

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN LAITOS

Tapio Liimatainen

TYÖTYTYTYVÄISYYDEN VAIKUTUS YRITYKSEN MARKKINA-ARVOON

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimusongelma ja lähestymistapa	9
1.2. Tutkielman rajoitteet ja rakenne	11
2. AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	13
2.1. Henkilöstön tyytyväisyys suhteessa työpaikan menestymiseen	13
2.2. Tutkielman esikuvatutkimus	20
3. TYÖTYTYVÄISYYS	22
3.1. Työtyytyväisyys käsitteenä	22
3.2. Työtyytyväisyyden tutkimuksen historiaa	23
3.3. Merkittävimpiä työtyytyväisyyden tutkimuksen koulukuntia	24
3.4. Tunnettuja työtyytyväisyysteorioita	26
4. TYÖTYTYVÄISYYDEN KYTKENTÄ MARKKINA-ARVOON	33
4.1. Henkilöstön kokeman työpaikan laadun vaikutus yrityksen suorituskykyyn	33
4.2. Yrityksen markkina-arvon jaottelua	34
4.3. Great Place to Work -instituutin mittariston tarkastelua	36
4.4. Tutkimuksen hypoteesien määrittely	37
5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT	38
5.1. Tutkimusmenetelmä	38
5.1.1. Selitysaste ja testisuureet	40
5.1.2. Regressioanalyysin rajoitteet	42
5.2. Tutkimusaineisto	44
5.3. Mallin estimointi	46
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	51

7. LOPPUPÄÄTELMÄT	54
LÄHTEET	56
LIITTEET	
Liite 1: Ensimmäisten mittausten mukaiset korrelaatiokertoimien arvot muuttujille Earnings, Bookvalue, Research ja List.	61
Liite 2: Ensimmäisten mittausten mukaiset korrelaatiokertoimien arvot muuttujille Earnings, Bookvalue, Research ja Rank.	62
Liite 3: Durbin-Watsonin testin raja-arvot korrelaation määrittämiseksi.	63
Liite 4: Listattujen ja listaamattomien yritysten välinen vertailu.	64
Liite 5: Listattujen yritysten paremman ja huonomman ryhmän välinen vertailu.	65
Liite 6: Cochran-Orcuttin testin tulos listattujen yritysten paremman ja huonomman ryhmän välisen vertailun autokorrelaation poistamiseksi.	66
Liite 7: Listattujen ja listaamattomien yritysten kausaalisuhteen tarkastelu.	67
Liite 8: Markkina-arvojen kehityksen kulku listatuilla ja listaamattomilla yrityksillä.	68
Liite 9: Markkina-arvojen kehityksen kulku listalla paremmin sijoittuneiden yritysten ryhmällä ja listalla huonommin sijoittuneiden yritysten ryhmällä.	69

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Motivaatio- ja hygieniaitekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen	28
Kuvio 2: Herzbergin ja Maslowin teorioiden liittymäkohtia	29
Kuvio 3: Hackmanin ja Oldhamin työn piirreteoria	31
Kuvio 4: Organisaation markkina-arvon muodostuminen	35

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Yritysten osanottoaktiivisuus	45
Taulukko 2: Testattavan mallin muuttajat selityksineen	46
Taulukko 3: Listaus-yhtälön regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit	47
Taulukko 4: Rankkaus-yhtälön regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit	47
Taulukko 5: Listaus-yhtälön muuttujien väliset korrelaatiokertoimet	48
Taulukko 6: Rankkaus-yhtälön muuttujien väliset korrelaatiokertoimet	49

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tapio Liimatainen	
Tutkielman nimi:	Työtyytyväisyyden vaikutus yrityksen markkina-arvoon	
Ohjaaja:	Timo Salmi	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta	
Laitos:	Laskentatoimen ja rahoituksen laitos	
Oppiaine:	Laskentatoimi ja rahoitus	
Linja (tai koulutusohjelma):	Yritysjohdon laskentatoimen linja	
Aloitusvuosi:	2001	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 69

TIIVISTELMÄ

Tutkielman lähtökohtana oli tutkia työtyytyväisyyttä immateriaalisena mittarina ja sen vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Samalla haettiin lisätodisteita malleille, joilla tällainen yhteys on löytynyt. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko yrityksillä, joilla on korkeampi arvostus työpaikkana, myös korkeampi markkina-arvo verrattuna yrityksiin, joilla on alempi arvostus työpaikkana.

Teoriassa tarkastellaan työtyytyväisyyttä ja sen vaikutusta yksilön suorituskykyyn ja tätä kautta myös yrityksen suorituskykyyn. Työntekijä voidaan nähdä osana yrityksen immateriaalista pääomaa. Jos yrityksen suorituskyky suhteessa markkinoiden odotuksiin muuttuu ja taustalla on muutos henkilöstön työtyytyväisyydessä, tulisi sen näkyä myös markkina-arvossa. Työtyytyväisyyden ja markkina-arvon välistä yhteyttä tutkittiin lineaarisella regressioanalyysillä. Aineistona käytettiin tilinpäätöstietoja pörssiyrityksistä, jotka ovat ottaneet osaa Suomen parhaat työpaikat -listaukseen. Listattujen yritysten henkilöstöllä oletettiin olevan parempi työtyytyväisyys kuin listan ulkopuolisilla yrityksillä.

Tutkimustulokset eivät tukeneet väitettä, että listalla olevien yritysten markkina-arvo poikkeaisi listan ulkopuolisten yritysten markkina-arvosta. Tulos poikkesi aiemmin Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen tuloksesta. Yhtenä syynä poikkeamaan oli liian pieni aineisto.

AVAINSANAT: Työtyytyväisyys, yrityksen suorituskyky, Suomen parhaat työpaikat -lista.

1. JOHDANTO

Tutkielman lähtökohtana on tutkia työtyytyväisyyttä ei-taloudellisena ja immateriaalisena mittarina sekä sen vaikutusta ja näkyvyyttä yrityksen taloudellisissa tunnusluvuissa, kuten markkina-arvossa. Tutkielman empiriaosuudessa suomalaisesta aineistosta saatuja tuloksia verrataan myös tutkielman esikuva-tutkimuksen yhdysvaltalaisella aineistolla saamiin tuloksiin.

Henkilön kokemusten ja tuntemusten perusteella muodostuu työtyytyväisyys, jonka avulla työntekijä määrittää mielessään työpaikan laadun. Työtyytyväisyydellä on merkitystä paitsi työntekijän näkökulmasta muun muassa työhön sitoutumisen kannalta, myös työnantajan näkökulmasta, koska työpaikkaansa tyytymätön työntekijä vaikuttaa muun muassa yleiseen ilmapiiriin ja omaan sekä muiden suorituskykyyn. Suomalaisissa yrityksissä on käynnissä monia muutoksia, joilla mielletään olevan negatiivinen vaikutus henkilöstöön, esimerkiksi ulkoistaminen, toiminnan tehostaminen ja määräaikaosuudet. Näillä toimilla haetaan yritykselle parempaa suorituskykyä. Työtyytyväisyyden ja suorituskyvyn välillä vaikuttaa olevan ristiriita, joka kaipaa selvyyttä.

1.1. Tutkimusongelma ja lähestymistapa

Tutkielman tarkoituksena on tutkia työntekijän työtyytyväisyyden ja yrityksen markkina-arvon välistä yhteyttä. Tarkastelun kohteena on, vaikuttaako työntekijöiden näkemys työpaikastaan hyvänä työpaikkana yrityksen suorituskykyyn ja markkina-arvoon. Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymykseen:

Onko yrityksillä, joilla on korkeampi arvostus työpaikkana, korkeampi markkina-arvo kuin muutoin samanlaisilla yrityksillä, joilla on alempi arvostus työpaikkana?

Tarkasteltaessa työntekijöiden näkemystä työpaikastaan hyvänä työpaikkana käytetään tutkimuksen osana Great Place to Work -instituutin listausta työnantajista. Instituutti listaa yrityksiä Euroopan lisäksi Yhdysvalloissa, Etelä-Amerikassa sekä Aasiassa ja sen listaukset huomioidaan myös mediassa. Parhaat työpaikat -listoja on tehty Yhdysvalloissa vuodesta 1998 ja Suomessa vuodesta 2003 lähtien (Great Place to Work -instituutti 2006). Tutkimuksessa tarkas-

tellaan vuosina 2003–2006 Suomen parhaat työpaikat -listattuja yrityksiä ja verrataan niitä saman ajankohdan listaamattomiin yrityksiin.

Työntekijöiden työtyytyväisyys on teoreettisesti sidottavissa yrityksen markkina-arvon määritykseen. Boulton, Libert ja Samek (2000) tutkivat arvon muodostamisen perusteita yrityksissä havaiten, että enemmistö vastaajista totesi työntekijöihin kohdistuvien investointien olevan yritykselle kriittinen tekijä. Myös Fulmer, Gerhart ja Scott (2003) totesivat tutkimuksessaan, että älykkäät, sofistikoituneet liikemiehet, jotka ovat luku- ja kirjoitustaitoisia, yleisesti ajatuksiltaan teräviä ja toiminnallisesti nopeita ovat yritysten tärkeimpiä voimavaroja tulevana vuosikymmeninä. Resursseihin pohjautuvaan yritysteoriaan nojautuessa, työntekijät voidaan nähdä kilpailuedun lähteenä, joka kasvattaa taloudellista suorituskykyä (Wright, Dunford ja Snell 2001).

Teoreettisessa osassa tarkastellaan työtyytyväisyyttä, henkilöstön työtyytyväisyyden ja yrityksen suorituskyvyn välisiä yhteyksiä sekä Great Place to Work -instituutin mittariston taustaa. Lisäksi tarkastelussa on tutkimuksen empiriaosassa käytettävät tutkimusmenetelmät, aineisto ja malli, jolla on tarkoitus tutkia työtyytyväisyyden ja markkina-arvon välistä yhteyttä. Empiirisessä osassa vertaillaan mallin avulla Suomen parhaat työpaikat -listalla olevia yrityksiä listan ulkopuolisiin yrityksiin ja tutkitaan samalla myös listalla olevien yritysten välisiä suhteita. Yritysten markkina-arvojen muutoksia tutkitaan, jotta voitaisiin havaita, säilyykö mahdollinen varsinaisessa mallissa havaittu ero myös ajan kuluessa.

Tutkimuksen hypoteesit muotoillaan ja perustellaan tutkielman teoriaosassa. Ne perustuvat esikuvatutkimuksen hypoteeseihin, joiden soveltuvuutta tutkimukseen käydään läpi tutkielman teoriaosassa. Esikuvatutkimuksessa mainitut hypoteesit suomalaisen tutkimusympäristöön alustavasti muotoiltuina ovat:

H₁: Yrityksillä, joissa työntekijöillä on parempi asenne työhönsä, on korkeampi markkina-arvo kuin yrityksillä, joissa työntekijöillä on huono asenne työhönsä.

H₂: Parempi asennoituminen työpaikkaan heijastuu positiivisesti yhtiön markkina-arvoon, kun yritys on määritelty kärkisijoille Suomen parhaat työpaikat -listalla.

H₃: Yrityksillä, jotka ovat Suomen parhaat työpaikat -listan kärjessä, on parempi markkina-arvon kehitys kuin yrityksillä, jotka ovat listan hännillä.

Esikuvatutkimuksena tälle tutkielmalle toimii Balloun, Godwinin ja Shortridgen (2003) julkaistu tutkimus *Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality*, jossa tarkastellaan työntekijöiden näkemystä työpaikastaan hyvänä työpaikkana ja verrataan sen vaikutusta yrityksen markkina-arvoon ja suorituskykyyn.

1.2. Tutkielman rajoitteet ja rakenne

Tutkielmassa oletetaan, että yrityksissä, jotka on mainittu Suomen parhaat työpaikat -listalla, on korkea työtyytyväisyys henkilöstön keskuudessa ja että se on parempi kuin yrityksillä, jotka eivät listalla ole. Empiirisessä tarkastelussa rajataan tarkastelu työtyytyväisyydestä ja sen vaikutuksesta markkina-arvoon yritystasolle. Suomen parhaat työpaikat -listan taustaa käsitellään luvussa 4.3.

Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija aiheeseen, määritellään tutkimusongelma ja rajoitteet sekä perustellaan tutkimuksen tarve. Samalla käydään läpi myös tutkielman rakenne. Toisessa luvussa käydään läpi aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia sekä niiden yhtymäkohtia toisiinsa ja tehtävään tutkielmaan. Kolmannessa ja neljännessä luvussa luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys ja luodaan pohja empiiristä tutkimusta varten. Neljännessä luvussa muotoillaan myös tutkimuksen hypoteesit.

Viidennessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksen aineisto ja metodit, sekä esitellään tutkimuksen lähestymistapa. Samassa luvussa luodaan lineaarinen regressiomalli empiiristä havainnointia varten. Muuttujia mallissa ovat alustavasti osakkeiden markkina-arvo, onko yritys Suomen parhaat työpaikat -listalla, osakkeen kirjanpitoarvo, yrityksen tulos, tutkimus- ja tuotekehitysmenot (t&k-menot), myynti ja varallisuus. Aineisto kerätään yritysten tilinpäätöstiiedoista. Kuudennessa luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus kuvaten käytettyjen menetelmien antamia tuloksia ja varmistuen niiden tieteellisyys. Tulosten merkittävyyttä analysoidaan tutkielman lähtökohdista käsin eli

miten ne vastaavat esitettyihin kysymyksiin. Seitsemännessä luvussa tehdään loppupäätelmät tutkielmasta, pohditaan tulosten merkitystä ja rajoitteita sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Aikaisempia tutkimuksia henkilöstön tyytyväisyydestä ja sen vaikutuksesta työpaikkaan on runsaasti. Empiirisiä tutkimuksia aiheesta on kuitenkin vähemmän ja niissä usein tutkitaan vain yhden selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tyytyväisyyden määrittelemisenkään ei ole yksiselitteistä.

Seuraavissa kahdessa alaluvussa käydään läpi aiempia tutkimuksia, joissa on tutkittu työtyytyväisyyden ja työpaikan suorituskyvyn välistä suhdetta. Alaluvussa 2.2. käydään läpi tutkielman esikuvatutkimus, jonka empiriaan tämän tutkielman empiriaosassa käytettävät mallit perustuvat. Tämän tutkielman malleistä saatavia tuloksia verrataan esikuvatutkimuksen mallien tuloksiin.

2.1. Henkilöstön tyytyväisyys suhteessa työpaikan menestymiseen

Fulmer ym. (2003) tutkivat eri tavoin mittaamalla työntekijöiden ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä. He tarkastelivat erityisesti työntekijöiden asenteiden vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Fulmer ym. väittivät, että työntekijöiden asenteet vaikuttavat tehokkaasti ei-taloudellisena ja pitkäaikaisena pääomana yritykseen ja voivat siksi olla jatkuva kilpailuedun lähde yritystasolla. He esittivät, että työntekijöiden asenteet vaikuttavat käytökseen ja sitä kautta suorituskykyyn sekä myös hyvien työntekijöiden viehätysvoiman ja pysyvyyden kautta työpaikan laatuun.

Tutkimuksessa Fulmer ym. (2003) kävivät läpi aiempia tutkimuksia, joissa määriteltiin kilpailuedun lähteitä yritystasolla. He testasivat erilaisia yrityksen suorituskykymittareita ja johtivat hypoteesit ottaen huomioon asenteiden vakauden pitkällä aikajaksolla sekä suhteen asenteiden ja erilaisten yritystason suorituskyvyn indikaattoreiden välillä. He täsmensivät tutkimusongelman seuraaviin hypoteeseihin:

- H₁ Yritykset, jotka ovat sadan parhaan työpaikan listalla, osoittavat pysyvää positiivista työntekijöiden asennetta pitkällä aikavälillä.
- H₂ Sata parasta yritystä näyttävät parempaa suorituskykyä suhteessa muihin yrityksiin, koska ovat panostaneet työntekijäsuhteisiin

H₃ Sadan parhaan yrityksen suorituskyky suhteessa muihin yrityksiin ROA:lla (Return On Assets) mitattuna on pysyvämpi kuin suorituskyky mitattuna osakkeiden markkina-arvolla tai vuosittaisella pörssituloksella.

Fulmer ym. (2003) käyttivät tutkimusaineistonaan Fortunen vuotuista parhaat työpaikat -listaa ja samanlaista Leveringin ja Moskowitzin (1993) luetteloa selittääkseen työntekijöiden asenteen vaikutusta yritystasolla. He väittivät, että jos korkeasta työpaikan laadusta syntynyt työntekijöiden asenne tuottaa kestäväää kilpailuetua, listattujen yritysten tulisi näyttää parempaa taloudellista tulosta kuin ei-listattujen yritysten. Fulmer ym. havaitsivat, että listattujen yritysten suorituskyky oli yleisesti parempi kuin vertailuryhmän yritysten suorituskyky. He havaitsivat myös, että listattujen yritysten pörssitulo ylitti laajan markkinaindeksin arvon 70 prosenttia mittausajasta ja vertailuryhmän arvon 60 prosenttia mittausajasta. Tutkimustulokset tukivat kahta ensimmäistä hypoteesia merkittävästi, mutta kolmatta vain osittain. Saatujen tulosten perusteella Fulmer ym. päättelivät, että taloudellinen suorituskyky nousee, kun työntekijät huomaavat, että heidän työnantajansa luovat heitä varten parempaa työpaikkailmapiiriä.

Huselid (1995) väitti yleisellä tasolla, että henkilöstöjohtaminen voisi osaltaan luoda kilpailuedun lähteen, jos se olisi yhdenmukainen yrityksen kilpailustrategian kanssa. Hän tutki yhteyksiä parempaa suorituskykyä tuottavien työtapojen ja yrityksen suorituskyvyn välillä. Verrattuna aiempaan Huselidin tutkimukseen (Becker ja Huselid 1992), hän pyrki tutkimaan aihettaan laajemmalla mittaristolla.

Huselid sisällytti tutkimukseen useita henkilöstöjohtamisen tapoja testaten niiden vaikutusta sekä välittömään työntekijöiden tuloksentelekykyyn että yrityksen suorituskykyyn. Hän huomioi tutkimuksessaan niin yrityskoon kuin eri toimialatkin. Huselidin ensimmäinen oletus oli, että paremman suorituskyvyn työtavat (HPWP, High Performance Work Practices) vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen ja tuottavuuteen, jotka puolestaan heijastuvat yrityksen suorituskykyyn. Toisena oletuksena hän arvioi, että korvaavat tai yhdenmukaiset HPWP:t vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta sekä lisäävät työntekijöiden tuottavuutta ja yrityksen taloudellista suorituskykyä. Kolmas Huselidin oletus oli, että yrityksen HPWP mekanismin yhdenmukaistuminen

kilpailustrategian kanssa vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä lisää tuottavuutta ja yrityksen suorituskykyä. (Huselid 1995.)

Tutkimuksen aineiston Huselid kokosi lähes 12.000 julkisen USA:ssa toimivan yrityksen joukosta ja tutkimukseen kelpaaviin yrityksiin hän lähetti kyselylomakkeen. Kyselyn vastausprosentti oli 28%. Kyselyssä kerättiin aineistoa HPWP:sta kysymällä käytännön toimenpiteiden kehittymisestä, kuten henkilökunnan arvioinnista, kannustinpalkkauksesta, työsuunnittelusta, virheiden käsittelystä, tiedon jakamisesta, asennearvioinnista, työntekijä-johtaja -suhteesta ja henkilöstön koulutustunneista keskimäärin vuodessa. (Huselid 1995.)

Faktoreina Huselid (1995) käytti työntekijöiden motivaatiota sekä työntekijöiden kykyjä ja organisaatorakennetta. Hän havaitsi, että yritykset, joilla oli korkeatasoinen HPWP, myös investoivat siihen huomattavasti. Heikkoa tukea sai myös havainto, että yrityksissä, jotka arvioivat henkilöstöään todeten, että ”henkilöstö on tärkein voimavaramme”, työntekijöiden kyvyt ja organisaatorakenteet olivat paremmalla tasolla.

Huselidin (1995) tutkimuksen tulokset pohjautuivat noin tuhannen yrityksen tietoihin. Ne osoittivat, että hyvillä HPWP-mekanismeilla on sekä taloudellisesti että tilastollisesti merkittävä vaikutus niin välillisesti työvoimaan (vaihtuvuus ja tuottavuus) kuin yrityksen lyhyt- ja pitkäaikaisiin suorituskyvyn mittareihinkin. Vain osittaista tukea löytyi oletuksille, että HPWP:llä on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Tulosten mukaan työntekijöiden vaihtuvuus oli suurempaa kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tämä johtui pitkälti siitä, että aiemmissa tutkimuksissa oli käytetty aineistona vain teollisuuden työläisiä, jotka ovat sitoutuneempia kuin muiden toimialojen työntekijät. Työntekijöiden kyvyt ja organisaatorakenteet olivat kääntäen verrannollisia vaihtuvuuteen, mutta suoraan verrannollisia tuottavuuteen ja yrityksen suorituskykyyn. Vaihtuvuus ja työntekijöiden motivaatio reagoivat samansuuntaisesti. HPWP:n vaikutus vaihtuvuuteen yhdessä myynnin, yleis- ja hallintokulujen kanssa oli merkittävä.

Huselidin (1995) saamat tulokset eivät olleet täysin yksiselitteisiä, vaikka hypoteesit saivat vahvan tuen. Hän havaitsi, että työntekijöiden kykyjen, organisaatorakenteiden ja työntekijöiden motivaation välinen interaktiivisuus oli johdonmukaista ja tulosten mukaan positiivista. Parantuessaan HPWP

vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta sekä lisäsi työn tuottavuutta ja yrityksen suorituskykyä. Yrityksen kyky omaksua uudet HPWP:t koko organisaatiossa tai HPWP:n vuorovaikutus strategiaan ja myyntiin eivät tutkimuksen mukaan vaikuttaneet suorituskykyyn.

Boxall ja Steeneveld (1999) seurasivat muutamia uusiseelantilaisia tekniikan konsultointiyrityksiä pitkittäistutkimuksessa. Saatujen havaintojen perusteella he totesivat, että yksi yrityksistä oli saavuttanut vuonna 1994 paremman kilpailuaseman johtuen sen henkilöstökäytäntöjen paremmuudesta, mutta vuonna 1997 kaksi sen kilpailijaa olivat saavuttaneet tämän aseman. Tämän tilanteen he näkivät siten, että joko kyseiset kaksi kilpailijaa olivat kyenneet kopiaimaan aiemmin johtoasemassa olleen yrityksen henkilöstöön perustuvan kilpailuedun, tai että aiempi johtaja on kehittänyt edun, joka on tällä hetkellä vielä epävarma, mutta jota tullaan käyttämään hyödyksi tulevaisuudessa.

Boxallin ym. (1999) tutkimus seurasi muutamaa yritystä 1980- ja 1990-luvuilla. Yritykset valittiin samalta toimialalta ja niiden tuli työllistää vähintään sata työntekijää. Jokainen yritys kävi 1990-luvun alussa läpi kriisin, jonka seurauksena tehtiin laaja-alaisia muutoksia. Kaikki yritykset olivat kuitenkin vuoteen 1997 mennessä tuplanneet työntekijämääränsä vuoteen 1993 verrattuna ja kasvattaneet voittojaan. Kaksi yritystä oli laajentunut voimakkaasti ulkomaille ja hankkinut erikoisosaamista kansainvälistymisen kautta. Yksi yritys puolestaan oli selvästi erikoistunut paikallismarkkinoiden tuntemiseen.

Boxall ym. havaitsivat, että yrityksissä huomattiin jo 1990-luvun alussa tarve erikoistua ja syventää omaa osaamista sen sijaan, että kilpailtaisiin hinnoilla. Samoin oivallettiin työntekijöiden osakeomistus palkitsemiskeinona ja tarve johtamisen uudistamiseen. Yhteenvetona Boxall ym. totesivat, että onnistuneet yritykset luovat henkilöstöstrategioita selviytyäkseen kilpailussa. Heidän mielestään yritykselle on ratkaisevaa kyky hankkia, kehittää ja säilyttää kriittisen avaintekijät. Toisaalta merkittävää on myös kyky kehittää osaavia johtajia: työntekijöitä johdettaessa tulee olla samaan aikaan sekä hyvin vaativa että hyvin palkitseva. (Boxall ym. 1999.)

Becker ja Huselid (1998) tutkivat henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituskyvyn välisistä suhteista tehtyjä teoreettisia havaintoja. He syventyivät erityisesti tutkimaan paremman suorituskyvyn työtapojen (High Performance Work

Practices, HPWP) mahdollisuuksia palvella kopioimattomana resurssina yritystä tukemalla sen strategiaa ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksessa selvitettiin, missä määrin yritykset pyrkivät yhdenmukaistamaan liiketoiminnan strategiat ja henkilöstöstrategiat.

Tutkimusaineistonaan Becker ym. (1998) käyttivät kolmea kansallista tutkimusta, joissa tutkittiin henkilöstöjohtamisen tapoja julkisesti noteeratuissa yrityksissä vuosina 1992, 1994 ja 1996. Tutkimusten kohderyhminä olivat olleet kaikki Yhdysvaltojen julkisen vaihdannan kohteena olevat yritykset, joissa oli ollut yli 100 työntekijää. Tutkimuksissa kysyttiin työntekijöiden kykyjä ja organisationaalisia rakenteita, työntekijöiden motivaatiota, henkilöstöstrategiaa, työntekijöiden valintamenettelyjä ja kehittymismahdollisuuksia. Saatujen tulosten mukaan yhden yksikön parannus kehittyessä yrityksen suorituskykymallin indeksin standardipoikkeamassa paransi 11–13% yrityksen markkina-arvoa per työntekijä. Byrokratia yrityksen henkilöstöjohtamisessa vaikutti negatiivisesti yrityksen arvoon.

Jaettuaan yritykset toimialoittain, Becker ym. (1998) eivät löytäneet taloudellisesti merkittäviä eroja henkilöstöjohtamistapojen vaikutuksista yrityssektoreittain vuoden 1996 aineistosta. He käyttivät toimialoja verratessaan taloudellisen suorituskyvyn mittareina luonnollista markkina-arvoa, markkina-arvoa /kirjanpitoarvo ja pääoman bruttotuloo. Kuitenkin HPWP:n laajempi käyttö vähensi työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisäsi tuottavuutta tehdassektorilla.

Delery ja Doty (1996) jakoivat strategisen henkilöstöjohtamisen kolmeen osaan: universaaliin, kontingenssi- ja konfiguratiiiviseen näkemykseen. Tätä jakoa hyväksi käyttäen he tutkivat henkilöstökäytäntöjen ja organisationalisen tuottavuuden suhdetta pankkisektorilla. Tutkimuksessaan he olettivat löytävänsä positiivisen suhteen suorituskyvyn, sisäisen urakehityksen, koulutusjärjestelmien, tulossuuntautuneen arvioinnin, suorituskykyyn perustuvan palkkauksen, työpaikan varmuuden, työntekijän äänen kuuluvuuden ja laajojen työnkuvausten välillä. Delery ym. olettivat myös, että henkilöstökäytäntöjen ja suorituskyvyn välinen suhde ei riipu yrityksen strategiasta. Lisäksi he lähesyivät tutkimusongelmaa myös väittäen, että mitä yhtäläisempi organisaation työskentelytapa on ihannetapaan nähden, sitä tehokkaampi on suorituskyky ja toisaalta, mitä lähempänä organisaation strategian mukaiset työtavat ovat ihannetyöskentelytapoja, sitä parempi on myös suorituskyky.

Deleryn ym. (1996) tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena pankkisektorilla käyttäen 1050 pankin otosta. Pankit jaettiin taseiden perusteella kolmeen osaan; \$ 25–100 miljoonan, \$ 100–300 miljoonan ja yli \$ 300 miljoonan ryhmään siten, että kuhunkin ryhmään valittiin satunnaisesti 350 pankkia. Vastauksen lähetti 216 pankkia. Saadut tulokset tukivat universaalia näkökulmaa. Tutkimuksessa raportoitiin positiivisesta suhteesta henkilöstökäytäntöjen ja pankkisektorin organisationalisen tuottavuuden välillä. Tutkimuksen heikkoutena oli, että Delery ja Doty tutkivat vain yksittäistä toimialaa.

Lau ja May (1998) kehittivät ja testasivat tutkimuksessaan hypoteeseja tutkiakseen empiirisesti kuinka havainto yrityksen työilmapiirin laadusta vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon ja taloudelliseen suorituskykyyn. Heidän tekemässään tutkimuksessa kahden julkisesti noteerattujen yritysten ryhmän kasvua ja kannattavuutta verrattiin keskenään käyttäen mittareina myynnin kasvua, varallisuuden kasvua, oman pääoman tuottoa ja kokonaispääoman tuottoa. Laun & Mayn tutkimus määritteli yrityksen suorituskyvyn neljällä mittarilla ottaen huomioon viisivuotistrendin myynnin kasvussa, taseen kasvussa, oman pääoman tuottoasteessa ja kokonaispääoman tuotossa.

Ensimmäinen ryhmä (=ryhmä A) koostui 58 yrityksestä, jotka olivat Leveringin ja Moskowitzin (1994) kokoamalla parhaat työpaikat USAssa -listalla. Toinen ryhmä (ryhmä B) koostui 88:sta S&P:n 100 parasta yritystä -listan yrityksestä, jotka olivat johtavia yrityksiä kasvun ja kannattavuuden alueilla. Ryhmässä A oleville yrityksille oli yhteistä, että niistä löytyi ominaisuuksia, joita työntekijä voi odottaa hyvän työilmapiirin yrityksestä. S&P:n sata yritystä valittiin vertailuryhmäksi niiden hyvin vahvan ja vakaan suorituskyvyn takia. Jos yritys kuului molempiin ryhmiin, se poistettiin S&P:n yritysryhmästä. (Lau ym. 1998.)

Laun ym. (1998) tutkimustulokset paljastivat, että ryhmän A yrityksillä oli korkeammat kasvu- ja kannattavuusluvut kuin ryhmän B yrityksillä, ja että havaitut erot olivat tilastollisesti merkittäviä. Nämä havainnot vahvistivat yleistä uskomusta, että yrityksissä, joissa työntekijät ovat tyytyväisempiä, on korkeampi asiakastyytyväisyys, joka vuorostaan vaikuttaa positiivisesti kasvuun ja kannattavuuteen yrityksissä. Tämä kahden kauppa (win-to-win) -havainto on vakuuttanut monet yritykset tarjoamaan enemmän työsuhte-etuja ja kannustimia parantaakseen työntekijöiden työmotivaatiota.

Kannattavuuden osalta tulokset osoittivat, että ROA-mittarilla (Return On Assets, kokonaispääoman tuotto) mitattuna ryhmän A yritykset olivat kannattavampia kuin ryhmän B yritykset. Käytettäessä ROE-mittaria (Return On Equity, oman pääoman tuotto) testin tulokset eivät olleet tilastollisesti merkittäviä. P-arvo ROA-hypoteesin testille oli 0,008 eli se osoitti, että ryhmän A yritykset käyttivät resurssinsa paremmin kuin ryhmän B yritykset. P-arvo ROE-hypoteesille oli 0,36. Se osoitti, että oman pääoman tuotto ei eronnut yritysryhmien välillä. (Lau ym. 1998.)

Laun ym. (1998) tutkimustulokset tukivat mallia, joka yhdistää sijoittajan, johtajan ja työntekijät, jotka omistavat osakkeita win-to-win tilanteessa. Havainnot empiirisestä tutkimuksesta osoittivat, että yritykset joilla on korkealaatuinen työilmapiiri, nauttivat myös poikkeuksellisesta kasvusta ja kannattavuudesta. Kun työntekijät tunsivat ylpeyttä työstään, he tekivät laadukkaampaa työtä, jolloin asiakastyytyväisyys kasvoi. Tätä havaittua ketjureaktiota on tutkittu ja siitä on löydetty positiivinen syy-seuraus -suhde myös aiemmissä tutkimuksissa. Laun ja Mayn tutkimuksen lopputulos oli, että yritykset, joilla on parempi maine työntekijöiden palkitsemisessa, voivat saavuttaa parempaa kasvua ja mahdollisesti korkeampaa kannattavuutta.

Wright ym. (2001) tutkivat resurssipohjaisen näkökulman vaikutusta teoreettiseen ja empiiriseen strategiseen henkilöstöjohtamiseen. He tarkastelivat aiempia tutkimuksia, joissa on sovellettu resurssipohjaista näkökulmaa strategiseen johtamiseen sekä teoria- että empiirisellä tasolla. Aiemmissä empiirisissä tutkimuksissa painopiste on ollut henkilöstön ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden tutkimisessa resurssinäkökulmasta.

Aiempiin tutkimuksiin pohjautuen he määrittelivät tärkeimpiä osa-alueita, jotka valaisevat strategian ja henkilöstöjohtamisen lähentymistä ja esittivät, miten tällainen lähentyminen voi tuottaa molemminpuolista hyötyä. Heidän havaintojensa mukaan resurssipohjainen ajattelu on vaikuttanut selvästi strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Wright ym. päätyivät siihen tulokseen, että molemmat osa-alueet tulevat hyötymään toisistaan tulevaisuudessa. (Wright ym. 2001.)

2.2. Tutkielman esikuvatutkimus

Ballou ym. (2003) tutkivat työntekijöiden työtyytyväisyyden ja yrityksen markkina-arvon välistä suhdetta. He selvittivät, onko yrityksillä, joiden työntekijät näkevät työpaikkansa laadukkaana, korkeampi markkina-arvo kuin yrityksillä, joiden työntekijöiden mielestä heidän työpaikkansa ei ole laadullisesti hyvä työpaikka. He tutkivat Yhdysvalloissa, onko yrityksillä, jotka ovat parhaat työpaikat -listalla, parempi markkina-arvo kuin vertailuyrityksillä. Lisäksi he tutkivat, heijastuuko työtyytyväisyys yrityksen markkina-arvoa korottavasti, kun yritys on ylimmillä sijoilla parhaat työpaikat -listalla, verrattuna yrityksiin, jotka ovat listan hännillä.

Ballou ym. (2003) toteuttivat tutkimuksen vertaamalla kaikkia Fortuneen parhaat työpaikat -listalla olleita yrityksiä vastaaviin listaamattomiin yrityksiin. Listalla mainituista yrityksistä ei tutkimuksessa otettu huomioon niitä, joista ei ollut julkisesti kaupankäynnin kohteena olevasta yrityksestä saatavia tietoja tarjolla. Vertailuyritykset valittiin toimialaluokituksen (SIC-koodi, Standard Industrial Classification code) perusteella ja mahdollisimman samanlaiselta tulostasolta. Tutkimuksessa testattiin yritysten markkina-arvoa regressio-analyysillä käyttäen muuttujina osakkeen kirjanpitoarvoa, yrityksen tulosta, t&k-menoja, myyntiä, varallisuutta ja dummy-muuttujana tietoa, onko yritys parhaat työpaikat -listalla. Tutkimuksessa mitattiin lisäksi markkina-arvojen eroa listattujen yritysten välillä, markkina-arvon muutosta ajan kuluessa ja kausaalisuhdetta aikasarjalla. Ballou ym. muotoilivat tutkimuksessa käytetyt mallit lopulta seuraavasti:

$$(1) \quad MVE_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 LIST_{i,t} + \beta_2 BVE_{i,t} + \beta_3 EARNINGS_{i,t} + \beta_4 R\&D_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$(2) \quad MVE_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 RANK_{i,t} + \beta_2 BVE_{i,t} + \beta_3 EARNINGS_{i,t} + \beta_4 R\&D_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

MVE = markkina-arvo listausta seuraavan ensimmäisen vuosineljänneksen lopussa.

LIST = dummy-muuttuja, jonka arvo on 1, jos yritys on parhaat työpaikat -listalla ja muutoin 0.

BVE = kirjanpitoarvo vuoden lopussa.

EARNINGS = tulos ennen satunnaiseriä vuoden lopussa.

R&D = tutkimus- ja tuotekehitysmenot vuoden lopussa.

RANK = dummy-muuttuja, jonka arvo on 1, jos yritys kuuluu listattujen yritysten parhaaseen kolmannekseen, ja 0, jos yritys kuuluu listattujen yritysten huonoimpaan kolmannekseen.

Regressiomallien selitysasteeksi tuli $R^2 = 0,8$. Tulokset tukivat hypoteeseja ja aiempien tutkimusten tuloksia. Tulosten mukaan listattujen ja listaamattomien yritysten välillä oli eroja listattujen eduksi niin markkina-arvolla, liikevaihdolla kuin taseen loppusummallakin mitattuna. Samoin listattujen yritysten keskinäisessä arvojärjestyksessä oli eroja parhaan kolmanneksen eduksi, tosin erot olivat pienempiä kuin listaamattomien ja listattujen väliltä löydetyt erot. Aikasarjoja verratessa eroavuudet olivat samanlaiset, listattujen yritysten väliset erot olivat pienempiä kuin listattujen ja listaamattomien yritysten väliset erot. Tutkimuksen rajoituksena oli, että käytetty Fortuneen parhaat työpaikat -listan oletettiin mittaavan työtyytyväisyyttä. Toisena rajoituksena mainitaan yritysten mahdollinen haluttomuus maksaa arviointiprosessista päästäkseen parhaat työpaikat -listalle. (Ballou ym. 2003.)

3. TYÖTYTYTYVÄISYYS

Työ on ollut osa ihmisen elämää hyvin pitkään. Työ on joko itsetarkoitus tai sillä on vain välinearvo. Työ voidaan nähdä resurssina, joka vaihdetaan johonkin muuhun resurssiin. Tällöin työstä tulee vaihdannan väline. Kukaan tuskin haluaa tehdä työtään kovin pitkään, mikäli työ joko itsessään tai välillisesti ei täytä sille asetettuja tavoitteita tai jos työllä ei saada luotua haluttua määrää vaihdantaa. Työn ainoa vastine ei suinkaan ole vain raha, vaan se täyttää myös muita ihmisen tarpeita, kuten tarjoaa sosiaalisen yhteisön.

Henkilöstön käsitykseen yrityksen laadusta työpaikkana vaikuttavat monet eri tekijät. Ennen kaikkea yksittäisen työntekijän mahdollisuudet tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan työssään tai työn välityksellä ja tästä tarpeiden tyydyttämisestä nousevan työtyytyväisyyden voidaan katsoa vaikuttavan laatunäkemykseen.

3.1. Työtyytyväisyys käsitteenä

Työtyytyväisyys voidaan määritellä tietyllä hetkellä hallitsevaksi myönteiseksi tai miellyttäväksi tunteeksi, joka seuraa työntekijän arvioidessa työtään ja työkokemuksiaan. Toimintaansa tyytyväinen henkilö kokee työnsä tuloksena joko saavuttaneensa arvot, jotka hän liittää työhönsä tai ainakin työn edistäneen niiden saavuttamista (Pöyhönen 1987: 128). Työtyyttymättömyys puolestaan on tunteena epämiellyttävä ja kielteinen. Työtyytyväisyyden taso määritellään usein sen mukaan, miten hyvin työ tyydyttää työntekijän tarpeet (Herzberg, Mausner ja Snyderman 1967).

Työtyytyväisyyden voidaan nähdä syntyvän myös siitä, kun työntekijä arvioi työnsä niiden vaatimusten mukaiseksi, joita hänellä on sen suhteen. Työntekijän arvostukseen vaikuttavat myönteiset tunnetilat vahvistavat ja kielteiset tunnetilat ehkäisevät toimintaa tulevaisuudessa. Merkittävää on, kuinka paljon työntekijä voi työssään tuntea saavuttavansa ja edistävänsä sellaisia itselleen tärkeitä työhön liittyviä tavoitteita, jotka ovat sopusoinnussa hänen todellisten perustarpeidensa ja päämääriensä kanssa. (Pöyhönen 1987: 128.)

Työtyytyväisyys voidaan käsittää myös asenteellisena muuttujana, joka heijastaa ihmisen tunteita työtään kohtaan sekä yleisesti että eri osa-alueittain. Työtyytyväisyys on ulottuvuus, jossa ihmiset pitävät työstään ja työtytyväisyys puolestaan ulottuvuus, jossa ihmiset eivät pidä työstään. (Spector 1996: 214.)

Työtyytyväisyyteen kohdistuva kiinnostus voidaan jakaa syiden perusteella työntekijä- tai organisaatiolähtöiseksi. Humanitäärisestä näkökulmasta tarkasteltuna ihmisten kuuluu saada osakseen kunnioitusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Osittain työtyytyväisyys on seurausta työntekijän saamasta hyvästä kohtelusta työpaikalla. Toisaalta utilitaarisesta näkökulmasta katsottuna työtyytyväisyys voi aikaansaada henkilöstössä sellaista käyttäytymistä, joka vaikuttaa organisaation toimintaan. Kolmantena näkökulmana työtyytyväisyys voidaan nähdä organisaation toiminnan heijastumana. Erot työtyytyväisyydessä eri yksiköiden kesken voidaan tulkita mahdollisiksi ongelmakohtiksi. (Spector 1997: 2.)

3.2. Työtyytyväisyyden tutkimuksen historiaa

Työn muotoilun (job design) ja suunnittelun voidaan katsoa alkaneen F. Taylorin ja muiden 1900-luvun alun tutkijoiden tutkimusten seurauksena. Tuolloin tutkimuksissa kiinnitettiin huomiota työn rationalisointiin, jotta työtä yksinkertaistamalla saataisiin tehokkaampia tuloksia. Myöhemmin siirryttiin myös organisaation tutkimiseen ja kehittämiseen sekä 1950-luvulla myös sosio-tekniikan järjestelmien tutkimiseen (Takala 2001: 45; Stoner, Freeman ja Gilbert 1995: 34–38, 324–328, 363–367, 419–420.)

Työn muotoilulla tarkoitetaan työn sisällön, työmenetelmien ja työhön liittyvien kommunikointisuhteiden määrittelyä, jotta työtehtävät vastaisivat kulloinkin kohdattavia teknologian ja organisaatioympäristön vaatimuksia sekä vastaisivat työntekijän sosiaalisia ja yksilökohtaisia tarpeita (Takala 2001: 46–47; Stoner ym. 1995: 363). Davis & Taylor jakavat työnmuotoiluprosessin seuraaviin eri toimintoihin (Takala 2001: 46–47; Stoner ym. 1995: 34, 363):

1. Yksittäisten työtehtävien sisällön määrittely
2. Kunkin työtehtävän suoritustavan määrittely

3. Yksittäisten työtehtävien yhdistäminen määrätyn työkokonaisuudeksi

Toiminnot yksi ja kolme liittyvät työn sisällön muotoiluun ja toiminto kaksi työmenetelmien muotoiluun. Työmenetelmiä on tutkittu paljon jo 1900-luvun alusta alkaen (tieteellinen liikkeenjohto), mutta työn sisällön muotoiluun ja tutkimiseen on syvennytty vasta viimeisimpien vuosikymmenten aikana.

Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät mahdollistivat muun muassa lisääntyneen tuottavuuden ja alhaisemmat kustannukset, mutta menetelmillä oli myös haittansa. Merkittävimpänä haittana oli työntekijöiden kokemus yksitoikkoisuus työssään, mikä aiheutti tyytymättömyyttä (Wiio 1970: 16; Stoner ym. 1995: 363-364). Haittoja lähdettiin poistamaan laajentamalla työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti ensin 1950-luvulla työn laajentamismenetelmiä käyttäen ja seuraavaksi 1960-luvulla työn rikastamismenetelmillä. Näillä menetelmillä haluttiin parantaa työtyytyväisyyttä lisäämällä työn monipuolisuutta ja merkityksellisyyttä tekijälleen, sekä antamalla työntekijälle enemmän mahdollisuuksia osallistumiseen, vastuuseen ja päätöksentekoon omaan työhönsä liittyen. Tällöin havaittiin, että yksilön psykologisen kasvun tarpeilla on huomattava merkitys hänen kokeemaansa työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Aldag ja Brief 1979: 50-51, Stoner ym. 1995: 364-367).

Työtyytyväisyys on edelleen kiinnostuksen kohde niin organisaatioissa työskenteleville ihmisille kuin alan tutkijoillekin. Työtyytyväisyys on eniten tutkittuja muuttujia organisaatiokäyttäytymistä tutkittaessa (mm. Saal ja Knight 1995; Spector 1997). Se on keskeisenä muuttujana myös organisaatioiden tutkimuksessa ja organisaatioteoriassa. Työtyytyväisyydellä on myös merkittävä asema nykyaikaisessa työsuojelussa ja työolojen kehittämisessä.

3.3. Merkittävimpiä työtyytyväisyyden tutkimuksen koulukuntia

Taloudellis-teknisen tutkimussuunnan vaikuttajiin kuuluu ennen kaikkea Taylor, jonka mukaan työmenetelmien standardoimisella, parhailla mahdollisilla työskentelyolosuhteilla ja hyvällä yhteistyöllä työntekijöiden kesken saavutetaan aiempaa nopeampi työsuoritus. Kun työntekijä saa määrätyn tehtävän suoritettavakseen ennalta määritellyssä ajassa, kasvavat työntekijän

tyytyväisyys ja tehokkuus. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teorian taustalla ovat täsmälliset mittaukset ja kokeet (Wiio 1970: 15; Wagner-Tsukamoto 2007). Myös Gilberth Weber ja Gantt ovat olleet merkittäviä vaikuttajia. Gilberthin tutkimusten pohjalta pyrittiin minimoimaan turhat liikesuoritukset.

Sosiologisten ja käyttäytymistieteellisten tutkimussuuntien uranuurtajia ovat olleet muun muassa Emery ja Selznick. Emery korosti työntekijöiden fyysistä kykenevyyttä suoriutua työtehtävistään. Fyysisellä kykenevyydellä hän tarkoitti työn asettamia vaatimuksia yksilön ruumiilliselle rakenteelle eikä yksilön asettamia vaatimuksia työlle. Kun fyysinen kykenevyys on varmistettu, vasta sen jälkeen organisaation tulee ottaa huomioon yksilön psykologiset ominaisuudet ja tarvittaessa muutettava rakenteitaan näiden ominaisuuksien optimaaliseksi hyödyntämiseksi. (Tavistock Institute of Human Relations 2007: 22–23.)

Emeryn mukaan silloin, kun yksilön odotetaan suorittavan määrättyjä tehtäviä, tulee näillä olla yksilön psykologisten tarpeiden täyttäjänä joko itseisarvo tai välinearvo tai tehtävän itsessään synnyttää tehtäväorientoitumista. Tehtävän itseisarvon ja tehtäväorientoitumisen viitatessa työn aikaansaamaan sisäiseen tyytyväisyyteen, viittaa välinearvo puolestaan ulkoiisiin palkkioihin tai rangaistuksiin. Tämän tutkimussuunnan tutkijat korostavat itsenäisten työryhmien merkitystä työn muotoilun menetelmänä todeten, että jos tällaiselle ryhmälle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja tehtävään tarvittavat taidot, pystyy työryhmä myös jatkossa edistämään suoriutumistaan paremmin kuin mihin esimiehen valvoma yksittäinen työntekijä pystyisi. (Tavistock Institute of Human Relations 2007: 22–23; Appelbaum 1997.)

Selznickin näkemyksen mukaan työntekijä aiheuttaa ongelmia organisaatiolle osin siksi, koska hänellä on omaan persoonallisuuteensa liittyviä tarpeita ja osin siksi, koska työntekijä tuo organisaatioon mukanaan vakiintuneita tapojaan ja tottumuksiaan, jotka on omaksunut erilaisilta organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä. (Takala 2001: 135–137; Denhardt 1968.)

3.4. Tunnettuja työtyytyväisyysteorioita

Vaikka työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, on varsinaisia työtyytyväisyysteorioita kuitenkin suhteellisen vähän. Suurimpana syynä tähän on, että työtyytyväisyyttä selitetään usein motivaatioteorioiden kautta (Griffin ja Bateman 1986: 159). Työtyytyväisyys- ja motivaatioteoriat on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään seuraavasti (Juuti 1992: 23):

1. Tarveteoriat
2. Odotusarvoteoriat

Tarveteorioissa oletetaan yleisen työtyytyväisyyden olevan seurausta työntekijän mahdollisuuksista tyydyttää työssään omia tarpeitaan eli nähdään tyytyväisyyden olevan tarpeiden ja tulosten ristiriidan funktio. Tarveteorioita nimitetään myös sisältöteorioiksi, millä painotetaan eri sisältöjen eli tarpeiden merkitystä työtyytyväisyyden aikaansaamisessa. Yksilöllä on eri tyyppisiä tarpeita, jotka hän haluaa tyydyttää. Tarpeiden perinteinen jako on Maslowin tarvehierarkian mukainen, missä alimpana sijaitsevat fysiologiset tarpeet, kuten yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarpeet ja ylimpänä puolestaan arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeet. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation näkökulmasta merkittävimmät tarpeet linkittyvät itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen, arvostuksen saantiin ja sosiaaliseen sitoutumiseen. (Juuti 1992: 23 ja 250.)

Maslowin jakoa ovat käyttäneet hyväkseen monet tarveteorioiden kannattajat, muun muassa Herzberg ja Alderfer. Molemmat heistä ovat kehittäneet omat mallinsa, joissa he muotoilevat laajempia kokonaisuuksia Maslowin erittelemistä tasoista. Esimerkiksi Alderfer olettaa Maslowin mallin pohjalta, että ihmisillä on kolmen tasoisia tarpeita (Arnolds ja Boshoff 2002: 698):

1. Toimeentulotarpeet
2. Kommunikointitarpeet
3. Kasvutarpeet

Alderfer, toisin kuin Maslow, ei järjestä tarpeita hierarkkiseen järjestykseen keskenään. Tällöin yksi tai useampi taso voi aktivoitua yhtäaikaisesti, eikä ole

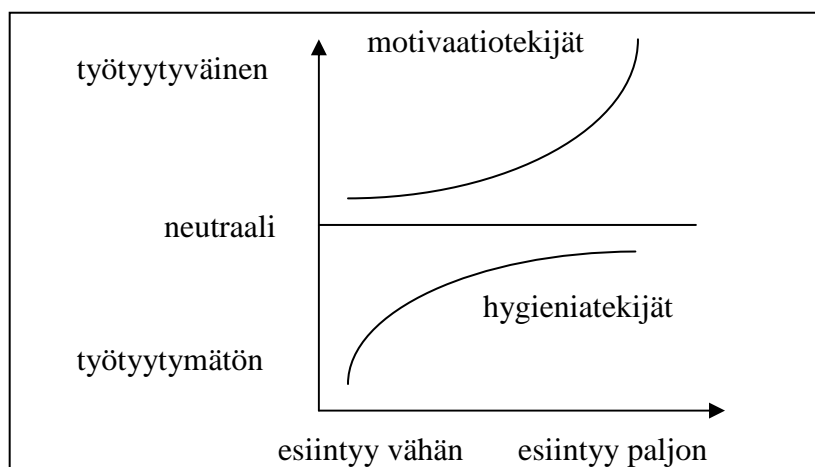
olemassa alemman tason tarpeita, joiden tulisi tyydyttyä ennen kuin ylemmän tason tarpeita esiintyy. (Juuti 1992: 22 ja 39.)

Odotusarvoteoriat, jotka tunnetaan myös prosessiteorioina, ovat syntyneet sisältöteorioita kohtaan esitetyn kritiikin seurauksena. Odotusarvoteorioissa tyytyväisyys muotoutuu ennen kaikkea odotusten ja havaintojen välisestä suhteesta. Lawlerin malli on tunnetuin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli. Siinä työtyytyväisyyden oletetaan muodostuvan ensisijaisesti tasapainosta palkkio-odotusten ja palkkioihin kohdistuvien havaintojen välillä. Odotukset perustuvat aiempiin kokemuksiin, taustatekijöihin, kuten koulutukseen, taitoihin ja ikään sekä työn ominaisuuksiin. Myös käsitys saatujen palkkioiden reaaliarvosta vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Odotusten ja työn tekijän kohtaaman todellisuuden välinen ero vaikuttaa siihen, onko hän lopulta tyytyväinen vai tyytymätön. (Juuti 1992: 23–24, 39.)

Herzbergin motivaatio-hygienia -teoria pohjautuu Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin työelämään kohdistuneen tutkimusprojektin yhteenvedoon. Tutkimusprojektissa pyrittiin selvittämään työn ja ympäristön eri piirteiden merkitystä työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. Tutkimus pohjautuu niin sanotulle kriittisten tapausten menetelmälle (critical incidence). Siinä kysyttiin yli 200 insinöörin ja tilintarkastajan miellyttäviksi sekä epämiellyttäviksi luokittelemia työkokemuksia. Vastauksista saatiin kaksi ulottuvuutta kokemusten asia-aiheiden perusteella. Nämä ulottuvuudet nimettiin toimeentulo- ja kannustetekijöiksi, joita nimitetään myös hygienia- ja motivaatiotekijöiksi. Herzbergin motivaatio-hygienia -teorian perusoletukset ovat (Landy 1985: 382–383.):

1. Jokaisella yksilöllä on kahdenlaisia tarpeita. Ensimmäisiä kutsutaan hygieniatarpeiksi, jotka liittyvät työn fyysiseen ja psykologiseen ympäristöön. Toisena tarveryhmänä ovat motivaatiotarpeet, jotka ovat yhteydessä työn sisältöön ja piirteisiin.
2. Jos työympäristö ei kykene tyydyttämään hygieniatarpeita, yksilö on tyytymätön. Tyydytetyt hygieniatarpeet eivät kuitenkaan parhaimmillaankaan saa aikaan yleistä työtyytyväisyyttä vaan lähinnä neutraalia suhtautumista.

Jos työ ei kykene tyydyttämään motivaatiotarpeita, yksilö ei ole tyytyväinen, muttei myöskään tyytymätön. Työn sisältäessä motivaatio- eli kannustetekijöitä yksilö kokee työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa menestymisen mahdollisuudet työssä ja mahdollisuudet kehittää itseä (Herzberg ym. 1967: 113–119). Hygienia- eli toimeentulotekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Niihin kuuluvat muun muassa työn varmuus, palkka sekä suhteet johtajiin ja työtovereihin. (Nakari 2003: 51). Työtyytyväisyyden ja motivaatiotekijöiden välistä yhteyttä kuvaa kuvio yksi.

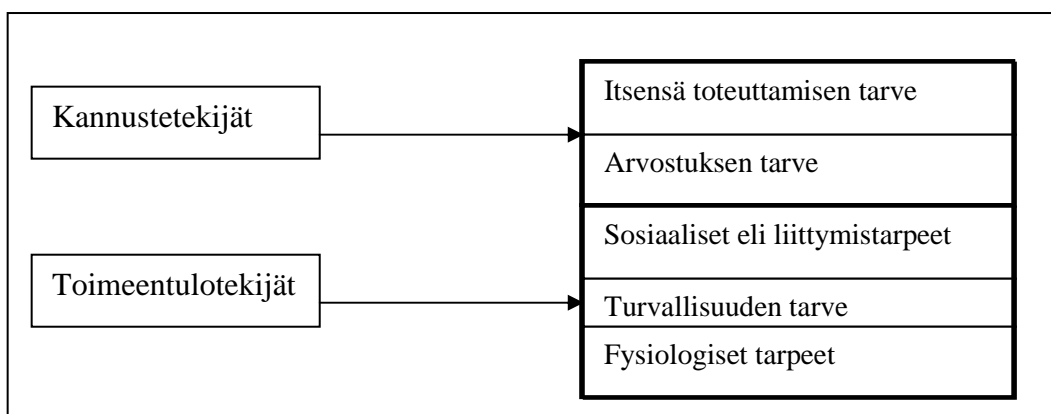


Kuvio 1. Motivaatio- ja hygieniatekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen (Landy 1985: 383).

Edellä kuvatun kaksifaktoriteorian toimivuudesta on useiden tutkijoiden testien perusteella tehty yleinen päätelmä: Motivaatio- eli kannustetekijät ovat yleensä voimakkaampia sekä kykenevät selittämään työtyytyväisyyttä mittavien asenteiden varianssissa enemmän kuin toimeentulotekijät. (Nakari 2003: 49–50; Landy 1985: 382–383.)

Herzbergin teorian heikoimmin todistettu osa, työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden kaksijakoisuus, on kohdannut paljon kritiikkiä. Hygienia- ja motivaatiotekijöiden on monissa, usein toistetuissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan sekä tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen. (Juuti 1992: 151; Saal ja Knight 1995: 283.)

Herzbergin kehittelemä kaksifaktoriteoria voidaan nähdä Maslowin tarve-teorian empiirisenä sovelluksena. Herzbergin teorian ymmärtämiseksi on hyvä käydä läpi myös Maslowin käsitystä motivaatiosta. Maslowin ja Herzbergin teorioissa on alla olevassa kuviossa kaksi esitetyn kaltaisia yhtymäkohtia (Juuti 1992: 39). Kuvion vasemmalla puolella on kuvattuna Herzbergin teoria ja kuvion oikealla puolella Maslowin teoria.



Kuvio 2. Herzbergin ja Maslowin teorioiden liittymäkohtia (Juuti 1992: 39).

Herzbergin teorian hygienia- eli toimeentulotekijät vastaavat Maslowin teorian kolmea alinta tasoa; fysiologisia, turvallisuus- ja sosiaalisia tarpeita. Nämä tarpeet tulevat tyydyttyiksi, kun yksilöllä on varmuus työpaikkansa säilymisestä sekä toimeentulostaan ja hän tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön. Liittymistarpeet vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka yksilö sosialisoituu työyhteisöön. Myös yhteisön erilaiset sosiaaliset kontaktit ovat yksilölle motivoiva tekijä ja antavat työlle merkitystä. Organisaatio kykenee erilaisilla kannusteilla vaikuttamaan jäsentensä tarpeiden tyydyttämiseen. Maslowin kolmen alimman tason tarpeita voidaan tyydyttää esimerkiksi palkkauksella, työolojen kehittämällä, eri johtamistyylyillä ja sosiaalisilla palkkioilla. (Peltonen ja Ruohotie 1991: 15–16.)

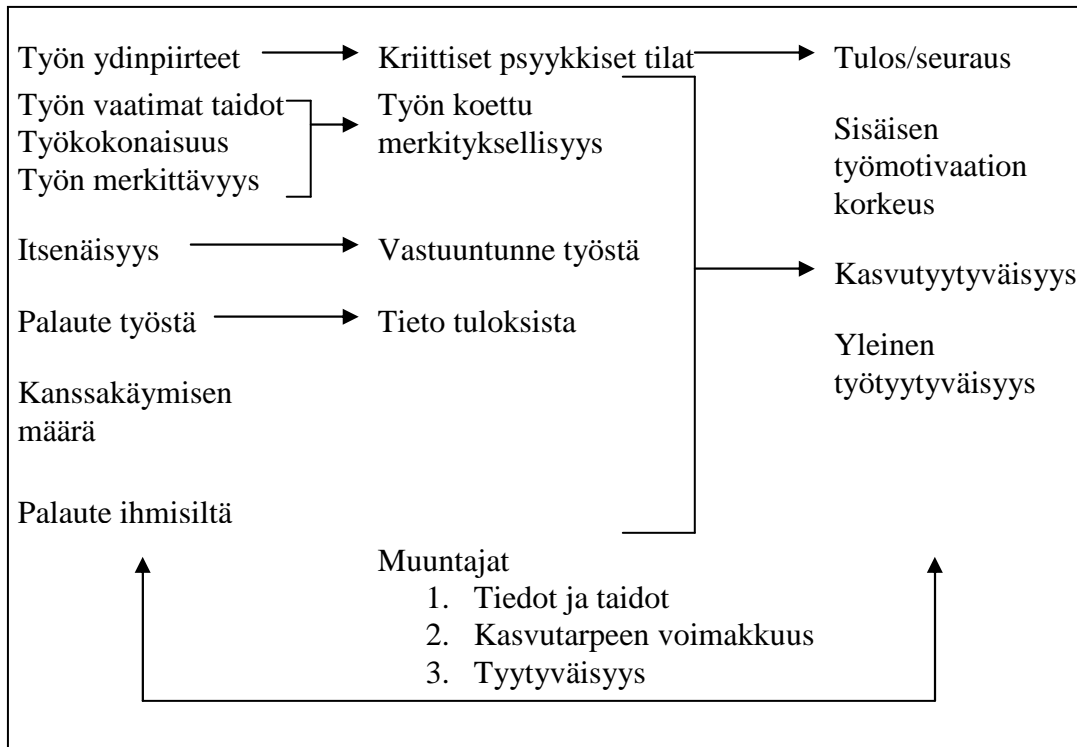
Herzbergin motivaatio- eli kannustetekijät vastaavat Maslowin hierarkiassa arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Arvostuksen tarve on nähtävissä ihmisen hakiessa valtaa, huomiota tai statusta. Niitä voidaan tarkastella sekä niin, että ihminen hakee arvostusta itselleen, että myös ihmisen pyrkimyksenä arvostaa muita. Sekä liittymisen tarpeille että arvostuksen tarpeille on yhteistä

niiden rajattomuus eli niitä ei voi lopullisesti tyydyttää. Motivoivan ilmapiirin luodakseen organisaation tulisi löytää edellytykset, joissa mahdollisimman moni voisi tyydyttää arvostuksen tarvettaan. (Juuti 1992: 15.)

Maslowin mukaan ihmisen perimmäinen tarve on saada toteuttaa itseään. Siksi työntekijän itsensä toteuttamisen mahdollistaminen olisi oltava organisaatiolle tärkeä asia, jota voidaan edistää työn sisältötekijöihin ja kasvumahdollisuuksiin liittyvillä tehtäväkannustimilla. (Peltonen ja Ruohotie 1991: 15–16; Juuti 1992: 37–38.)

Hackmanin ja Oldhamin kehittämä työn piirreteoria (job characteristics theory) on merkittävin työn ominaispiirteiden vaikutusta ihmisiin tutkinut teoria. He olettavat teoriassaan, että niin sanotut kriittiset psykologiset tilat vaikuttavat yksilön motivaatioon ja työ- sekä kasvutyytyväisyyteen. Kokeakseen työtyytyväisyyttä työntekijän on Hackmanin ja Oldhamin mukaan koettava työnsä merkitykselliseksi, arvokkaaksi, arvostetuksi ja ponnistelun arvoiseksi. Työntekijän tulee myös saada kokea olevansa vastuussa työn tuloksesta. Lisäksi työntekijällä on oltava tietoisuus työnsä tuloksista eli hänen on oltava perillä siitä, miten hyvin ja tehokkaasti hän työnsä tekee. (Champoux 1991; Juuti 1992.)

Hackmanin ja Oldhamin mukaan yksilöä on mahdollista motivoida työtehtävien tekemisen aikaansaaman luontaisen tyytyväisyyden avulla. Kun työ koetaan merkitykselliseksi ja nautittavaksi, siitä pidetään ja se motivoidutaan tekemään hyvin (Spector 1997: 31). Tällaisten tuntemusten kokeminen on riippuvainen työntekijän työn ulottuvuuksista. Hackmanin ja Oldhamin malli olettaa, että nämä ulottuvuudet ovat objektiivisesti mitattavissa olevia ominaisuuksia, joiden varassa voi tutkia työtyytyväisyyttä. Hackmanin ja Oldhamin malli on esitetty kuviossa kolme (Juuti 1999: 66).



Kuvio 3. Hackmanin & Oldhamin työn piirreteoria (Juuti 1999: 66–67).

Työn ominaisuudet saavat aikaan erilaisia psyykkisiä tiloja, joiden seurauksena syntyy työsuoritus, yleinen työtyytyväisyys, motivaatio ja tyytyväisyys mahdolliseen omaan kasvuun. Mihin tahansa työhön voidaan soveltaa seuraavia viittä perusominaisuutta. Luettelon kuudes ominaisuus on Hackmanin ja Oldhamin lisäämä persoonallisuusmuuttuja (Spector 1997: 31–33):

1. Vaadittavien taitojen moninaisuus: (skill variety).
2. Työkokonaisuuden hahmotettavuus: (task identity).
3. Työn merkitys eli työn vaikutus muihin ihmisiin (task significance).
4. Itsenäisyys: Vapaus vaikuttaa työn suorittamiseen (autonomy).
5. Palaute: missä määrin työntekijä on tietoinen työnsä oikein tekemisestä ja työnsä tuloksellisuudesta (feedback).
6. Työn ulottuvuus: työn kompleksisuus kaikkien eri osa-alueiden yhdistelmänä.

Egdar Schein päätyi tutkimuksissaan siihen, että työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat samat viisi ominaisuutta. Edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttaa myös aika eli se, kuinka kauan työntekijä toimii työssä, joka

pysyy sisällöllisesti muuttumattomana. Jos työ ei muutu, sen kannustearvo katoaa keskimäärin viiden vuoden kuluessa (Peltonen ja Ruohotie 1989: 43). Spector (1997) esittää, että luetellut viisi perusominaisuutta johtavat kolmeen psyykkiseen tilaan; vaadittavat taidot, työkokonaisuus ja työn merkitys johtavat työn merkityksellisenä kokemiseen, itsenäisyys vastuun tunteeseen ja palaute puolestaan tuottaa tietoa työn tuloksesta. Työn merkityksellisenä kokeminen, vastuuntunne ja tietoisuus työn tuloksesta vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja motivaatioon.

Luettelon kuudes ominaisuus, työn ulottuvuus, viittaa yksilön kokemaan kasvun tarpeeseen ja sen voimakkuuteen. Kasvutarpeen voimakkuus (GNS, Growth need strength) muuttujana kuvastaa yksilön halua täyttää ylemmän tason tarpeita. Näitä ovat muun muassa itsenäisyys ja henkilökohtainen kasvu. Teorian mukaan vain henkilöt, joilla on korkea GNS, voivat motivoitua työn ominaisuuksista (Spector 1997: 33–34). Työn sisällöllä on paljon merkitystä työtyytyväisyyden kannalta niille, joilla on vahva halu kehittyä työssään. Sisällötön työ saa aikaan tyytymättömyyttä kehittymishaluisissa työntekijöissä (Pöyhönen 1987: 137).

Suomessa työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota on tutkinut muun muassa Ruohotie. Hänen tutkimustensa mukaan työhalukkuuteen vaikuttavat eniten seuraavat tekijät (Peltonen ym. 1989: 74):

1. Työn kannustearvo ja onnistumisen kokemisen mahdollisuudet
2. Suorituksia korostava ilmapiiri sekä palkkiojärjestelmän tehokkuus ja oikeudenmukaisuus
3. Työpaikan ilmapiirin ihmiskeskeisyys

Nykyinen tutkimuksien antama tieto viittaa vahvasti siihen, että työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa työn ominaisuuksilla. Työntekijöiden persoonallisuudet huomioiva ja tyytyväisyyden maksimoiva työsuunnittelu on haastavaa. Työtyytyväisyys korreloinee parhaiten työn ominaisuuksien kanssa, jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa niihin joko työn suunnittelun tai työn valinnan kautta. (Spector 1997: 37.)

4. TYÖTYTYVÄISYYDEN KYTKENTÄ MARKKINA-ARVOON

Yrityksen markkina-arvoa mitataan pörssissä. Markkina-arvo muodostuu osin kirjanpitoarvosta, mutta ennen kaikkea se heijastaa markkinoiden toimijoiden odotuksia yrityksen arvoon. Positiiviset odotukset nostavat ja negatiiviset laskevat yrityksen markkina-arvoa. Markkina-arvo voidaan määritellä seuraavasti:

- (3) Markkina-arvo = Yrityksen kirjanpitoarvo + markkinoiden tuotto-odotus diskontattuna nykyhetkeen.

Markkinoiden tuotto-odotukseen vaikuttaa moni asia, muun muassa tiedon kulku ja erilaiset yrityksen tulevaisuuden toimintaan vaikuttavat uutiset ja arviot. Markkina-arvo on herkästi reagoiva mittari, joka reagoi sekä pörssi-markkinoilla tapahtuviin käännteisiin että myös yritysmaailmassa tapahtuviin muutoksiin. Markkina-arvon muutokset johtuvat harvemmin yrityksen konkreettisen arvon muuttumisesta, kuten pääkonttorirakennuksen tuhoutumisesta, vaan muutokset ovat yleensä aikaan tai toimijoihin liittyviä, kuten tulevaisuuden odotusten muutoksia tai työntekijöiden lakko.

4.1. Henkilöstön kokeman työpaikan laadun vaikutus yrityksen suorituskykyyn

Jurvansuu, Seitsamo ja Tuuli (2000) tutkivat organisaation terveyden ja koulutushalukkuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin vaikutusta toimipaikan menestymiseen. Kyselytutkimus kohdistettiin vähittäiskauppaan ja metalliteollisuuteen. Saatujen tulosten mukaan toimipaikan menestys oli suoraan verrannollinen henkilöstön arvioon organisaation terveydestä ja työn organisoimisen onnistumisesta. Positiivinen yhteys löytyi myös toimipaikan menestymisen sekä henkilöstön hyvän työkyvyn ja psyykkisen hyvinvoinnin väliltä, tosin yhteys oli heikko. Selvin kytkös toimipaikan menestymiseen löytyi toimipaikan koulutushalukkuudesta, koosta ja toimialasta. Toisaalta huonon työkyvyn havaittiin liittyvän toimipaikan huonoon menestymiseen.

Tuomi, Jurvansuu, Tuuli, Seitsamo, Karisali, Vanhala, Nukuri, Riikonen, Vahtera, Forss, Ekroos ja Kämppi (2000) tutkivat puolestaan organisaation rakenteen, johtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen

välisiä yhteyksiä. Tutkimustulosten mukaan organisaation rakenneosista vain ryhmätyöllä oli vaikutusta sekä yrityksen menestymiseen että henkilöstön hyvinvointiin. Hyvällä työn suunnittelulla, esimiestuella, vähäisillä työpaikan ristiriidoilla, sopivilla työn psyykkisillä vaatimuksilla sekä hyvillä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla oli vaikutusta ainakin yhteen yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Yleisesti ottaen henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen väliset yhteydet olivat heikkoja.

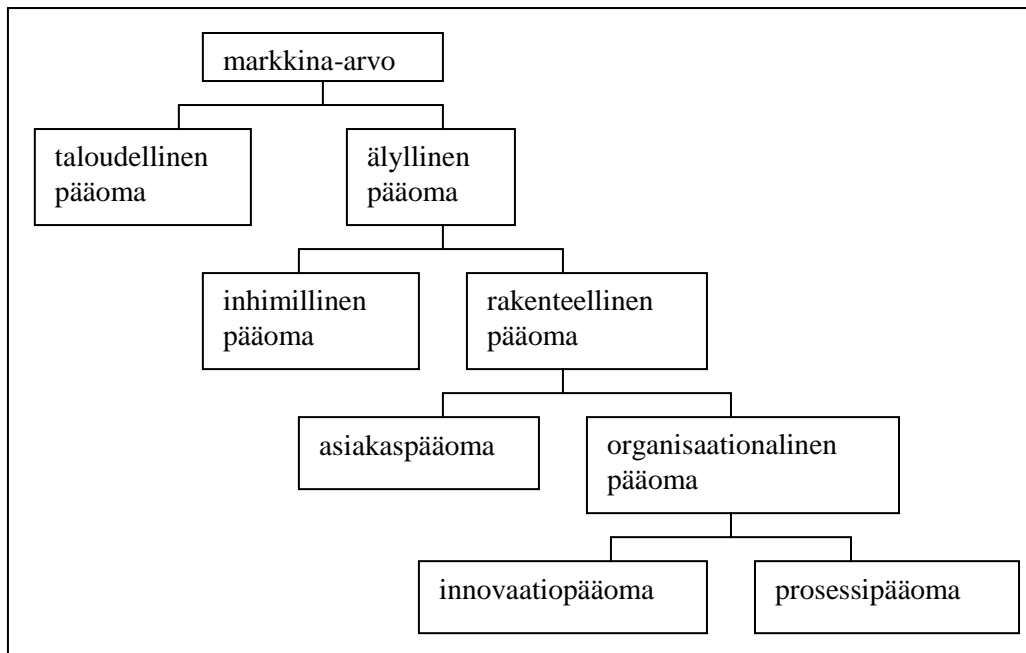
Yhtenä syynä heikkoon yhteyteen henkilöstön työtyytyväisyyden ja yrityksen menestymisen välillä on Wrightin ja Dohertyn mukaan se, että onnellisuus ajatellaan osaksi työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys nähdään samaan aikaan kuitenkin asenteena, joka kytkeytyy työntekijän arvioon työn ulottuvuuksista. Eri tutkimustulosten valossa onnellisuus vaikuttaisi olevan osa laajempaa henkistä hyvinvointia. Onnellisuus on pikemminkin yksilön tunnetila, kun taas työtyytyväisyys nousee yksilön oman työn arvioinnista. Näin ollen yksilö voi olla samaan aikaan onnellinen ja arvioida työtään negatiivisesti tai olla onneton ja arvioida työtään positiivisesti. (Wright ja Doherty 1998.)

Toisaalta heikko yhteys voi johtua siitä, että osa työtyytyväisyyttä edistävästä tekijöistä heikentää tuottavuutta ja osa tuottavuutta parantavista tekijöistä puolestaan heikentää työtyytyväisyyttä. Tekijöitä, jotka parantavat sekä työtyytyväisyyttä että tuottavuutta, on pyritty tunnistamaan mahdollisimman paljon. Työelämän laatuksiteerit yhdistävät nämä tekijät muun muassa fyysiseen työympäristöön, palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiin, henkilöstön etuihin ja oikeuksiin, työn sisältöön ja sosiaalisiin suhteisiin. (Kivimäki, Länsisalmi, Kerko, Kalliomäki-Levanto ja Lindström 1998: 164–165.)

4.2. Yrityksen markkina-arvon jaottelua

Edvinsson ja Malone ovat päätyneet esittämään, että yrityksen markkina-arvo voidaan jakaa taloudelliseen ja älylliseen pääomaan. Älyllinen pääoma rakentuu inhimillisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Inhimillisellä pääomalla Edvinsson ym. tarkoittavat yksilön tietoja, taitoja, kokemuksia ja innovatiivisuutta. Inhimilliseen pääomaan voidaan lukea myös yrityskulttuuri ja yrityksen arvot. Inhimillistä pääomaa ei voi sellaisenaan siirtää yksilöltä toiselle, eikä yksilöltä organisaatiolle. Rakenteellinen pääoma on jaettavissa

edelleen asiakaspääomaan ja organisaationaaliseen pääomaan. Organisaationaalinen pääoma puolestaan jakautuu edelleen innovaatiopääomaan ja prosessipääomaan. Edvinsson ym. tekemä pääoman jako on esitetty alla kuviossa neljä. (Edvinsson ja Malone 1997: 10–11, 13, 34–37.)



Kuvio 4. Organisaation markkina-arvon muodostuminen (Edvinsson ym. 1997: 52).

Sveiby käyttää hieman eri termistöä jakaessaan markkina-arvoa osiin. Hän jakaa markkina-arvon näkyvään pääomaan ja älylliseen pääomaan. Älyllinen pääoma jakautuu edelleen kolmeen osaan, työntekijöiden pätevyyteen sekä sisäiseen ja ulkoiseen rakenteeseen. Työntekijän pätevyys koostuu muun muassa koulutuksesta ja kokemuksesta. Ulkoinen rakenne sisältää yrityksen reaaliavirran osapuolet, toimittajat ja asiakkaat, sekä näihin liittyen muun muassa yrityksen tuotemerkit ja maineen. Sisäinen rakenne koostuu esimerkiksi organisaatorakenteesta, patenteista ja yrityskulttuurista. (Sveiby 1997: 12.)

Edvinssonin ym. ja Sveibyn tapaan myös Brooking (1996: 13–81) jakaa pääoman älylliseen pääomaan ja aineellisiin voimavaroihin. Brooking jakaa älyllisen pääoman markkina-, immateriaalioikeudellisiin, rakenteellisiin ja ihmiskeskeisiin voimavaroihin. Hänen mukaansa organisaatio omistaa muut paitsi ihmis-

keskeiset voimavarat. Merkittävin ero Brookingin ja Sveibyn älyllisen pääoman jaottelussa on Brookingin immateriaalisten voimavarojen korostus verrattuna Sveibyn jaotteluun.

Edvinssonin ym. inhimillinen pääoma, Sveibyn työntekijän pätevyys ja Brookingin ihmiskeskeinen voimavara ovat jokainen omalla tavallaan sidoksissa yrityksen markkina-arvoon. Jokaiselle määritelmälle oli ominaista, että organisaatio ei voi omistaa yksilön inhimillistä pääomaa. Tähän on herätty myös yrityksissä, minkä Boulton ym., Fulmer ym. sekä monet muut tutkijat ovat tutkimuksissaan havainneet. Henkilöstön merkitykseen yrityksen kriittisenä voimavarana on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota.

4.3. Great Place to Work -instituutin mittariston tarkastelua

Great Place to Work -instituutin kehittämä parhaat työpaikat -lista perustuu Robert Leveringin ja Milton Moskowitzin tutkimuksiin heidän kootessaan kirjaa *The 100 Best Companies to Work in America*, joka julkaistiin 1984. Levering ja Moskowitz keräsivät tutkimuksiaan varten aineistoa haastatteleamalla työntekijöitä eri toimialoilla, eri kokoisissa yrityksissä ja eri maantieteellisillä alueilla Yhdysvalloissa kolmen vuoden ajan. (Great Place to Work 2005.)

Leveringin ja Moskowitzin tutkimuksiin perustuva parhaat työpaikat -lista rakentuu 57 väitteelle, jotka on jaettu viideksi eri osa-alueeksi uskottavuuden, arvostuksen ja puolueettomuuden sekä ylpeyden ja toverihengen mukaan. Näistä kolme ensimmäistä osa-alueita on tarkoitettu mittaamaan hierarkkisia ihmissuhteita organisaatiossa, kuten työntekijän ja johdon välisiä suhteita. Kaksi viimeistä osa-alueita mittaavat puolestaan vertikaalisia ihmissuhteita eli työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä työntekijöiden suhdetta työhönsä ja työpaikkaansa. (Great Place to Work 2005.)

Leveringin ja Moskowitzin tutkimuksiin työpaikkojen luokittelusta ovat aiemmin tukeutuneet muun muassa Fulmer ym. (2003), Lau ym. (1998) ja Ballou ym. (2003). Heidän tutkimustulostensa perusteella parhaat työpaikat

-lista mittaa yritysten laatua työpaikkana siinä määrin, että sen käyttö on mielekästä myös tämän tutkielman aineistoa koottaessa.

4.4. Tutkimuksen hypoteesien määrittely

Käsitellyn teorian perusteella muodostetaan tämän tutkielman hypoteesit, joita vasten empiriaosuuden teoriaa tulkitaan. Tutkielman empiriaosuudessa hypoteeseja testataan rakennettavan lineaarisen regressiomallin ja siihen kohdistuvien analyysien avulla. Hypoteesien pohjana ovat esikuvatutkimuksen hypoteesit, jotka on muotoiltu teorian ja käytettävän aineiston perusteella tutkimukseen sopiviksi.

H₁: Yrityksillä, joissa työntekijät ovat tyytyväisempiä ja arvostavat työpaikkaansa, on korkeampi markkina-arvo verrattuna yrityksiin, joissa työntekijöiden tyytyväisyys on heikompaa ja arvostus työpaikkaa kohtaan vähäisempää.

H₂: Asennoituminen työpaikkaan heijastuu yhtiön markkina-arvoon myös pidemmällä ajanjaksolla.

H₃: Yrityksillä, jotka ovat Suomen parhaat työpaikat -listan kärjessä, on korkeampi markkinatulos kuin yrityksillä, jotka ovat listan hännillä.

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT

Tutkimusmenetelmän valinta käydään läpi alaluvussa 5.1. Menetelmään liittyviä testejä esitellään luvussa 5.1.1. ja menetelmään liittyviä rajoitteita ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja luvussa 5.1.2. Tutkimusaineisto esitellään luvussa 5.2. Aineisto perustuu Great Place to Work Institute Finlandin julkaisemaan Suomen parhaat työpaikat -listaan vuosilta 2003–2006. Yrityksiä ja niiden vertailuryhmää koskeva tilinpäätösaineisto koottiin Voitto+ -tietokannasta. Alaluvussa 5.3. estimoidaan tutkimuksessa käytettävä malli lopulliseen muotoonsa.

5.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielmassa käytetään esikuvatutkimuksen tavoin tilastollisena tutkimusmenetelmänä usean muuttujan regressioanalyysiä. Regressioanalyysissä tutkitaan yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutusta selitettävään muuttujaan. Analyysin tulokset kertovat yksittäisen selittävän muuttujan osuuden selitettävän muuttujan vaihteluun silloin, kun muiden vaikuttavien tekijöiden vaikutus selitettävään muuttujaan on otettu huomioon. Tässä tutkimuksessa selitettävänä muuttujana on markkina-arvo ensimmäisen vuosineljänneksen lopussa siitä, kun Suomen parhaat työpaikat -lista on julkaistu. Selittävinä muuttujina toimivat:

- Osakkeen kirjanpitoarvo vuoden lopussa.
 - Tulos ennen satunnaisia eriä vuoden lopussa.
 - T&K-menot vuoden lopussa.
- Sekä dummy-muuttujina:
- Lista.
 - Rankkaus.

Dummy-muuttuja on kvalitatiivinen muuttuja, joka voi saada ainoastaan arvon nolla (0) tai yksi (1). Dummy-muuttuja Lista saa arvon yksi, jos yritys on Suomen parhaat työpaikat -listalla ja arvon nolla, mikäli yritys kuuluu vertailuryhmään. Vastaavasti dummy-muuttuja Rankkaus saa arvon nolla, mikäli yritys, joka on listattu Suomen parhaat työpaikat -listalla, on listan huonoim-

man kolmanneksen joukossa ja vastaavasti, mikäli yritys on listan parhaimman kolmanneksen joukossa, saa Rankkaus arvon yksi.

Yhden muuttujan lineaarinen regressioanalyysi on yksinkertaisin regressioanalyysin muoto. Se voidaan esittää matemaattisena kaavana seuraavasti (Watsham ja Parramore 1997: 188.):

$$(4) \quad Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Y = selitettävä muuttuja

α = vakiotermi

β = regressiokerroin

X = selittävä muuttuja

ε = virhetermi

Usean muuttujan regressioanalyysi noudattaa yhden muuttujan regressioanalyysin logiikkaa, mutta mukana on useampia selittäviä muuttujia ja näihin liittyviä regressiokertoimia. Usean muuttujan regressioanalyysi voidaan täten kirjoittaa seuraavaan muotoon (Watsham ym. 1997: 202.):

$$(5) \quad Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Mikäli malliin halutaan laadullisia (kvalitatiivisia) muuttujia mukaan, onnistuu se lisäämällä dummy-muuttuja. Dummy-muuttuja voi olla joko ns. shift-dummy, jolloin se vaikuttaa vain regressiosuorien väliseen etäisyyteen tai liuku ns. slope-dummy, jolloin se vaikuttaa vertailtavan regressiosuoran kaltevuuteen. Yleensä dummy-muuttujan arvoksi halutaan yksi, mikäli selittävä muuttuja täyttää halutun ehdon ja muutoin nolla (Watsham ym. 1997: 208). Tässä tutkimuksessa käytetään shift-muotoista dummy-muuttujaa.

Kun regressioanalyysin muuttujat on määritelty ja muuttujien välinen riippuvuus todettu, malli estimoidaan. Estimoinnin avulla pyritään muodostamaan malli, joka sopii mahdollisimman hyvin olemassa olevaan arvojoukkoon. Mallin muodostus tapahtuu määrittämällä selittäville muuttujille regressiokertoimet, joilla virhetermin neliön summa minimoituu. Tämä menetelmä tunnetaan pienimmän neliösumman menetelmänä. (Watsham ym. 1997: 202.)

5.1.1. Selitysaste ja testisuureet

Regressiomallin regressiokerroin kertoo selitettävän muuttujan arvon muutoksen, kun yksi selittävä muuttuja muuttuu yhden yksikön mahdollisten muiden selittävien muuttujien pysyessä ennallaan (*ceteris paribus*). Koska todennäköisyysmallit tuottavat vain arvioita regressiokertoimista, on tärkeää testata mallien kyky kuvata todellisuutta. Tähän testaamiseen on olemassa monia hyviä testejä, joista seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen kannalta oleelliset.

Selitysaste (R^2) on yleinen testi regressiomallin arvioinnissa. R^2 -luku kertoo, kuinka paljon mallin selittävät muuttujat aiheuttavat selitettävän muuttujan vaihtelusta ja kuinka paljon virhetermillä on siihen vaikutusta. R^2 -luku lasketaan selittävien muuttujien neliösummien ja regressiomallin selittävän osan tuottamien neliösummien avulla seuraavasti (Watsham ym. 1997: 199–200.):

$$(6) \quad R^2 = SSR / SST$$

$SSR = \sum(\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$ = regressiomallin selittävän osan neliösumma

$SST = \sum(\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$ = selittävien muuttujien neliösumma

R^2 -luvulla ei voida verrata yhden muuttujan regressiomallia usean muuttujan regressiomalliin. Tällöin on käytettävä korjattua selitysastetta, joka ottaa huomioon mallin sisältämien selittävien muuttujien määrän. Normaali R^2 -luku kasvaa aina, kun malliin lisätään uusia muuttujia, vaikka selitysaste ei paranisikaan. Korjattu R^2 -luku sen sijaan kuvaa todellista tilannetta useamman muuttujan regressioanalyysissä. Korjatun R^2 -luvun ja normaalin R^2 -luvun välinen yhteys rakentuu seuraavasti: (Watsham ym. 1997: 203–204.)

$$(7) \quad \bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2)[(n-1)/(n-k)]$$

n = selittävien muuttujien lukumäärä

k = riippumattomien havaintojen määrä

Selitysasteen lisäksi regressiomallia voidaan testata myös F-testillä, t-testillä ja p-testillä. F-testi kertoo, miten hyvin regressioanalyysin muuttujilla ylipäätään voidaan selittää selitettävän muuttujan vaihtelua. F-testissä regressiomallin

selittävän osan neliösumma (SSreg) jaetaan sen vapausasteiden lukumäärällä dfreg ja vastaavasti residuaalien neliösumma (SSres) jaetaan sen vapausasteiden lukumäärällä (dfres). Näiden tulokset jaetaan keskenään seuraavasti (Watsham ym. 1997: 197–198):

$$(8) \quad F = (SSreg / dfreg) / (SSres / dfres) = MSreg / MSres$$

Testiarvo on F-jakauman mukainen, kun nollahypoteesi on voimassa. Pelkästään F-testin tuloksen perusteella ei kuitenkaan voida arvioida koko mallin toimivuutta, koska nollahypoteesi hylätään, mikäli yksikin regressiokerroin eroaa nollasta. Jotta yksittäisten kerrointen toimivuutta mallissa voitaisiin arvioida, tehdään t-testi, jossa regressiokerroin jaetaan sen keskihajonnalla seuraavasti (Watsham ym. 1997: 197–198.):

$$(9) \quad t = \beta / (SE \text{ of } \beta)$$

β = regressiokerroin

SE of β = regressiokertoimen keskihajonta

Koska t-testiä voidaan käyttää yksittäisen muuttujan tutkimiseen, se on oleellinen analysoitaessa regressiomallin selityskykyä. T -testillä voidaan myös tutkia kahden otoksen tunnuslukujen eron merkitsevyyttä. Mikäli nollahypoteesi on voimassa, t-testin tulos noudattaa Studentin t-jakaumaa. (Watsham ym. 1997: 177–178.)

Testattava p-arvo kertoo todennäköisyyden, että saadaan arvo, joka poikkeaa standardituloksesta, mikäli nollahypoteesi on tosi. Mikäli p-arvo on suurempi kuin testissä käytetty merkitsevyystaso α ($\alpha = 0,05$ = melkein merkitsevä, $\alpha = 0,01$ = merkitsevä, $\alpha = 0,001$ = erittäin merkitsevä), nollahypoteesi hyväksytään. Mikäli p-arvo on testin merkitsevyystasoa pienempi, se hylätään. (Watsham ym. 1997: 177–178.)

5.1.2. Regressioanalyysin rajoitteet

Jotta lineaarista regressioanalyysia voitaisiin käyttää, on selittävien ja selitettävän muuttujan välillä oltava lineaarinen eli suora yhteys. Mikäli tällaista yhteyttä ei ole, näkyy se analyysin tuloksissa tilastollisesti merkitsevän yhteyden puuttumisena. Mikäli lineaarisuutta ei esiinny, voi muuttujien välillä vallita kuitenkin jokin muu yhteys, joka saadaan esiin tekemällä logaritmi- tai neliöjuurimuunnos taikka x :nnen asteen yhtälö. (Kennedy 2001: 42–46.)

Lineaarinen regressiomalli sisältää viisi oletusta liittyen tapaan, jolla tietoja tuotetaan. Näitä oletuksia muuttamalla luodaan erilaisia ennustetilanteita, joista monissa pienimmän neliösumman menetelmä ei enää ole suotuisin menetelmä. Suurin osa ekonometriaan liittyvistä ongelmista syntyy rikottaessa näitä seuraavana lueteltuja viittä oletusta (Kennedy 2001: 42–46.):

1. Lineaarisuusoletus. Lineaarisen regressiomallin selitettävän muuttujan tulee saada lineaarisia arvoja. Mikäli lineaarisuusoletus rikkoutuu, taustalla voivat olla väärät regressiokertoimet, jotka aiheutuvat relevanttien selittävien muuttujien pois jättämisestä tai epärelevanttien selittävien muuttujien mukana olosta. Taustalla voi myös olla selitettävän ja selittävien muuttujien ei-lineaarinen yhteys tai arvojen muuttuminen aineiston keräämisen aikana.
2. Virhetermien odotusarvo on nolla (0) eli jakauman keskiarvo, josta virhetermi lasketaan, on nolla. Tämän oletuksen rikkoutuminen johtaa harhaisen vakiotermin ongelmaan.
3. Kaikilla virhetermeillä on sama varianssi eivätkä ne korreloi keskenään. Oletuksen rikkoutuessa syntyvät heteroskedastisuus- ja autokorrelaatio-ongelmat, jotka aiheuttavat mallin tehottomuutta.
4. Selittävän muuttujan havainnot pysyvät muuttumattomina toistetuissa malleissa. Oletuksen rikkoutuessa on joko tapahtunut virhe mitattaessa selittävää muuttujaa, syntyy autoregressiota, joka aiheutuu selitettävän muuttujan käyttämisestä itsenäisenä selittäväksi muuttujana tai samanaikaisen yhtälön arviointi eli tilanne, jossa selittävät muuttujat määrittyvät monen eri muuttujan yhtäaikaista muuttumisesta.
5. Viimeinen oletus on, että havaintojen lukumäärä on suurempi kuin selittävien muuttujien lukumäärä ja että selittävien muuttujien välillä ei ole

lineaarista yhteyttä. Oletuksen rikkoutuessa syntyy multikollineaarisuusongelma.

Lineaarisuusongelma liittyy osittain mallin spesifointiin ja sitä kautta se on helppo havaita. Mikäli selittävien muuttujien joukossa on muuttujia, joita ei voida teoreettisen tarkastelun tuloksena perustella mallissa, ne ovat epärelevantteja ja tulisi poistaa. Ei-lineaarisuus on helpointa huomata havainnoista tehtävästä graafista. Ei-lineaariset havainnot voi olla mahdollista muuttaa lineaarisiksi erilaisilla muuttujille tehtävillä muunnoksilla, kuten neliöjuurimuunnoksella. Havaintoarvojen muuttuminen voi olla kyseessä, kun tarkastellaan esimerkiksi tuotteen hinnan muutosta bruttohinnalla kahdessa eri valtiossa, joista toinen nostaa veroa ja lisää tukea, mikä ei vaikuta bruttohintaan vaan hinnan rakenteeseen. Tätä vaikutusta voi pyrkiä estämään tarkemmalla muuttujien valinnalla. (Kennedy 2001: 94–108.)

Virhetermien odotusarvon oletuksen rikkoutuminen voidaan havaita systemaattisena positiivisena tai negatiivisena mittausvirheenä laskettaessa selitettävän muuttujan arvoa. Tämä virhe voidaan ratkaista siirtämällä mittausvirheen keskiarvo virhetermiin. (Kennedy 2001: 112–115.)

Heteroskedastisuus ilmenee regressiomallin virhetermien hajonnan suurena ja systemaattisena vaihteluna mallin muiden muuttujien arvojen muuttuessa. Heteroskedastisuus ei kuitenkaan vaikuta regressiokertoimeen. Heteroskedastisuuden ilmetessä mallin estimaattorien ja testien tarkkuus heikkenee ja tulokset ovat epäluotettavia. Heteroskedastisuus on havaittavissa sekä silmämääräisesti aineistosta tehtävästä diagrammista että Goldfeld-Quandt, Breusch-Paganin tai Whiten testillä. Heteroskedastisuusongelmaa pyritään välttämään tekemällä tarvittaessa muuttujille logaritmi-, neliö- tai kuutiojuurimuunnos. (Heij, de Boer, Franses, Kloek & van Dijk 2004: 320–353; Watsham ym. 1997: 205–206.)

Ensimmäisen asteen autokorrelaation (virhetermien korreloituminen keskenään) havaitseminen onnistuu helpoiten Durbin-Watsonin testillä. Yleisesti ottaen Durbin-Watsonin testissä arvo kaksi merkitsee sitä, että autokorrelaatiota ei esiinny. Arvot nollan ja kahden välillä ovat merkki positiivisesta ja arvot kahdesta neljään negatiivisesta autokorrelaatiosta. Korrelaation merkitsevyys riippuu sekä selittävien muuttujien että havaintojen määrästä. Tarkat raja-arvot

korrelaation määrittämiseksi tutkimuksessa on koottu liitteeseen seitsemän. Autokorrelaatio voidaan korjata suhteellisen helposti käyttämällä esimerkiksi Cochrane-Orcuttin iteratiivista proseduuria. (Kennedy 2001:121–126; Maddala 2003: 227–265.)

Selittävän muuttujan havaintojen muuttumattomuus tulee esiin tilanteissa, joissa selitettävä muuttuja toimii samanaikaisesti selittävänä muuttujana. Näissä tilanteissa on yksinkertaisinta rakentaa malli siten, että selitettävä muuttuja ei joudu selittävän muuttujan asemaan. (Kennedy 2001: 157–168.)

Multikollinearisuuden voi havaita korrelaatiomatriisista tai VIF-arvon avulla (Variance-Inflation Factor). Multikollinearisuus ei ole ongelma, mikäli mallin R^2 -luku ylittää jokaisen yksittäisen muuttujan R^2 -luvun tai mikäli t -arvo on kaikilla muuttujilla yli 2. Mikäli kumpikaan ehdoista ei täyty, voi multikollinearisuutta pyrkiä ratkaisemaan joko hankkimalla lisää aineistoa tai muuttujia muokaten tai poistaen. (Kennedy 2001: 187–189; Maddala 2003: 267–291; Watsham ym. 1997: 207–208.)

Jotta malli ei johtaisi virheellisiin johtopäätöksiin, on malli syytä spesifioida oikein. Väärä spesifiointi vaikuttaa mallin estimointiin, testaukseen ja ennustamiskykyyn. Tämän tutkielman regressiomallin oikeaan spesifiointiin pyritään muodostamalla malli esikuvatutkimuksen (Ballou ym. 2003) perusteella. Tällöin saadut tutkimustulokset olisi tehty mahdollisimman identtisesti esikuvatutkimuksen keinoilla ja niitä voisi myös verrata keskenään. (Kennedy 2001: 73–83; Maddala 2003: 6–9.)

Usein havaintoaineisto saattaa sisältää yksittäisiä havaintoja, jotka poikkeavat merkittävästi muista havainnoista ja vaikuttavat täten tuloksiin. Tällaisia havaintoja kutsutaan outlier-tapauksiksi. Mikäli tällaisia havaintoja esiintyy, ne useimmiten poistetaan vääristä aineistoa. Helpoin tapa outlier-tapausten havaitsemiseen on graafinen tarkastelu. (Heij ym. 2004: 378–385.)

5.2. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto, joka käsittää kaikkiaan 71 eri yritystä, on koottu vuosien 2003-2006 Suomen parhaat työpaikat -listoista. Yritysten osanottoaktiivisuus

näkyä taulukosta yksi, josta voidaan havaita, että yhden kerran osallistujia on ollut 61 kappaletta, kahtena vuonna on osallistunut kahdeksan yritystä ja kolmena vuonna kaksi yritystä on ottanut osaa listaukseen. Yksikään yritys ei ole ollut mukana kaikissa listoissa.

Taulukko 1. Yritysten osanottoaktiivisuus.

osanottovuosia	1	2	3	4
yrityksiä	61	8	2	0

Koska tutkimuksessa on tarkoitus tutkia eri muuttujien vaikutusta pörssiin, on listalta poistettava muut kuin pörssiyritykset. Pörssiyrityksien osalta ongelmaksi muodostuvat tilanteet, joissa yrityksen Suomen osasto on osallistunut listaukseen, mutta yritys itsessään on kansainvälinen. Tällaisissa tapauksissa muualla kuin Pohjoismaiden pörssissä toimivien yritysten tytäryhtiöt on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Näiden rajausten jälkeen tutkittavien yritysten määrä on kymmenen. Kymmenestä tutkittavasta yrityksestä vielä yksi rajataan pois, koska siitä ei ole vuoden 2006 tilinpäätösaineistoa saatavilla. Aineistoksi saadaan näin Suomen parhaat työpaikat -listauksesta yhdeksän Pohjoismaiden pörssissä noteerattua yritystä.

Saatu tutkimusaineisto sisältää oletuksen, että mikäli pörssiyrityksestä vain osa on osallistunut Great Place to Work -instituutin listaukseen, listaus pätee koko pörssiyrityksessä, koska henkilöstökäytäntöjen oletetaan olevan samat koko yrityksen sisällä. Jotta havaintoaineistoa voitaisiin kasvattaa, käsitellään jokaista valitun yhdeksän yrityksen listalle pääsyä omana havaintonaan ja havaintojen määräksi saadaan täten 11 kappaletta.

Tutkimusaineistolle etsityn vertailuaineiston tuli täyttää seuraavat ehdot: Vertailuyrityksen tuli toimia samalla toimialalla ja sen tuloksen ennen veroja tuli olla mahdollisimman lähellä listalla olleen yrityksen tulosta ennen veroja. Lisäksi vertailuyrityksen tuli olla noteerattu Pohjoismaiden pörssissä joko suoraan tai konsernirakenteen kautta. Tutkimuksessa tarvittava tilinpäätösaineisto on koottu Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -ohjelmasta. Lisäksi

aineistoa on täydennetty tutkimus- ja tuotekehitysmenojen (t&k-menot) ja yritysten osakkeiden osalta yritysten tilinpäätöskertomuksista.

5.3. Mallin estimointi

Tässä luvussa on tarkoitus testata ja esitellä regressioanalyysissä käytettävät regressiomallit, jotka perustuvat tutkielman esikuvatutkimuksen malleihin. Regressiomallissa käytettävät muuttujat on esitelty taulukossa kaksi. Taulukossa mainittu markkina-arvo (Market100) on selitettävä muuttuja ja muut ovat selittäviä muuttujia.

Taulukko 2. Testattavan mallin muuttujat selityksineen.

Bookvalue	Osakepääoma, osakkeen kirjanpitoarvo * osakkeiden määrä
Earnings	Tulos ennen satunnaisia eriä
Research	Tutkimus- ja tuotekehitysmenot
List	Listaus; Parhaat työpaikat listalla =1, muuten =0
Market100	Osakkeen markkina-arvo listausvuoden 31.3. * osakkeiden määrä
Rank	Paremmuus; Suomen parhaat työpaikat -listan parhaassa kolmanneksessa =1 ja huonoimmassa =0

Listattujen ja listaamattomien yritysten väliset taloudelliset voimasuhteet on kuvattu taulukossa kolme, jossa kerrotaan regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit. Listattujen yritysten arvot ovat lähes kaikilla mittareilla mitattuna parempia kuin vertailuyritysten arvot.

Taulukko 3. Listaus-yhtälön regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit.

Yhteenveto muuttujista							
List		Bookvalue	Earnings	Sales	Assets	Research	Market100
0	N	11	11	11	11	11	11
	Keskiarvo	46 483,95	66 214,89	244 738,71	2 188 631,75	846,00	145 357 386,83
	Mediaani	6 814,00	8 484,00	37 348,00	54 795,00	0,00	724 917,00
	Keskiarvon keskivirhe	27 520,21	44 573,12	141 089,21	1 592 153,70	603,39	107 991 476,00
1	N	11	11	11	11	11	11
	Keskiarvo	81 069,13	92 981,75	507 659,13	2 327 002,85	3 509,64	663 480 026,88
	Mediaani	1 440,00	8 808,00	53 421,00	48 396,00	0,00	96 447 441,35
	Keskiarvon keskivirhe	44 470,98	66 204,55	375 222,99	1 493 243,53	1 862,90	338 492 206,09
Yhteensä	N	22	22	22	22	22	22
	Keskiarvo	63 776,54	79 598,32	376 198,92	2 257 817,30	2 177,82	404 418 706,86
	Mediaani	3 591,05	8 646,00	45 384,50	53 422,00	0,00	21 087 073,50
	Keskiarvon keskivirhe	25 796,07	39 053,17	197 697,95	1 065 217,06	998,72	182 353 454,52

Yritysten t&k-menojen määrä on otettu huomioon, mikäli se on ilmoitettu listattavan yrityksen tasolla, mutta konsernitason t&k-menoja ei ole jaettu tytäryritykselle, ellei niiden todellisesta allokoitumisesta juuri kyseiselle tytäryritykselle ole ollut varmuutta. T&k-menot löytyivät vain kolmen listatun yrityksen tiedoista, mikä osaltaan heikentää tutkimustuloksia. Listattujen yritysten parhaan ja huonoimman kolmanneksen regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit on lueteltu taulukossa neljä.

Taulukko 4. Rankkaus-yhtälön regressiomuuttujien keskiarvot ja mediaanit.

Yhteenveto muuttujista							
Rank		Bookvalue	Earnings	Sales	Assets	Research	Market100
0	N	4	4	4	4	4	4
	Keskiarvo	169 962,50	222 076,00	1 181 283,00	3 589 987,25	2 298,50	1 466 176 841,09
	Mediaani	118 920,00	74 807,00	245 692,00	369 198,00	0,00	1 391 165 114,18
	Keskiarvon keskivirhe	106 341,44	175 562,98	1 018 901,57	3 345 328,54	2 298,50	822 881 202,80
1	N	4	4	4	4	4	4
	Keskiarvo	541,75	13 044,45	88 928,95	42 449,88	3 603,00	117 650 034,18
	Mediaani	260,00	14 255,40	95 074,40	38 974,25	0,00	112 375,00
	Keskiarvon keskivirhe	343,47	5 159,84	33 896,59	17 967,23	3 603,00	117 557 965,16
Yhteensä	N	8	8	8	8	8	8
	Keskiarvo	85 252,13	117 560,23	635 105,98	1 816 218,56	2 950,75	791 913 437,63
	Mediaani	930,00	14 255,40	95 074,40	44 662,50	0,00	48 286 145,68
	Keskiarvon keskivirhe	58 723,05	90 393,60	515 096,86	1 687 499,17	1 993,65	461 528 696,04

Tarkasteltaessa listattuja ja listaamattomia yrityksiä, muuttujien välisten korrelaatiokertoimien arvot löytyvät liitteestä yksi. Selittävien muuttujien [Earnings] ja [Bookvalue] väliltä löytyi merkittävää korrelaatiota, joka aiheuttaa multikollineaarisuusongelman. Tarkasteltaessa aineistoa huomattiin kahden havainnon poistamisella olevan merkittävää vaikutusta korrelaatiokertoimien arvoon. Arvojen hajautuneisuuden vuoksi tehtiin muuttujille [Bookvalue], [Earnings] ja [Market100] kuutiojuurimuunnokset [Bookvalue03], [Earnings03] ja [Market10003]. Uudet selittävien muuttujien väliset korrelaatiokertoimet on esitelty taulukossa viisi.

Taulukko 5. Lista-yhtälön muuttujien väliset korrelaatiokertoimet.

Korrelaatiot Muuttuja					
		Research	Bookvalue03	Earnings03	List
Research	Pearsonin Korrelaatio	1	0,01	-0,14	0,33
	Merkitsevyys (2-suuntainen)		0,96	0,58	0,18
	N	18	18	18	18
Bookvalue03	Pearsonin Korrelaatio	0,01	1	0,45	-0,07
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,96		0,06	0,78
	N	18	18	18	18
Earnings03	Pearsonin Korrelaatio	-0,14	0,45	1	0,09
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,58	0,06		0,73
	N	18	18	18	18
List	Pearsonin Korrelaatio	0,33	-0,07	0,09	1
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,18	0,78	0,73	
	N	18	18	18	18

Selittävien muuttujien tarkastelu listattujen yritysten muodostaman ryhmän sisällä tehtävää vertailua varten tehtiin alkuperäisillä [Rank] ja [Research] muuttujilla sekä listattujen ja listaamattomien yritysten tarkastelussa käytettävien korrelaatiokertoimien tarkastelussa muodostetuilla [Bookvalue03] ja [Earnings03] muuttujilla, koska näiden alkuperäisillä versioilla korrelaatiota esiintyi myös Rank-muuttujan yhteydessä (liite kaksi). Havaintoaineiston kasvattamiseksi päädyttiin alkuperäistä vertailuasetelmaa muuttamaan jakamalla listalla olevat yritykset vain kahteen eikä kolmeen ryhmään, kuten esikuvatutkimuksessa oli tehty. Tällöin aineisto kasvaa kahdella havainnolla ja Durbin-Watsonin testin tulosta voidaan verrata taulukoituihin raja-arvoihin. [Rank] muuttujaa käyttävän yhtälön selittävien muuttujien korrelaatiokertoimet on esitelty taulukossa kuusi.

Taulukko 6. Rankkaus-yhtälön muuttujien väliset korrelaatiokertoimet.

Korrelaatiot					
Muuttuja		Research	Rank	Bookvalue03	Earnings03
Research	Pearsonin Korrelaatio	1	0,14	0,04	-0,10
	Merkitsevyys (2-suuntainen)		0,72	0,92	0,80
	N	9	9	9	9
Rank	Pearsonin Korrelaatio	0,14	1	-0,40	-0,19
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,72		0,28	0,63
	N	9	9	9	9
Bookvalue03	Pearsonin Korrelaatio	0,04	-0,40	1	0,55
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,92	0,28		0,12
	N	9	9	9	9
Earnings03	Pearsonin Korrelaatio	-0,10	-0,19	0,55	1
	Merkitsevyys (2-suuntainen)	0,80	0,63	0,12	
	N	9	9	9	9

Listattujen yritysten väliseen tarkasteluun käytettävien selittävien muuttujien väliltä ei Pearsonin korrelaatiomatriisiin mukaan ole havaittavissa tilastollisesti merkittävää korrelaatiota, joten muuttujille [Bookvalue] ja [Earnings] tehty kuutiojuurimuunnos ja kahden korrelaatiota merkittävästi aiheuttaneen havainnon poisto aineistosta poistivat havaitun multikollinearisuuden. Nyt regressioanalyysin mallit voidaan kirjoittaa lopulliseen muotoonsa, ensin vertailuryhmää varten Listaus-yhtälö (1) ja seuraavaksi sisäistä vertailua varten Rankkaus-yhtälö (2):

$$(10) \quad \text{Market10003}_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 \text{List}_{i,t} + \beta_2 \text{Bookvalue03}_{i,t} + \beta_3 \text{Earnings03}_{i,t} + \beta_4 \text{Research}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$(11) \quad \text{Market10003}_{i,t} = \alpha_{i,t} + \beta_1 \text{Rank}_{i,t} + \beta_2 \text{Bookvalue03}_{i,t} + \beta_3 \text{Earnings03}_{i,t} + \beta_4 \text{Research}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Regressiomallien tarkastelun lisäksi vertaillaan myös tutkittavien yritysten markkina-arvon kehitystä listausta seuraavien kahden vuoden ajalta. Jos tutkimustulokset osoittavat, että tyytyväisyydellä työpaikkaan on vaikutusta yrityksen markkina-arvoon, tulisi sen näkyä myös pidemmällä aikajaksolla yrityksen markkina-arvossa siten, että listattujen yritysten markkina-arvo on korkeampi kuin yritysten, jotka eivät listalla ole ja vastaavasti paremmin listalla sijoittuneiden yritysten markkina-arvon tulisi olla korkeampi kuin heikommin listalle sijoittuneiden yritysten markkina-arvo. Jotta vuoden 2006 listatut yritykset

saadaan vertailuun mukaan, niiden osalta verrataan vain markkina-arvon kehitystä maaliskuun 2007 loppuun.

Mahdollisen kausaalisuhteen selvittämiseksi tarkastellaan myös markkina-arvoja ennen yrityksen listaamista Suomen parhaat työpaikat -listalle. Mikäli yrityksillä, jotka ovat päätyneet listalle, on ollut parempi tulos kuin vertailuyrityksillä, ne ovat voineet investoida enemmän työntekijöiden viihtyvyyteen, mikä puolestaan näkyy listauksessa tai sitten investoinnit työntekijöiden viihtyvyyteen ovat vaikuttaneet yritysten tulokseen.

Jotta minimoitaisiin yrityksen pyrkimykset vaikuttaa oman henkilöstönsä viihtyvyyteen juuri ennen listausta, ei markkina-arvoja tarkastella listausta edeltäneiltä kahdelta vuodelta vaan verrataan kolmannen ja neljännen listausta edeltäneen vuoden arvoja. Historiallisten markkina-arvojen vertailua vaikeuttaa se, että osa listalla olevista tai niiden vertailuyrityksistä on niin nuoria pörssiyrityksiä, että täysin esikuvatutkimuksen mukaista markkina-arvojen vertailua ei ole mahdollista tehdä. Markkina-arvoja verrataan siltä osin kuin niitä on käytettävissä edellä esitetyn rajauksen mukaisesti.

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineiston tilastollisesta testaamisesta saadut tulokset. Tilastollisena testimenetelmänä käytetyn usean muuttujan regressioanalyysin avulla pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana on selvittää edellisessä luvussa kerrottujen mallien avulla, onko yrityksillä, joilla on korkeampi arvostus työpaikkana, korkeampi markkina-arvo kuin samantasoisilla yrityksillä, joilla on alempi arvostus työpaikkana. Regressioanalyysi tehdään käyttäen SPSS 13.0 for Windows -tilasto-ohjelmaa.

Regressioanalyysin lopulliset tulokset selviävät luvussa esitellyistä taulukoista ja mahdolliset ensimmäiset havainnot liitteistä, joihin tekstissä viitataan. Liitteessä neljä kerrotaan regressioanalyysin tulokset tarkasteltaessa listattuja yrityksiä niiden vertailuyrityksiin. Yhteenvetotiedoista kiinnostavin on mallin korjattu selitysaste (Adjusted R^2) joka kertoo kuinka hyvin malli pystyy selittämään markkina-arvon muutosta. Tuloksen perusteella (0,497) voidaan sanoa, että mallin selitysaste on tyydyttävä. Durbin-Watsonin testisuure on 1,640, josta liitteenä olevan taulukoinnin (liite kolme) raja-arvojen perusteella voidaan päätellä, että malli ei ole merkittävästi autokorreloitunut. F-testin tulos (5,198) on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,010$) ja tukee mallin kykyä selittää markkina-arvon vaihtelua. Kerroinmatriisista (liite neljä, coefficients) saadaan mallin muuttujien regressiokertoimet sarakkeesta B ja niiden t-testisuureet. P-arvo sarakkeessa Sig. kuvaa havaittua merkitsevyystasoa. Mikäli p-arvo on alle viisi prosenttia ($<0,05$), voidaan muuttujalla tulkita olevan tilastollisesti merkittävä vaikutus mallin selittäjänä. Matriisin merkitsevyystasojen perusteella voidaan todeta, että vain kirjanpitoarvolla [Bookvalue03] on tutkielmassa käytetyn merkitsevyystason mukaisesti merkitsevyyttä tilastollisena selittäjänä. Sen sijaan [List] muuttujan selitysarvo on vähäinen ($p=0,302$) Taulukosta voidaan havaita myös VIF-arvot, jotka eivät ylitä kymmentä ja tukevat näin aiempia havaintoja siitä että mallissa ei esiinny multikollinearisuutta.

Liitteessä viisi on kerrottu regressioanalyysin tulokset verrattaessa listattujen yritysten paremmin sijoittuneiden ryhmää listan huonommin sijoittuneiden ryhmään. Liitteen ensimmäisestä taulukosta (Model Summary) voidaan havaita sekä korkea korjattu selitysaste (0,897) että Durbin-Watsonin luku, joka on 1,428. Autokorrelaation poistamiseksi tehtiin Cochran-Orcuttin iteratiivinen proseduur (liite kuusi), joka ei kuitenkaan muuttanut tilannetta olennaisesti.

Durbin-Watsonin testin kriittisten arvojen taulukon (liite kolme) mukaan raja-arvon tulisi olla 2,433 jotta voitaisiin varmuudella sanoa, että autokorrelaatiota ei esiinny. Koska mitattu arvo jäi proseduurinkin jälkeen raja-arvon alle, ei testin tulosta voida pitää sitovana eli se ei kumoa muttei myöskään tue autokorrelaation olemassa oloa (Maddala 2003: 229).

Rank-mallin varianssianalyysiä (liite viisi, ANOVA-taulukko) tarkasteltaessa havaitaan, että F-testin tulos (18,442) on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,008$). Kerroinmatriisista (coefficients) liitteessä viisi voidaan havaita, että [Rank] muuttujalla ei ole [Market10003] muuttujan selittäjänä tilastollista merkitsevyyttä ($p=0,821$) tutkimuksessa asetettujen rajojen mukaan.

Esikuvatutkimuksen mukaiset markkina-arvojen kehityksen seurannat tuottivat myös nollahypoteesia tukevaa tietoa. Listattujen ja listaamattomien yritysten markkina-arvojen vaihtelun keskiarvot listausta edeltävien kolmannen ja neljännen vuoden sekä listausta seuraavien kahden vuoden ajalta siltä osin, kuin markkina-arvoja oli saatavilla, eivät tukeneet oletuksia. Vaikka listattujen yritysten markkina-arvo kasvoi ennen listausta nopeammin kuin listaamattomien yritysten markkina-arvo (kts. tarkemmin liite seitsemän), muuttui tilanne päinvastaiseksi tarkasteltaessa listausta seuraavien vuosien markkina-arvon kehitystä (kts. tarkemmin liite kahdeksan). Havainnot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä, sillä markkina-arvoa eteenpäin tarkasteltaessa tulosten tilastollinen merkitsevyys oli vain 0,132 ja kausaalisuhdetta tarkasteltaessa 0,752.

Listattujen yritysten paremmin sijoittuneiden ryhmään kuuluvien yritysten ja huonommin sijoittuneiden ryhmään kuuluvien yritysten väliltä löytyi eroavuutta markkina-arvojen kehityksessä (liite yhdeksän). Paremmin Suomen parhaat työpaikat -listalla sijoittuneiden yritysten markkina-arvo on kasvanut listauksen jälkeen enemmän kuin huonommin sijoittuneiden yritysten markkina-arvo. T-testin tulos markkina-arvojen kehityksen keskiarvoille ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0,445$).

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin voidaan havaita, että myös aiemmat tutkimukset, joissa on yritetty selittää työntekijän asenteiden vaikutusta yrityksen tuloksenteekokykyyn, ovat jääneet empiirisiltä tuloksiltaan usein heikoiksi. Lev (2001) toteaaakin, että systemaattinen empiirinen tutkimus

henkilöstöressurssien arvioinnin ja mittaamisen alueella on puutteellista. Kuitenkin Lau ym. (1998) huomasivat, että yritykset, jotka oli arvioitu hyväiksi työpaikoiksi Leveringin ym. (1993) mukaan, kohtasivat parempaa myynnin kasvua, taseiden kasvamista ja tuloksen paranemista kuin niiden vertailuyritykset. Vastaavasti Delery ym. (1996) havaitsivat, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation suorituskyvyn välillä oli yhteys. Fulmer ym. (2003) havaitsivat paremman suorituskyvyn yrityksillä, jotka olivat listattuna hyväiksi työpaikoiksi kuin vertailuryhmän yrityksillä. Lau ym. (1998) ja Fulmer ym. (2003) käyttävät testeissään kuitenkin vain yhden muuttujan testejä, joiden tulkinta jää rajoitetuksi. Deleryn ym. (1996) tutkimus puolestaan rajoittuu vain yhteen toimialaan, eivätkä hekään tutki muita muuttujia kuin henkilöstöjohtamista.

Balloun ym. (2003) tutkimuksessa List-muuttuja oli tilastollisesti merkitsevä, ($<0,05$), kun vastaava muuttuja tässä tutkimuksessa ei yltänyt tilastollisesti merkitseväksi ($p=0,302$). Tämän tutkimuksen [Rank] muuttuja ei myöskään yltänyt tilastollisesti merkitseväksi muuttujaksi ($p=0,821$) verrattuna Balloun ym. (2003) tutkimukseen, jossa vastaava Rank-muuttuja ylsi tilastollisesti merkitseväksi ($p=0,0655$) 10% merkitsevyystasolla.

Verrattaessa listausta seuraavien vuosien osalta listattujen yritysten ja niiden vertailuyritysten markkina-arvojen kehitystä, ei listattujen yritysten markkina-arvon kehitys ollut parempaa kuin niiden vertailuyritysten markkina-arvon kehitys. Ballou ym. (2003) puolestaan löysivät tällaisen eron yritysten väliltä. Verrattaessa listattujen yritysten paremmin ja huonommin sijoittuneita yrityksiä tutkimustulosten keskiarvojen perusteella, paremmin sijoittuneiden yritysten markkina-arvo kehittyi paremmin listauksen jälkeen, mutta t-testin tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, vaikka antoivatkin heikkoa tukea havainnolle ($p=0,132$). Esikuvatutkimuksen vastaavat tulokset jäivät myös tilastollista merkitsevyyttä vaille.

Tutkittaessa markkina-arvojen kehitystä listausta edeltävien kolmannen ja neljännen vuoden ajalta havaitaan, että listattujen yritysten markkina-arvo kehittyy paremmin kuin listaamattomien yritysten markkina-arvo. Ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä, joten tulos on saman suuntainen esikuvatutkimuksen tuloksen kanssa. Esikuvatutkimuksessa ei havaittu tilastollisesti merkitsevää eroa listattujen ja listaamattomien yritysten markkina-arvon kehityksessä ennen listausta.

7. LOPPUPÄÄTELMÄT

Tutkielman tarkoituksena oli hakea vastausta kysymykseen, onko yrityksillä, joilla on korkeampi arvostus työpaikkana, korkeampi markkina-arvo kuin samantasoisilla yrityksillä, joilla on alempi arvostus työpaikkana. Samalla haluttiin myös tutkia, kuinka hyvin suomalaisesta tutkimusaineistosta saadut havainnot vastaavat esikuvatutkimuksen havaintoja.

Tutkielman teoriaosuudessa tuotiin esille eri näkemyksiä tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön kokemukseen työtyytyväisyydestä ja sitä kautta yrityksen markkina-arvoon. Teoreettisessa tarkastelussa löydettiin yhteys yksilön työtyytyväisyyden ja yrityksen markkina-arvon välillä. Yksilön työtyytyväisyyden havaittiin vaikuttavan hänen suorituskykynsä ja tätä kautta organisaation käytettävissä olevaan älylliseen pääomaan, joka on osa organisaation immateriaalista pääomaa. Organisaation immateriaalinen pääoma yhdessä materiaallisen pääoman kanssa muodostavat yhdessä niihin kohdistuvien odotusten kanssa yrityksen markkina-arvon.

Empiriaosuudessa rakennettiin malli, jonka avulla pyrittiin tutkimaan, voidaan-ko teoriaosuudessa havaittua yhteyttä löytää tutkimusaineistosta. Mallien korjattu selitysaste oli hyvä, mutta sillä, onko yritys Suomen parhaat työpaikat -listalla tai miten yritys siinä sijoittuu, ei havaittu heijastusta markkina-arvoon. Myöskään vertailtaessa listattujen ja listaamattomien yritysten sekä listalla eri tavoin sijoittuneiden yritysten välisiä eroja markkina-arvon kehityksessä, tilastollisesti merkitsevää eroa ei havaittu. Ero listattujen ja listaamattomien yritysten välisessä markkina-arvon kehityksessä listauksen jälkeen ($p=0,132$) oli tilastollisesti merkitsevää vasta 15% merkitsevyystasolla.

Empiirisen tarkastelun perusteella ei voitu vahvistaa teoriaosuudessa löydettyä kausaalisuhdetta työtyytyväisyyden ja markkina-arvon välillä. Muodostetut hypoteesit eivät saaneet riittävästi tukea lineaaristen regressiomallien tilastollisesta analyysistä. Vaikka malli kokonaisuudessaan oli tilastollisesti merkitsevä selittäjä markkina-arvolle, [List] ja [Rank] muuttujilla tehdyt jaottelut eivät olleet tilastollisesti merkittäviä.

Tutkielman teoreettisen osuuden perusteella ja verrattaessa sitä esikuvatutkimuksen tuloksiin voidaan todeta, että teoreettisesti on havaittavissa, että

työntekijän työtyytyväisyys vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon. Empiriaosuudessa listattuja yrityksiä toisiinsa ja vastaaviin listaamattomiin yrityksiin verrattaessa havaitaan, että esikuvatutkimuksen yhdysvaltalaisesta aineistosta löytyy kausaalisuhte, mutta tämän tutkimuksen suomalaisesta aineistosta kausaalisuhdetta ei löydy.

Tutkimuksen aineistoon liittyvät oletukset ja rajoitukset vaikuttavat omalta osaltaan tulokseen. Parhaat työpaikat -listan edustavuuteen työtyytyväisyysmittarina vaikuttaa varmasti osaltaan se, että se vaatii yritykseltä halua osallistua. Kaikki yritykset eivät välttämättä käy listalle pääsemiseksi vaadittavaa arviointiprosessia kokonaan läpi, vaikka niillä olisikin hyvä työtyytyväisyys työpaikalla ja mahdollisuudet menestyä vertailussa. Tällä on vaikutusta tutkimuksen alussa esitettyyn oletukseen, jonka mukaan yrityksissä, jotka on mainittu Suomen parhaat työpaikat -listalla, on korkea työtyytyväisyys henkilöstön keskuudessa ja että se on parempi kuin yrityksillä, jotka eivät listalla ole. Myös aineiston suppeus analyysissä heikentää tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa siten, että selitettävänä muuttujana olisi yrityksen tulos markkina-arvon sijaan. Tällöin tarkasteltava havaintoaineisto voisi käsittää myös muut kuin pörssiyritykset ja tehdyt havainnot olisivat yhteiskunnallisesti kattavampia. Toisaalta laajempi tarkastelu Pohjoismaiden tai Euroopan pörssiyritysten tasolla antaisi aineiston monimuotoisuuden vuoksi empiiriselle tarkastelulle painoarvoa, joka tukiessaan teoriaa olisi merkittävä osoitus työtyytyväisyyden ja markkina-arvon välisestä yhteydestä kansainvälisesti.

LÄHTEET

- Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1979). *Task Design and Employee Motivation*. Glenview, Illinois, USA: Scott, Foresman and Company. 151s. ISBN: 067315146-8.
- Appelbaum, S. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision* 35: 6, 452–463.
- Arnolds, C.A. & Boshoff C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management* 13:4, 697–719.
- Ballou, B., Godwin, N. H. & Shortridge, R. T. (2003). Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality. *Accounting Horizons* 17: 4, 329–341 Sarasota.
- Becker, B.E. & Huselid M. (1992). Direct estimates of SD and the implications for utility analysis. *Journal of Applied Psychology* 77: 227–233.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources* 16: 53–101.
- Boulton, R., Libert, B. & Samek, S. (2000). *Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy*. New York, NY: HarperCollins Publishers Inc. 288s. ISBN-006662063-5.
- Boxall, P. F. & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies* 36: 4, 443–463.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise*. London: International Thomson Business Press.
- Champoux, J.E. (1991). A Multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of organizational behavior* 12: 431–446.

- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39: 802–835.
- Denhardt, R. (1968). Organizational Citizenship And Personal Freedom. *Public Administration Review* 38: 1, 47–55.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. 1. painos. New York: HarperBusiness. 225s.
- Fulmer, I., Gerhart, B. & Scott, K. (2003). Are the 100 Best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology* 56: 4, 965–993.
- Great Place to Work -instituutti (2005). *Great Place to Work® Trust Index® Development and Testing*. Julkaisematon. Great Place to Work® Institute Finland.
- Great Place to Work -instituutti (2006). *Suomen parhaat työpaikat pähkinänkuoressa* [online]. Helsinki: Great Place to Work® Institute Finland. [siteerattu 18.2.2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.greatplacetowork.fi/best/index.php>>.
- Griffin, R.W. & Bateman, T.S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International review of industrial and organizational psychology* (s.157–188). New York: Wiley and Sons.
- Heij, C., de Boer, P., Franses, P.H., Kloek, T. & van Dijk, H.K. (2004). *Econometric Methods with Applications in Business and Economics*. New York: Oxford University Press Inc. ISBN: 0-19-926801-0.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1967). *The Motivation to Work*. 2. painos. New York: John Wiley & Sons.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy*

of Management Journal 38: 635–672.

- Jurvansuu, S. Seitsamo, J. & Tuuli, P. (2000). Toimipaikan menestyminen, organisaation terveys ja henkilöstön hyvinvointi. *Työ ja ihminen*, tutkimusraportti 15. Työterveyslaitos, Helsinki: 110–125.
- Juuti, P. (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. (1999). Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. *Aavaranta-sarja* n:o 18. 3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kennedy, P. (2001). *A Guide to Econometrics*. 4. painos. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc. ISBN 0-631-20908-5
- Kivimäki, M., Länsisalmi, H., Kerko, J., Kalliomäki-Levanto, T. & Lindström, K. (1998). Työyhteisön kehittäminen – organisaatiopsykologinen käytännön malli. *Psykologia* 33: 3, 164–172.
- Landy, F. J. (1985). *Psychology of Work Behaviour*. Chicago: Dorsey.
- Lau, R. & May, B. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly* 9 (Fall): 211-226.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, D.e.: Brookings Institution Press.
- Levering, R., Moskowitz M. (1993). *The 100 Best Companies to Work For in America*. New York, NY: Doubleday.
- Maddala, G.S. (2003). *Introduction to Econometrics*. 3. painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 0-471-49728-2.
- Nakari, M-L. (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. ISBN 951-39-1507-7.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1989). Motivaatio: Menetelmiä työnhaun parantamiseksi. *Aavaranta-sarja* 4. Helsinki: Otava.

- Peltonen, M & Ruohotie, P. (1991). *Ihmisten johtaminen*. Helsinki: Otava.
- Pöyhönen, Terhi (1987). *Työpsykologia –terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saal, F. E. & Knight, P. A. (1995). *Industrial/Organizational Psychology – Science and Practice*. 2. painos. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Spector, Paul E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Stoner, J.A.F, Freeman, E. & Gilbert, D.R. Jr (1995). *Management*. Kuudes painos. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall, Inc.
- Sveiby, K.-E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers Inc, 220 p.
- Takala, T. (2001). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Toinen painos. Saarijärvi: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Tavistock Institute of Human Relations (2007). *The Social Engagement of Social Science: Volume II –The Socio-Technical Systems Perspective* [online]. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press. [siteerattu 25.5.2007]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sesvol2/STS_Emery.pdf>.
- Tuomi, K. Jurvansuu, S., Tuuli, P., Seitsamo, J., Karisalmi, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E., Vahtera, J., Forss, S., Ekroos, R. & Kämppi, M. (2000). Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. *Työ ja ihminen, tutkimusraportti 15*. Helsinki: Työterveyslaitos. ISSN 1237-6175.

- Wagner-Tsukamoto S. (2007). An Institutional Economic Reconstruction of Scientific Management: On the Lost Theoretical Logic of Taylorism. *Academy of Management Review* 32; 1, 105–117.
- Watsham, T. & Parramore, K. (1997). *Quantitative methods in finance*. London: International Thompson Business Press.
- Wiio, O.A. (1970). *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio*. Tapiola: Weilin+Göös.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27: 701–721.
- Wright, T. & Doherty, E. (1998). Organizational behavior ‘rediscovers’ the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior* 19: 481–485.

LIITTEET

Liite 1. Ensimmäisten mittausten mukaiset korrelaatiokertoimien arvot muuttujille Earnings, Bookvalue, Research ja List.

Correlations

		Bookvalue	Earnings	Research	List
Bookvalue	Pearson Correlation	1	,936**	-,232	,146
	Sig. (2-tailed)		,000	,298	,516
	N	22	22	22	22
Earnings	Pearson Correlation	,936**	1	-,202	,075
	Sig. (2-tailed)	,000		,367	,741
	N	22	22	22	22
Research	Pearson Correlation	-,232	-,202	1	,291
	Sig. (2-tailed)	,298	,367		,189
	N	22	22	22	22
List	Pearson Correlation	,146	,075	,291	1
	Sig. (2-tailed)	,516	,741	,189	
	N	22	22	22	22

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 2. Ensimmäisten mittausten mukaiset korrelaatiokertoimien arvot muuttujille Earnings, Bookvalue, Research ja Rank.

Correlations

		Bookvalue	Earnings	Research	Rank
Bookvalue	Pearson Correlation	1	,936**	-,232	-,545
	Sig. (2-tailed)		,000	,298	,162
	N	22	22	22	8
Earnings	Pearson Correlation	,936**	1	-,202	-,437
	Sig. (2-tailed)	,000		,367	,279
	N	22	22	22	8
Research	Pearson Correlation	-,232	-,202	1	,124
	Sig. (2-tailed)	,298	,367		,770
	N	22	22	22	8
Rank	Pearson Correlation	-,545	-,437	,124	1
	Sig. (2-tailed)	,162	,279	,770	
	N	8	8	8	8

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 3. Durbin-Watsonin testin raja-arvot korrelaation määrittämiseksi.

Lähde: SPSS 13.0 for Windows -tilasto-ohjelma

Kriittiset raja-arvot Durbin-Watsonin testissä 5% merkitsevyystasolla.

T= havaintojen määrä

K= muuttujien määrä

T=8 to 22, K=4 (K ≤ T-4)

K includes intercept

T	K	dL	dU
9.	4.	0.183	2.433
10.	4.	0.230	2.193
11.	4.	0.286	2.030
12.	4.	0.339	1.913
13.	4.	0.391	1.826
14.	4.	0.441	1.757
15.	4.	0.487	1.705
16.	4.	0.532	1.664
17.	4.	0.574	1.631
18.	4.	0.614	1.604
19.	4.	0.650	1.583
20.	4.	0.684	1.567
21.	4.	0.718	1.554
22.	4.	0.748	1.543

Liite 4. Listattujen ja listaamattomien yritysten välinen vertailu.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,784 ^a	,615	,497	262,11952	1,640

a. Predictors: (Constant), List, Bookvalue03, Research, Earnings03

b. Dependent Variable: Market10003

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1428656	4	357163,910	5,198	,010 ^a
	Residual	893186,3	13	68706,642		
	Total	2321842	17			

a. Predictors: (Constant), List, Bookvalue03, Research, Earnings03

b. Dependent Variable: Market10003

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-84,237	115,009		-,732	,477		
	Research	,027	,014	,366	1,957	,072	,846	1,182
	Bookvalue03	15,914	4,868	,641	3,269	,006	,770	1,298
	Earnings03	-,200	3,678	-,011	-,054	,957	,745	1,343
	List	143,956	134,024	,200	1,074	,302	,850	1,176

a. Dependent Variable: Market10003

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-54,0778	1033,2058	313,2742	289,89406	18
Residual	-420,964	459,86710	,00000	229,21687	18
Std. Predicted Value	-1,267	2,483	,000	1,000	18
Std. Residual	-1,606	1,754	,000	,874	18

a. Dependent Variable: Market10003

Liite 5. Listattujen yritysten paremman ja huonomman ryhmän välinen vertailu.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,974 ^a	,949	,897	150,00960	1,428

a. Predictors: (Constant), Rank, Research, Earnings03, Bookvalue03

b. Dependent Variable: Market10003

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1659963	4	414990,797	18,442	,008 ^a
	Residual	90011,519	4	22502,880		
	Total	1749975	8			

a. Predictors: (Constant), Rank, Research, Earnings03, Bookvalue03

b. Dependent Variable: Market10003

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-11,016	118,723		-,093	,931		
	Research	,025	,008	,358	3,072	,037	,947	1,057
	Bookvalue03	22,439	3,740	,891	6,000	,004	,583	1,715
	Earnings03	-,409	2,930	-,019	-,140	,896	,674	1,484
	Rank	-28,456	117,786	-,030	-,242	,821	,811	1,233

a. Dependent Variable: Market10003

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30,4652	1354,9252	412,1517	455,51663	9
Residual	-182,566	202,00954	,00000	106,07280	9
Std. Predicted Value	-,838	2,070	,000	1,000	9
Std. Residual	-1,217	1,347	,000	,707	9

a. Dependent Variable: Market10003

Liite 6. Cochrane-Orcuttin testin tulos listattujen yritysten paremman ja huonomman ryhmän välisen vertailun autokorrelaation poistamiseksi.

Model Fit Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
,976	,953	,836	209,112	1,447

The Cochrane-Orcutt estimation method is used.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square
Regression	1783172	4	445792,967
Residual	87455,660	2	43727,830

The Cochrane-Orcutt estimation method is used.

Regression Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
Research	,026	,012	,350	2,168	,162
Bookvalue03	22,155	5,508	,878	4,023	,057
Earnings03	-,649	4,068	-,033	-,160	,888
Rank	-64,119	171,906	-,066	-,373	,745
(Constant)	21,391	177,181		,121	,915

The Cochrane-Orcutt estimation method is used.

Liite 7. Listattujen ja listaamattomien yritysten kausaalisuhteen tarkastelu.

Listattujen yritysten ryhmä = 1

Listaamattomien yritysten ryhmä = 0

Group Statistics

List	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
taakse ,00	5	-,0520	,37171	,16623
1,00	5	,1600	,40485	,18105

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
taakse	Equal variances assumed	,107	,752	-,863	8	,414	-,21200	,24579	-,77880	,35480
	Equal variances not assumed			-,863	7,942	,414	-,21200	,24579	-,77952	,35552

Liite 8. Markkina-arvojen kehityksen kulku listatuilla ja listaamattomilla yrityksillä.

Listattujen yritysten ryhmä = 1

Listaaamattomien yritysten ryhmä = 0

Group Statistics

List	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eteen ,00	9	,4901	,63987	,21329
1,00	9	,2181	,32249	,10750

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
eteen	Equal variances assumed	2,513	,132	1,139	16	,272	,27200	,23885	-23434	,77833	
	Equal variances not assumed			1,139	11,818	,277	,27200	,23885	-24930	,79329	

Liite 9. Markkina-arvojen kehityksen kulku listalla paremmin sijoittuneiden yritysten ryhmällä ja listalla huonommin sijoittuneiden yritysten ryhmällä.

Paremmin sijoittuneiden yritysten ryhmä = 1

Huonommin sijoittuneiden yritysten ryhmä = 0

Group Statistics

	Rank	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eteen	,00	3	,1144	,26515	,15308
	1,00	6	,2700	,35861	,14640

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
eteen	Equal variances assumed	,655	,445	-,658	7	,532	-,15557	,23658	-,71500	,40386
	Equal variances not assumed			-,734	5,493	,493	-,15557	,21182	-,68568	,37455