

Pro Gradu -tutkielma

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen

Verta Nina

**YKSILÖARVOT, KONFORMISUUS, SITOUTUMINEN JA VASTA-
VUOROISUUS YRITYSARVOJEN TOTEUTUMISEN SELITTÄJINÄ**

1. ohjaaja/tarkastaja: Professori Hanna-Kaisa Ellonen
2. ohjaaja/tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Verta, Nina
Tutkielman nimi:	Yksilöarvot, konformisuus, sitoutuminen ja vastavuorisuus yritysarvojen toteutumisen selittäjinä
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 114 sivua, 11 kuvaa, 14 taulukkoa ja 9 liitettä
Tarkastajat:	Professori Hanna-Kaisa Ellonen Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	yritsarvojen toteutuminen, yksilöarvot, konformisuus, sitoutuminen, yritykseltä saatu tuki, velvollisuuden tunne
Keywords:	implementation of organizational values, personal values, conformity, commitment, perceived organizational support, felt obligation

Yritsarvojen toteutumisesta ei raportoidun tieteellisen tutkimuksen perusteella ole toistaiseksi tehty empiiristä tutkimusta, jossa yritysarvojen toteutumista selittävinä tekijöinä tarkasteltaisiin yhtäaikaisesti henkilöstön yksilöarvoja ja konformisuutta, yritykseen sitoutumista, yritykseltä saatua tukea sekä yritystä kohtaan koettua velvollisuuden tunnetta. Tässä tutkimuksessa analysoitiin edellä mainittujen tekijöiden vaikutusta kohdeyrityksen yritysarvojen toteutumiseen yksilönäkökulmasta sekä koko yrityksen että sen eri toimialojen osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tekijöiden vaikuttavuutta kohdeyrityksessä yritysarvojen toteutumisen tehostamiseksi.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaisessa kaupanalan yrityksessä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin yrityksen henkilöstölle suunnattuna strukturoituna kyselynä ja saatu aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti.

Tutkimustulosten perusteella merkittävimmät tekijät tapausyrityksen yritysarvojen toteutumisessa olivat koettu yritykseltä saatu tuki sekä velvollisuuden tunne yritystä kohtaan. Tarkastellussa aineistossa nämä tekijät selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta 23 - 29 prosenttia toimialasta riippuen. Yksilöarvot ja konformisuus selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta enintään kymmenen prosenttia. Yritykseen sitoutumisen selitysosuus puolestaan oli enintään viisi prosenttia affektiivisen sitoutumisen merkityksen ollessa suurempi kuin jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen.

ABSTRACT

Author: Verta, Nina
Title: Personal values, conformity, commitment and reciprocity in the implementation of organizational values
Faculty: School of Business
Major: Knowledge management
Year: 2014
Master's thesis: Lappeenranta University of Technology
114 pages, 11 figures, 14 tables and 9 appendices
Examiners: Professor Hanna-Kaisa Ellonen
Postdoctoral researcher Mika Vanhala
Keywords: implementation of organizational values, personal values, conformity, organizational commitment, perceived organizational support, felt obligation

For the best of the knowledge there has not been published previously in the academic literature empirical research, which examines both the personal values, conformity, organizational commitment, perceived organizational support and felt obligation simultaneously as factors explaining implementation of organizational values. This study analysis the effect of above mentioned factors upon the implementation of organizational values in a case organization and its four lines of business from the perspective of individual employee. The objective of the study was to map factors and examine their effectiveness on the implementation of organizational values in the case organization in order to enhance value implementation.

The study was carried out as a case study within a Finnish retail business. The empirical part of the study was put into practice using a structural survey for the personnel of the case organization and the data was analyzed statistically.

According to the results the most significant factors for the implementation of the organizational values in the case organization were perceived organizational support and felt obligation. These factors explained, depending on the line of business, 23 - 29 per cent of the variance in the implementation of organizational values. Personal values and conformity explained at the most ten per cent, and organizational commitment at the most five per cent, of the variance in the implementation of organizational values. Of the two components of organizational commitment examined the affective component was more important than the continuance component.

ALKUSANAT

Vuosien varrella elämä on opettanut, että ”kaikki on mahdollista”. Tämän tutkimuksen ja sen myötä opintojen loppuun saattamisen osalta lausahdus on jälleen kerran osoittautunut todeksi. Mutta kuten aina, mikään harvoin toteutuu ilman yhteistyötä. Siispä suuret kiitokset tämän työn valmistumisesta kuuluvat ohjaajilleni professori Hanna-Kaisa Elloselle ja tutkijatohtori Mika Vanhalalle, jotka rakentavasti ja lempeän määrätietoisesti auttoivat rönsyilevän kerronnan muotoutumisessa luettavaan muotoon. Pro gradu -työn osalta haluan kiittää myös tapausyrityksen toimitusjohtajaa mahdollisuudesta toteuttaa mielenkiintoinen ja paljon uutta opettanut tutkimus. Suuret kiitokset kuuluvat myös tutkimuksen aineistonkeruun suorittaneille laatukouluttajille sekä muulle tutkimuksen suorittamiseen osallistuneelle henkilöstölle. Ilman Teitä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen.

Tämän työn yhteydessä haluan kiittää myös opintojen aikaista työnantajaani ja yrityksen johtoa joustavuudesta, joka mahdollisti opinnot työn ohessa. Kiitokset myös koko yksikön henkilöstölle, ja erityisesti ”Sarin poppoolle”, kannustuksesta ja hauskoista hetkistä hektisessä arjessa.

Opiskelumotivaation ylläpidosta ja loistavasta tiimityöskentelystä kiitokset puolestaan kuuluvat etelä-karjalaiselle TIJO -kokoonpanollemme Hanna H:lle, Jaanalle, Hanna R:lle ja Monalle. Kannustuksesta ja luottamuksen valamisesta kiitokset kuuluvat myös sisarelleni Tiinalle sekä vanhemmilleni Inkerille ja Antille, jotka ovat olleet aina tukenani. Viimeisimpänä, vaan ei todellakaan vähäisimpänä, lausun kiitokseni perheelleni, joka on jaksanut asua sekamelskan keskellä ilman leipomuksia henkisestikin poissaolevan aikuisopiskelijan kanssa lähes kolme vuotta. Teitä Ville, Annu, Saana ja Juho haluan kiittää kärsivällisyydestänne ja antamastanne mahdollisuudesta toteuttaa unelmiani. Ilman Teitä elämä olisi todella mäl-sää. Kiitokset lausun myös kesään 2014 asti ulkoilutuksestani huolehtineelle Tuisku-kullalle, kuin myös edelleen jaloissa pyörivälle Vilmalle.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	11
1.4 Tutkimuksen rajaus	12
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	12
2 ARVOT	14
2.1 Yksilöarvot	16
2.1.1 Schwartzin arvoteoria	17
2.1.2 Yksilöarvot ja käyttäytyminen	20
2.1.3 Konformisuus	24
2.2 Yritysarvot	26
2.2.1 Yritysarvojen toteuttaminen	28
2.2.2 Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavat tekijät	31
2.2.3 Yritysarvojen mittaaminen	33
3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN	34
3.1 Sitoutumisen käsite ja mallit.....	34
3.1.1 Affektiivinen sitoutuminen.....	36
3.1.2 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	36
3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	37
4 VASTAVUOROISUUS	39
4.1 Organisaatiolta saatu tuki (POS).....	39
4.2 Velvollisuuden tunne.....	41
5 VIITEKEHYS: YKSILÖARVOT, KONFORMISUUS, SITOUTUMINEN JA VASTAVUOROISUUS YRITYSARVOJEN TOTEUTUMISEN SELITTÄJINÄ	43
6 TUTKIMUSMENETELMÄT	47
6.1 Kohdeyritys	48
6.2 Mittariston muodostus ja esitestaus	49
6.2.1 Yritysarvomittari	50
6.2.2 Yksilöarvomittari	50

6.2.3	Sitoutumista organisaatioon mittaavat mittarit	52
6.2.4	Vastavuoroisuuden mittarit	52
6.2.5	Taustatekijät	52
6.2.6	Mittariston esitetaus	53
6.3	Aineiston keräys ja otanta	53
6.4	Kyselylomakeaineiston muokkaus analyysijä varten.....	54
7	TULOKSET	55
7.1	Tutkimuksen mittarit, reliabiliteetti ja validiteetti	55
7.1.1	Alkuperäisten mittareiden reliabiliteetti.....	56
7.1.2	Pääkomponenttianalyysi	58
7.1.3	Lopulliset mittarit	61
7.1.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	65
7.2	Kohdejoukon ja toimialojen kuvailu	66
7.2.1	Kohdejoukko	67
7.2.2	Toimialat	68
7.3	Korrelaatioanalyysi.....	71
7.4	Lineaarinen regressio	75
7.4.1	Toimiala-aineistot 1 ja 2	78
7.4.2	Toimiala-aineistot 3 ja 4	81
7.4.3	Koko yritysaineisto	83
7.4.4	Lineaarisen regressioanalyysin tulkinta ja taustaoletukset.....	86
7.4.5	Yhteenveto regressioanalyysin tuloksista	87
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	91
8.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	92
8.2	Managerialiset johtopäätökset	97
8.3	Tutkimuksen rajoitteet.....	98
8.4	Jatkotutkimuskohteet	100
	LÄHTEET	102

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakeväittämät ja kyselylomakkeen taustatieto-osio

Liite 2. Lataukset pääkomponenteille

Liite 3. Muodostetut summamuuttujat väittämineen (muut kuin yritysarvosumma-
muuttujat)

Liite 4. Summamuuttujien normaalijakautuneisuus

Liite 5. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet muodostettujen summa-
muuttujien välillä

Liite 6. Korrelaatiotaulukot keskitetyillä ja keskittämättömillä yksilöarvoilla

Liite 7. Regressiomalleja eri selittäjäyhdistelmillä

Liite 8. Regressiomalli keskitetyillä yksilöarvoilla

Liite 9. Regressiomallien taustaedellytysten toteutuminen

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	13
Kuvio 2. Schwartzin teoreettinen malli motivaatioihin perustuvien arvojen suhteista ja ulottuvuuksista	19
Kuvio 3. Yleismaailmallisen arvorakenteen dynaaminen malli	20
Kuvio 4. Sanat vs. teot -arvoprosessointisykli	31
Kuvio 5. Cohenin neljän komponentin sitoutumismalli	36
Kuvio 6. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	38
Kuvio 7. Teoreettinen malli organisaatiolta saadun tuen vaikutuksista	40
Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit	46
Kuvio 9. Vastaaajien ikäjakauma koko aineistossa	67
Kuvio 10. Vastaaajien koulutustausta	68
Kuvio 11. Yritysarvojen toteutumisen vaihtelua selittävät tekijät	89

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset	11
Taulukko 2. Schwartzin arvomallin arvotyypit tavoitteineen ja niitä kuvaavine arvoineen	18
Taulukko 3. Arvot ja käyttäytyminen	22
Taulukko 4. Alkuperäiset mittarit	57
Taulukko 5. Muodostetut yritysarvomittarit.....	63
Taulukko 6. Lopulliset mittarit.....	65
Taulukko 7. Kohdejoukon kuvailua toimialoittain.....	69
Taulukko 8. Summamuuttujien toimialoittaiset keskiarvot ja keskiarvojen eron tilastollinen merkitsevyys Kruskal-Wallis -testillä mitattuna	70
Taulukko 9. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 1	79
Taulukko 10. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 2.....	80
Taulukko 11. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 3.....	82
Taulukko 12. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 4.....	83
Taulukko 13. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella koko yritysaineistossa	84
Taulukko 14. Hyväksytyt ja hylätyt hypoteesit.....	90

1 JOHDANTO

Tämä tutkielma pyrkii selvittämään yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tapaustutkimuksen avulla. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen taustaa, tavoitteet sekä tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen. Luvussa esitellään myös käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen rajaukset sekä tutkielman rakenne.

1.1 Tutkimuksen tausta

Arvot, arvoprosessit ja etiikka ovat nyky-yritysten toimintaan usein liitettyjä termejä. Jokapäiväisessä elämässä niin yksilön kuin yrityksen osalta tulee eteen tilanteita, joissa joudutaan tekemään päätöksiä oikeasta ja väärästä (esimerkiksi Bampton & Moore, 2004). Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden kyvyn ylläpitää ajantasaisia valvontajärjestelmiä ja yksityiskohtaisia toimintaohjeita on katsottu heikkenevän, jolloin organisaatioiden arvojärjestelmien merkitys ihmisten toiminnan ohjaajana (RSA Report, 1995, 16; Ref. Marginson, 2009) ja organisaatioiden valvontakeinona korostuu (Bartlett & Ghoshal, 1993). Arvoilla ja arvoprosesseilla yritykset pyrkivät ylläpitämään yhtenäistä toimintaa ja varmistamaan yrityksen ydintarkoituksen sekä arvojen ymmärtämisen kaikkien osallisten keskuudessa (Mattila, 2007, 14 - 15; Crainer & Dearlove, 2001, 205).

Arvojen julkistaminen ja esitleminen julkisesti on yleistynyt toimintatapa, ja esimerkiksi kommunikaatio, kunnioitus, oikeudenmukaisuus sekä kyvykkyys ovat yleisesti yritysten esittämiä keskeisiä arvoja (Speculand & Chaudhary, 2008). Organisaatioiden tavoittelemat ja julkilausumat arvot eivät kuitenkaan välttämättä toteudu yrityksen todellisessa toiminnassa ja julki tuodut arvot voivat erota yrityskulttuurin todellisista syvistä uskomuksista (Schein, 2001, 34). Haasteeksi on muodostunut arvojen sisäistäminen ja tuominen osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa ja käytäntöjä (Speculand & Chaudhary, 2008).

Määrittämällä ja tuntemalla organisaation arvot ja etiikka organisaation toiminnan ennustaminen helpottuu (Mattila 2007, 22). Arvoihin ja etiikkaan liittyen organisaa-

tiokulttuurin ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on osaltaan pyrkinyt luomaan ennustettavuutta organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksia ihmisten ja työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä on tehty runsaasti, ja näiden tutkimusten perusteella työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on havaittu muun muassa sosiaalisen vaihdantänäkemyksen mukainen sitoutuminen (Shore & Wayne, 1993), psykologiset sopimukset (Coyle-Shapiro, 2002; Robinson & Morrison, 2000) sekä organisaatiolta saatu tuki (Eisenberger et al., 1986; 2001). Näissä organisaatiolta saadun myönteisen kohtelun nähdään synnyttävän työntekijässä velvollisuuden tunteen organisaatiota kohtaan. Osan työntekijöiden käytöksestä selittää myös sosiaalipsykologiassa tutkittu ilmiö konformisuus, jonka Aronson (1976) on Burnsin ja Dobsonin (1984, 607) mukaan määritellyt yksilön käyttäytymisen tai mielipiteiden muutokseksi toisen yksilön tai ihmisryhmän todellisen tai kuvitellun painostuksen seurauksena. Yksilö mukautuu enemmistön mielipiteeseen, arvoihin tai käyttäytymiseen, mutta käyttäytymisen tietyn ryhmän normien mukaisesti katsotaan kuitenkin tapahtuvan yksilön omasta halusta palkkioiden tai sanktioiden saattamana (Ibid.). Konformisuus on määritelty myös yksilön arvoksi, joka ohjaa yksilöä ylläpitämään harmonisia suhteita ja välttämään konflikteja (Schwartz, 1992; 2012).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Huolimatta runsaasta organisaatiokäyttäytymiseen liittyvästä tutkimuksesta yritys-arvojen toteutumista ja toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Varsinkin arvotutkimus työntekijätasolla on ollut vähäistä (Mattila, 2007) ja tutkimuksia siitä, missä määrin sitoutuminen selittää yritysarvojen toteutumista, ei liene tehty. Koetun yritykseltä saadun myönteisen tuen (POS), sen aikaan saaman velvollisuuden tunteen ja/tai konformisuuden näkökulmista yritysarvojen toteutumista ei tiettävästi ole myöskään selvitetty suomalaistutkimuksissa.

Tämän työn tavoitteena on kartuttaa yritysarvoihin liittyvää tietämystä tarkastelemalla tapausyrityksen julkilausumien yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mahdollisesti vaikuttavina tekijöinä tarkastellaan henkilöstön yksilöllisiä

arvoja ja konformisuutta, sitoutumista sekä vastavuoroisuutta. Tähän mennessä edellä mainittuja ilmiöitä on tutkittu empiirisesti eri konteksteissa joko erillään toisistaan tai selvittäen ilmiöiden välisiä vuorovaikutuksia. Tässä tutkimuksessa kaikkia mainittuja ilmiöitä tarkastellaan yhdessä niiden keskinäisen merkityksellisyyden selvittämiseksi yritysarvojen toteutumisessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työsuhteen laadun, organisaation palveluksessa oloajan, yksilön koulutustason, iän sekä sukupuolen - jotka aiemmissa tieteellisissä julkaisuissa on yhdistetty arvoihin, sitoutumiseen ja vastavuoroisuuteen – mahdollisia vaikutuksia yritysarvojen toteutumiseen.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana on selvittää yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä kohdeyrityksessä. Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan koko yrityksen sekä sen eri toimialojen osalta. Tutkimusongelmasta johdettu päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on: *Mitkä tekijät vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen yksilötasolla?* Tähän kysymykseen vastaamista avustavat taulukossa 1 esitetyt kolme alatutkimuskysymystä.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys:		
Mitkä tekijät vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen yksilötasolla?		
Alatutkimuskysymykset:		
1) Miten henkilöstön yksilölliset arvojärjestelmät ja konformisuus vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen?	2) Miten yritykseen sitoutuminen vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen?	3) Miten vastavuoroisuus vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen?
EMPIRIA	EMPIRIA	EMPIRIA

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä henkilöstö- ja yksilönäkökulmasta, sillä yrityksen toiminta perustuu yksilöiden toimintaan ja tutkittavat tekijät ovat yksilöiden subjektiivisesti kokemia arvoja, tunteita, kokemuksia ja mielipiteitä.

Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavina tekijöinä tutkimuksessa tarkastellaan aiemman tutkimuksen perusteella yksilöarvoja ja arvojärjestelmiä sekä konformisuutta Schwartzin (1992) arvomallin pohjalta, sitoutumista yritykseen – affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa - Allenin ja Meyerin (1990) sitoutumisen teorian näkökulmasta sekä vastavuoroisuutta - koettua organisaatiolta saatua tukea ja yritystä kohtaan koettua velvollisuudentunnetta - organisaatiolta saadun tuen teorian (Eisenberger et al., 1986; 2001) näkökulmasta. Näitä tekijöitä tarkastellaan ensisijaisesti selittäjinä yritysarvojen toteutumiselle. Selittäjien mahdollisten keskinäisten vuorovaikutusten selvittäminen ei ole tämän tutkimuksen tavoitteena.

Tutkimuksen kohteena olevat tekijät tulivat valituiksi mielenkiinnosta yhdistää aiemmissa arvo- ja organisaatiokäyttätymistutkimuksissa tarkasteltuja, osittain vuorovaikutteisiksi osoittautuneita käsitteitä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus tutkimuskohteen rajattavuuden vuoksi ja kohdeyrityksen valintaan puolestaan vaikuttivat yrityksen osoittama mielenkiinto arvoja kohtaan ja sen aktiivinen toiminta yritysarvojen toteuttamiseksi.

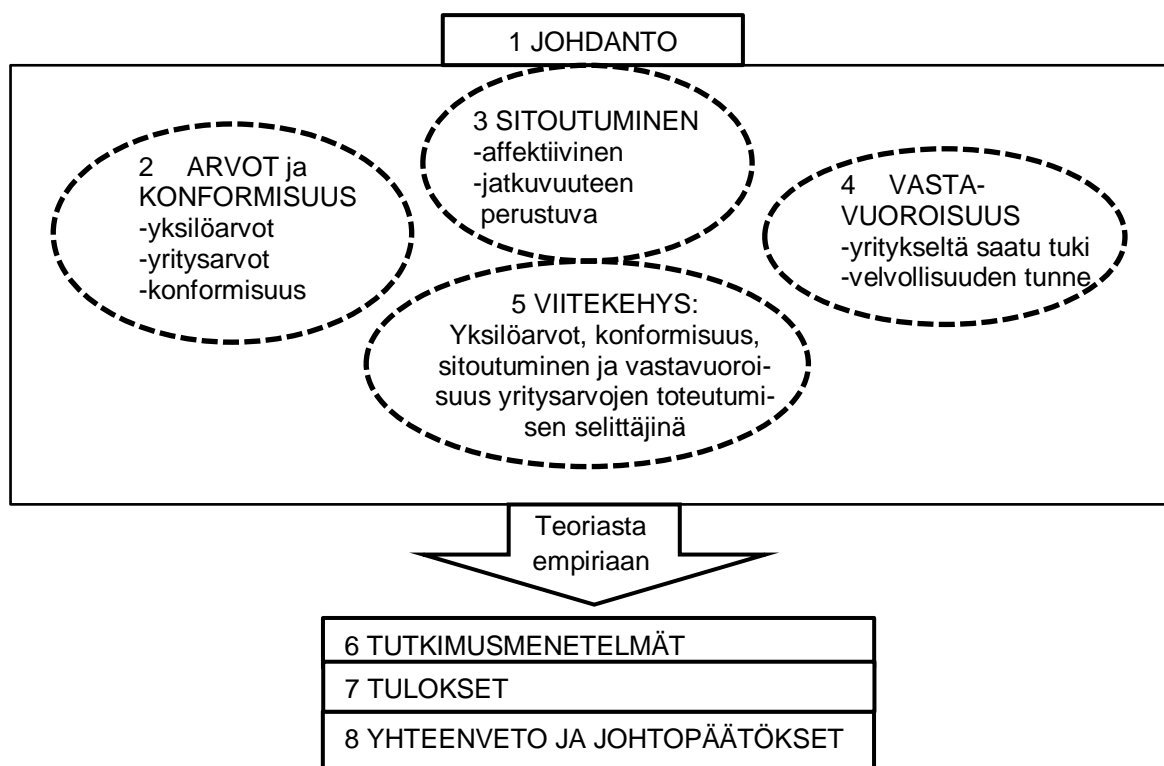
Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella johtuen kohdeotoksen suuruudesta ja valmiiden kvantitatiiviseen analysointiin soveltuvien kyselymittareiden saatavuudesta.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen kirjallinen raportti koostuu kahdeksasta luvusta. Tutkimuksen taustan, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset esittelevän johdannon jälkeen esitetään tutkimuksen teoreettinen osa ja rakennetaan tutkimuksen viitekehys.

Teoreettisen osan aloittavassa luvussa kaksi tarkastellaan sekä yksilön että yritysten arvoja ja arvojärjestelmiä sekä konformisuutta. Luvuissa kolme ja neljä tarkastellaan yritykseen sitoutumista ja yksilön kokemaa vastavuoroisuutta yritykseen. Näiden lukujen pohjalta kootaan luvussa viisi tämän tutkimuksen viitekehys ja rakennetaan tutkimusmalli hypoteeseineen.

Tutkimuksen empiirinen osuus esitetään luvuissa kuusi ja seitsemän. Luvussa kuusi esitellään tutkimuskohde sekä tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät ja näiden valintaan liittyvät tekijät. Luvussa seitsemän esitetään tutkimuksessa käytetyn mittariston rakentaminen ja saadut tutkimustulokset sekä pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Työn päättävässä luvussa kahdeksan esitetään johtopäätökset tehdystä tutkimuksesta ja tarkastellaan saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin verraten. Viimeisessä luvussa esitetään myös managerialisia johtopäätöksiä saaduista tuloksista, pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä esitetään tutkimuksen esille tuomia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 ARVOT

Arvot ovat olennainen osa jokapäiväistä elämäämme määrittäen, rajoittaen ja muokaten yksilöiden, organisaatioiden, instituutioiden ja yhteiskuntien välisiä suhteita (Agle & Caldwell, 1999). Arvojen on todettu vaikuttavat havainnointiin, käyttäytymiseen ja asenteisiin, ja arvojen merkitystä on tutkittu niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin toiminnassa. Johtuen useista analyysitasoista ja tutkimuksista useilla eri sosiaalitieteiden aloilla tutkimuksellinen arvomaailma on kutakuinkin sekava ja arvon käsitteestä on useita määritelmiä. (ks. Agle & Caldwell, 1999; Cheng & Fleischmann, 2010.) Arvoista puhuttaessa myös termejä etiikka, moraalii ja arvot käytetään usein samamerkityksisinä (Mattila 2007, 23), vaikka määritelmät termien taustalla oleville käsitteille eroavat toisistaan (Eastwood et al., 2007).

Useiden arvon määritelmien yleistyksenä arvo voidaan määritellä yleiseksi kriteeriksi, periaatteeksi tai standardiksi, jonka perusteella käyttäytymisen, tilanteiden, tapahtumien ja toteutumien toivottavuus tai sallittavuus määritellään (Jones, 2001,130). Organisaatioiden arvoja tarkasteltaessa arvoja eivät ole organisaation tavoitteet, missio, tarkoitus tai visio, vaan arvot ovat näiden edeltäjiä (Crainer & Dearlove, 2001, 205). Tässä työssä arvosta käytetään Schwartzin (1992) määritelmää, jonka mukaan arvot ovat tavoiteltavia ja toivottavia, poikkeustilanteellisia tavoitteita, joiden tärkeys vaihtelee ja jotka ovat ohjaavia periaatteita ihmisten elämässä.

Arvoista puhuttaessa kirjallisuudessa esiintyy käsitteen arvo ohella usein myös käsite arvojärjestelmä. Rokeachin vuonna 1973 esittämän määritelmän mukaan arvojärjestelmänä voidaan pitää kestäväää uskomusten järjestelmää, joka liittyy suositeltavina pidettyihin menettelytapoihin tai tärkeinä pidettyjen tavoitetilojen saavuttamiseen (Mattila, 2007, 14). Yrityksen arvojärjestelmää esimerkiksi voidaan luonnehtia täsmälliseksi joukoksi organisatorisia määritelmiä, joita johto kommunikoi virallisesti ja systemaattisesti vahvistaakseen esiin tuotavia yrityksen perusarvoja, tarkoitusta ja tavoitteita. Rakennetun arvojärjestelmän osiksi voidaan katsoa toisiinsa vuorovaikutuksessa olevat yrityksen arvot ja niiden tarkoitus, arvo-

jen kommunikointi ja toteutus sekä arvojen odotetut vaikutukset. (Simons, 1995, 34.)

Tutkimusten myötä arvot ovat osoittautuneet erittäin monimutkaiseksi käsitteeksi ja arvoja on luokiteltu useista näkökulmista kuten esimerkiksi arvojen toteuttamistason mukaisesti yksilö-, organisaatio-, laitos-, yhteiskunta- ja globaalitason näkökulmista (Agle & Caldwell, 1999). Arvojen luokittelua on tehty myös näkyvyyden ja piilevyyden perusteella. Piileviin eli latentteihin arvoihin on katsottu kuuluviksi niin kutsutut välinearvot, joista kirjallisuudessa käytetään myös nimitystä käyttöarvot, ja julkisiin eli manifestoituihin arvoihin tavoitearvot. Näistä tavoitearvot kuvaavat tahdotilaa, tietoista pyrkimystä toiminnan muuttamiseksi sovittujen arvojen suuntaan. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 72.)

Arvoja kuvataan sekä adjektiivein että substantiivein. Arvojen sanamuodon muutokset substantiiveista adjektiiveiksi - tai toisin päin - saattavat muuttaa jossain määrin arvojen merkitystä, mutta arvojen perustana oleviin motivaatioihin muutoksilla ei ole todettu olevan vaikutusta. Eri motivaatioihin liittyvien arvojen jaottelu väline- ja tavoitearvoihin ei Schwartzin (1994) mukaan ole empirian kannalta enää kovinkaan merkityksellistä, sillä jo 1970-luvulla arvotutkimuksen edelläkävijä Rockeach katsoi, että tietty tavoitearvo voi olla välinearvo toiselle arvolle ja kaikki välinearvot puolestaan voidaan käsittää tavoitearvoiksi (Ibid.). Myös Aaltonen ja Junkkari (1999, 75) näkevät tavoite- ja välinearvot dynaamisina toteamalla kirjasaan, että tavoitearvot, jotka usein ilmaistaan substantiiveina (Schwartz, 1994), voivat muuttua sisäistämisen kautta 2 - 5 vuodessa joko tietoisiksi ja julistetuiksi - tai jo osittain tiedostamattomiksi ja vaistomaisiksi muuttuneiksi - valintojamme kuvaaviksi välinearvoiksi. Aaltosen ja Junkkarin (1999, 80) mukaan arvotyypit eivät kuitenkaan ole täysin yhtenevät, sillä heidän mukaansa tavoitearvojen ja välinearvojen välillä on sisäistämisestä huolimatta ”aina ero, jopa sovittamaton ristiriita”.

Arvojen ja niiden toteutumistasojen monimuotoisuudesta ja vuorovaikutteisuudesta johtuen monitasoisen lähestymistavan katsotaan olevan paikallaan tutkittaessa arvoja (Agle & Caldwell, 1999). Analyysitasoihin on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota ilmiön systemaattisen ymmärryksen saavuttamiseksi, sillä esimerkiksi käsite

ryhmäarvo voi olla joko yksilöarvoista muodostunut kokonaisuus, todellinen ryhmäarvo tai henkilöstön omaksumien ryhmäarvojen kokonaisuus. Liike-elämän arvoja tutkittaessa yksilön arvot ovat olleet tutkituin osa-alue, ja eri analyysitasoja yhdistävissä tutkimuksissa yksilöarvojen ja organisaatioarvojen välisten yhteyksien tarkastelu on ollut yleisintä. (Ibid.) Menetelmien osalta arvojen luotettavaan mitaamiseen katsotaan löytyvän yksilötasolla riittävästi menetelmiä, toisin kuin makrotasoilla (Agle & Caldwell, 1999; Cheng & Fleischmann, 2010).

2.1 Yksilöarvot

Arvoihin ja arvoprosesseihin vaikuttavia tekijöitä on Aglen ja Caldwellin (1999) mukaan tutkittu psykologiassa jo pitkään yksilön osalta. Näiden tutkimusten mukaan jokaisella yksilöllä on useita arvoja, joiden tärkeys vaihtelee suurestikin yksilöstä riippuen (Bardi & Schwartz, 2003). Arvojen on kuitenkin katsottu aikuisiällä olevan jokseenkin muuttumattomia motivoijia (Schwartz, 1997), jotka vaikuttavat tiedostamattamme toimintaamme (Bardi & Schwartz, 2003) ja ihmissuhteisiimme (Biber et al., 2008). Näiden yksilön toimintaa ohjaavien ja rajoittavien arvojen katsotaan olevan sekä opittuja että perustuvan tarpeille (Schwartz, 1992; Aaltonen & Junkkari, 1999, 61 - 62).

Aaltonen ja Junkkari (2003, 115) esittelevät kirjassaan yksilön arvojen kehittymistä kuvatessaan Lawrence Kohlbergin (Kohlberg & Hersh, 1977) moraaliteorian, jonka mukaan yksilön moraalitietoisuus etenee vaiheittain lapsuuden lainomaisesta, rangaistusten ja palkintojen ohjaamasta arvomaailmasta nuoruuden tapamoraalin – toisten miellyttämisen - kautta aikuisuuden arvomaailmaan, jossa yhteisesti hyväksytyt arvot ja niistä nousevat normit nähdään itsessään arvokkaina ja jossa arvot muuttuvat pikkuhiljaa. Kypsä ja eettisesti vastuullinen ihminen uskaltaa Aaltosen ja Junkkarin (1999, 118) mukaan tarkistaa, kyseenalaistaa ja tarkentaa arvomaailmaansa, ja neljäkymmenen ikävuoden tietämällä alkavalla oivallusten ajanjaksolla kärsivällisyys, harkitsevuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä arvoja. Nuoruudelle ominaisia arvoja puolestaan ovat esimerkiksi ennakkoluulottomuus ja uskallus (Ibid., 118 - 119).

Spontaanin käytöksen taustalla vaikuttavat arvot on nähty myös osana ihmisen tietoisia valintoja (Bardi & Schwartz, 2003). Ihmisellä on kyky tehdä arvovalintoja tulevaisuuden tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Näihin tarpeisiin liittyviä varsinaisia arvoja on esitetty olevan maailmassa noin kuusikymmentä, minkä lisäksi minkä tahansa tärkeän asian on katsottu voivan muuttua hetkellisesti arvoksi. Kaikkien arvojen, hetkellistenkin, oletetaan olevan osa suurempia, eri tavoin ryhmiteltyjä arvoryppäitä. Arvoja on ryhmitelty esimerkiksi niiden eettisyyden tason ja ihmisen perustarpeiden mukaan. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 62 - 67, 69.) Ryhmittelyistä tunnetuimpiin kuuluu Schwartzin (1992) arvoteoria, joka pohjautuu arvotutkimuksen uranuurtajan Rokeachin määrittelemään arvokäsitteeseen ja -mittausmenetelmään (Schwartz, 1994).

2.1.1 Schwartzin arvoteoria

Kehitetyistä arvoteorioista Schwartzin (1992; 1994) teoria arvojen yksilötasoiseen mittaukseen on nykyään yksi teoreettisesti ja empiirisesti parhaiten perusteltu (Cieciuch & Davidov, 2012; Puohiniemi, 2003, 23). Teoria on osoittautunut 82 valtiossa tehtyjen tutkimusten perusteella validiksi useissa kulttuureissa (Schwartz, 2012) ja käyttökelpoiseksi myös etsittäessä ja määritettäessä yritysten toimintaa ohjaavia arvoja (Puohiniemi, 2003, 23).

Schwartzin (1992) mukaan arvot ovat tavoiteltavia ja toivottavia, poikkeilanteellisia tavoitteita, joiden tärkeys vaihtelee ja jotka ovat ohjaavia periaatteita ihmisten elämässä. Schwartzin teoria jakaa arvot taulukon 2 esittämään kymmeneen motivaatioltaan eroavaan tyyppiin. Näitä motivaatioltaan toisistaan eroavia arvoryppäitä ovat hyväntahtoisuus, perinteet, yhdenmukaisuus, turvallisuus, päämäärä/suoriutuminen, valta, virikkeet, vapaus ja universalismi. (Ibid.) Arvotyypit edustavat Schwartzin ja Bilskyn (1987, 1990) mukaan kolmea universaalia edellytystä ihmisen olemassa ololle: yksilöiden tarpeita biologisina organismeina, koordinoitua sosiaalista kanssakäymistä sekä ryhmien tarvetta hyvinvoinnille ja eloon jäämiselle. Yksilöiden arvojen väliset erot selittyvätkin Schwartzin ja Bilskyn mukaan kunkin yksilön erilaisista biologisten ominaisuuksien (tarpeiden), sosiaalisten

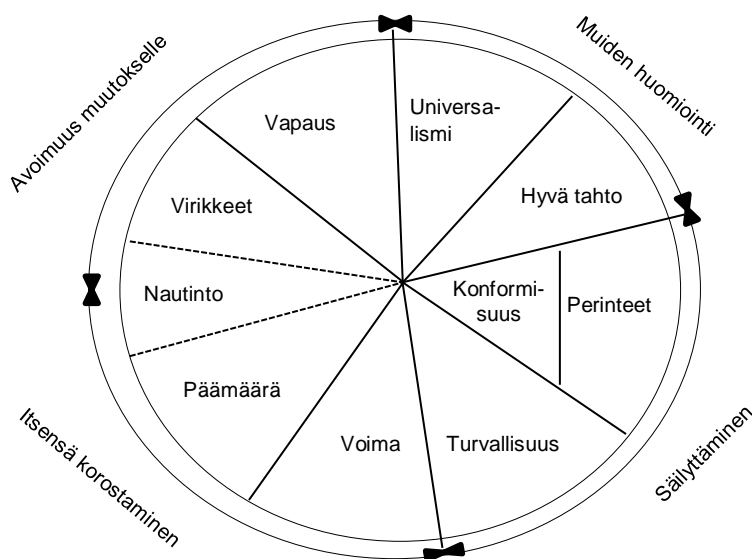
kokemusten (vuorovaikutuksen) sekä haluihin ja toiveisiin liittyvien kulttuurillisten erojen yhdistelmästä.

Taulukko 2. Schwartzin arvomallin arvotyypit tavoitteineen ja niitä kuvaavine arvoineen (mukaillen Schwartz & Boehnke, 2004, 239: Puohiniemi, 2003, 25 - 26)

Arvotyyppi	Tavoitteet	Yksittäiset arvot
Vapaus (itseohjautuvuus)	Ajattelun ja toiminnan vapaus, luominen ja etsiminen	Luovuus, vapaus, itsenäisyys, itseohjautuvuus, uteliaisuus
Universalismi	Kaikkien ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin ymmärtäminen, arvostaminen, suvaitseminen ja suojeleminen	Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, viisaus, avaramielisyys, luonnonmukaisuus, kauneus, luonnon suojeleminen
Hyväntahtoisuus	Lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja säilyttäminen	Avuliaisuus, rehellisyys, anteeksiantavaisuus, lojaalisuus, vastuullisuus
Perinteet	Kulttuurin tai uskonnon edellyttämien tapojen arvostaminen, noudattaminen ja hyväksyminen	Hurskaus, perinteellisyys, nöyryys, maltillisuus
Konformisuus, samankaltaisuus	Pidättäytyminen teoista ja mielityksistä, jotka voivat järkyttää tai haitata muita ja loukata yhteisöllisiä odotuksia tai normeja	Kurinalaisuus, kohteliaisuus, vanhempien ja vanhusten kunnioitus, kuuliaisuus
Turvallisuus	Yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän turvallisuus, harmonisuus ja vakaus	Perheen turvallisuus, kansallisturvallisuus, yhteiskuntajärjestys, puhtaus, palvelusten vastavuoroisuus
Valta	Muiden ihmisten ja resurssien hallinta ja valvonta, yhteiskunnallinen arvostus ja maine	Arvovalta, yhteiskunnallinen valta, varallisuus, julkisen imagon säilyttäminen
Päämäärä	Henkilökohtainen menestys yhteiskunnallisilla standardeilla mitattuna	Kunnianhimoisuus, menestys, kyvykkyys, vaikutusvaltaisuus
Nautinto	Mielihyvä ja nautinto, itsensä hemmottelu	Nautinto, elämästä nauttiminen, hemmottelu
Virikkeet	Jännityksen ja uutuuden etsiminen, haasteiden kohtaaminen	Uskaltaminen, vaihtelevuus, jännitys

Arvojen keskinäistä suhdetta Schwartz (1992) kuvaa kuviossa 2 nähtävällä arvokehällä, jossa vierekkäiset arvot ovat toisiaan täydentäviä (korreloivat keskenään) ja vastakkaiset keskenään ristiriitaisia (korrelaatiot vähäisiä tai negatiivisia). Toisiinsa nähden kohtisuorassa olevat alueet ovat toisistaan riippumattomia. Yhdenmukaisuus- eli konformisuusarvojen ja perinteet arvojen katsotaan teorian mukaan jakavan saman motivaation eli tavoitteen noudattaa yhteisön asettamia odotuksia. (Schwartz, 1992; 2009.) Näiden arvojen keskinäistä suhdetta kuvaavien kolmen päätyypin on todettu pätevän kaikissa tutkituissa kulttuureissa: toisiaan täydentävät arvot sijoittuvat samalle puolelle karttaa ("jos ihminen suhtautuu nöyrästi elämäänsä, arvostaa hän usein myös maltillisuutta"), toisilleen vastakkaiset arvot sijoittuvat eri puolille karttaa ("jos mennään rohkeasti kohti uutta, ei samalla voida taata perheen turvallisuutta") ja toisistaan riippumattomat arvot ovat kohtisuorassa toisiinsa nähden (esimerkiksi uteliaisuus ja varakkuus). (Schwartz, 1992; 1994.) Vastakkaisten ja ristiriitaisten arvojen myötä arvorakennelmasta muodostuu kaksi-

ulotteinen kuva, jossa arvokehän vaaka-akselilla vastakkain asettuvat avoimuus muutokselle (vapaus ja virikkeet) vs. säilyttäminen (perinteet, yhdenmukaisuus ja turvallisuus) ja pystyakselilla itsensä korostaminen (valta ja päämäärä) vs. muiden huomiointi (universalismi ja hyväntahtoisuus). (Ibid.)



Kuvio 2. Schwartzin teoreettinen malli motivaatioihin perustuvien arvojen suhteista ja ulottuvuuksista (Schwartz, 1992)

Vaikka Schwartzin arvomallin toisen ulottuvuuden sijainnista arvokehällä on saatu tutkimuksissa yhtenäisiä tuloksia, laajan hyväksynnän ohella arvomalli on myös kyseenalaistettu: Arvomalliin perustuvien yksilöarvoja mittaavien SVS (Schwartz Value Survey; Schwartz, 1992; 1994) - ja PVQ (Portrait Values Questionnaire; Schwartz, 2003) -kyselyiden tulosten perusteella arvojen ja arvoryppäiden sijainti ei kaikissa tutkimuksissa noudata arvokehikon järjestystä (Hinz et al., 2005) ja vierekkäisiin arvoryppäisiin kuuluvat arvot eivät välttämättä sijoitu selkeästi erillisiin lohkoihin vaan ne sekoittuvat keskenään (Koivula & Verkasalo, 2006; Schwartz, 1994).

Schwartz (2009) on esittänyt arvokehikon arvojen osalta myös kuvion 3 esittämän dynaamisen arvorakennelman, jossa arvot asettuvat yksilöllisyyttä korostaviin ja sosiaalisuutta korostaviin arvoihin. Tabaeian et al. (2012) ovat havainneet yksilöllisyyttä korostavien arvojen (valta, hedonismi ja virikkeet) korreloivan negatiivisesti iän kanssa. Sosiaalisuutta korostavat arvot alenevat kyseisen tutkimuksen perusteella niin ikään keski-ikään asti, mistä eteenpäin ne ikääntymisen myötä kuitenkin voimistuvat. Schwartzin (2012) mukaan yksilöiden arvojärjestykset eroavat suurestikin toisistaan, mutta useimpien sosiaalisten ryhmittymien jäsenten arvojärjestykset ovat osoittautuneet samankaltaisiksi.



Kuvio 3. Yleismaailmallisen arvorakenteen dynaaminen malli (mukaillen Schwartz, 2009, 28)

2.1.2 Yksilöarvot ja käyttäytyminen

Arvojen merkityksestä käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä on Maion et al. (2001) artikkelin mukaan eriäviä näkemyksiä. Esimerkiksi Schwartzin kymmenestä perusarvosta joidenkin on osoitettu selittävän vahvasti käyttäytymistä, kun taas toisten vaikutus on osoittautunut vähäiseksi mahdollisesti ympäristön normien vaikutuksesta (Bardi & Schwartz, 2003). Todellisissa elämäntilanteissa arvot ovat

osoittautuneet Bardin ja Schwartzin (Ibid.) mukaan kuitenkin yhdeksi monista käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä ohjaten yksilön toimintaa ja luoden erilaisia käyttäytymismalleja, joiksi Schwartz (1992) nimeää muun muassa menestyksen, muutoksen, turvallisuuden, riippuvuuden ja itsenäisyyden. Näistä henkilökohtaiseen menestymiseen ja itsensä korostamiseen katsotaan liittyvän arvojen päämäärä ja voima, ja itsenäisyyden puolestaan katsotaan ilmentävän vapaus-arvoja. Virikkeet -arvot puolestaan ilmenevät muutosavoimuutena, ja arvoryppäiseen turvallisuus kuuluvat arvot turvallisuuteen tähtäävänä ja seesteisenä käyttäytymisenä. Hyväntahtoisuudella, universalismilla ja konformisuudella eli samankaltaisuudella puolestaan on todettu olevan yhteys riippuvuuteen muista, kun taas perinteet ja turvallisuus on yhdistetty käyttäytymisen vakauteen. (Ibid.)

Schwartzin arvoteoriassaan (1992) esittämien arvoryppäiden katsotaan liittyvän tietyn tyyppiseen käytökseen ja tavoitteisiin taulukon 3 mukaisesti (Ibid.; 1994). Hyväntahtoisuuden ja konformisuuden tavoitteet esimerkiksi voidaan katsoa yhteneviksi, sillä molemmat arvot enteilevät käyttäytymistä lähiympäristön hyväksymällä tavalla. Myös konformisuus ja perinteet liittyvät ympäristön odotuksiin mukautuvaan käytökseen. (Schwartz, 1994.) Altruistista käyttäytymistä puolestaan ennakoivat universalismi, joka korostaa kaikkien, tuntemattomienkin ihmisten hyvinvoinnin edistämistä. Hyväntahtoisuus sen sijaan kohdistuu läheisten kuten perheen ja sukulaisten hyvinvointiin (Lönngqvist et al., 2006; 2009), ja turvallisuuden ja konformisuuden on katsottu liittyvän haluttomuuteen ryhtyä vuorovaikutukseen ulkopuolisten kanssa (Sagiv & Schwartz, 1995).

Taulukko 3. Arvot ja käyttäytyminen (mukaillen Schwartz, 1994)

Arvo	Käytös/tavoite
Voima ja päämäärä	Sosiaalinen etevyys ja arvonanto
Päämäärä ja nautinto	Itsekeskeinen mielihyvä
Nautinto ja virikkeet	Liikuttuneisuus, mielihyvä ja nautinto
Virikkeet ja vapaus	Uutuus, ”herruus”
Vapaus ja universalismi	Omaehtoisuus, erilaisuuden hyväksyminen
Universalismi ja hyväntahtoisuus	Muiden auttaminen ja huomiointi
Hyväntahtoisuus ja konformisuus	Normatiivisuus, läheiset suhteet
Hyväntahtoisuus ja perinteet	Omistautuminen läheisille
Konformisuus ja perinteet	Mukautuminen ympäristön odotuksiin
Perinteet ja turvallisuus	Säilyttäminen, vakaus
Konformisuus ja turvallisuus	Järjestyksen turvaaminen, suhteiden harmonisuus
Turvallisuus ja voima	Suhteiden ja resurssien kontrollointi epävarmuuden poistamiseksi

Organisaatioympäristössä yksilölliset arvot voivat kollektiivisesti ilmentyessään muokata Sagivin ja Schwartzin (2007) mukaan organisaatiokulttuuria vaikuttaen täten henkilöstön käyttäytymiseen. Henkilöstön keskuudessa vallitsevina esiintyvien itsensä korostamiseen liittyvien arvojen katsotaan esimerkiksi tukevan työteliäisyyttä, tavoitteellisuutta sekä hierarkkista, rooleja ja velvoitteita hyväksyvää, kulttuuria. Kun taas henkilöstön vallitsevina arvoina ovat muut huomioivat arvot, organisaatiolle on todennäköistä tasa-arvoisuuden, joustavuuden, yhteistyön, muiden tukemisen ja ympäröivän yhteisön hyvinvoinnin korostaminen. Henkilöstön korkeaan säilyttämisen arvojen tasoon puolestaan katsotaan liittyvän henkilöstön identifioituminen organisaatioon, ja korkeaan avoimuus muutokselle –arvojen tasoon autonominen organisaatiokulttuuri, joka kannustaa omatoimisuuteen ja innovatiivisuuteen. (Ibid.)

Vaikka arvojen katsotaan yleisesti ohjaavan yksilöiden toimintaa arvojen suuntaiseksi, samankaltaisia arvoja ilmentävät käytökset voivat olla hyvinkin erilaisia ja vastaavasti vastakkaisia arvoja ilmentävät käytökset eivät välttämättä eroa toisistaan selkeästi (Schwartz, 1992). Myös tilannetekijöiden on todettu vaikuttavan yksilöiden käyttäytymiseen (Maio et al., 2001) ja arvojen ilmentymisen voimakkuudessa on havaittu eroja. Esimerkiksi virikkeet ja perinteet arvojen on todettu ilmentyvän käytöksessä vahvasti, kun taas nautinto, valta, universalismi ja

vapaus arvojen on havaittu ilmentyvän käytöksessä kohtalaisesti. Heikoimmin käytöksessä ilmentyviksi arvoiksi tutkimus on osoittanut arvot turvallisuus, samankaltaisuus, päämäärä ja hyväntahtoisuus. Ilmentymiserojen syyksi on nähty normatiivinen paine tietäntyyppiseen käytökseen. (Bardi & Schwartz, 2003.)

Yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi Aaltonen ja Junkkari (1999, 125) näkevät paitsi yksilöarvot myös yksilöarvoihin vaikuttavat tekijät ja kiteyttävät näkemyksensä virkkeessä ”Pääsääntönä voidaan pitää, että kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Arvojen taustalla nähdään vaikuttavan muun muassa mielikuvien, muistojen, toiveiden, tunteiden, luetun ja kuullun. Yksilön arvoihin on todettu vaikuttavan myös iän ja sukupuolen. Tabaeian et al. (2012) esimerkiksi havaitsivat iän korreloivan merkitsevästi ja positiivisesti arvojen perinteet kanssa ja negatiivisesti yksilöllisyyttä korostavien arvojen kanssa. Iän lisäksi Tabaeian et al. (Ibid.) havaitsivat sukupuolten välillä eroja mitatuissa yksilöarvoissa, sillä yksilöllisyyttä korostavat arvot olivat yleisempiä miehillä ja hyväntahtoisuusarvot yleisempiä naisilla. Myös koulutuksen, kulttuurin, uskonnon ja persoonallisuuden (ks. Mattila 2007, 18; Schwartz, 2009) on katsottu vaikuttavan yksilön arvoihin ja käyttäytymiseen. Myös tietoisuuden arvojen toteuttamisen vaikutuksista on havaittu edistävän arvojen mukaista toimintaa (Karremans, 2007).

Yksilöarvot on tutkimuksissa liitetty myös organisaatiossa käyttäytymiseen. Itsensä korostamiseen liittyvillä arvoilla katsotaan olevan yhteys työteliäisyyteen ja organisaation kilpailukykyyn, kun taas muut huomioivien arvojen katsotaan edistävän yrityksen hyvää tahtoa ja kannustavan ilmapiirin syntymistä (Florea et al., 2013). Yksilöarvot on yhdistetty myös erilaisiin työskentely-ympäristöihin, ja esimerkiksi yksilöarvot perinteet ja hedonismi on havaittu myyjän työhön liittyviksi arvoiksi (Knafo & Sagiv, 2004). Avoimuus muutokselle -arvojen on puolestaan havaittu edistävän yhdessä työyhteisöön identifioitumisen kanssa muutosorientoitunutta käyttäytymistä yrityksen henkilöstössä, jolla on korkea vallantunne (Seppälä et al., 2012).

2.1.3 Konformisuus

Yksilöt tekevät harvoin päätöksensä riippumatta muista (ks. Lönnqvist et al., 2009) ja yksilön alttiuden ulkopuolisille vaikutuksille on nähty juontuvan ihmisen toimintaa ohjaavista kolmesta perusperiaatteesta: motivaatiosta muodostaa tarkkoja käsityksiä todellisuudesta ja toimia näiden käsitysten mukaisesti, muodostaa ja säilyttää tarkoituksenmukaisia sosiaalisia suhteita, sekä ylläpitää myönteistä minäkuvaa. Samaistumisen lähipiiriin on katsottu voivan täyttää kaikki kolme tavoitetta. (Cialdini & Goldstein, 2004.)

Samaistumista on sosiaalipsykologiassa tutkittu konformisuuden ilmiönä, jonka Aronson (1976) on Burnsin ja Dobsonin (1984, 607) mukaan määritellyt yksilön käyttäytymisen tai mielipiteiden muutokseksi toisen yksilön tai ihmisryhmän todellisen tai kuvitellun painostuksen seurauksena. Käyttäytymisen tietyn ryhmän normien mukaisesti katsotaan kuitenkin tapahtuvan yksilön omasta halusta palkkioiden tai sanktioiden saattamana, jolloin konformisuus voidaan nähdä yksilön mukautumisena enemmistön mielipiteeseen, arvoihin tai käyttäytymiseen (Ibid.; Cialdini & Goldstein, 2004). Konformisuus on määritelty myös käyttäytymistä ohjaavaksi arvoksi, joka edistää harmonisia sosiaalisia suhteita ja auttaa välttämään konflikteja sekä ryhmänormien rikkomuksia (Schwartz, 1992; 2012).

Bardi ja Schwartz (2003) ovat katsoneet normien mukaisen käytöksen pohjautuvan todennäköisemmin sosiaalisiin suhteisiin kuin yksilöiden henkilökohtaisiin arvoihin. Viimeaikaisen arvotutkimuksen mukaan normienmukaiseen käytökseen vaikuttaa kuitenkin yksilöiden yksilöarvona mitattu konformisuus (Lönnqvist et al., 2006; 2009). Esimerkiksi Lönnqvist et al. (2009) katsovat saamiensa tulosten viittaavan siihen, että yksilöiden arvotestauksella havaittava konformisuus liittyy pelkoon sosiaalisista sanktioista. Koettu pelko puolestaan voi motivoida samankaltaisuuteen taipuvia (Ibid.) – toisin kuin henkilökohtaisilta asenteiltaan vahvoja (Hornsey et al., 2003) - samaistumaan käytöksessään ryhmänormeihin. Joskus yksilöiden on havaittu jopa yhdenmukaistuvan ryhmän normeihin, vaikka he ovat tietoisesti eri mieltä käsiteltävästä asiasta (Oh, 2013).

Sosiaalipsykologian kirjallisuuden esittämiä ja edellä esitettyjen motivaatioiden mukaisia konformisuuden muotoja ovat tiedollinen ja normatiivinen konformisuus, joista tiedollisen konformisuuden motiivi on halu muodostaa tarkka tulkinta todellisuudesta ja käyttäytyä korrektisti sen mukaisesti (ks. Cialdini & Goldstein, 2004). Tiedollisen konformisuuden katsotaan saavan aikaan todellisia mielipiteen muutoksia tai normien sisäistämistä, mikä johtaa muutoksiin sekä yksityisessä että julkisessa käyttäytymisessä. Normatiivinen konformisuus puolestaan perustuu tavoitteeseen saavuttaa sosiaalista hyväksyntää muilta (Ibid.), mikä voi toteutua pinnallisena yhteneväisyytenä eikä niinkään todellisena mielipiteen muutoksena (Oh, 2013). Tällöin julkinen käyttäytyminen usein muuttuu normien mukaiseksi, mutta yksityisessä käyttäytymisessä ei tapahdu muutosta. Konformisuuden tavoite voi olla myös omakuvan ylläpito. (ks. Cialdini & Goldstein, 2004).

Kirjallisuuden erillisinä käsitteinä käsittelemien konformisuuden muotojen katsotaan olevan sidoksissa toisiinsa ja niiden erottaminen toisistaan sekä teoreettisesti että empiirisesti on osoittautunut hankalaksi (ks. Cialdini & Goldstein, 2004). Konformisuuden on havaittu amerikkalaistutkimuksissa, joista useat ovat tarkastelleet konformisuutta sosiaalisen hyväksynnän näkökulmasta (Oh, 2013), kasvavan kanssajoukon kasvaessa ja naisten osuuden kasvaessa joukossa (Bond & Smith, 1996). Bondin ja Smithin (1996) artikkelissaan esiin tuoman Aschin (1951) tutkimuksen mukaan konformisuus on hyvin vähäistä, kun joukon koko on yhdestä kahteen henkilöä, mutta kolmen henkilön kohdalla konformisuus lisääntyy jo dramaattisesti. Konformisuuden on havaittu olevan suurempaa myös silloin, kun kanssajoukossa ei ole ulkopuolisia jäseniä (Bond & Smith, 1996).

Konformisuus on pitkään nähty myös jossain määrin kulttuuriin liittyvänä ominaisuutena. Kulttuuristen arvojen merkityksestä konformisuuteen on tutkimuksissa kuitenkin saatu erilaisia tuloksia riippuen tarkasteltavasta konformisuuden tyypistä. (Oh, 2013.) Normatiivisen konformisuuden osalta kulttuuristen arvojen on havaittu olevan merkittäviä tekijöitä ryhmätilanteissa, sillä yhteisöllisyyttä korostavista kulttuureista olevien yksilöiden keskuudessa konformisuuden tason on havaittu olevan korkeampi kuin yksilöllisyyttä korostavista kulttuureista olevien yksilöiden (Bond & Smith, 1996). Lönnqvist et al. (2009) esimerkiksi katsovat konformisuuden mah-

dollisesti heikentävän muiden yksilöarvojen ja käytöksen välistä yhteyttä kulttuureissa, joissa konformisuutta arvostetaan ja joissa sosiaalisten normien vaikutus voi täten olla korostunut. Mielenpitojen muuttamiseen pyrkivän tiedollisen konformisuuden osalta kulttuurien väliset erot ovat osoittautuneet normatiivista konformisuutta vähäisemmiksi (Oh, 2013).

Konformisuuden on 2000-luvulla havaittu vaikuttavan positiivisesti useimpiin organisaationaalisen ja ammatillisen sitoutumisen ulottuvuuksiin, ennen kaikkea affektii-viseen sitoutumiseen (Cohen, 2010), vaikka konformisuus on amerikkalaistutkimusten mukaan vähentynyt 1950-luvulta lähtien (Bond & Smith, 1996). Konformisuuden on havaittu vaikuttavan myös universalismiarvojen ilmenemiseen ja altruistiseen käyttäytymiseen (Lönqvist et al., 2009).

2.2 Yritysarvot

Yrityksen menestyminen ja taloudellinen suorituskyky ovat monen tekijän summa. Osansa menestyksessä katsotaan olevan yrityksen kulttuurilla eli yhteisön osin näkymättömillä, ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä ohjaavilla opituilla toimintamalleilla (Paalumäki, 2011, 316) sekä näihin toimintamalleihin vaikuttavilla arvoilla (Crainer & Dearlove, 2001, 202 - 203). Julkilausutuilla arvoilla muun muassa liikkeenjohto viestii organisaatiosta ja sen toiminnasta sekä pyrkii ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä kohti tavoitetilaa (Paalumäki, 2011, 321). Liiketoiminta ja arvot nähdään toisiinsa kytkeytyneiksi, ja yksilöiden sisäistämien arvojen, yhteisön virallisten arvojen että yrityksen todellisten arvojen katsotaan vaikuttavan organisaatioiden ja johtajien toimintaan (Griseri, 1998). Organisaation vision, mission ja arvojen esiin tuominen onkin katsottu viime vuosina globaalisti hyväksi keinoksi saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet (Speculand & Chaudhary, 2008).

Enzin (1988) määritelmän mukaan organisaation arvot ovat yksilöiden tai ryhmän uskomuksia keinoista ja päämääristä, joita organisaation tulisi noudattaa toiminnassaan tehdessään valintoja. Speculandin ja Chaudharyn (2008) mukaan yritysarvot määritellään usein organisaation ydinuskomuksiksi tai ohjaaviksi periaatteiksi, jotka auttavat toimintojen ohjaamisessa haluttuun suuntaan. Arvoja

on luonnehdittu myös yritysten ja yhteisöjen tasolla yhteisön tahtotilaksi tai tarpeista lähtöisin oleviksi merkityksiksi, joita dramaattiset tapahtumat voivat muuttaa (Aaltonen & Junkkari, 1999, 61 - 62, 78). Arvoista on puhuttu myös kulttuurin ohjauskeskuksena ja sydämenä, jotka ”kertovat, mikä meille on tärkeää ja miten me olemme orientoidumme” (Ibid., 104).

Organisaation arvojen osalta puhutaan myös ydinarvoista, joiksi katsotaan uskomukset tai periaatteet, jotka ohjaavat organisaatioita saavuttamaan niiden toiminnalleen asettamat tulevaisuuden tavoitteet. Arvot määrittävät siis käytännön toteutustavat tavoitteisiin pääsemiseksi. Menestyvimmillä organisaatioilla on ominaista vahva kulttuuri ja arvot, jotka nähdään ”aseina”, kilpailukyvyyn lähteinä. (Speculand & Chaudhary, 2008.) Organisaatioiden ydinarvoilla on tunnustettu olevan merkitystä organisaation tulevaisuudelle ja arvoista on tullut keskeinen osa kaikkia sosiaalitieteitä sekä liike-elämän ilmiöiden ymmärtämistä (Agle & Caldwell, 1999). Eettiset ja monikulttuuriset arvot on nähty tärkeiksi tehokkaille johtamiskäytännöille ja organisaation jatkuvuudelle (Florea et al., 2013) ja niin kutsutuille visionäärisille yrityksille kuten General Electric, 3M ja Hewlett-Packard on ominaista selkeästi määritellyt, vahvat ja jaetut uskomukset, arvot ja organisaatiokulttuurit (Speculand & Chaudhary, 2008).

Arvot voidaan nähdä myös yksinkertaistetusti yhtenäisenä käytöskokoelmana, jonka organisaatio kokee tärkeäksi menestyksen saavuttamisessa ja josta ei tehdä kompromisseja. Tällöin arvot määrittävät yksilölle asetetut odotukset ja käytösmallit eri tilanteissa. (Speculand & Chaudhary, 2008.) Yrityksen arvot voidaan nähdä myös arvojärjestelmänä eli täsmällisenä joukkona organisatorisia määritelmiä, joita johto kommunikoi virallisesti ja systemaattisesti vahvistaakseen julkituotuja yrityksen perusarvoja sekä niiden tarkoitusta ja tavoitteita (Simons, 1995, 34).

Aaltonen ja Junkkari (1999, 82 - 94) asettavat kirjassaan yritysarvot arvoavaruuden tehokkuus-, periaate-, idealismi- ja yksilökentille ja katsovat, että eri kentille sijoittuvien yritysarvojen tulee olla tasapainossa ongelmien välttämiseksi pitkällä aikavälillä. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeän arvokokonaisuuden, ”arvokorin”, Aaltonen ja Junkkari (1999, 96 - 97) katsovat sisältävän parhaassa tapauksessa

arvoja kaikilta neljältä arvokentältä tehden yrityskulttuurista monipuolisen ja voimakkaan. Länsimaissa tehokkuuskentän arvot ovat tulleet keskeisiksi, mutta yritysmaailmassa myös eettiset kysymykset ja henkilöstön hyvinvointi ovat alkaneet saada enenevästi huomiota (Ibid., 95). Muun muassa yritysten kestävä kehitys ja vastuullisuus nähdään tärkeinä arvoina, joiden toteutumisen Florea et al. (2013) katsovat perustuvan yksilöarvoihin ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Perustajien ja johtajien uskomusten lisäksi kunkin aikakauden oikeudellisten ja sosiaalisten trendien sekä yhteiskunnan kulttuuriperinteen on katsottu vaikuttavan yritysarvoihin (Tajeddini & Mueller, 2012). Yritysarvot ovatkin nykyään hyvin samankaltaisia eri yrityksissä riippumatta esimerkiksi toimialasta tai yrityksen koosta, ja yritysten arvoja ovat erityisesti tietyt laajalti hyväksytyt ja sosiaalisia trendejä mukailevat arvot. Espanjalaisyriyksissä esimerkiksi yritysarvojen seitsemäksi yleisimmäksi ovat osoittautuneet asiakassuuntautuneisuus, tuloksellisuus, innovatiivisuus, ihmisten kunnioitus, läpinäkyvyys, eettisyys ja sosiaalinen vastuu. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013.)

2.2.1 Yritysarvojen toteuttaminen

Yritysten arvoja esitellään usein näyttävästikin julkisuudessa korostaen usein myös henkilöstön roolia yrityksen tärkeimpänä resurssina. Arvojen toteuttaminen yrityksen toiminnassa ei näytä kuitenkaan läheskään aina toteutuvan, vaan teoreettisten, yritysten virallisten sekä toteutuneiden yritysarvojen välillä on havaittavissa usein selkeitä ristiriitoja. (Mattila 2007, 14 - 15.) Vaikka oikeiden arvojen valinnan on katsottu olevan haastavaa, todellinen haaste on arvojen tuominen osaksi organisaation toimintaa ja niiden toteuttaminen organisaation koko henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä. Tämän saavuttamiseksi organisaatioiden johto tarvitsee ohjaustyökaluja, joilla arvot saadaan osaksi toimintaa ja näin vaikuttamaan organisaation suorituskykyyn. (Speculand & Chaudhary, 2008.)

Arvojärjestelmillä on tutkimusten mukaan mahdollista vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen (Marginson, 2002). Organisaatioiden esittämien arvojen ymmärtäminen ja toteuttaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä johtuen yksilöiden erilaisista

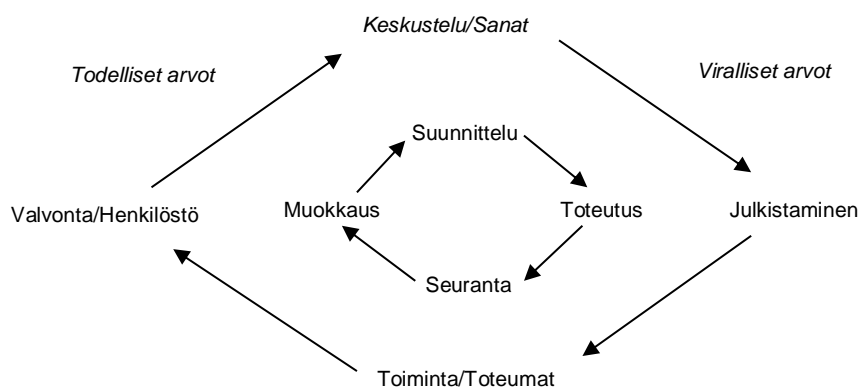
subjektiivisista arvoista ja arvojärjestelmistä (Marginson, 2009) sekä arvojen ja niiden yhdistelmien ilmentymisen moninaisista variaatioista (Bardi & Schwartz, 2003). Arvoprosessissa johtaminen ja johdon vastuu onkin nähty tärkeinä tekijöinä (Strautmanis, 2008), ja yrityksen arvojen virallinen kommunikointi ja systemaattinen vahvistaminen on katsottu niin ikään tarpeellisiksi arvojen omaksumiselle (Aaltonen & Junkkari, 1999, 123). Arvojen ja niiden toteuttamisperiaatteiden ymmärryksen lisäämiseksi johdon tulee Strautmaniksen (2008) mukaan luoda myös sisäisen yhteistyön ilmapiiri, joka voidaan saavuttaa lisäämällä johdon ja henkilöstön keskinäistä luottamusta sekä tiedottamalla organisaation asioista. Julkituotujen arvojen hyväksymistä henkilöstön keskuudessa on havaittu edistävän myös yritysarvojen yhteneväisyys yksilöiden henkilökohtaisten arvojen kanssa, johdon avoimuus arvokeskusteluille sekä arvojen toteutuminen johdon toiminnassa. (Ibid.)

Edistääkseen arvojen toteuttamista toivotusti yritykset voivat esittää arvonsa täsmällisesti ja yksityiskohtaisesti toimintamuodossa (Marginson, 2009). Arvojen toteuttamiseksi yritykset voivat myös julkaista toimintasuosituksia sekä julkilausumia missiosta ja tavoitteista, joilla pyritään ilmaisemaan ydinarvot organisaatiossa sekä selittämään keinot näiden arvojen toteuttamiseksi (Simons, 1995; Marginson, 2002). Annettujen arvojen toteuttamiseksi kirjallisuudessa on myös esitetty erilaisia malleja, joiden avulla arvo voidaan konkretisoida näkyviksi, mitattaviksi ja johdettaviksi käytännön toiminnoiksi (Speculand & Chaudhary, 2008). Myös henkilöstöhallinnon toimintatapojen on todettu vaikuttavan suuresti arvojen toteuttamiseen ja toteutumiseen, mistä johtuen henkilöstöhallinnon toimintatapojen tulisi olla julkituotujen arvojen mukaisia (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Esimerkiksi esimiehen antaman ohjauksen ja sanoja vastaavan käytöksen on todettu lisäävän organisaatiokansalaiskäytöstä, kun taas esimiehen antaman tuen ilman sanojen ja tekojen vastaavuutta on havaittu johtavan poikkeavaan käytökseen (Dineen et al., 2006).

Arvojen oppiminen sekä opettaminen, arvokasvatus, katsotaan myös arvojen toteuttamisen kannalta tärkeäksi (Aaltonen & Junkkari, 1999, 117). Speculandin ja Chaudharyn (2008) mukaan arvojen mukaista käyttäytymistä voidaan opettaa ja

kannustaa tunnustuksin ja kannustimin. Speculand ja Chaudhary katsovat asioiden muuttamisen alkavan tietoisuudesta, mikä vaatii tietämystä siitä, miksi arvot ovat tärkeitä, miksi organisaatiolle on valittu arvot, mihin toimintoihin haetaan muutosta tai mitkä toiminnot vaativat muutosta, ja miten arvot tulevat vaikuttamaan organisaation suorituskykyyn. Tietoisuuden ja tietämyksen lisääntyessä muutosten katsotaan tulevan mahdollisiksi käyttäytymismalleissa, mutta arvojen mukaisen toiminnan muuttamiseksi pysyväksi osaksi organisaation kulttuuria aikaan saatua muutosta tulee vahvistaa. Muuttunutta käyttäytymistä tulee myös seurata systemaattisesti sekä arvioida ja tiedottaa havaituista muutoksista korjaavien toimenpiteiden mahdollistamiseksi. (Ibid.) Arvojen vahvistamisen ja toteuttamisen edistämiskeinoiksi on kirjallisuudessa esitetty muun muassa palkitsemista, suorituskyvyn arviointia, koulutusta sekä etenemismahdollisuuksia uralla. Arvojen toteutumisen edistämiseksi myös henkilöstön sitouttamisella nähdään olevan tärkeä merkitys. (ks. Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013.) Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) mukaan yritysten tulisi kiinnittää huomiota erityisesti tunnepitoiseen sitoutumiseen liittyviin arvoihin eli ihmiskeskeisiin sekä eettiseen käyttäytymiseen liittyviin arvoihin.

Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellut Mattila (2007) korostaa niin ikään henkilöstön roolia arvoprosessin toteutumisessa. Mattilan esittämän sanat vs. teot -arvoprosessointisyklin (kuvio 4) mukaan virallisten yritysarvojen muuttuminen yrityksen todellisiksi arvoiksi vaatii henkilöstön yhteisten keskustelujen pohjalta muodostetut yrityksen arvot, niiden julkaisemisen ja jalkauttamisen yritykseen sekä arvojen toteutumisen valvonnan (Mattila, 2007, 15 - 17, 22).



Kuvio 4. Sanat vs. teot -arvoprosessointisykli (Mattila 2007, 15)

2.2.2 Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavat tekijät

Arvojen ja käyttäytymisen välisten suhteiden selittäjiä on sosiaalipsykologiaan ja arvotutkimukseen liittyvän kirjallisuuden mukaan useita. Maion et al. (2001) mukaan arvojen toteutumista selittävät osaltaan tilannetekijät, joiden lisäksi yrityksen arvoprosessiin vaikuttaviksi tekijöiksi on havaittu muun muassa yksilöiden subjektiiviset arvot ja arvojärjestelmät, johtaminen ja johdon vastuu, yritysarvojen virallinen kommunikointi ja systemaattinen vahvistaminen sekä arvojen esittäminen täsmällisesti ja yksityiskohtaisesti toimintamuodossa (esim. Strautmanis, 2008; Marginson, 2009). Sitouttaakseen henkilöstönsä tietyssä laajuudessa tai tietyllä syvyydellä yrityksen arvoihin yrityksen on myös tarpeellista soveltaa arvoja päivittäin sekä määritellä arvonsa yrityksen strategiaa tukeviksi (Williams et al., 2007; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013).

Arvoprosessissa oleellisiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet myös organisaatiomuoto, organisaatiokulttuuri, yksilön asema organisaatiossa, yksilöihin kohdistuva arvostus, kommunikaatio sekä yksilöiden vastuuntunto (Mattila, 2007). Myös sukupuolen on todettu vaikuttavan yritysarvojen toteutumiseen (Strautmanis, 2008), samoin kuin vaikutusvallan: yksilöllisiä tavoitteita korostavien vaikutusvaltaisten henkilöiden on havaittu käyttäytyvän todennäköisemmin yksilöarvojensa mukaisesti kuin vähän valtaa omaavien (Chen et al., 2001).

Aaltonen ja Junkkari (1999, 70) ovat esittäneet arvojen toteutumisen osalta yhtälön halu + arvo = toiminta, jonka mukaisesti yritysarvojen toteutumisessa tarvitaan yritysarvojen lisäksi henkilöstön halua toimia yritysarvojen mukaisesti. Subjekttiivisten yksilöarvojen ohella yritysarvojen toteutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi Aaltonen ja Junkkari esittävät edellä mainittuja yrityksen toimenpiteitä, joilla pyritään tukemaan ja lisäämään henkilöstön halukkuutta arvojen toteuttamiseen. Näistä toimenpiteistä Aaltonen ja Junkkari nostavat esiin Marginsoninkin (2009) esittämän usein turhan ylimalkaisiksi koettujen arvojen muokkaamisen konkreettisiksi esimerkeiksi eli kuvauksiksi arvojen sisällöstä ja sovellustavoista. Nämä niin kutsutut arvonormit voivat olla esimerkiksi yritys- tai yksikkökohtaisia ja näiden arvojen maastouttamisessa valmennus ja koulutus ovat Aaltosen ja Junkkarin mukaan olennaisia arvojen merkityksen ymmärtämiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi arvoihin. Omien arvojen tunnistaminen ja vertaaminen yrityksen arvoihin, yrityksen sisäiset valmentajat, tiedotus ja tiedonkulku sekä konkreettinen suunnitelma arvojen suhteuttamisesta keskeisiin toimintoihin seurantoineen ja kannusteineen ovat olennaisia arvojen toteutumista edistäviä tekijöitä. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 242 - 244.)

Subjekttiivisten yksilöarvojen ohella yritys- ja yksilöarvojen yhteneväisyyden on havaittu edistävän julkituotujen arvojen hyväksymistä henkilöstön keskuudessa (Strautmanis, 2008). Yritysarvojen on todettu vaikuttavan myös henkilöstön sitoutumiseen (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013; O'Reilly et al., 1991), minkä puolestaan katsotaan motivoivan organisaation mukaisten asenteiden ja käytöksen toteuttamiseen (O'Reilly & Chatman, 1986). Henkilöstön kokemaa yritykseltä saatu tuki ja tähän liittyvä velvollisuudentunne yritystä kohtaan on niin ikään havaittu organisaatiokansalaiskäyttäytymistä edistäväksi tekijäksi (Eisenberger et al., 1986; 2001) ja täten todennäköisesti myös yrityksen arvojen toteutumisen edistäjäksi.

Demografisista tekijöistä palvelusajan saman työntäjän palveluksessa on havaittu sekä alentavan yritys vastaista käyttäytymistä (Van Dyne & LePine, 1998) että olevan vaikuttamatta arvojen toteuttamiseen (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Yrityksen koolla ei ole vaikutusta arvojen toteuttamiseen Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) mukaan, kun sen sijaan korkeampi asema yrityksessä ja ikä näyt-

täisivät edistävän arvojen toteuttamista. Myös sukupuolella on havaittu olevan vaikutusta arvojen toteuttamiseen, sillä miesten on havaittu toteuttavan arvoja naisia enemmän (Ibid.).

2.2.3 Yritysarvojen mittaaminen

Organisaatioon liittyvien arvojen tutkimusta on tehty enenevässä määrin vasta viimeisten viidentoista vuoden aikana (Mattila, 2007). Arvotutkimusta on tehty muun muassa työarvoista, sosiaalisista arvoista sekä organisaatioiden arvoista. Pienryhmien, osastojen, teollisuuden ja alueiden arvoja on sen sijaan tutkittu empiirisesti ja teoreettisesti suhteellisen vähän (ks. Agle & Caldwell, 1999). Makrotason eli yhteisöjen, instituutioiden ja organisaatioiden arvojen tutkimiseksi käytettävissä oleviksi menetelmiksi Aglen ja Caldwellin (1999) artikkeli nimeää (a) yhteisöjen dokumenttien sisällönanalyysin, (b) yhteisön esille tuomien arvojen arvioinnin, (c) kyseisiin yhteisöihin ja organisaatioihin liittymistä halajavien yksilöiden arvojen arvioinnin, (d) yhteisöjen vallanpitäjien arvokäsitysten tarkastelun sekä (e) yhteisöjen asiakkaiden tai henkilöstön käsitysten selvittämisen sosiaalisten, yhteisöllisten tai organisaatioarvojen osalta. Erilaisiin ryhmäarvoihin liittyen edellä esitetystä menetelmästä todellisten ryhmäarvojen mittauksiin Agle ja Caldwell (Ibid.) katsovat soveltuvan menetelmien a, d ja e. Menetelmät b ja c he puolestaan katsovat mahdollisiksi jaettujen yksilöarvojen mittaamiseen tai ryhmän jäsenten omaksumien ryhmäarvojen mittaamiseen.

Arvojen erilaisuudesta johtuen makrotasolla tarkasteltavien ryhmäarvojen kuten esimerkiksi tuloksellisuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden tyyppin tunnistaminen - eli onko kyseessä yksilöarvojen kokonaisuus, todellinen ryhmäarvo vai henkilöstön omaksumien ryhmäarvojen kokonaisuus - on tärkeää oikean menetelmän valitsemiseksi ja tulosten tulkitsemiseksi luotettavasti. Vaikka esimerkiksi yksilöarvomittarilla mitattujen yksilöiden arvojen mittaaminen ja mittaustulosten yhdistäminen tuo hyödyllistä tietoa ja on validi mittaamenetelmä yhteisön henkilöstön jaetuista yksilöarvoista, se ei ole sama kuin todelliset instituution arvot tai henkilöstön omaksumat institutionaaliset arvot. (Agle & Caldwell, 1999.)

3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Viime vuosikymmeninä organisaatioon sitoutumiseen on kiinnitetty enenevässä määrin huomiota sen muassa tuomien - sekä organisaatioon että sen henkilöstöön kohdistuvien - myönteisten vaikutusten johdosta (Ruokolainen, 2011). Organisaatioon sitoutumisen, tai erityisesti affektiivisen sitoutumisen, on katsottu edistävän henkilöstön aloitteellisuutta (Den Hartog & Belschak, 2007), terveyttä ja hyvinvointia, parantavan työsuorituksia, edistävän henkilöstön yhtenäistä käyttäytymistä organisaatiossa, vähentävän poissaoloja sekä alentavan työpaikan vaihdoksia sekä vaihtoaikomuksia (esim. Meyer & Allen, 1991; Tett & Meyer, 1993; Cohen & Golan, 2007; Cohen & Liu, 2011). Sitoutumisen on niin ikään katsottu parantavan organisaation operatiivista toimintaa, sillä sitoutumisella on havaittu olevan myönteinen vaikutus organisaation tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, laatuun sekä taloudelliseen hyötyyn (esim. Wright et al., 2005). Myös innovatiivisuus, suurempi panostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, organisaatiolle merkityksellisten taitojen kehittäminen sekä organisaatiomuutoksen tukeminen ja hyväksyminen ovat sitoutumiseen yhdistettyjä etuja (esim. Ng, Feldman & Lam, 2010). Affektiivisen sitoutumisen on havaittu vaikuttavan myös ura-aikeisiin (Tremble et al., 1998).

3.1 Sitoutumisen käsite ja mallit

Sitoutumisen käsitteestä on tieteellisessä kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia näkemyksiä (ks. Swailes, 2002), jotka ovat Ortega-Parran ja Sastre-Castillon (2013) mukaan kehittyneet ensimmäisistä yksiulotteisista määritelmistä näitä eri tavoin yhdisteleviin ja painottaviin moniulotteisiin määritelmiin (Swailes, 2002; Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013). Sitoutuminen on määritelty muun muassa Swailesin (2002) artikkelissaan esittämiksi tunnepitoiseksi kiintymykseksi (Buchanan, 1974), työntekijän sijoitukseksi yritykseen (Becker, 1960) ja yritykseen identifioitumiseksi (Mowday et al., 1982). Yksiulotteisista määritelmistä Porterin et al. (1974) laajalti hyväksytyn näkemyksen mukaan yritykseen sitoutumiselle on ominaista vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä näiden hyväksymi-

nen, halukkuus huomattaviin ponnistuksiin yrityksen hyväksi sekä vahva halu pysyä organisaatiossa.

Moniulotteisista määritelmistä tutkimuksellisesti tunnetuimpia ja käytetyimpiä ovat O'Reillyn ja Chatmanin (1986) malli sekä Meyer ja Allenin (1984; 1991) kolmen komponentin malli. Näille moniulotteisille malleille on ominaista näkemys sitoutumisen esiintymisestä eri muodoissa. Esimerkiksi O'Reillyn ja Chatmanin (1986) mukaan organisaatioon sitoutuminen on työntekijän psykologista kiintymystä organisaatioon ja ilmentää sitä, missä määrin työntekijä sisäistää tai pitää omanaan organisaation näkemyksiä ja ominaisuuksia. Tätä sitoutumista voidaan tarkastella kolmesta eri ulottuvuudesta sen mukaan, mikä motivoi organisaation mukaisten asenteiden ja käytöksen toteuttamiseen: pyrkimys saavuttaa erityisiä kannustimia ja palkintoja, joukkoon kuulumisen ja hyvien suhteiden saavuttaminen sekä ylläpitäminen, tai organisaation arvojen yhdenmukaisuus ja sisäistäminen.

Yleisimmin käytetty sitoutumisen määritelmä ja malli on niin ikään psykologisena tilana työntekijän suhdetta organisaatioon tarkasteleva Allenin ja Meyerin (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen 1984; 1991; Meyer et al., 1993) malli. Malli esittää sitoutumisen koostuvan kolmesta osa-alueesta: affektiivisestä sitoutumisesta eli työntekijän tunteisiin perustuvasta yhteenkuuluvuuden tunteesta, jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta eli työntekijän arviosta yrityksen jättämiseen liittyvistä kustannuksista, sekä normatiivisesta sitoutumisesta eli velvollisuudentunteesta jäädä yritykseen. Mallin mukaan työntekijä voi kokea sitoutumisen kaikkia osa-alueita, joista kukin kehittyy erilaisten kokemusten seurauksena vaikuttaen työkäyttäytymiseen, eriasteisesti (Meyer et al., 1993). Tässä tutkimuksessa osa-alueista tarkastellaan affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista.

Uusimpia määritelmiä edustaa kuvion 5 esittämä Cohenin (2007) malli, joka yhdistelee edellä esitettyjä määritelmiä ajoituksen ja sitoutumisen perustan näkökulmista. Nykykäsityksen mukaan sitoutumisen kohde voi olla yksilön ohella myös ryhmä tai muu itsenäinen kokonaisuus kuten esimerkiksi ammatti (Meyer et al., 1993; Swailes, 2002).

Sitoutumisen ulottuvuudet		Sitoutumisen perusta	
		Välineellinen kiintymys	Psykologinen kiintymys
Ajoitus	Ennen organisaatioon tuloa	Taipumus välineelliseen sitoutumiseen	Taipumus normatiiviseen sitoutumiseen
	Organisaatioon tuloa jälkeen	Välineellinen sitoutuminen	affektiivinen sitoutuminen

Kuvio 5. Cohenin (2007, 337) neljän komponentin sitoutumismalli

3.1.1 Affektiivinen sitoutuminen

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan affektiivisessä sitoutumisessa, jonka muodostumisessa tärkein tekijä on työhön liittyvät kokemukset, työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta yritykseen. Kun työ täyttää sille asetetut odotukset ja työntekijöiden perustarpeet, työntekijät sitoutuvat yritykseen ja toimivat sitoutumisen seurauksena tuloksellisesti ja organisaation parasta ajatellen (Ibid.). Työhön liittyvien kokemusten ohella myös työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja työhön liittyvien tekijöiden on havaittu vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen (Ruokolainen, 2011).

3.1.2 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen

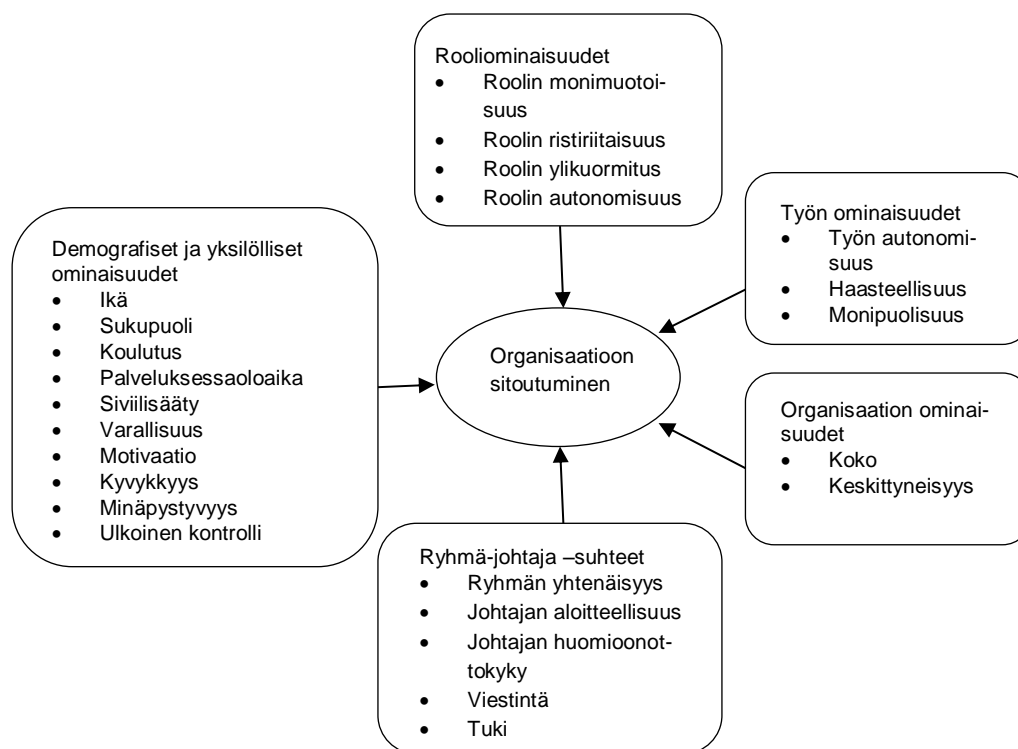
Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista eli sitoutumista, joka perustuu työntekijän arvioon yrityksen jättämiseen liittyvistä kustannuksista, on tutkittu affektiivisen sitoutumisen ohella useissa organisaatiokäyttäytymiseen liittyvissä tutkimuksissa. Affektiiviseen sitoutumiseen verrattuna jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen yhteys tutkittavaan käsitteeseen on kuitenkin osoittautunut vähäiseksi (esim. Parzefall, 2008).

Organisaatioon sitoutunut työntekijä, jonka sitoutuminen on jatkuvuuteen perustuvaa, ei työskentele yrityksessä siksi, että hän haluaa, vaan siksi, että hänen täytyy. Sitoutuminen ei näin ollen välttämättä johda yrityksen hyvinvointiin tähtäävään toimintaan tai vaikutus voi olla jopa negatiivinen organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen ja työpanokseen. (Meyer & Allen, 1991.) Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kehittymisessä työllistymismahdollisuuksilla ja työntekijän organisatiospesifisillä investoinneilla työsuhteeseen katsotaan olevan olennainen merkitys. Näiden ohella myös taloudelliset velvollisuudet ja elämäntilanteet voivat olla jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen taustalla, jolloin sitoutuminen ei liity välttämättä lainkaan organisaatioon tai työnantajaan. (Swales, 2002.)

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajasti ja kuvion 6 mukaisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi on havaittu muun muassa demografiset ja yksilölliset ominaisuudet, rooliin, työhön ja työpaikkaan liittyvät ominaisuudet sekä organisaation ja johdon ominaisuudet (esim. Podsakoff et al., 1996; Ruokolainen, 2011). Organisaation rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät, ihmisläheinen henkilöstöhallinto, organisaatiossa vallitseva epäselvyyksien ja epävarmuuden ilmapiiri sekä ei-organisatoriset tekijät, kuten esimerkiksi alan arvostus, ovat Ruokolaisen (2011) tutkimuksissa osoittautuneet sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Iän ja palveluksessa oloajan on havaittu korreloivan positiivisesti, vaikkakin heikosti, sitoutumisen kanssa (Meyer & Allen, 1984; Tremble et al., 1998; Swales, 2002; Cohen, 2010; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013) ja yksilöarvojen (Cohen & Shamai, 2010; Seppälä et al., 2012) ja yritysarvojen (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013) on todettu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen ja identifioitumiseen. Ortega-Parra ja Sastre-Castillo (2013) esimerkiksi ryhmittelevät tutkimuksessaan espanjalaisyriyten yleisimmät arvot niiden aikaan saaman sitoutumisen tyyppin mukaisesti tehtäväkeskeisiin (arvot asiakassuuntautuneisuus, tuloksellisuus ja innovatiivisuus), ihmiskeskeisiin (ihmisten kunnioitus ja läpinäkyvyyden sisäinen ulottuvuus) ja eettiseen käytökseen liittyviin arvoihin (eettisyys, sosiaalinen vastuu ja läpinäkyvyyden ulkoinen ulottuvuus). Näistä affektiivista sitoutumista parhaiten edistäviksi arvoiksi osoittautuivat ihmiskeskeiset arvot sekä eettiseen käyttäytymi-

seen liittyvät arvot. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista ennustavia arvoja olivat suorituskeskeiset arvot ja normatiivista sitoutumista ennakoivia arvoja ihmiskeskeiset arvot. (Ibid.). Cohenin (2010) tutkimuksen mukaan affektiiviseen sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavaksi arvoksi osoittautui niin ikään ihmiskeskeinen, muut huomioiva arvo, hyväntahtoisuus.



Kuvio 6. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Ruokolainen 2011, 18)

Yksilöarvojen ohella sitoutumista edistäviksi tekijöiksi on havaittu korkea asema yrityksessä ja miessukupuoli (Ortega-Parra & Sastre-Castillon, 2013). Yrityksen koon vaikutuksista sitoutumiseen on saatu tutkimuksissa ristiriitaisia tuloksia (Ortega-Parra & Sastre-Castillon, 2013; Ruokolainen, 2011). Organisaatioon sitoutumiseen on tieteellisen tutkimuksen myötä yhdistetty myös käsitteet organisaatiolta saatu tuki, velvollisuudentunne sekä psykologinen sopimus (esim. Eisenberger et al., 1986; 2001; Parzefall, 2008). Suomalaisittain henkilöstön sitoutumista organisaatioon on tutkittu vielä melko vähän, tosin enenevässä määrin 2000-luvulla (esimerkiksi Tuomi et al., 2006; Parzefall, 2008; Ruokolainen, 2011).

4 VASTAVUOROISUUS

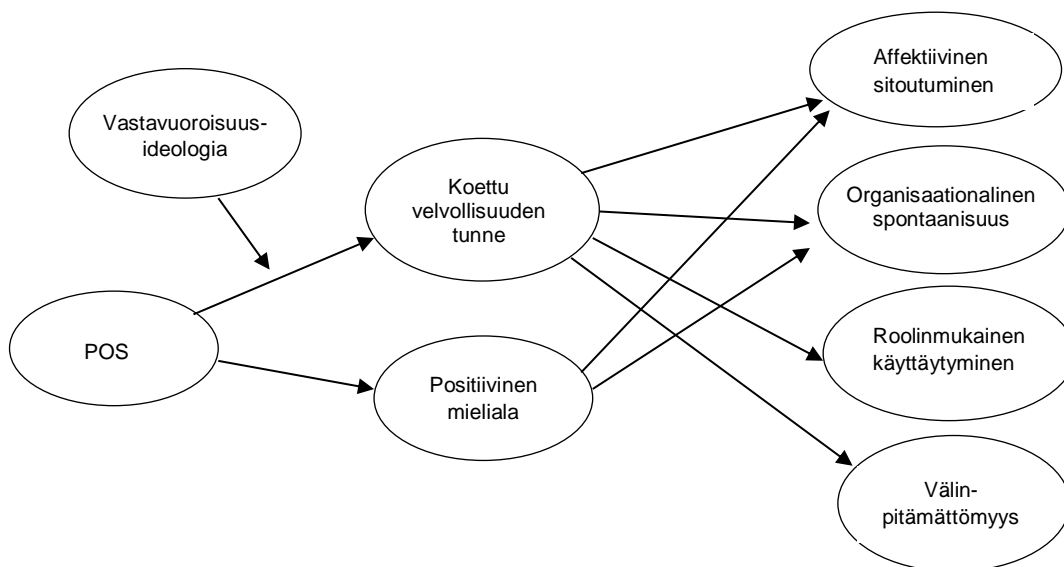
Organisaatiokäyttäytymistutkimuksissa paljon käytettyjä käsitteitä ovat psykologinen sopimus ja organisaatiolta saatu tuki, jotka molemmat perustuvat Blaun (1986) vuonna 1964 julkaisemaan vastavuoroisuusteoriaan. Teorian mukaisesti ihmisillä on yleensä halu ylläpitää tasapainoa, mutta vastavuoroisuussuhteessa takaisinmaksun odotuksesta huolimatta takaisinmaksun muotoa ei ole määritetty tarkasti etukäteen. Organisaatiolta saadun tuen teorian (Eisenberger et al., 1986; 2001) mukaan organisaation yksilölle osoittama hyvä kohtelu synnyttää vastavuoroisen velvollisuudentunteen organisaatiota kohtaan, minkä on todettu muun muassa lisäävän työntekijöiden yhteistyötä organisaatioissa (Koster & Sanders, 2006) ja edistävän organisaatiolle myönteistä käyttäytymistä (Eisenberger et al., 2001).

4.1 Organisaatiolta saatu tuki (POS)

Organisaatiolta saadun tuen teoria (Eisenberger et al., 1986), joka tarkastelee sitoutumista sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta, näkee työntekijöiden näkemyksen organisaation sitoutumisesta (organisaatiolta saatu tuki, ”percieved organizational support” eli POS) luovan työntekijöissä työskentelyä edistäviä velvollisuudentunteita ja sitoutumista organisaatioon. Yrityksen tuki esimerkiksi sairaustapauksissa, hyvän työn palkitseminen, oikeudenmukainen palkkaus ja mielekkään työn tarjoaminen saavat työntekijän tuntemaan vastavuoroisesti tarvetta tukea yritystä. Vastavuoroisuuden kokemisessa työntekijät voivat kuitenkin poiketa toisistaan suurestikin. (Ibid.)

Koetun organisaatiolta saadun tuen (POS) on osoitettu vähentävän poissaoloja (Eisenberger et al., 1986) sekä vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden velvollisuudentunteisiin koskien organisaation hyvinvointia ja sen tavoitteiden saavuttamista. POS:lla on niin ikään havaittu kuvion 7 mukaisesti olevan yhteyksiä affektiiviseen sitoutumiseen, organisaationaliseen spontaanisuuteen - eli työnkuvan ulkopuolisen työn suorittamiseen - sekä työhön liittyvien työtehtävien suorittamiseen koetun velvollisuudentunteen välittämänä. POS:n vaikutuksen välittäjäksi affektiivisen si-

toutumisen ja organisaationalisen spontaanisuuden osalta on havaittu myös positiivinen mieliala. (Eisenberger et al., 2001.)



Kuvio 7. Teoreettinen malli organisaatiolta saadun tuen vaikutuksista (Eisenberger et al., 2001)

Vastavuoroisuuden sääntöjen saattaminen yleiseen tietoon ja niiden yleinen hyväksyminen yrityksessä ovat osoittautuneet organisaatiolta saadun tuen ja työntekijöiden velvollisuudentunteen välistä yhteyttä voimistavaksi. (Eisenberger et al., 2001.) Työntekijöiden organisaatiota edistävän käytöksen eli niin kutsutun organisaatiokansalaisuuden ennustajana POS on osoittautunut affektiivista sitoutumista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista paremmaksi (Shore & Wayne, 1993).

Organisaationalisen tuen teorialla (OST) on useita yhtymäkohtia psykologisen sopimuksen teoriaan (PCT) ja Aselage ja Eisenberger (2003) ovat esittäneet teorian yhdistävän mallin. Molemmille teorioille on yhteistä niiden pohjautuminen Blaun (1986) vastavuoroisuusteoriaan ja täten näkemys vahvojen yksilöiden välisten suhteiden syntyemisestä arvostettujen sosioemotionaalisten resurssien vaihdon seurauksena. Psykologisen sopimuksen teoria näkee kuitenkin vaihdannan OST-teoriaa konkreettisempänä, enemmän annetuista lupauksista ja niiden toteutumisesta riippuvana vastavuoroisuutena. Organisaatiolta saadun tuen teoria sen si-

jaan katsoo työnantajan vastavuoroisuuteen johtavaa toimintaa ja sen seurauksena syntyviä koettuja velvollisuuksia laajemmin, ei pelkästään työnantaja-työntekijä-välisiin sopimuksiin ja lupauksiin pohjautuvina toimintoina (esimerkiksi työnantajan järjestämä päivähoito lapsille).

Molemmat teoriat katsovat vapaaehtoisen yritykseltä saadun kohtelun olevan arvostetumpaa kuin ulkoisten pakotteiden luoman toiminnan, mutta psykologisen sopimuksen teoria on kiinnittänyt erityistä huomiota sopimusrikkomusten vaikutuksiin työntekijöissä. Molemmat teoriat pitävät niin ikään oikeudenmukaista kohtelua tärkeänä tekijänä työnantaja-työntekijä -suhteen kehittymiselle ja säilymiselle. Molemmat teoriat näkevät myös suotuisan vastavuoroisuuden luovan tärkeitä seurauksia sekä työntekijälle että työnantajalle, ja organisaation edustajien toiminta katsotaan itse organisaation motiiveiksi ja aikomuksiksi. Organisaatiolta saadun tuen teorian mukaan yrityksen edustajan asema kuitenkin määrittelee, missä määrin edustajan toiminta on organisaation toimintaa. (Aselage & Eisenberger, 2003.) OST näkee myös vastavuoroisuuden kokemisessa olevan yksilöllisiä eroja, jolloin vahvasti vastavuoroisuuteen uskovilla koetun yritykseltä saadun tuen ja koetun velvollisuudentunteen välinen yhteys on suuri (Eisenberger et al., 2001).

4.2 Velvollisuuden tunne

Velvollisuudentunne on liitetty tutkimuskirjallisuudessa edellä esitetysti vastavuoroisuuteen ja sitä kautta muun muassa psykologisen sopimuksen ja organisaatiolta saadun tuen teorioihin sekä sitoutumiseen. Gouldnerin (1960) mukaan vastavuoroisuus voidaan ajatella moraaliseksi velvollisuudeksi, joka syntyy molempien osapuolten sisäistettyä vastavuoroisuuden ja tähän sisältyvän veloitteen hyödyn vastaanottamisen synnyttämästä takaisinmaksusta.

Organisaatiolta saadun tuen teoria olettaa koetun organisaatiolta saadun tuen luovan yleisen yritystä kohtaan tunnetun velvollisuudentunteen, joka voi syntyä työnantajan myönteisestä toiminnasta ilman konkreettista lupauksen täyttämistä ja joka ohjaa toimimaan organisaation hyvinvoinnin edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aselage & Eisenberger, 2003.) Myös vastavuoroisuutta psykologisen

sopimuksen teorian näkökulmasta tutkineiden Robinsonin et al. (1994) havaintojen mukaan organisaation hyvinvointia edistävä käytös voi kehittyä työntekijän koke-
masta vastavuoroisuuden synnyttämästä velvollisuudentunteesta eikä niinkään
kiintymyksestä, lojaalisuudesta tai tyytyväisyydestä organisaatioon.

Organisaatiolta saadun tuen teorian mukaisesti (Eisenberger et al., 2001) koettu
velvollisuudentunne toimii välittäjänä koetun organisaatiolta saadun tuen ja affek-
tiivisen yritykseen sitoutumisen välillä. Velvollisuudentunne on nähty välittäjäksi
myös Schwartzin (1992) arvomallin esittämistä yksilöarvoista erityisesti universa-
lismiarvojen toteutumisessa ja altruistisessa käyttäytymisessä (Lönngqvist et al.,
2006). Psykologiseen sopimukseen liitetty tutkimus puolestaan on osoittanut, että
työnantajan epäonnistuminen sitoumustensa täyttämässä alentaa merkittävästi
työntekijöiden velvollisuuksien täyttämistä. Velvollisuudentunnetta tutkittaessa on
myös havaittu, että työsuhteen kahden ensimmäisen vuoden aikana työntekijät
katsovat olevansa vähemmän velkaa työnantajalleen kuin työnantaja heille. (Ro-
binson et al., 1994).

5 VIITEKEHYS: YKSILÖARVOT, KONFORMISUUS, SITOUTUMINEN JA VASTAVUOROISUUS YRITYSARVOJEN TOTEUTUMISEN SELITTÄJINÄ

Arvojen on todettu vaikuttavat organisaation toimintaan ja toimintoihin (Schein, 2001) ja nykypäivän johtajat ymmärtävät arvojen merkityksen organisaation suorituskyvyille. Organisaation arvot katsotaan organisaatiossa noudatettavien periaatteiden määrittäjiksi ja arvojen nähdään heijastavan voimakkaasti organisaation henkilöstön arvoja, sillä ihmisten nähdään toteuttavan vain niitä arvoja, joihin he henkilökohtaisesti uskovat. Tästä johtuen suorituskyvyltään parhaimmat organisaatiot palkkaavat työntekijöitä, joiden arvot ovat organisaation arvojen mukaiset. (Speculand & Chaudhary, 2008.)

Käyttäytymispsykologia on osoittanut selkeästi arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen keskinäisen yhteyden. Arvojen katsotaan ohjaavan asenteita, jotka puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen ja edelleen esimerkiksi suorituskykyyn. (Ibid.) Täten yksilöarvojen voidaan olettaa vaikuttavan organisaation henkilöstön käyttäytymiseen ja organisaation yritysarvojen toteutumiseen toiminnassaan. Edellä esitetyn perusteella tässä tutkimuksessa oletetaan, että:

H1: Yksilöarvot selittävät yritysarvojen toteutumista.

Arvojen vastaisen ja mukaisen toiminnan havainnointi sekä yritysympäristössä yrityksen henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ovat konformisuuden käsitteen ja siihen liittyvien tutkimusten perusteella tärkeä tekijä arvojen, niin yksilöllisten kuin yritysarvojenkin, toteutumiselle yksilön toiminnassa. Mukautuminen ympäristön ”muottiin” ja sanallisiin tai sanattomiin vaatimuksiin voi olla sosiaalisen hyväksynnän hakemista tai jopa mielipiteitä pysyvästikin muuttavaa mukautumista. (Cialdini & Goldstein, 2004.) Tähän yhdenmukautumiseen eli konformisuuteen on havaittu Schwartzin (1992) arvomallin ja yksilöarvomittarin arvolla konformisuus olevan vaikutusta (Schwartz, 2012; Lönnqvist et al., 2006; 2009; Cohen, 2010). Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että konformisuus vaikuttaa yksilöi-

den käyttäytymiseen tutkittavassa organisaatiossa ja organisaation arvojen toteuttamiseen:

H2: Konformisuus selittää yritysarvojen toteutumista.

Suomalaiset työntekijät näyttävät tehtyjen tutkimusten mukaan olevan vahvasti organisaatiohinsa sitoutuneita (Ruokolainen, 2011) ja innovatiivisuus, suurempi panostaminen tavoitteiden saavuttamiseksi, organisaatiolle merkityksellisten taitojen kehittäminen sekä organisaatiomuutoksen tukeminen ja hyväksyminen ovat sitoutumiseen yhdistettyjä etuja (esim. Ng, Feldman & Lam, 2010). Etenkin affektiivisen sitoutumisen on nähty edistävän organisaatiota hyödyttävää käyttäytymistä. Sen sijaan jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella ei katsota olevan vaikutusta tai vaikutuksen katsotaan olevan negatiivinen organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen ja työpanokseen. (esim. Meyer & Allen, 1991; Shore & Wayne, 1993.) Näihin havaintoihin perustuen tässä tutkimuksessa oletetaan, että:

H3: Sitoutuminen vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen.

H3a: Affektiivinen sitoutuminen yritykseen edistää yritysarvojen toteutumista.

H3b: Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei vaikuta tai estää yritysarvojen toteutumista.

Organisaatioarvojen koettuun merkityksellisyyteen ja toteutumiseen on nähty vaikuttavan organisaation ja henkilökohtaisten arvojen samankaltaisuuden lisäksi muun muassa arvojen kommunikoitavuus ja arvojen toteuttaminen johdon toiminnassa. Saavuttaakseen oikean, arvojen mukaisen asenteen, työntekijöiden tulee olla myös tietoisia arvoista ja saada tietämystä niiden toteutustavoista sekä vakuuttua arvojen hyödyllisyydestä. (Speculand & Chaudhary, 2008.) Tähän organisaatio pystyy vaikuttamaan muun muassa henkilöstötoimenpiteillään, jotka osaltaan luovat henkilöstössä tunnetta yritykseltä saadusta tuesta. Organisaatiolta saadulla tuella puolestaan on havaittu olevan vastavuoroisuuteen perustuva yhteys yritystä kohtaan koettuun velvollisuudentunteeseen, minkä puolestaan on nähty edistävän työskentelyä organisaation eduksi ja vaikuttavan affektiiviseen sitoutu-

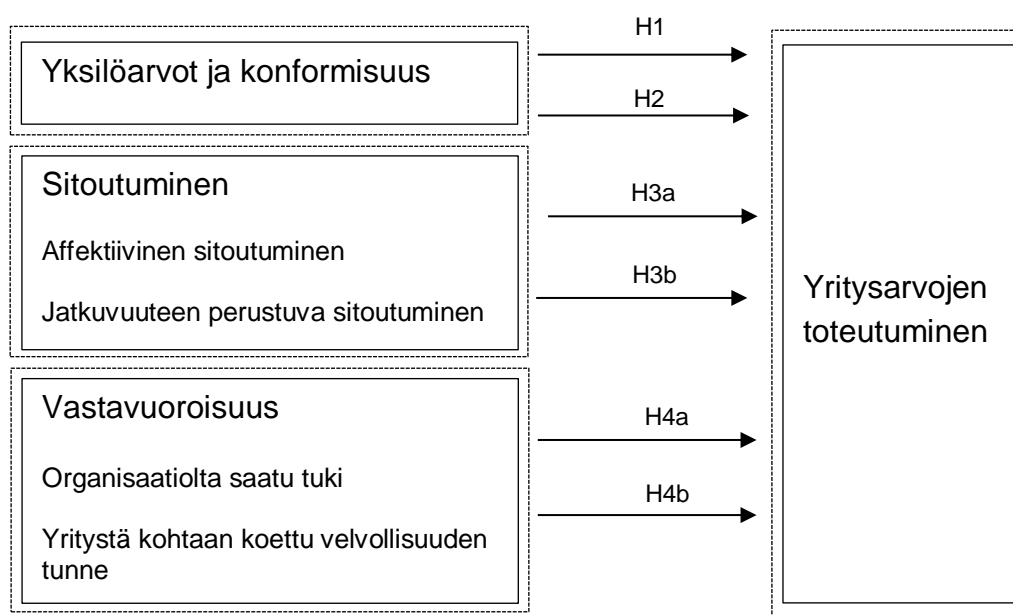
miseen (Eisenberger et al., 2001). Näiden havaintojen perusteella tässä tutkimuksessa oletetaan, että:

H4: Vastavuoroisuus vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen.

H4a: Organisaatiolta saatu tuki edistää yritysarvojen toteutumista.

H4b: Yritystä kohtaan koettu velvollisuudentunne edistää yritysarvojen toteutumista.

Aiempien tutkimusten perusteella yksilön arvot, konformisuus, affektiivinen sitoutuminen, organisaatiolta saatu tuki ja velvollisuudentunne ovat toisiinsa yhteydessä olevia organisaation suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden välisten yhteyksien - erityisesti arvojen ja sitoutumisen välisen yhteyden sekä tähän mahdollisesti liittyvien välittävien tekijöiden - selvittäminen on Cohenin (2010) mukaan vielä kutakuinkin alkutekijöissään. Yritysarvojen osalta edellä mainittujen tekijöiden keskinäiset vaikutukset ovat olemassa olevan kirjallisuuden perusteella vielä tätäkin vähäisempiä. Tämän tutkimuskentän havaintojen lisäämiseksi tässä tutkimuksessa pyritään kuviossa 8 esitetyn viitekehysten mukaisesti selvittämään tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyjen käsitteiden, teorioiden ja näihin pohjautuvien menetelmien pohjalta tapausyrityksen yritysarvojen toteutumista henkilöstön näkökulmasta yksilötasolla. Tutkimuksessa tarkastellaan yksilöarvojen, konformisuuden, sitoutumisen ja vastavuoroisuuden vaikutusta yritysarvojen toteutumiseen kohdeyrityksen eri toimialojen ja koko yrityksen osalta. Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavina tekijöinä tarkastellaan aiempien tutkimusten perusteella myös sukupuolta, ikää, koulutustasoa, palveluksessaoloa yrityksessä sekä työsuhteen laatua.



Kuvio 8. Tutkimuksen viitekehys ja hypoteesit

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Vastausten saaminen teoreettisen tarkastelun pohjalta muodostettuihin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin sekä asetettujen hypoteesien testaaminen edellyttävät valintojen tekemistä empiirisen tutkimuskohteen sekä tutkimusstrategioiden osalta (Hirsjärvi et al., 2004, 114). Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategian eli tutkimusongelmasta riippuvan valittujen menetelmäratkaisujen kokonaisuuden (Ibid., 123) valintaan vaikuttivat sekä tutkimusongelmaan liittyvien käsitteiden moninaisuus että valittu tarkastelutaso ja näkökulma. Aiemmissä tutkimuksissa yksilötason tarkasteluun kehitetyt valmiit ja validit mittarit ohjasivat suurelta osin menetelmävalintoja, mutta myös aineistonkeruun kustannustekijät ja käytännön toteutusmahdollisuudet vaikuttivat tehtyihin strategiavalintoihin.

Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat yritysten ja niiden työntekijöiden toimintaan ja tuloksellisuuteen vaikuttaviksi todetut ilmiöt, joista teoriaosuuden perusteella tulisi tehdä lisätutkimusta yritysarvoihin liittyen. Kohdeyrityksen valintaan vaikutti yrityksen yritysarvoja kohtaan osoittama mielenkiinto ja sen aktiiviset toimenpiteet yritysarvojen toteuttamiseksi. Myös yrityksen merkittävyys alueellisena toimijana, toiminnan monipuolisuus sekä yrityksen henkilöstön suuruus olivat merkittäviä kohdeyrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tässä pro gradu -tutkielmassa kvantitatiivisin menetelmin empiirisen tapaus- ja survey-tutkimuksen kriteerit täyttävällä tutkimusstrategialla. Tapaustutkimuksessa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa yhteydessä olevia tapauksia pyritään saamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöiden kuvailemiseksi ja mahdollisten uusien teoreettisten yhteyksien löytämiseksi (Hirsjärvi et al., 2004, 125 - 126; Eisenhardt, 1989; Dyer & Wilkins, 1991). Survey-tutkimuksella puolestaan pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä keräämällä tietystä ihmisjoukosta poimitusta otoksesta tietoa standardisoidussa, strukturoidussa muodossa esimerkiksi kyselylomaketta käyttäen (Hirsjärvi et al., 2004, 125).

Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana ovat pääsääntöisesti aiemmat teoriat tai aikaisemmista tutkimuksista tehdyt johtopäätökset. Tutkimukselle on keskeistä myös käsitteiden määrittely, hypoteesien esittäminen sekä määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen soveltuvan havaintoaineiston keruun suunnitelmat. (Hirsjärvi et al., 2004, 131.) Tämä tutkimus perustuu edellä esitetysti tieteellisissä artikkeleissa esitettyihin käsitteisiin, teorioihin ja tutkimustuloksiin, joita käsiteltiin luvuissa 1 - 4 ja joiden pohjalta rakennettua tutkimusongelmaa ja hypoteeseja tarkasteltiin luvussa viisi. Tutkimuksen aineisto kerättiin kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä strukturoidulla kyselylomakkeella, ja ryväsotannalla kerätty aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin.

Kvantitatiivisina analyysimenetelminä tässä tutkimuksessa käytetään tilastollisten perustunnuslukujen lisäksi ilmiöiden keskinäisiä suhteita tarkastelevia korrelaatio-, pääkomponentti- sekä lineaarista regressioanalyysiä SAS Enterprise Guide 5.1 -ohjelmistolla suoritettuina. Keskiarvojen tilastollista merkitsevyyttä arvioidaan parametrittömille muuttujille soveltuvalla Kruskal-Wallis testillä (Metsämuuronen, 2006; Tarkiainen & Sintonen, 2013).

6.1 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui suomalainen kaupanalan yritys, jolla on toimintaa viidellä toimialalla. Tässä tutkimuksessa edustettuna on näistä neljä. Kaikilla tarkastelluilla toimialoilla työ on asiakaspalvelupainotteista, kuitenkin asiakaspalvelutilanteiden määrän kasvaessa siirryttäessä toimialalta toiselle numerojärjestyksessä. Yritys työllisti tutkimuksen tekemisen aikaan vuoden 2014 keväällä noin tuhat henkilöä.

Toimintaperiaatteidensa tueksi ja toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi yritys muokkasi vuonna 2012 yritysarvojaan - ”Olemme asiakasta varten”, ”Toimimme vastuullisesti ja luotettavasti”, ”Teemme tulosta” ja ”Uudistumme jatkuvasti” - toiminnallisempaan muotoon. Kullekin toimialalle muokatut arvot jalkautettiin yrityksen vuosittain järjestämässä laatukoulutuksessa vuoden 2013 keväällä.

6.2 Mittariston muodostus ja esitesta

Olemassa olevia ilmiöitä pyritään mittaamaan käsitteiden pohjalta muodostetuilla mittareilla. Käsitteet eivät kuitenkaan ”koskaan voi kuvata koko totuutta ilmiöstä” ja mittaritkin kuvaavat vain käsitteiden mitattavissa olevaa osaa. Mittarin luotettavuus mitata haluttua käsitettä heikentyy myös, jos käsitteiden muokkaus mittariksi epäonnistuu. Mittarin luotettavuus ja tutkimuksen luotettavuus riippuukin käsitteiden mittariksi muokkauksen onnistumisesta. (Metsämuuronen, 2006, 42 - 43.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomake koostui taustatietoja selvittävästä osiosta sekä neljästä toisistaan erotetusta käsitteistä mittaavasta osiosta: yritysarvojen toteutuminen (16 - 20 väittämää toimialasta riippuen), yksilöarvot (21 väittämää), koettu yritykseltä saatu tuki ja yritystä kohtaan tunnettu velvollisuuden tunne (6 + 7 väittämää) sekä affektiivinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen (10 + 9 väittämää).

Taustatietoina tiedusteltiin vastaajan työsuhteen muotoa, yrityksen palveluksessaoloaikaa, koulutustaustaa, ikää ja sukupuolta. Kyselylomakeväittämät ja taustatieto-osio kyselylomakkeesta on esitetty liitteessä 1. Analyysiin mukaan otetut demografiset tekijät koodattiin seuraavasti: Yrityksen palveluksessaoloaika: 1= alle 2 vuotta, 2= 2 - 5 vuotta, 3= yli 5 vuotta. Koulutus: 1= peruskoulu, 2= lukio, 3= ammattioppilaitos tai muu keskiasteen tutkinto, 4= ammattikorkeakoulu, 5= yliopisto. Ikä: 1= 15 - 19 vuotta, 2= 20 - 24 vuotta, ... 10= 60 - 64 vuotta. Sukupuoli: 1= nainen, 2= mies (regressioanalyysissä dummy -muuttuja: 1= nainen, 0= mies).

Lukuun ottamatta yritysarvoja mittaavia väittämiä väittämät olivat peräisin aiemmista tieteellisistä julkaisuista liitteen 1 taulukon mukaisesti. Väittämät käännettiin vapaasti englannista suomeksi pyrkien tulkinnallisesti mahdollisimman yhteneväiseen käännökseen alkuperäisen lähteen kanssa.

6.2.1 Yritysarvomittari

Yritysarvojen toteutumista mittaaviksi väittämiksi valittiin yrityksen arvotauluissaan julkaisemat käytännön tekemistä kuvaavat arvoväittämät, joiden toteutumisesta yrityksessä oltiin kiinnostuneita. Väittämät olivat suurelta osin erilaisia eri toimialoil- le, mutta kaikkien väittämien katsottiin mittaavan arvoja asiakaskeskeisyys, tulok- sellisuus, vastuullisuus ja uudistumiskyky. Väittämien lukumäärä oli toimialojen 1, 2 ja 4 kyselylomakkeella kullakin 16 (4 väittämää kutakin arvoa kohti), ja toimialan 3 kyselylomakkeella 20 (5 väittämää kutakin arvoa kohti). Mitta-asteikkona käytet- tiin Likert -asteikkoa 1 - 6 (1= olen täysin samaa mieltä, 5= olen täysin eri mieltä, 6= en osaa sanoa).

6.2.2 Yksilöarvomittari

Yksilöarvoja ja konformisuutta mitattiin Schwartzin (2003) 21 väittämää sisältävällä PVQ-21 -kyselymittarilla, jonka on todettu soveltuvan kymmenen perusarvon mää- rittämiseen universaalisti (Schwartz, 2012; 2013). Mitta-asteikkona kyselylomak- keessa käytettiin Likert -asteikkoa 1 - 6 (1= on erittäin paljon kaltaiseni, 6= ei ole lainkaan kaltaiseni) ja samaa arvoa määrittävät väittämät esitettiin kyselylomak- keessa toisistaan erillään. Väittämien avulla muodostettiin mittarit Schwartzin (1992) arvoteorian mukaisille yksilöarvoille ja toisen asteen arvoille (ks. Schwartz, 2013).

PVQ -kyselymittari on lyhyt, konkreettinen ja kognitiivisesti helposti ymmärrettävä. Näiden ominaisuuksien johdosta PVQ:n katsotaan soveltuvan suurimmalle osalle ihmisistä (Schwartz, 2003) ja kysely on laajalti käytetty ja validina pidetty (Schwartz, 2013). Väittämistä laskettujen indeksien on todettu useissa maissa teh- tyjen tutkimusten perusteella olevan riittävän luotettavia (ks. Bardi & Schwartz, 2003), ajallisesti stabiileja ja ulkoisesti valideja (ks. Schwartz & Bardi, 2001). Sosi- aalisten pyrkimysten ja ulkoisten normien ei myöskään katsota vaikuttavan väittä- mien pisteytykseen (Schwartz et al., 1997). Kyselyn kieli, vastaajien erilainen kulttuuritausta tai erilaisen vastausasteikon käyttö saattavat kuitenkin heikentää

tulosten luotettavuutta ja estää kulttuurillisesti toisistaan eroavien otosten keskinäinen vertailun (Cieciuchi & Davidov, 2012).

PVQ-kyselymittarin antamiin tuloksiin on raportoitu vaikuttavan myös väittämien pisteytyksessä käytetty laskutapa (keskitetyt vs. keskittämättömät; esim. Cohen, 2010). Keskitettyjen arvojen avulla poistetaan vastaajien vastaustaipumusten (yhden antama arvosana 2 voi olla toisen arviointiasteikolla arvo 4) vaikutus, jolloin mittarilla saadaan esiin arvojen tärkeysjärjestys kullekin yksilölle. Kyselymittarin ohjeistus (Schwartz, 2013) neuvoo käyttämään keskitettyjä arvoja korrelaatioanalyysissä ja regressioanalyysissä. Korrelaatioanalyysissä keskitettyjen arvojen käyttö tuo esiin Schwartzin arvomallin mukaiset suhteet, eli arvokehällä vastakaisten arvojen korrelaatiokertoimet ovat negatiiviset ja vierekkäisten arvojen positiiviset. Regressioanalyysissä puolestaan keskitettyjen arvojen käytön taustalla suurimpana syynä lienee analyysia häiritsevän multikollineaarisuuden pienentäminen. Regressioanalyysin tulosten tulkintaa on kuitenkin pidetty helpompana ja tulosten reliabiliteettia parempana käyttämällä keskittämättömiä arvoja (Cohen, 2010).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Cohenin (Ibid.) tapaan pääsääntöisesti keskittämättömiä arvoja kaikissa analyyseissä sen jälkeen, kun keskitetyillä arvoilla laskettujen korrelaatiokertoimien perusteella (liite 6) havaittiin, että yksilöarvot käyttäytyivät koko aineiston osalta kutakuinkin Schwartzin (1992) arvomallin mukaisesti. Keskittämättömien arvojen käyttöä puolsi myös näkemys yksilöarvojen mittauksen tarkoituksesta tässä tutkimuksessa: Muiden käytettyjen mittareiden tavoin yksilöarvomittarin tarkoituksena oli mitata ilmiön esiintymistä aineistossa yksilön subjektiivisesti arvioimana, ei niinkään ilmiön tärkeyttä yksilölle. Arvojen priorisointia ei pidetty tärkeänä myöskään siksi, että arvojen ilmentymisvoimakkuudessa on havaittu eroja (Bardi & Schwartz, 2003). Tällöin esimerkiksi 'voimakas arvo X' voi olla prioriteetiltaan ja arvoltaan alhainen, mutta ilmetä silti käyttäytymisessä. Vastaavasti yksilön tärkeimpänä pitämä, mutta ilmentymistai-pumukseltaan heikko arvo, ei välttämättä ilmene käyttäytymisessä lainkaan. Arvojen ilmentymiseen voivat vaikuttaa myös muun muassa konformisuus (esim. Lönnqvist et al., 2009) tai tilannetekijät (Maio et al., 2001).

Yksittäisten arvojen ilmentymisessä havaitun monimuotoisuuden vuoksi yksilöarvoja tarkasteltiin myös toisen asteen arvoina avoimuus muutokselle vs. säilyttäminen sekä itsensä korostaminen vs. muiden huomiointi, mikä saattaa helpottaa tulosten tulkintaa.

6.2.3 Sitoutumista organisaatioon mittaavat mittarit

Sitoutumista yritykseen mittaaviksi väittämiksi valittiin niin ikään aiempien tutkimusten perusteella valideiksi todettuja (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013) Allenin ja Meyerin (1990) affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista mittaavia väittämiä. Näiden lisäksi mittariin otettiin mukaan sen luotettavuutta mahdollisesti lisääviä väittämiä liitteen 1 mukaisesti. Mitta-asteikkona käytettiin Likert -asteikkoa 1 - 6 (1= olen täysin samaa mieltä, 5= olen täysin eri mieltä, 6= en osaa sanoa).

6.2.4 Vastavuoroisuuden mittarit

Koettua yritykseltä saatua tukea (POS) sekä yritystä kohtaan koettua velvollisuuden tunnetta selvitettiin Eisenbergerin et al. (2001) laatimien väittämien avulla (liite 1). Mitta-asteikkona käytettiin Likert -asteikkoa 1 - 6 (1= olen täysin samaa mieltä, 5= olen täysin eri mieltä, 6= en osaa sanoa).

6.2.5 Taustatekijät

Aineiston taustatekijöinä lomakeosiossa yksi tiedusteltiin tätä tutkimusta varten työsuhteen laatua (koko-/osa-aikainen, määräaikainen/toistaiseksi voimassaoleva), työsuhteen kestoa, sukupuolta, koulutusta ja ikää kohdejoukon kuvailemiseksi sekä analyysejä varten.

6.2.6 Mittariston esitestausta

Ennen kyselylomakkeiden täyttämistä kohdejoukolla lomakkeen selkeys ja ymmärrettävyys testattiin ja täyttämiseen kuuluva aika selvitettiin täyttämällä kysely viidellä yrityksen työntekijällä. Saatujen palautteiden perusteella lomakkeeseen ei ollut tarvetta tehdä muutoksia ja lomakkeen täyttöön tuli varata 15 - 20 minuuttia.

6.3 Aineiston keräys ja otanta

Yritysarvojen toteutumista ja toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä kartoittava kyselylomakeaineisto kerättiin tammi - maaliskuussa 2014 kohdeyrityksen laatukoulutusten yhteydessä ryväotannalla. Koulutusryhmistä kyselyyn vastaajiksi valikoituivat ne ryhmät, joissa kyselyn täyttäminen oli aikataulullisesti mahdollista. Laatukoulutuksen vetäjä jakoi kyselyt pääsääntöisesti koulutuspäivän loppupuoliskolla, ja kyselyiden täyttö oli mahdollista siihen varatun ajan lisäksi kahvi- ja muiden taukojen aikana.

Laatukoulutuksen vastuullista vetäjää informoitiin tutkimuksen tarkoituksesta muutama viikko ennen laatukoulutusten alkamista ja paperiset kyselylomakkeet toimitettiin kouluttajalle yrityksen pääkonttorista kutakin koulutusryhmää varten. Kyselyyn vastaamisen vauhdittamiseksi tutkimusta koskeva lyhyt kuvaus sekä tutkimuksen tarkoituksesta että tutkimuksen suorittajasta heijastettiin PowerPoint -esityksenä koulutustilan seinälle ennen kyselyn täyttämistä. Koulutusjakson aikana koulutuksen vetäjään oltiin myös yhteydessä sähköpostitse lähes viikoittain tilastollisten analyysien osalta riittävän aineistomäärän varmistamiseksi.

Yrityksen henkilöstön kokonaismäärä kyselyn aikaan oli 932 henkilöä. Näistä niiden työntekijätason henkilöiden, joille tutkimukseen osallistumista tarjottiin, lukumäärä oli 498 henkilöä. Mahdollisuuden saaneista 402 henkilöä täytti kyselyn, mutta täytetyistä lomakkeista jouduttiin hylkäämään täysin tyhjäksi jätettyjen osioiden vuoksi kuusi ja seuraavassa kappaleessa esitettyjen syiden vuoksi 42 lomaketta. Analysoitavia lomakkeita jäi poistojen seurauksena 354 kappaletta (38 %

koko yrityksen henkilöstöstä), minkä seurauksena tutkimuksen vastausprosentti oli 71 %.

6.4 Kyselylomakeaineiston muokkaus analyysijä varten

Koska vastaamatta jätetyt väittämät heikentävät mittarin ja mittauksen reliabiliteettia (Metsämuronen, 2006, 568), kyselylomakkeita karsittiin tyhjiä vastausten perusteella. Yksilöarvoja mittaavan PVQ-21 -mittarin osalta viiden tai useamman väittämän vastauksetta jättäminen johti koko lomakkeen poistamiseen aineistosta (Schwartz, 2013). Samoin lomakkeet, joissa PVQ-21 -yksilöarvomittarin 21 väittämästä 16:een tai useampaan oli vastattu samalla arvolla, poistettiin mittauksen reliabiliteetin parantamiseksi (Ibid.). Kyselylomakeaineistosta poistettiin myös lomakkeet, joissa muiden mittareiden väittämistä puolet tai enemmän oli jätetty vastauksetta.

SAS Enterprise Guide 5.1 -ohjelman ominaisuuksien vuoksi tyhjäksi jätetyt väittämät koodattiin pisteellä ja numeeristen tulosten tulkinnan selkeyttämiseksi vastaukset "en osaa sanoa" (vastausvaihtoehto 6) koodattiin myös pisteellä. Yksilöarvoja mittaavan PVQ-21 -kyselyn saamat arvot käännettiin kyselyn käsitteilyohjeiden (Schwartz, 2013) mukaisesti, jolloin arvo 1 muutettiin arvoksi 6, arvo 2 arvoksi 5 jne. Samoin muiden mittareiden käänteisten väittämien saamat vastausarvot 1 - 5 käännettiin korrelaatio- ja monimuuttuja-analyysien tulosten tulkinnan helpottamiseksi (Metsämuuronen, 2006, 102, 490). Käänteisten väittämien merkkinä käytetään tarvittaessa kirjainta R ja käännetty väittämät merkitään lyhenteellä Mod.

PVQ-21:n mittaamille kymmenelle arvolle määritettiin vastaajakohtaiset keskiarvopisteet Schwartzin (2013) ohjeistuksen mukaisesti yksilökohtaisten vastauserojen korjaamiseksi ja yksilöiden arvoille antaman paremmuusjärjestyksen mittaamiseksi. Keskiarvon laskemisessa käytettiin MEAN -funktiota, jotta mahdollisimman moni vastaajista saisi validin mittaustuloksen huolimatta mahdollisista puuttuvista arvoista. Keskitettyjen keskiarvojen käyttöä tässä tutkimuksessa selvitettiin aluvuossa 6.2.2.

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään kvantitatiivisista menetelmistä SAS 5.1 -ohjelmistolla saadut tulokset. Näistä ensimmäisenä esitetään tutkimuksessa käytettyjen mitta-reiden muodostaminen ja tarkastellaan näiden sekä koko tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen kuvaillaan kohdejoukkoa sekä aineistoa analyysimenetelmiin vaikuttavine tunnuspiirteineen. Yritysarvojen toteutumista selittäviä tekijöitä tarkastellaan korrelaatiokertoimien ja lineaarisen regressioanalyysin tulosten pohjalta.

7.1 Tutkimuksen mittarit, reliabiliteetti ja validiteetti

Tarkasteltavien käsitteiden mittaamiseksi kullekin käsitteelle muodostettiin niitä mittaavista väittämistä summamuuttujat. Summamuuttujien tavoitteena on luoda luotettava, mitattavaa käsitettä laajemmin kuin yhden väittämän perusteella mitaava mittari. Tästä syystä summamuuttujissa useat samaa käsitettä mittaavat rinnakkaiset väittämät yhdistetään yhdeksi muuttujaksi mittauksen reliabiliteetin parantamiseksi joko laskemalla väittämien saamat arvot yhteen tai laskemalla näistä keskiarvo (Hair et al., 1998, 3, 10; Metsämuuronen, 2006, 511 - 512). Tässä tutkimuksessa summamuuttujien arvot ovat summamuuttujiin yhdistettyjen väittämien keskiarvoja.

Tutkimuksen luotettavuuden on katsottu olevan suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen, jota kuvataan termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan yleisesti tutkimuksen toistettavuutta, ja validiteetin katsotaan tarkoittavan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen, 2006, 64.) Jotta tutkimus ja mittaristo olisivat luotettavia, tulisi kunkin siihen kuuluvan mittarin ja osamittarin mitata vain ja ainoastaan haluttua käsitettä/ilmiötä ja mittareiden tulisi erottua selkeästi toisistaan (Ibid., 115). Tässä tutkimuksessa summamuuttujien eli mittarien reliabiliteettia tarkasteltiin mittarin sisäistä yhtenäisyyttä eli konsistenssia mittaavan Cronbachin alfa -arvon avulla (Ibid., 493). Sisäinen yhtenäisyys ei kuitenkaan ole tae mittarin validiudesta (Hair et al., 1998, 95 - 97, 611), joten mittarien validiteettia testattiin väittämien keskinäistä samankaltai-

suutta tarkastelevien pääkomponentti- ja faktorianalyysien avulla (Metsämuuronen, 2006, 581).

Käytetty mittaristo koostui kuudesta mittarista, joista muut kuin toimialakohtaiset yritysarvomittarit oli koostettu aiemmista tutkimuksista liitteen 1 taulukon mukaisesti. Yritysarvojen toteutumisen mittarina käytettiin tutkittavan organisaation henkilöstölleen julkaisemia ja organisaatiossa jalkautettuja arvoväittämiä, joiden toteutumisen tasoa haluttiin selvittää.

7.1.1 Alkuperäisten mittareiden reliabiliteetti

Mittarin luotettavuuden mittana käytetään yleisesti Cronbachin alfa -arvoa, joka voi saada arvoja välillä 0 - 1 (Hair et al., 1998, 88, 118). Korkea Cronbachin alfa -arvo kertoo ensisijaisesti mittarin sisäisestä yhtenäisyydestä eli siitä, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Korkea reliabiliteetti kuvaa myös sitä, että samat ihmiset vastaisivat samalla mittarilla samalla tavalla usealla eri mittauskerralla. (Metsämuuronen, 2006, 442 - 443.) Yleisesti alfan arvoa 0,6 pidetään alfan matalimpana hyväksyttävänä arvona (Ibid., 451). Alfa arvioinnissa tulee kuitenkin huomioida, että sen arvo on riippuvainen mittarin sisältämien väittämien lukumäärästä ja käytetystä mitta-asteikosta. Mittarin skaalan ollessa suppea ja/tai väittämien lukumäärän ollessa pieni reliabiliteetti saattaa jäädä matalaksi. (Ibid., 69, 138.)

Vaikka pienillä otoksilla alfan arvoltaan lähelle arvoa 0,6 jäävän mittariston luotettavuutta ei voida pitää kovin korkeana (Metsämuuronen, 2006, 451), tässä tutkimuksessa mittariston luotettavuuden raja-arvona pidettiin otoskoosta riippumatta arvoa 0,6 muiden kuin yksilöarvomittarin osalta. Yksilöarvomittarin osalta alfan arvo 0,4 katsottiin aiempiin tutkimuksiin perustuvan mittausohjeistuksen (Schwartz, 2013) mukaisesti hyväksyttäväksi, sillä yksilöarvomittarin alhaisten alfan arvojen on katsottu johtuvan väittämien vähäisyydestä sekä väittämien mitaamien käsitteiden laajuudesta (Ibid.). Alfa arvoina tarkasteltiin niin kutsuttuja raaka-arvoja johtuen summamuuttujiin valittujen väittämien samanlaisista mittauskaaloista (Metsämuuronen, 2006, 497). Kunkin summamuuttujan saamat Cronbachin alfa -arvot on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Alkuperäiset mittarit

Summamuuttuja	Väittämien lkm	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alfa
Yritysarvot Toimiala 1	16	4,14	0,563	0,924
Yritysarvot Toimiala 2	16	4,25	0,640	0,944
Yritysarvot Toimiala 3	20	4,43	0,481	0,933
Yritysarvot Toimiala 4	16	4,26	0,654	0,948
Samankaltaisuus/ Konformisuus	2	3,305	1,088	0,684
Perinteet	2	3,955	1,060	0,255
Hyväntahtoisuus	2	2,556	1,447	0,895
Universalismi	3	2,917	1,173	0,822
Vapaus	2	3,007	1,070	0,584
Virikkeet	2	3,415	1,107	0,648
Nautinto	2	3,177	1,208	0,800
Päämäärä	2	3,476	1,188	0,808
Voima	2	3,982	1,260	0,723
Turvallisuus	2	3,246	0,991	0,616
Avoimuus muutokselle	6	3,200	0,916	0,800
Säilyttäminen	6	3,502	0,706	0,543
Itsensä korostaminen	4	3,725	1,071	0,798
Muiden huomiointi	5	2,773	1,224	0,910
Velvollisuudentunne	7	4,089	0,592	0,734
Affektiivinen sitoutuminen	10	3,502	0,661	0,804
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	9	3,440	0,642	0,624
Yritykseltä saatu tuki (POS)	6	3,676	0,667	0,819

Metsämuurosen (2006, 57 - 58) mukaan on aina ”kannattavaa tarkistaa mittarin sopivuus omaan aineistoon laskemalla reliabiliteetin arvo”. Saatujen arvojen perusteella tarkistus oli paikallaan, sillä validina pidetyn yksilöarvomittarin perinteet alfa oli erittäin alhainen (0,255). Vaikka vastaavia alhaisia alfan arvoja on raportoitu (Schwartz, 2003), yksilöarvomittaria perinteet ei voida pitää täysin luotettavana ja sen antamiin tuloksiin tulee suhtautua varauksella. Muiden mittareiden alfat olivat ohjeistettuja raja-arvoja suurempia, joten reliabiliteetin osalta näiden voidaan katsoa olevan vähintäänkin hyviä.

7.1.2 Pääkomponenttianalyysi

Yritysarvomittareita lukuun ottamatta käytetyt mittarit olivat peräisin tieteellisistä julkaisuista ja täten niiden oletettiin olevan valideja ja reliaabeleita. Erityisesti PVQ-21 -yksilöarvomittarin validius tunnustetaan laajalti (esim. Lönnqvist et al., 2006; Cohen, 2010; Schwartz, 2012). Mittareiden validius käytetyllä aineistolla haluttiin kuitenkin varmistaa, mistä johtuen mittariväittämien ryhmittymistä tarkasteltiin PCA- eli pääkomponenttianalyysillä (*Principal Component Analysis*), joka pyrkii etsimään muuttujajoukon keskeltä muuttujien yhteistä vaihtelua ja muodostamaan muuttujista ryhmiä, jotka voidaan nimetä vastaamaan samaan joukkoon ryhmitettyjä eli latautuneita muuttujia (Metsämuuronen, 2006, 581).

Ryhmittymien - eli väittämistä muodostettujen summamuuttujien - yksiselitteisyyden vuoksi niiden tulisi koostua vain niistä väittämistä, jotka ryhmittyvät eli latautuvat vahvasti samalle pääkomponentille. Summamuuttujaan mukaan otettavien väittämien ei tulisi myöskään saada vahvoja rinnakkaislatauksia muille pääkomponenteille. (Puumalainen, 2013a.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltavien latausten raja-arvona pidettiin arvoa 0,4 aineistokoosta ($N = 36 - 354$) riippumatta tiedostaen kuitenkin, että tilastollisesti merkitsevät raja-arvot pienimmille toimiala-aineistoille olivat suurempia kuin 0,75 (Ibid.; Hair et al., 1998, 112).

Tämän tutkimuksen aineistossa normaalisuuden jäädessä toteutumatta useamman mittariväittämän kohdalla muuttujien yhteisen vaihtelun etsimiseksi ja kutakin tutkittavaa tekijää edustavan summamuuttujan rakentamiseksi analyysimenetelmänä käytettiin pääsääntöisesti PCA-analyysia, jonka taustaole- tusten esimerkiksi multikollineaarisuuden suhteen ei katsota olevan aivan yhtä tiukkoja kuin faktorianalyysin, ja jonka käyttö analyysimenetelmänä ei myöskään edellytä teorialähtöisiä ennako-oletuksia (Metsämuuronen, 2006, 581 - 585). Joh- tuen osin aiemmissa raportoiduissa tutkimuksissa todennetuista muuttujien välisis- tä yhteyksistä PCA-analyysissa rotaationa käytettiin kuitenkin sekä Varimax- että Promax-rotaatioita, jotka edistävät muuttujien sijoittumista mahdollisimman yksise- litteisesti eri pääkomponenteille. Suorakulmaista Varimax-rotaatiota käytettäessä oletetaan, että pääkomponenttien välillä ei ole korrelaatiota, kun taas vinokulmai-

sen Promax-rotation käyttö sallii ajatuksen pääkomponenttien välisestä korrelaatiosta. (Ibid., 585 - 586.)

Pääkomponenttianalyysi suoritettiin kaikille mittariväittämille joko mittarikohtaisesti tai useamman mittarin yhtäaikaisena ajona riippuen mittareiden rakenteesta ja niiden mittaamien käsitteiden lukumäärästä: Väittämiltään toisistaan eroavia toimialakohtaisia yritysarvomittareita tarkasteltiin ensin omissa analyysiajoissaan neljää yritysarvoa mittaavien väittämien ryhmittymisen tarkastelemiseksi. Kymmentä yksilöarvoa mittaavat väittämät analysoitiin niin ikään ensin omana ajonaan, minkä jälkeen väittämistä muodostetut kymmenen arvosummamuuttujaa otettiin mukaan analyysiin muiden, kaikille yhteisten, mittariväittämien kanssa. (PCA-tulokset liitteessä 2.)

PCA-tulosten hyvyttä arvioitiin sekä komponenttien hyvyyden että muuttujien hyvyyden osalta. Komponenttien matemaattisena hyvyyden mittana käytettiin latauksista laskettavan ominaisarvon arvoa $\geq 1,0$. Muuttujien hyvyttä puolestaan arvioitiin latauksista niin ikään laskettavalla kommunaliteetilla, joka kuvastaa muuttujan latautumisen voimakkuutta jollekulle pääkomponenteista, ja jonka arvo lähennee arvoa yksi muuttujan latautumisen voimakkuuden kasvaessa. Kommunaliteetin hyväksyttävänä raja-arvona mittariin mukaan otettaville muuttujille pidettiin arvoa 0,5. (Metsämuuronen, 2006, 587.) Pääkomponenttianalyysiin käytetyn korrelaatiomatriisin soveliaisuudesta kertovan Kaiserin testin MSA-arvo $\geq 0,6$ katsottiin osoitukseksi korrelaatiomatriisin soveliaisuudesta analyysiin (Ibid., 588).

Pääkomponenttianalyysissa **yksilöarvomittarin** mittaamien arvojen väittämät ryhmittäytyivät liitteessä 2 (taulukko a) esitetysti neljälle pääkomponentille. Promax-rotatiolla, mikä hyväksyy komponenttien väliset korrelaatiot, arvojen vapaus, hyväntahtoisuus ja universalismi väittämät ryhmittäytyivät komponentille yksi, arvojen voima, nautinto, virikkeet ja päämäärä väittämät komponentille kaksi, ja arvojen turvallisuus ja konformisuus väittämät komponentille kolme. Perinteet arvojen väittämistä toinen latautui positiivisesti yksinään komponentille neljä ja toinen komponentille yksi vahvalla negatiivisella latauksella. Väittämät eivät täysin

ryhmittyneet arvoteorian kaksinapaisuuden mukaisesti, mutta kullekin pääkomponentille ryhmittyneet väittämät edustivat kuitenkin arvokehikon vierekkäisiä arvoja. Tältä osin yksilöarvomittarit voidaan katsoa luotettaviksi, sillä arvoteorian mukaisen rakenteen on raportoitu ilmenevän lähinnä suuntaa antavasti pääkomponenttianalyysillä toisin kuin SSA (Smallest Space Analysis) -menetelmällä (Hinz et al., 2005). Kommunaliteetit olivat arvoa voima mittaavaa väittämää YK17 ja arvoa hyväntahtoisuus mittaavaa väittämää YK18 lukuun ottamatta kelvollisia, ja MSA -arvot olivat arvoa voima mittaavaa väittämää YK2 (0,59) lukuun ottamatta suurempia kuin 0,7. Näiden tulosten perusteella yksilöarvomittari voima ei täytä täysin hyvän mittarin kelpoisuusehtoja.

Kun kaikille vastaajille yhteisiä mittareita tarkasteltiin pääkomponenttianalyysissä, yksilöarvoväittämien sijasta käytettiin tulosten tulkinnan helpottamiseksi väittämistä muodostettuja summamuuttujia. Analyysin tuloksena saatiin liitteen 2 taulukossa b esitetyt pääkomponentit ja Varimax -lataukset näille. Yksilöarvomittarit ryhmittyivät väittämien tapaan komponenteille osittain Schwartzin (1992) esittämää kaksinapaista arvomallia mukaillen, mutta mallin vastaisesti faktorille kuusi latautuivat arvokehällä toisistaan erilleen sijoittuvat voima, perinteet ja universalismi. Arvokehän mukaiseen sijaintiin nähden myös arvo hyväntahtoisuus sijoittui poikkeuksellisesti faktorille kaksi. Vaikka saadut tulokset poikkesivat teorianmukaisesta mallista, mittareiden luotettavuutta ei kuitenkaan ole syytä kyseenalaistaa näiden perusteella (Hinz et al., 2005).

Koettua velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan, koettua yritykseltä saatua tukea ja sitoutumista yritykseen mittaavat väittämät sijoituivat analyysissä vapaasti muodostuneille kahdelletoista pääkomponentille suurelta osin mittarioletusten mukaisesti. Käänteiset väittämät (käänteisenä R, käännettynä Mod) latautuivat kuitenkin pääsääntöisesti eri pääkomponenteille kuin muut samaan mittariin kuuluvat väittämät. Tämä lienee seurausta Metsämuurosen (2006, 103) esille tuomasta käännettyjen osioiden vastaamisen dynamiikasta, minkä seurauksena pääkomponenttianalyysissä käännetty osiot jäävät usein ”sakaksi” eli ne eivät lataudu millekään komponentille kunnolla. Analyysissä mukana olleiden muuttujien kommunaliteetit olivat arvoltaan suurempia kuin raja-

arvo 0,5, mutta MSA-arvojen osalta useat muuttujista saivat raja-arvoa 0,6 pienempiä arvoja.

Toimialakohtaiset yritysarvoväittämät ryhmittivät toimialasta riippuen kahdelle - neljälle pääkomponentille liitteen 2 taulukoiden c - f mukaisesti. Väittämät eivät ryhmittyneet millään toimialalla täysin yrityksen esittämän arvokohtaisen väittämäryhmittelyn mukaisesti, vaan pääkomponenteille latautui väittämiä eri ryhmistä.

Pääkomponenttianalyysin ohella muiden kuin yritysarvomittareiden väittämien ryhmittymistä tarkasteltiin myös faktorianalyysillä, sillä osa näistä väittämistä oli kutakuinkin normaalijakautuneita. Analyysi antoi *maximum likelyhood* -menetelmällä, joka maksimoi lataukset mallissa mahdollisimman uskottaviksi (Metsämuuronen, 2006, 605) ja Ortomax-vinorotaatiolla muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta PCA-analyysin kanssa yhtenevät tulokset. (Havaitut poikkeavuudet: Sit6 ja Sit4Mod mukana affektiivisessä sitoutumisessa, yksilöarvo hyväntahtoisuus samalla faktorilla arvojen perinteet ja voima kanssa, Sit5Mod itseksseen.) Koska muuttujat olivat normaalijakautuneisuudeltaan erilaisia, tuloksina tulkittiin taustaedellytyksiltään löyhemmän PCA-analyysin antamia tuloksia (Ibid., 585).

7.1.3 Lopulliset mittarit

PCA-tulosten pohjalta muodostettiin summamuuttujat hyläten pääsääntöisesti väittämät, joiden MSA-arvot olivat pienempiä kuin 0,6 ja/tai kommunaliteetit saivat pienempiä arvoja kuin 0,5. Väittämistä hylättiin myös ne, jotka saivat latausten tilastollisesti merkitsevänä raja-arvona pidettyä arvoa 0,4 alhaisempia arvoja. Hylätyiksi tulivat niin ikään ne väittämät, jotka saivat melko samansuuruisia latauksia useammalla kuin yhdellä pääkomponentilla. Myös väittämät, joiden sivulataukset olivat Varimax-rotatiolla $> 0,5$ ja jotka säilyttivät sivulatauksensa Promax-rotatiiossa, hylättiin. Summamuuttujista poistettiin myös väittämät, joiden poistaminen reliabiliteettitarkasteluiden perusteella olisi nostanut reilusti summamuuttujan alfaa (Metsämuuronen, 2006, 497). Summamuuttujiin laskettuja väittämiä ei

standardisoitu, sillä yhteenlaskettavat muuttujat oli mitattu keskenään samanlaisella skaalalla (Ibid., 507).

Edellä esitetyistä summamuuttujamuodostuksen periaatteista poikettiin **jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista** mittaavan summamuuttujan (Sit2, komponentille 5 latautuneet väittämät liitteen 2 taulukossa b) osalta. Reliabiliteetin kasvattamiseksi summamuuttujaan otettiin mukaan kelpoisuusehdot täyttävän Sit16-väittämän lisäksi MSA-arvon 0,54 saanut Sit15-väittäjä sekä kokonaiskorrelaatioarvot 0,421 ja 0,453 saaneet Sit14 ja Sit18, jolloin muodostetun summamuuttujan alfaksi saatiin 0,711. Muilla kyseiselle pääkomponentille latautuneiden väittämien yhdistelmillä ei olisi saavutettu vastaavaa mittari-reliabiliteettia. Vaihtoehtoinen kaikki kelpoisuusehdot täyttävä yhdistelmä olisi ollut Sit15+Sit16, jolloin summamuuttuja olisi saanut alfan arvon 0,677 ja väittämien kokonaiskorrelaatiot olisivat olleet kaikki suurempia kuin 0,5. Summamuuttujan hyvän reliabiliteetin katsottiin tässä tapauksessa olevan oleellisempaa kuin saatujen kokonaiskorrelaatioiden raja-arvoista tiukasti kiinni pitämisen.

Toimialoille erilaisista yritysarvoväittämistä muodostettiin taulukossa 5 esitetyt toimialakohtaiset, alfan perusteella reliaabelit ($\alpha > 0,7$) summamuuttujat. Arvokohtaisten summamuuttujien tarkastelun sijaan tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yritysarvojen kokonaisuutta ja tämän yritysarvojen kokonaisuuden toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tästä syystä arvokohtaiset toimialamittarit yhdistettiin toimialakohtaisiksi kokonaisarvomittareiksi sekä koko yrityksen arvoja kuvaavaksi mittariksi. Toimialakohtaisten kokonaisarvomittareiden reliabiliteetit olivat alfan arvolla mitattuna 0,924 - 0,948, ja pääkomponenttianalyysissä arvokohtaiset mittarit ryhmittäytyivät toimialoittain komponenteille. Tämän perusteella toimialamittarit olivat erittäin spesifisiä ja niiden keskinäinen yhtenevyys ja kyky mitata täysin samoja arvoja on kyseenalainen. Kaikki mittareihin yhdistetyt arvoväittämät kuitenkin mittasivat määriteltäviä neljää yritysarvoa, vaikkakin erilaisina yhdistelminä. Myöskään keskiarvovertailun perusteella toimialojen kokonaisarvomittarit eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($\chi^2 = 0,516$, $p = 0,915$; keskiarvovertailussa käytettiin toimialamittareiden

parametrittomuudesta johtuen Kruskal-Wallis -testiä (Metsämuuronen, 2006, 711)). Korrelaatioanalyysin perusteella kokonaisarvomittarin sisäinen luotettavuus oli heikko (alfa 0,499), kun analyysissä oli mukana toimialojen kaikki yksitoista arvokohtaista summamuuttujaa. Sen sijaan neljän toimialakohtaisen kokonaisarvomittarin korrelaatioanalyysin perusteella toimialojen yhteisen mittarin sisäinen luotettavuus oli erittäin hyvä (alfa 0,804). Näiden tulosten perusteella yritysarvojen toteutumista koko yrityksen osalta mittaavan Yritysarvojen kokonaisuus -mittarin eli yritysarvojen kokonaisuuden toteutumista mittaavan mittarin reliabiliteetti on osittain kyseenalainen. Ero saaduissa alfan arvoissa johtuu todennäköisesti summamuuttujan muodostamisesta keskiarvojen keskiarvona, minkä seurauksena arvot ”tasapäistyvät”, korrelaatiot kasvavat ja alfan arvo nousee.

Taulukko 5. Muodostetut yritysarvomittarit

Yritysarvomittarit	Keski-arvo	Cronbachin alfa	Toimialakohtainen alfa
<i>Toimiala 1</i>			
Asiakaskeskeinen tuloksellisuus	4,21	0,848	
Uudistumiskyky	4,28	0,819	
Tuloksellinen vastuullisuus	4,30	0,784	0,904
<i>Toimiala 2</i>			
Tuloksellinen ja asiakaskeskeinen vastuullisuus	4,36	0,949	
Asiakaskeskeinen uudistumiskyky	4,06	0,787	0,950
<i>Toimiala 3</i>			
Tuloksellinen vastuullisuus	4,63	0,931	
Asiakaskeskeinen tuloksellisuus	4,42	0,865	
Henkilöstön uudistumishalukkuus/-kyvykkyys	3,86	0,738	0,932
<i>Toimiala 4</i>			
Tuloksellinen vastuullisuus	4,27	0,925	
Tuloksellisuus	4,24	0,823	
Kannustava ja asiakaskeskeinen uudistumiskyky	4,08	0,780	0,934



Toimialakohtaisista arvoista muodostettu kokonaisuus	4,265	0,499 (0,804)
--	-------	---------------

Yritysarvosummamuuttujien muodostamisessa noudatettiin niin ikään pääsääntöisesti aiemmin esitettyjä periaatteita. Toimialan 1 väittämistä kuitenkin YR6-väittäjä hyväksyttiin reliabiliteettitarkasteluiden perusteella summamuuttujaan, vaikka se pääkomponenttianalyysin hyvyysarvojen perusteella ei ollut täysin sovelias. Toimialan 4 osalta puolestaan on huomioitavaa, että tehtyjen väittämähylkäysten seurauksena pääkomponentille neljä ei jäänyt kuin kaksi sivulatausta, mistä johtuen toimialan 4 summamuuttujat muodostettiin pääkomponenteista yksi, kaksi ja kolme.

Reliabiliteettitarkasteluiden ja pääkomponenttianalyysin tulosten perusteella väittämistä muodostettiin taulukossa 6 esitetyt summamuuttujat, joista osaan ei ollut tarvetta tehdä muutoksia verrattuna alkuperäiseen väittämäkoostumukseen. Alkuperäisen kaltaisina säilyneet summamuuttujat on merkitty taulukkoon tähdellä (*). Muodostetut summamuuttujat väittämiseen, lukuun ottamatta jo taulukossa 5 esitettyjä yritysarvosummamuuttujia, on esitetty liitteessä 3 ja summamuuttujien normaalijakautuneisuustestauksen tulokset liitteessä 4.

Kuten taulukosta voidaan nähdä, muodostettujen mittareiden alfan arvot olivat hyviä ($> 0,6$) tai erinomaisia ($> 0,7$) lukuun ottamatta yksilöarvomittaria perinteet ja yritysarvojen kokonaisuus -mittaria, mikä tulee ottaa huomioon tulevien analyysien tulkinnassa. Toimialakohtaiset alfan arvot yksilöarvomittareille noudattelivat koko aineistosta saatuja arvoja.

Taulukko 6. Lopulliset mittarit

Summamuuttuja	Väittämien lkm	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alfa
Yritysarvot Toimiala 1	10	4,250	0,580	0,904
Yritysarvot Toimiala 2	15	4,301	0,646	0,950
Yritysarvot Toimiala 3	17	4,462	0,502	0,932
Yritysarvot Toimiala 4	10	4,195	0,694	0,934
Yritysarvojen kokonaisuus	52	4,265	0,583	0,499 (0,804)
Samankaltaisuus/ Konformisuus*	2	3,305	1,088	0,684
Perinteet*	2	3,955	1,060	0,255
Hyväntahtoisuus*	2	2,556	1,447	0,895
Universalismi*	3	2,917	1,173	0,822
Vapaus*	2	3,007	1,070	0,584
Virikkeet*	2	3,415	1,107	0,648
Nautinto*	2	3,177	1,208	0,800
Päämäärä*	2	3,476	1,188	0,808
Voima*	2	3,982	1,260	0,723
Turvallisuus*	2	3,246	0,991	0,616
Avoimuus muutokselle*	6	3,200	0,916	0,800
Säilyttäminen*	6	3,502	0,706	0,543
Itsensä korostaminen*	4	3,725	1,071	0,798
Muiden huomiointi*	5	2,773	1,224	0,910
Velvollisuudentunne	4	4,352	0,645	0,813
Affektiivinen sitoutuminen	5	3,746	0,818	0,845
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	4	3,067	0,973	0,721
Yritykseltä saatu tuki (POS)	5	3,744	0,714	0,860

7.1.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Metsämuurosen (2006, 115) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat yhtä kuin mittarin reliabiliteetti ja validiteetti. Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat yritysarvomittareita lukuun ottamatta aiemman tieteellisen kirjallisuuden esittämiä ja valideiksi todettuja. Mittareissa käytettyjen käsitteiden teorianmukaisuuden ja onnistuneen operationalisoinnin voidaan siis katsoa toteutuvan.

Mittariväittämien kääntämisessä englannista suomeksi ei käytetty ammattilaisen apua, mikä voi vääristää kysymyksen alkuperäistä tarkoitusta ja olla täten validiteettia heikentävä tekijä. Saatujen pääkomponenttianalyysitulosten ja mittareiden sisäisten reliabiliteettien perusteella yksilöarvomittarit sekä vastavuoroisuutta ja sitoutumista mittaavat mittarit olivat kuitenkin toisistaan erottuvia ja sisäisesti hyvin

luotettavia - lukuun ottamatta mittaria perinteet. Mittarit myös käyttäytyivät pääkomponenttianalyysissä pääsääntöisesti aiemman kirjallisuuden mukaisesti. Näiden havaintojen perusteella yksilöarvoja, sitoutumista ja vastavuoroisuutta mittaavien mittareiden voidaan katsoa olevan reliaabeleita ja valideja (Ibid., 136 - 137) tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Yksilöarvomittarin perinteet tuloksia tulkitessa tulee kuitenkin huomioida sen heikko sisäinen luotettavuus.

Yritysarvomittareista toimialakohtaiset mittarit voidaan pääkomponenttianalyysin ja mittareiden sisäisen reliabiliteetin perusteella katsoa niin ikään luotettaviksi ja validiksi. Sen sijaan yritystason tarkastelua varten muodostetun koko yritysarvokonaisuuden toteutumista mittaavan mittarin reliabiliteetti on kyseenalainen.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaviksi tekijöiksi edellä mainittujen lisäksi on raportoitu myös aineistonkeruutapa ja aineistonkeruutilanne. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin strukturoidulla kyselyllä käyttämättä muita menetelmiä, minkä voidaan katsoa osaltaan heikentävän tutkimuksen reliabiliteettia (Bardi & Schwartz, 2003). Kysely tutkimusmenetelmänä itsessään mahdollistaa virhelähteet kuten vastaajien epärehellisyyden ja huolimattomuuden vastauksissa sekä väärinymmärrykset. Myös kyselyn rakenne ja selkeys saattavat olla puutteellisia, mikä alentaa saadun aineiston luotettavuutta. (Hirsjärvi et al., 2004, 184.) Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen heikkoudeksi paljastui saatujen vastausten perusteella taustatieto-osion työsuhteen laatua selvittävä monivalintatehtävä, johon suuri osa vastaajista jätti vastaamatta. Kadon seurauksena työsuhde jätettiin kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Koko aineiston osalta kato sen sijaan oli pieni, sillä tutkimuksen vastausprosentti oli 71 %.

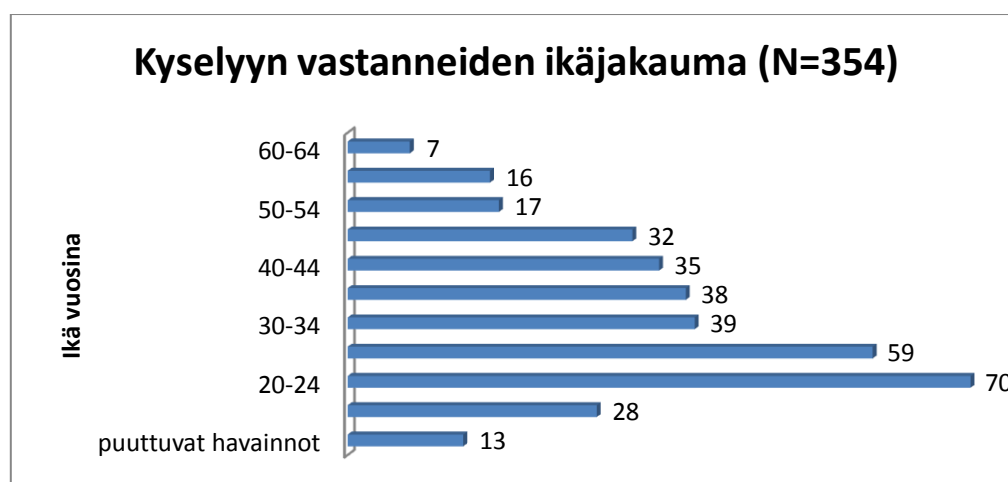
7.2 Kohdejoukon ja toimialojen kuvailu

Tutkittavien toimialojen sekä kohdejoukon ominaisuuksien selvittämiseksi vastaajista kerättiin demografisia tietoja kuten ikä, koulutus, sukupuoli, työsuhteen laatu ja yrityksen palveluksessaoloaika, joiden katsottiin mahdollisesti vaikuttavan yritysarvojen toteutumiseen. Toimialojen välisiä mahdollisia eroja selvitettiin vertailemalla demografisten muuttujien keskiarvoja. Tarkastellut neljä toimialaa olivat

kaikki vähittäiskaupan toimialoja, jotka tässä tutkimuksessa on nimetty toimialoiksi 1 - 4. Kaikilla toimialoilla työntekijöiden työtehtävät ovat asiakaspalvelua, tosin toimialalla 1 työn painopiste on muita toimialoja enemmän mekaanisessa suorittamisessa.

7.2.1 Kohdejoukko

Analyysiin valituista 354 vastaajasta naisia oli 87 % ja miehiä 11 %. Vastaamatta jättäneiden osuus kyseisen tiedon osalta oli 2 %. Kuvion 9 mukaisesti vastaajista suurin osa (37 %) oli iältään 20 - 29-vuotiaita ja toiseksi suurin ikäluokka olivat 30 - 39 -vuotiaat, joiden osuus oli 22 %. 40 - 49-vuotiaita aineistossa oli 19 % ja alle 20 -vuotiaita vastaajista oli 12 %. 50 - 64 -vuotiaiden osuus oli 11 %.

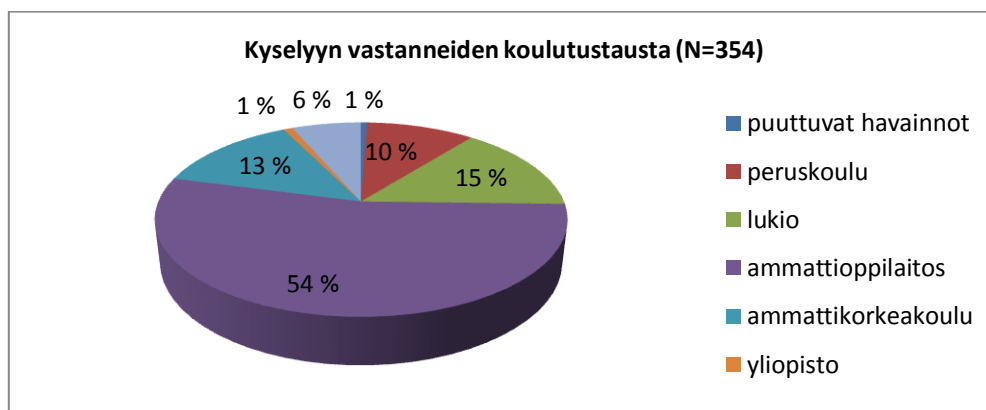


Kuvio 9. Vastaajien ikäjakauma koko aineistossa

Koulutukseltaan vastaajista yli puolet (54 %) oli keskiasteen tai vastaavan koulutuksen (6 %) suorittaneita. Lukion käyneitä oli 15 %, ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 13 % ja peruskoulun käyneitä 10 %. Yliopistotutkinnon suorittaneiden määrä, samoin kuin vastaamatta jättäneiden määrä, oli 1 %.

Suurin osa (45 %) vastaajista oli ollut kohdeyrityksen palveluksessa kauemmin kuin viisi vuotta. 2 - 5 vuotta yrityksessä olleiden osuus oli 30 % ja alle kaksi vuotta olleiden 24 %. Vastamatta jättäneiden osuus oli 1 %.

Työsuhteen laatua tiedustelevien väittämien osalta puuttuvia havaintoja oli runsaasti (yli 30 %), mutta tästä huolimatta voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneista yli puolet (56 %) työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa. Osa-aikaisessa työsuhteessa olevien osuus sen sijaan lienee saatujen vastaajien keskuudessa vallitseva verrattuna koko-aikaisten määrään nähden. Puuttuvien havaintojen suuresta määrästä johtuen työsuhteen laatua ei otettu mukaan aineistosta tehtyihin analyyseihin.



Kuvio 10. Vastaajien koulutustausta

7.2.2 Toimialat

Toimialakohtaisesti tarkasteltuna kyselyn täyttäneistä 52 % työskenteli toimialalla 1, 24 % toimialalla 3 ja 10 % toimialalla 4. 14 % vastaajista täytti toimialan 2 työntekijöille suunnatun kyselyn. Kyselyyn vastasi kuitenkin kyseisen toimialan henkilöstön (23 %) ohella toimialaan 1 kuuluva, mutta työtehtäviltään poikkeava henkilöstöryhmä (77 %). Lukumääräisesti ilmaistuna vastaajamäärät olivat toimialoilla 1 - 4 vastaavassa järjestyksessä 185, 48, 85 ja 36 vastaajaa. Eniten vastaajia oli toimiala-aineistoissa 1 ja 3.

Toimiala-aineistojen eroavuutta demografisten tietojen osalta tarkasteltiin muuttujien parametrattomuudesta johtuen Kruskal-Wallis -testillä. Taulukossa 7 esitettyjen testin tulosten perusteella toimialat erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan henkilöstön palveluksessa oloajan ja ikäjakauman osalta. Pitkään palvelleiden ja yli 45-vuotiaiden osuus oli suurin toimiala-aineistossa 1. Koulutuksen ja sukupuolen osalta toimialojen välillä ei havaittu eroa.

Taulukko 7. Kohdejoukon kuvailua toimialoittain

Muuttuja	Toimiala 1 (N=185)		Toimiala 2 (N=48)		Toimiala 3 (N=85)		Toimiala 4 (N=36)		χ^2 p
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Palveluksessaoloaika									12,908
alle 2 vuotta	39	21,1	14	29,2	21	24,7	12	33,3	0,005
2-5 vuotta	53	28,6	19	39,6	19	22,4	16	44,4	
yli 5 vuotta	92	49,7	15	31,3	45	52,9	7	19,4	
Koulutus									2,621
peruskoulu	27	14,6	4	8,3	4	4,7	1	2,8	0,454
lukio	26	14,1	8	16,7	9	10,6	9	25,0	
ammattioppilaitos	96	51,9	24	50,0	55	64,7	15	41,7	
ammattikorkeakoulu	20	10,8	6	12,5	15	17,6	7	19,4	
yliopisto	-	-	2	4,2	-	-	1	2,8	
muu	16	8,6	4	8,3	1	1,2	2	5,6	
Ikä (vuotta)									17,538
15-19	8	4,3	7	14,6	8	9,4	5	13,9	0,001
20-24	30	16,2	11	22,9	22	25,9	7	19,4	
25-29	27	14,6	6	12,5	18	21,2	8	22,2	
30-34	22	11,9	6	12,5	6	7,1	5	13,9	
35-39	23	12,4	5	10,4	9	10,6	1	2,8	
40-44	20	10,8	7	14,6	5	5,9	3	8,3	
45-49	21	11,4	-	-	7	8,2	4	11,1	
50-54	12	6,5	1	2,1	3	3,5	1	2,8	
55-59	11	5,9	-	-	4	4,7	1	2,8	
60-64	5	2,7	2	4,2	-	-	-	-	
Sukupuoli									2,560
nainen	20	10,8	8	16,7	7	8,2	3	8,3	0,465
mies	160	86,5	39	81,3	77	90,6	32	88,9	

Prosenttiosuudet on pyöristetty lähimpään kymmenykseen. Keskiarvot poikkeavat toimialoittain, jos Kruskal-Wallis -testin $p < 0,05$.

Toimialojen eroavuuksia tarkasteltiin demografisten tietojen lisäksi muodostettujen summamuuttujien eli yritysarvojen toteutumista mahdollisesti selittävien tekijöiden osalta. Summamuuttujien keskiarvovertailun perusteella toimiala-aineistot erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,5$) lähes kaikkien mitattujen yksilöarvo-

jen suhteen taulukon 8 mukaisesti. Sen sijaan sitoutumisen ja vastavuoroisuuden kokemisessa ei keskiarvoerotestauksen perusteella ollut eroa toimiala-aineistojen välillä.

Taulukko 8. Summamuuttujien toimialoittaiset keskiarvot ja keskiarvojen eron tilastollinen merkitsevyys Kruskal-Wallis -testillä mitattuna

Summamuuttuja ^{a)}	Toimiala 1 (N=185)	Toimiala 2 (N=48)	Toimiala 3 (N=85)	Toimiala 4 (N=36)	χ^2 ^{b)} p
Yritysarvot kokonaisuutena (YRSummatYhdessä)	4,262	4,266	4,302	4,195	0,516 0,915
Samankaltaisuus/ Konformisuus*	3,422	2,969	3,347	3,056	10,094 0,018
Perinteet*	3,659	4,104	4,329	4,389	29,142 <,0001
Hyvä tahto*	3,203	1,719	1,965	1,750	70,786 <,0001
Universaalit arvot*	3,284	2,229	2,682	2,505	36,514 <,0001
Vapaus*	3,351	2,458	2,735	2,611	40,318 <,0001
Virikkeet*	3,646	2,844	3,429	2,958	23,841 <,0001
Nautinto*	3,586	2,750	2,718	2,722	45,893 <,0001
Päämäärä*	3,676	3,042	3,453	3,083	13,546 0,004
Voima*	3,778	4,000	4,365	4,097	10,429 0,015
Turvallisuus*	3,395	2,865	3,200	3,097	12,699 0,005
Avoimuus muutokselle*	3,528	2,684	2,960	2,773	51,256 <,0001
Säilyttäminen*	3,494	3,307	3,624	3,516	7,147 0,067
Itsensä korostaminen	3,723	3,514	3,902	3,593	4,710 0,194
Muiden huomiointi*	3,251	2,025	2,397	2,204	50,870 <,0001
Velvollisuudentunne	4,395	4,333	4,264	4,366	2,621 0,454
Affektiivinen sitoutuminen	3,756	3,830	3,716	3,657	1,673 0,643
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	3,139	2,951	2,952	3,124	2,601 0,457
Yritykseltä saatu tuki (POS)	3,745	3,886	3,722	3,604	5,225 0,156

a) Yksilöarvoina on käytetty keskittämättömiä arvopistemääriä.

b) Keskiarvot poikkeavat toimialoittain, jos Kruskal-Wallis -testin $p < 0,05$.

Keskiarvojen eroa testattiin myös yksisuuntaisen varianssianalyysin ANOVA:n avulla, koska osa muuttujista oli normaalijakautuneita (Metsämuuronen, 2006, 382; Tarkiainen & Sintonen, 2013). Johtuen kirjallisuudessa esitetyistä ristiriitaisista tuloksista liittyen yksilöarvomittarin käyttöön eri analyysimenetelmissä yksilöar-

voja tarkasteltiin mielenkiinnosta myös keskitettyjä arvoja käyttäen sekä Kruskal-Wallis -testillä että ANOVA (F) -testillä. Nämä tulokset poikkesivat taulukossa 8 esitetyistä tuloksista, sillä näiden tulosten perusteella toimialat eivät eronneet yksilöarvojen konformisuus, päämäärä, virikkeet ja turvallisuus osalta tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$). Sen sijaan toimialojen välillä oli keskitetyillä arvoilla laskettuna tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) eroja kaikkien toisen asteen yksilöarvojen osalta. Yksilöarvotulosten osalta on hämmentävää myös se, että taulukossa 8 esitetyn perusteella toimialojen välillä on eroa yksittäisten arvojen perusteella, mutta toisen asteen yksilöarvojen säilyttäminen ja itsensä korostaminen osalta ei ole.

Saatujen ristiriitaisten tulosten perusteella voidaan kenties olettaa, että yksilöiden arvopriorisoinnin osalta toimialat eivät eroa yksilöarvojen konformisuus, päämäärä, virikkeet ja turvallisuus osalta tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$), mutta muiden arvojen osalta kyllä. Keskittämättömien arvojen tulokset puolestaan antavat ymmärtää, että useimpien yksilöarvojen kollektiivinen taso on erilainen eri toimialoilla. Näiden ristiriitaisten tulosten perusteella toimialojen ei voida luotettavasti katsoa eroavan toisistaan.

7.3 Korrelaatioanalyysi

Muuttujien keskinäisiä vaikutuksia tarkasteltiin korrelaatioanalyysillä. Korrelaatioanalyysissä muuttujien yhteisvaihtelun tarkasteluun käytössä olevista vaihtoehdoista Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimen r on todettu soveltuvan parametrisille eli intervalli- tai suhdeasteikollisille ja normaalijakautuneille muuttujille. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen R_{hon} puolestaan katsotaan soveltuvan järjestysasteikollisille ja ei-normaalijakautuneille muuttujille. (Metsämuuronen, 2006, 355 - 358.) Koska muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tarkasteltavat muuttujat eivät noudattaneet normaalijakaumaa (liite 4), keskinäisten vaikutusten tarkasteluun käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Korrelaatiokertoimen, joka voi saada arvoja välillä $-1 - +1$, raja-arvoja tarkasteltiin suurelta osin otoskoosta riippuvan tilastollisen merkitsevyyden ja Metsämuurosen

(2006, 359 - 360) esittämien tulkintojen mukaisesti. Arvojen etääntymisen nollasta katsottiin indikoivan muuttujien välisen - joko positiivisen tai negatiivisen - yhteyden lisääntymistä. Korrelaatiokertoimen arvot välillä 0,8 - 1,0 katsottiin ”erittäin korkeiksi” ja arvot 0,6 - 0,8 ”korkeiksi”. ”Kohtuullisen” tai ”melko korkean” korrelaatiokertoimen arvona pidettiin arvoja välillä 0,4 - 0,6. (Ibid.)

Korrelaatiokertoimen tulkinta ei Metsämuurosen (2006, 572) mukaan kuitenkaan ole aina yksiselitteistä, sillä korrelaatioihin on todettu voivan vaikuttaa esimerkiksi muuttujien välinen käyräviivainen yhteys ja toisaalta poikkeavat havainnot, *outlierit*. Poikkeavia havaintoja ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan poistettu missään analyysivaiheessa, sillä lyöntivirheiden todennäköisyys suljettiin pois huolellisella aineiston syöttämisellä, ja koska tutkimuksen perustana olevien subjektiivisten mielipiteiden tutkittavista tekijöistä katsottiin olevan oikeita ja oleellisia tulosten kannalta. Korrelaatiokertoimien arvojen tulkinnassa tulee olla myös varovainen, jos tarkasteltavan muuttujan luotettavuus eli Cronbachin alfa -arvo on hyvin alhainen. Tämän osalta yksilöarvon perinteet korrelaatiokertoimen saamiin arvoihin tulee suhtautua varauksella.

Liitteessä 5 on esitetty toimiala-aineistoista ja koko aineistosta lasketut Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet muodostettujen summamuuttujien välillä. Liitteessä 6 puolestaan on esitetty taulukot, joissa a) summamuuttujien väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen arvot on laskettu koko aineistosta käyttäen yksilöarvoista sekä keskitettyjä että keskittämättömiä arvoja, ja b) Yritysarvot yhdessä -summamuuttujan eli yritysarvojen toteutumisen ja yksilöarvojen väliset Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen arvot on laskettu sekä koko aineistosta että toimiala-aineistoista.

Toimiala-aineistossa 1 yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloivat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,001$) ja kohtuullisesti koettu yritykseltä saatu tuki (0,535) ja velvollisuuden tunne yritystä kohtaan (0,435). Yritysarvojen toteutumisen ja affektiivisen sitoutumisen välinen tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$) korrelaatio puolestaan oli heikohko (0,325). Yksilöarvoista yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloi tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$) mutta heikosti universalismi (0,150).

Toimiala-aineistossa 2 kohtalaisesti ja positiivisesti yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloivat koettu yritykseltä saatu tuki (0,482, $p < 0,01$) ja velvollisuuden tunne yritystä kohtaan (0,472, $p < 0,01$). Yritysarvojen toteutumisen ja iän välillä oli havaittavissa heikko positiivinen vaikutus (0,336, $p < 0,05$). Yritysarvojen toteutumisen ja sukupuolen välillä puolestaan oli lähes kohtalainen negatiivinen yhteys (-0,395, $p < 0,01$; nainen = 1 ja mies = 2).

Toimiala-aineistossa 3 kohtalaisia korralaatioita esiintyi muita toimiala-aineistoja vähemmän. Kohtalainen positiivinen vaikutus oli havaittavissa yritysarvojen toteutumisen ja yritykseltä saadun tuen välillä (0,485, $p < 0,001$), ja heikohko yhteys (0,334, $p < 0,01$) yritystä kohtaan koetun velvollisuuden tunteen kanssa. Yksilöarvoista hyväntahtoisuus (-0,215, $p < 0,05$) ja toisen asteen arvo muiden huomiointi (-0,238, $p < 0,05$) korreloivat heikohkosti yritysarvojen toteutumisen kanssa. Iän yhteys yritysarvojen toteutumiseen oli niin ikään heikohko, tosin positiivinen (0,236, $p < 0,05$).

Toimiala-aineistossa 4 yritysarvojen toteutuminen korreloi heikohkosti, mutta tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$), iän (0,386) ja yritykseltä saadun tuen (0,352) kanssa. Yksilöarvoista yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloi kohtalaisesti voima (0,351, $p < 0,05$).

Tarkasteltaessa korrelaatioita **koko yritysaineiston** osalta yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloivat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,001$) ja kohtalaisesti yritykseltä saatu tuki (0,492) sekä koettu velvollisuuden tunne yritystä kohtaan (0,380). Yritysarvojen toteutumisen ja affektiivisen yritykseen sitoutumisen välinen tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$) korrelaatio puolestaan oli heikohko (0,249) ja yritysarvojen toteutumisen yhteys ikään oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$) mutta heikko (0,151). Yksilöarvoista mikään ei korreloinut tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$) yritysarvojen toteutumisen kanssa.

Tilastollisesti merkitsevien Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimien perusteella toimialat eroavat tarkasteltujen muuttujien välisten yhteyksien ja vaikutusten osalta. Yhteistä toimialoille on yritysarvojen toteutumisen yhteys vastavuoroisuuteen

joko koetun velvollisuuden tunteen tai koetun yritykseltä saadun tuen kautta. Sitoutumisen yhteys yritysarvojen toteutumiseen sen sijaan oli heikko tai olematon. Yksilöarvoista voima ja universalismi korreloivat osassa aineistoja positiivisesti ja hyväntahtoisuus ja toisen asteen arvo muiden huomiointi negatiivisesti yritysarvojen toteutumisen kanssa.

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää yritysarvojen toteutumisen selittäjinä tarkasteltavien muuttujien välisiä vuorovaikutuksia, edellä tuotiin esille vain yritysarvojen toteutumisen kanssa korreloivat tekijät. Korrelaatiotuloksissa oli kuitenkin useita mielenkiintoisia ja aiempia tutkimuksia tukevia tuloksia. Esimerkiksi yritystä kohtaan koetun velvollisuuden tunteen, koetun yritykseltä saadun tuen sekä affektiivisen sitoutumisen välillä oli havaittavissa yhteys Eisenbergerin et al. (2001) tulosten mukaisesti lähes kaikissa toimiala-aineistoissa. Erityisesti yhteys koetun yritykseltä saadun tuen ja velvollisuuden tunteen välillä oli vahva. Affektiivinen sitoutuminen sen sijaan ei korreloinut koetun velvollisuuden tunteen kanssa kaikissa aineistoissa. Yksilöarvojen väliset korrelaatiot puolestaan olivat varsinkin keskitetyillä arvoilla kutakuinkin Schwartzin (1992) arvoteorian mukaiset. Yksilöarvojen yhteydestä muihin tarkasteltaviin muuttujiin sen sijaan on tässäkin tutkimuksessa havaittujen ristiriitojen vuoksi vaikea tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Mielenkiintoisia havaintoja olivat kuitenkin iän ja muutosavoimuuden sekä iän ja itsensä korostamisen välillä havaitut positiiviset korrelaatiot. Jälkimmäisen havainnon luotettavuutta puoltaa vastavuoroisesti negatiivinen korrelaatio iän ja muiden huomioimisen välillä. Mielenkiintoisia havaintoja olivat myös konformisuuden ja säilyttämisen heikko negatiivinen yhteys yritykseltä saatuun tukeen, affektiiviseen yritykseen sitoutumiseen ja yritystä kohtaan koettuun velvollisuuden tunteeseen.

Korrelaatioanalyysin tuloksissa oli havaittavissa myös suurelta osin loogisilta vaikuttavia yhteyksiä. Esimerkiksi iän ja affektiivisen sitoutumisen välillä oli havaittavissa positiivinen yhteys, samoin palvelusajan ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen välillä. Näiden perusteella iän kasvaessa työntekijän kiintymyksellinen sitoutuminen yritykseen kasvaa, ja palvelusajan kasvaessa työntekijän sitoutuminen yritykseen kasvaa johtuen yrityksen jättämiseen liittyvistä

kustannuksista (Meyer & Allen, 1991). Niin ikään palvelusajan ja muiden huomioinnin välinen positiivinen korrelaatio, sekä koulutuksen ja konformisuuden välillä havaittu negatiivinen korrelaatio, ovat oletettavia yhteyksiä. Negatiivinen ja heikohko korrelaatio konformisuuden ja koetun yritykseltä saadun tuen, sekä konformisuuden ja affektiivisen sitoutumisen, välillä ovat nekin loogiselta vaikuttavia yhteyksiä. Mielenkiintoinen havainto oli myös yritystä kohtaan koetun velvollisuuden tunteen ja sukupuolen välinen negatiivinen heikko yhteys, minkä perusteella naiset tuntevat miehiä enemmän velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan. Havaittu palvelusajan ja muutosavoimuuden välinen positiivinen yhteys on myös mielenkiintoinen ja lisätutkimuksenarvoinen havainto.

Vaikka korrelaatiokertoimilla voidaan osoittaa muuttujien välillä vallitseva yhteys, korrelaatiokerroin ei kerro mahdollisesta syy-seuraus -suhteesta eli positiiviset korrelaatiot arvojen ja käyttäytymisen välillä voivat olla sekä osoitus käyttäytymisen vaikutuksesta arvoihin että päinvastoin (Nummenmaa, 2004). Tästä syystä yritys-arvojen toteutumista ja mahdollisesti siihen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin tutkimusongelmaan soveltuvan monimuuttujamenetelmän avulla.

7.4 Lineaarinen regressio

Yritysarvojen toteutumista selittäviä tekijöitä kartoitettiin lineaarisella regressio-analyysillä, jossa kahden muuttujan yhteyttä kuvaavan korrelaatiokertoimen neliön eli selitysasteen (r^2) katsotaan kertovan, ”kuinka paljon toisella muuttujalla voidaan selittää toista muuttujaa.” Selittäjiä voi olla useitakin, jolloin multippelikorrelaation neliö (R^2) eli usean muuttujan yhtäaikaisen korrelaatiokertoimen neliö kertoo, kuinka paljon muuttujat yhdessä selittävät selitettävästä muuttujasta. (Metsämuuronen, 2006, 641.) Tässä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin yhden muuttujan selitettävyyttä usealla muuttujalla, käytettiin Metsämuuronen (Ibid.) ohjeistusten mukaisesti perinteistä regressioanalyysia (*Multivariate Regression Analysis*, RA).

Yritysarvojen toteutumista selittäviä tekijöitä kartoitettiin sekä toimialakohtaisesti että koko yrityksen osalta. Selitettävänä muuttujana oli yritysarvojen kokonaisuus. Selittäjiksi puolestaan valittiin sekä demografisia että käsitesummamuuttujia

eksploratiivisen eli tutkivan regressioanalyysin mukaisesti. Selittäjiksi ei valittu pelkästään teoreettisesti oleellisimpia, eikä muuttujien korrelaatioihin perustuen, vaan selittäjien joukkoon otettiin mukaan useita tekijöitä tavoitteena selvittää ilmiön kannalta mahdolliset ja oleellisimmat. (Ibid., 642) Selittäjien valinnalla ei myöskään pyritty ensisijaisesti optimaaliseen selitysmalliin. Eksploratiivisuudesta johtuen regressiomallinnusmenetelmänä käytettiin pääasiallisesti pakotettua menetelmää (*standard multiple regression*), jossa muuttujia ei lisätä eikä poisteta analyysin aikana, vaan katsotaan yhtäaikaaisesti, kuinka valitut muuttujat selittävät selitettävää muuttujaa (Ibid., 650).

Lineaarinen regressioanalyysi huomioi vain malliin mukaan otetut muuttujat, joten ilmiöstä saattaa jäädä selittymättä kenties valtaosa. Niin ikään valittujen muuttujien määrällä ja ominaisuuksilla on havaittu olevan vaikutusta menetelmällä saatuihin tuloksiin. Näistä tekijöistä johtuen mallinnuksessa tarkasteltiin pakotetun menetelmän ohella suositusten mukaisesti useampaa kuin yhtä menettelyä. (Ibid., 650 - 651.) Saadut tulokset olivat kuitenkin käytettyjen pakotetun sekä selitysasteeltaan parhaan mallin löytämiseen pyrkivien *maximum R-squared improvement* - ja *R-squared selection* -menetelmien osalta yhtenevät, joten tuloksissa raportoidaan näitä kaikkia edustaen pakotetulla menetelmällä saadut tulokset.

Taulukoissa suure R on multippelikorrelaatiokerroin, joka kertoo selitettävän ja selittävien muuttujien välisen yhteiskorrelaation. R^2 puolestaan on mallin hyvydestä kertova selitysaste ja Adj. R^2 mallin korjattu selitysaste, joka kertoo mallin kyvystä selittää selitettävän muuttujan vaihtelua ottaen huomioon mallissa olevien muuttujien määrän ja otoskoon. Mallin regressiokerrointen tilastollisesta merkitsevyydestä puolestaan kertoo F-testi, jossa F-arvon saama alhainen p-arvo ($p < 0,05$) kertoo ainakin yhden regressiokertoimen eroavan nolasta, mikä indikoi mallin olevan tilastollisesti merkitsevää. (Metsämuuronen, 2006, 652 - 653.) Regressiokertoimista B on muuttujan alkuperäinen regressiokerroin ja beeta (β) standardisoitu regressiokerroin. t-arvo ja sig.-arvo mittaavat muuttujien osittaiskorrelaatioiden tilastollista merkitsevyyttä, jolloin sig. $< 0,05$ on osoitus regressiokertoimen tilastollisesta merkitsevyydestä. (Ibid., 664.) Toleranssi ja

kuntoisuusindeksi puolestaan kertovat kolinearisuudesta ja multikolinearisuudesta, jotka liittyvät regressiomallinnuksen taustaoletusten toteutumiseen. Taustaoletuksiin liittyviä suureita ovat myös autokorrelaatiota mittaavat Durbin-Watson -testisuure ja autokorrelaatiokerroin. Näitä tarkastellaan tämän kappaleen lopussa. Taulukoissa esiintyvät tilastollisesti merkitsevät arvot vakiota lukuun ottamatta on lihavoitu.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään toimiala-aineistokohtaiset sekä koko yritysaineiston osalta saadut regressioanalyysitulokset. Tulosten yhteydessä tarkastellaan myös esitettyjen hypoteesien H1 - H4 toteutumista:

H1: Yksilöarvot selittävät yritysarvojen toteutumista.

H2: Konformisuus selittää yritysarvojen toteutumista.

H3: Sitoutuminen vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen.

H3a: Affektiivinen sitoutuminen yritykseen edistää yritysarvojen toteutumista.

H3b: Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen estää yritysarvojen toteutumista.

H4: Vastavuoroisuus vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen.

H4a: Organisaatiolta saatu tuki edistää yritysarvojen toteutumista.

H4b: Yritystä kohtaan koettu velvollisuuden tunne edistää yritysarvojen toteutumista.

Yksilöarvojen keskinäisistä korrelaatioista johtuen regressioanalyysiin mukaan otettavien arvojen määräksi on suositeltu korkeintaan kahdeksaa arvoa kerrallaan multikolinearisuuden vähentämiseksi mallissa (Schwartz, 2013). Tästä johtuen regressioanalyysija suoritettiin erilaisilla selittäjäyhdistelmillä tulosten reliabiliteetin varmistamiseksi ja eri selittäjien selitysvoinan selvittämiseksi. Osa regressiomalleista on esitetty liitteessä 7.

7.4.1 Toimiala-aineistot 1 ja 2

Toimiala-aineistossa 1 yritysarvojen toteutumista selittävät mallit olivat pääsääntöisesti tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$). Toimiala-aineistossa 1 demografisilla tekijöillä ei taulukossa 9 esitettyjen lineaarisen regressioanalyysimallien mukaan ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yritysarvojen toteutumisen vaihteluun, mutta liitteen 7 taulukossa a esitetyistä malleista toisessa ikä osoittautui kymmenen prosentin riskitasolla yritysarvojen toteutumisen vaihtelua positiivisesti selittäväksi tekijäksi regressiokertoimen ollessa kuitenkin $< 0,04$. Koska iän vaikutus tuli esiin vain yhdessä lukuisista malleista ja sen regressiokerroin oli pieni riskitason ollessa suuri, iän eikä muiden demografisten tekijöiden voida katsoa olevan luotettavia selittäjiä tarkasteltavassa aineistossa. Yksilöarvoista sen sijaan yritysarvojen toteutumisen vaihtelua selittivät kaikissa malleissa tilastollisesti merkitsevästi universalismi ($B \approx 0,25$, $p < 0,01$) ja turvallisuus ($B \approx - 0,17$, $p < 0,05$). Myös konformisuus osoittautui viiden prosentin riskitasolla merkitseväksi selittäjäksi ($B \approx - 0,1$). Osassa malleja (liite 7) myös yksilöarvot hyväntahtoisuus ja perinteet osoittautuivat yritysarvojen toteutumista positiivisesti selittäviksi ($B \leq 0,1$, $p < 0,05$). Korrelaatioanalyysin tulosten perusteella sen sijaan ainut tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) yksilöarvo oli universalismi. Regressiotulosten perusteella yksilöarvot selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta kaiken kaikkiaan noin 13 prosenttia toimiala-aineistossa 1, minkä johdosta H1 ja H2 hyväksytään viiden prosentin riskitasolla.

Kun regressiomalliin otettiin mukaan demografisten tekijöiden ja yksilöarvojen lisäksi sitoutumisen ja vastavuoroisuuden muuttujat, mallin korjattu selitysaste oli 41,5 prosenttia. Selitysvoimaltaan tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,001$) ja regressiokertoimiltaan merkittävimpiä olivat koettu yritykseltä saatu tuki (POS) ja velvollisuuden tunne, jotka myös korrelaatioanalyysin perusteella olivat selkeästi yhteydessä yritysarvojen toteutumiseen. Kun molemmat näistä olivat yhtä aikaa mallissa mukana, POS oli regressiokertoimen perusteella suurempi selittäjä. Myös taulukon 9 mallien 7 - 9 selitysasteiden perusteella POS selitti yritysarvojen toteutumisen vaihtelua enemmän (+4,6 prosenttiyksikköä) kuin velvollisuuden tunne. POS ja velvollisuuden tunne yhdessä selittivät noin 23,5 prosenttia yritysarvojen

toteutumisen vaihtelusta. Näiden tulosten perusteella hypoteesit H4, H4a ja H4b hyväksytään.

Taulukko 9. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 1

	Toimiala-aineisto 1									
	Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vakio		4,436***	4,501***	4,263***	4,114***	4,263***	3,714***	2,548***	2,200***	1,845***
Palvelusaika	-0,102	-0,076	-0,087	-0,119 [^]	-0,100	-0,073	-0,073	-0,025	-0,043	-0,016
Koulutus	-0,040	-0,039	-0,034	-0,046	-0,051	-0,049	-0,045	-0,008	-0,036	-0,011
Ikä	0,038	0,013	0,024	0,038 [^]	0,031	0,030	0,021	0,030	0,030	0,034
Sukupuoli	0,037	0,061	0,060	0,149	0,120	0,138	0,083	0,091	0,054	0,071
Konformisuus (H1)	-0,077		-0,110*		-0,109*	-0,115*	-0,111*	-0,085 [^]	-0,122*	-0,098*
Perinteet	-0,025			0,053	0,052	0,071	0,098*	0,073 [^]	0,112*	0,088*
Hyväntahtoisuus	0,076		0,072		-0,028	-0,021	0,026	0,032	0,069	0,058
Universalismi	0,150*			0,202***	0,296***	0,298***	0,242**	0,226**	0,253***	0,237***
Vapaus	0,044		0,020		0,009	0,008	0,012	0,030	-0,040	-0,007
Virikkeet (H2)	0,023			-0,015	-0,054	-0,057	-0,079	-0,075	-0,058	-0,063
Nautinto	0,126		0,013		0,065	0,066	0,044	0,042	-0,005	0,011
Päämäärä	-0,071			-0,027	-0,077	-0,079	-0,067	-0,072	-0,026	-0,044
Valta	-0,075		-0,020		0,075	0,070	0,063	0,081	0,057	0,073
Turvallisuus	-0,090			-0,181***	-0,146*	-0,155**	-0,134*	-0,170***	-0,158**	-0,178***
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (H3b)	-0,137					-0,077	-0,062	-0,039	-0,050	-0,037
Affektiivinen sitoutuminen (H3a)	0,325***						0,152**	-0,023	0,001	-0,08
Yritykseltä saatu tuki (POS; H4a)	0,535***							0,406***		0,313***
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan (H4b)	0,435***								0,447***	0,286***
F		0,61	1,28	3,12**	2,82***	2,87***	3,27***	6,78***	5,71***	7,66***
R ²		1,44 %	6,61 %	14,69 %	20,00 %	21,83 %	25,47 %	43,12 %	38,97 %	47,74 %
Adj. R ²		-0,91 %	1,46 %	9,98 %	12,91 %	14,22 %	17,68 %	36,76 %	32,15 %	41,51 %
Δ Adj. R ²			2,37 %	8,52 %	2,93 %	1,31 %	3,46 %	19,08 %	-4,61 %	23,83 %

Huom. Sukupuoli: korrelaatioanalyyseissä 1= nainen, 2= mies; regressioanalyyseissä 1= nainen, 0= mies.

Δ Adj. R² on malleissa 1-8 korjatun selityssasteen ero edelliseen malliin nähden ja malleissa 9 ero malliin 6 nähden. Mallin 9 Δ Adj. R² kertoo näin ollen vastavuoroisuuden vaikutuksen mallin korjattuun selityssasteeseen.

[^]<0,1 *<0,05 **<0,01 ***<0,001

Kun POS ja velvollisuuden tunne eivät olleet mukana mallissa, affektiivinen sitoutuminen oli tilastollisesti merkitsevä ($B = 0,15$, $p < 0,01$) selittäjä. Affektiivisen sitoutumisen selitysosuus oli kuitenkin pieni (noin kolme prosenttia), vaikka korrelaatioanalyyseissä sen yhteys yritysarvojen toteutumiseen on kohtalainen ja tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,001$). Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen sijaan ei osoittautunut tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi missään mallissa ja sen selitysosuus voidaan taulukon 9 mukaan katsoa olevan vain prosentin luokkaa. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen osalta tulee ottaa myös huomioon mallin selittäjien määrä, mikä saattaa osaltaan lisätä mallin selityssastetta (Metsämuuronen, 2006, 644). Täten sitoutumisen osalta hypoteesit H3 ja H3a hyväksytään varauksella ja H3b hylätään.

Toimiala-aineiston 2 analysoiduista regressiomalleista (taulukko 9 ja liitteen 7 taulukko b) vain useita selittäjiä sisältävät mallit olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,01$) F-testin perusteella ja tarkasteltava aineisto oli pieni ($N = 42$). Näiden tekijöiden johdosta malleja ei voida pitää luotettavina, mutta kenties suuntaa antavina.

Toimiala-aineiston 1 tavoin velvollisuuden tunne ja yritykseltä saatu tuki lisäsivät yhdessä mallin selityksastetta noin 23 prosenttiyksikköä, mutta näistä vain velvollisuuden tunne oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$) kaikki tekijät sisältävässä mallissa. Myös mallien selityksasteiden perusteella velvollisuuden tunne oli POS:a merkittävämpi selittäjä yritysarvojen toteutumisen vaihtelussa. Vastavuoroisuuden yhteyttä yritysarvojen toteutumiseen tukivat myös korrelaatioanalyysin tulokset. Näin ollen hypoteesit H4 ja H4b hyväksytään, mutta H4a hylätään, koska sillä ei aineistossa ollut tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) vaikutusta selitettävään.

Taulukko 10. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 2

	Toimiala-aineisto 2									
	Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vakio		3,550***	3,418***	4,417***	4,498***	5,118***	5,738***	4,172***	1,911	1,796
Palvelusaika	0,236	-0,002	0,000	0,068	0,152	0,107	0,107	0,153	0,003	0,030
Koulutus	0,182	0,054	0,055	0,079	0,092	0,101	0,171	0,168	0,133	0,135
Ikä	0,336*	0,058	0,051	0,027	-0,016	0,009	0,025	0,012	0,066	0,057
Sukupuoli	-0,395**	0,410	0,456	0,301	0,405	0,293	0,444	0,504	0,326	0,359
Konformisuus (H1)	-0,141		-0,098		0,093	0,034	0,058	0,141	0,123	0,144
Perinteet	-0,249			-0,205	-0,346 [^]	-0,323	-0,352 [^]	-0,267	-0,240	-0,224
Hyväntahtoisuus	-0,127		0,155		0,269	0,243	0,228	0,226	0,175	0,180
Universalismi	-0,137			-0,015	-0,152	-0,121	-0,055	-0,148	-0,070	-0,099
Vapaus	-0,059		-0,060		-0,026	-0,038	-0,053	-0,019	0,134	0,125
Virikkeet (H2)	-0,018			0,044	0,103	0,084	0,117	0,044	0,076	0,056
Nautinto	0,016		-0,053		-0,165	-0,157	-0,035	0,123	-0,090	-0,031
Päämäärä	0,137			0,044	-0,013	0,024	-0,086	-0,149	-0,085	-0,106
Valta	0,131		0,106		0,094	0,123	0,140	0,065	0,044	0,029
Turvallisuus	0,053			-0,094	-0,070	-0,119	-0,109	-0,154	0,037	0,006
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (H3b)	-0,197					-0,181 [^]	-0,172 [^]	-0,114	-0,077	-0,068
Affektiivinen sitoutuminen (H3a)	0,015						-0,328 [^]	-0,399*	-0,318*	-0,343*
Yritykseltä saatu tuki (POS; H4a)	0,482**							0,384*		0,128
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan (H4b)	0,472**								0,703***	0,628**
F		1,62	0,78	1,26	0,93	1,02	1,28	1,74	3,09**	2,91**
R ²		14,23 %	17,07 %	25,04 %	30,89 %	37,12 %	45,12 %	55,20 %	68,66 %	69,52 %
Adj. R ²		5,43 %	-4,89 %	5,20 %	-2,48 %	0,84 %	10,00 %	23,47 %	46,46 %	45,66 %
Δ Adj. R ²			-10,32 %	10,09 %	-7,68 %	3,32 %	9,16 %	13,47 %	22,99 %	35,66 %

Huom. Sukupuoli: korrelaatioanalyysissä 1= nainen, 2= mies; regressioanalyysissä 1= nainen, 0= mies.

Δ Adj.R² on malleissa 1-8 korjatun selityksasteen ero edelliseen malliin nähden ja malleissa 9 ero malliin 6 nähden. Mallin 9 Δ Adj.R² kertoo näin ollen vastavuoroisuuden vaikutuksen mallin korjattuun selityksasteeseen.

[^]<0,1 *<0,05 **<0,01 ***<0,001

Yksilöarvoista ja demografisista tekijöistä tilastollisesti merkitseväksi viiden prosentin riskitasolla osoittautui vain ikä liitteen 7 taulukossa b esitetyissä malleissa ja sen saama regressiokerroin oli pieni ($B \approx 0,09$). Korrelaatioanalyysin tulosten perusteella sen sijaan ikä sekä sukupuoli olivat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$ ja $p < 0,01$) yhteydessä yritysarvojen toteutumiseen. Näiden tulosten perusteella hypoteesit H1 ja H2 kuitenkin hylätään. Affektiivinen sitoutuminen sen sijaan osoittautui taulukon 10 mallien perusteella mahdolliseksi selittäjäksi ($B \approx -0,3$, $p < 0,05$) noin kolmen prosenttiyksikön selitysosuudella, vaikka korrelaatioanalyysin perusteella sillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä yritysarvojen toteutumiseen. Näin ollen hypoteesi H3 hyväksytään varauksella, mutta sekä H3a että H3b hylätään, sillä affektiivinen sitoutuminen ei tulosten perusteella edistänyt vaan vaikutti negatiivisesti yritysarvojen toteutumiseen, ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen regressiokerroin oli pieni ja ei tilastollisesti merkitsevää.

7.4.2 Toimiala-aineistot 3 ja 4

Toimiala-aineistossa 3 osa tuotetuista regressiomalleista (taulukko 11 ja liitteen 7 taulukko c) oli tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) ja näistä korjatulta selitysstasteeltaan korkeimman selitysstaste oli 29 prosenttia. Tilastollisesti merkitseviä selittäjiä aineistossa olivat yritystä kohtaan koettu velvollisuuden tunne ($B \approx 0,3$, $p < 0,01$) ja yksilöarvo virikkeet ($B \approx -0,13$, $p < 0,05$). Korrelaatiokerrointen perusteella yksilöarvoista hyväntahtoisuus oli tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$) yhteydessä yritysarvojen toteutumiseen. Yritykseltä saatu tuki oli kaikki selittäjät sisältävässä regressiomallissa tilastollisesti merkitsevää alle kymmenen prosentin riskitasolla regressiokertoimen ollessa noin 0,2. Muut selittäjät olivat tilastollisesti ei-merkitseviä ja regressiokertoimen arvoltaan pieniä. Korrelaatiokerrointen perusteella myös affektiivisella sitoutumisella oli heikko mutta tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$) vaikutus yritysarvojen toteutumiseen. Saatujen regressiotulosten perusteella yritykseltä saatu tuki selitti noin 20 prosenttia yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta, mutta mallien selitysstasteiden eron perusteella velvollisuuden tunne oli tätä merkittävämpi selittäjä (+5,5 prosenttiyksikköä). Näiden tulosten perusteella tutkimushypoteeseista voitiin luotettavasti hyväksyä vain H1, H4 ja H4b, ja varauksella H4a. Hypoteesit H2, H3, H3a ja H3b hylättiin.

Taulukko 11. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 3

	Toimiala-aineisto 3									
	Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vakio		4,013***	4,513***	4,744***	4,747***	4,725***	4,408***	3,042***	2,782***	2,497**
Palvelusaika	0,184	0,025	-0,010	0,000	0,004	0,026	0,026	0,064	0,032	0,050
Koulutus	0,044	0,016	0,014	-0,022	-0,017	-0,022	-0,014	0,013	0,023	0,027
Ikä	0,236*	0,038	0,057	0,055	0,055	0,055	0,044	0,014	0,011	0,004
Sukupuoli	-0,050	0,043	-0,031	0,085	0,094	0,084	0,097	0,210	0,070	0,138
Konformisuus (H1)	-0,150		0,006		-0,011	-0,004	0,017	0,048	0,003	0,023
Perinteet	0,079			0,007	0,000	0,005	-0,016	-0,052	-0,049	-0,059
Hyväntahtoisuus	-0,215*		-0,186*		-0,153	-0,166	-0,142	-0,129	-0,105	-0,108
Universalismi	-0,179			-0,121	-0,024	-0,030	-0,040	-0,012	0,012	0,012
Vapaus	-0,192		-0,090		-0,064	-0,042	-0,049	-0,028	-0,068	-0,052
Virikkeet (H2)	-0,124			-0,114 [~]	-0,137 [^]	-0,140 [^]	-0,147 [^]	-0,157*	-0,136*	-0,145*
Nautinto	0,051		0,059		0,102	0,102	0,097	0,115 [^]	0,105	0,113 [^]
Päämäärä	-0,038			0,036	0,032	0,013	0,024	0,013	0,053	0,039
Valta	-0,040		0,003		0,000	0,003	0,001	-0,036	-0,007	-0,024
Turvallisuus	-0,097			-0,031	-0,012	-0,019	-0,027	-0,013	-0,031	-0,022
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (H3b)	0,049					0,003	0,003	0,041	-0,007	0,016
Affektiivinen sitoutuminen (H3a)	0,260*						0,1012	0,019	0,108	0,062
Yritykseltä saatu tuki (POS; H4a)	0,485***							0,385***		0,206 [^]
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan (H4b)	0,334**								0,367***	0,266**
F		0,80	1,25	1,13	1,02	0,98	0,99	2,16*	2,58**	2,75**
R ²		4,07 %	13,80 %	12,68 %	18,06 %	19,15 %	20,55 %	37,93 %	42,27 %	45,61 %
Adj. R ²		-1,04 %	2,72 %	1,45 %	0,41 %	-0,41 %	-0,29 %	20,35 %	25,91 %	29,02 %
Δ Adj.R ²			3,76 %	-1,27 %	-1,04 %	-0,82 %	0,12 %	20,64 %	5,56 %	29,31 %

Huom. Sukupuoli: korrelaatioanalyyseissä 1= nainen, 2= mies; regressioanalyyseissä 1= nainen, 0= mies.

Δ Adj.R² on malleissa 1-8 korjatun selityksasteen ero edelliseen malliin nähden ja malleissa 9 ero malliin 6 nähden. Mallin 9 Δ Adj.R² kertoo näin ollen vastavaruoroisuuden vaikutuksen mallin korjattuun selityksasteeseen.

~<0,1 *<0,05 **<0,01 ***<0,001

Toimiala-aineistolla 4 saadut regressiotulokset voidaan toimiala-aineiston 2 tavoin katsoa epäluotettaviksi havaintojen pienen määrän (N = 32) takia (Metsämuuronen, 2006, 644). Tilastollisesti merkitseviä selittäjiä malleissa (taulukko 12 ja liitteen 7 taulukko d) olivat kuitenkin yritystä kohtaan koettu velvollisuuden tunne ($p < 0,01$) ja POS ($p < 0,05$, molempien $B \approx 0,6$), affektiivinen sitoutuminen ($B \approx -0,4$, $p < 0,05$), jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (yhdessä malleista, $B \approx 0,3$, $p < 0,05$), hyväntahtoisuus ($B \approx -0,9$, $0,001 < p < 0,05$), konformisuus ($B \approx 0,5$, $p < 0,01$) ja perinteet ($B \approx -0,4$, $p < 0,05$). Mallien korjattujen selityksasteiden perusteella POS ja velvollisuuden tunne selittivät aineistossa yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta noin 60 prosenttia velvollisuuden tunteen ollessa suurin selittäjä (noin 59 prosenttia). Näiden tulosten perusteella kaikki hypoteesit hyväksytään varauksella. Korrelaatiokertoimien perusteella yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$) ikä, valta ja POS, mikä puoltaa hypoteesien

H1, H4 ja H4a hyväksymistä. Huomioitavaa on kuitenkin, että yksilöarvon valta ja affektiivisen yritykseen sitoutumisen osalta järjestyskorrelaatiokerroin on positiivinen, mutta regressiokerroin negatiivinen. Tähän on suurella todennäköisyydellä syynä regressiomallin selittäjien multikollineaarisuus, mikä saattaa tuottaa vääriä etumerkkejä regressiokertoimiin (Puumalainen, 2013b).

Taulukko 12. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella toimiala-aineistossa 4

	Toimiala-aineisto 4									
	Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vakio		3,854***	3,741***	4,059***	4,434***	5,402**	6,084**	2,954	4,281**	3,052^
Palvelusaika	0,248	-0,131	-0,119	-0,133	-0,188	-0,427	-0,425	-0,350	-0,328^	-0,307^
Koulutus	0,101	-0,117	-0,149	-0,109	-0,097	-0,079	-0,083	0,082	0,042	0,101
Ikä	0,386*	0,125^	0,107	0,096	0,076	0,073	0,048	-0,010	-0,079	-0,086
Sukupuoli	-0,243	0,499	0,249	0,588	0,459	0,029	-0,025	0,024	-0,245	-0,183
Konformisuus (H1)	0,328		0,069		0,146	0,310	0,349	0,306	0,595**	0,532**
Perinteet	-0,164			-0,021	-0,123	-0,174	-0,185	-0,119	-0,408*	-0,337*
Hyväntahtoisuus	-0,265		-0,127		-0,313	-0,531	-0,584	-0,798*	-0,934**	-0,979***
Universalismi	-0,210			0,043	0,111	0,139	0,088	0,512	0,177	0,370
Vapaus	-0,101		-0,073		0,121	0,115	0,075	0,172	0,211	0,235
Virikkeet (H2)	0,115			-0,369*	-0,374	-0,316	-0,307	-0,395	0,042	-0,061
Nautinto	-0,002		-0,066		0,103	0,222	0,262	0,323	0,342*	0,358*
Päämäärä	0,235			0,403*	0,341	0,324	0,364	0,492^	0,202	0,292
Valta	0,351*		0,212		0,011	-0,062	-0,074	-0,288	-0,312^	-0,376*
Turvallisuus	-0,249			-0,118	-0,172	-0,357	-0,359	-0,417^	-0,326^	-0,360*
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (H3b)	0,191					0,123	0,111	0,034	0,265^	0,201
Affektiivinen sitoutuminen (H3a)	0,174						-0,12042	-0,101	-0,468*	-0,399*
Yritykseltä saatu tuki (POS; H4a)	0,352*							0,687*		0,337
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan (H4b)	0,214								0,715***	0,593**
F		1,27	1,20	1,46	1,00	1,12	1,02	1,83	3,69**	4,07**
R ²		14,45 %	30,19 %	34,38 %	41,08 %	51,31 %	52,18 %	68,91 %	81,77 %	84,94 %
Adj. R ²		3,04 %	5,07 %	10,75 %	-0,17 %	5,66 %	1,18 %	31,15 %	59,64 %	64,08 %
Δ Adj. R ²			2,03 %	5,68 %	-10,92 %	5,83 %	-4,48 %	29,97 %	28,49 %	62,90 %

Huom. Sukupuoli: korrelaatioanalyyseissä 1= nainen, 2= mies; regressioanalyyseissä 1= nainen, 0= mies.

Δ Adj.R² on malleissa 1-8 korjatun selitystason ero edelliseen malliin nähden ja malleissa 9 ero malliin 6 nähden. Mallin 9 Δ Adj.R² kertoo näin ollen vastavuoroisuuden vaikutuksen mallin korjattuun selitystasoon.

^<0,1 *<0,05 **<0,01 ***<0,001

7.4.3 Koko yritysaineisto

Koko yritysaineiston (N = 322, kun kaikki selittäjät mukana) analyyseistä saadut mallit olivat taulukon 13 ja liitteen 7 taulukon e mukaisesti tilastollisesti merkitseviä (0,001 < p < 0,05), kun mallissa oli vähintään viisitoista selittäjää. Kaikki kahdeksantoista selittäjää sisältävän mallin korjattu selitystaso oli noin 35 prosenttia.

Taulukko 13. Yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät lineaarisen regressioanalyysin perusteella koko yritysaineistossa

	Koko aineisto									
	Rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vakio		4,115***	4,098***	4,217***	4,124***	4,287***	3,875***	2,485***	2,253***	1,807***
Palvelusaika	0,052	-0,032	-0,035	-0,054	-0,048	-0,041	-0,044	0,005	-0,021	0,006
Koulutus	0,019	-0,017	-0,016	-0,012	-0,011	-0,012	-0,014	0,022	0,000	0,021
Ikä	0,151**	0,033*	0,030^	0,038*	0,035*	0,037*	0,029^	0,024	0,026^	0,023
Sukupuoli	-0,075	0,148	0,162	0,161	0,163	0,129	0,110	0,124	0,039	0,072
Konformisuus (H1)	-0,045		-0,042		-0,037	-0,044	-0,037	-0,005	-0,043	-0,019
Perinteet	-0,050			0,004	0,005	0,008	0,014	0,018	0,020	0,021
Hyväntahtoisuus	-0,059		0,034		-0,018	-0,025	-0,003	-0,014	-0,008	-0,014
Universalismi	-0,001			0,104**	0,140**	0,163**	0,143*	0,133**	0,177***	0,159***
Vapaus	-0,031		0,004		0,012	0,006	0,011	0,026	-0,020	0,000
Virikkeet (H2)	0,000			-0,042	-0,065^	-0,075^	-0,086*	-0,081*	-0,065^	-0,069*
Nautinto	0,084		0,009		0,036	0,047	0,030	0,038	-0,009	0,010
Päämäärä	0,011			0,035	0,010	0,001	0,010	-0,008	0,039	0,018
Valta	0,015		0,007		0,034	0,041	0,041	0,030	0,033	0,028
Turvallisuus	-0,089			-0,124**	-0,116**	-0,123**	-0,118**	-0,128***	-0,109**	-0,119***
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (H3b)	-0,075					-0,045	-0,039	-0,009	-0,020	-0,005
Affektiivinen sitoutuminen (H3a)	0,249***						0,117**	-0,030	0,003	-0,064
Yritykseltä saatu tuki (POS; H4a)	0,492***							0,433***		0,305***
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan (H4b)	0,380***								0,445***	0,299***
F		1,58	0,99	2,20*	1,66^	1,75*	2,12**	8,18***	7,76***	10,61***
R ²		1,89 %	2,70 %	5,79 %	6,83 %	7,90 %	10,02 %	31,39 %	30,26 %	38,65 %
Adj. R ²		0,69 %	-0,02 %	3,15 %	2,71 %	3,38 %	5,30 %	27,55 %	26,36 %	35,01 %
Δ Adj. R ²			-0,71 %	3,17 %	-0,44 %	0,67 %	1,92 %	22,25 %	-1,19 %	29,71 %

Huom. Sukupuoli: korrelaatioanalyyseissä 1= nainen, 2= mies; regressioanalyyseissä 1= nainen, 0= mies.

Δ Adj.R² on malleissa 1-8 korjatun selitysteen ero edelliseen malliin nähden ja mallissa 9 ero malliin 6 nähden. Mallin 9

Δ Adj.R² kertoo näin ollen vastavuoroisuuden vaikutuksen mallin korjattuun selitysteeseen.

^<0,1 *<0,05 **<0,01 ***<0,001

Demografisista tekijöistä ikä oli ainut, joka osoittautui mahdolliseksi selittäjäksi yritysarvojen toteutumisen vaihtelulle, mutta johtuen regressiokertoimen pienuudesta ja kymmenen prosentin riskitasolla olleesta tilastollisesta merkitsevyydestä ikää ei voida pitää kovinkaan merkittävänä selittäjänä. Iän samaa tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$) korrelaatiokertoimen arvo osoitti myös heikkoa yhteyttä iän ja yritysarvojen toteutumisen välillä. Yksilöarvoista sen sijaan tilastollisesti merkitseviä selittäjiä yritysarvojen toteutumisen vaihtelulle olivat saatujen tulosten perusteella universalismi ($B \approx 0,15$, $p < 0,001$), turvallisuus ($B \approx -0,12$, $p < 0,001$) ja virikkeet ($B \approx -0,07$, $p < 0,05$), jotka koko aineiston korrelaatioanalyyseissä eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi ($p < 0,05$) vaikuttajiksi. Mallien korjattujen selitysteiden perusteella yksilöarvojen vaikutus oli noin kolme prosenttia ja demografisten tekijöiden alle yksi prosenttia. Näiden tulosten perusteella hypoteesi H1 hyväksytään ja H2 hylätään.

Affektiivinen sitoutuminen osoittautui tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi mallissa, jossa POS ja velvollisuuden tunne eivät olleet mukana ($B = 0,117$, $p < 0,01$). POS:n ja velvollisuuden tunteen mukana olo malleissa sen sijaan teki affektiivisestä sitoutumisesta merkityksettömän selittäjänä tilastollisesti tarkasteltuna. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ei osoittautunut tilastollisen merkitsevyyden eikä regressiokertoimen suuruuden perusteella todennäköiseksi selittäjäksi yritysarvojen toteutumiseen. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen lisäsi mallin korjattua selitystasetta vajaalla prosenttiyksiköllä ja affektiivinen sitoutuminen noin kaksi prosenttiyksikköä. Näiden havaintojen perusteella hypoteesit H3 ja H3a hyväksytään varauksella, ja hypoteesi H3b hylätään. Näitä hypoteesivalintoja puoltavat myös korrelaatioanalyysin tulokset.

Vastavuoroisuuden teoriaan perustuvat yritykseltä saatu tuki (POS) ja koettu velvollisuuden tunne osoittautuivat koko yritysaineiston osalta tärkeimmiksi ja tilastollisesti merkitseviksi ($p < 0,001$) selittäjiksi. Yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta POS ja velvollisuuden tunne selittivät noin 29,5 prosenttia. Näistä POS oli mallien selitystasojen ero (1,19 prosenttiyksikköä) perusteella merkittävämpi selittäjä aineistossa. Näiden ja korrelaatioanalyysin tulosten perusteella hypoteesit H4, H4a ja H4b hyväksytään.

Koko yritysaineiston osalta yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin myös ottamalla malliin mukaan keskitetyt yksilöarvot keskittämättömien sijaan (ks. esimerkkimalli liitteessä 8), sillä keskittämisen on joissain tilanteissa katsottu vähentävän tämän tutkimuksen malleille tyypillistä multikollineaarisuutta (Puumalainen, 2013b). Keskitettyjen yksilöarvojen käyttö ei kuitenkaan vähentänyt mallin multikollineaarisuutta. Keskitettyjen arvojen käyttö ei myöskään poistanut joidenkin selittäjien kohdalla havaittavaa korrelaatiokertoimelle vastakkaista regressiokertoimen etumerkkiä vaan päinvastoin lisäsi ”väärin” etumerkkien määrää regressiokertoimissa. Täten tuloksien tulkinnassa pitäydytään malleissa, joissa yksilöarvoista on käytetty keskittämättömiä arvoja.

7.4.4 Lineaarisen regressioanalyysin tulkinta ja taustaoletukset

Regressioanalyysin oikea ja tarkka tulos edellyttää useiden selittäviä ja selitettävää muuttujaa koskevien taustaoletusten toteutumista. Taustaoletusten toteutumista tarkasteltiin SAS-ohjelmiston tuottamista kuvaajista ja diagnostisista tunnusluvuista. Normaalisuuden osalta muuttujien katsottiin olevan normaalisti jakautuneita, mikäli niiden residuaalit eli jäännösarvot noudattivat silmämääräisesti riittävästi suoraa linjaa *normal probability* -kuvassa (Metsämuuronen, 2006, 656). Homoskedastisuutta eli jäännösarvojen varianssin jakautumista tasaisesti (Ibid., 643) tarkasteltiin jäännösarvot vs. ennustearvot -kuvaajan muodon avulla, ja multikollineaarisuuden eli muuttujien välisen yhteisvaihtelun (Ibid., 585) mittana käytettiin toleranssia, joka multikollineaarisessa tilanteessa saa arvon $< 0,1$ (Ibid., 577 - 578). Multikollineaarisuuden mittana tarkasteltiin myös kuntoisuusindeksiä, jonka arvo > 30 on osoitus mallia haittaavasta multikollineaarisuudesta (Puumalainen, 2013b). Yksittäisten havaintojen vaikutusta malliin tarkasteltiin Cookin etäisyys -kuvasta, joka kertoo, kuinka suuri vaikutus yksittäisen havainnon eliminoinnilla on mallin regressiokertoimiin (Metsämuuronen, 2006, 655). Autokorrelaatiota eli jäännöstermien mahdollista riippuvuutta puolestaan tarkasteltiin sekä autokorrelaatiokertoimen, joka voi saada arvoja välillä $-1 - +1$, että niin kutsutun Durbin-Watson -testisuureen, jonka arvo vaihtelee välillä $0 - 4$, avulla. Durbin-Watson -testisuureen arvoa ~ 2 ja autokorrelaatiokertoimen arvoa ~ 0 voidaan pitää osoituksena autokorrelaation esiintymättömyydestä (Sumelius, 2012).

Liitteessä 9 on esitetty taustaedellytysten toteutuminen niissä taulukoiden 9 - 13 malleissa, joissa on mukana kaikki selittäjät. Liitteen kuvioiden perusteella tämän tutkimuksen regressioanalyysien taustaedellytykset toteutuivat normaalisuuden osalta pääsääntöisesti hyväksyttävästi, mutta jäännöstermien heteroskedastisuus ja multikollineaarisuus olivat ongelmana useissa malleista. Kaikkien mallien luotettavuuden heikentäjiksi voidaan katsoa myös aineistoissa olleet *outlierit*. Näitä ei kuitenkaan poistettu, sillä niiden katsottiin olevan todellisia, vastaajien subjektiivisia arvioita mitattavista käsitteistä. Autokorrelaatio sen sijaan ei ollut ongelma malleissa, sillä Durbin-Watson -testisuureen arvot olivat välillä $1,5 - 2,5$ ja autokorrelaatiokertoimen arvot välillä noin $-0,1 - +0,25$. Lineaarisen regressio-

analyysin taustaoletukset täyttyivät otoskoon suhteen aineiston osalta kelpollisesti lukuun ottamatta toimiala-aineistoja 2 ($N = 48$) ja 4 ($N = 36$). Koko aineiston ($N = 354$) osalta havaintojen määrän voidaan Metsämuurosen (2006, 585) esittämien ohjeistusten mukaisesti katsoa olleen riittävä, sillä havaintoja oli enemmän kuin 200 ja havaintojen määrä oli vähintään viisinkertainen muuttujien määrään nähden.

Normaalisuuden ja homoskedastisuuden suhteen ongelmallisille muuttujille tehtiin matemaattisia muunnoksia (Metsämuuronen, 2006, 657), joiden seurauksena regressioanalyysin tuloksissa ei kuitenkaan havaittu juurikaan eroa. Tästä syystä analyyseissa käytettiin muuntamattomia muuttujia. Muuttujamuunnoksista luovuttiin myös siksi, että multikollinearisuuden ei katsota vaativan toimenpiteitä, jos analyyseillä ei pyritä luomaan ennustamiseen käytettäviä malleja vaan sen avulla pyritään kartoittamaan selittäviä tekijöitä (Hair, 1998, 188 - 189; Schwartz, 2013). Myöskään heteroskedastisuudella ei katsota olevan kovin haitallista vaikutusta regressiokertoimien arvoon, mutta sillä voi olla vaikutusta niiden tilastolliseen merkittävyyteen (Mellin, 2006, 406). Samoin jos regressiomallin jäännöstermit eivät ole normaalisia, t- ja F-jakaumiin perustuva tilastollinen päättely ei välttämättä ole pätevää. Päättely on kuitenkin suuntaa antavaa, jos poikkeamat normaalisuudesta ovat kohtuullisia (ibid., 409). Näiden tietojen perusteella saatuja regressiomalleja voidaan pitää tutkimuksen tarkoitukseen nähden vähintäänkin suuntaa antavina.

7.4.5 Yhteenveto regressioanalyysin tuloksista

Tapausyrityksessä merkittävimmät yritysarvojen toteutumista selittävät tekijät - sekä eri toimialoilla että koko yrityksen osalta - olivat saatujen tulosten perusteella yritykseltä saatu tuki sekä yritystä kohtaan koettu velvollisuuden tunne. Näistä koko aineistossa koettu yritykseltä saatu tuki eli POS osoittautui hieman suuremmaksi selittäjäksi yritysarvojen toteutumisen vaihtelulle kuin koettu velvollisuuden tunne. Saatu tulos selittyy todennäköisesti havainnoiltaan suurimman toimiala-aineiston 1 tulosten heijastumasta, sillä muilla toimialoilla velvollisuuden tunne näyttäytyi merkittävimpana selittäjänä.

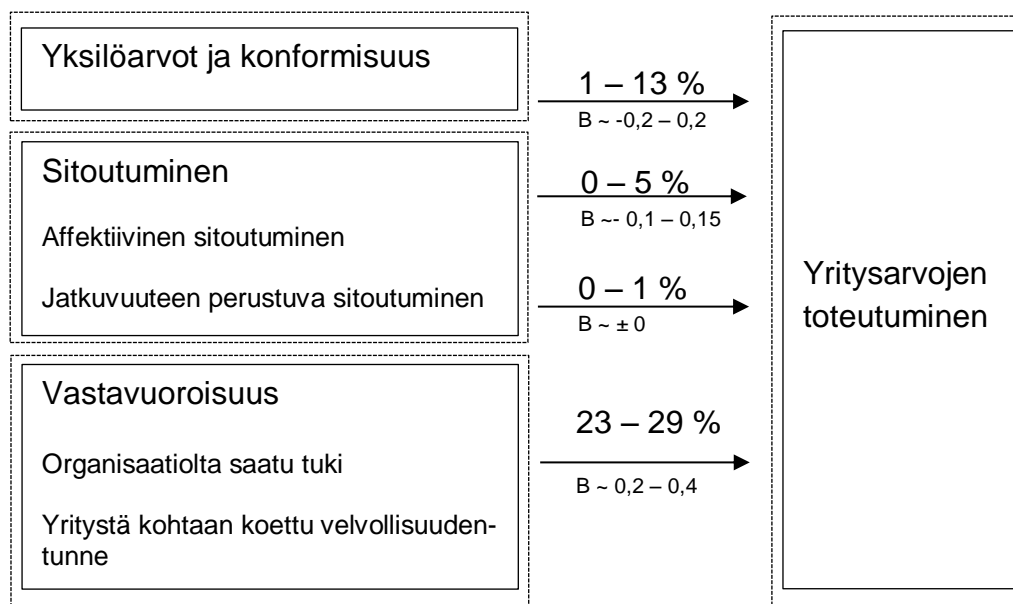
Otoskoon osalta lineaarisen regression tuloksista voidaan pitää luotettavina toimiala-aineistojen 1 ja 3 sekä koko yritysaineiston tuloksia. Näiden perusteella POS ja velvollisuuden tunne selittävät yhdessä noin 23 - 29 prosenttia yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta regressiokertoimien saadessa arvoja $\sim 0,2 - 0,4$. Näiden organisaationaalisen tuen teorian ja aiemman tutkimuksen mukaan toisiinsa vaikuttavien tekijöiden välinen ero oli tarkasteltavissa aineistoissa noin 5 - 8 prosenttiyksikköä joko velvollisuuden tunteen tai POS:n hyväksi aineistosta riippuen.

Yksilöarvojen selitysosuus yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta vaihteli toimiala-aineistoittain arvojen yhteisen selitysasteen ollessa korkeintaan 10 prosenttia. Yksittäisten arvojen käyttäytyminen muuttujina lineaarisessa regressiossa riippui paljon mallissa mukana olevista muista muuttujista, mikä tekee tulosten tulkinnan hankalaksi. Myös kirjallisuuden esiin tuomat eroavaisuudet analyyseissa käytettyjen keskitettyjen vs. keskittämättömien arvojen käytöstä lisää epävarmuutta saatujen tulosten osalta. Tehtyjen menetelmävalintojen tuloksina yksilöarvoista tilastollisesti merkitseviksi ($0,001 < p < 0,05$) selittäjiksi yritysarvojen toteutumiselle regressiomalleissa osoittautuivat vaihtelevasti universalismi (+ = vaikutus positiivinen), virikkeet (- = vaikutus negatiivinen), turvallisuus (-) ja konformisuus (-/+ sekä perinteet (+) ja hyväntahtoisuus (-). Konformisuus oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) selittäjä vain toimiala-aineistoissa 1 (-) ja 4 (+), joista toimiala-aineisto 4 oli otoskooltaan erittäin pieni ($N = 32$) ja täten regressiotulosten osalta epäluotettava.

Sitoutumisen merkitys yritysarvojen toteutumisen vaihtelun selittäjänä oli yksilöarvojen tapaan pieni ja vaihteleva riippuen tarkasteltavasta aineistosta. Sitoutumisen korjattu selitysaste vaihteli eri aineistoista analysoiduissa malleissa välillä $\sim 0 - 9$ prosenttia affektiivisen sitoutumisen osalta ja $\sim 0 - 1$ prosenttia jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen osalta. Jos tulosten tarkastelu rajoitetaan otoskoon suhteen luotettaviin tuloksiin, affektiivisen sitoutumisen osuus yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta oli noin 0 - 5 prosenttia. Näissä aineistoissa affektiivinen sitoutuminen oli tilastollisesti merkitsevä ($0,01 < p < 0,05$) selittäjä ainoastaan malleissa, joissa POS ja koettu velvollisuuden tunne yritystä kohtaan eivät olleet mukana. Affektiivisen sitoutumisen yhteyttä yritysarvojen toteutumiseen kuitenkin tukee muuttujien välillä havaittu tilastollisesti merkitsevä ($0,001 < p < 0,01$) kohtalainen korrelaatio.

Demografisista tekijöistä yksikään ei osoittautunut merkittäväksi selittäjäksi yritys- arvojen toteutumiselle regressioanalyysin perusteella. Korrelaatioiden perusteella iän ja yritysarvojen toteutumisen välillä oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ($0,01 < p < 0,05$) kohtalainen yhteys toimiala-aineistoissa 2 - 4, ja sukupuolen ja yritys- arvojen toteutumisen välillä kohtalainen negatiivinen yhteys ($Rho \approx - 0,4$, $p < 0,01$) toimiala-aineistossa 2.

Edellä esitetyt havainnot on koottu kuvioon 11. Otoksoon osalta luotettavina pide- tyissä aineistoissa regressiomallien, joissa olivat mukana kaikki tarkasteltavat selit- täjät, korjatut selitysasteet vaihtelivat välillä 29 - 41,5 prosenttia.



Kuvio 11. Yritysarvojen toteutumisen vaihtelua selittävät tekijät

Esitetyt selitysasteet ja regressiokertoimet perustuvat aineistoihin, jotka olivat otoskooltaan lineaarisen regressioanalyysin edellytysten mukaisia.

Saatuja regressiokertoimien ja selitysasteiden arvoja tarkasteltaessa tulee huomi- oida malleissa esiin tullut multikollinearisuus ja joissain malleissa esiintynyt hete- roskedastisuus, sillä nämä saattavat vääristää regressiokertoimien saamia arvoja, kertoimien tilastollista merkitsevyyttä sekä vaikuttaa yksittäisten selittäjien saamiin

selitysasteisiin. Tässä tarkasteltuihin ryhmätason selitysasteisiin havaitulla multi-kollineaarisuudella ei liene merkittävää vaikutusta. (Hair et al., 1998, 189 - 193.)

Taulukossa 14 esitetyn hylättyjen ja hyväksytyjen hypoteesien koonnin perusteella voidaan todeta, että toimialojen välillä oli eroja yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavissa tekijöissä. Hylättyjen hypoteesien perusteella voidaan esimerkiksi havaita, että toimiala-aineistossa 1 yritysarvojen toteutumisen vaihtelua selitti useampi tarkasteltu tekijä kuin toimiala-aineistossa 3.

Taulukko 14. Hyväksytyt ja hylätyt hypoteesit

Aineisto	Hyväksytyt hypoteesit *	Hylätyt hypoteesit
Toimiala-aineisto 1	H1, H2, H4a, H4b, (H3, H3a)	H3b
Toimiala-aineisto 2	H4, H4b, (H3)	H1, H2, H3a, H3b, H4a
Toimiala-aineisto 3	H1, H4, H4b, (H4a)	H2, H3, H3a, H3b
Toimiala-aineisto 4	H1, (H2, H3, H3a, H3b), H4, H4a, (H4b)	-
Koko yritysaineisto	H1, (H3, H3a), H4, H4a, H4b	H2, H3b

*Varauksella hyväksytyt hypoteesit on merkitty sulkuimerkein.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä kohdeyrityksen eri toimialoilla sekä koko yrityksen osalta. Tässä tutkimuksessa yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavina tekijöinä tarkasteltiin henkilöstön yksilöllisiä arvoja, konformisuutta, organisaatioon sitoutumista sekä vastavuoroisuutta. Yksilöarvoista tarkasteltiin kymmentä perusarvoa Schwartzin (1992) arvo-teorian pohjalta PVQ-21 -mittarilla (Schwartz, 2003) mitattuna ja konformisuutta tarkasteltiin yksilöarvon näkökulmasta. Yritykseen sitoutumista puolestaan tarkasteltiin Meyerin ja Allenin (1991) teorian pohjalta affektiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen näkökulmista, ja vastavuoroisuutta koetun yritykseltä saadun tuen sekä yritystä kohtaan koetun velvollisuuden tunteen näkökulmista Eisenbergerin et al. (1986) teorian pohjalta. Tutkimuksen pääkysymys oli:

Mitkä tekijät vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen yksilötasolla?

Tähän kysymykseen vastaamista avustavia alakysymyksiä olivat:

- Miten henkilöstön yksilölliset arvojärjestelmät ja konformisuus vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen?
- Miten yritykseen sitoutuminen vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen?
- Miten vastavuoroisuus vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen?

Mainittujen tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin organisaation palveluksessaoloajan, yksilön koulutustason, iän ja sukupuolen mahdollisia vaikutuksia yritysarvojen toteutumiseen. Työsuhteen laadun mahdollista vaikuttavuutta ei alkuperäisistä aikomuksista poiketen tarkasteltu, sillä vastauskato kyseiseen kysymykseen oli erittäin suuri.

Tässä luvussa vastataan seuraavaksi edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan saatuja tuloksia aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa. Tämän jälkeen esitetään saatujen tulosten perusteella managerialisia suosituksia ja tarkastellaan tämän tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.1 Teoreettiset johtopäätökset

Yritysarvojen merkitys tiedostetaan ja tunnustetaan entistä paremmin sekä tieteellisessä kirjallisuudessa että yritysmaailmassa. Vaikka tutkimus on paljastanut yksilöarvojen, sitoutumisen ja vastavuoroisuuden vaikuttavan yritysten henkilöstön toimintaan ja yritysten menestymiseen, näiden tekijöiden vaikutusta yritysarvojen toteutumiseen ei ole tiettävästi tarkasteltu yhtäaikaisesti. Myös yksilöarvojen, sitoutumisen ja vastavuoroisuuden väliset suhteet ovat vielä suurelta osin epäselviä. Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella yksilöarvot, sitoutuminen ja vastavuoroisuus vaikuttavat yritysarvojen toteutumiseen tapausyrityksessä. Yrityksen toimialojen välillä oli kuitenkin havaittavissa eroja selittäjien sekä näiden vaikutusten voimakkuuden osalta.

Saatujen korrelaatio- ja regressiotulosten perusteella tapausyrityksen yritysarvojen toteutumisessa vastavuoroisuus oli tässä tutkimuksessa tarkastelluista tekijöistä merkittävin. Vastavuoroisuutta mittaavat muuttujat - koettu yritykseltä saatu tuki (POS) ja yritystä kohtaan koettu velvollisuuden tunne - selittivät noin 23 - 29 prosenttia yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta toimialasta riippuen. Saatu tulos on Eisenbergerin et al. (2001) raportoimien tulosten kaltainen, tosin Eisenberger et al. tutkivat yritysarvojen toteutumisen sijasta henkilöstön työnkuvan mukaista käyttäytymistä.

Velvollisuuden tunteen rooli välittäjänä POS:n ja yritysarvojen toteutumisen suhteessa ei tullut tässä tutkimuksessa selkeästi esiin korrelaatio- tai regressioanalyseissa. Koettu yritykseltä saatu tuki sekä koettu velvollisuuden tunne yritystä kohtaan olivat kuitenkin saatujen tulosten perusteella selkeästi yhteydessä toisiinsa, mikä niin ikään on Eisenbergerin et al. (1986) organisaationaalisen tuen teorian mukainen tulos. Eisenbergerin et al. (2001) tulosten kaltaisesti POS:lla ja velvollisuuden tunteella yritystä kohtaan oli korrelaatioanalyysin tulosten perusteella myös selkeä ja tilastollisesti merkitsevä ($0,001 < p < 0,05$) yhteys affektiiviseen sitoutumiseen lähes kaikilla toimialoilla.

Sitoutumisen merkitys yritysarvojen toteutumisessa oli tulosten perusteella vastavuoroisuutta huomattavasti vähäisempi. Sitoutuminen selitti yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta korkeintaan viisi prosenttia, kun tarkasteltiin regressioanalyysin suhteen otoskooltaan luotettavia toimiala-aineistoja ja koko yritysaineistoa. Sitoutumisen muodoista affektiivisen sitoutumisen merkitys yritysarvojen toteutumisen vaihtelussa oli suurempi kuin jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen, mikä on sitoutumisen eri muotojen vaikuttavuuden osalta aiempia tutkimustuloksia tukeva havainto (Shore & Wayne, 1993; Parzefall, 2008). Myös jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen vähäinen vaikutus yritysarvojen toteutumiseen tukee aiempia tutkimuksia, sillä Meyerin ja Allenin (1991) mukaan jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella ei useimmiten ole vaikutusta tai vaikutus on negatiivinen organisaatiota hyödyttävään käyttäytymiseen. Havaittu ero vastavuoroisuuden ja sitoutumisen merkityksellisyydessä yritysarvojen toteutumiselle on niin ikään aiemman tutkimuksen mukainen, sillä myös Shore ja Wayne (1993) ovat havainneet POS:n sitoutumista paremmaksi työntekijöiden organisaatiota edistävän käytöksen ennustajaksi.

Vaikka sitoutuminen ei osoittautunut tapausyrityksessä merkittäväksi yritysarvojen toteutumista selittäväksi tekijäksi verrattuna vastavuoroisuuteen, affektiivinen sitoutuminen oli joissain otoskooltaan luotettaviksi katsottavissa regressiomalleissa tilastollisesti merkitsevä ($0,01 < p < 0,05$) selittäjä. Näissä malleissa regressiokerroin sai positiivisen arvon, minkä perusteella affektiivinen sitoutuminen edistää yritysarvojen toteutumista. Myös korrelaatioanalyysi antoi samansuuntaisen tuloksen kaikilla toimialoilla, vaikkakin korrelaatio oli tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) vain suurimmissa toimiala-aineistoissa 1 ja 3. Affektiivisen sitoutumisen saamat negatiiviset regressiokertoimen arvot ovat täten todennäköisesti malleissa mukana olleista selittäjistä johtuvan multikollineaarisuuden aiheuttamia (Hair et al., 1998, 189), mikä puolestaan viittaa affektiivisen sitoutumisen yhteyksiin muihin selittäjiin aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti (esim. Cohen, 2010; Eisenberger et al., 2001). Selittäjien välisiin vuorovaikutuksiin viittaa myös affektiivisen sitoutumisen saamat tilastollisen merkitsevyyden osalta erilaiset regressiokertoimet malleissa riippuen siitä, olivatko POS ja koettu velvollisuuden tunne mukana malleissa vai eivät.

Sitoutumisen vähäistä merkitystä kohdeyrityksen yritysarvojen toteutumisessa selittänee osaltaan henkilöstön sukupuolirakenne. On nimittäin havaittu, että miehet sitoutuvat naisia paremmin yritykseen (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013), ja kohdeyritysaineistossa naisten osuus oli 87 prosenttia. Myös kohdeyrityksen henkilöstön ikärakenne saattaa selittää sitoutumisen vähäistä merkitystä, sillä iän on havaittu korreloivan positiivisesti affektiivisen sitoutumisen kanssa (Ibid.) ja tarkastellussa aineistossa suurin osa (37 %) henkilöistä oli iältään 20 - 29-vuotiaita eli nuoria aikuisia. Sitoutumisen saamia alhaisia arvoja selittänevät osaltaan myös Ortega-Parra ja Sastre-Castillon (2013) sekä Cohenin (2010) tulosten mukaisesti kohdejoukosta mitatut yksilöarvot, sillä affektiiviseen sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavaksi havaittu yksilöarvo hyväntahtoisuus katsottiin vastaajien keskuudessa vähiten tärkeimmäksi. Korkealle arvostetut suorituskeskeiset eli itsensä korostamiseen liittyvät arvot, joiden on katsottu ennustavan Ortega-Parra ja Sastre-Castillon (2013) mukaan jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista, eivät kuitenkaan tässä tutkimuksessa heijastuneet selkeästi jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen saamiin arvoihin. Sitoutumisen saamiin alhaisiin arvoihin lienee vaikuttanut myös tutkimuksen kohderyhmän asema yrityksessä, sillä sitoutumisen on havaittu korreloivan positiivisesti korkean organisaatioaseman kanssa (Ibid.).

Yksilöarvojen ja konformisuuden osuus yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta oli saatujen tulosten perusteella enintään noin kymmenen prosenttia. Yksilöarvojen merkitys yritysarvojen toteutumisessa osoittautui vähäisyyden lisäksi myös vaihtelevaksi eri toimialoilla, ja arvojen osalta tulosten tulkinnan teki hankalaksi PVQ-21 -yksilöarvomittarin antamat ristiriitaiset tulokset tilastollisissa analyyseissa. Regressiomalleissa yksilöarvoista tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi yritysarvojen toteutumiselle osoittautuivat kuitenkin universalismi (+ = vaikutus positiivinen), virikkeet (- = vaikutus negatiivinen), turvallisuus (-) ja konformisuus (-/+), perinteet (+) sekä hyväntahtoisuus (-). Korrelaatioanalyysin perusteella yritysarvojen toteutumiseen yhteydessä olevia tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) yksilöarvoja olivat hyväntahtoisuus (-) ja voima (+).

Regressioanalyysin esiin nostamista yksilöarvoista universalismin ja hyväntahtoisuuden katsotaan edistävän muiden huomiointia (Schwartz, 1994). Näistä tuntemattomienkin ihmisten hyvinvointia edistävä universalismi on olennainen arvo yritysarvojen asiakaskeskeisyys ja vastuullisuus - sekä edelleen tuloksellisuuden - toteuttamiselle, ja saatu positiivinen, yritysarvojen toteutumisen edistämistä kuvaava tulos universalismin osalta on täten ennako-odotusten ja Schwartzin (1992; 1994) teorian mukainen. Hyväntahtoisuuden negatiivinen vaikutus yritysarvojen toteutumiselle on niin ikään ymmärrettävä, mutta osittain yllätyksellinen tulos. Käyttäytyminen lähimpiin hyvinvoinnin edistämiseksi voi ymmärrettävästi olla ristiriidassa asiakkaiden hyvinvointia painottavien yritysarvojen kanssa ja estää täten yritysarvojen toteutumista. Arvon virikkeet negatiivinen vaikutus yritysarvojen toteutumisen vaihteluun oli osittain odotettu tulos, sillä jännityksen ja vaihtelun hakeminen on suurelta osin ristiriidassa vastuullisen käyttäytymisen, mitä yrityksen arvot painottavat, kanssa. Toisaalta virikkeet arvojen katsotaan ilmenevän muutosavoimuutena (Ibid.) ja täten yritysarvon uudistumiskykyä edistävänä tekijänä. Tästä näkökulmasta saatu tulos oli odottamaton.

Perinteet ja turvallisuus on yhdistetty käyttäytymisen vakauteen, ja konformisuus ja perinteet ympäristön odotusten mukaiseen käyttäytymiseen (Ibid.). Arvo perinteet on yhdistetty myös myyjän työhön (Knafo & Sagiv, 2004). Saatujen tulosten perusteella perinteikkyyden edistää yritysarvojen toteutumista kohdeyrityksessä, mikä perinteiseen kaupankäynnin luonteeseen kuuluvan asiakaskeskeisyyden osalta on odotettu tulos ja myös Knafon ja Sagivin (Ibid.) tuloksia tukeva havainto. Myös vakaaseen käytökseen ja jatkuvuuteen liittyvänä arvona perinteikkyyden osalta saatu tulos on looginen ja yritysarvojen toteutumista edistävä. Sen sijaan uudistumiskykyä perinteikkyyden katsotaan estävän ja tältä osin saatu tulos on odotusten vastainen. Yksilöarvo turvallisuus puolestaan osoittautui yritysarvojen toteutumisen vaihtelua estäväksi tekijäksi, mikä yritysarvon uudistumiskyky osalta on odotettu tulos.

Konformisuus sai regressioanalyysissä aineistosta riippuen joko negatiivisia tai positiivisia arvoja. Saatujen tulosten olettaisi riippuvan siitä, onko käyttäytyminen kyseisessä aineistossa yritysarvojen mukaista vai ei. Kuitenkin kaikissa toimiala-

aineistoissa yritysarvojen, arvokohtaisestikin, katsottiin toteutuvan vähintään hyvin arvojen saamien keskiarvojen perusteella. Konformisuuden ja yritysarvojen toteutumisen välinen suhde kaipaisi näiden ristiriitaisten tulosten perusteella tarkempaa tarkastelua.

Yksilö- ja yritysarvojen välistä suhdetta tutkittaessa ja saatuja tuloksia tulkittaessa tulee huomioida myös, että yritysarvoja tuloksellisuus, asiakaskeskeisyys, vastuullisuus ja uudistumiskyky arvioitiin tässä tutkimuksessa arvojen mukaista käyttäytymistä kuvaavien arvoväittämien avulla. Koska käyttäytymisessä voi Schwartzin (1992; 1994) mukaan ilmentyä samanaikaisesti useampi perusarvo, tarkastellut yritysarvot eivät välttämättä vastaa täysin yksilöarvoina mitattuja kymmentä perusarvoa vaan ovat näiden eriasteisia yhdistelmiä. Tästä johtuen voisi olettaa, että yksittäisen yksilöarvon selitysvoima voi jäädä heikoksi. Esimerkiksi yritysarvon tuloksellisuus taustalla vaikuttavia arvoja Schwartzin (1992) arvoteorian mukaan ovat päämäärä, mahdollisesti hedonismi ja valta. Näistä päämäärä oli keskiarvon perusteella tärkeäksi koettu arvo kohdeyrityksen henkilöstön keskuudessa

Yritysarvot asiakaskeskeisyys, vastuullisuus ja uudistumiskyky voidaan nähdä myös Rokeachin (1973) arvokäsityksen mukaisesti instrumentaalisina arvoina tuloksellisuudelle, joka viimekädessä lienee voittoa tavoittelevan yrityksen tavoitearvo. Tätä tavoitearvoa vastaaviksi yksilöarvoiksi voidaan katsoa itsensä korostamiseen liittyvät arvot, sillä Sagiv ja Schwartz (2007) ovat esittäneet henkilöstön keskuudessa vallitsevina esiintyvien itsensä korostamiseen liittyvien arvojen tukevan työteliäisyyttä ja tavoitteellisuutta. Näin ollen kohdejoukossa keskiarvojen perusteella vallitsevat itsensä korostamisen arvot voidaan katsoa yritysarvoa tuloksellisuus vastaaviksi. Yksilöarvojen saamien keskiarvojen perusteella itsensä korostamiseen ja henkilökohtaiseen menestymiseen liittyvä voima olikin tärkeä arvo kohdeyrityksen henkilöstön keskuudessa. Korrelaatioanalyysin tulosten perusteella voima oli myös yhteydessä yritysarvojen toteutumiseen tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$). Sen sijaan muiden huomioimiseen liitetyt arvot hyväntahtoisuus ja universalismi olivat henkilöstön arvoista vähiten keskiarvojen perusteella. Ottaen huomioon, että tarkastelun kohteena oli kaupanalalla työskentelevät henkilöt ja että vastaajista suurin osa oli naisia, saatu tulos on yllättävä.

Tulos poikkeaa esimerkiksi Tabaeian et al. (2012) saamista tuloksista, joiden mukaan hyväntahtoisuus on yleisempää naisilla kuin miehillä ja yksilöllisyyttä korostavat arvot ovat yleisempiä miehillä kuin naisilla. Asiakaspalvelupainotteisista työtehtävistä johtuen olisi myös oletettavaa, että alalle ohjautuisi henkilöitä, joiden arvomaailma korostaa muiden huomioon ottamista ja hyväntahtoisuutta. Näiden tulosten perusteella näin ei kuitenkaan näytä olevan.

Yksilöarvojen osalta saatujen tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko on edellä kuvatusti vaikeaa arvojen monitahoisuudesta johtuen. Käsitteen monitahoisuuden lisäksi yksilöarvojen merkityksellisyyden tulkintaa vaikeutti jo aiemmin mainitut ristiriitaiset tulokset sekä korrelaatio- että regressioanalyysin osalta, yksilöarvomittarin perinteet heikko sisäinen luotettavuus sekä toimiala-aineistojen pieni koko. Myös yksilöarvojen keskinäiset vuorovaikutukset, samoin kuin yritysarvojen tarkastelu yhtenä kokonaisuutena tekivät yksilöarvotulosten tulkinnasta vaikeaa. Yritysarvojen tarkastelu neljänä erillisenä arvona yhden kokonaisuuden sijaan olisi todennäköisesti tehnyt yksilö- ja yritysarvojen yhteyksien tulkinnasta yksiselitteisempää.

Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan tiivistetysti todeta, että strukturoidulla kyselyllä kerätystä aineistosta tilastollisin menetelmin saatujen tulosten perusteella merkittävimmät tekijät tapausyrityksen yritysarvojen toteutumisessa olivat koettu yritykseltä saatu tuki sekä velvollisuuden tunne yritystä kohtaan. Tarkastellussa aineistossa nämä tekijät selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta 23 - 29 prosenttia toimialasta riippuen. Yksilöarvot ja konformisuus selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta enintään noin kymmenen prosenttia. Yritykseen sitoutumisen selitysosuus puolestaan oli enintään viisi prosenttia affektiivisen sitoutumisen merkityksen ollessa suurempi kuin jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen. Demografiset tekijät eivät osoittautuneet tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi.

8.2 Managerialiset johtopäätökset

Saatujen tulosten perusteella henkilöstön kokemalla yritykseltä saadulla tuella sekä velvollisuuden tunteella yritystä kohtaan on merkittävä vaikutus yritysarvojen toteutumisessa. Tätä vastavuoroisuutta yrityksen tulisi vaalia ja mahdollisuuksien

mukaan edistää esimerkiksi saattamalla vastavuoroisuuden säännöt yleiseen tietoisuuteen yrityksessä (Eisenberger et al., 2001) erilaisten tunnustus- ja kannustinjärjestelmien avulla sekä toimimalla oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja vapaaehtoisesti työnantaja-työntekijä -suhteissa (Aselage & Eisenberger, 2003). Vastavuoroisuuden vahvistamiseksi yrityksen johdon ja sen edustajien on myös tärkeää kiinnittää huomiota omaan yritysarvojen mukaiseen toimintaansa (Ibid.) sekä täyttää työntajalle asetetut sitoumukset (Robinson et al., 1994). Henkilöstön kokemaa yritykseltä saatua tukea ja velvollisuuden tunnetta yritys voi lisätä myös luomalla kannustavan ilmapiirin organisaatioon, tarjoamalla haasteellisia työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia sekä panostamalla työhön perehdyttämiseen. Myös yritysarvojen teko tunnetuiksi henkilöstölle erilaisin koulutuksin tukee yritysarvojen toteutumista ja edesauttaa osaltaan henkilöstön velvollisuuden tunteen kehittymistä yritystä kohtaan. (Eisenberger et al., 1986; 2001.)

Vastavuoroisuuden ohella henkilöstön sitouttamisella ja yksilöarvoilla on saatujen tulosten perusteella vaikutusta, vaikkakin vastavuoroisuutta vähemmän, yritysarvojen toteutumiseen. Jotta henkilöstö sitoutuisi yritykseen ja yksilöarvoiltaan yrityksen arvojen kaltaisia työntekijöitä saataisiin yritykseen, yrityksen tulisi kiinnittää rekrytointien yhteydessä huomiota yksilöiden demografisiin ja persoonallisiin piirteisiin sekä pyrkiä luomaan pitkäaikaisia työsuhteita esimerkiksi työroolien ja tehtävien, palkkauksen ja johtamisen keinoin.

8.3 Tutkimuksen rajoitteet

Aineiston analysointi ja tulosten tulkinta toivat esiin useita tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta, vertailukelpoisuutta ja yleistettävyyttä rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi mittariston esikokeiluun ja -testaukseen olisi tullut panostaa enemmän, jotta lomakesuunnittelussa olisi havaittu työsuhteen kestoa ja laatua mittaavien osioiden toimimattomuus. Myös tutkimuksen suorittajan henkilökohtainen paikalla olo aineistonkeruutilanteessa olisi mahdollisesti parantanut kyselyn vastausprosenttia ja antanut mahdollisuuden puuttua lomakkeissa ilmenneisiin epäselvyyksiin *in situ*. Mittariston suomenkielisen kieliasun tarkistuttaminen sekä käänkösalan- että sosiaalipsykologian ammattilaisilla olisi osaltaan lisännyt tutkimuksen luotetta-

vuotta. Toimialakohtaisten tulosten vertailukelpoisuuden takaamiseksi puolestaan yritysarvojen mittaamiseen olisi tullut käyttää kaikille toimialoille yhteistä yritysarvomittaria.

Arvoväittämiin vastaamisen osalta reliabiliteettia olisi mahdollisesti voitu parantaa ohjeistamalla vastaajia lukemaan koko väittämälista ennen vastaamista merkityksellisimpien ja merkityksettömimpien väittämien löytämiseksi ja arvioinnin ankkuroimiseksi (Bardi & Schwartz, 2003). Tällaisen menettelyn on katsottu nostavan korrelaatiokertoimia, parantavan ennusteiden validiutta ja lisäävän mahdollisuuksia havaita suhteita yksilöarvojen ja muiden muuttujien välillä (McCarty & Shrum, 2000). Rajatun vastausajan vuoksi tällaiseen menettelyyn ei kuitenkaan ollut mahdollisuuksia. Aineistonkeruutilanteeseen liittyen reliabiliteettia mahdollisesti alentavina tekijöinä voitaneen pitää kyselyn täyttämistä kohdeyrityksen järjestämässä tilaisuudessa ja kyselylomakkeiden keruuta kohdeyritykseen kuuluvien henkilöiden toimesta, sillä asetelmalla lienee ollut vaikutusta vastaajien kokemuksiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonyymisuuden toteutumisesta. Aineistonkeruutilanne saattoi esimerkiksi edistää vastaamatta jättämistä tai vastaamista sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla eli esimerkiksi todellista mielipidettä myötämielisemmin yritystä koskeviin väittämiin.

Tutkimuksen ulkoisen validiuden eli tutkimuksen yleistettävyyden katsotaan liittyvän suuressa määrin otannan tekemiseen. Yksittäisenä tapaustutkimuksena tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kohdeyrityksen ulkopuolelle. Aineiston hankintaan käytetty otos ei myöskään ollut täysin satunnainen vaan aineisto kasattiin ryväotannalla saattamalla kyselylomake niiden laatukoulutusryhmien täytettäväksi, joiden aikataulu sen salli. Koska vastaajat olivat myös kaikki saman yrityksen työntekijöitä, vastaajat lienevät olleet tutkittavien muuttujien osalta enemmän toistensa kaltaisia kuin satunnaisesti eri yrityksistä valitut vastaajat. Tämän voidaan katsoa pienentävän variaatiota ja alentavan saatujen tulosten yleistettävyyttä. (Metsämuuronen, 2006, 569 - 571; Bardi & Schwartz, 2003.)

Kun tätä tutkimusta tarkastellaan tilastotieteellisestä ja monimuuttujamenetelmiin liittyvien oletusten näkökulmasta, kyselylomakeaineiston muokkaaminen on to-

dennäköisesti vaikuttanut saatujen tulosten reliabiliteettiin, sillä puuttuvien arvojen myötä syntyneen kadon katsotaan heikentävän tulosten luotettavuutta. Kadon katsotaan myös hankaloittavan monimuuttujamenetelmien laskennallisuutta, jolloin ”saatu tulos ei aina ole välttämättä paras mahdollinen tai välttämättä totta”. (Metsämuuronen, 2006, 568.) Tulosten tulkinnassa on syytä muistaa myös pienten aineistokokojen aiheuttamat luotettavuusvaikutukset toimialatarkasteluissa. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi voidaan katsoa myös se, että tutkimuksen toteutti ”aloitteleva monimuuttujaharrastaja” (Ibid., 566), sillä vasta alan asiantuntijuus lienee tae tehtyjen valintojen vaikutusten ja saatujen tulosten todellisesta ymmärryksestä ja tulkintojen oikeellisuudesta. Analyyseissa mahdollisesti tehdyistä virhevalinnoista huolimatta saadut tulokset kuvannevat suurella määrällä vallitsevaa todellisuutta kohdeyrityksessä ja ovat näin käyttökelpoisia tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa.

8.4 Jatkotutkimuskohteet

Saatujen tulosten perusteella yksilöarvot, konformisuus, vastavuoroisuus ja sitoutuminen selittivät yritysarvojen toteutumisen vaihtelusta noin 30 prosenttia. Näin ollen yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavat suurelta osin muut kuin tässä tarkastellut tekijät. Nämä yritysarvoihin vaikuttavat tekijät, niiden vaihtelun vaikutukset sekä keskinäiset vuorovaikutukset tulisi selvittää sekä tapausyrityksen että muiden organisaatioiden osalta, jotta yritysten toiminnan tehostamiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen voitaisiin vaikuttaa entistä paremmin. Tätä selvitystä tulisi tehdä eri toimialoilla sekä erilaisissa organisaatioissa kattavan kokonaiskuvan saamiseksi yritysarvoihin vaikuttavista tekijöistä. Näitä selvityksiä varten tulisi myös rakentaa yhtenäinen, eri toimialoille sekä yrityksille soveltuva, yritysarvoja ja niiden toteutumisesta eri analyysitasoilla mittaava luotettava mittaristo. Mittariston rakentamisen ohella oleellista arvotutkimuksen kehittymiselle olisi yhtenäisen tutkimustradition luominen. Erityisesti tulevaisuuden tutkimuksessa tulisi keskittyä tarkastelemaan käytetyimpien yksilöarvomittareiden käyttöön liittyvien keskitettyjen ja keskittämättömien pistemääräarvojen vaikutuksia saatuihin tuloksiin ja luoda tältä pohjalta selkeät suositukset kyseisten mittareiden käyttöön erilaisissa tutkimusasetelmissä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kerätyn aineiston pohjalta yritysarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta kerätty aineisto antaisi mahdollisuuden laajentaa tutkimusta myös affektiivisen sitoutumisen, vastavuoroisuuden ja yksilöarvojen sekä demografisten tekijöiden välisten suhteiden selvittämiseen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltuihin käsitteisiin liittyen olisikin mielenkiintoista tutkia esimerkiksi:

- Miten suuri merkitys konformisuudella on yritysarvojen toteutumiseen monikansallisissa yrityksissä ja yritysten menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla?
- Miten sitoutumisen kohde (organisaatio, esimies, tiimi, toimipaikka, ura) vaikuttaa yritysarvojen toteutumiseen? Onko tässä toimialakohtaisia eroja?
- Miten eri ammattiryhmien yksilöarvot eroavat toisistaan? Onko näissä yritys-kohtaisia/toimialakohtaisia/kansallisia eroja?
- Miten ja millä aikajänteellä yritysarvot vaikuttavat yksilöarvoihin?
- Miten suuri merkitys asiakkaan ja yrityksen arvojen yhtenevyydellä on asiakasuskollisuuteen ja yrityksen tuloksellisuuteen?

Korrelaatioanalyysin yhteydessä tuli myös esiin useita mielenkiintoisia ja odottamattomia yhteyksiä, jotka olisivat jatkotutkimuksen arvoisia. Esimerkiksi ikä ja itsensä korostaminen korreloivat tämän tutkimuksen aineistossa positiivisesti keskenään, mikä poikkeaa Tabaeianin et al. (2012) saamista tuloksista.

LÄHTEET

Aaltonen T. & Junkkari L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY Yritysjulkaisut.

Agle, B. R. & Caldwell, C. B. 1999. Understanding research on values in business. A level of analysis framework. *Business & Society*, 38, 326-387.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Aronson, E. 1976. *The Social Animal*. San Francisco: W. H. Freeman.

Asch, S. E. 1951. Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In: H. Guetzkow (Ed.) *Groups, leadership and men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press.

Aselage, J. & Eisenberger, R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.

Bampton, R. & Moore, G. 2004. Book reviews. *Business Ethics: A European Review*, 13, 2/3, 219-222.

Bardi, A. & Schwartz, S. H. 2003. Values and behavior: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1993. Beyond the M-form: towards a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14, 23-46.

Becker, H.S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Biber, P., Hupfeld, J. & Meier, L. L. 2008. Personal values and relational models. *European Journal of Personality*, 22, 609-628.

Blau, P. M. 1986. Exchange and power in social life. 13. edition. New Jersey: Transaction Publishers.

Bond, R. & Smith, P. B. 1996. Culture and conformity: a meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychological Bulletin*, 119, 1, 111-137.

Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Burns, R. B. & Dobson, C. B. 1984. Conformity. In: *Introductory Psychology*. Netherlands: Springer .

Chen, S., Lee-Chai, A. Y. & Bargh, J. A. 2001. Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality & Social Psychology*, 80, 2, 173-187.

Cheng, A.-S. & Fleischmann, K. R. 2010. Developing a meta-inventory of human values. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 47, 1, 1-10.

Cialdini, R. B. & Goldstein, N. J. 2004. Social influence: compliance and conformity. *Annual Reviews of Psychology*, 55, 591-621.

Cieciuch, J. & Davidov, E. 2012. A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish samples. *Survey Research Methods*, 6, 1, 37-48.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.

Cohen, A. 2010. Values and commitment: a test of Schwartz's human values theory among Arab teachers in Israel. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 8, 1921-1947.

Cohen, A. & Golan, R. 2007. Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12, 5, 416-432.

Cohen, A. & Liu, Y. 2011. Relationships between in-role performance and individual values, commitment and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46, 4, 271-287.

Cohen, A. & Shamai, O. 2010. The relationship between individual values, psychological well-being and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33, 1, 30-51.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

Crainer, S. & Dearlove, D. (Eds.) 2001. Financial Times handbook of management. 2. edition. London : Pearson Education.

Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. 2007. Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601-622.

Dineen, B. R., Lewicki, R. J. & Tomlinson, E. C. 2006. Supervisory guidance and behavioral integrity: relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 3, 622-635.

Dyer, W. G. & Wilkins, A. L. 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16, 3, 613-619.

Eastwood, K., Lämsä, A.-M. & Säkkinen, A. 2007. About ethics and values in business education - a cross-cultural perspective. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12, 2. Saatavilla
http://ejbo.jyu.fi/articles/0301_2.html

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, 42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507.

Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

Enz, C. 1988. The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.

Florea, L., Cheung, Y. H. & Herndon, N. C. 2013. For all good reasons: role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114, 393-408.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 2, 161-176.

Griseri, P. 1998. *Managing values: ethical change in organisations*. Basingstoke: Macmillan.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 1998. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Hinz, A., Brähler, E., Schmidt, P. & Albani, C. 2005. Investigating the circumplex structure of the Portrait Values Questionnaire (PVQ). *Journal of Individual Differences*, 26, 4, 185-193.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Hornsey, M. J., Majkut, L., Terry, D. J. & McKimmie, B. M. 2003. On being loud and proud: non-conformity and counter-conformity to group norms. *British Journal of Social Psychology*, 3, 42, 319-335.

Hotulainen, R., Hautamäki, J. Thuneberg, H. & Nislin, M. 2013. *Menetelmätarjotin – monimuuttujamenetelmät [verkkodokumentti]*. Helsingin yliopisto. [Viitattu 25.5.2014]. Saatavilla <http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/Pikatilasto13.ppt>

Jones, G. R. 2001. *Organizational theory: text and cases*. 3. edition. London: Prentice Hall.

Karremans, J. C. 2007. Considering reasons for a value influences behavior that expresses related values: an extension of the value-as-truisms hypothesis. *European Journal of Social Psychology*, 37, 508-523.

Knafo, A. & Sagiv, L. 2004. Values and work environment: mapping 32 occupations. *European Journal of Psychology of Education*, 14, 3, 255-273.

Kohlberg, L. & Hersh, R. H. 1977. Moral development: a review of the theory. *Theory into Practice*, 16, 2, 53-59.

Koivula, N. & Verkasalo, M. 2006. Value structure among students and steelworkers. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 5, 1263-1273.

Koster, F. & Sanders, K. 2006. Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35, 5, 519-537.

Lönnqvist, J.-E., Leikas, S., Paunonen, S. V., Nissinen, V. & Verkasalo, M. 2006. Conformism moderates the relations between values, anticipated regret, and behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1469-1481.

Lönnqvist, J. E., Walkowitz, G., Wichardt, P., Lindeman, M. & Verkasalo, M. 2009. The moderating effect of conformism values on the relations between other personal values, social norms, moral obligation, and single altruistic behaviours. *British Journal of Social Psychology*, 48, 525-546.

Maio, G. R., Olson, J. M., Allen, L. A. & Bernard, M. M. 2001. Addressing discrepancies between values and behavior: the motivating effect of reasons. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 104-117.

Marginson, D. 2002. Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic Management Journal*, 23, 1019-1031.

Marginson, D. 2009. Value systems as a mechanism for organizational change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5, 7-34.

Mattila, M. 2007. Value processing in organizations – individual perceptions in three case companies. Väitöskirja, Lappeenranta teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 263.

McCarty, J. A. & Shrum, L. J. 2000. The measurement of personal values in survey research. A test of alternative rating procedures. *Public Opinion Quarterly*, 64, 271-298.

Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät: Lineaarinen regressioanalyysi. TKK. 231-433.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. opiskelijalaitos, 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1984. Testing the 'side bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.

Ng, T. W. H., Feldman, D. C. & Lam, S. S. K. 2010. Psychological contract breaches, organizational commitment, and innovation-related behaviors: a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 95, 744-751.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Oh, S. H. 2013. Do collectivists conform more than individualists? Cross-cultural differences in compliance and internalization. *Social Behavior and Personality*, 41, 6, 981-994.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.

Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. A. 2013. Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 5, 1071-1083.

Paalumäki, A. 2011. Organisaatiokulttuuri aineettoman pääoman osatekijänä. In: A. Puusa & H. Reijonen (Eds.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Kuopio: Unipress.

Parzefall, M.-R. 2008. Psychological contracts and reciprocity: a study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 9, 1703-1719.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 2, 259-298.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Puumalainen, K. 2013a. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luento 3. Mittaaminen ja tutkimuksen arviointi [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.6.2014]. Saatavilla <https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/a130a0350/luennot/luento3.pptx>

Puumalainen, K. 2013b. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luento 6. Lineaarinen regressioanalyysi II [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.6.2014]. Saatavilla <http://slideplayer.fi/slide/2013296/>

Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. 1994. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 1, 137-152.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

Rokeach, M. 1973. The nature of human values. New York: Free Press.

RSA (The Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce). 1995. Tomorrow's Company. RSA Inquiry Report. London: RSA.

Ruokolainen, M. 2011. Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed method study of the associations. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 428.

Sagiv, L. & Schwartz, S. H. 1995. Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 3, 437-448.

Sagiv, L. & Schwartz, S. H. 2007. Cultural values in organisations: insight for Europe. *European Journal of International Management*, 1, 3, 176-190.

Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Rosti. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.

Schwartz, S. H. 1992. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. In: M. Zanna (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, 25. New York: Academic Press.

Schwartz, S. H. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 4, 19-45.

Schwartz, S. H. 1997. Values and culture. In: D. Munro, S. Carr & J. Schumaker (Eds.) *Motivation and culture*. New York: Routledge.

Schwartz, S. H. 2003. A proposal for measuring value orientations across nations. Chapter 7 in the Questionnaire Development Package of the European Social Survey. Saatavilla http://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/core_ess_questionnaire/ESS_core_questionnaire_human_values.pdf

Schwartz, S. H. 2009. Basic values: how they motivate and inhibit prosocial behavior. In a volume based on The First Herzliya Symposium on Personality and Social Psychology. Saatavilla <http://portal.idc.ac.il/en/symposium/herzliyasymposium/documents/dcschwartz.pdf>

Schwartz, S. H. 2012. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Saatavilla <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Schwartz, S. H. 2013. Human values [verkkodokumentti]. European Social Survey Education Net. [Viitattu 29.5.2014]. Saatavilla <http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/>

Schwartz, S. H. & Bardi, A. 2001. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, 268-290.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 3, 550-562.

Schwartz, S. H. & Bilsky, W. 1990. Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.

Schwartz, S. H. & Boehnke, K. 2004. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.

Schwartz, S. H., Verkasalo, M., Antonovsky, A. & Sagiv, L. 1997. Value priorities and social desirability: much substance, some style. *British Journal of Social Psychology*, 36, 1, 3-18.

Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A. & Pirttilä-Backman, A.-M. 2012. Change-oriented organizational citizenship behaviour: an interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 136-155.

Shore, L. M. & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, 774-780.

Simons, R. 1995. *Levers of control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Speculand, R. & Chaudhary, R. 2008. Living organizational values: the bridges value inculcation model. *Business Strategy Series*, 9, 6, 324-329.

Strautmanis, J. 2008. Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3, 3, 346-358.

Sumelius, J. 2012. Ekonometria I, osa 3 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.6.2014]. Saatavilla <http://www.mv.helsinki.fi/home/jsumeliu/MAL15/Duplikat%20upplaga%208/Osa3.pdf>

Swailles, S. 2002. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4, 2, 155-178.

Swailles, S. 2004. Commitment to change profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33, 2, 187-204.

Tabaeian, S. R., Amiri, S., Molavi, H. & Shameli, A. A. 2012. Development of basic human values (social and personal focus) from adolescence to senescence: the case of Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 12, 428-442.

Tajeddini, K. & Mueller, S. L. 2012. Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 355-372.

Tarkiainen, A. & Sintonen, S. 2013. Tilastollisen tutkimuksen perusteet, SAS Enterprise Guide -moniste L1091. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 2, 259-293.

Tremble, T. R. Jr., Payne, S. C. & Bullis, R. C. 1998. Analog scales of affective and continuance commitment. Technical Report 1079, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Saatavilla <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112040270206;view=1up;seq=12>

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. 2005. Employees' work ability and company performance: a follow-up study in the metal industry and in retail trade. *International Congress Series*, 1280, 234-237.

Van Dyne, L. & LePine, J. A. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

Williams, E. S., Rondeau, K. V. & Francescutti, L. H. 2007. Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians. *Leadership in Health Services*, 20, 3, 147-158.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

Liite 1. Kyselylomakeväittämät ja kyselylomakkeen taustatieto-osio

Yrityksen muokkaamista yritysarvoväittämistä on taulukossa esitetty muutamia esimerkkejä eri arvoihin liittyen, muiden mittareiden osalta on esitetty kaikki väittämät. Toimialalla 3 yritysarvoväittämien lukumäärä oli 20 (5 väittämää/arvo) ja muilla toimialoilla 16 (4 väittämää/arvo). Yritysarvoväittämien osalta toimialan 3 koodit on esitetty suluissa.

Käänteisten väittämien osalta käytetään koodeja R ja Mod (=käännetty käänteinen väittämä).

a) Kyselylomakkeen väittämät ja niiden alkuperä

Väittämän koodi	Väittämän käsite	Väittämän sanamuoto	Lähde
YR1 tai YRarvo1 - YR4 (YR5)	Yritysarvo asiakaskeskeisyys	Esim. Olemme asiakasta varten. Meillä on helppo asioida.	Tapausyrityksen toimialakohtaiset arvotaulut
YR5 (YR6) - YR8 (YR10)	Yritysarvo vastuullisuus ja luotettavuus	Esim. Noudatamme lakeja ja yhteisiä pelisääntöjä. Meillä tuotteiden saatavuus ja laatu on kunnossa.	Tapausyrityksen toimialakohtaiset arvotaulut
YR9 (YR11) - YR12 (YR15)	Yritysarvo tuloksellisuus	Esim. Teemme töitä tehokkaasti. Hallitsemme hävikin	Tapausyrityksen toimialakohtaiset arvotaulut
YR13 (YR16) - YR16 (YR20)	Yritysarvo uudistumiskyky.	Esim. Uudistumme jatkuvasti. Pidämme valikoimat ajan tasalla.	Tapausyrityksen toimialakohtaiset arvotaulut
POS1	Koettu yritykseltä saatu tuki	Yritys X arvostaa tekemääni työpanosta yrityksen menestyksen saavuttamiseksi.	Eisenberger et al. (2001)
POS2	Koettu yritykseltä saatu tuki	Yritys X todella välittää hyvinvoinnistani.	Eisenberger et al. (2001)
POS3	Koettu yritykseltä saatu tuki	Yritys X ottaa huomioon hyvin henkilökohtaiset tavoitteeni ja arvoni.	Eisenberger et al. (2001)
POS4Mod (R)	Koettu yritykseltä saatu tuki	Yritys X huomioi vain vähän henkilökohtaiset tarpeeni.	Eisenberger et al. (2001)
POS5	Koettu yritykseltä saatu tuki	Yritys X on valmis auttamaan, jos tarvitsen palvelusta.	Eisenberger et al. (2001)

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

Väittämän koodi	Väittämän käsite	Väittämän sanamuoto	Lähde
POS6	Koettu yritykseltä saatu tuki	Voin olettaa Yritys X:n kohtelevan minua johdonmukaisesti ja ennalta arvattavasti.	Eisenberger et al. (2001)
POS7	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Tunnen henkilökohtaiseksi velvollisuudekseni auttaa kaikin mahdollisin tavoin Yritys X:ää saavuttamaan tavoitteensa.	Eisenberger et al. (2001)
POS8	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Olen Yritys X:lle velkaa sen, että työaikani annan 100 %:n panokseni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.	Eisenberger et al. (2001)
POS9	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Velvollisuuteni on tehdä laadullisesti korkeatasoista työtä.	Eisenberger et al. (2001)
POS10	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Velvollisuuteni on varmistaa, että Yritys X:n asiakkaita palvellaan hyvin ja että asiakkaat ovat tyytyväisiä.	Eisenberger et al. (2001)
POS11	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Jos Yritys X tarvitsisi apuani, tuntisin velvollisuudekseni uhrata vapaa-aikaani yrityksen auttamiseksi..	Eisenberger et al. (2001)
POS12	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Tuntisin syyllisyyttä, jos en täyttäisi Yritys X:n suoritusvaatimuksia.	Eisenberger et al. (2001)
POS13Mod (R)	Koettu velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Mielestäni ainut velvollisuuteni Yritys X:ää kohtaan on minimivaatimusten täyttäminen työssäni.	Eisenberger et al. (2001)
YK1	Yksilöarvo vapaus (Self Direction)	Uusien ideoiden keksiminen ja luovuus ovat tärkeitä hänelle. Hän pitää asioiden tekemisestä omalla ominaislaatuisella tavallaan.	Schwartz (2003)
YK2	Yksilöarvo valta (Power)	Hänelle on tärkeää olla rikas. Hän haluaa omistaa paljon rahaa ja kalliita esineitä.	Schwartz (2003)
YK3	Yksilöarvo universalismi (Universalism)	Hänestä on tärkeää, että ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti kaikkialla maailmassa. Hän haluaa oikeutta kaikille, jopa niille, joita hän ei tunne.	Schwartz (2003)
YK4	Yksilöarvo päämäärä (Achievement)	Hänelle on tärkeää näyttää kyvykkyytensä. Hän haluaa ihmisten ihailevan hänen tekojaan.	Schwartz (2003)
YK5	Yksilöarvo turvallisuus (Security)	Hänelle on tärkeää elää turvallisessa ympäristössä. Hän välttää kaikkea, mikä saattaa vaarantaa hänen turvallisuutensa.	Schwartz (2003)
YK6	Yksilöarvo virikkeet (Stimulation)	Hän pitää yllätyksistä ja etsii aina uutta tekemistä. Hän on sitä mieltä, että on tärkeää tehdä paljon erilaisia asioita elämässä.	Schwartz (2003)
YK7	Yksilöarvo samankaltaisuus (Conformity)	Hän uskoo, että ihmisten tulisi tehdä niin kuin heidän on käsketty tekevän. Hän on sitä mieltä, että ihmisten tulisi toimia sääntöjen mukaisesti aina, jopa silloin, kun kukaan ei ole näkemässä.	Schwartz (2003)

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

Väittämän koodi	Väittämän käsite	Väittämän sanamuoto	Lähde
YK8	Yksilöarvo universalismi (Universalismi)	Hänestä on tärkeää kuunnella ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin hän. Vaikka hän ei ole samaa mieltä heidän kanssaan, hän haluaa silti ymmärtää heitä.	Schwartz (2003)
YK9	Yksilöarvo perinteet (Tradition)	Hänestä on tärkeää olla pyytämättä enempää kuin mitä on annettu. Hän uskoo, että ihmisten tulisi olla tyytyväisiä siihen, mitä heillä on.	Schwartz (2003)
YK10	Yksilöarvo nautinto (Hedonism)	Hauskan pitäminen on hänelle tärkeää. Hän pitää itsensä hemmottelusta.	Schwartz (2003)
YK11	Yksilöarvo vapaus (Self Direction)	Hänelle on tärkeää tehdä itse päätökset häntä koskevissa asioissa. Hän haluaa olla vapaa suunnittelemaan ja valitsemaan toiminnot, jotka koskevat häntä.	Schwartz (2003)
YK12	Yksilöarvo hyväntahtoisuus (Benevolence)	Hänelle on tärkeää auttaa ympärillään olevia ihmisiä. Hän haluaa pitää huolta toisista.	Schwartz (2003)
YK13	Yksilöarvo päämäärä (Achievement)	Menestyminen on hänelle tärkeää. Hän haluaa tehdä vaikutuksen muihin ihmisiin.	Schwartz (2003)
YK14	Yksilöarvo turvallisuus (Security)	Hänelle on tärkeää elinympäristönsä turvallisuus. Hän on huolestunut yhteiskuntajärjestyksen turvaamisesta.	Schwartz (2003)
YK15	Yksilöarvo virikkeet (Stimulation)	Hän etsii seikkailuja ja pitää riskien ottamisesta. Hän haluaa jännittävän elämän.	Schwartz (2003)
YK16	Yksilöarvo samankaltaisuus (Conformity)	Hänelle on tärkeää käyttäytyä aina kunnolla. Hän haluaa välttää tekemästä mitään, mikä on muiden mielestä väärin.	Schwartz (2003)
YK17	Yksilöarvo valta (Power)	Hänelle on tärkeää olla johdossa ja kertoa muille, mitä tehdä. Hän haluaa, että ihmiset tekevät, mitä hän sanoo.	Schwartz (2003)
YK18	Yksilöarvo hyväntahtoisuus (Benevolence)	Hänelle on tärkeää olla lojaali ystävilleen. Hän haluaa omistautua läheisilleen.	Schwartz (2003)
YK19	Yksilöarvo universalismi (Universalism)	Hän uskoo vahvasti, että ihmisten tulisi huolehtia luonnosta. Ympäristöstä huolehtiminen on tärkeää hänelle.	Schwartz (2003)
YK20	Yksilöarvo perinteet (Tradition)	Uskonnollinen uskomus on tärkeää hänelle. Hän yrittää lujasti toimia uskonnon asettamien vaatimusten mukaisesti.	Schwartz (2003)
YK21	Yksilöarvo nautinto (Hedonism)	Hän käyttää hyväkseen jokaisen mahdollisuuden pitää hauskaa. Hänestä on tärkeää tehdä asioita, jotka tuottavat mielihyvää.	Schwartz (2003)
Sit1	Affektiivinen sitoutuminen	Yritys X merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.	Allen ja Meyer (1990)

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

Väittämän koodi	Väittämän käsite	Väittämän sanamuoto	Lähde
Sit2	Affektiivinen sitoutuminen	Keskustelen mielelläni Yritys X:stä ihmisten kanssa työn ulkopuolella.	Allen ja Meyer (1990)
Sit3	Affektiivinen sitoutuminen	Olen ylpeä kuulumisestani Yritys X:ään.	Eisenberger et al. (2001)
Sit4Mod	Affektiivinen sitoutuminen	En tunne "henkistä yhteenkuuluvuutta" Yritys X:ään.	Allen ja Meyer (1990)
Sit5Mod	Affektiivinen sitoutuminen	En tunne Yritys X:ssä olevani "osa perhettä".	Allen ja Meyer (1990)
Sit6	Affektiivinen sitoutuminen	Työskentelisin mielelläni Yritys X:ssä eläkeikään asti.	Allen ja Meyer (1990)
Sit7	Affektiivinen sitoutuminen	Suosittelisin läheiselle ystävälleni työskentelyä Yritys X:ssä.	Coyle-Shapiro et al. 2004)
Sit8	Affektiivinen sitoutuminen	Tunnen, että Yritys X:n ongelmat ovat minunkin ongelmiani	Allen ja Meyer (1990)
Sit9Mod	Affektiivinen sitoutuminen	Voisin helposti tuntee samanlaista yhteenkuuluvuutta johonkin toiseen yritykseen kuin mitä tunnen Yritys X:ään.	Allen ja Meyer (1990)
Sit10Mod	Affektiivinen sitoutuminen	Voisin helposti tuntee samanlaista yhteenkuuluvuutta johonkin toiseen toimipaikkaan kuin mitä tunnen nykyiseen toimipaikkaani.	Mukailtu kysymyksestä Sit9Mod
Sit11Mod	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	En olisi huolissani, jos lopettaisin Yritys X:ssä ilman tietoa uudesta työpaikasta.	Allen ja Meyer (1990)
Sit12	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Elämäntilanteeni häiriintyisi liiaksi, jos päättäisin jättää työni nyt.	Allen ja Meyer (1990)
Sit13Mod	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Työpaikkani jättäminen lähitulevaisuudessa ei tekisi elämästäni liian vaikeaa.	Allen ja Meyer (1990)
Sit14	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Yksi suurimmista syistä pysymiselleni Yritys X:ssä on se, että lähteminen vaatisi suunnattomia henkilökohtaisia uhrauksia – toinen yritys ei kenties pysty tarjoamaan tällä hetkellä saamiani hyötyjä.	Allen ja Meyer (1990)
Sit15	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Työni jättäminen olisi erittäin vaikeaa nyt, vaikka haluaisinkin lähteä.	Allen ja Meyer (1990)
Sit16	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Tunnen, että minulla on liian vähän vaihtoehtoja jättääkseni työni.	Allen ja Meyer (1990)
Sit17	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Syynä työssä olooni on tällä hetkellä yhtä paljon tarve kuin halu.	Allen ja Meyer (1990)
Sit18	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Yksi harvoista irtisanoutumisen negatiivisista vaikutuksista olisi tarjolla olevien vaihtoehtojen vähäisyys.	Allen ja Meyer (1990)
Sit19	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	Jos en olisi antanut itsestäni jo näin paljon Yritys X:lle, voisin harvita työskentelyä muualla.	Meyer et al. (1993)

(jatkuu)

(liite 1 jatkoa)

b) Kyselylomakkeen taustatieto-osio

ARVOT JA NIIDEN TOTEUTUMINEN/ Lappeenrannan teknillinen yliopisto,
pro gradu -tutkimus 2014

Ole hyvä ja täydennä seuraavat tiedot itsestäsi.

Nykyinen toimipaikka: _____

Osasto: _____

Työsuhteen laatu: määräaikainen toistaiseksi voimassa oleva
osa-aikainen kokopäiväinen

Olen ollut Yritys X:n palveluksessa: alle 2 vuotta
2-5 vuotta
yli 5 vuotta

Koulutus: peruskoulu lukio ammattioppilaitos
ammattikorkeakoulu yliopisto muu

Ikä: _____v

Sukupuoli: Nainen Mies

Liite 2. Lataukset pääkomponenteille

Taulukko 2a. Yksilöarvoväittämien lataukset pääkomponenttianalysissa Promax-rotatiolla koko aineistossa

Koko yritysaineisto Väittäjä	Promax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla				Kommunaliteetti	MSA 0,887
	1	2	3	4		
YK18	0,854				0,378	0,90
YK12	0,830				0,737	0,88
YK8	0,733				0,679	0,95
YK3	0,726				0,698	0,83
YK11	0,669				0,609	0,78
YK10	0,632	0,539			0,656	0,86
YK19	0,468		0,420		0,546	0,89
YK1	0,448				0,749	0,93
YK2	-0,672	0,502			0,569	0,59
YK20	-0,819				0,700	0,88
YK15		0,829			0,629	0,93
YK13		0,793			0,839	0,93
YK4		0,718			0,746	0,86
YK17	-0,503	0,696			0,467	0,92
YK21		0,667			0,731	0,74
YK6	0,490	0,592			0,624	0,82
YK16			0,711		0,692	0,84
YK5			0,690		0,830	0,94
YK7			0,612		0,540	0,91
YK14			0,559		0,660	0,90
YK9				0,736	0,574	0,84
Ominaisarvo						
natiivi	7,001	3,732	1,870	1,052		
rotatoitu	5,608	3,958	2,898	1,191		
<i>Variance Explained by Each Factor Eliminating Other Factors</i>	5,146	3,789	2,287	1,200		
<i>Variance Explained by Each Factor Ignoring Other Factors</i>	6,242	4,073	3,229	1,390		
Cum.%	0,333	0,511	0,600	0,650		

N= 354, joista käytetty 319; Kokonais-MSA 13,655; Pääkomponenttien lukumäärä määräytyi ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

Arvokohtaiset väittämät: konformisuus (7, 16), perinteet (9, 20), hyväntahtoisuus (12, 18), universalismi (3, 8, 19), vapaus (1, 11), virikkeet (6, 15), nautinto (10, 21, päämäärä (4, 13), valta (2, 17) ja turvallisuus (5, 14).

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

Taulukko 2b. Kaikille vastaajille yhteisten mittareiden pääkomponenttianalyysin tulokset Varimax -rotaatiolla, kun analyysiin on otettu yksilöarvomittarin väittämien sijaan niiden avulla lasketut arvosummamuuttujat

Väittäjä	Varimax -rotatoidut lataukset pääkomponenteilla												Kommuniteetti	MSA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
POS2	0,844													0,79	0,79
POS3	0,819													0,76	0,82
POS1	0,818													0,75	0,81
POS5	0,759													0,65	0,76
POS6	0,666													0,64	0,70
Vapaus		0,810												0,81	0,78
Nautinto		0,806												0,70	0,68
Päämäärä		0,791												0,84	0,69
Virikkeet		0,770												0,70	0,73
Hyväntahtoisuus		0,674				-0,580								0,90	0,67
Sit1			0,787											0,77	0,84
Sit6			0,764											0,68	0,64
Sit3			0,763											0,76	0,75
Sit2			0,656											0,64	0,70
Sit7			0,637											0,59	0,63
POS9				0,800										0,73	0,74
POS10				0,777										0,70	0,68
POS12				0,741										0,62	0,72
POS8				0,680										0,66	0,76
POS7				0,672										0,65	0,79
Sit15					0,781									0,72	0,54
Sit16					0,711									0,61	0,61
Sit14					0,686									0,56	0,61
Sit18					0,588									0,58	0,62
Sit17					0,483									0,53	0,55
Sit12					0,464									0,55	0,58
Sit19					0,440									0,54	0,50
Valta						0,883								0,87	0,60
Perinteet						0,649								0,77	0,41
Universalismi		0,507				-0,604		0,447						0,84	0,75
Sit13 Mod							0,803							0,70	0,50
Sit11 Mod							0,711							0,58	0,57
Konformisuus								0,791						0,70	0,60
Turvallisuus		0,445						0,555						0,66	0,81
Sit10 Mod									0,861					0,79	0,48
Sit9 Mod									0,755					0,74	0,66
Sit4 Mod										0,800				0,77	0,61
Sit5 Mod										0,655				0,69	0,75
POS4 Mod											0,665			0,67	0,58
POS13 Mod											0,572			0,55	0,60
Sit8													0,555	0,70	0,66
POS11				0,485									0,551	0,70	0,79
Ominaisarvo															
natiivi	6,427	4,319	3,286	2,868	2,380	2,017	1,724	1,507	1,297	1,225	1,106	1,017			
rotatoitu	3,794	3,742	3,441	3,360	2,785	2,387	1,890	1,713	1,684	1,619	1,398	1,360			
Cum.%	15,30 %	25,59 %	33,41 %	40,24 %	45,90 %	50,71 %	54,81 %	58,40 %	61,49 %	64,41 %	67,04 %	69,46 %			

N= 354, joista luettu 138; Kokonais-MSA 0,695; Pääkomponenttien lukumäärä määrätty ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

Taulukot 2c. Toimiala-aineiston 1 yritysarvoväittämien lataukset pääkomponentti-analysissa Varimax- ja Promax-rotatioilla

Toimiala-aineisto 1 Väittäjä	Varimax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla			Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3		
YR3	0,766			0,69	0,93
YR9	0,735			0,64	0,90
YR2	0,668			0,58	0,93
YR8	0,668			0,65	0,92
YR4	0,592		0,588	0,70	0,88
YR1	0,586			0,53	0,94
YR11	0,538	0,535		0,58	0,93
YR14		0,732		0,57	0,88
YR15		0,701	0,409	0,69	0,91
YR12		0,669		0,59	0,93
YR13	0,521	0,602		0,66	0,95
YR16	0,434	0,511		0,57	0,90
YR10			0,749	0,61	0,93
YR7			0,719	0,64	0,92
YR6	0,546		0,622	0,69	0,89
YR5			0,492	0,52	0,93
Ominaisarvo					
natiivi	7,691	1,206	1,020		
rotatoitu	4,094	3,106	2,716		
Cum.%	48,07 %	55,60 %	61,98 %		

Toimiala-aineisto 1 Väittäjä	Promax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla			Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3		
YR3	0,824			0,69	0,93
YR9	0,774			0,64	0,90
YR2	0,679			0,58	0,93
YR8	0,649			0,65	0,92
YR4	0,572		0,510	0,70	0,88
YR1	0,561			0,53	0,94
YR11	0,517	0,454		0,58	0,93
YR14		0,772		0,57	0,88
YR15		0,687		0,69	0,91
YR12		0,642		0,59	0,93
YR13	0,441	0,514		0,66	0,95
YR16		0,412		0,57	0,90
YR10			0,813	0,61	0,93
YR7			0,715	0,64	0,92
YR6	0,484		0,548	0,69	0,89
YR5			0,410	0,52	0,93
Ominaisarvo					
Eliminating Other Factors	2,371	1,776	1,591		
Ignoring Other Factors	6,375	4,913	4,496		
Cum.%	48,07 %	55,60 %	61,98 %		

N=185, joista käytetty 166; kokonais-MSA 0,918; Pääkomponenttien lukumäärä määrätty ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

Pääkomponenttien väliset korrelaatiot			
	1	2	3
Pääkomponentti 1	1,000	0,497	0,496
Pääkomponentti 2	0,497	1,000	0,364
Pääkomponentti 3	0,496	0,364	1,000

Taulukot 2d. Toimiala-aineiston 2 yritysarvoväittämien lataukset pääkomponentti-analysissa Varimax- ja Promax-rotatioilla

Toimiala-aineisto 2 Väittäjä	Varimax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla		Kommunaliteetti	MSA
	1	2		
YR11	0,877		0,83	0,84
YR6	0,860		0,80	0,90
YR10	0,837		0,77	0,87
YR12	0,837		0,76	0,81
YR8	0,832		0,73	0,77
YR4	0,782		0,77	0,92
YR1	0,759		0,62	0,87
YR2	0,720		0,56	0,85
YR5	0,713		0,65	0,81
YR9	0,701		0,53	0,90
YR7	0,615	0,505	0,63	0,69
YR14	0,558	0,506	0,57	0,86
YR13		0,831	0,69	0,52
YR16		0,764	0,67	0,63
YR15	0,455	0,672	0,66	0,91
YR3	0,423	0,662	0,62	0,82
Ominaisarvo				
natiivi	9,370	1,476		
rotatoitu	7,472	3,374		
Cum.%	58,56 %	67,79 %		

Toimiala-aineisto 2 Väittäjä	Promax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla		Kommunaliteetti	MSA
	1	2		
YR11	0,920		0,83	0,84
YR6	0,897		0,80	0,90
YR8	0,881		0,77	0,87
YR12	0,874		0,76	0,81
YR10	0,869		0,73	0,77
YR1	0,796		0,77	0,92
YR4	0,767		0,62	0,87
YR2	0,753		0,56	0,85
YR9	0,738		0,65	0,81
YR5	0,694		0,53	0,90
YR7	0,546		0,63	0,69
YR14	0,481		0,57	0,86
YR13		0,947	0,69	0,52
YR16		0,759	0,67	0,63
YR15		0,602	0,66	0,91
YR3		0,601	0,62	0,82
Ominaisarvo				
Eliminating Other Factors	5,564	1,873		
Ignoring Other Factor	8,973	5,282		
Cum.%	58,56 %	67,79 %		

N= 48,joista käytetty 41; kokonais-MSA 0,819; Pääkomponenttien lukumäärä määrätty ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

Pääkomponenttien väliset korrelaatiot		
	1	2
Pääkomponentti 1	1,000	0,515
Pääkomponentti 2	0,515	1,000

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

Taulukot 2e. Toimiala-aineiston 3 yritysarvoväittämien lataukset pääkomponentti-analysissa Varimax- ja Promax-rotatioilla

Toimiala-aineisto 3 Väittäjä	Varimax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla			Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3		
YR7	0,840			0,86	0,92
YR9	0,827			0,70	0,91
YR10	0,819			0,76	0,90
YR6	0,816			0,82	0,95
YR8	0,783			0,77	0,91
YR19	0,771			0,67	0,90
YR14	0,745	0,418		0,77	0,94
YR20	0,697			0,71	0,91
YR13	0,670			0,68	0,89
YR12		0,746		0,59	0,86
YR4		0,691		0,63	0,89
YR3	0,529	0,669		0,73	0,95
YR1		0,658		0,53	0,80
YR15		0,657		0,61	0,93
YR16	0,506	0,636		0,66	0,86
YR11		0,595		0,45	0,91
YR2		0,565		0,43	0,82
YR5		0,561		0,42	0,86
YR18			0,849	0,78	0,76
YR17			0,824	0,74	0,73
Ominaisarvo					
natiivi	10,306	1,586	1,403		
rotatoitu	6,511	4,702	2,083		
Cum.%	51,53 %	59,46 %	66,48 %		

Toimiala-aineisto 3 Väittäjä	Promax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla			Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3		
YR9	0,956			0,70	0,91
YR10	0,887			0,76	0,90
YR7	0,867			0,86	0,92
YR6	0,837			0,82	0,95
YR19	0,833			0,67	0,90
YR8	0,799			0,77	0,91
YR14	0,720			0,77	0,94
YR20	0,669			0,71	0,91
YR13	0,656			0,68	0,89
YR12		0,854		0,59	0,86
YR1		0,689		0,53	0,80
YR4		0,688		0,63	0,89
YR15		0,639		0,61	0,93
YR11		0,606		0,45	0,91
YR3		0,601		0,73	0,95
YR5		0,593		0,42	0,86
YR16		0,569		0,66	0,86
YR2		0,556		0,43	0,82
YR18			0,861	0,78	0,76
YR17			0,833	0,74	0,73
Ominaisarvo					
Eliminating Other Factors	3,787	2,402	1,537		
Ignoring Other Factors	9,216	7,696	3,409		
Cum.%	51,53 %	59,46 %	66,48 %		

N= 85,joista käytetty 70; kokonais-MSA 0,893; Pääkomponenttien lukumäärä määräytyi ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

Pääkomponenttien väliset korrelaatiot			
	1	2	3
Pääkomponentti 1	1,000	0,612	0,343
Pääkomponentti 2	0,612	1,000	0,323
Pääkomponentti 3	0,343	0,323	1,000

Taulukot 2f. Toimiala-aineiston 4 yritysarvoväittämien lataukset pääkomponentti-analysissa Varimax- ja Promax-rotatioilla

Toimiala-aineisto 4 Väittäjä	Varimax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla				Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3	4		
YR7	0,922				0,89	0,63
YR6	0,802				0,78	0,73
YR8	0,721				0,66	0,71
YR4	0,681			0,422	0,77	0,73
YR9	0,668	0,497			0,85	0,74
YR15	0,585		0,474		0,70	0,71
YR13		0,805			0,71	0,46
YR11		0,783			0,71	0,63
YR16		0,729			0,72	0,89
YR10		0,657		0,498	0,81	0,74
YR14			0,821		0,85	0,74
YR 12		0,451	0,771		0,82	0,62
YR3			0,702	0,453	0,70	0,62
YR2			0,677	0,422	0,68	0,49
YR1			0,828	0,75	0,75	0,51
YR5			0,433	0,437	0,52	0,64
Ominaisarvo						
rotatoimaton	7,445	1,919	1,449	1,112		
rotatoitu	3,888	3,079	2,959	1,999		
Cum.%	46,53 %	58,52 %	67,58 %	74,53 %		

Toimiala-aineisto 4 Väittäjä	Promax-rotatoidut lataukset pääkomponenteilla				Kommunaliteetti	MSA
	1	2	3	4		
YR7	1,042				0,89	0,63
YR6	0,837				0,78	0,73
YR8	0,756				0,66	0,71
YR4	0,637				0,77	0,73
YR9	0,588				0,85	0,74
YR15	0,517				0,70	0,71
YR13		0,864			0,71	0,46
YR11		0,793			0,71	0,63
YR16		0,724			0,72	0,89
YR10		0,632		0,455	0,81	0,74
YR14			0,801		0,85	0,74
YR 12			0,763		0,82	0,62
YR3			0,699	0,447	0,70	0,62
YR2			0,682	0,408	0,68	0,49
YR1			0,849	0,75	0,75	0,51
YR5				0,52	0,52	0,64
Ominaisarvo						
Eliminating Other Factors	2,252	2,042	2,281	1,504		
Cum.%	46,53 %	58,52 %	67,58 %	74,53 %		

N= 36, joista käytetty 26; Kokonais-MSA 0,671; Pääkomponenttien lukumäärä määräytyi ominaisarvon saaman arvon perusteella (>1)

Pääkomponenttien väliset korrelaatiot				
	1	2	3	4
Pääkomponentti 1	1,000	0,503	0,346	0,382
Pääkomponentti 2	0,503	1,000	0,252	0,173
Pääkomponentti 3	0,346	0,252	1,000	0,187
Pääkomponentti 4	0,382	0,173	0,187	1,000

Liite 3. Muodostetut summamuuttujat väittämiseen (muut kuin yritysarvosummamuuttujat)

Pääkomponenttianalyysin (PCA) perusteella muodostetut yritykseltä saadun tuen, velvollisuuden tunteen sekä affektiivisen että jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kokemista mittaavat summamuuttujat. Analyysiin käytetyn aineiston koko oli 354 havaintoa sisältäen kaikki mukana olleet toimialat. Väittämät on esitetty PCA-latausten mukaisessa laskevassa järjestyksessä.

	Yritykseltä saatu tuki (POS), Cronbachin alfa (raw) 0,860	N	Ka	Keski- hajonta	Kokonais- korrelaatio	Cronbachin alfa (raw), jos väittäjä poistetaan
POS2	X todella välittää hyvinvoinnistani.	314	3,812	0,915	0,776	0,805
POS3	X ottaa huomioon hyvin henkilökohtaiset tavoitteeni ja arvoni.	305	3,626	0,898	0,696	0,827
POS1	X arvostaa tekemääni työpanosta yrityksen menestyksen saavuttamiseksi.	309	3,926	0,848	0,712	0,823
POS5	X on valmis auttamaan, jos tarvitsen palvelusta.	265	3,574	0,902	0,616	0,847
POS6	Voin olettaa X:n kohtelevan minua johdonmukaisesti ja ennalta arvattavasti.	292	3,808	0,868	0,594	0,852
	Velvollisuudentunne, Cronbachin alfa (raw) 0,813	N	Ka	Keski- hajonta	Kokonais- korrelaatio	Cronbachin alfa (raw), jos väittäjä poistetaan
POS9	Velvollisuuteni on tehdä laadullisesti korkeatasoista työtä.	353	4,654	0,652	0,696	0,749
POS10	Velvollisuuteni on varmistaa, että X:n asiakkaita palveillaan hyvin ja että asiakkaat ovat tyytyväisiä.	354	4,698	0,636	0,621	0,779
POS8	Olen X:lle velkaa sen, että työaikani annan 100%:n panokseni asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.	348	4,017	1,007	0,643	0,778
POS7	Tunnen henkilökohtaiseksi velvollisuudekseni auttaa kaikin mahdollisin tavoin X:tä saavuttamaan tavoitteensa.	347	4,029	0,876	0,655	0,755
	Affektiivinen sitoutuminen, Cronbachin alfa (raw) 0,845	N	Ka	Keski- hajonta	Kokonais- korrelaatio	Cronbachin alfa (raw), jos väittäjä poistetaan
Sit1	X merkitsee minulle henkilökohtaisesti paljon.	315	3,721	0,989	0,718	0,797
Sit6	Työskentelisin mielelläni X:ssä eläkeikään asti.	292	3,640	1,192	0,640	0,819
Sit3	Olen ylpeä kuulumisestani X:een.	314	4,000	0,966	0,726	0,796
Sit2	Keskustelen mielelläni X:stä ihmisten kanssa työn ulkopuolella.	309	3,275	1,145	0,557	0,841
Sit7	Suosittelisin läheiselle ystävälleni työskentelyä X:ssä.	315	4,108	0,968	0,653	0,814
	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen, Cronbachin alfa (raw) 0,721	N	Ka	Keski- hajonta	Kokonais- korrelaatio	Cronbachin alfa (raw), jos väittäjä poistetaan
Sit15	Työni jättäminen olisi erittäin vaikeaa nyt, vaikka haluaisinkin lähteä.	289	2,851	1,324	0,535	0,644
Sit16	Tunnen, että minulla on liian vähän vaihtoehtoja jättääkseni työni.	269	2,952	1,237	0,598	0,606
Sit14	Yksi suurimmista syistä pysymiselleni X:ssä on se, että lähteminen vaatisi suunnattomia henkilökohtaisia uhrauksia – toinen yritys ei kenties pysty tarjoamaan tällä hetkellä saamiani hyötyjä.	286	3,315	1,222	0,436	0,701
Sit18	Yksi harvoista irtisanoutumisen negatiivisista vaikutuksista olisi tarjolla olevien vaihtoehtojen vähäisyys.	238	3,118	1,237	0,473	0,681

Liite 4. Summamuuttujien normaalijakautuneisuus

Johtuen matemaattisten normaalisuustestien taipumuksesta ”hylätä normaalijakaumaoletus liian herkästi” (Metsämuuronen, 2006, 577) muuttujien normaalijakautuneisuus määritettiin Kolmogorov-Smirnov -testin lisäksi jakauman vinouden ja graafisen histogrammitarkastelun perusteella. Muuttuja katsottiin normaalijakautuneeksi, jos Kolmogorov-Smirnov -testin p-arvo oli suurempi kuin 0,05 eli valittu 5 %:n riskitaso (-> H0:Muuttuja noudattaa normaalijakaumaa jää voimaan). Vinousluvun osalta arvo <0,5| (Hotulainen et al., 2013) katsottiin osoitukseksi normaalijakautuneisuudesta ellei histogrammin muoto ollut selkeästi normaalista poikkeava. Normaalijakautuneisuutta puoltavat tulokset ja näiden perusteella normaalijakautuneiksi katsotut muuttujat (kaksi kolmesta testistä selkeästi positiivisia) on esitetty taulukossa lihavoituina. Yritysarvojen osalta tulokset on esitetty sekä toimiala-aineistoittain että koko aineiston osalta, muiden muuttujien tulokset on määritelty koko aineistosta.

Summamuuttuja	Väittämien lkm	Havaintojen lkm	K-S D	p	Vinous	Histogrammi ^a
Yritysarvot Toimiala 1	10	185	0,116	<0,010	-1,726	+/-
Yritysarvot Toimiala 2	15	48	0,157	<0,010	-2,642	-
Yritysarvot Toimiala 3	17	85	0,118	<0,010	-1,655	-
Yritysarvot Toimiala 4	10	36	0,117	>0,150	-1,550	-
Yritysarvot yhdessä	52	354	0,104	<0,010	-1,858	+/-
Yksilöarvot*:						
Samankaltaisuus/ Konformisuus*	2	354	0,096	<0,010	0,118	+
Perinteet*	2	354	0,120	<0,010	-0,369	+
Hyväntahtoisuus*	2	354	0,201	<0,010	1,016	-
Universalismi*	3	354	0,124	<0,010	0,667	-
Vapaus*	2	354	0,138	<0,010	0,356	+
Virikkeet*	2	354	0,135	<0,010	-0,314	+/-
Nautinto*	2	354	0,119	<0,010	0,240	+/-
Päämäärä*	2	354	0,100	<0,010	0,006	+
Voima*	2	354	0,140	<0,010	-0,423	-
Turvallisuus*	2	354	0,109	<0,010	0,130	+
Avoimuus muutokselle*	6	354	0,059	<0,010	0,114	+
Säilyttäminen*	6	354	0,070	<0,010	0,033	+/-
Itsensä korostaminen*	4	354	0,076	<0,010	-0,066	+/-
Muiden huomiointi*	5	354	0,166	<0,010	0,914	-
Velvollisuudentunne	4	354	0,178	<0,010	-1,523	-
Affektiivinen sitoutuminen	5	354	0,088	<0,010	-0,408	-
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	4	344	0,071	<0,010	-0,036	-
Yritykseltä saatu tuki (POS)	5	353	0,085	<0,010	-0,472	+

^a Histogrammi: + = muoto noudattaa normaalijakaumaa, +/- = muoto noudattaa jossain määrin normaalijakaumaa, - = muoto selvästi normaalijakaumasta poikkeava.

Liite 5. Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimet muodostettujen summamuuttujien välillä (toimiala-aineistot ja koko aineisto)

TOIMIALA-AINEISTO 1	1 Yritysarvojen toteutuminen	2 Palvelusaika	3 Koulutus	4 Ikä	5 Sukupuoli	6 Konformisuus	7 Peirneet	8 Hyväntahtoisuus	9 Universalismi	10 Vapaus	11 Viikiteet	12 Naurinto	13 Päämäärä	14 Voima	15 Turvallisuus	16 Avoimuus muutokselle	17 Säilyttäminen	18 Lisensä korostaminen	19 Muiden huomiointi	20 Koettu yrityksestä saatu tuki (POS)	21 Afektiivinen sitoutuminen yritykseen	22 Koettu velvoitautuneisuus	23 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen	
1	1
2	-0,102	1
3	-0,040	0,009	1
4	0,038	0,554 ***	-0,005	1
5	0,037	-0,073	-0,209 **	-0,008	1
6	-0,077	-0,030	0,039	-0,163 *	0,099	1
7	-0,025	0,005	0,102	0,004	0,001	0,047	1
8	0,076	-0,005	-0,050	-0,179 *	0,061	0,574 ***	-0,388 ***	1
9	0,150 *	-0,082	0,057	-0,238 **	0,101	0,545 ***	-0,274 ***	0,853 ***	1
10	0,044	-0,065	-0,092	-0,187 *	0,059	0,318 ***	-0,192 **	0,632 ***	0,636 ***	1
11	0,023	-0,030	-0,037	-0,017	0,124	0,120	0,105	0,096	0,102	0,281 ***	1
12	0,126	-0,069	0,044	-0,097	-0,057	0,155 *	-0,124	0,378 ***	0,248 **	0,489 ***	0,462 ***	1
13	-0,071	0,097	-0,096	0,040	-0,083	0,041	0,202 **	0,024	-0,073 **	0,253 **	0,500 ***	0,386 ***	1
14	-0,075	0,126	-0,124	0,269 ***	-0,058	-0,260 ***	0,433 ***	-0,574 ***	-0,622 ***	-0,234 ***	0,291 ***	0,065 ***	0,555 ***	1
15	-0,090	-0,084	0,063	-0,141	0,012	0,472 ***	-0,038	0,498 ***	0,519 ***	0,488 ***	0,138 **	0,230 **	0,188 *	-0,217 **	1
16	0,067	-0,065	-0,034	-0,125	0,026	0,266 ***	-0,119	0,480 ***	0,420 ***	0,754 ***	0,717 ***	0,848 ***	0,485 ***	0,053 **	0,379 ***	1
17	-0,103	-0,038	0,079	-0,135	0,026	0,758 ***	0,508 ***	0,319 ***	0,368 ***	0,273 ***	0,158 *	0,100 **	0,199 **	-0,010 **	0,680 ***	0,227 **	1
18	-0,084	0,139	-0,126	0,182 *	-0,077	-0,145 **	0,368 ***	-0,341 ***	-0,422 ***	-0,011 **	0,426 ***	0,235 **	0,852 ***	0,901 ***	-0,032 **	0,279 ***	0,094 **	1
19	0,125	-0,049	0,009	-0,212 **	0,081	0,576 ***	-0,320 ***	0,943 ***	0,975 ***	0,652 ***	0,105 **	0,308 ***	-0,031 **	-0,616 ***	0,528 ***	0,457 ***	0,367 ***	-0,397 ***	1
20	0,535 ***	-0,142	-0,064	-0,066	-0,006	-0,146 *	-0,119	-0,059	-0,014	-0,037	-0,016	0,057	-0,077	-0,048	-0,030	-0,001	-0,161 *	-0,068	-0,029	1
21	0,325 ***	0,089	-0,001	0,224 **	-0,084	-0,183 *	-0,129	-0,122	-0,078	-0,100	0,117	0,097	-0,017	0,081	-0,159 *	0,050	-0,256 ***	0,035	-0,091	0,488 ***	1	.	.	.
22	0,435 ***	-0,086	-0,029	0,036	-0,023	-0,134	-0,147 *	-0,096	-0,067	0,041	0,069	0,160 *	-0,089	0,028	-0,040	0,111	-0,159 *	-0,040	-0,087	0,560 ***	0,515 ***	1	.	.
23	-0,137 *	0,190 *	-0,085	0,021	-0,040	-0,014	0,191 *	-0,056	-0,031	0,028	-0,007	-0,035	0,028	0,074	-0,057	-0,004	0,082	0,058	-0,041	-0,166 *	-0,111	-0,131	1	

*p< 0,05 **p< 0,01 ***p< 0,001

(jatkuu)

(liite 5 jatkoa)

TOMIALA-AINEISTO 2	1 Yritysvävojen toteutuminen	2 Palvelusaika	3 Koulutus	4 Ikä	5 Sukupuoli	6 Konformisuus	7 Perinteet	8 Hyväntahtoisuus	9 Universalismi	10 Vapaus	11 Viirikieet	12 Nautinto	13 Päiamaara	14 Voima	15 Turvallisuu	16 Avomuus muutoksele	17 Sailytaminen	18 Itsensa korostaminen	19 Muiden huomiointi	20 Koettu yritykselta saatu tuki (POS)	21 Affectiivinen sitoutuminen yritykseen	22 Koettu velvollisuudentunte	23 Jaikuvuteen penustava sitoutuminen yritykseen
1	1																						
2	0,236	1																					
3	0,182	0,203	1																				
4	0,336	0,594	0,329	1																			
5	-0,395	-0,155	-0,083	-0,151	1																		
6	-0,141	0,078	-0,114	0,134	0,027	1																	
7	-0,249	0,094	0,090	-0,093	0,099	0,285	1																
8	-0,127	0,208	0,059	0,145	0,354	0,324	0,249	1															
9	-0,137	0,254	-0,240	0,003	0,120	0,365	0,172	0,648	1														
10	-0,059	0,197	-0,235	0,160	0,066	0,061	-0,088	0,458	0,490	1													
11	-0,018	0,078	-0,017	0,218	0,006	-0,071	0,149	0,339	0,207	0,283	1												
12	0,016	0,213	0,065	0,357	0,040	0,113	-0,061	0,342	0,298	0,499	0,615	1											
13	0,137	0,093	-0,109	0,344	-0,076	0,364	-0,165	0,292	0,158	0,498	0,346	0,676	1										
14	0,131	0,053	-0,112	0,316	-0,137	0,264	-0,193	0,097	0,143	0,468	0,314	0,528	0,661	1									
15	0,053	0,017	-0,115	0,041	0,195	0,389	0,118	0,266	0,373	0,228	-0,097	0,139	0,254	0,167	1								
16	-0,008	0,183	-0,007	0,313	0,088	0,016	0,016	0,449	0,351	0,620	0,833	0,894	0,595	0,510	0,069	1							
17	-0,162	0,089	-0,081	0,045	0,151	0,819	0,578	0,372	0,412	0,095	0,000	0,101	0,221	0,102	0,681	0,056	1						
18	0,164	0,088	-0,145	0,329	-0,138	0,331	-0,180	0,226	0,181	0,554	0,354	0,663	0,925	0,879	0,237	0,606	0,178	1					
19	-0,160	0,299	-0,107	0,076	0,248	0,361	0,228	0,854	0,938	0,497	0,299	0,352	0,196	0,121	0,313	0,429	0,408	0,185	1				
20	0,482	-0,010	0,001	0,083	-0,167	-0,164	-0,284	0,077	0,109	0,096	0,224	0,108	0,228	0,093	0,092	0,190	-0,116	0,201	0,103	1			
21	0,015	0,128	0,401	0,320	-0,212	0,001	0,099	0,075	0,085	0,027	0,171	0,264	0,058	0,046	-0,112	0,231	0,016	0,035	0,105	0,217	1		
22	0,472	0,053	0,170	-0,017	-0,344	-0,355	0,007	-0,277	-0,222	-0,266	0,096	0,018	-0,083	-0,062	-0,333	0,008	-0,325	-0,088	-0,245	0,430	0,221	1	
23	-0,197	-0,061	0,026	0,180	0,083	0,030	-0,118	-0,010	-0,003	0,189	0,097	0,187	0,208	0,197	-0,246	0,165	-0,112	0,213	0,020	-0,103	0,085	-0,149	1

*p< 0,05 **p< 0,01 ***p< 0,001

(jatkuu)

(liite 5 jatkoa)

TOIMIALA-AINEISTO 3	1 Yritysvien toteutuminen	2 Palvelusaka	3 Koulutus	4 Ikä	5 Sukupuoli	6 Konformisuus	7 Perinteet	8 Hyväntuotoisuus	9 Universalismi	10 Vapaus	11 Vrikkteet	12 Nautinto	13 Päätääää	14 Voima	15 Tunneisuus	16 Avomius muutokselle	17 Sällyttämien	18 lisenä korostaminen	19 Muiden huomioiti	20 Koettu yrityseltä saatu tuki (POS)	21 Affektiiinen sitoutuminen yritysseen	22 Koettu velvellsuudentume	23 Jatkuuuteen perustuva sitoutuminen yritysseen
1	1
2	0,184	1
3	0,044	0,059	1
4	0,236	0,768	0,109	1
5	-0,050	0,089	-0,157	0,067	1
6	-0,150	-0,086	-0,187	-0,162	-0,041	1
7	0,079	0,004	0,051	0,043	-0,014	0,305	1
8	-0,215	0,066	-0,071	0,097	0,268	0,250	-0,096	1
9	-0,179	-0,153	-0,250	-0,069	0,113	0,377	0,033	0,446	1
10	-0,192	-0,116	0,060	0,158	-0,045	-0,087	-0,065	0,211	0,051	1
11	-0,124	0,137	-0,054	0,349	-0,124	-0,221	-0,150	0,158	0,052	0,482	1
12	0,051	0,094	0,120	0,340	0,172	-0,184	-0,165	0,370	0,057	0,448	0,543	1
13	-0,038	0,168	-0,090	0,362	-0,026	-0,071	0,043	0,169	0,058	0,485	0,528	0,445	1
14	-0,040	0,031	-0,135	0,220	-0,167	0,022	-0,024	-0,033	-0,003	0,378	0,316	0,187	0,496	1
15	-0,097	-0,063	-0,026	-0,030	0,017	0,381	0,158	0,258	0,190	0,049	-0,009	0,096	0,198	0,197	1
16	-0,122	0,081	0,038	0,376	0,024	-0,208	-0,182	0,302	0,069	0,725	0,843	0,834	0,581	0,351	0,054	1
17	-0,071	-0,105	-0,110	-0,086	-0,017	0,789	0,601	0,192	0,281	-0,072	-0,179	-0,122	0,070	0,136	0,729	-0,169	1
18	-0,031	0,124	-0,132	0,341	-0,126	-0,049	0,032	0,060	0,019	0,461	0,486	0,351	0,864	0,840	0,227	0,515	0,123	1
19	-0,238	-0,077	-0,229	-0,015	0,212	0,362	-0,024	0,784	0,890	0,156	0,100	0,224	0,154	0,012	0,245	0,193	0,270	0,079	1
20	0,485	0,073	-0,013	0,237	0,096	-0,294	0,109	-0,090	-0,271	0,040	0,097	0,187	0,167	0,188	-0,070	0,130	-0,103	0,201	-0,230	1	.	.	.
21	0,260	0,121	0,032	0,313	0,044	-0,322	0,117	-0,165	-0,158	0,182	0,245	0,277	0,181	0,133	-0,040	0,289	-0,110	0,226	-0,196	0,454	1	.	.
22	0,334	0,036	-0,109	0,111	-0,091	-0,050	0,083	-0,210	-0,273	0,029	0,065	-0,058	0,050	0,195	0,010	0,025	0,036	0,125	-0,302	0,558	0,190	1	.
23	0,049	0,165	-0,089	0,222	0,017	-0,062	-0,180	-0,030	-0,119	0,219	0,204	0,134	0,132	0,112	-0,127	0,235	-0,177	0,106	-0,097	-0,036	0,084	0,114	1

*p< 0,05 **p< 0,01 ***p< 0,001

(jatkuu)

(liite 5 jatkoa)

TOIMIALA-AINEISTO 4	1 Yhtäisyyden toteutuminen	2 Palvelusaka	3 Koulutus	4 Iäkä	5 Sukupuoli	6 Konformisuus	7 Perinteet	8 Hyväntahtoisuus	9 Universalismi	10 Vapaus	11 Vrikkteet	12 Nautinto	13 Päiääää	14 Voima	15 Tunnaillisuus	16 Avomius muutokselle	17 Säilyttämisen	18 Itsensä korostaminen	19 Muiden huomiointi	20 Koettu yrityksellä saatu tuki (POS)	21 Affektioinen sitoutuminen yritykseen	22 Koettu velvollisuudentunte	23 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen
1	1
2	0,248	1
3	0,101	0,007	1
4	0,386	0,444	0,441	1
5	-0,243	-0,071	-0,256	-0,005	1
6	0,328	0,208	0,060	0,099	-0,184	1
7	-0,164	0,024	0,000	-0,352	-0,232	0,146	1
8	-0,265	0,138	-0,275	0,013	0,244	0,249	-0,105	1
9	-0,210	-0,055	-0,272	-0,162	0,337	0,475	0,134	0,625	1
10	-0,101	0,202	-0,153	0,068	0,026	0,126	0,135	0,341	0,291	1
11	0,115	0,327	0,101	0,492	-0,159	0,217	-0,207	0,369	0,229	0,572	1
12	-0,002	0,362	-0,064	0,439	0,138	-0,016	-0,002	0,437	0,215	0,206	0,524	1
13	0,235	0,303	0,129	0,510	-0,092	0,353	-0,219	0,362	0,154	0,497	0,812	0,474	1
14	0,351	0,242	0,233	0,451	-0,204	0,417	-0,102	0,112	0,138	0,353	0,560	0,358	0,787	1
15	-0,249	-0,027	-0,077	-0,084	0,062	0,337	0,196	0,439	0,604	0,354	0,378	0,315	0,399	0,229	1
16	0,060	0,419	0,001	0,464	-0,041	0,135	-0,059	0,491	0,256	0,633	0,898	0,754	0,772	0,573	0,422	1
17	-0,004	0,114	-0,069	-0,163	-0,153	0,765	0,586	0,331	0,622	0,299	0,199	0,111	0,272	0,239	0,679	0,233	1
18	0,293	0,274	0,165	0,494	-0,137	0,396	-0,167	0,246	0,177	0,460	0,731	0,450	0,946	0,936	0,354	0,711	0,274	1
19	-0,229	0,024	-0,250	-0,056	0,319	0,471	0,059	0,826	0,945	0,360	0,345	0,325	0,284	0,161	0,607	0,398	0,599	0,249	1
20	0,352	0,049	-0,139	0,213	-0,041	-0,204	-0,371	-0,095	-0,395	-0,150	0,042	-0,043	0,150	0,265	-0,427	-0,012	-0,468	0,214	-0,340	1	.	.	.
21	0,174	0,167	-0,031	0,030	-0,269	0,138	0,009	-0,209	-0,340	-0,208	0,145	0,079	0,248	0,219	-0,024	0,135	0,064	0,236	-0,304	0,260	1	.	.
22	0,214	0,060	-0,108	0,218	0,031	-0,130	0,003	-0,194	-0,360	-0,298	-0,276	0,032	-0,118	0,088	-0,323	-0,159	-0,278	-0,013	-0,326	0,507	0,357	1	.
23	0,191	0,080	-0,089	-0,107	0,070	0,252	-0,191	0,306	0,296	-0,190	0,044	0,085	0,266	0,260	0,252	0,074	0,178	0,282	0,293	0,155	0,168	-0,089	1

*p< 0,05 **p< 0,01 ***p< 0,001

(jatkuu)

(liite 5 jatkoa)

KOKO YRITYSAINEISTO	1 Yritysarvojen toteutuminen	2 Palvelusaika	3 Koulutus	4 Ikä	5 Sukupuoli	6 Konformisuus	7 Perinteet	8 Hyväntahtoisuus	9 Universalismi	10 Vapaus	11 Viirikkeet	12 Naurinto	13 Päämäärä	14 Voima	15 Turvallisuus	16 Avoimuus muutokselle	17 Säilyttäminen	18 Itsensä korostaminen	19 Muiden huomiointi	20 Koettu yritykseltä saatu tuki (POS)	21 Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	22 Koettu velvollisuudentunne	23 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen
1	1
2	0,052	1
3	0,019	0,036	1
4	0,151 **	0,591 ***	0,099	1
5	-0,075	-0,049	-0,182 ***	-0,014	1
6	-0,045	0,021	-0,034	-0,043	0,022	1
7	-0,050	-0,006	0,102	-0,089	-0,009	0,123 *	1
8	-0,059	0,113	-0,090	0,083	0,141	0,458 **	-0,284 **	1
9	-0,001	0,000	-0,085	-0,065	0,101	0,503 ***	-0,160 **	0,748 ***	1
10	-0,031	0,017	-0,112 *	0,061	0,024	0,219 ***	-0,180 ***	0,561 ***	0,529 ***	1
11	0,000	0,101	-0,044 ***	0,188 ***	0,001	0,077 ***	-0,017 ***	0,234 ***	0,190 ***	0,404 ***	1
12	0,084	0,097	0,019 ***	0,218 ***	0,015	0,088 ***	-0,194 ***	0,446 ***	0,278 ***	0,507 ***	0,528 ***	1
13	0,011	0,167 **	-0,087 ***	0,233 ***	-0,087 **	0,147 **	0,045 **	0,176 ***	0,074 ***	0,386 ***	0,544 ***	0,465 ***	1
14	0,015	0,103	-0,073 ***	0,245 ***	-0,111 *	-0,067 **	0,251 ***	-0,340 ***	-0,353 ***	-0,027 **	0,286 ***	0,122 **	0,554 ***	1
15	-0,089	-0,035	-0,011 **	-0,042 **	0,033	0,448 ***	0,024 **	0,432 ***	0,465 ***	0,379 ***	0,130 **	0,227 ***	0,248 ***	-0,057 **	1
16	0,019	0,112 *	-0,055 ***	0,217 ***	0,011	0,166 ***	-0,180 **	0,508 ***	0,397 ***	0,755 ***	0,787 ***	0,861 ***	0,575 ***	0,165 **	0,302 ***	1
17	-0,092	-0,015	0,010 **	-0,083 ***	0,002	0,771 ***	0,544 ***	0,281 ***	0,375 ***	0,183 **	0,080 **	0,043 **	0,205 ***	0,072 **	0,690 ***	0,122 *	1
18	0,011	0,157 **	-0,092 ***	0,261 ***	-0,103 **	0,034 **	0,182 **	-0,109 **	-0,171 **	0,189 ***	0,456 ***	0,315 ***	0,866 ***	0,885 ***	0,107 **	0,399 ***	0,158 **	1
19	-0,034	0,049	-0,098 ***	-0,003 **	0,128	0,509 ***	-0,206 **	0,897 ***	0,958 ***	0,569 ***	0,220 **	0,359 ***	0,127 **	-0,349 **	0,477 ***	0,462 ***	0,362 ***	-0,141 **	1
20	0,492 ***	-0,044	-0,054	0,058	-0,006	-0,183 **	-0,135 *	-0,054	-0,092	-0,024	0,056	0,089	0,050	0,043	-0,063	0,053	-0,182 **	0,046	-0,083	1	.	.	.
21	0,249 ***	0,108 **	0,061	0,225 ***	-0,085 **	-0,160 **	-0,064	-0,105 **	-0,098	-0,031	0,162 **	0,164 **	0,070	0,098	-0,112 **	0,139 **	-0,160 **	0,087	-0,104 **	0,431 ***	1	.	.
22	0,380 ***	-0,031	-0,025	0,073	-0,086	-0,140 **	-0,093	-0,142 **	-0,156 **	-0,025	0,051	0,108 **	-0,046	0,051	-0,080	0,072	-0,144 **	-0,008	-0,170 **	0,520 ***	0,379 ***	1	.
23	-0,075	0,143 **	-0,066	0,101	-0,007	0,008	0,018	0,018	0,018	0,079	0,060	0,087	0,108 *	0,090	-0,065	0,097	-0,005	0,106 *	0,023	-0,104 **	-0,005	-0,064	1

*p< 0,05 **p< 0,01 ***p< 0,001

Liite 6. Korrelaatiotaulukot keskitetyillä ja keskitämättömillä yksilöarvoilla

	Yritysarvojen toteutuminen					Keskitetyt arvot																		
	Yritysarvojen toteutuminen	Palvelusaika	Koulutus	Ikä	Sukupuoli	Konformisuus	Perinteet	Hyväntahtoisuus	Universalismi	Vapaus	Virikkeet	Nautinto	Päämäärä	Voima	Turvallisuus	Avoimuus muutokselle	Säilyttäminen	Itsensä korostaminen	Muiden huomiointi	Koettu yritykseltä saatu tuki (POS)	Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen	
Yritysarvojen toteutuminen	1	0,052	0,019	0,151	-0,075	-0,066	-0,049	-0,032	0,042	-0,012	0,000	0,104	0,009	0,062	-0,118	0,052	-0,107	0,045	-0,015	0,492	0,249	0,380	-0,075	
Palvelusaika	0,052	1	0,036	0,591	-0,049	-0,037	-0,069	0,025	-0,079	-0,071	0,073	0,034	0,161	0,042	-0,149	0,050	-0,119	0,121	-0,021	-0,044	0,108	-0,031	0,143	
Koulutus	0,019	0,036	1	0,099	-0,182	0,009	0,106	-0,054	-0,038	-0,108	-0,012	0,067	-0,064	-0,031	0,068	-0,018	0,106	-0,044	-0,053	-0,054	0,061	-0,025	-0,066	
Ikä	0,151	0,591	0,099	1	-0,014	-0,144	-0,183	-0,040	-0,213	-0,051	0,170	0,170	0,226	0,180	-0,166	0,169	-0,246	0,246	-0,141	0,058	0,225	0,073	0,101	
Sukupuoli (1= nainen, 2= mies)	-0,075	-0,049	-0,182	-0,014	1	-0,003	-0,037	0,167	0,109	0,020	-0,016	0,007	-0,131	-0,138	0,018	0,008	-0,024	-0,147	0,166	-0,006	-0,085	-0,086	-0,007	
Keskitämättömät arvot	Konformisuus	-0,045	0,021	-0,034	-0,043	0,022	1	0,130	0,116	0,236	-0,312	-0,404	-0,438	-0,343	-0,200	0,182	-0,611	0,618	-0,286	0,190	-0,192	-0,182	-0,113	-0,061
	Perinteet	-0,050	-0,006	0,102	-0,089	-0,009	0,123	1	-0,460	-0,282	-0,370	-0,100	-0,346	-0,103	0,260	0,032	-0,411	0,708	0,139	-0,399	-0,099	-0,065	-0,039	-0,009
	Hyväntahtoisuus	-0,059	0,113	-0,090	0,083	0,141	0,458	-0,284	1	0,595	0,271	-0,309	0,059	-0,426	-0,702	0,024	-0,012	-0,248	-0,692	0,895	-0,045	-0,141	-0,094	-0,033
	Universalismi	-0,001	0,000	-0,085	-0,065	0,101	0,503	-0,160	0,748	1	0,180	-0,343	-0,207	-0,579	-0,676	0,136	-0,232	-0,042	-0,744	0,872	-0,078	-0,110	-0,119	-0,039
	Vapaus	-0,031	0,017	-0,112	0,061	0,024	0,219	-0,180	0,561	0,529	1	-0,048	0,133	-0,118	-0,273	-0,121	0,464	-0,461	-0,254	0,243	0,040	-0,012	0,056	0,035
	Virikkeet	0,000	0,101	-0,044	0,188	0,001	0,077	-0,017	0,234	0,190	0,404	1	0,205	0,271	0,185	-0,367	0,620	-0,388	0,258	-0,359	0,124	0,211	0,107	0,040
	Nautinto	0,084	0,097	0,019	0,218	0,015	0,088	-0,194	0,446	0,278	0,507	0,528	1	0,126	-0,040	-0,297	0,751	-0,578	0,021	-0,087	0,131	0,208	0,179	0,055
	Päämäärä	0,011	0,167	-0,087	0,233	-0,087	0,147	0,045	0,176	0,074	0,386	0,544	0,465	1	0,484	-0,233	0,161	-0,304	0,794	-0,548	0,092	0,085	-0,019	0,081
	Voima	0,015	0,103	-0,073	0,245	-0,111	-0,067	0,251	-0,340	-0,353	-0,027	0,286	0,122	0,554	1	-0,231	-0,036	0,014	0,899	-0,764	0,102	0,122	0,121	0,063
	Turvallisuus	-0,089	-0,035	-0,011	-0,042	0,033	0,448	0,024	0,432	0,465	0,379	0,130	0,227	0,248	-0,057	1	-0,416	0,517	-0,242	0,078	-0,062	-0,138	-0,063	-0,147
	Avoimuus muutokselle	0,019	0,112	-0,055	0,217	0,011	0,166	-0,180	0,508	0,397	0,755	0,787	0,861	0,575	0,165	0,302	1	-0,751	0,039	-0,141	0,150	0,234	0,185	0,056
	Säilyttäminen	-0,092	-0,015	0,010	-0,083	0,002	0,771	0,544	0,281	0,375	0,183	0,080	0,043	0,205	0,072	0,690	0,122	1	-0,111	-0,160	-0,155	-0,185	-0,110	-0,083
Itsensä korostaminen	0,011	0,157	-0,092	0,261	-0,103	0,034	0,182	-0,109	-0,171	0,189	0,456	0,315	0,866	0,885	0,107	0,399	0,158	1	-0,793	0,115	0,125	0,066	0,069	
Muiden huomiointi	-0,034	0,049	-0,098	-0,003	0,128	0,509	-0,206	0,897	0,958	0,569	0,220	0,359	0,127	-0,349	0,477	0,462	0,362	-0,141	1	-0,074	-0,147	-0,129	-0,034	
Koettu yritykseltä saatu tuki (POS)	0,492	-0,044	-0,054	0,058	-0,006	-0,183	-0,135	-0,054	-0,092	-0,024	0,056	0,089	0,050	0,043	-0,063	0,053	-0,182	0,046	-0,083	1	0,431	0,520	-0,104	
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	0,249	0,108	0,061	0,225	-0,085	-0,160	-0,064	-0,105	-0,098	-0,031	0,162	0,164	0,070	0,098	-0,112	0,139	-0,160	0,087	-0,104	0,431	1	0,379	-0,005	
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,380	-0,031	-0,025	0,073	-0,086	-0,140	-0,093	-0,142	-0,156	-0,025	0,051	0,108	-0,046	0,051	-0,080	0,072	-0,144	-0,008	-0,170	0,520	0,379	1	-0,064	
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen yritykseen	-0,075	0,143	-0,066	0,101	-0,007	0,008	0,018	0,018	0,018	0,079	0,060	0,087	0,108	0,090	-0,065	0,097	-0,005	0,106	0,023	-0,104	-0,005	-0,064	1	

Korrelaatiot (Spearman) kaikkien summamuuttujien välillä
Taulukon tummennetuissa puolikkaassa on esitetty korrelaatiot keskitetyillä yksilöarvoilla lasketuna ja tummentamattomassa osassa keskitämättömillä arvoilla lasketuna (N= 354).

^<0,1 *<0,05 **<0,01 ,***<0,001

(jatkuu)

Korrelaatiot (Spearman) yksilöarvojen ja yritysarvojen toteutumisen välillä

(liite 6 jatkoa)

	Konformisuus	Perinteet	Hyväntahtoisuus	Universalismi	Vapaus	Virikkeet	Nautinto	Päämäärä	Valta	Turvallisuus	Avoimuusmuutokset	Säilyttäminen	Itsensäkorostaminen	Muiden huomiointi
TOIMIALA 1 Yritysarvojen toteutuminen	Keskitämättömät arvot													
	-0.077	-0.025	0.076	0.150**	0.044	0.023	0.126*	-0.071	-0.075	-0.090	0.067	-0.103	-0.084	0.125*
	Keskitetyt arvot													
	-0.154**	-0.057	0.101	0.188**	0.039	0.020	0.114	-0.135*	-0.075	-0.153**	0.106	-0.186**	-0.115	0.145**
TOIMIALA 2 Yritysarvojen toteutuminen	Keskitämättömät arvot													
	-0.141	-0.249*	-0.127	-0.137	-0.059	-0.018	0.016	0.137	0.131	0.053	-0.008	-0.162	0.164	-0.160
	Keskitetyt arvot													
	-0.010	-0.229	-0.047	-0.146	0.024	0.0215	0.068	0.269*	0.215	-0.009	-0.000	-0.090	0.330**	-0.154
TOIMIALA 3 Yritysarvojen toteutuminen	Keskitämättömät arvot													
	-0.150	0.079	-0.215**	-0.179	-0.192*	-0.124	0.051	-0.038	-0.040	-0.097	-0.122	-0.071	-0.031	-0.238**
	Keskitetyt arvot													
	-0.114	0.186*	-0.129	-0.069	-0.102	-0.075	0.161	0.059	0.079	-0.047	-0.048	0.008	0.110	-0.154
TOIMIALA 4 Yritysarvojen toteutuminen	Keskitämättömät arvot													
	0.328*	-0.164	-0.265	-0.210	-0.101	0.115	-0.002	0.235	0.351**	-0.249	0.060	-0.004	0.293*	-0.229
	Keskitetyt arvot													
	0.349**	-0.213	-0.426***	-0.277	-0.199	0.116	0.075	0.324*	0.461***	-0.313*	0.031	-0.083	0.461***	-0.420**
KOKO AINEISTO Yritysarvojen toteutuminen	Keskitämättömät arvot													
	-0.045	-0.050	-0.059	-0.001	-0.031	0.000	0.084	0.011	0.015	-0.089*	0.019	-0.092*	0.011	-0.034
	Keskitetyt arvot													
	-0.066	-0.049	-0.032	0.042	-0.012	0.000	0.104*	0.009	0.062	-0.118**	0.052	-0.107**	0.045	-0.015

* p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01

Liite 7. Regressiomalleja eri selittäjäyhdistelmillä

Toimiala-aineisto 1

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,596	0,355	0,302	6,61	<0,0001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	2,007	0,000	4,43	<0,0001	
Palvelusaika	0,001	0,001	0,02	0,988	0,647
Koulutus	0,000	0,000	0,00	0,997	0,884
Ikä	0,019	0,076	0,93	0,356	0,619
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,012	0,006	0,10	0,923	0,934
Konformisuus	-0,095	-0,177	-2,10	0,037	0,582
Hyväntahtoisuus	0,116	0,319	2,21	0,029	0,198
Vapaus	-0,005	-0,011	-0,11	0,913	0,448
Nautinto	-0,037	-0,071	-0,82	0,411	0,560
Valta	0,014	0,033	0,34	0,733	0,438
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,319	0,394	4,79	<0,0001	0,610
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,039	-0,056	-0,69	0,493	0,625
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,269	0,272	3,23	0,002	0,584
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,008	-0,012	-0,18	0,857	0,914
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	170	1,746	0,126	47,431	

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,673	0,453	0,407	9,92	<0,0001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	1,877	0,000	4,50	<0,0001	
Palvelusaika	-0,019	-0,024	-0,33	0,741	0,645
Koulutus	-0,016	-0,032	-0,52	0,603	0,911
Ikä	0,037	0,148	1,96	0,051	0,621
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,075	0,041	0,64	0,521	0,884
Perinteet	0,075	0,141	2,14	0,034	0,811
Universalismi	0,215	0,475	5,95	<0,0001	0,552
Viinkeet	-0,049	-0,084	-1,16	0,246	0,680
Päämäärä	0,000	0,000	0,00	0,998	0,665
Turvallisuus	-0,201	-0,341	-4,43	<0,0001	0,594
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,314	0,388	5,12	<0,0001	0,611
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,074	-0,106	-1,35	0,178	0,575
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,299	0,302	3,99	0,000	0,613
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,033	-0,053	-0,84	0,404	0,888
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	170	1,767	0,116	47,372	

(jatkuu)

Toimiala-aineisto 2

(liite 7 jatkoa)

	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,813	0,661	0,504	4,20	0,001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	0,991	0,000	1,06	0,297	
Palvelusaika	-0,073	-0,088	-0,63	0,531	0,635
Koulutus	0,104	0,196	1,46	0,157	0,668
Ikä	0,098	0,345	2,29	0,030	0,531
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,331	0,188	1,26	0,220	0,536
Konformisuus	0,032	0,055	0,37	0,715	0,534
Hyväntahtoisuus	0,089	0,101	0,58	0,566	0,398
Vapaus	0,128	0,165	0,93	0,358	0,389
Nautinto	-0,014	-0,021	-0,11	0,914	0,343
Valta	-0,021	-0,037	-0,17	0,864	0,272
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,135	0,144	1,00	0,324	0,588
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,337	-0,389	-2,84	0,008	0,646
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,694	0,631	4,27	0,000	0,554
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,064	-0,110	-0,87	0,391	0,765
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	42	1,984	-0,022	54,140	

Selittävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,809	0,655	0,494	4,08	0,001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	2,240	0,000	2,11	0,044	
Palvelusaika	-0,012	-0,015	-0,10	0,921	0,589
Koulutus	0,141	0,265	1,80	0,083	0,566
Ikä	0,092	0,322	2,14	0,041	0,547
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,207	0,118	0,95	0,348	0,806
Perinteet	-0,125	-0,160	-1,08	0,291	0,555
Universalismi	0,064	0,076	0,48	0,636	0,495
Virkkeet	0,058	0,102	0,70	0,487	0,593
Päämäärä	0,000	0,000	0,00	1,000	0,503
Turvallisuus	0,002	0,003	0,01	0,989	0,403
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,124	0,133	0,92	0,368	0,585
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,357	-0,411	-2,97	0,006	0,642
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,571	0,519	3,39	0,002	0,526
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,093	-0,158	-1,27	0,215	0,791
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	42	1,837	0,061	59,329	

(jatkuu)

Toimiala-aineisto 3

(liite 7 jatkoa)

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,637	0,406	0,285	3,36	0,001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	2,250	0,000	3,28	0,002	
Palvelusaika	0,034	0,057	0,40	0,693	0,451
Koulutus	0,046	0,072	0,71	0,479	0,911
Ikä	0,006	0,026	0,16	0,872	0,357
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,025	0,014	0,13	0,896	0,821
Konfomisuus	0,018	0,036	0,31	0,759	0,694
Hyväntahtoisuus	-0,111	-0,174	-1,31	0,196	0,527
Vapaus	-0,073	-0,119	-0,91	0,367	0,539
Nautinto	0,073	0,165	1,31	0,195	0,583
Valta	-0,024	-0,046	-0,39	0,695	0,693
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,187	0,242	1,75	0,085	0,485
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	0,031	0,043	0,37	0,709	0,696
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,274	0,375	3,02	0,004	0,603
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0,020	0,038	0,35	0,728	0,807
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	78	1,761	0,101	54,583	

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,644	0,415	0,296	3,50	0,000
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	2,459	0,000	3,57	0,001	
Palvelusaika	0,045	0,073	0,56	0,577	0,535
Koulutus	0,029	0,045	0,45	0,655	0,897
Ikä	0,006	0,027	0,18	0,856	0,426
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,100	0,057	0,56	0,576	0,889
Perinteet	-0,055	-0,091	-0,88	0,381	0,855
Universalismi	-0,032	-0,050	-0,48	0,631	0,849
Virikkeet	-0,119	-0,240	-2,02	0,048	0,644
Päämäärä	0,040	0,081	0,68	0,498	0,643
Turvallisuus	-0,032	-0,059	-0,57	0,569	0,873
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,197	0,255	1,88	0,064	0,497
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	0,082	0,115	1,02	0,313	0,711
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,269	0,368	2,97	0,004	0,595
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0,012	0,024	0,23	0,823	0,832
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	78	1,652	0,167	54,924	

(jatkuu)

Toimiala-aineisto 4

(liite 7 jatkoa)

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,836	0,699	0,482	3,22	0,012
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	0,743	0,000	0,61	0,551	
Palvelusaika	-0,215	-0,221	-1,29	0,215	0,566
Koulutus	0,011	0,017	0,10	0,919	0,586
Ikä	0,059	0,198	0,84	0,413	0,301
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	-0,161	-0,057	-0,39	0,698	0,793
Konformisuus	0,316	0,473	2,31	0,033	0,397
Hyväntahtoisuus	-0,434	-0,484	-2,31	0,033	0,381
Vapaus	0,232	0,273	1,45	0,164	0,471
Nautinto	0,087	0,166	0,72	0,482	0,310
Valta	-0,148	-0,252	-1,00	0,332	0,263
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,375	0,354	1,85	0,081	0,458
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,254	-0,274	-1,65	0,117	0,606
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,428	0,532	2,97	0,008	0,522
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0,326	0,477	2,54	0,021	0,475
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	32	1,801	0,078	56,129	

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,752	0,566	0,252	1,80	0,122
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	1,074	0,000	0,67	0,509	
Palvelusaika	-0,112	-0,115	-0,54	0,596	0,533
Koulutus	0,013	0,022	0,11	0,914	0,611
Ikä	0,029	0,099	0,33	0,742	0,275
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,253	0,090	0,53	0,601	0,839
Perinteet	-0,004	-0,005	-0,02	0,981	0,495
Universalismi	0,151	0,201	0,71	0,484	0,306
Virikkeet	-0,109	-0,184	-0,52	0,609	0,193
Päämäärä	0,168	0,315	0,85	0,408	0,174
Turvallisuus	-0,110	-0,146	-0,54	0,597	0,327
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,361	0,340	1,37	0,189	0,388
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,115	-0,123	-0,59	0,562	0,553
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,305	0,379	1,48	0,155	0,369
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0,163	0,238	1,02	0,322	0,442
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	32	1,506	0,232	61,179	

(jatkuu)

Koko aineisto

(liite 7 jatkoa)

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,584	0,341	0,313	12,24	<0,0001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	1,753	0,000	5,79	<0,0001	
Palvelusaika	0,020	0,027	0,47	0,639	0,671
Koulutus	0,016	0,031	0,64	0,525	0,924
Ikä	0,016	0,067	1,14	0,256	0,626
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,070	0,037	0,78	0,433	0,949
Konfomisuus	-0,013	-0,024	-0,42	0,672	0,660
Hyväntahtoisuus	0,043	0,106	1,12	0,265	0,238
Vapaus	-0,001	-0,001	-0,02	0,987	0,483
Nautinto	-0,022	-0,045	-0,71	0,481	0,529
Valta	0,007	0,014	0,22	0,827	0,502
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,303	0,361	6,28	<0,0001	0,647
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,051	-0,069	-1,29	0,199	0,751
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,300	0,330	5,94	<0,0001	0,695
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0,005	0,009	0,18	0,857	0,951
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	322	1,697	0,151	42,616	

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,619	0,383	0,357	14,73	<0,0001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	1,822	0,000	5,95	<0,0001	
Palvelusaika	0,001	0,001	0,02	0,981	0,665
Koulutus	0,019	0,036	0,79	0,433	0,936
Ikä	0,025	0,100	1,77	0,078	0,622
Sukupuoli (nainen=1, mies=0)	0,076	0,040	0,88	0,382	0,954
Perinteet	0,027	0,048	1,02	0,310	0,884
Universalismi	0,127	0,254	4,49	<0,0001	0,624
Virikkeet	-0,061	-0,113	-2,05	0,041	0,667
Päämäärä	0,033	0,065	1,16	0,246	0,638
Turvallisuus	-0,124	-0,206	-3,73	0,000	0,656
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,307	0,366	6,62	<0,0001	0,653
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,057	-0,077	-1,49	0,137	0,752
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,299	0,329	6,18	<0,0001	0,704
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,003	-0,005	-0,11	0,914	0,951
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	322	1,778	0,110	44,437	

(jatkuu)

(liite 7 jatkoa)

Toisen asteen yksilöarvot yritysarvojen toteutumisen selittäjinä

	Toimiala-aineisto 1					Toimiala-aineisto 2						
	<i>Rho</i>	1	2	3	4	5	<i>Rho</i>	1	2	3	4	5
Vakio		4,436***	4,199	4,462	4,599	4,554		3,550***	3,404	4,097	4,072	4,043
Palvelusaika	-0,102	-0,076	-0,077	-0,076	-0,076	-0,096	0,236	-0,002	-0,012	0,007	0,037	0,017
Koulutus	-0,040	-0,039	-0,038	-0,033	-0,042	-0,036	0,182	0,054	0,056	0,051	0,067	0,075
Ikä	0,038	0,013	0,016	0,013	0,022	0,026	0,336*	0,058	0,055	0,059	0,045	0,044
Sukupuoli	0,037	0,061	0,068	0,058	0,090	0,092	-0,395**	0,410	0,424	0,365	0,303	0,336
Avoimuus muutokselle	0,067		0,060	0,075	0,109 [^]	0,006	-0,008		0,059	0,059	-0,029	-0,072
Säilyttäminen	-0,103			-0,087	-0,079	-0,146 [^]	-0,162			-0,206	-0,243 [^]	-0,283 [^]
Itsensä korostaminen	-0,084				-0,091*	-0,011	0,164				0,107	0,122
Muiden huomiointi	0,125					0,108 [^]	-0,160					0,105
F		0,61	0,74	0,89	1,42	1,75 [^]		1,62	1,31	1,52	1,40	1,23
R ²		1,44 %	2,16 %	3,12 %	5,67 %	7,86 %		14,23 %	14,71 %	19,79 %	21,42 %	22,01 %
Adj. R ²		-0,91 %	-0,77 %	-0,38 %	1,67 %	3,36 %		5,43 %	3,49 %	6,79 %	6,14 %	4,19 %
Δ Adj. R ²			0,14 %	0,39 %	2,05 %	1,69 %			-1,94 %	3,30 %	-0,65 %	-1,95 %

	Toimiala-aineisto 3					Toimiala-aineisto 4						
	<i>Rho</i>	1	2	3	4	5	<i>Rho</i>	1	2	3	4	5
Vakio		4,013***	4,310	4,631	4,546	4,753		3,854***	4,007	3,739	3,852	3,965
Palvelusaika	0,184	0,025	-0,006	-0,017	-0,015	-0,015	0,248	-0,131	-0,103	-0,108	-0,067	-0,082
Koulutus	0,044	0,016	0,013	0,006	0,012	-0,004	0,101	-0,117	-0,122	-0,129	-0,146	-0,157
Ikä	0,236*	0,038	0,060	0,064 [^]	0,060	0,062	0,386*	0,125 [^]	0,142*	0,155*	0,097	0,097
Sukupuoli	-0,050	0,043	0,048	0,057	0,026	-0,021	-0,243	0,499	0,517	0,505	0,418	0,292
Avoimuus muutokselle	-0,122		-0,102	-0,116	-0,153 [^]	-0,088	0,060		-0,095	-0,128	-0,346 [^]	-0,314 [^]
Säilyttäminen	-0,071			-0,072	-0,088	-0,020	-0,004		0,101		-0,066	0,009
Itsensä korostaminen	-0,031				0,071	0,028	0,293				0,372*	0,367*
Muiden huomiointi	-0,238*					-0,164 [^]	-0,229					-0,124
F		0,80	0,98	0,92	0,90	1,22		1,27	1,08	0,92	1,87	1,64
R ²		4,07 %	6,19 %	7,06 %	8,05 %	12,11 %		14,45 %	15,68 %	16,54 %	32,69 %	33,58 %
Adj. R ²		-1,04 %	-0,15 %	-0,58 %	-0,89 %	2,20 %		3,04 %	1,14 %	-1,35 %	15,24 %	13,14 %
Δ Adj. R ²			0,89 %	-0,43 %	-0,31 %	3,09 %			-1,90 %	-2,49 %	16,59 %	-2,10 %

	Koko aineisto					
	<i>Rho</i>	1	2	3	4	5
Vakio		4,115***	4,042	4,281	4,299	4,286
Palvelusaika	0,052	-0,032	-0,033	-0,031	-0,031	-0,039
Koulutus	0,019	-0,017	-0,016	-0,015	-0,016	-0,010
Ikä	0,151**	0,033*	0,031 [^]	0,028	0,029 [^]	0,030 [^]
Sukupuoli	-0,075	0,148	0,149	0,145	0,151	0,159
Avoimuus muutokselle	0,019		0,023	0,032	0,037	-0,036
Säilyttäminen	-0,092			-0,074	-0,072	-0,122*
Itsensä korostaminen	0,011				-0,013	0,038
Muiden huomiointi	-0,034					0,081*
F		1,58	1,34	1,54	1,34	1,69
R ²		1,89 %	2,02 %	2,77 %	2,82 %	4,01 %
Adj. R ²		0,69 %	0,52 %	0,98 %	0,72 %	1,63 %
Δ Adj. R ²			-0,17 %	0,46 %	-0,26 %	0,91 %

Liite 8. Regressiomalli keskitetyillä yksilöarvoilla

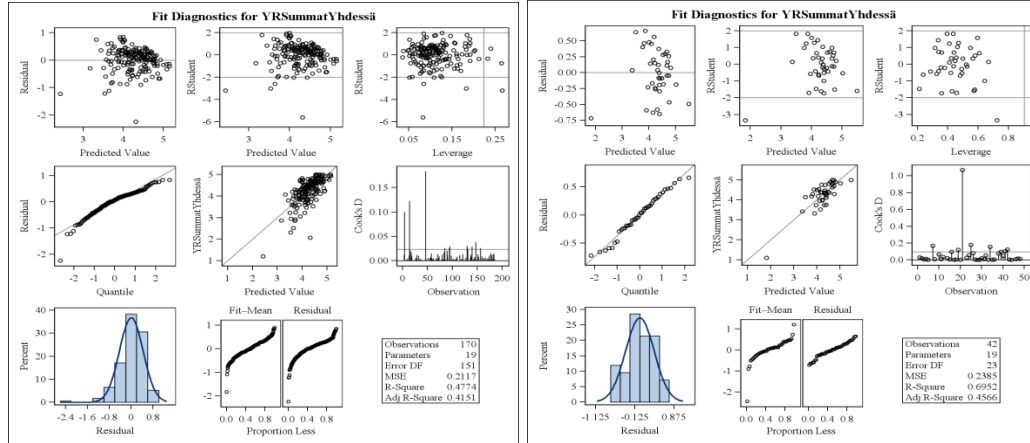
Koko aineisto

Selitettävä muuttuja	R	R ²	Adj.R ²	F	Sig.
Yritysarvojen toteutuminen	0,625	0,391	0,355	10,80	<0,0001
Selittävät muuttujat	B	beta	t	Sig.	Tol.
(Vakio)	1,832	0	7,11	<0,0001	
Palvelusaika	0,010	0,013	0,23	0,816	0,654
Koulutus	0,020	0,038	0,81	0,416	0,906
Ikä	0,022	0,089	1,54	0,125	0,601
Sukupuoli (nainen=1, mies =0)	0,068	0,036	0,78	0,435	0,939
Konformisuus (keskitetty)	-0,224	-0,340	-1,60	0,112	0,044
Perinteet (keskitetty)	-0,190	-0,393	-1,36	0,176	0,024
Hyväntahtoisuus (keskitetty)	-0,232	-0,442	-1,55	0,123	0,025
Universalismi (keskitetty)	-0,145	-0,215	-0,70	0,482	0,022
Vapaus (keskitetty)	-0,208	-0,259	-1,45	0,147	0,063
Virikkeet (keskitetty)	-0,276	-0,409	-1,96	0,051	0,046
Nautinto (keskitetty)	-0,198	-0,307	-1,40	0,162	0,042
Päämäärä (keskitetty)	-0,185	-0,285	-1,32	0,188	0,043
Voima (keskitetty)	-0,184	-0,418	-1,29	0,197	0,019
Turvallisuus (keskitetty)	-0,327	-0,429	-2,31	0,021	0,058
Yritykseltä saatu tuki (POS)	0,309	0,369	6,55	<0,0001	0,633
Affektiivinen sitoutuminen yritykseen	-0,062	-0,083	-1,57	0,117	0,720
Velvollisuudentunne yritystä kohtaan	0,302	0,332	6,06	<0,0001	0,669
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-0,008	-0,013	-0,28	0,776	0,942
	N	D-W D	Autokor.	Kuntoisuusindeksi	
	322	1,729	0,134	57,605	

Mallin taustaoletuksiin liittyvät huomiot: Jäännöstermit heteroskedastisia ja kymmenkunta poikkeavaa havaintoa. Kuntoisuusindeksi ylitti arvon 30 vasta muuttujan velvollisuuden tunne kohdalla ja arvon 15 muuttujan POS kohdalla.

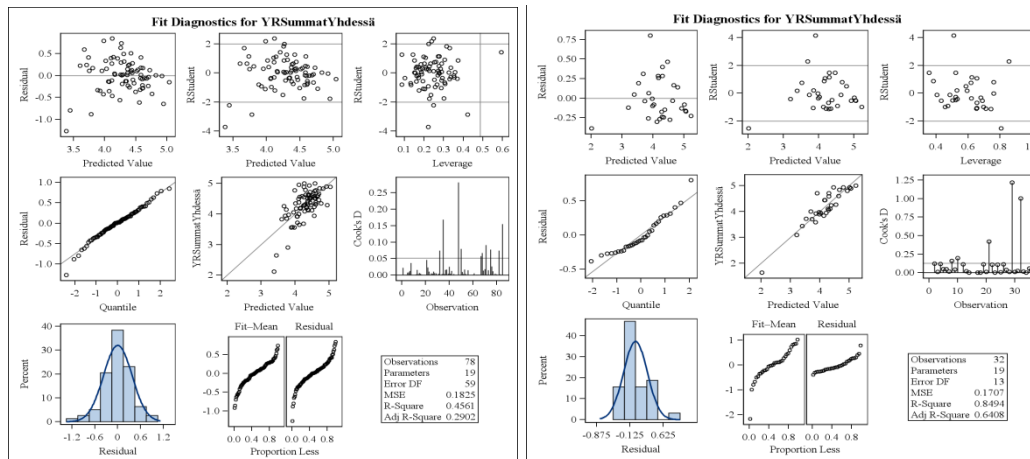
Liite 9. Regressiomallien taustaedellytysten toteutuminen

Lineaarisen regressioanalyysin taustaoletusten toteutuminen taulukoiden 9 – 13 (sivuilla 79 – 84) esittämissä malleissa nro 9.



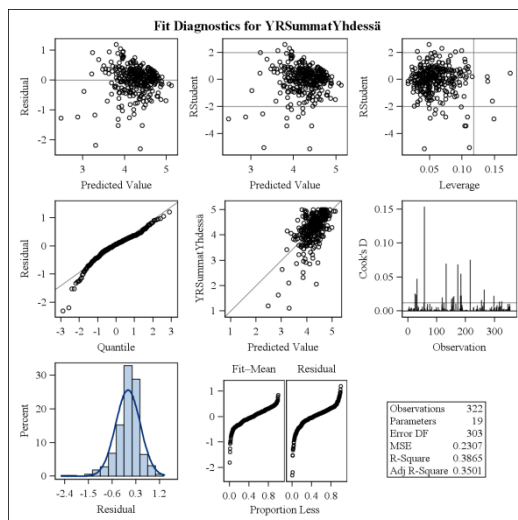
Toimiala-aineisto 1

Toimiala-aineisto 2



Toimiala-aineisto 3

Toimiala-aineisto 4



Koko yritysaineisto