuussa suoritettiin haastattelut ja litteroitiin nämä teorian tueksi. Haastatteluiden litterointi tapahtui välittömästi haastatteluiden perään, jotta sisällöstä saataisiin mahdollisimman ajantasainen näkemys. Haastatteluiden jälkeen aiemmin kirjoitettu teoria liitettiin yhteen empirian osuuteen, joista kirjoitettiin kattavat tutkimustulokset tutkimuksen analysoinnin avulla. Tutkimuksen valmistusajankohdaksi tuli toukokuun 2020 alku, jonka jälkeen tulokset esiteltiin myös Digialle ja niiden tuomaa tietoa päästiin soveltamaan käytännön tasolle.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Digia, joka on asiantuntijavetoinen ohjelmisto- ja palveluyritys. Pääliiketoimintana Digia toteuttaa alustaratkaisuja sekä auttaa datan hyödyntämisessä rakentaen korkealaatuista digitaalista asiakaskokemusta. Digialla organisaation tärkeimpänä voimavarana koetaan nimenomaan henkilöstön asiantuntijuus, jonka vuoksi eettisyyden ja vastuullisuuden saralle halutaan kiinnittää entistä enemmän huomiota. Maailman alati digitalisoituessa sekä digi- ja dataliiketoimijoiden kasvaessa yritysten on kyettävä uudistamaan ja kehittämään toimintojaan, mutta erityisesti myös kiinnitettävä huomiota työntekijöidensä asiantuntijuuden ja tietotaidon sitouttamiseen eettisen ja vastuullisen kohtelun myötä. Kilpailu osaavista digiammattilaisista on kovaa, jonka vuoksi organisaatioiden on kyettävä

pitämään kiinni osaavasta henkilöstöstään sopeutumalla eettisyyden, vastuullisuuden ja merkityksellisyyden arvot osaksi organisaatiokulttuuria ja strategista toimintaa. Eettisyyden toteutuminen organisaatiositoutumiseen vaikuttavana tekijänä on noussut viime vuosina Digiallakin kiinnostuksen kohteeksi.

Digia työllistää tänä päivänä jo lähes 1300 henkilöä ja sen päätoimisto sijaitsee Helsingissä. Tämän lisäksi Digialla on toimistoja ympäri Suomea niin Tampereella, Jyväskylässä, Oulussa, Raumalla, Turussa, Vaasassa, Lahdessa sekä näiden lisäksi myös Ruotsissa, Tukholmassa. Digia tekee myös mittavaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa toimimissaan kaupungeissa. Tutkimusta varten haastateltavat ollaan valittu toimistoista ympäri Suomea kolmelta eri organisaatiotasolta. Tutkimukseen valitut seitsemän haastateltavaa ollaan valittu niillä kriteereillä, että eri organisaatiotasojen sitoutumisesta arkipäivän eettisyyden toteutumisen kautta saataisiin mahdollisimman laaja kuva. Haastateltavat valittiin johto-, esimies sekä asiantuntijatasoilta ja haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta. Haastateltavat työskentelevät Suomen yksiköissä eri puolella Suomea ja ovat alun perin myös kotoisin eri puolelta Suomea, mikä tuo tutkimukseen laajempaa näkemystä. Henkilöstöstä kohdejoukko pyrittiin määrittelemään ja rajaamaan vaadittujen kriteerien puutteissa mahdollisimman kattavaksi, jotta eettisyyden ja sitoutumisen toteutumista pystyttäisiin havainnoimaan laaja-alaisesti.

Tutkimuksessa käytetyn haastattelurungon pääteemat rakentuvat eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen osa-alueista (Liite 1). Pääteemat koostuvat pätevien ja luotettavien teorioiden sekä tutkimusten myötä, joita on avattu ja käsitelty aiemmin teorialuvuissa. Haastateltaviksi onkin yritetty valita mahdollisimman huolellisesti henkilöstön joukosta henkilöt, joilla on monipuolista omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä. Haastatteluun valittujen kriteereihin vaikuttivat työsuhteen laatu ja kesto sekä työntekijän asema. Työsuhteen laadun kohdalla rajauskriteeriksi määrittyi vakituisen työsuhteen ehto. Työsuhteen keston suhteen tutkimuksessa rajattiin, että

haastateltavien on täytynyt olla työsuhteessa organisaatioon vähintään 2 vuoden ajan. Työntekijän asema haluttiin määritellä kaikkia organisaatiotasoja koskevaksi. Työntekijän aseman laaja rajaus valikoitiin Digian pyynnöstä, koska eettisyyttä ja erityisesti sen tuomaa sitoutumista haluttiin tutkia ja tarkkailla monipuolisesti kaikki organisaatiotasot sisältäen.

Digian lähes 1300 henkilön työntekijäjoukosta rajattiin vakituisen työsuhdetyypin perusteella noin 1252 henkilöä, jonka jälkeen tästä joukosta rajattiin vielä työsuhteen 2 vuoden kestovaatimuksen mukaan noin 858 henkilöä. Näistä 858 henkilöstä tutkimukseen mukaan poimittiin harkinnanvaraisesti 12 kriteeristön täyttävää henkilöä. Lopullinen haastatteluihin osallistuvien määrän piti olla kahdeksan henkilöä, mutta koronan aiheuttamien muutosten vuoksi haastatteluihin osallistui loppuen lopuksi seitsemän haastateltavaa. Aineiston edustajia valittiin kriteerien mukaan monipuolisesti organisaation eri tasoilta. Johtotasolta haastateltavia valittiin kaksi kappaletta, esimiestasolta haastateltavia valikoitui myös kaksi kappaletta ja asiantuntijatasolta haastateltavia valittiin loput kolme kappaletta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei sinänsä ole itseisarvo, vaan määrän sijaan tulisi keskittyä laatuun. Tämän vuoksi alle kymmenen hengen otantajoukko on temahaastattelulle oivallinen määrä. Aineiston koon määrittäminen on aina tapauskohtaista, eikä aineiston koolla ole ilmeistä vaikutusta tutkimuksen toimimisen kannalta. Laadullinen tutkimus perustuukin usein määrällisesti niukkaan otantaan. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 45–47.)

Kun haastateltavat oli valittu yhteistyössä Digian kanssa kontaktoitiin seitsemän valikoitua haastateltavaa aluksi sähköpostitse Digian toimesta. Kun Digialta oltiin pyydetty haastateltavien suostumus osallistua tutkimukseen, haastatteluihin ja niiden nauhoittamiseen, kontaktoi tutkija kaikki haastateltavat vielä uudestaan sähköpostitse ja sopi tarkan haastatteluajan jokaisen kanssa. Haastatteluista kaikki seitsemän jouduttiin tekemään Microsoft Teamsin välityksellä, mylläävästä koronaviruksesta johtuen. Haastatteluiden toteuttamiseen meni aikaa viikon verran ja haastattelut olivat

haastatteluvasta riippuen kestoltaan 31 minuutin ja 63 minuutin väliltä. Haastattelut etenivät haastattelurungon teemojen mukaisesti ja teemahaastatteluille ominaisin piirtein sallittiin myös haastattelurungon ulkopuoliset ja tarkentavat kysymykset. Haastatteluiden litterointi tapahtui pian haastatteluiden jälkeen, jotta sisältö saatiin muistiin sen ollessa vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Litteroitujen haastattelujen kokonaismäärä oli kaiken kaikkiaan 61 sivua. Litteroinnissa käytettiin yksityiskohtaista tarkkuutta, jotta tutkimustulosten analysoiminen olisi mahdollisimman mutkatonta ja kaikki tutkimuksen suhteen olennainen ja tähdellinen tieto saatiin hyödynnettyä tutkimuksen kannalta.

### **4.3 Tutkimusaineiston analyysi**

Tässä metodologian viimeisessä kappaleessa keskitytään tutkimusaineiston analyysimenetelmään. Laadullisessa tutkimuksessa ensin kerätty aineisto analysoidaan myöhemmin tutkimustulosten saamiseksi. Tutkimuksessa käytettiin laadullista sisällönanalyysin menetelmää haastatteluaineiston analysoinnin suhteen, mikä voidaan jakaa karkeasti teoriasidonnaiseen eli teoriaohjaavaan analyysiin, teorialähtöiseen analyysiin ja aineistolähtöiseen analyysiin. Tähän tutkimukseen valittiin teoriaohjaavan analyysin lähtökohta, koska teoriaisuus tukee haastatteluiden myötä saatuja päätelmiä ja sitoo teorian ja empirian yhteen, mutta analyysi ei kuitenkaan suoranaisesti pohjaa teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä vaiheet perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimuksen kannalta olennaisiin käsitteisiin sekä etenevät täten aineiston pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 80–81.) Myös haastatteluissa nostettiin esille tärkeitä teoriassa ilmenneitä teemoja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee ja ohjaa osaltaan haastatteluaineiston myötä saatuja näkemyksiä ja niiden luomaa tulkintaa, ilman merkityksellisten asianhaarojen hävittämistä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten huomioiminen haastattelurunkoa rakentaessa ja aineistoa analysoidessa onkin edellytys analysointivaiheen jouhevalle etenemiselle.

Ennen haastatteluaineiston analysointia kaikki haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi, jotta aineiston analysointivaihe olisi vaivattomampaa ja sulavampaa. Kokonaisuudessaan litteroinnista syntyi yli 60 sivua analysoitavaa materiaalia. Analysointivaiheessa haastattelut käytiin läpi yksitellen, jotta niiden pohjalta pystyttiin rakentamaan kokonaisnäkemys kattavan aineiston pohjalta. Tutkimuksessa esiintyvät olennaisimmat teemat nousivat haastatteluaineistosta selvästi esille, jonka avulla haastatteluaineistosta kyettiin löytämään yhdenmukaisia ja vertailukelpoisia piirteitä. Niin eettisen johtamisen kuin organisaatiositoutumisen teemojen myötä nousseet yhtäläisyydet kytkeytyivät tutkimusongelman herättämiin kysymyksiin. Aivan kaikki haastatteluaineiston tuottama materiaali ei kuitenkaan ollut tutkimuksen osalta aiheellista ja relevanttia, joten se suljettiin kokonaan pois tutkimuksen analysoinnista. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Litteroiduista haastatteluista nousseet yhtäläisyydet ja keskeisimmät huomiot merkittiin omiksi aihealueikseen. Haastatteluiden analysoinnin ja merkitsemisen apuna hyödynnettiin siis havaintojen ryhmittämistä ja niiden taulukkoon järjestämistä, jotta tulosten fasilitoiminen olisi jouhevampaa. Haastattelutulosten järjestely ja ryhmittely tukee analysointivaiheen tarkastelua ja tutkimustulosten kirjoitusta. Niin eettisen johtamisen kuin organisaatiositoutumisen kohdalla keskeisimmistä teemoista tehtiin myös taulukot, jotka kokoavat yhteen olennaisimmat aihealueet ja merkittävimmät havainnot tutkimuksen kannalta. Nämä taulukot esitellään seuraavaksi tutkimustulosten luvun alakappaleissa, joiden pohjalta päästiin kirjoittamaan myös tutkimustulosten empiriaosuus. Taulukointi hyödyttää ja tukee haastatteluiden analysointia ja selkeyttää teemojen kannalta keskeisimmät aiheet ja havainnot yksinkertaiseen, kirjalliseen sekä kerrattavaa muotoon.

Haastatteluaineiston teemoituksessa ja järjestelyssä lähdettiin liikkeelle alkuun eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen kattavamman näkemyksen saamiseksi haastateltavien kokemusten kautta. Keskeisimmät aihealueet koostuivat muun muassa



jatkuvan oppimisen, koulutuksen ja urapolkujen edellytyksistä, laajemmasta yhteiskunnallisesta merkityksellisyydestä oman työn tarkoituksen taustalla sekä yhdistävän organisaatiokulttuurin tärkeydestä. Kattavamman näkemyksen jälkeen havaittiin ja tunnistettiin vielä näiden teemojen lisäksi monia muita tutkimuksen kannalta ratkaisevia ja olennaisia yksityiskohtaisempia teemoja, joita esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 Tutkimustulokset

Tämä luku keskittyy havainnoimaan tutkimustuloksia analysoidusta haastatteluaineistosta. Tutkimustulosten avulla pyritään vastaamaan esitettyyn tutkimusongelmaan ja sen luomiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten kautta paneudutaan selvittämään miten eettinen johtaminen toteutuu Digialla, kuinka se vaikuttaa henkilöstöön sekä organisaatioon ja mitkä eettisen johtamisen tekijät ja elementit vaikuttavat Digian henkilöstön organisaatiositoutumiseen. Eettisen johtamisen asema on siis keskiössä tulkittaessa vastuullisuuden toteutumista ja sen vaikutuksia organisaatiositoutumisen suhteen. Löydettyjen tulosten avulla Digialla pystytään luomaan vastuullisuuslupaus henkilöstölle sosiaalisen vastuun ja eettisyyden kentillä. Organisaatiositoutumisen ja eettisyyden komponentteja ja elementtejä paremmin ymmärrettäessä pystytään myös kiinnittämään huomiota vaihtuvuuden taustalla piileviin syihin sekä aiheisiin ja näin vähentämään vaihtuvuuden aiheuttamaa tietotaidon ja asiantuntemuksen poistumista organisaation ympäristöstä. Tutkimustulosten pohjalta on helpompaa alkaa vahvistamaan ja edistämään sitoutumisen taustalla vaikuttavia osatekijöitä. Tutkimustulosten esittely ollaan jaettu luvussa niin, että ensimmäisessä osassa keskitytään eettisen johtamisen tutkimustuloksiin ja tämän jälkeen jatketaan tutkimustulosten tarkastelua organisaatiositoutumisen yhteydessä liittäen näiden teemoja vastavuoroista suhdetta toisiinsa.

Ensimmäisessä osassa eettisen johtamisen teeman tutkimustuloksia käsitellään erityisesti organisaation sisäisestä näkökulmasta, joka on tutkimuksen kannalta relevantimpaa tietoa, kun lyhyemmin käsiteltävä organisaation ulkoinen näkökulma. Eettisen johtamisen tutkimustuloksien kontekstissa haastateltavat pohtivat erityisesti työn merkityksellisyyttä organisaation sisäistä tasoa suurempana tavoitteena, rakentuneen ja toteutuneen eettisyyden suhdetta, moraalisia velvollisuuksia, innovatiivisuuden ja luovuuden tehostumista, henkilökohtaista moraalialia, jakamisen kulttuuria, oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumista, johdon ja roolimallien merkitystä,

yhteiskuntavastuullisuuden kysymyksiä sekä eettisen johtamisen kehityskohteita. Toisessa osassa keskitytään haastatteluista saatuihin organisaatiositoutumisen havaintoihin. Toisen teeman eli organisaatiositoutumisen suhteen sidotaan yhteen haastateltavien kokemuksia eettisen johtamisen vaikutuksista organisaatiositoutumiseen. Tässä esille nousevat erityisesti onnistuneet, toteutuneet ja kehitettävät tekijät, joilla pystytään ylläpitämään, parantamaan, mahdollistamaan ja lisäämään organisaatiositoutumista toimivana kokonaisuutena. Organisaatiositoutumisen teeman yhteydessä punnitaan ja tarkastellaan eettisyyden sekä vastuullisuuden merkitystä Digian työntekijöiden kokemaa organisaatiositoutumista kohtaan sen laadun, rakenteiden ja sävyjen kautta.

Eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen teemat yhteen liitettynä luovat kokonaiskuvan ja ymmärryksen Digialaisten sitoutumisesta laajempaan ilmiöön. Tutkimustulokset kykenevät myös selittämään sitoutumiseen vaikuttavia rakenteita, sävyjä ja tasoja. Tutkimustulokset auttavat selittämään kuinka organisaatiositoutuminen käsitetään Digialla ja kuinka eettisyys tulkitaan ja koetaan toteutuvan Digialaisessa arjessa. Näiden tulosten pohjalta Digialla pystytään solmimaan syvempiä ja pysyvämpiä suhteita henkilöstön eri tasojen kanssa niin johdon, esimiesten kuin asiantuntijoidenkin kanssa. Tässä on tärkeää tunnistaa organisaatiositoutumisen kulmakivet ja havainnollistaa niitä tarvittavien mielle-yhtymien, tuntemusten ja kokemusten voimin. Tutkimustuloksia esiteltäessä hyödynnetään tarpeellisten teoriaviittausten lisäksi myös haastateltavien suoria lainauksia, jotta haastateltavien kokemuksellisuus ja sävyt saadaan tehokkaammin esille tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa esille tulleet tutkimustulokset mukailevat aiheista aiemmin tehtyjä tuloksia ja teoriaan pohjautuvia havaintoja, joka vahvistaa tutkimuksen tarkoituksellisuutta. Ensin tutkimustuloksia tarkastellaan eettisen johtamisen toteutumisen ja toteutuneiden tekijöiden vaikutusten kautta, jonka jälkeen tarkastellaan organisaatiositoutumiseen vaikuttavia eettisestä johtamisesta nousseita tekijöitä.

## 5.1 Eettisen johtamisen toteutuminen ja vaikutukset Digialla

Eettisen johtamisen sisältö sekä tarkoitus ja sen rinnastaminen sosiaalisen vastuullisuuden käsitteeseen nähtiin haastateltavien keskuudessa suhteellisen saman sisältöisenä ja sen ymmärtämisessä nousi paljon samoja teemoja kuin teoriainkin osalta. Eettinen johtaminen linkitettiin vahvasti korkeaan moraalisiin ja kulttuurisiin piirteisiin, joiden avulla eettistä johtamista pystyttiin kasvattamaan ja toteuttamaan organisaation kontekstissa onnistuneemmin (Donaldson, 1994; Pietarinen & Poutanen, 1997). Näitä kulttuurisia piirteitä ja korkeampaa moraalialia pyritään Digialla kasvattamaan luotujen kulttuuriperiaatteiden myötä, jotka koostuvat oppimisesta, jakamisesta, rohkeudesta ja ammattitaidusta. Yhden haastateltavan lainaus tiivistää hyvin eettisen johtamisen kokonaisvaltaisen sisällön käsittämisen haastateltavien keskuudessa:

*”Tiivistettynä eettinen johtaminen on johtamiskulttuurin ja toimintakulttuurin kehittämistä, jossa henkilöstölle mahdollistetaan mahdollisimman hyvät edellytykset edistyä ja onnistua työssään ja kunnioitetaan henkilöstön asiantuntemusta nimenomaan niin, että psykologisen turvallisuuden tunne on siinä hyvin vahvasti läsnä. Niin että jokainen saa tulla työyhteisöön juuri sellaisena kuin on, ilman pelkoa syrjimättömyydestä tai leimaamisesta. Eettisyys tarkoittaa organisaatiossa myös vahvoja moraalisia valmiuksia ja sitä, että pystytään ottamaan huomioon ihmisten erilaisia elämäntilanteita sekä tarpeita ja sopeuttamaan arjen ja työn rytmiä yhteen.” [Johto 1]*

Monelle haastateltavalle eettisyys ja vastuullisuus olivat suuressa roolissa jo organisaatioon työllistymisvaiheessa. Tämä ei kuitenkaan kaikkien kohdalla toteutunut suoran ulospäin luodun eettisyyskuvan tai siihen viittaavan puheen myötä, vaan ennemminkin eettisen johtamisen synnyttämien tekijöiden ja mielikuvien sekä sen luomien arvojen kautta. Henkilöstön puheesta nousi esille erityisesti yrityksen kotimaisuuden synnyttämä eettisyys ja vastuullisuus, koska organisaatiota koskevat päätökset pystytään tekemään Suomen tasolla ja lähellä itse liiketoimintaa. Muita ratkaisevia eettisen johtamisen luomia tekijöitä olivat henkilöstön yksilöidyt, mielenkiintoiset ja rakentavat työtehtävät, koulutus- ja

kehitysmahdollisuudet, ura- ja oppimispolut sekä erityisen lämmin ja vastaanottava tunne jo rekrytointivaiheen alusta alkaen. (Brown & Treviño, 2006; Demirtas & Akdogan, 2015; Lin & Liu, 2017.)

*”Lisäksi jo rekrytointivaiheessa haastatteluissa oleva silloinen henkilöstöjohtaja huokui hahmona erityisesti positiivisuutta, eettisyyttä, inhimillisyyttä ja arvostusta jo ennen kuin minua oli ehditty edes vielä rekrytoida sisään taloon. Haastattelijoiden ja esimiehen hyvin lämmin energia ja sen myötä syntynyt kunnioitettu fiilis vahvistivat tunnetta työllistymispäätöksessä Digialle.” [Asiantuntija 1]*

*”Digialle työllistyessä tiesin mun tulevan esimiehen jo rekrytointivaiheessa ja jo tästä lähtien sain hänestä rehellisen ja inhimillisen kuvan, mitä hän koko esimiesaikansa ajan olikin. Tältä kantilta voi siis hyvin sanoa, että eettisyys ja sosiaalinen vastuu oli läsnä jo työllistymispäätöstä tehdessä.” [Asiantuntija 2]*

Eettinen johtaminen ja sen vaikutukset organisaation henkilöstöön ja toimintaan havaittiin tutkimustulosten myötä todella merkitykselliseksi asiaksi kohdeorganisaation eli Digian henkilöstön keskuudessa. Haastateltavien kokemukset ja havainnot osoittivat, että rakennettu organisaation sisäinen sekä ulkoinen eettisyys- ja vastuullisuuskuva vastasi hyvin aidosti arjessa toteutuvaa eettisen johtamisen toteutumisen konkretiaa, vaikka tähän toivottiinkin monen mielestä vahvempia konkreettisia toimia ja nostoja. Johdon tasolla koettiin, että organisaation sisällä toimiva eettinen kohtelu sekä eettisyys toteutuvat paremmin kuin mitä siitä ulospäin viestitään ja millaista mielikuvaa sen suhteen pyritään laajemmin levittämään. Muun henkilöstön kokemukset poikkesivat tästä siinä mielessä, että eettiseen johtamiseen ja sosiaalisen vastuullisuuden käytäntöihin organisaation sisäisenä toimenpiteenä toivottiin vahvempaa otetta. Erityisesti rakennetun ja toteutuvan eettisyyden kentällä toivottiin muutoksia ja parannuksia siihen, että eettisyyden teemoja nostettaisiin strategian tasolle asti. Siten niitä pystytäisiin saattamaan koko työyhteisön kulttuuria koskettaviksi tekijöiksi.

Toteutuvan ja rakennetun eettisyyden tapauksessa sisäisten materiaalien, prosessien ja kulmien ohella yhtä tärkeäksi seikaksi nähtiin eettisen johtamisen ja eettisyyden luoma yhteiskunnallinen merkittävyys ja vaikuttavuus organisaatiota laajempänä tekijänä. Tässä nähtiinkin keskeiseksi, että organisaation eettisyys olisi aitoa ja sisäisistä toimista isommaksi yhteiskunnalliseksi tekijäksi kasvava tavoite. Brändäyksen ja päälle istutettujen toimenpiteiden sijaan toivottiin autenttisempaa ja läpinäkyvämpää eettisen johtamisen tapaa. Ristiriitoja rakennetun ja toteutuneen eettisyyden kesken ei kuitenkaan suoraan havaittu, vaikka toiveita ja näkemyksiä tulevaisuudessa tapahtuvasta eettisestä johtamisesta esitettiin. Yrityksen rakennetun eettisyyskuvan koettiin siis vastaavan hyvin arjessa konkreettisesti toteutuvaa eettisyyskuvaa, joskin tähän toivottiin panostuksia ja selkeämpiä kulmia erityisesti asiantuntijoiden ja esimiesten keskuudessa. Organisaation eettisyyttä ja eettistä johtamista ei haastateltavien mukaan tuoda esille organisaatiosta ulospäin, mutta sisäisissä materiaaleissa ilmi tulevat eettisen johtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden teemat nähdään yleisesti toisiaan vastaaviksi, vaikka näihin toivottiinkin jokapäiväisessä toiminnassa havaittavia tekoja.

*”Vielä on paljon töitä tehtävänä, mutta käyttöön otettujen kulttuuriperiaatteiden myötä ollaan saatu henkilöstö mukaan eettisemmän prosessin kehittämiseen, niin ettei se jää vain johdon asiaksi, vaan nähtäisiin myös koko organisaatiota koskettavana konkreettisena edistyksenä.” [Esimies 1]*

*”Kun se [eettisyys] ei sen kummemmin missään meidän materiaaleissa eikä julkisuuskuvassa näy, niin tällä hetkellä se toteutuu aika samalla tavalla arjessakin. Mielestäni eettisyyteen ei olla vielä panostettu meillä aidosti materiaalien tai arjenkaan suhteen.” [Esimies 2]*

*”Mun mielestä enemmän puhutaan asioista, kun sitten kuitenkin konkreettisesti siellä arjessa toteutetaan. Tietysti jotkut asiat edistyvät hitaasti, mutta tahtotila siihen eettisempään toimintaan ja konkreettisten toimien rakentamiseen olisi oltava siellä jokapäiväisessä toiminnassa mukana.” [Asiantuntija 3]*

Monet haastateltavat, erityisesti asiantuntijoiden ja esimiesten keskuudessa näkivät, että johdon, esimiesten ja HR:n puolesta urapolkujen kehittämiseksi tulisi ja pitäisi tehdä vielä nykyistä enemmän. Näitä prosesseja olisi kehitettävä, sillä henkilöstön palautteen mukaan koulutusmahdollisuudet ja aidosti toteutuvat urapolut eivät toteudu henkilöstön halutulla ja ajatellulla tavalla. Tässä joustavamman resursoinnin, esimiesten kehittämisen ja urapolkujen tarkemman ja aidomman kuvaamisen avulla myös rakennettua sekä toteutunutta vastuullisuutta saataisiin varmasti entistäkin tarkemmaksi ja aukottomammaksi. Rekrytointien osalta haastateltavat kokevat keskeiseksi keskittyä siihen, että yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys toteutuu, eikä palkkausperusteena ole seikkoja, kuten sukupuoli, etnisyys, uskonto tai muut taustaan kytkeytyvät pätevyteen liittymättömät kysymykset.

*”Voitaisiin olla toki vielä näkemyksellisempiä sellaisissa asioissa, joissa palkattaisiin taloon henkilö, jota voitaisiin organisaation sisäisen koulutuksen avulla kehittää. Palkattavan henkilön ei siis täytyisi aina olla valmis osaaja vaan uskallettaisi luottaa siihen, että johdon ja koulutusten avulla pystyttäisiin luomaan juuri sopiva osaaja kulloiseenkin tehtävään. Digian kohdalla nouseekin eettisyys ja sosiaalinen vastuu nimenomaan sen kannalta, että pyritään työllistämään eri taustoilla olevia henkilöitä, tuetaan alanvaihtajia ja maahanmuuttajia ja työllistetään pitkäaikaistyöttömiä, mutta tähän voisi toki vielä enemmänkin panostaa. Urapolkujen kehittäminen ja rekrytointivaiheesta asti mukana kulkeva eettisyys olisi siis nostettava vahvemmin tapetille.” [Asiantuntija 1]*

Eettisen johtamisen vastuun alaiset tekijät koostuvat yritysvastuuseen liittyvistä vapaaehtoisista velvollisuuksista sekä moraalisisista ja eettisistä velvollisuuksista (Aaltonen & Junkkari, 1999). Kaikki haastateltavat mainitsivat yritysvastuuseen liittyvien vapaaehtoisten velvollisuuksien kohdalla Digiarvoa Suomelle –kampanjan, joka on viime vuosina toteutettu Digian kehittämä yhteiskunnallinen hanke. Lisäksi Digian mainittiin tukevan ja edistävän hankkeita, joiden myötä naisia saataisiin rohkaistua enemmän alalle. Sponsorointeihin tai lahjoituksiin ei Digian tapauksessa ainakaan vielä toistaiseksi ole panostettu. Johto näkee yritysvastuun ja yhteiskunnallisen vastuun toteutuvan asiakashankkeiden myötä, jotka

osaltaan muuttavat ja kehittävät yhteiskunnallista kenttää yhteiskunnallisesti merkittävien hankkeiden kautta. Erityisesti haastateltavien esimiesten ja asiantuntijoiden mielestä näissä yritys vastuuseen linkittyneissä vapaaehtoisissa velvollisuuksissa tullaan muiden yritysten perässä, eikä asioihin puututa edelläkävijöiden roolissa. Yhteiskunnallisiin kannanottoihin ja aitoon vaikuttamiseen toivottiinkin selvempiä ja rohkeampia linjauksia.

*”Haastaisin johdon ottamaan vahvemmin kantaa yhteiskunnallisiin asioihin ja niiden konkreettisten tekojen integroimiseen.” [Asiantuntija 3]*

*”Viime vuosina ollaan otettu vähän enemmän kantaa yhteiskunnalliseen auttamiseen ja vaikuttamiseen, mutta vähän se on sellaista päälle liimatun oloista ja brändihankkeen omaista, kuin oikeaan välittämiseen ja huolehtimiseen liittyvää. Me ei tosiaan olla eettisyyden tai yhteiskuntavastuullisuuden saralla mitään soihdunkantajia.” [Esimies 2]*

*”Toivoisin, että Digian johto ottaisi enemmän kantaa ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin keskusteluihin, kuten nelipäiväsen työviikon toteuttamiseen, seksuaalivähemmistöjen etujen edistämiseen muun muassa priden keinoin tai maahanmuuttajien työllistymistilanteeseen. Olisi hienoa, jos Digia olisi enemmän yhteiskunnallisia asioita edesauttava toimija. Tällä hetkellä kilpailijat ovat nimittäin paljonkin meitä edellä tämän asian suhteen.” [Asiantuntija 1]*

Moraaliset ja eettiset velvollisuudet nähdään Digialla toteutuvan paljon vapaaehtoisia velvollisuuksia onnistuneemmin. Digia tarjoaa henkilöstölleen hyviä työetuja ja vakuutuksia henkilöstöetuuksien muodossa. Tietotyön kuormittamisen ja stressaavuuden vuoksi Digialla keskitytään erityisesti terapiapalveluihin sekä mielenterveyspalveluihin, joiden tulee Digialla olla kaikkien saatavilla. Viimeisten vuosien aikana myös diversiteetin ja inklusion kysymykset ovat nousseet selvemmin esille ja esimerkiksi monimuotoisuuden ilmentämiseen ollaan Digialla kiinnitetty erityistä huomiota. Eettinen johtaminen toteutuisi menestyksellisemmin ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen olisi parempaa, jos pystyttäisiin ottamaan paremmin huomioon eri sukupuolivähemmistöt, etniset taustat tai



esimerkiksi eri ikäiset ihmiset. Tähän ollaan Digialla pystyttykin panostamaan monimuotoisuustyön myötä.

Tehtyjen henkilöstötutkimusten mukaan Digialla ollaan erityisen vahvoilla työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja eri elämäntilanteiden huomioonottamisen suhteen, joka tulee esille etätöiden ja osa-aikatyön avoimen ja henkilöstön hyvinvointia edesauttavan suhtautumisen myötä. Organisaation kaikilla tasoilla nähtiin parantamisen varaa lisä- ja ylitöiden toteuttamisen suhteen. Kriittiset ja kiireiset asiakashankkeet saattavat johtaa tilanteisiin, joissa työmäärät kasvavat hetkittäin hyvinkin suuriksi, mikä ei pitkällä aikavälillä ole hyväksi työhyvinvoinnin kannalta. Johdon ja esimiesten vastuulle kuuluukin aina yksiköidensä työhyvinvoinnin ja eettisyyden toteuttaminen.

*”Meidän liiketoimintaa ei ole ilman ihmisiä ja ihmisillä on aina mahdollisuus valita vaihtoehtoinen työpaikka, joten on ehdottoman tärkeää kiinnittää huomiota juuri näihin eettisyyden asioihin, jotta asiantuntijat saadaan pysymään juuri Digialla ja näin liiketoimintakin pysyy pystyssä.” [Johto 2]*

*”Nämä [eettiset ja moraaliset velvollisuudet] toteutuvat mun mielestä ihan hyvin. Rehellistä, suoraselkäistä ja suomalaista suorittamista ton eettisyyden kautta, mutta ei me mikään valistuksen airut olla. Työhyvinvoinnin teemoja Digialla ollaan säännöllisesti nostettu esille ja näissä mennään kokoajan eteenpäin. Työntekijöiden hyvä kohtelu näkyy paljon voimakkaammin nyt kun oman työsuhteen alussa.” [Esimies 2]*

Digialla innovatiivisuus, luovuus ja ryhmäoppiminen nähdään organisaation tärkeinä ja keskeisinä voimavaroina, joita eettisen johtamisen kautta pystyttäisiin kasvattamaan ja kehittämään aiempaa paremmiksi. Kaikista näistä eettisen johtamisen synnyttämistä tekijöistä olisi erityisesti hyötyä juuri asiantuntijayhteisöissä ja tietotaito työtä tekevän henkilöstön keskuudessa kasvavan lisäarvon muodossa. (Walumbwa ja muut, 2011; Yidong & Xinxin, 2012; Walumbwa ja muut, 2017; Zahra ja muut, 2017.) Haastateltavien mukaan tällä hetkellä ei kuitenkaan ole käytössä mittareita ja malleja, joilla näiden toteutumista

pystyttäisiin todentamaan. Arjessa toteutuvalla eettisen johtamisen kulttuurilla pystyttäisiin kuitenkin konkreettisesti vahvistamaan ja vaikuttamaan näihin asioihin. Monet haastateltavat kokivat, että jo luotujen kulttuuriperiaatteiden avulla ollaan pystytty luomaan yhdessä oppimisen ja jakamisen kulttuuria, joka on edistänyt innovatiivisuutta ja kasvattanut ryhmäoppimisen mahdollisuutta. Erityisesti asiantuntijatason mukaan ryhmäoppimiseen, yhteisiin koulutuksiin ja työyhteisön rikastuttamiseen olisi panostettava vielä enemmän, jotta pystyttäisiin vaikuttamaan tehokkaammin tiimien toimintaan innovatiivisuuden, luovuuden ja suorituskyvyn paranemisen myötä.

*”Jokaisella työntekijällä tulisikin olla mahdollisimman turvallinen ja kuunneltu olo, jotta pystyttäisiin luomaan sitä ryhmäoppimisen, innovatiivisuuden ja luovuuden ilmapiiriä, josta sitten se suorituskyvynkin tehostuminen kasvaisi.” [Esimies 1]*

*”Henkilöstön erilaisten taustojen ja työyhteisön rikkauden myötä voisimme pystyä puuttumaan juuri innovatiivisuuden, luovuuden ja ryhmäoppimisen seikkoihin. Kansainväliset ja ulkomaalaistaustaiset yksilöt eivät kuitenkaan koe olevansa Digialla samanarvoisia ja yhtäläillä tervetulleita Digialaiseen kulttuuriin.” [Esimies 2]*

Haastateltavat Digialaiset arvioivat työntekijöiden henkilökohtaisen moraalien kohentuneen ja yhteisöllisyyden sekä vastavuoroisuuden kasvaneen, koska mielipiteiden ja näkemysten koettiin muovaantuneen kaikille organisaatiotasolle levinneen keskustelun myötä eettisempään suuntaan. (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008; Kalshoven ja muut, 2016). Haastateltavat kokivat, että erityisesti monimuotoisuuspuheen sekä avoimemman ja selkeämmän viestimisen myötä Digia on kyennyt puuttumaan paremmin yhteentörmäyksiin sekä eriäviin mielipiteisiin, joita ollaan pystytty työstämään paremmin eteenpäin ja näin työntekijät ovat pystyneet kokemaan olevansa täysvaltaisemmin hyväksytyjä työyhteisön jäseniä. Haastattelussa ilmeni myös, että data-analytiikan eettisten periaatteiden avulla ollaan pystytty nostamaan henkilöstön tietoisuutta ja ymmärrystä lähemmäs eettisempiä ajattelumalleja.

*”Olemme saaneet lähiaikoina koottua muun muassa diversiteetti keskustelun osalta asioista kiinnostunutta yhteisöä, jonka myötä varmasti nousee erilaisia yhteistyökuvioita ja yhteisöllisyyttä, kun asioista päästään keskustelemaan laajemmalla osallistujajoukolla. Tässä on toki myös polarisaation mahdollisuus, kun eri mieltä olevat henkilöt hakeutuvat omiin leireihinsä.” [Asiantuntija 1]*

*”Mulla on sellainen mielikuva, että tämän eettisyys- ja vastuullisuuspuheen ja käytäntöjen myötä monimuotoisuuden ymmärtäminen on paremmin läsnä Digialla ja ihmiset uskaltaa paremmin puhua esimerkiksi sellaisista asioista kun mielenterveysongelmat ja masennus.” [Asiantuntija 2]*

*”Kulttuuriperiaatteilla ollaan mielestäni voitu pikkuhiljaa vaikuttaa henkilöstön henkilökohtaisen moraalin muuttumiseen ja sen kasvattamiseen, kun se on nostettu koko organisaation tasoiseksi keskusteluksi.” [Esimies 1]*

Vaikka haastateltavien mielestä koettiin, että Digialla voi luottaa kollegan apuun ja tasapuoliseen kohteluun nousi sen rinnalle vahvasti ristiriita siitä, että henkilökohtainen moraalit ja yhteisöllisyys näkyvät vain organisaation sisäisissä prosesseissa eivätkä ulotu laajempaan näkökulmaan eli Digian asemaan yhteiskunnallisesti merkittävänä ja vaikuttavana toimijana. Tähän toivottiin enemmän painoarvoa ja laajemmalle ulottuvampaa katsontakantaa.

*”Se [moraalin ja yhteisöllisyyden kasvu] on juuri sillä tasolla, että se vaikuttaa työyhteisön toimintaan, mutta ei siihen että yritys olisi merkittävästi osana yhteisöä tai ekosysteemiä. Jonkun verran tietyt eettisyyttä parantavat hankkeet ovat saaneet osakseen myös vahvaa vastakkainasettelua ja herättäneet keskustelua ei-toivottuun suuntaan.” [Esimies 2]*

Haastateltavat näkivät syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin olevan perustavanlaatuisia ja tärkeimpiä taustatekijöitä, joiden tulisi löytyä jokaisen organisaation arvoista ja olla läsnä arjen toteutumisessa. Näiden tekijöiden nähtiin olevan kehitettävissä erityisesti esimiestyön kehittämisen ja inhimillisen sekä rohkaisevan kulttuurin luomisen myötä. (Gorenak, 2015.) Tärkeäksi koettiin myös näihin tekijöihin vahvasti liittyvä monimuotoisuuspuheen ja -työn toteuttaminen Digialla, joiden myötä

henkilöstö koki pystyvänsä olemaan aidommin oma itsensä taustoista huolimatta. Monimuotoisuustyön myötä nähtiin, että yksittäisiin tapauksiin ja rikkomuksiin, joissa syrjimättömyys tai yhdenvertaisuus ei toteutunut toivotulla tavalla pystyttiin puuttumaan nykyään onnistuneemmin. Tasa-arvon kontekstissa moni haastateltava mainitsi, että Digialla on naisia töissä huomattavasti enemmän kuin mitä alalla keskimäärin ja myös ikäjakauman nähdään olevan tasaisesti jakaantunut, mitkä omalta osaltaan edistävät yhdenvertaisuutta organisaatiossa.

*”Näiden arvojen [syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden ja työhyvinvoinnin] tulisi läpileikata kaikkien Digialla tapahtuvien prosessien läpi ja näitä tulisi pohtia erityisesti juuri henkilöstöjohtamisen työkalujen keinoin. Näiden arvojen myötä on myös mahdollista houkutella hyvinkin rikasta ja monipuolista henkilöstä jatkossa työskentelemään organisaatioon.” [Johto 1]*

*”Oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden tulee näkyä ihan rekrytoinnista asti sinne sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, urakehitykseen ja palkkaukseen. Kaikkien näiden prosessien vaiheissa on tärkeää tarkastella sitä yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumista.” [Esimies 1]*

Haastatteluista kävi ilmi, että Digialaisten mielestä johdon esimerkki sekä johdon roolimallina toimiminen on yksi keskeisin asia eettisyyden toteutumisen ja sitä seuraavien vaikutusten saralla. Asiantuntijat ja esimiehet kokivat, ettei johdolta päin lähtevää eettisyys- ja vastuullisuuskeskustelua olla vielä tähän mennessä onnistuttu toimeenpanemaan ja sen kehittämiseen toivottiin johdon suunnalta aitoja panostuksia. Haastateltavat esimiehet ja asiantuntijat kokivat, että johdon viestinnässä ilmennetään eettisyyden ja moraalien arvoja, mutta sen vieminen koko työyhteisön toimintaan tuntuu vielä uupuvan ja arjen tekemisessä käytäntöjen nähtiin hakevan paikkojansa. Johdon kohdalla koettiin, että eettisyyden jalkauttamisprosessissa ollaan onnistuttu paremmin, kun mitä taas organisaation ruohonjuuritasolla nähdään. Johdon suunnasta lähtevällä puheella ja kulttuurikäsitteillä pystytään eettisyyden näkökulmasta muuttamaan työyhteisön yleistä asenneilmastoa ja parantamaan henkilöstön identifioitumista

organisaatioon, jolloin eettisyyttä saadaan enemmän osaksi yhteistä kulttuuria ja identiteettiä. (Brown & Treviño, 2006; Ogunfowora, 2014.)

*”Käytännön tasolla ei olla ehkä vielä pureskeltu sitä johdon viestiä arjen tekemiseksi. Johdon tulisi etsiä ne kulmat ja kirjata ylös esimerkkejä, joiden avulla käytännön asiantuntijatasolla toimitaan.” [Esimies 1]*

*”Mitä ylemmäs mennään johtoportaalla, niin sitä enemmän henkilöt keskittyy joihinkin muihin asioihin ja on ulalla näistä käytännön arjen eettisistä tekijöistä ja sen vähemmän näihin asioihin tunnutaan kiinnittävän huomiota.” [Asiantuntija 2]*

Myös tässä eettisyyden jalkauttamisen suhteessa huomattavaksi asiaksi nousivat työntekijöiden toiveet ja pyrkimykset tehostaa ja terävöittää organisaation sisäisen eettisyyden lisäksi organisaation ulkoista yhteiskunnallista eettisyyttä ja sen mukanaan tuomaa merkityksellisyyttä (Wu ja muut, 2015; Maak ja muut, 2016). Haastateltavat pyrkivät tavoittelemaan omalla työllään monipuolisia vaikutuksia suurempaan yhteiskunnalliseen hyvinvointiin ja kokivat yhteiskuntavastuun kasvattavan uskoa ja luottamusta henkilöstön ja johdon välillä, jolloin omakin työ tulkittiin tarkoituksenmukaisemmaksi. (Hansen ja muut, 2011; De Roeck & Farooq, 2017). Digilaiset näkivät, että Digian olisi organisaationa tarpeellista sitoutua yhteiskunnallisesti polttaviin aiheisiin ja yhteiskuntavastuuseen, jotta jatkossa pystyttäisiin paremmin vastaamaan yhteiskunnan näkymiin ja erottumaan kilpailijoihin nähden (Maak ja muut, 2016).

*”Koko henkilöstöä koskettaviin yhteiskunnallisiin kysymyksiin tulisi puuttua selvemmin ja tärkeitä hankkeita tulisi kehittää henkilöstön sisäisen eettisyyden lisäksi myös ulkoisen yhteiskunnallisen näkemyksen kautta, jotta kyettäisiin toteuttamaan eettisyyttä niiden merkityksellisten projektien ja seurausten myötä.” [Asiantuntija 1]*

*”Kovasti se aktiviteetti kohdistuu siihen mitä organisaation sisällä tapahtuu, vaikka olisi myös tosi tärkeää saada vietyä sitä merkityksellisyyttä ja tarkoitusta sinne yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Jos katsoo meidän kilpailijoita, niin he ovat merkittävästi aktiivisempia tärkeiden ja merkittävien yhteiskunnallisten asioiden*

*suhteen, joka myös sitten heijastaa sinne organisaation sisäiseen eettisyyden kokemiseen. Kilpailijat tuntuvat tekevän asioita siksi, että ne ovat yhteiskunnallisesti tähdellisiä ja se peilautuu sitten sinne oman työn tekemisen merkityksellisyyteen.” [Esimies 2]*

Eettisen johtamisen kehittämisen kohdalla kehittämistoimenpiteiksi ehdotettiin etenkin johdon esimerkin ja roolimallien vahvempaa toteutumista arjessa ja niitä toimia, jotka ylettyvät myös organisaation ulkopuolelle laajempien yhteiskunnallisten hyötyjen muodossa. Johdon ja henkilöstön laajempi kouluttaminen näissä asioissa koettiin hyvin tärkeäksi sekä se, että johto sisäistäisi eettisyyden arvot ja periaatteet toimintansa ytimeksi sekä ottaisi kantaa ja määrittäisi eettisyyden ja vastuullisuuden kulmat niin, että jatkossa eettisyyden teemat pystyttäisiin jalkauttamaan koko henkilöstön keskuuteen ja viemään sieltä yhteiskunnalliselle tasolle. Keskeiseksi nousi myös työssä jaksamisen tärkeys, johon työnantajan tulisi pystyä panostamaan paljon jo toteutunutta enemmän, sillä henkilöstö on Digian suurin ja kantavin voimavara. Asioiden käytäntöön viemisen, avoimuuden sekä läpinäkyvyyden nähtiin olevan myös niitä avainseikkoja, joilla eettisyyttä saataisiin juuri Digialla syvemmälle kulttuuriin.

*”Johdon ja esimiesten rooli onkin mielestäni ajateltua suurempi, ja sen avulla pystyttäisiin meilläkin Digiana viestimään sisäisissä kanavissa ja herättelemään henkilöstöäkin näihin eettisyyden teemoihin. Asiantuntijayhteisönä ja digitalona meillä erityisen vahvasti nouseekin juuri nuo koulutusmahdollisuudet ja niihin aidosti panostaminen ihan yhdeksi tärkeimmäksi seikaksi eettisen johtamisen saralla, kun henkilöstö on se meidän tärkein voimavara.” [Johto 1]*

*”Enemmän pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että ihmiset ei polta itseään loppuun työnsä kautta ja ymmärtää että laki ja työehtosopimus määrittelee ne tietyt rajat työn tekemiselle. Kertyneiden plussatuntien eteenpäin siirtämistä tapahtuu järkyttävän paljon ja tässä kohdassa esimiehen tulisi viimeistään puuttua asiaan, ettei niitä pysty siirtämään loputtomiin eteenpäin. Suurin syy työpoissaoloille on nuo mielenterveyden häiriöt, jotka liian usein johtuvat eettisen johtamisen puutteesta ja puutteellisesta panostamisesta työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen.” [Asiantuntija 2]*

*”Johdon esimerkin voimalla on suuri rooli. Ei tässä oikeastaan ole mitään oikotietä, vaan nämä on niitä syviä kulttuurimuutoksen ja kulttuuriarvojen asioita, joita sinne arkipäivän tekemiseen tulee viedä. Missään ei saisi olla sitä pelon ilmapiiriä, jota sen lisääntyneen avoimuudenkin kautta saadaan parantumaan.” [Johto 2]*

*”Eettisyyden toteutumisen olisi oltava jotain sellaista, joka ei tuntuisi päälle liimatulta. Sen olisi oltava pyyteetöntä välittämistä ja aitoutta. Jotain joka oikeasti näkyisi. En näe, että se tulisi sisäisillä ohjeilla, vaan sen olisi oltava jotain joka aidosti kasvaa sinne kulttuuriin. En koe, että me ollaan organisaation sisällä yhtä perhettä, joka vaikuttaa paljon siihen eettisyyden toteutumiseen organisaatiossa. Tämän vuoksi kulttuurityö on tosi tärkeää ja siihen ollaan nyt yritetty puuttua näiden kulttuuriperiaatteiden myötä.” [Esimies 2]*

Lopuksi esitellään yhteenveto eettisen johtamisen teemaan liittyvistä nostoista ja esille nousseista keskeisimmistä asianhaaroista. Nämä tulevat ilmi seuraavasta taulukosta ja pyrkivät samalla vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen miten eettinen johtaminen toteutuu organisaatiossa ja millaisia vaikutuksia eettisellä johtamisella on työyhteisössä ja organisaatiossa.

Taulukko 2. Yhteenveto eettisen johtamisen toteutumisesta ja sen vaikutuksista työyhteisöön.

<b>Eettisen johtamisen toteutuminen ja sen vaikutukset organisaatiossa</b>	
<b>Rekrytointi- ja perehdytysvaiheeseen panostus</b>	Työntekijät pystytään sitouttamaan tehokkaammin ja saamaan osaksi yhteistä kulttuuria heti työsuhteen alusta, kun eettisyyteen panostetaan jo rekrytointivaiheesta lähtien.
<b>Rakennetun ja toteutuneen eettisyyden yhteneväisyys</b>	Viestinnän, sisäisten materiaalien ja ulkoisten mielikuvien tulee vastata toisiaan, jotta henkilöstö kokee eettisyyden toteutuvan organisaatiossa aidosti.
<b>Yhteiskunnallinen merkittävyys</b>	Organisaation täysvaltaisen eettisyyden nähtiin toteutuvan yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta.
<b>Urapolkujen kehittäminen</b>	Koulutus-, oppimis- ja kehitysmahdollisuuksien toteutumiseksi toivottiin selvempiä ja tarkempia linjauksia.
<b>Vapaaehtoiset ja moraaliset velvollisuudet</b>	Yhteiskunnallisesti merkittävät yritysvastuun alaiset hankkeet ja henkilöstöetuudet toteutuivat ja vahvistivat organisaation eettisyyttä.
<b>Monimuotoisuustyö</b>	Diversiteettikysymysten, kuten sukupuolen, etnisyyden ja iän korostaminen nähtiin menestyksellisen eettisyyden taustalla.
<b>Yksilöiden elämäntilanteiden huomioiminen</b>	Vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen sekä yksilöllinen elämäntilanteiden huomioiminen toteutuivat henkilöstön keskuudessa.
<b>Innovatiivisuus, luovuus ja ryhmäoppiminen</b>	Näiden kasvattamiseen on pystytty vaikuttamaan kulttuuriperiaatteita luomalla ja näiden nähtiinkin olevan asiantuntijayhteisön keskiössä.
<b>Henkilökohtainen moraalinen ja yhteisöllisyys</b>	Henkilöstön henkilökohtaisen moraalin ja yhteisöllisyyden nähtiin kohentuneen organisatorisen puheen ja keskeisten teemojen myötä.
<b>Syrjimättömyys ja yhdenvertaisuus</b>	Toteutui organisaatiossa erityisesti monimuotoisuustyön kautta ja auttoi työntekijöitä olemaan yksilöitä työyhteisössä.
<b>Johdon esimerkki</b>	Eettisyyden vieminen puheesta arjen konkretiaan miellettiin yhdeksi tärkeimmäksi eettisen toiminnan mahdollistajaksi.



## 5.2 Organisaatiositoutuminen ja eettisestä johtamisesta nousseiden tekijöiden vaikutukset sitoutumiseen

Organisaatiositoutuminen miellettiin kaikkien haastateltavien keskuudessa olennaiseksi ja ratkaisevaksi asiaksi, jolla pystytään kasvattamaan myös oman työn merkitystä ja arvostamaan lujemmin omaa tekemistä. Haastateltavien mietteistä tulee myös ilmi, että organisaatiositoutumisella pystytään luomaan ja mahdollistamaan vahvemmin organisaation sisäisiä urapolkuja. Organisaatiositoutumisella voidaan vaikuttaa myös suoraan yrityksen menestystekijöihin, koska sitoutunut henkilöstö on merkittävä tekijä organisaation menestymisen taustalla. Yleisesti nähtiin, että aidosti organisaatioon sitoutunut henkilöstö saa enemmän aikaa eli on tehokkaampi ja suorituskykyisempi sekä näin arvokkaampi ja hyödyllisempi koko työyhteisölleen ja saa omasta työstä sekä sen merkityksestä vahvempaa tyydytystä. (Benkhoff, 1997; Meyer & Allen, 1997.)

*”Tuntuu aika vieraalta, että tekisin työtä tai pysyisin organisaatiossa, jos en aidosti olisi sitoutunut työskentelemään yrityksen parissa.” [Asiantuntija 3]*

*”Sitoutuminen auttaa kantamaan hankalien tilanteiden yli ja se vähentää sitä manageeraamisen tarvetta. Jos on sitoutunut porukka, niin ne tekevät itse parempia päätöksiä ja haluavat tehdä näitä päätöksiä, kantavat vastuun näistä päätöksistä ja tekevät vastuullisesti itseohjautuvaa työtä. Ihmiset myös ajattelee organisaatioon liittyviä asioita enemmän ja haluavat antaa sillä omalla panoksellaan enemmän, jos he ovat aidosti sitoutuneita.” [Esimies 2]*

*”Voidaan nähdä, että työntekijä on yhtä sitoutunut organisaatioon kuin työnantajaorganisaatio on sitoutunut työntekijään. Kun huomasin, että muhun Digialla panostettiin ja mun taitoja haluttiin jatkokouluttaa, niin tuli sellainen sitoutunut fiilis, että haluan ehdottomasti myös itse antaa Digialle.” [Asiantuntija 1]*

Kaikkien haastateltavien kohdalla organisaatiositoutumisen yhteydessä nousi samoja teemoja ja tekijöitä, kun eettisen johtamisenkin kontekstissa. Tiivistettynä keskeisimmiksi tekijöiksi nousivat mielekkäät ja haastavat työtehtävät, kehitys- ja koulutusmahdollisuudet,

arvostus ja kuulluksi tuleminen, työyhteisö ja työkuulttuuri, työn ja vapaa-ajan tasapainoinen yhteensovittaminen, organisaatioon identifioituminen ja ylpeyden tunne, hyvä johtaminen ja eettinen esimiestyö sekä työn laajempi yhteiskunnallinen merkityksellisyys. Seuraavaksi käydään läpi kaikkia organisaatiositoutumiseen vaikuttavia ja haastatteluaineistossa ilmenneitä eettisestä johtamisesta nousseita tekijöitä.

### ***Mielekkäät ja haastavat työtehtävät***

Lähes kaikki haastateltavat nostivat ensimmäiseksi sitoutumiseen liittyväksi seikaksi tarpeeksi haastavat, mielekkäät ja kehittävät työtehtävät, joiden myötä oman työn tarkoituksellisuuden havaittiin kasvavan ja täten myös sitoutumisen syvenevän. Työlle ja organisaatiolle omistautuminen koettiin mutkattommaksi, kun työn ydin oli kunnossa eikä työn ja uran jatkuvuudesta täytynyt kantaa huolta. Digian suuren koon myötä koettiin, että talo pystyy tarjoamaan erilaisen ja monipuolisen sisällön omaavia työtehtäviä, mutta näitä ei kuitenkaan osata tuoda aina selvästi esille. Useampi haastateltava toi esille myös työtehtävien merkityksellisyyden tarpeen eettisten ja vastuullisten hankkeiden kautta. Työn mielekkyys ja tunteisiin pohjautuva sitoutuminen korostuivat aidosti merkityksellisten työtehtävien ja hankkeiden myötä. Työnantajaorganisaation tulisi pitää työtehtävät tarkoituksenmukaisina, jotta työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon toivotulla tavalla. (Benkhoff, 1997.) Mielekkäiden työtehtävien koettiin kartuttavan myös ammattitaitoa ja osaamisen kehittämistä.

*”Yhtenä tärkeimpänä tekijänä mulla vaikuttaa sitoutumiseen henkilökohtaisella tasolla tarpeeksi mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät.” [Asiantuntija 1]*

*”Jos työtehtävät alkavat tuntua puuduttavilta ja mielenkiinnottomilta, niin se sitoutuminen tipahtaa helposti kokonaan.” [Esimies 1]*

Haastatteluaineiston pohjalta kävi ilmi, että jos työnantajaorganisaatio ei osaa tuoda tarpeeksi selvästi esille organisaation sisällä olevia vaihtoehtoisia työtehtäviä tai pysty tarjoamaan vaihtoehtoisia ja kehitettäviä työtehtäviä sekä tarjolla olevia urapolkuja saattaa organisaatio menettää työntekijän toisaalle. Kun työntekijä ei näe mahdollisuuksiaan kehittyä talon sisällä se pyrkii etsimään vaihtoehtoisia mahdollisuuksia muualta ja työntekijästä joudutaan luopumaan vain mahdollisuuksien tarjoamisen puutteellisen esillepanon vuoksi. Tarpeeksi haastavien ja mieleisten työtehtävien tarjoamisen ja talon sisällä olevien vaihtoehtoisten mahdollisuuksien esille tuomisen avulla Digia pystyisi sitouttamaan työntekijänsä paremmin organisaatioon ja pitämään asiantuntijat kantavana pääomanaan. Suurin syy siihen, miksi työntekijät valitsivat pysyä organisaatiossa oli juuri Digialla tarjotut mielekkäät työtehtävät, joiden vuoksi ainakaan toistaiseksi ei ollut tarvetta etsiä uutta työpaikkaa tai tarttua kilpailijoiden työtarjouksiin.

*”Eri yksiköiden tarjonta pitäisi tuoda myös enemmän sekä paremmin näkyville, jotta talon sisällä pystyttäisiin mahdollistamaan uusien asioiden oppiminen ja yksilöiden pitäisi tunnistaa paremmin omia vahvuuksiaan ja kehitystarpeitaan, jotta heitä pystyttäisiin kouluttamaan vielä enemmän.” [Johto 2]*

*”Tällä hetkellä mut saa pysymään organisaatiossa hyvin mielenkiintoiset ja mielekkäät työtehtävät. Mun sitoutuminen tulee nyt täysin siitä työn sisällöstä eikä työyhteisöstä, jonka toteutumisessa on puutteita.” [Esimies 2]*

### ***Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet***

Kaikki haastateltavat mainitsivat keskeisiksi organisaatiositoutumiseen liittyviksi tekijöiksi kehitys- ja koulutusmahdollisuudet, joita voi kutsua myös urapoluiksi. Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien kohdalla koettiin tärkeäksi paitsi oman urapolun luominen ja kehittyminen omissa ammatillisissa tehtävissä, myös mahdollisuudet yksiköiden väliseen vahvempaan yhteistyöhön ja liikkuvuuteen, jotta pystyttäisiin kehittämään yhteisönä, oppimaan toisenlaisia toimintatapoja ja saataisiin uusia sekä tuoreita näkökulmia. Tässä

yhteydessä jatkuvan oppimisen periaate sekä omien kykyjen ja ajattelumallien eteenpäin jalostaminen osoittautuivat painaviksi tekijöiksi.

*”Yksiköiden välinen yhteisyö on vielä hyvinkin harvinaista eli me tehdään omissa yksiköissä hommia ja suhteellisen vähän sitten hypätään muihin hommiin. Mun mielestä olisi tärkeää ja kehittävää, että pystyisi tekemään välillä muille yksiköille tai miksei organisaatioillekin hommia tai ainakin yhteistyötä, joka sitten kehittäisi sitä omaa osaamista. Näkisi enemmän kuinka asiat muualla tehdään ja saisi näin laajempaa perspektiiviä. Digikontekstissa olisi myös tärkeää nähdä miten asioita muualla tehdään, jotta pystyttäisiin kyseenalaistamaan omia toimintamalleja ja kehittämään ja tehostamaan näin sitä omaa ammattitaitoa ja osaamista.”*  
[Asiantuntija 2]

Urapolkujen ja koulutusten kehittäminen on haastateltavien mukaan sitoutumisen taustalla vaikuttava välttämätön tekijä missä haastateltavat, etenkin asiantuntijoiden ja esimiesten keskuudessa, näkevät vielä paljon kehitettävää. Moni haastateltava huomasi, että optimoidut kehitys- ja koulutusmahdollisuudet sekä urapolkujen korostaminen auttaisi vahvistamaan sitoutumista erityisesti uusien työntekijöiden suhteen jo työsuhteen alusta asti. Sitoutumista pystyttäisiinkin tehostamaan, kun siihen panostettaisiin jo rekrytointiprosessista perehdytysvaiheen kautta aina urapolkujen luomiseen. (Pascale, 1985.) Koulutuksia tulisi monen työntekijän mukaan järjestää Digian toimesta enemmän ulkoisia kouluttajia hyödyntäen. Organisaation sisäisillä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksilla pystyttäisiin ammentamaan paitsi henkilöstön henkilökohtaiseen osaamispääomaan, niin myös koko organisaatiota hyödyttävään asiantuntemuksen lisääntymiseen. Organisaatiositoutumiseen pystytäänkin merkittävästi vaikuttamaan organisaatioissa tapahtuvien koulutusprosessien ja -mahdollisuuksien toteuttamisella. Kollegoilta, esimiehiltä sekä johdolta saatu tuki, ohjeistus ja palaute oppimis- sekä koulutustilanteissa on myös läheisesti sidoksissa sitoutumiseen. (Meyer & Allen, 1997; Bartlett, 2001.)

Kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien yhteydessä tärkeänä nähtiin myös mahdollisuus olla mukana kehittämässä organisaation toimintaa ja toimialan alati muuttuvaa sekä kehittyvää luonnetta. Rohkeiden, kehittävien ja merkityksellisten projektien avulla Digia pystyy sitouttamaan asiantuntijat pitkäaikaiseksi pääomakseen kilpailijoille menetyksen sijaan. Toimialan kehityksessä mukana olemisen mahdollistaminen luo alalle omistautuneisiin asiantuntijoihin vahvempaa sitoutumista. Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä toimialan kehittymisen myötä tarjoaakin henkilöstölle toisenlaisen kehitysmahdollisuuden.

### ***Individualistinen arvostus ja kuulluksi tuleminen***

Merkittäväksi organisaatiositoutumisen elementiksi koettiin, että pystyy kokemaan itsensä organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi ja omaa osaamista sekä ammattitaitoa arvostetaan. Yhtä tärkeäksi nousi kuulluksi tulemisen tarve sekä omien ajatusten ja ideoiden esille tuomisen mahdollisuus. Sitoutumisen suhteen tärkeään rooliin arvostuksessa ja kuulluksi tulemisessa linkittyi työyhteisössä olonsa kotoisaksi tunteminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Erityisesti asiantuntija työssä merkittäviksi tekijöiksi kohosivat työnantajan arvostus yksilöä ja henkilökohtaista työpanosta kohtaan. Individualistiseen arvostukseen liittyy vahvasti myös henkilökohtaisten arvojen saumaton yhtenäisyys organisaation arvojen ja päämäärien kanssa. Yhteisten arvojen kautta pystytään kasvattamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka luo myös vahvempaa kuulluksi tulemisen tunnetta.

*”Kun olin tehnyt muutaman vuoden samoja hommia niin alkoi tulla sellainen olo, että tarvitsisi päästä kehittämään taitojaan ja Digialta tarjottiin tällöin mahdollisuutta päästä mukaan työkiertoon ja tuli juuri tässä asiassa kuulluksi, niin tuli taas sitoutuneempi fiilis” [Asiantuntija 1]*

*”Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja tukeminen on myös vuosien mittaan parantunut ja syventänyt omaa sitoutumista.” [Asiantuntija 2]*

### ***Työyhteisö ja yhteinen kulttuuri***

Työyhteisöllä ja yhteisellä kulttuurilla nähtiin olevan haastateltavien keskuudessa vahvasti vaikutusta omaan työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen ja sitä kautta myös lujempaan sitoutumiseen. Työyhteisön tasa-arvoinen ja kollektiivinen toimivuus olivat haastatteluaineiston pohjalta nousseita keskeisiä sitoutumista muokkaavia tekijöitä. Haastateltavista suurimman osan sitoutuminen on työsuhteen aikana syventynyt juuri Digialla viime vuosina oikeaan suuntaan toteutettujen ja nostettujen työyhteisön eettisten arvojen ja kulttuurisen ilmapiirin kehittämisen kautta. Työyhteisön ja yhteisen kulttuurin toteutumisen suhteen kaikista haastatteluista ilmeni johdon ja esimiesten roolimallien merkittävyys, jonka koettiin toteutuvan Digialla yksikkökohtaisesti.

Digialla koettiin, että työyhteisön tiiviys ja toimivuus toteutuu jokaisessa yksikössä yllättävän hyvin, mutta koko Digian laajuisen yhteisen kulttuurin koettiin olevan vielä osittain niukkaa ja vajavaista. Työtehtävien mielekkyyden ohella työyhteisön oikeudenmukaisuutta, osallistavuutta ja toimivuutta kuvailtiin ratkaisevammaksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Sitoutumisen taustalle nousee usein yksilöiden tarve kuulua osaksi ryhmää ja se vaikuttaa positiivisesti yksilöiden itsetuntoon. Kun organisaatio kohtelee työntekijöitään täysivaltaisina ja tasavertaisina jäseninä sitoutuu työntekijät organisaatioon todennäköisemmin ja vahvemmin. Johdolla ja esimiehillä on hyvin merkittävä rooli organisaation ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja yhteisen kulttuurin rakentajina. (Benkhoff, 1997.) Tärkeiksi työyhteisön viihtyvyyden ja sujuvuuden taustatekijöiksi mainittiin rehellinen, vahva ja suoraselkäinen suorittaminen ja asenne työtä kohtaan. Työtovereita haluttiin pystyä tukemaan sekä auttamaan ja työyhteisöltä toivottiin saavan tukea myös omaan tekemiseen.

*”Mut saa sitoutumaan ehdottomasti se työyhteisö ja porukka kenen kanssa tekee töitä, koska se on äärimmäisen tärkeä ja arvokas ja sen myötä voi saada tukea, oppeja ja kehittyä itseään viisaampien seurassa.” [Asiantuntija 1]*

*”Mut saa sitoutumaan kollegat, joilta oppii ja joiden kanssa on hyvä henki, mikä sallii erilaisuuden ja katsoo enemmän ihmisiä vahvuuksien kautta kuin heikkouksia tuijottamalla.” [Johto 1]*

### ***Työn ja vapaa-ajan tasapainoinen toteutuminen***

Kaikkien haastateltavien mukaan yksi eettisen johtamisen tärkeimmistä elementeistä työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen ja tasapainoinen toteutuminen luonnistuu ja sujuu Digialla erittäin hyvin. Haastateltavien keskuudessa keuhuttiin myös työterveyshuollon suhteen todella toimivia ja hyviä prosesseja. Jos Digialla työntekijä kokee esimerkiksi masennusta tai työuupumusta tarjoaa organisaatio henkilöstölleen vuoden maksutonta terapiaa. Kun henkilö palaa masennuksen jälkeiseltä sairauslomalta takaisin töihin pystyy hän palaamaan lyhyemmällä työpäivällä saaden työstään kuitenkin täyden korvauksen, jolloin taataan henkilön turvallinen siirtyminen takaisin työelämään eikä yksilö menetä palkkaansa tilanteesta johtuen.

Digia koettiin myös hyvin joustavaksi työnantajaksi, koska sen nähtiin ottavan hyvin huomioon työntekijöidensä henkilökohtaiset menot ja tarpeet, niin että muun muassa lomat pyritään aina järjestämään työntekijän eduksi. Digian työsuhde-edut, kuten lastenhoitopalvelu ja hammashoito koettiin sitoutumista lisääviksi elementeiksi. Kun työntekijät kokivat organisaation panostavat työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen ja henkilökohtaisten menojen suhteen joustamiseen kasvoi myös heidän oma halunsa panostaa ja joustaa myös organisaation tarpeiden suhteen. Täten myös työntekijöiden affektiivinen eli tunteisiin pohjautuva sitoutuminen vahvistuu ja työntekijä uhraa vapaaehtoisesti omia resurssejaan organisaation hyväksi. (Meyer & Allen, 1991.)

### ***Organisaatioon identifioituminen ja ylpeyden tunne***

Monelle haastateltavalle oli hyvin tärkeää voida kokea ylpeyttä omasta organisaatiostaan ja siitä, että he työskentelevät juuri Digialla. Tämän nähtiin vaikuttavan vahvasti sitoutumisen kasvamiseen ja sen lujittumiseen organisaatioon identifioitumisen seurauksena. Organisaatiota kohtaan koettu ylpeys nousi puheessa selvästi esille eettisen johtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden tekijöistä. Monet haastateltavat mainitsivat halun ja tarpeen olla rakentamassa tulevaisuuden toimialaa sekä olla vaikuttamassa koko yhteiskuntaa hyödyttävien projektien ja hankkeiden myötä. Tässä nousikin esille tarve merkitykselliseen työhön, jonka vaikutuksen ulottuisivat laajemmalle organisaation ulkopuolelle ja sen avulla pystyttäisiin edistämään yhteiskunnallisesti merkityksellisiä asioita. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet Digialla olevan vahvaa organisaatio- ja työntekijäidentiteettiä, jonka takia organisaatioon identifioituminen jäi uupumaan ja sitoutuminenkin jäi tällöin hauraaksi.

*”Mulle sitoutumisessa on tärkeää vahva organisaatiokulttuuri ja organisaatio- ja työntekijäidentiteetti. Näitä ei Digialla kuitenkaan lainkaan ole johtuen mahdollisesti monista isoista yrityskaupoista ja sen luomasta nopeasta kasvusta.”*  
[Esimies 2]

Suurimmalle osalle haastateltavista kohdeorganisaatio, Digia, ei ollut työsuhteen alussa kovinkaan tuttu ja se koettiin alkuun suhteellisen mauttomana, hajuttomana ja värittömänä organisaationa. Lähes kaikkien haastateltavien kuva organisaatiosta oli kuitenkin työsuhteen aikana muuttunut positiivisempaan suuntaan, viime vuosien aikana tehtyjen eettisyyden ja vastuullisuuden kulttuuri-identiteettiin linkittyvien kehitys- ja edistysaskelien myötä. Tämä vaikutti suurimmalla osalla haastateltavista ylpeyden tunteeseen sekä myös suoraan organisaatiositoutumiseen, jonka nähtiin vahvistuneen työsuhteen aikana. Tähän vaikuttavia tekijöitä oli juuri eettisen johtamisen peruselementit, kuten koulutus, jatkuva oppiminen ja monimuotoisemman sekä oikeudenmukaisemman



organisaatiokulttuurin luominen. Kaikkien haastateltavien kohdalla organisaatiositoutuminen ei kuitenkaan ollut vahvistunut työsuhteen myötä ja tähän isoimpina syinä nähtiin organisaatiokulttuurin puutteellinen toteutuminen, organisaation vajavainen yhtenäisyys ja aidon välittämisen puute. Näissä tilanteissa organisaatiota kohtaan koettu identifioituminen ja ylpeyden tunne jäivät vaillinaisiksi.

*”Itselle on tullut sellainen olo, että muut Digilaiset ei ole kauhean sitoutuneita siihen omaan tekemiseensä. Olen aiemmin työskennellyt todella sitoutuneissa tiimeissä ja yksiköissä ja meillä Digialla sellaista yhteistä kulttuuria sekä tahtotilaa yhteiseen kehittämiseen ei saman lailla näy. Vaikka on itse yrittänyt viedä näitä seikkoja eteenpäin, niin tuntuu ettei muut innostu lähtemään mukaan, joka syö ja vähentää sitä omaakin sitoutumista. Luulisi, että innostuneen ja kannustavan energian ja ympäristön pitäisi ruokkia niitä poikkeuksellisia suorituksia ja vahvempaa sitoutumista. Digian kulttuuri ei yleisesti mielestäni tunnu ruokkivan niitä poikkeuksellisiin suorituksiin tähtääviä tavoitteita, joilla voitaisiin saavuttaa jotain uskomatonta. Työsuojelu ja tuntiseuranta saattaa tässä jättää alleen sen innostuneisuuden, minkä takia tähän tulisikin löytää joku järkevä tasapaino.”*  
[Esimies 2]

*”Digialla me ollaan myös kokoelma monenlaisia ohjelmistoalan osaajia, jotka tekee kaikenlaista, mikä ei kuitenkaan kauheasti ollenkaan liity toistensa tekemiseen tai toisiinsa, joka ei ainakaan edistä sitä yhteisen kulttuurin luomista.”*  
[Asiantuntija 2]

### **Hyvä johtaminen ja eettinen esimiestyö**

Osa haastateltavista koki, että esimiestyöhön on panostettu viime vuosien aikana aiempaa enemmän, jonka vuoksi heidän oma sitoutuminen organisaatiota ja työtä kohtaan on kasvanut. Roolimalleilla ja esimerkin voimalla nähtiinkin olevan hyvin ratkaiseva vaikutus omaan tekemiseen ja suorittamiseen sekä vahvempaan organisaatiositoutumiseen. Johdolla on kyky puuttua haasteisiin sekä ongelmiin kustannustehokkaasti, jolloin työntekijät pystyvät omaksumaan mahdollisia uusia ajattelu- ja työskentelytapoja. Haastateltavat kokivat, että johdon on toteutettava uusia toimintamalleja ja

organisaatiokulttuuria johdonmukaisesti, hyvinvointia vaalivasti ja osallistavasti, jolloin koko henkilöstö saataisiin mukaan ja työntekijöitä pystyttäisiin motivoimaan vahvempaan sitoutumiseen. (Buchanan, 1974; Tucker, 2017.)

Digialla käyttöön otettu ja siihen panostettu vaikuttava esimiestyö eli johtamisen koulutusohjelma on saanut johdon mukaan äärimmäisen hyvää palautetta ja alaisten suunnalta kuultiin, kuinka esimiesten ote johtamiseen on koulutusten myötä muuttunut eettisempään, valmentavampaan, kuuntelevampaan ja läsnä olevampaan suuntaan, mikä on saanut henkilöstöä sitoutumaan syvemmin organisaatioon ja yhteiseen tekemiseen. Johtajien rooli päivittäisen arkipäiväisen toiminnan mahdollistajina, muutoksen edistäjinä ja viestinnän luojina sekä jalkauttajina on ilmeinen pitkäaikaisen ja kauaskantoisen sitouttamisen saavuttamiseksi (Tucker, 2017). Haastatteluaineiston pohjalta tähän ollaan pystytty Digialla puuttumaan viimeisten vuosien aikana aiempaa paremmin, mutta moni toivoi puheen lisäksi enemmän konkreettisia tekoja.

*”Mikä mut pitää täällä on erityisesti mun loistava esimies, joka saa sitten ikävämmänkin projektin tuntumaan helposti mielenkiintoiselta. Yksittäiset esimiehet saattaa hoitaa hommaa meillä tosi hyvin, mutta tämäkin voi olla hyvin marginaalista.” [Asiantuntija 3]*

*”Mulla on tosi hyvä tilanne esimiehen kanssa, mutta yleisesti se ei kuitenkaan aina näin mene. Tiedän myös miten tuo esimiestyö toteutuu yleisesti meillä, muissa yksiköissä ja muissa toimistoissa, ja ei se kyllä aina oo näihin eettisyyden arvoihin täsmäävää. Meillä on ollut ajan saatossa aivan kamalan huonoja esimiehiä ja kaikenlaista on tullut nähtyä. Nämä asiat on onneksi kuitenkin nykyään parantuneet paljonkin.” [Asiantuntija 2]*

### **Työn laajempi yhteiskunnallinen merkityksellisyys**

Monen haastateltavan puheesta nousi sitoutumisenkin kontekstissa vahvasti keskiöön oman työn tarkoitus yhteiskunnalliseen merkityksellisyteen tähtäävän organisaation

myötä. Sitoutumisen taustalle nouseekin nyky-yhteiskunnan keskuudessa tarve olla avuksi muille ihmisille sekä tarve olla hyödyksi yhteiskunnallisella tasolla (Hult, 2005). Tähän liitettiin usein myös omien ja organisaation arvojen kohtaamisen oleellisuus. Yrityksen arvomaailman ja eettisten periaatteiden nähtiin olevan yrityksen tarkoituksen ja tavoitteiden taustalla. Näiden tavoitteiden ja pitkäjänteisemmän tarkoituksen ymmärrettiin haastateltavien mukaan edistävän yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita. Omien ja organisaation arvojen yhteneväisyyden tärkeys tunnistettiin myös jokaisen haastateltavan puheesta.

*”Yrityksen arvoissa saisi ja tulisikin olla yhteiskunnallisen vaikuttamisen aspekti, moderniuuden fiilis ja edelläkävijä ajattelu juuri sen merkityksellisyyden, eettisyyden ja vastuullisuuden myötä.” [Asiantuntija 1]*

*”Oma sitoutuminen lähtee itsellä merkityksen kautta. Tärkeänä tekijänä on se halu rakentaa jotain suurempaa ja muutos asioiden parantamiseksi on yksi tärkeä seikka siellä sitoutumisen taustalla.” [Johto 1]*

*”Nostan vielä sen, että mitä se yritys tekee ja minkälaisia yhteiskunnallisia tavoitteita se edustaa on tosi paljon vaikutusta omaan sitoutumiseen. Tärkeää on, että niistä tavoitteista löytyisi jotain mikä olisi yhteiskunnallisesti sitä itse yritystä suurempaa ja merkityksellisempää.” [Esimies 1]*

Johdon vetämällä ja henkilöstön tasolle toimeenpanemalla yhteiskunnallisesti eettisellä ja vastuullisella visiolla ja missiolla saadaan henkilöstöä inspiroitumaan yhteiseen tekemiseen sekä sitoutumaan innovatiiviseen yhteiskunnalliseen käyttäytymiseen (Maak ja muut, 2016). Laajempi yhteiskunnallisen vision ja mission tarve sitouttamisen ja yhteisöllisyyden kasvattamiseksi mainittiin haastateltavien suunnalta korvaamattomaksi seikaksi Digiankin tapauksessa. Tähän toivottiin Digialta vankempaa omistautumista ja yhteiskunnallisesti merkittävän vision ja mission määrittelemistä ja täsmentämistä. Näiden organisaation ulospäin ulottuvien yhteiskunnallisten tavoitteiden koettiin vaikuttavan vahvasti myös

parantuneeseen organisaatiositoutumiseen ja tiiviimpään sekä eheämpään yhteisöllisyyteen ja organisaatiokulttuuriin.

*”Omaan sitoutumiseeni vaikuttaa vahvasti organisaation yhteinen missio ja visio, mutta Digialla meillä ei ole sitä yhteistä johtotähteä mitä me yhteisönä jahdattaisiin. Sitoutumisen taustalla ja sen vahvistamiseksi on mielestäni aina oltava jokin visio ja missio, mihin voi sitoutua ja lähteä viemään eteenpäin tätä yhteistä merkityksellistä tavoitetta, mutta tämä meillä Digialta puuttuu.” [Esimies 2]*

Kaikki haastateltavat kokivat eettisen johtamisen tekijöiden ja käytäntöjen vaikuttavan omaan organisaatiositoutumiseen positiivisesti ja vahvistavasti. Monet kokivat olevansa sitoutuneempia organisaatioon, koska eettiset asiat ollaan otettu asialistalle ja edistettävien teemojen joukkoon. Voidaan siis todeta, että kun organisaatioidentiteetti noudattaa eettisiä periaatteita ja toimintamalleja työntekijät samaistuvat ja sen myötä myös sitoutuvat organisaatioon vilpittömämmin (Verbos ja muut, 2007). Eettisen johtamisen nähtiin haastateltavien mielestä vaikuttavan koko organisaation ilmapiiriin, jolla on vahvistava vaikutus työntekijöiden tunteisiin pohjautuvaan sitoutumiseen, jonka seurauksena myös vaihtuvuus vähenee. Nykypäivänä sosiaalinen vastuullisuus ja eettisyys kun on noussut organisaatioita määrittäväksi tekijäksi. (Demirtas & Akdogan, 2015.)

*”On hyvinkin toiveikas ja odottavainen olo sen suhteen, että nämä eettiset arvot tullaan oikeasti lunastamaan ja ottamaan sinne arjen toimintatapoihin. Voisin sanoa, että tieto näiden asioiden edistämisestä saa mut jo sitoutumaan paremmin jatkoa ajatellen. Vaikka konkretian kanssa ollaan vielä lähtöpisteessä, niin tahtotila löytyy, joka luo vahvempaa uskon Digiaan.” [Asiantuntija 1]*

*”Senhän [eettisen johtamisen] tulisi olla meille kilpailutekijä, joilla saataisiin henkilöstö pysymään organisaatiossa ja asiakkaita houkuteltua ostamaan ne projektit juuri meiltä.” [Esimies 1]*

Työntekijöiden mielestä Digia pystyisi parantamaan organisaatiositoutumista pitkälläkin aikavälillä nimenomaan eettisyyden ja vastuullisuuden konkreettisella strategialla.

kirjoittamisella ja sieltä johdolta asti koko henkilöstön toimintaan sekä arkeen jalkauttamisella. Myös työyhteisöön ja organisaatioilmapiiriin toivottiin vielä selkeämpiä linjauksia, jotta ne voisivat vielä toimivimpina sitouttaa henkilöstä yhteisiin tavoitteisiin. Näiden tekijöiden toteutuessa henkilöstö kokisi vahvempaa turvallisuuden tunnetta ja näkisi enemmän ylpeyden aiheita olla töissä juuri Digialla, jolloin myös työn merkityksellisyys kasvaisi. Kehittämiskohteissa mainittiin myös palkan merkitys sekä yleisen palkitsemisen tärkeys.

*”Palkkoja voisi tarkastaa muulloinkin kun silloin, kun työntekijä on saanut työtarjouksen kilpailijalta. Rahallinen palkitseminen arjessa voisi olla siis vähän yleisempää. Digian tulos on ollut viime vuosina todella hyvä ja olisi palkitsevaa, että se valuisi myös sinne henkilöstölle asti. Muu aineeton ja aineellinen palkitseminen ovat toki tässä myös suuressa roolissa.” [Asiantuntija 2]*

Avoimuudella, läpinäkyvällä viestinnällä, johtajien ja johtamisen esimerkin parantamisella ja tehostamisella sekä työntekijöiden osallistamisella prosessien kehittämiseen ja päätöksentekoon pystyttäisiin parantamaan huomattavasti organisaatiositoutumista. Henkilöstö tahtoi, että se otettaisiin aktiivisesti mukaan prosessien toteuttamiseen ja päätöksentekoon pelkän muodollisen kuuntelemisen sijaan. Myös organisaatiositoutumisen kehittämiskohteiden kohdalla jälleen kerran merkittäväksi seikaksi nousi toiveet organisaation kannanotoista yhteiskunnallisiin kysymyksiin sekä organisaation panostaminen yhteiskunnallisesti merkitykselliseen työhön, joka loisi myös yksilöiden työhön tarkoituksenmukaisuutta. Nykypäivänä henkilöstön keskuudessa hyvin tärkeiksi tekijöiksi nousee Digian ulkoisen mielikuvan vahvistaminen, yhteiskunnallisten hankkeiden lisääminen ja yhteiskunnallisesti vahvemmat kannanotot, joilla on suora vaikutus yksilöiden vankempaan sitoutumiseen.

*”Mun mielestä sitouttamisen parantamisessa kaikkein tärkeintä on avoimuuden ilmapiirin kehittäminen ja osallistava kulttuuri, jossa jokainen työntekijä pystyy sanomaan mielipiteensä ja näkemyksensä ilman, että siitä leimataan tai*

*tuomitaan. Ja uskalletaan avoimesti sanoa, että mikä on ok ja mikä ei ole ok ihan kollegalta kollegalle sekä alais- esimissuhteessa.” [Johto 1]*

*Asiat on asioita ja niihin voidaan puuttua, mutta se että yksittäisiltä ihmisiltä laitetaan henkilökohtaisesti pää pantiksi on itselle hyvin pysäyttävä ja herättelevä kokemus sen suhteen mitä kaikkea olisi vielä kulttuurin saralla kehitettävä, jotta eettisyys ja sen kautta tapahtuva sitouttaminen saataisiin toimimaan. [Esimies 1]*

*”Digia voisi ottaa enemmän kantaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Usein näkee Digian suorilla kilpailijoilla olevan nämä asiat paljon enemmän esillä ja niihin ollaan kilpailijoiden toimesta otettukin edelläkävijän roolia yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi merkittävien sponsorointien tai lahjoitusten muodossa.” [Asiantuntija 3]*

*”Olisi tärkeää, että olisi joku ulospäin viestittävä tavoite, johon henkilöstö voisi yhdessä sitoutua ja jonka puolesta voitaisiin yhdessä tehdä työtä. Että olisi joku pohjantähti, jota voisimme yhteisönä seurata ja näin sitoutua yhteiskunnallisesti merkittävän tavoitteen lisäksi myös toisiimme tiukemmin. Keskiöön pitäisi nostaa se mitä me yritetään maailmassa saada aikaan, jos me ajatellaan oma merkityksemme vain itsemme kautta niin kuinka merkityksellistä se sitten onkaan. Yksilön merkityksellisyyden kokeminen tulee juuri sieltä laajemman yhteiskunnallisen merkityksellisyyden löytämisestä, mikä toistaiseksi Digialta uupuu. On vaikeaa nähdä sitä kulttuuria itsetarkoituksena, jos meillä ei ole mitään yhteistä päämäärää.” [Esimies 2]*

Organisaatiositouttamisen kehittämisen suhteen johdon näkemyksissä nousi esille useita eettisen johtamisen tekijöitä. Oleellisiksi tekijöiksi havaittiin jatkuvan oppimisen, koulutuksien, urapolkujen ja merkityksellisyyden mahdollistaminen henkilöstölle. Johdon mielestä esimiesten tulisi pystyä luopumaan omista huipputekijöistään ja henkilöstöä tulisi levittää laajemmalle taloon, jotta eri yksiköiden välistä yhteistyötä pystyisi parantamaan. Näin saataisiin kehitettyä myös yhtenäisempää organisaatiokulttuuria sekä avarrettua ihmisten näkemyksiä ja sen myötä sitoutettua henkilöstöä syvemmin. Erilaisten kehittymis- ja oppimismahdollisuuksien parantamisen myötä voitaisiin myös vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen. Johto näkee tärkeäksi myös eettisyyden ja vastuullisuuden teemojen kirkastamisen sekä näiden kulmien löytämisen. Kehittämällä mielenkiintoisia työtehtäviä

kiinnostavien projektien ja asiakkuuksien sekä rohkaisevien esimiesten ja prosessien avulla pystytään parantamaan laajemmin sitoutumisen luonnetta.

*”Meidän tavoitteena olisi olla koko organisaation kattava oppimisyhteisö, niin että silloin kun ihmiset kokee sille oppimiselle tarvetta niin meillä olisi niitä oppimisen mahdollisuuksia tarjota ja niitä pystyttäisiin perusteellisesti hyödyntämään.”  
[Johto 1]*

Lopuksi kootaan yhteen organisaatiositoututtamisen teemaan liittyvät nostot ja keskeisimmät organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat eettisestä johtamisesta nousseet tekijät. Nämä tulevat ilmi seuraavan taulukon yhteenvedosta ja auttavat samalla vastaamaan kolmanteen ja viimeiseen tutkimuskysymykseen eli siihen mitkä eettisestä johtamisesta nousseet tekijät vaikuttavat työntekijöiden organisaatiositoutumiseen.

**Taulukko 3.** Yhteenveto Digian henkilöstön organisaatiositoutumiseen vaikuttavista eettisestä johtamisesta nousseista tekijöistä.

<b>Sitoutumiseen vaikuttavia eettisestä johtamisesta nousseja tekijöitä</b>	
<b>Mielekkäät ja haastavat työtehtävät</b>	Sitoutumiseen eniten vaikuttavat tekijä, joka toteutuu parhaiten monipuolisten, antoisien, tarkoituksenmukaisten ja haastavien työtehtävien myötä.
<b>Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet</b>	Urapolkujen, asiantuntemuksen ja tietotaidon kerryttäminen, kehittäminen ja mahdollistaminen.
<b>Arvostus ja kuulluksi tuleminen</b>	Sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi aidosti kuulluksi tuleminen ja arvostuksen tunteet niin yksilönä kuin työntekijänä.
<b>Työyhteisö ja yhteinen kulttuuri</b>	Sitoutumiseen toiseksi eniten vaikuttava tekijä. Keskiöön nousevat työyhteisön tuki, kannustus ja tiimityöskentely sekä kulttuurin luoma kunnioitus, luottamus, läpinäkyvyys ja aitous.
<b>Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen</b>	Organisaation tarjoamien mahdollisuuksien, vapauksien ja panostuksien myötä työntekijän sitoutuminen organisaatiota kohtaan kasvaa.
<b>Identifioituminen ja ylpeys organisaatiosta</b>	Kun organisaation identiteetti koettiin selkeäksi pystyttiin myös vahvemmin identifioitumaan ja kokemaan ylpeyttä organisaatiota kohtaan.
<b>Hyvä johtaminen ja eettinen esimiestyö</b>	Roolimallien ja esimerkkien voimalla nähtiin olevan ratkaiseva vaikutus henkilökohtaisen työpanoksen ja sitoutumisen suhteen.
<b>Yhteiskunnallinen merkityksellisyys</b>	Omalla työllä nähtiin olevan enemmän tarkoitusta ja merkitystä, kun organisaatio pystyi luomaan yhteiskunnallisesti merkittävän vision ja mission.



## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on selvittää sosiaalisen vastuun kentässä toimivan eettisen johtamisen vaikutuksia organisaatioon, henkilöstöön sekä erityisesti organisaatiositoutumiseen Digialaisten keskuudessa. Tutkimus ja sen tavoitteet on suunniteltu ja toteutettu vastaamaan Digialaisten tarpeita. Kohdeorganisaatiosta, Digialta, poimittiin harkinnanvaraisesti seitsemän haastateltavaa, jotka rajattiin työsuhteen laadun, keston sekä aseman mukaan. Tutkimuskysymyksistä keskeisimmäksi nousi se, kuinka eettisen johtamisen tekijät vaikuttavat Digialaisten organisaatiositoutumiseen. Ensisijaisen tutkimuskysymyksen taustalla tutkimusta vahvistivat tutkimuskysymykset siitä, miten eettinen johtaminen organisaatiossa toteutuu ja kuinka se vaikuttaa työyhteisöön ja organisaatioon kokonaisuudessa.

Aiheen molemmat pääteemat ovat hyvin ajankohtaisia, koska vastuullisuuden kentällä merkityksellisyyden, yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden arvot nostavat eettisen johtamisen roolin merkitystä organisaation ja henkilöstön toiminnan sekä organisaatiositoutumisen suhteen. Tutkimuksen ajankohtaisuus pohjautuu Digian motiiveihin ja tahtoon vähentää henkilöstön vaihtuvuutta sitouttamalla heidät hyvän johtamisen, merkityksellisen työnkuvan sekä tasa-arvoisen kohtelun myötä. Digialan osaajista on voimakas kilpailu yhä kovenevassa digitalisaation kentässä, jonka vuoksi ammattilaisista pyritään pitämään hyvää huolta sitouttaen heidät organisaatioon pidemmäksi ajanjaksoksi. Tutkimuksella tähdätään havainnoimaan työntekijöiden aitoja kokemuksia eettisen johtamisen toteutumisesta Digialaisten arjessa ja seuraamaan kuinka nämä eettisen johtamisen eli sosiaalisen vastuun synnyttämät tekijät, elementit ja osa-alueet vaikuttavat sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Kun Digialaisten kokemukset, näkemykset ja toiveet ovat tutkimuksen teemojen osalta tiedossa kyetään esille nousseita huomioita ymmärtämään tehokkaammin. Jatkoa ja tulevaisuutta ajatellen onkin paljon

sujuvampaa tarttua kehityskohteisiin sekä edistää jo toimivia malleja eettisen johtamisen ja sosiaalisen vastuullisuuden keinoin.

Nykypäivänä vastuullisuuden ja eettisyyden tarpeen lisääntyessä onkin erityisen tärkeää kyetä ennakoimaan ja puuttumaan tarpeellisiin sekä tämänhetkisesti korostuviin ongelmakohtiin. Näiden kehittämisen ja uudistamisen myötä pystytään löytämään uusia toimivampia prosesseja ja käytäntöjä, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua eettisyyden, vastuullisuuden ja oikeudenmukaisen johtamisen menetelmin. Teoreettinen viitekehys koostui tutkimuksessa eettisen johtamisen ja organisaatiositoutumisen pääluvuista, jotka ovat myös tutkimuksen läpi kulkevat keskeiset teemat. Tutkimuksessa keskityttiin pääosin organisaation sisäiseen toimintaan ja mukaan haluttiin tuoda laajasti henkilöstöä eri organisaatiotasoilta. Kirjallisen ja teoreettisen viitekehyksen sekä aiempien tutkimusten hyödyntämisen lisäksi toteutettiin empiirinen tutkimus. Tutkimuksen empirian rinnalla pohdittiin ja tarkasteltiin tutkimuksen metodologiaa, menetelmää, aineiston keruutapaa ja analysoitiin haastattelut ja löydetyt havainnot tutkimustuloksia varten. Seuraavaksi esitellään keskeisimmät tutkimustulokset, tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

## **6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset**

Tutkimuksen ensisijaisena tutkimusongelmana on selvittää ja vastata kysymykseen, miten eettinen johtaminen toteutuu ja vaikuttaa työyhteisössä ja organisaatiossa sekä kuinka eettisestä johtamisesta nousseilla tekijöillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatiositoutumiseen. Tutkimus osoittaa, että eettisellä johtamisella ja sen aidolla implementoinnilla organisaation toimintaan ja työyhteisön kulttuuriin voidaan ratkaisevasti vaikuttaa organisaatiositoutumisen vahvistumiseen. Digian henkilöstö näkee, että eettisyyteen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen panostamalla organisaatio pystyy

kasvattamaan henkilöstön sitoutumisastetta, motivaatiota, innovatiivisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Erityisesti tärkeiksi eettisen johtamisen myötä nousseiksi tekijöiksi henkilöstö kokee muun muassa yksilöidyt työtehtävät, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, urapolut, yhteisöllisen työyhteisön, eettisen organisaatiokulttuurin, johdon esimerkin ja merkityksellisen työn. Eettisen johtamisen ei tunnustettu kuitenkaan vielä toteutuvan ja vaikuttavan Digialla halutulla tavalla, mutta henkilöstö koki sitoutumisensa vahvistuneen jo eettisyyden teemojen korostamisen ja käsittelyyn oton myötä.

Keskeisimmät eettisen johtamisen myötä nousseet organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat haastavat, tähdelliset ja mielekkäät työtehtävät, työyhteisön tuki, toimivuus ja avoimuus sekä työn merkityksellisyys yhteiskunnallisella tasolla. Jotta työntekijät pysyvät sitoutuneina organisaatioon tulisi Digian pystyä panostamaan näihin seikkoihin ja tukea eettisellä johtamisella työntekijöidensä tavoitteita. Digialla haastateltavien sitouttamisessa ollaan onnistuttu yleisesti hyvin, ainoastaan yksi haastateltava mainitsi organisaatiositoutumisensa heikentyneen työsuhteen aikana. Työntekijät kokevat Digian kohdistaneen voimavaroja ja resursseja viime vuosina eettisten ja vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että organisaation jossa he työskentelevät tulee arvostaa ja kunnioittaa niin työntekijää yksilönä kuin työntekijöiden työpanostakin, kuunnella yksilön mielipiteitä ja toiveita sekä omata sellaiset arvot, joihin työntekijän on mahdollista ja helppoa identifioitua.

Kenenkään haastateltavan kohdalla ei ilmennyt suoranaisia toiveita, ajatuksia tai pyrkimyksiä läpi työuran jatkuvaan sitoutumiseen, vaikka kukaan haastateltava ei kieltänytäkään mahdollisuutta työskennellä Digialla pitkälläkin tähtäimellä. Tässä tilanteessa havaittiin kuitenkin, että organisaation olisi kyettävä tarjoamaan kehittäviä ja mielekkäitä työtehtäviä läpi uran luoden samalla vahvempaa ja yhtenäisempää organisaatiokulttuuria. Eettisyyden merkitys korostui erityisesti juuri pidemmän ja syvemmän sitoutumisen taustatekijänä ja linkittyi vahvasti työn tarkoituksenmukaisuuteen ja merkityksellisyyteen.

Haastattelujen myötä havaittiin, että Digian tulisi omistautua enemmän yksilölliseen huomioimiseen ja kuunteluun sekä haastaa olemassa olevia johtamismalleja eettisempään ja vastuullisempaan suuntaan.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi**

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksen rajoitteita sen etenemisen ja tulosten kannalta. Aluksi esitellään tutkimuksen luotettavuuden arviointi sen etenemisen ja transparentiteetin kannalta, jonka jälkeen keskitytään tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen ja objektiivisuuteen tutkimuksen rajoitteina.

### ***Tutkimuksen luotettavuuden arviointi***

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tarpeellista tutkimuksen totuuden ja objektiivisuuden kiistattomuuden kannalta. Tutkimuksen yhtenäinen, aukoton ja perusteltu kokonaisuus on keskiössä luotettavuuden tarkastelun ja arvioinnin saralla. Luotettavuuden arvioinnin avulla pystytään löytämään tutkimuksen etenemiseen ja lopputulosten sekä johtopäätösten saamiseen vaikuttavia elementtejä, haasteita ja mahdollistajia, jotka voivat osaltaan vaikeuttaa, rajoittaa tai auttaa tutkimuksen kulkua. Tutkimuksen tavoitteena on käsittää ja havainnollistaa se, miten Digian työntekijät tulkitsevat eettisen johtamisen toteutumisen ja sen vaikutukset organisaatiossa sekä työyhteisössä ja kuinka sen myötä nousseet tekijät vaikuttavat organisaatiositoutumiseen. Tutkijan omat mielipiteet ja näkemys aihetta sekä tavoitetta kohtaan eivät ilmene objektiivisesti kootusta tutkimuksesta, vaikka tutkijan funktio tutkimuksen luojana onkin ilmeinen. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 118–120.)

Metodologia luvussa on esitelty tyhjentävästi aineiston tutkimusmenetelmä, keruuvaihe, sisältö, raportointi ja aineiston analyysivaihe, siksi että tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman tarkka ja luotettava kokonaiskuva. Vaikka haastattelujen suunnittelu toteutettiin yksityiskohtaisesti ymmärrettiin myös, että tutkijan vähäinen kokemus vaikuttaa osaltaan haastatteluiden etenemiseen. Haastatteluun valitut henkilöt poimittiin harkinnanvaraisesti kaikilta eri organisaatiotasoilta samalla huomioiden työsuhteen keston sekä työsuhteen laadun edellytykset. Joukkoa rajattiin niin, että haastateltavia saatiin tasaisesti jokaiselta organisaatiotasolta pitäen kohderyhmän kuitenkin tarpeeksi yhtenäisenä muiden kriteerien myötä. Jokainen haastateltava suostui haastatteluaineiston nauhoittamiseen litteroinnin ja tutkimustulosten analysoinnin helpottamiseksi. Jotta tutkimuksesta saatavalle palautteelle, kommenteille ja kehitykselle jäisi tarpeeksi aikaa käytettiin tutkimuksen tekemiseen myös asianmukainen ja riittävän pitkä ajanjakso. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 122.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tehdessä on myös hyvä selkeyttää ja kirkastaa tutkimuksen perimmäinen kohde ja tarkoitus sekä tutkijan sitoumukset, joiden ei kuitenkaan tule vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 122). Tutkimuksen haastatteluaineistoa tarkasteltiin niin ilmenneiden yhteneväisyyksien kuin erojenkin myötä teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla ja tutkimukseen valittiin asiaankuuluvat sekä keskeiset havainnot ja aihealueet. Osa haastatteluissa käydyistä keskusteluista ja teemoista jätettiin kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle niiden epäolennaisuuden vuoksi. Teoreettisella viitekehyksellä pyrittiin ymmärtämään, todentamaan ja selventämään haastattelututkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksessa kuvatus laajan ja läpinäkyvän etenemisen myötä ollaan pyritty saavuttamaan mahdollisimman totuudenmukainen, objektiivinen ja luotettava kokonaiskuva tutkimuksesta.

### ***Tutkimuksen rajoitteiden arviointi***

Tutkimuksen rajoitteiden arvioinnin ja tarkastelun kohdalla keskitytään yleistettävyyteen ja subjektiivisuuteen. Lisäksi on myös tärkeää huomata, että tutkimustuloksissa esiintyvä ristiriitaisuus saattaa vaikuttaa tutkimukseen rajoittavana tekijänä. Tutkimuksen rajoitteiden kannalta on keskeistä tarkastella ja arvioida tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimuksen kohderyhmäksi ollaan valittu laaja-alaisesti henkilöstöä organisaation eri tasoilta johtotehtävistä asiantuntijoihin asti, joka parantaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimus ollaan kuitenkin tehty kohdennettuna nimenomaan Digialle ja kohdetyhmänä on toiminut ainoastaan Digialaista henkilöstöä, jonka vuoksi tulosten yleistettävyys organisaation ulkopuolelle on pulmallista. Osaltaan myös haastateltavien valintaan sovelletut edellytykset sekä haastatteluisa käytetyt ja kysytyt kysymykset vaikuttavat tutkimuksen näkökulmaan rajoittavasti.

Tutkimuksen rajoitteiden kohdalla on tärkeää tarkastella myös tutkimuksen objektiivisuuden toteutumista subjektiivisuuden sijaan tutkijan suhteen, vaikkakin tutkijan oman intressit, mielenkiinnon kohteet ja kiintymys aiheeseen vaikuttavat aina jollakin mittarilla tutkimuksen etenemiseen. Tutkija on pyrkinyt havainnoimaan ja tarkastelemaan tutkimuksen teemoja, ilmiöitä ja prosesseja itsestään riippumattomasti ja mahdollisimman objektiivisesti. On kuitenkin huomattava, että subjektiivisuus tutkijan omien näkemysten suhteen saattaa olla laadullisen tutkimuksen kentällä läsnä, vaikka tämän mahdollisuus on minimoitu parhaan mukaan teemahaastatteluiden sekä analyysivaiheessa käytetyn teoriaohjaavuuden myötä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, s. 122.)

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Haastatteluiden pohjalta nousseiden teemojen myötä Digialle voitaisiin suorittaa jatkotutkimuksena kattavampi tutkimus työntekijöiden toiveista, tarpeista ja pyrkimyksistä edistää oman henkilökohtaisen työpanoksen kautta laajempaa yhteiskunnallista etua ja merkityksellisyyttä. Tätä aihetta olisi mielenkiintoista tutkia vieläkin kattavammassa tutkimuksessa kansallisella tasolla, koska nykyään työntekijöiden keskuudessa kasvaa halu ja tarve merkitykselliseen ja tarkoituksenmukaiseen työhön. Jatkotutkimusten avulla työntekijöiden tulevaisuuden toiveisiin työelämää kohtaan osattaisiin ja pystyttäisiin niin varautumaan kuin vastaamaankin paremmin.

Koska eettisessä johtamisessa on henkilöstön hyvin kohtelun ja sosiaalisen vastuullisuuden lisäksi kyse myös vastuusta yhteiskuntaa ja ihmisjoukkoja kohtaan laajemminkin olisi jatkotutkimusten yhteydessä erittäin kiinnostavaa tutkia kattavampaa eettisyyden perspektiiviä ja organisaatiotasolla tehtävien ajankohtaisten kannanottojen merkitystä työyhteisön toimintaan sekä sen synnyttämään organisaatiositoutumiseen. Olisi kiintoisaa pureutua vieläkin tarkemmin siihen millaisen linkin Digialaiset rakentavat tai haluaisivat rakentaa oman työnsä ja sen yhteiskunnallisen merkittävyyden välille, jotta henkilöstön työn vaikutuksia olisi helpompi ilmentää.

Sitoutumisen kontekstissa Digialla olisi myös mielenkiintoista tutkia kuinka määräaikaisten työsuhteen omaavien työntekijöiden sitoutuminen eroaa vakituisen työsuhteen omaavista, ja pystytäänkö eettisen johtamisen keinoin ja tekijöin puuttumaan sekä syventämään organisaatiositoutumista yhtä vahvasti kuin vakituisilla työntekijöillä. Tässä yhteydessä Digialla voitaisiin tutkia myös sitä, kuinka eri ikäisten ja eri sukupolvea olevien työntekijöiden organisaatiositoutuminen ilmenee ja millaisilla tekijöillä siihen pystytään vaikuttamaan. Olisi myös kiinnostavaa nähdä suuremmalla otannalla onko työstä saatava merkityksellisyys nuoremmalle sukupolvelle vanhempaa sukupolvea olennaisempi asia, ja

nouseeko eettisyyden sekä vastuullisuuden keinot motivoinnin ja sitouttamisen taustalla nuoremmalla sukupolvella vieläkin vahvemmin esille. Jatkotutkimuksissa pystyttäisiin tuomaan sukupolvien eroja ja yhtäläisyyksiä lähemmäs toisiaan ja tarkastelemaan eettisen johtamisen sekä organisaatiositoutumisen teemoja vieläkin laajempaan yhteen nivoutuneena kokonaisuutena.

Jatkotutkimuksen kannalta organisaatiositoutumisen kiinnostava kulma voisi olla myös rekrytointien lähtökohta, jossa olisi panostettava erityisesti mielikuviin ja siihen, kuinka Digia kehittäisi omaa työnantajamielikuvaansa potentiaalisille uusille työntekijöille eettisyyden ja vastuullisuuden saralla. Sisältä kumpuavan ja ulospäin näkyvän eettisyyden ja vastuullisuuden keinoin pystyttäisiin houkuttelemaan tulevaisuuden asiantuntijoita ja ammattilaisia töihin juuri Digialle ja saataisiin vähennettyä rekrytointin tuomia haasteita. Digia on kuitenkin kyennyt tekemään rekrytointia positiivisesti hyödyttävää yhteistyötä jo oppilaitosten kanssa, mutta sen rinnalle olisi hyödyllistä muodostaa aito ja todellinen eettisyyskuva, jonka avulla organisaation olisi mahdollista saada kasvatettua henkilöstöään korkean moraalin omaavilla yksilöillä.



## Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Lari Junkkari (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. Helsinki: Wsoy.
- Aguinis, Herman (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Teoksessa: S. Zedeck (toim.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (s. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Alahmad, Ala (2010). To Be Ethical or Not to Be: An International Code of Ethics for Leadership. *Journal of Diversity Management First Quarter*, 5(1), 31-35.
- Alasuutari, Pertti (2001). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Ashforth, B. E. & F. Mael (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13(1), 19-64.
- Bartlett, Kenneth R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bedi, A., C. M. Alpaslan, and S. Green (2016). A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Benkhoff, Birgit (1997). Disentangling organizational commitment: The dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-131.
- Benkhoff, Birgit (1997). Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human relations*, 50(6), 701-726.

- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, Michael E. & M. S. Mitchell (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, Michael E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, Michael E. & Linda K. Treviño (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-626.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño & D. A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Buchanan, Bruce (1974). Building organizational commitment – The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cabrera, A., Wc. Collins & Jf. Salgado (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal Of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Caldwell, David F., Jennifer A. Chatman, Charles A. O' Reilly (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology September*, 63(3), 245-261.
- Cardy, Robert L. & Mark L. Lengenick-Hall (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.

- Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millenium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10, 33-42.
- Choi, Suk Bong, S. M. Ebrahim Ullah & Won Jun Kwak (2015). Ethical Leadership and Followers' Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(3), 353-365.
- Chuanf, Pei-Ju & Su-Fen Chiu (2018). When Moral Personality and Moral Ideology Meet Ethical Leadership: A Three-Way Interaction Model. *Ethics & Behaviour*, 28(1), 45-69.
- Cohen, Aaron (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cole, J. (1999). The art of wooing Gen Xers. *HR Focus*, 76(11), 7-8.
- D'Amato, Alessia & Regina Herzfeldt (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- De Roeck, K. & O. Farooq (2017). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership: Investigating Their Interactive Effect on Employees` Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Demirtas, Ozgur & A. Asuman Akdogan (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Donaldson, Thomas (1994). Global Business Must Mind its Morals. *The New York Times* 143, F11. Julkaistu helmikuun 13, 1994.

- Dunford, Benjamin, Alan Boss, R. Boss & Ingo Angermeier (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Dust, Scott B., Christian J. Rescik, Jaclyn A. Margolis, Mary B. Mawritz & Rebecca L. Greenbaum (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 1-14.
- Dögl, Corinna & Dirk Holtbrügge, Dirk (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1739-1762.
- Erickson, Amanda L. (2006). Ethical Leadership and the Public Trust. *Public Manager*, 35(1), 62-63.
- Eskola J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Evans, Randy W., Richard S. Allen & Russel W. Clayton (2016). Ethical leadership: Not Everyone Responds Equally. *Organization Management Journal*, 13(4), 215-229.
- Farrel, D. & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover. The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Felner, E. (2012). Human rights leaders in conflict situations: A case study of the politics of moral entrepreneurs. *Journal of Human Rights Practice*, 4(1), 57-81.
- García-Cabrera, Antonia M. & M. Gracia García-Soto (2012). Organizational commitment in MNC subsidiary top managers: antecedents and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3151-3177.

- Genevičiūtė-Janonienė, Giedrė & Auksė Endriulaitienė (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140(1), 558-564.
- Gorenak, Stefka (2015). Responsible Corporate Management and Community Involvement. Teoksessa: Matjaz Mulej & Robert G. Dyck (toim.), *Social Responsibility – Range of Perspectives Per Topics and Countries* (s. 3-32). Sharjah, Saif Zone: Bentham Science Publisher Ltd.
- Greguras, Gary J. & James M. Diefendorff (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Hansen, S. Duane, Benjamin Dunford, Bradley Alge & Christine Jackson (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649-662.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). *Ettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Howard, Anthony (2010). A new global ethic. *Journal of Management Development*, 29(5), 506-517.
- Huhtala, Mari, Maiju Kangas, Anna-Maija Lämsä & Taru Feldt (2013). Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 250-270.
- Hult, Carl (2005). Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries. *Organization Studies*, 26(2), 249-270.

- Kahn, William (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalshoven, Karianne, Hans van Dijk & Corine Boon (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 500-515.
- Kanter, K. M. (1968). *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kaptein, S. P. (2017). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Lee, Sang M. (1971). An empirical organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(1), 213-226.
- Lin, Chieh-Peng & Min-Ling Liu (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46(3), 526-550.
- Lindqvist, Martti (2002). Etiikka ja pahan kohtaaminen koulu yhteisössä. Teoksessa: Opetusalan eettinen neuvottelukunta (toim), *Etiikka koulun arjessa* (s. 75-91). Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Loi, Raymond, Long W. Lam, Hang Yue Ngo & Sok-Ian Cheong (2015). Exchange mechanisms between ethical leadership and affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 645-658.

- Maak, T, Nm. Pless & C. Voegtlin (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Maccoby, Michael (2005). Creating Moral Organizations. *Research-Technology Management*, 48(1), 59-60.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, D. M., K. Aquino, R. L. Greenbaum & M. Kuenzi (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mendonca, Manuel & Rabindra N. Kanungo (2007). *Ethical Leadership*. McGraw-Hill Education.
- Menzel, Donald C. (2015). Research on Ethics and Integrity in Public Administration: Moving Forward, Looking Back. *Public Integrity*, 17(4), 343-370.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mihelic, Katarina, Bogdan Lipicnik & Metka Tekavcic (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information System*, 14(4), 31-42.
- Minkes, A. L., M. W. Small & S. R. Chatterjee (1999). Leadership and business ethics: Does it matter? Implications for management. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 327-335.

- Mitonga-Monga, Jeremy & Frans Cilliers (2016). Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees' organisational commitment and organisational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 35-42.
- Mowday, R. T., R. M. Steers & L. M. Porter (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224–247.
- Munro, Iain & Torkild Thanem (2018). The Ethics of Affective Leadership: Organizing Good Encounters Without Leaders. *Business Ethics Quarterly*, 28(1), 51-69.
- Ogunfowora, Babatunde (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467-1490.
- Pascale, Richard (1985). The Paradox of "Corporate Culture": Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 26-41.
- Pasricha, Palvi, Bindu Singh & Pratibha Verma (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958.
- Pasztor, James (2015). What is Ethics, Anyway? *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 30-32.
- Philipp, B. L. U., & P. D. J. Lopez (2013). The moderating role of ethical leadership: Investigating relationships among employee psychological contracts, commitment, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 304–315.
- Pietarinen, Juhani & Seppo Poutanen (1997). Etiikan teorioita. Teoksessa: *Käytännöllisen filosofian julkaisuja, vol 8*. Turku: Turun yliopiston offsetpaino.



- Pitkänen, Lotta & Ari Salminen (2014). Johtamisen etiikka: Kysymys integriteetistä, koodeista ja esimiestyöstä. Teoksessa: Kirsi Lehto (toim.), *Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon, Vaasan yliopiston opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2* (s. 29-40). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday & Paul V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rantika, Shania & Andi Yustina (2017). Effects of Ethical Leadership on Employee Well being: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 32(2), 121-137.
- Resick, Christian, Paul Hanges, Marcus Dickson & Jacqueline Mitchelson (2006). A Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359.
- Sharif, Monica & Terri Scandura (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 185-196.
- Shin, Yuhjung (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Skubinn, Rebekka & Lisa Herzog (2016). Internalized Moral Identity in Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 1-15.
- Journal of Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 680-695.
- Stuart, H. (2002). Employee Identification with the Corporate Identity. *International Studies of Management and Organization*, 32(1), 28-44.
- Takala, Tuomo (2012). *Essays on Business Leadership Ethics*. Turku: Painosalama Oy.

- Tucker, Elissa (2017). Engaging employees: three critical roles for managers. *Strategic HR Review*, 16(3), 107-111.
- Tuomi, Jouni. & Anneli Sarajärvi (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Verbos, Amy, Joseph Gerard, Paul Forshey, Charles Harding & Janice Miller (2007). The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 17-33.
- Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 313-327.
- Waldman, D. A., D. S. Siegel, M. & Javidan (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43, 1703-1725.
- Walumbwa, Fred O., Chad A. Hartnell & Everlyne Misati (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.
- Walumbwa, F. O., D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman & A. L. Christensen (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wu, Long-Zeng, Ho Kwan, Frederick Yim, Randy Chiu & Xiaogang He (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831.
- Xu, Angela J., Raymond Loi & Hang-Yue Ngo (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3).

- Yang, Qi & Hua Wei (2017). Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process. *Management Decision*, 55(7), 1506-1520.
- Yidong, Tu & Lu Xinxin (2012). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.
- Zahra, Taqveem Tayyasar, Hafiz Mushtaq Ahmad & Ajmal Waheed (2017). Impact of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior: Mediating Role of Self Efficacy. *Journal of Behavioural Sciences*, 27(1), 93-107.
- Zhu, Yan, Li-Yun Sun & Alicia Leung (2014). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 925-947.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko.

#### Perustiedot

- Mikä on ikäsi ja koulutustaustasi?
- Miten kauan olet ollut Digialla töissä ja millaisessa työtehtävässä työskentelet tällä hetkellä?
- Kuinka olet päätenyt työskentelemään Digialla?
- Miten pitkään olet ajatellut pysyä töissä Digialla?

#### Eettisyyden toteutuminen/eettisyys organisaatiossa

- Mitkä tekijät vaikuttivat päätökseesi työllistyessäsi Digialle? Kuuluuko tähän listaan mahdollisesti yrityksen eettisyys?
- Mitä eettisyys ja erityisesti eettinen johtaminen (rinnastettavissa sosiaaliseen vastuuseen) mielestäsi tarkoittaa ja mitä se käsittää?
- Vastaako Digian rakennettu eettisyys (eli Digian sisäisissä materiaaleissa, prosesseissa ja teksteissä esiintyvä kuva tai ulospäin luodut mielikuvat) mielestäsi arjessa konkreettisesti toteutuvaa eettisyyttä?
- Miten Digialla mielestäsi toteutuu yritys vastuun alaiset vapaaehtoiset velvollisuudet eli sponsoroinnit, mahdolliset lahjoitukset tai yhteiskunnalliset hankkeet? Miten taas moraaliset ja eettiset velvollisuudet eli juuri eettisen johtajuuden toteutuminen ja harmaan alueen välttäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen mielestäsi toteutuvat?
- Ollaanko Digialla kyetty eettisten ja vastuullisten käytäntöjen myötä vaikuttamaan ryhmäoppimiseen, innovatiivisuuden ja luovuuden kasvattamiseen tai suorituskyvyn paranemiseen? Miten?
- Onko eettisellä johtamisella pystytty vaikuttamaan Digialaisten henkilökohtaisen moraalin kasvattamiseen, vastavuoroisuuden kohentamiseen ja yhteisöllisyyteen? Miten tämä näkyy mielestäsi Digialaisessa arjessa?
- Miten johto on onnistunut jalkauttamaan eettisyyden koko työyhteisön toimintaan?
- Kuinka eettisen johtamisen tekijät, erityisesti syrjimättömyys, yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus ja työhyvinvointi mielestäsi konkreettisesti näkyvät ja toteutuvat Digialaisten arjessa?

- Miten työnantajasi voisi kehittää eettisyyden toteutumista yrityksessänne? Onko yrityksellä käytössä jotain eettisyyden ja vastuullisuuden elementtejä, joihin olet erityisen tyytyväinen?

### **Organisaatioon sitoutuminen**

- Kuinka organisaatiositoutuminen tulee esiin kohdallasi ja mitkä tekijät saavat sinut erityisesti sitoutumaan organisaatioon yleisellä tasolla?
- Onko organisaatioon sitoutuminen mielestäsi tärkeää? Miksi?
- Oletko sitoutunut työskentelemään Digialla?
- Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi juuri Digialla?
- Miten luonnehtisit omaa sitoutumistasi työsuhteen alussa ja mihin suuntaan se on kehittynyt työsuhteen myötä?
- Miten eettisen johtamisen ja eettisyyden toteutuminen organisaatiossa vaikuttavan sitoutumiseesi Digialla?
- Millä tekijöillä Digia voisi mielestäsi parantaa organisaatiositoutumista yleisesti? Millä tekijöillä Digia puolestaan heikentäisi sitoutumista?

### **Loppusanat**

Onko mitään muuta lisättävää jo sivuutettuihin teemoihin tai aiheeseen yleisesti?