



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Merike Laitinen

Kulttuuriulottuvuudet globaalissa ympäristössä

Kulttuuriulottuvuuksien yhteys työnantajamielikuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen

Vaasan yliopisto
Pro gradu-tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisterioh-
jelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Vaasan yliopisto**

Tekijä:	Merike Laitinen		
Tutkielman nimi:	Kulttuuriulottuvuudet globaalissa ympäristössä: Kulttuuriulottuvuuksien yhteys työnantajamielikuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Maria Järllström		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	117

TIIVISTELMÄ:

Globalisoituvilla työmarkkinoilla organisaatiot kilpailevat yhä monimuotoisemmasta ja kansainvälisemmästä työvoimasta, mikä on lisännyt työnantajamielikuvan merkitystä kilpailutekijänä. Samanaikaisesti kulttuuristen arvojen ja orientaatioiden vaikutusta työnantajassa arvostettuihin ominaisuuksiin on tarkasteltu aiemmissä tutkimuksissa suhteellisen rajallisesti. Tässä tutkimuksessa analysoidaan kulttuuriulottuvuuksien yhteyttä työnantajamielikuvan eri ulottuvuuksiin ja organisaation koettuun houkuttelevuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten kulttuuriulottuvuudet ovat yhteydessä työnantajamielikuvan koettuun houkuttelevuuteen eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden keskuudessa. Tutkimus toteutettiin määrällisenä poikittaistutkimuksena kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivassa organisaatiossa. Aineisto kerättiin sähköisellä Webropol-kyselyllä alle vuoden organisaatiossa työskennelleiltä työntekijöiltä (n=92).

Työnantajamielikuvaa ja organisaation houkuttelevuutta mitattiin Barthonin ja muiden (2005) kehittämän EmpAt-mittarin avulla, kun taas kulttuuritaustaa tarkasteltiin Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin ja VSM 2013-mittaristoon perustuvilla väittämillä. Aineisto analysoitiin faktori-analyysin, summamuuttujien, t-testin, varianssianalyysin, korrelaation sekä regressioanalyysin avulla.

Tulokset osoittavat, että työnantajamielikuvan keskeisimmät ulottuvuudet vastaajien arvioissa olivat sosiaalinen arvo, kiinnostavuusarvo sekä taloudellinen- ja kehitymisarvo, joiden merkitys vaihteli vastaajien välillä. Kulttuuriulottuvuudet olivat yhteydessä erityisesti ura- ja saavutus-suuntautuneisuuteen, hyvinvointiin liittyviin odotuksiin sekä osallistavaa työyhteisöä koskeviin painotuksiin. Lisäksi epävirallisilla viestintäkanavilla, kuten lähipiirillä ja sosiaalisella medialla havaittiin olevan keskeinen rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa.

Tulosten perusteella kulttuuritaustan ja työnantajamielikuvan ulottuvuuksien välinen yhteys on keskeinen organisaation koetun houkuttelevuuden kannalta. Tutkimus tuottaa ajankohtaista tietoa kansainvälisesti toimiville organisaatioille sekä tarjoaa perustan jatkotutkimukselle, jossa ilmiötä voitaisiin tarkastella syvällisemmin yhdistämällä määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä.

AVAINSANAT: Työnantajamielikuva, organisaatiokulttuuri, kulttuurierot, henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, työnantajan houkuttelevuus, sosiaalinen media

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	8
1.3	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	12
2	Työnantajamielikuva	14
2.1	Työnantajamielikuvan määritelmä ja työnantajan houkuttelevuus	14
2.2	Työnantajamielikuva, rekrytointi ja EmpAt-asteikko	17
2.3	Työnantajamielikuvan rakentaminen	18
2.4	Työnantajamielikuvan omaksuminen	20
3	Kulttuuri havainnoinnin välineenä	23
3.1	Kulttuuri ja kulttuuri eroavaisuudet	23
3.1.1	Hofsteden kulttuurinen sipulimalli	26
3.1.2	Trompenaarsin kulttuurien sipulimalli	27
3.2	Kulttuuristen ulottuvuuksien mallit	29
3.2.1	Hofsteden kulttuuriulottuvuudet	29
3.2.2	Trompenaars ja Hampden-Turnerin seitsemän kulttuurista ulottuvuutta	31
3.2.3	Projekti GLOBE kulttuuritutkimus	33
3.3	Kulttuuristen ulottuvuuksien malli tässä tutkimuksessa	35
4	Tutkimusmenetelmä	38
4.1	Määrällinen tutkimus	38
4.2	Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu	39
4.3	Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	43
4.3.1	Työnantajamielikuva	44
4.3.2	Kulttuuritausta	45
4.3.3	Organisaation houkuttelevuus	46
4.3.4	Vetovoimatekijät	46
4.3.5	Työnantajamielikuvaan vaikuttaneet kanavat	46

4.3.6	Tutkimuksen kontrollimuuttujat	47
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
4.5	Faktorianalyysi	49
4.5.1	Työnantajamielikuvan (EmpAt) faktorianalyysi	52
4.5.2	Kulttuuriulottuvuuksien faktorianalyysi	55
4.6	Cronbachin alfa	58
4.7	Summamuuttujat	60
4.7.1	Työnantajamielikuvan summamuuttujat	60
4.7.2	Kulttuurin summamuuttujat	61
4.8	Tilastolliset analyysit	62
5	Tulokset	67
5.1	Yleiskuva aineistosta	67
5.1.1	Vastaajien sukupuolijakauma	67
5.1.2	Vastaajien ikäluokat	69
5.1.3	Vastaajien esihenkilöasema	70
5.1.4	Vastaajien kielitaustat sekä syntymämaat	70
5.2	Työnantajamielikuvan erot kulttuuriulottuvuuksien mukaan	72
5.3	Työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien väliset yhteydet	73
5.4	Taustamuuttujien yhteys työnantajamielikuvaan ja kulttuuriulottuvuuksiin	74
5.5	Kulttuuriulottuvuuksien vaikutus työnantajamielikuvaan	83
5.6	Ponsse vetovoimatekijänä vastaajien valintojen perusteella	86
5.7	Työnantajamielikuvaan vaikuttaneet kanavat	88
6	Johtopäätökset	89
6.1	Aiemmat tutkimukset ja saatujen tulosten vertailu näihin	92
6.2	Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset	95
6.3	Käytännön suositukset ja jatkotutkimuksen kohteet	97
	Lähteet	102
	Liitteet	106
	Liite 1. Alkuperäinen EmpAt-asteikko	106

Liite 2. Kyselylomake	107
Liite 3. Saatekirje	114
Liite 4. Korrelaatiomatriisi	117

Kuvat

Kuva 1. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen, 2013, luku 3).	20
Kuva 2. "Sipulimalli": Kulttuurin ilmentymät eri syvyytasoilla (Hofstede ja muut, 2010, s.8).	26
Kuva 3. Kulttuurien sipulimalli (Trompenaars, 2024).	28
Kuva 4. Ponsen vuosikertomus 2024.	68

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	11
Kuvio 2. Tutkimuksen sukupuolijakauma prosentteina.	68
Kuvio 3. Tutkimukseen osallistuneiden ikäluokat.	69
Kuvio 4. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöasema.	70
Kuvio 5. Vastaajien kielitaustat tutkimuskyselyn mukaan.	71
Kuvio 6. Vastaajien syntymämaat.	72
Kuvio 7. Vastaajien valitsemat tärkeimmät työnantajan vetovoimatekijät (%).	87
Kuvio 8. Kanavat, jotka vaikuttivat vastaajien mielikuvaan Ponssesta työnantajana.	88

Taulukot

Taulukko 1. Faktorianalyysi työnantajamielikuvan mittaristosta.	53
Taulukko 2. Faktorianalyysi Kulttuuriulottuvuuksien mittaristosta.	57
Taulukko 3. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.	59
Taulukko 4. ANOVA: Taustamuuttujien yhteys työnantajamielikuvaan.	75
Taulukko 5. T-testi sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteys työnantajamielikuvaan.	76
Taulukko 6. ANOVA: Taustamuuttujien yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.	78
Taulukko 7. T-testi sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.	80
Taulukko 8. Post Hoc-vertailut (merkitsevät erot).	82

Taulukko 9. Kulttuuriulottuvuudet työnantajamielikuvan selittäjänä.

84

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen ensimmäinen luku alkaa esittelemällä tutkimuksen taustat ja motiivit, tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä alan tutkimusaukot. Tämän jälkeen esitellään tutkimuskysymyksiä, tavoitteita ja keskeisiä käsitteitä. Tämän jälkeen rajaus selitetään ja tutkimuksen rakenne esitellään.

1.1 Tutkimuksen tausta

Nykyiset monikulttuuriset ja ”rajattomat” organisaatiot kohtaavat kasvavia haasteita osaavan työvoiman houkuttelussa, sillä kilpailu osaajista kiristyy, jolloin työnantajien on kyettävä erottautumaan edukseen (Trompenaars & Woolliams, 2023, s. 6). Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä aiheuttaa lisääntyvää painetta työvoiman saatavuuteen. Tämä kehitys korostaa työnantajien tarvetta vahvistaa kilpailukykyään houkuttelevuustekijöiden osalta suhteessa muihin työnantajiin (Taloustutkimus, 2022). Työnantajien potentiaali rekrytoida ja sitouttaa henkilöstöä on suoraan riippuvainen organisaation menestyksestä, sillä organisaation kilpailu- ja suorituskyky ovat riippuvaisia työvoiman laadusta (Leekha & Sharma, 2014, s. 48, 52).

Leekha ja Sharma (2014) toteavat, että vaikka organisaatioilla on käytössään monenlaisia henkilöstöstrategioita nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen ja uusien työntekijöiden houkutteluun, käytännön haasteet pysyvät keskeisinä. Yksi olennainen vetovoimaa ohjaava tekijä on se, millainen työnantajamielikuva organisaatiosta on muodostunut työnhakijoiden ja työntekijöiden mielissä. Organisaation työnantajamielikuva vaikuttaa olennaisesti siihen, hakeutuuko osaava henkilö organisaatioon. Työn merkityksellisyyden kokemus puolestaan edistää henkilön sitoutumista työyhteisöön sekä organisaatiossa pysymiseen. Sadri ja Bowen (2011, s.2) toteavat, että samanaikaisesti työntekijöiden odotukset ovat moninaistuneet: pelkkä kilpailukykyinen palkka ei ainoastaan riitä, sillä palkalla on tutkimuksen mukaan rajallinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Sitoutumisen tueksi tarvitaan myös sisäisiä, ulkoisia, taloudellisia ja psykologisia motivaatiotekijöitä.

Trompenaars ja Woolliams (2023, s.6) kirjoittavat, että monikulttuurisissa organisaatioissa työnantajamielikuvan ja työn merkityksellisyyden rakentuminen on erityisen haastavaa, koska työntekijät ymmärtävät organisaation viestejä ja käytäntöjä omista kulttuurisista lähtökohdistaan käsin. Organisaatioiden on toimittava innovatiivisesti erilaisten kulttuuristen odotusten keskellä ja vältettävä yksinkertaistavia ennakkokäsityksiä. Tämä korostaa tarvetta ymmärtää, kuinka kulttuuriset tekijät ovat yhteydessä työnantajamielikuvan kokemiseen sekä työn merkityksellisyyden arviointiin erilaisista taustoista tulevien työnhakijoiden näkökulmasta.

Kulttuuristen erojen tarkasteluun on kehitetty useita erilaisia viitekehyksiä. Yksi tunnetuimmista kulttuurisia ulottuvuuksia tutkivista malleista on Hofsteden- malli, jossa kulttuurit on kuvattu ulottuvuuksina, kuten valtaetäisyys, yksilöllisyys–yhteisöllisyys, maskuliinisuus–feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen sekä aikaorientaatio (Kansalaisopiston liitto, 2024). Kulttuurisia ulottuvuuksia ovat tutkineet myös Trompenaars ja Woolliams (2023, s. 6), jotka ovat perehtyneet siihen, miten ajattelutavat, herkkyydet ja selitysmallit rakentavat kulttuurienvälisiä kompetensseja. Lisäksi Project GLOBE tarkastelee kulttuuriulottuvuuksien muutosta ja kulttuurimuutosta selittäviä yhteiskunnallisia ajureita johtamisessa (GLOBE, 2020; 2025).

Tässä tutkimuksessa painopiste ei kuitenkaan ole kulttuurimallien ajantasaisuuden vertailussa, vaan siinä, miten kulttuuri voi heijastua hakijoiden ja työntekijöiden työnantajamielikuvaan ja ennako-odotuksiin. Tutkimuksen keskiössä on ymmärtää, miten kulttuuriulottuvuudet ovat yhteydessä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin sekä miten nämä yhteydet jäsentävät työntekijöiden odotuksia ja organisaation koettua houkuttelevuutta.

1.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Ponsse on vuonna 1970 perustettu suomalainen metsäkonevalmistaja, jonka pääkonttori sijaitsee Vieremällä. Yhtiö kuvaa toimintaansa asiakaslähtöiseksi ja korostaa

metsäkoneyrittäjien tarpeiden ja toiveiden ohjaavan sen kehitystä. Ponsse on laajentunut kansainvälisesti, joka näkyy laajana toimintaverkostona: organisaatio toimii 40 eri maassa ja sillä on merkittävä 235 huoltokeskuksen verkosto sekä laaja aktiivinen metsäkonekanta (yhteensä 16.000 konetta) maailman savotoilla (Ponsse, 2024, s.4–6). Tämä kansainvälinen toimintaympäristö tekee Ponssesta perustellun tutkimuskohteen, kun tarkastellaan työnantajamielikuvaa ja kulttuuristen tekijöiden merkitystä organisaation koettuun houkuttelevuuteen.

Yhtiön toiminta perustuu arvoihin, joissa korostuvat aitous, asiakaslähtöisyys, yhdessä tekeminen sekä uudistuminen (Ponsse, 2024, s. 10–11). Organisaation arvot ovat työnantajamielikuvan näkökulmasta keskeisiä, sillä ne heijastuvat organisaation toimintatapoihin ja työyhteisön arkeen sekä siihen millaisena työnantajana yritys näyttäytyy mahdollisille työnhakijoille. Vuosikertomuksessa raportoitiin mm. henkilöstörakenteen tunnuslukuja: työsuhteisia työntekijöitä oli vuonna 2024 yhteensä 1999 (miehiä 1773, naisia 225), työsuhteiset työntekijät olivat jakautuneet alueittain; Eurooppa 1318hlö, Etelä-Amerikka 580hlö, Pohjois-Amerikka 77hlö ja Aasia 24hlö. Työntekijät olivat jakautuneet ikäryhmittäin alle 30-vuotiaat 391hlö, 30–50-vuotiaat 1199hlö sekä yli 50-vuotiaat 409hlö (Ponsse, 2024, s. 82–83). Ponsse muodostaa tutkimukselle relevantin ja käytännönläheisesti perustellun kontekstin, jossa työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella osana kansainvälisesti toimivaa organisaatiota.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämä pro gradu- tutkielma toteutettiin Webropol-kyselynä, johon osallistui alle vuoden Ponsella työskennelleet henkilöt eri toimipisteistä. Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella organisaation houkuttelevuutta, työnantajamielikuvan sekä työnhakijoiden kulttuuristen taustojen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltiin työnantajamielikuvaan ja kulttuuriulottuvuuksiin kohdistuvia tekijöitä sekä niiden yhteyttä organisaation koettuun houkuttelevuuteen. Aihe on ajankohtainen, sillä organisaatioiden on yhä tärkeämpää ymmärtää paremmin oma työnantajamielikuvansa ja siihen vaikuttavat tekijät sekä sen

mahdolliset kehityskohteet, voidakseen jatkossakin kilpailla osaavasta työvoimasta kansainvälisessä toimintaympäristössä. Keskeistä on ymmärtää, että yksilön kulttuuritausta vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen, mikä puolestaan heijastuu organisaation koettuun houkuttelevuuteen sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tässä tutkielmassa keskitytään työnantajamielikuvaan työntekijöiden kokemuksena, ei työnantajabrändäykseen organisaation strategisena toimintona. Työnantajabrändäys nähdään työnantajamielikuvaa muovaavana taustatekijänä, mutta varsinaisen analyysin kohdistuu siihen, miten työntekijät eri kulttuuritaustoista kokevat Ponsen työnantajana.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kyselylomakkeen avulla, jossa emoyhtiön ja tytäryhtiön ponsselaiset vastasivat tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat kulttuuriulottuvuuksia, työnantajamielikuvan ulottuvuuksia sekä niiden yhteyttä organisaation houkuttelevuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella näiden tekijöiden välisiä yhteyksiä. Tutkimusasetelma ja teoreettinen viitekehys pohjautuivat Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin, VSM 2013-kyselyyn, työnantajamielikuvan käsitteeseen sekä Berthonin, Ewingin ja Hahin (2005) kehittämä EmpAt-asteikkoon.

Tutkimuksen pääasiallisena tutkimuskysymyksenä on:

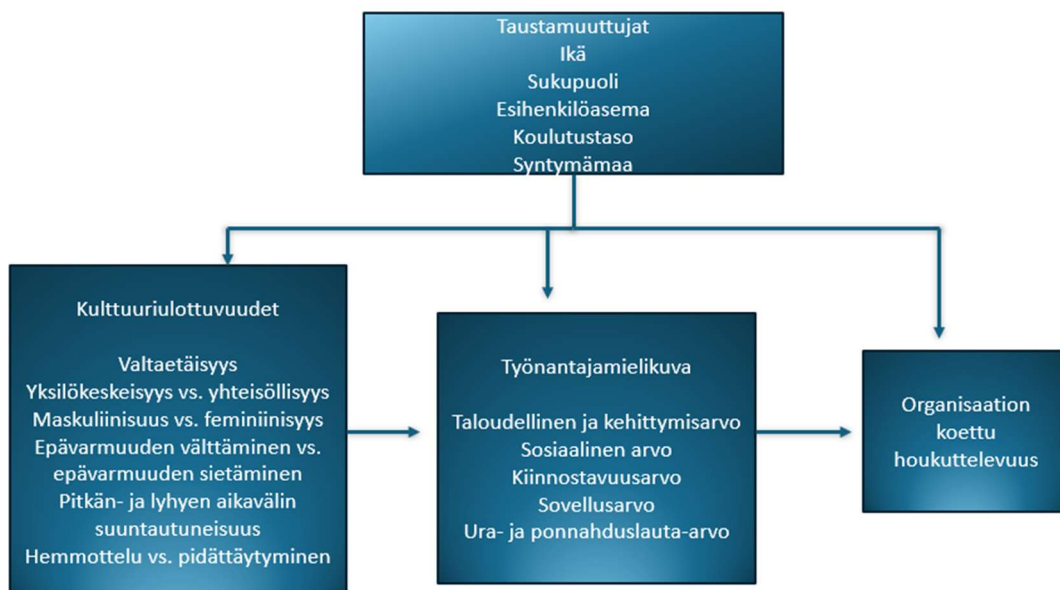
1. Miten kulttuuriulottuvuudet ovat yhteydessä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä toimivat:

2. Onko kulttuuriulottuvuuksilla tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin?
3. Eroavatko kulttuuriulottuvuudet ja työnantajamielikuvan taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, esihenkilöasema, syntymämaa, koulutustaso) mukaan?
4. Mitkä tekijät (kulttuuriulottuvuudet) selittävät organisaation koettua houkuttelevuutta?

Tutkielman teoriaosan aineistoa haettiin seuraavien hakusanojen kautta: ”*työnantajamielikuva*”, ”*kulttuuri*” ja ”*kulttuuriset ulottuvuudet*” sekä näiden erilaisilla yhdistelmillä. Aineistoa etsittiin muun muassa Ellibs- ja Alma Talent tietokannoista, jotka avautuivat Tiedekirjasto Tritonian kautta. Tutkielmassa keskityttiin työnantajan houkuttelevuuteen työntekijöiden näkökulmasta ja tätä edistäviin tekijöihin, joista yksi tekijä oli työnantajamielikuva.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentui kulttuuritaustan, kulttuuriulottuvuuksien, työnantajamielikuvan, taustamuuttujien sekä organisaation koetun houkuttelevuuden väliselle suhteelle. Viitekehys pohjautui Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin, VSM2013- kyselyyn sekä Berthonin ja muiden (2005, s. 160–161) kehittämään EmpAt-malliin (Scale of Employer Attractiveness), joka jäseni työnantajamielikuvaa useiden ulottuvuuksien kautta. EmpAt-malli yhdisti teoreettisen ja käytännöllisen näkökulman, ja sen on osoitettu tarjoavan luotettavaa perustaa työnantajamielikuvan mittaamiselle.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Viitekehys havainnollistaa, kuinka kulttuuritausta (esimerkiksi syntymämaa) on yhteydessä yksilön kulttuuriulottuvuuksiin, jotka puolestaan voivat vaikuttavaa siihen,

millaisena työnantaja arvioidaan. Kulttuuriulottuvuudet kuvaavat yksilön arvoja ja orientaatiota, joiden on esitetty vaikuttavan organisaatioiden ja työnantajien arviointiin (Bert-hon yms., 2005). Työnantajamielikuva puolestaan muodostuu organisaation tarjoamien arvojen ja ominaisuuksien perusteella ja heijastuu organisaation koettuun houkuttelevuuteen (Backhaus & Tikoo, 2004). Viitekehysten tarkoituksena on jäsentää, miten työntekijät arvioivat työnantajan tarjoamaa arvoa EmpAt-mallin ulottuvuuksien kautta sekä miten nämä arviot ovat yhteydessä organisaation koettuun houkuttelevuuteen (Cable & Turban, 2001). Malli mahdollistaa sen tarkastelun, eroavatko työnantajamielikuvan ulottuvuudet eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden välillä sekä miten kulttuuriulottuvuudet ovat yhteydessä työnantajamielikuvan eri dimensioihin. Näin viitekehys toimii tutkimuskysymysten teoreettisena perustana ja ohjaa empiiristä analyysia kulttuuritaustan, työnantajamielikuvan ja organisaation houkuttelevuuden välisistä yhteyksistä. Vaikka viitekehys havainnollistaa näiden tekijöiden välisiä laajempia yhteyksiä, kaikkia mallissa esitettyjä suhteita ei tarkastella empiirisesti, vaan tutkimus keskittyy erityisesti kulttuuriulottuvuuksien ja työnantajamielikuvan ulottuvuuksien välisiin yhteyksiin sekä niiden yhteyteen organisaation koettuun houkuttelevuuteen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta, kohdeorganisaatio, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet.

Toisessa luvussa tarkastellaan työnantajamielikuvaa teoreettisena ilmiönä. Luvussa määritellään työnantajamielikuvan käsite ja organisaation houkuttelevuus sekä käsitellään työnantajamielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta ja EmpAt-asteikon avulla. Lisäksi luvussa tarkastellaan työnantajamielikuvan rakentumista ja omaksumista.

Kolmannessa luvussa käsitellään kulttuuria havainnoinnin välineenä. Luvussa tarkastellaan kulttuurin käsitettä ja kulttuurieroja sekä esitellään Hofsteden ja Trompenaarsin sipulimallit. Lisäksi luvussa käsitellään keskeisiä kulttuuriulottuvuuksien malleja, kuten

Hofsteden, Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin sekä GLOBE-tutkimuksen näkökulmia ja muodostetaan tutkimuksessa hyödynnettävä kulttuurimalli.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, joka on määrällinen tutkimusote. Tämän lisäksi esitellään aineiston keruu sekä tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitellään analyysimenetelmät, kuten faktorianalyysi, Cronbachin alfa, summamuuttujien muodostaminen, T-testi, varianssianalyysi ja regressioanalyysi.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Luvussa kuvataan aineiston rakenne ja vastaajien taustatiedot sekä tarkastellaan työnantajamielikuvan eroja kulttuuriulottuvuuksien mukaan. Lisäksi analysoidaan työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien välisiä yhteyksiä, taustamuuttujien vaikutuksia sekä kulttuuriulottuvuuksien vaikutusta työnantajamielikuvaan. Lisäksi tarkastellaan Ponsen vetovoimatekijöitä sekä työnantajamielikuvaan vaikuttaneita kanavia.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, vertaillaan saatuja tuloksia aiempiin tutkimuksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä esitetään käytännön suosituksia ja jatkotutkimuksen kohteita.

2 Työnantajamielikuva

Kuten ensimmäisessä luvussa todettiin, työnantajamielikuvalla on keskeinen rooli uusien työntekijöiden houkuttelussa ja rekrytoinnissa. Työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, millaisena organisaatio näyttäytyy potentiaalisten työnhakijoiden silmissä sekä siihen, kuinka houkuttelevana se koetaan. Nykyisessä työelämässä pelkkä avoin työpaikka ei usein riitä, vaan organisaation tulee kyetä viestimään arvoistaan, toimintatavoistaan ja tarjoamistaan mahdollisuuksista uskottavalla ja kiinnostavalla tavalla.

Tässä luvussa keskitytään työnantajamielikuvaan käsitteenä sekä sen keskeisiin ulottuvuuksiin ja vaikutuksiin. Luvun alussa tarkastellaan työnantajamielikuvan määritelmää ja sen yhteyttä työnantajan houkuttelevuuteen. Tämän jälkeen käsitellään työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnin näkökulmasta sekä esitellään Berthonin ja muiden (2005) kehittämä EmpAt-asteikko työnantajan houkuttelevuuden mittaamisessa. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan työnantajamielikuvan rakentumista organisaation toiminnan ja viestinnän kautta. Luvun viimeisessä osiossa käsitellään työnantajamielikuvan omaksumista sekä sen vaikutuksia organisaatioon ja työntekijöihin.

2.1 Työnantajamielikuvan määritelmä ja työnantajan houkuttelevuus

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändäys nähdään organisaation strategisena toimintana, kun taas työnantajamielikuvaa tarkastellaan yksilöiden kokemuksena ja tulkintana työnantajasta. Tutkimuksen painopiste on työnantajamielikuvassa ja sen yhteydessä koettuun työnantajan houkuttelevuuteen. Caputo, Molino, Cerato ja Cortese (2023, s.2) kirjoittavat, että työnantajan tunnettuus voi joko kasvattaa tai heikentää organisaation arvoa, sillä se vaikuttaa työnhakijoiden halukkuuteen hakea työpaikkaa kyseisestä organisaatiosta. Tunnettuus muokkaa myös hakijoiden odotuksia organisaatiota kohtaan. Mainestrategiat (kuten brändäys) taas rakentavat yrityksestä työnhakijoille mielikuvaa parhaana työpaikkana. Leekhan ja Sharman (2014, s.52) toteavat, että työnantajabrändäys nousi organisaatioissa strategiseksi työkaluksi vasta 1990-luvun lopulla, kun kilpailu

osaavista työntekijöistä voimistui erityisesti IT-vetoisten ja globaalisti kasvavien organisaatioiden keskuudessa. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on ollut vaikuttaa siihen, millainen työnantajamielikuva organisaatiosta muodostuu potentiaalisten työnhakijoiden mielissä.

Mosley (2014, s. 4) toteaa, että termi työnantajabrändi voidaan määritellä monella eri tavalla. Vuorinen (2013, luku 3) puolestaan esittää, että työnantajamielikuvaa voidaan kuvata useilla rinnakkaisilla käsitteillä, kuten työnantajamaineella tai työnantajaimagolla. Työnantajabrändäys viittaa organisaation tietoiseen ja strategiseen toimintaan, jonka tavoitteena on vaikuttaa näihin mielikuviin. Amblerin ja Barrow'n (1996) mukaan työnantajabrändäys koostuu kolmesta hyötykategoriasta: toiminnallisista (kuten kehitysmahdollisuudet), taloudellisista (esimerkiksi palkkiot) ja psykologisista (kuten yhteenkuuluvuus ja suunta). Tätä määritelmää on käytetty työnantajabrändäyksessä ja sitä kautta myös työnantajamielikuvassa. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on vaikuttaa siihen, millainen työnantajamielikuva organisaatiosta muodostuu potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (Berthon ja muut 2005). Junca, Silva ja Dias (2022) toteavat, että työnantajan houkuttelevuuden käsite taas perustuu työnantajabrändäysstrategioiden tarpeeseen. Tämän vuoksi työnantajan houkuttelevuus on käsitteenä muodostunut osana työnantajabrändäyksen kehitystä. Junca ja muiden (2022) esittämän näkemyksen mukaan työnantajan houkuttelevuus on käsitteenä lähellä työnantajamielikuvaa, mutta näiden käsitteiden välillä voidaan kuitenkin todeta olevan eroja. Turbanin (2001) mukaan potentiaaliset työnhakijat arvioivat työnantajan houkuttelevuutta tunnistamalla eri tekijöitä ja asettamalla ne tärkeysjärjestykseen omien tarpeidensa ja odotustensa perusteella. Työnantajan houkuttelevuus voidaan siten nähdä yksilöllisenä ja subjektiivisena kokemuksena. Organisaatioissa työnantajamielikuvan kehittäminen on suuressa roolissa, sillä yritykset ovat ymmärtäneet sen, että yrityksen arvo kytkeytyy vahvasti työntekijöihin. Caputo ja muut (2023, s. 1) toteavat, että yrityksen kyky houkutella, rekrytoida ja sitouttaa osaajia muodostaa keskeisen menestystekijän niin kutsutussa ”kykysodassa”, jossa yritykset kilpailevat parhaista asiantuntijoista. Osaaminen määrittyy soveltuvan asiantuntemuksen ja avoimen tehtävän vaatimusten välisenä yhdistelmänä, ja sillä on

merkittävä vaikutus organisaation maineeseen erityisesti ottaen huomioon henkilöstön roolin potentiaalisina brändilähettiläinä.

Työnantajamielikuva on yksi kaikkein tärkeimmistä resursseista parhaiden osaajien rekrytoinnissa, sitouttamisessa ja motivoinnissa. Sekä Berthon ja muut (2005) että Ehrhart ja Ziegert (2005) toteavat, että työnantaja on houkutteleva potentiaalisten työntekijöiden silmissä, jos se pyrkii aktiivisesti luomaan itsestään hyvän työpaikan mielikuvaa. Berthon ja muut (2005, s. 156) määrittelevät työnantajan houkuttelevuuden hyödyksi, jonka potentiaalinen työntekijä näkee työskennellessään tietyssä organisaatiossa. Toisin sanoen, mitä houkuttelevampana potentiaaliset työntekijät pitävät työnantajaa, sitä vahvempi kyseisen organisaation työnantajamielikuva on. Työnantajamielikuvan ulkoinen tavoite on vetovoima, eli kyky olla houkutteleva ja maineikas verrattuna kilpailijoihin (Caputo & muut, 2023, s.1). Vuorinen (2013, luku 3) toteaa, että näin työnantajamielikuvasta muodostuu olennainen teema pitkän aikavälin menestyksen mahdollistajana. Tämä näkyy etenkin niillä aloilla, jossa on nopeasti muuttuva eli innovatiivisuutta ja oppimista edellyttävä kilpailuasetanta, jossa on elintärkeää saada rekrytoitua parhaat tekijät sekä pidettyä heidät motivoituneina ja sitoutuneina.

Vuorinen (2013, luku 3) kirjoittaa, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa kaikki organisaation tekeminen, kuten markkinointi, rekrytointiviestintä, asiakaspalvelu, uutiset, yrityksen johto ja työntekijät, toimiala, fyysiset rakennukset sekä organisaation tuotteet ja palvelut. Kuitenkin kaikkein vahvimmin mielikuvaan vaikuttavat omat, taikka tuttavien kokemukset työntekijänä, asiakkaana taikka yhteistyökumppanina. Luutonen ja Murtomaa (2025, s.105) kirjoittavat, että HR tekee usein EB-työtä (employer branding/työnantajamielikuva) markkinoinnin kanssa, kohderyhmänä potentiaaliset tulevat työntekijät sekä nykyiset työntekijät (sisäinen työnantajakuva). EB perustuu organisaation kulttuuriin ja aitoon työntekijäkokemukseen, joten sitä tulee ajatella laajemmin kuin pelkkänä viestintänä tai markkinointina. Mosley (2014, s.5) mukailee Vuorisen (2013, luku 3) sekä Luutosen ja Murtomaan (2025, s. 105) havaintoja, sillä hänen mukaansa työnantajamielikuva muovautuu viimekädessä sen mukaan, mitä ihmiset kuulevat organisaatiosta ja

miten he kokevat sen. Pelkällä viestinnällä, oli se sitten miten hyvää ja mieleenpainuvaa tahansa ei voida luoda tehokasta työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuva ja siitä viestiminen tulisivatkin olla osa pitkäjänteistä kehittämistyötä, jossa HR-toiminnot ja strategia kulkevat mukana.

Tässä tutkimuksessa työnantajabrändäys ymmärretään organisaation strategisena toimintana, kun taas työnantajamielikuvaa tarkastellaan yksilöiden kokemuksena ja tulkinna työnantajasta, johon vaikuttavat sekä organisaation viestintä että henkilökohtaiset ja sosiaaliset kokemukset.

2.2 Työnantajamielikuva, rekrytointi ja EmpAt-asteikko

Parhaimmillaan onnistunut työnantajamielikuva muodostaa merkittävän kilpailuedun, joka tukee organisaation kykyä houkutella osaavaa työvoimaa ja varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa (Taloustutkimus, 2022). Vuorinen (2013, luku 3) toteaa, että organisaation kehittäessä työnantajamielikuvaansa tavoitteena on tukea ja tehostaa parhaiden osaajien rekrytointia sekä työntekoa. Tällöin työnantajamielikuvan tulee erottua muista, kohdistua pääkohderyhmälle, perustua omien vahvuuksien korostamiseen viestinnässä sekä näkyä myös organisaation toiminnan muokkaamisena kohderyhmän odotusten suuntaisesti. Vahva työnantajamielikuva mahdollistaa alemmat hankintakustannukset, paremmat työntekijäsuhteet sekä lisääntyneen pysyvyyden työntekijöiden keskuudessa, ja se vaikuttaa myönteisesti myös organisaation tuottavuuteen sekä kulttuuriin (Leekha & Sharma, 2014, s. 51). Työnantajamielikuvan tarkastelua ja mittaamista voidaan jäsentää työnantajan houkuttelevuutta kuvaavien ulottuvuuksien avulla. Berthonin, Ewingin ja Hahin (2005) kehittämä Employer Attractiveness -mittari (EmpAt), soveltaa käytännössä työnantajan houkuttelevuuden viiden arvoulottuvuuden kautta: kiinnostusarvo (interest value), sosiaalinen arvo (social value), taloudellinen arvo (economic value), kehittymisarvo (development value) ja soveltamisarvo (application value). Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan tarkastella, millaisista tekijöistä työnantajamielikuva työnhakijoiden näkökulmasta muodostuu ja mitkä tekijät ovat

yhteydessä organisaation koettuun vetovoimaan (Berthon & muut, 2005). Näitä ulottuvuuksia hyödynnetään tässä tutkimuksessa työnantajamielikuvan mittaamisessa.

Luutonen ja Murtomaa (2025, s. 103–105) korostavat, että henkilöstösuunnittelu on rekrytoinnin perusta, sillä hyvin toteutettu henkilöstösuunnittelu mahdollistaa osaamisvajeen välttämisen organisaation kriittisinä hetkinä. Ennakointi vähentää paniikkirekrytointeja ja vahvistaa organisaation kykyä toimia tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Rekrytointi on strategisesti merkittävä toiminto, joka vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen: se täyttää avoimia työpaikkoja nopeasti ja tehokkaasti, mutta laadukkaasti toteutettuna se varmistaa myös sen, että organisaatiolla on tulevaisuudessa tarvittavat resurssit menestyäkseen markkinoilla (Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 103–105).

2.3 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Leekha ja Sharma (2014, s. 51) toteavat, että työnantajamielikuvan kehittäminen käynnistyy organisaation omien arvojen, kulttuurin, kilpailutilanteen, henkilöstökäytäntöjen ja nykyisen meilikuvan systemaattisesta analysoinnista. Tällainen tarkastelu mahdollistaa organisaation arvolupausten tunnistamisen ja työnantajaa koskevan strategian muotoilun. Työnantajamielikuvan rakentaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa työnantajamielikuva nähdään osana organisaation strategista ja operatiivista toimintaa. Botha, Bussin ja De Swardt (2011, s. 6) korostavat, että työnantajamielikuvaa kehitettäessä prosessin tulee edetä sisältä ulospäin. Tämä tarkoittaa, että organisaation sisäisten käytäntöjen, kulttuurin ja työntekijäkokemuksen on oltava linjassa ulkoisen työnantajaviestinnän kanssa. Näin varmistetaan, että työnantajamielikuvan lupaus toteutuu käytännössä ja on sisällytetty osaksi henkilöstöjohtamista, strategiaa ja organisaation toimintaa. Työnantajamielikuvan kehittäminen edellyttää koko organisaation osallistumista johdosta henkilöstöön, sillä johdon sitoutuminen on keskeistä osaamisen varmistamisessa ja liiketoiminnan jatkuvuuden tukemisessa (Taloustutkimus, 2022).

Taloustutkimuksen Paula Lehdon (2022) mukaan työnantajamielikuvaa voidaan tutkia sekä ulkoisesti, että sisäisesti. Ulkoisen työnantajamielikuvatutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa siitä, mitä kohderyhmä arvostaa ja minkälaisia mielikuvia yritys herättää. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään, mitä asioita viestinnässä ja markkinoinnissa tulisi huomioida. Sisäinen tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten nykyiset työntekijät kokevat yrityksen. Jos yrityksessä on jo suoritettu henkilöstötutkimus, jossa on käsitelty samoja työnantajamielikuvaan liittyviä kysymyksiä kuin ulkoisessa tutkimuksessa, ei erillistä sisäistä työnantajamielikuvatutkimusta tarvita. Lehto (2022) painottaa, että sisäinen ja ulkoinen tutkimus täydentävät toisiaan työnantajamielikuvan rakentamisessa. Ulkoisten viestien ja organisaation sisäisten kokemusten välinen johdonmukaisuus on keskeinen työnantajamielikuvan uskottavuuden kannalta. Mikäli ulkoinen viestintä korostaa esimerkiksi henkilöstöstä huolehtimista, mutta sisäiset kokemukset eivät vastaa tätä syntyy ristiriita, joka voi heikentää organisaation vetovoimaa. Tällöin kehittämistoimenpiteiden tulisi kohdistua ensisijaisesti organisaation sisäisiin käytäntöihin ennen ulkoisen viestinnän vahvistamista.

Vuorinen (2013, luku 3) esittää työnantajamielikuvan kehittämisen viisiportaisena prosessina (kuva 1), joka koostuu nykytilan analysoinnista, tavoitemielikuvan määrittelystä, kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta, työnantajaviestinnän muotoilusta sekä viestinnän toteutuksesta. Prosessin tavoitteena on tunnistaa organisaation kohderyhmät ja heidän arvostamansa tekijät sekä varmistaa, että työnantajaa koskeva viestintä on todennukaista ja linjassa organisaatiokulttuurin kanssa. Työnantajaviestinnän keskeinen tehtävä on erottaa organisaatio työnantajamarkkinoilla ja herättää kohderyhmissä kiinnostusta, mutta samalla varmistaa kulttuurien yhteensopivuus työntekijöiden ja organisaation välillä. Työnantajamielikuvan rakentamisessa keskeisessä roolissa ovat organisaation työntekijät, joiden kokemukset ja kertomukset välittyvät tehokkaasti organisaation ulkopuolelle.



Kuva 1. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen, 2013, luku 3).

Mosley (2014, s.5) korostaa, että työnantajamielikuva muovautuu lopulta sen perusteella, mitä ihmiset kuulevat organisaatiosta ja miten he sen kokevat. Pelkällä viestinnällä ei voida luoda kestäväää työnantajamielikuvaa, vaan sen tulee perustua aitoihin kokemuksiin ja pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, jossa henkilöstöjohtaminen ja strategia kulkevat rinnakkain.

2.4 Työnantajamielikuvan omaksuminen

Organisaation ominaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä hakijoiden vetovoimassa, mikä parantaa hakijan ensivaikutelmaa organisaatiosta. Viisi merkittävintä ominaisuutta, jotka houkuttelevat uusia työntekijöitä ovat: työntekijöiden koulutukseen panostaminen ja kehittäminen, yksilön huomioiminen, selkeät mahdollisuudet pitkän uran kehittämiseen ja etenemiseen, työn monimuotoisuus sekä dynaaminen ja tulevaisuuteen suuntautunut lähestymistapa liiketoimintaan. (Leekha & Sharma, 2014, s.52.) Botha, Bussin ja De Swardt (2011, s. 3) toteavat artikkelissaan, että työnhakijoiden tarpeet ja mieltymykset vaikuttavat siihen, millaiseen organisaatioon he hakevat töihin. Näihin tarpeisiin kuuluvat toiminnalliset, taloudelliset sekä psykologiset mieltymykset. Tällaisia havaintoja tukee Maslow'n tarvehierarkia ihmisen motivaatiosta, jossa ihminen on kiinnostunut näiden tarpeiden täyttävästä lähteestä.

Työnantajamielikuvan omaksumista voidaan tarkastella yksilöllisten tarpeiden ja motivaatiotekijöiden kautta. Maslow'n tarvehierarkia tarjoaa viitekehyksen ymmärtää, miten erilaiset tarpeet ohjaavat yksilöiden valintoja ja motivaatiota työelämässä (Sadri &

Bowen, 2011, s.48). Teorian mukaan yksilöt pyrkivät tyydyttämään ensin perustarpeitaan, kuten palkkaan ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita, minkä jälkeen merkitystä saavat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen kokemus sekä itsenäinen toteuttaminen. Työnantajamielikuva voi vastata näihin tarpeisiin eri tavoin esimerkiksi tarjoamalla taloudellista turvaa, yhteisöllisyyttä, kehittymismahdollisuuksia ja merkityksellistä työtä.

Maslow'n tarvehierarkian on todettu muovautuvan kulttuuristen tekijöiden vaikutuksesta, mikä korostaa työnantajamielikuvan subjektiivista ja kontekstisidonnaista luonnetta. Sadri ja Bowen (2011, s.48) huomauttavat, että esimerkiksi kollektiivisissa kulttuureissa yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen hyväksyntä voivat korostua yksilöllisiä saavutuksia enemmän. Tämä tukee näkemystä siitä, että työnantajamielikuva ei ole universaali, vaan se omaksutaan ja tulkitaan yksilön kulttuuristen arvojen ja henkilökohtaisten tarpeiden kautta.

Sadri ja Bowen (2011, s.48) kirjoittavat, että Maslow'n tarvehierarkian katsotaan olevan hyödyllinen johtajille ja organisaatioille, sillä se tarjoaa teoreettisen viitekehyksen kehittämään etuuspaketteja, jotka ovat merkityksellisiä ja tarpeellisia työntekijöille. Nämä toimenpiteet voivat lisätä motivaatiota, tuottavuutta ja yrityksen kokonaistuloja. Maslow'n tutkimus perustuu näkemykseen, jonka mukaan työntekijöiden motivointi vaatii muuta kuin hyvän palkan. Tämä ajatus pohjautuu havaintoon, että kaikki työntekijät eivät ole samalla tasolla tarvehierarkiassa, joten heitä eivät motivoi samantyyppiset kannustimet. Motivaatio edellyttää, että johtajat tunnistavat työntekijöiden kulloinkin vallitsevat tarpeet ja kehittävät etuuspaketteja, jotka auttavat tyydyttämään nämä tarpeet jo tarjottujen etujen pohjalta.

Työnantajamielikuvan omaksumisen kannalta keskeistä on, että organisaation tarjoamat edut ja viestit vastaavat työntekijöiden todellisia tarpeita ja kokemuksia. Mikäli työnantajan lupaukset ja työntekijöiden arjessa kokemat käytännöt ovat linjassa keskenään, työnantajamielikuva vahvistuu ja tukee sitoutumista sekä motivaatiota. Näin

työnantajamielikuvan omaksuminen voidaan nähdä dynaamisena prosessina, jossa yksilön tarpeet, kulttuurinen tausta ja organisaation toiminta kietoutuvat toisiinsa.

3 Kulttuuri havainnoinnin välineenä

Kulttuurierojen ymmärtämiseksi tässä luvussa esitellään keskeisiä kulttuuri- sekä kulttuuriulottuvuusteorioita, joiden avulla voidaan tarkastella yksilöiden arvoja, käyttäytymistä ja odotuksia erilaisissa organisatorisissa konteksteissa. Luvussa tuodaan esille, että kulttuuri voidaan jäsentää useiden erilaisten teoreettisten mallien kautta, eikä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien malli ole ainoa tapa tarkastella kulttuurisia eroja. Vaihtoehtoisina näkökulmina esitellään muun muassa Trompenaars ja Hampden-Turnerin kulttuurimalli sekä GLOBE-projekti, jotka tarjoavat osittain poikkeavia tapoja ymmärtää ja tulkita kulttuurien välisiä eroja.

Luvussa tarkastellaan kulttuurin käsitteitä ja kulttuurierojen merkitystä yleisellä tasolla. Tämän jälkeen esitellään keskeiset kulttuuriulottuvuuksien mallit, alkaen Hofsteden kuusiulotteisesta mallista, jonka jälkeen käsitellään Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin seitsemän ulottuvuuden malli sekä GLOBE-projektin kulttuurinen viitekehys. Tämän jälkeen tarkastellaan näihin malleihin liittyvää kriittistä keskustelua, mallien rajoitteita ja niihin kohdistuvaa tieteellistä kritiikkiä. Luvun lopuksi perustellaan, miksi tässä tutkimuksessa on päädytty hyödyntämään tiettyä kulttuuriteoreettista mallia työnantajamielikkyyden ja kulttuuristen tekijöiden välisten yhteyksien tarkastelussa.

3.1 Kulttuuri ja kulttuuri eroavaisuudet

Sana kulttuuri on moniulotteinen, joten sen määritelmä voi olla myös monimutkainen. Sanaa kulttuuri voidaan käyttää kuvaamaan erilaisia tilanteita tai yhteisöjä, kuten yrityskulttuuria, ruokakulttuuria, opiskelukulttuuria jne. Kulttuuri yhdistetään kuitenkin yleensä kansalaisuuteen tai yksilön etniseen taustaan. Hofstede, G., Hofstede, G., J. ja Minkov (2010, s. 5) kertovat, että sanalla kulttuuri on useita merkityksiä, esimerkiksi latinankielisessä kirjallisuudessa sana kulttuuri tarkoittaa maan viljelemistä. Länsimaisessa kielessä kulttuuri yhdistetään sanaan sivilisaatio, joka yhdistää koulutuksen, taiteen ja kirjallisuuden. Hofstede ja muut (2010, s. 5) käsittelevät kulttuuria ihmisen ajattelu-,

tunne- ja toimintamallin mukaan, ja he kutsuvat sitä ”mielen ohjelmistoksi”. Hofstede ja McCrae (2004, s. 7) kirjoittavat, että Hofsteden määritelmä kulttuurista korostaa, että kulttuuri on kollektiivinen, ei yksilöllinen ominaisuus, kulttuuri ei ole suoraan näkyvissä, vaan se ilmenee käyttäytymisessä, kulttuuri voi olla yhteinen joillekin, mutta ei kaikille. Trompenaars ja Hampden-Turner (2020, s.4–9) kirjoittavat, että kulttuurin olemus ei aina näy pinnalta, vaan se on yleinen tapa ymmärtää ja tulkita maailmaa. Kulttuuri heijastuu myös eri tasoilla, kuten kansallisen tai alueellisen yhteiskunnan kulttuurissa, eurooppalaisessa tai aasialaisessa kulttuurissa, yrityskulttuurissa jne. Projekti GLOBE (2004) määrittelee kulttuurin yhteisillä motiiveilla, arvoilla, uskomuksilla, identiteeteillä ja tulkinnoilla sekä merkittävien tapahtumien merkityksillä. Nämä ovat kollektiivien jäsenten yhteisten kokemusten tulosta, jotka siirtyvät seuraavalle sukupolvelle. Kielitoimiston sanakirjan (2024) mukaan sana kollektiivi tarkoittaa ryhmää tai yhteisöä. Trompenaars ja Hampden-Turner (2020, s.32) toteavat myös, että kulttuuri syntyy ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Projekti GLOBE lähestyy kulttuuria kollektiivien kautta tutkimuksessaan, Hofstede ja muut (2010, s. 6), kertovat, että kulttuuri on aina kollektiivinen ilmiö, joka jaetaan ihmisten kanssa, jotka asuvat tai asuivat samassa sosiaalisessa ympäristössä, jossa se on opittu. Kulttuuri on opittua, ei synnynäistä, ja sen tulisi erottaa ihmisen luonteesta ja yksilön persoonallisuudesta. Kulttuuri kuitenkin muuttaa yksilön tunteita, kuten pelkoa, iloa ja havainnointia.

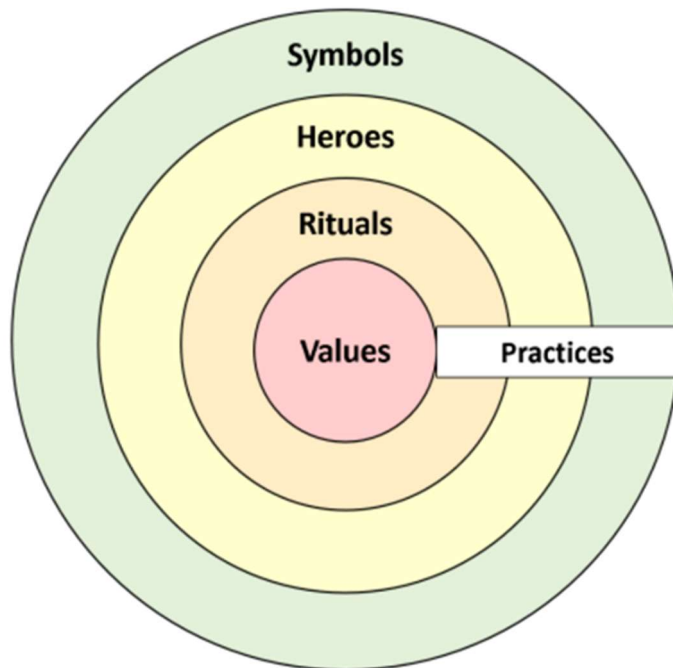
Hofstede ja McCrae (2004, s.6) kirjoittavat, kuinka persoonallisuuden ominaisuudet perustuvat biologiaan, jotka ovat ominaisia ihmisille. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ne voivat myös tärkeillä tavoilla ylittää kulttuurin. Tästä näkökulmasta katsottuna persoonallisuuden ja kulttuurin tutkiminen tulisi tehdä siten, että pohditaan sitä, kuinka persoonallisuuden piirteet ja kulttuuri vaikuttavat yksilöiden ja sosiaalisten ryhmien käyttäytymiseen. Yksilötasolla tämä näkökulma viittaa siihen, että asenteet, arvot, tavat ja taidot ovat joukko tunnusomaisia sopeutumisia, joita ihmiset kehittävät ja heijastavat todennäköisesti sekä yksilön, että kulttuurin kontekstiin. Tästä esimerkkinä länsimaiset yhteiskunnat, joissa naisilla on mahdollisuus kehittää uraa kotinsa ulkopuolella toisin kuin islamilaisissa yhteiskunnissa. Mutta se päättävätkö länsimaiset naiset tehdä näin riippuu

siitä, kuinka korkealla heidän itsevarmuutensa ja tavoitteensa ovat. Tätä havaintoa voidaan peilata organisaatioiden tai kokonaisten kulttuurien tasolla. Ekstroverteistä ja introverteista koostuvat yhteiskunnat voivat kehittää erilaisia instituutioita. Tällaisia yhteiskuntia, joissa olisi vain ekstroverttejä taikka introvertteja ei kuitenkaan ole olemassa, sillä kaikilla tunnetuilla yhteiskunnilla on sekoitus eri persoonallisuuksia. Mutta mikäli persoonallisuuden piirteiden keskitasossa on eroavaisuuksia, ne periaatteessa voivat johtaa erilaisiin kulttuurillisiin käytäntöihin (Hofstede & McCrae, 2024 s. 6–7). Hofstede ja muut (2010, s. 39–40) toteavat, että kansallisen kulttuurin ja persoonallisuuden suhde on tilastollinen eikä absoluuttinen. Kulttuuri tulee erottaa yksilön persoonallisuudesta, vaikka näiden välillä on havaittu tilastollisia yhteyksiä (Hofstede ja muut, 2010).

Kulttuuri voi olla myös monikulttuurista taikka yksikulttuurista ja kulttuuri voi tuoda mukanaan myös haasteita. Machado ja Davim (2018, s.11), mukaan vaihtoehtona voi olla yksikulttuurisuus taikka monikulttuurisuus organisaatiossa. Yksikulttuurisuudella tarkoitetaan sitä, kun yksi kulttuuri syrjäyttää toisen kulttuurin, joko välttämättömyydessä taikka mieltymyksissä ja siten syntyy kulttuurinen imperialismi. Henkilöstö vaaditaan sopeutumaan tähän yhteen kulttuuriin. Tällainen lähestymistapa voi aiheuttaa pahimmillaan konflikteja, kiistoja ja muutosvastarintaa ja herättää kysymyksen siitä miksi organisaatio haluaisi toimia näin. Toinen vaihtoehto on olla monikulttuurinen, jolloin HR-alan ammattilaiset mukauttavat erilaiset lähestymistavat eri kulttuureihin sopivaksi. Trompenaars ja Hampden-Turner (2024) ehdottavatkin, että kulttuurieroista huolimatta tulisi löytää ratkaisu, joka ei pyri yksilön oman kulttuurin tukahduttamiseen ja uuden luomiseen. He ehdottavat, että löydettäisiin keino rikastaa olemassa olevaa kulttuuria uuden kulttuurin tuomilla eroavaisuuksilla. Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2020, s.3) mukaan paras ratkaisu toimivaan globaaliin yhteistoimintaan olisi se, että ymmärtäisimme oman kulttuurimme, olettamuksemme sekä odotuksemme siitä miten ihmisten kuuluisi ajatella ja toimia.

3.1.1 Hofsteden kulttuurinen sipulimalli

Hofstede ja muut (2010, s.7–9) ovat kehittäneet sipulimallin (kuva 2), jolla kulttuuria ja kulttuurieroja voidaan havainnoida ja tarkastella. Tähän malliin on rakennettu neljä eri käsitettä, jotka kuvastavat kulttuurien ilmentymismuotoja, näitä ovat: *symbolit*, *sankarit*, *rituaalit* ja *arvot*.



Kuva 2. "Sipulimalli": Kulttuurin ilmentymät eri syvyytasoilla (Hofstede ja muut, 2010, s.8).

Symboleilla tarkoitetaan sanoja, eleitä, kuvia ja esineitä, joilla on tietty merkitys. Tämän merkityksen tunnistavat vain henkilöt, jotka jakavat tämän kulttuurin. *Symbolit* on sijoitettu sipulimallissa uloimmalle kehälle, sillä uudet symbolit kehittyvät helposti ja vanhat katoavat. Seuraavana sipulimallissa ovat *sankarit*, jotka ovat henkilöitä, eläviä taikka kuolleita, todellisia taikka kuviteltuja. Näillä henkilöillä on kulttuurissa erittäin arvostettuja ominaisuuksia, joista luodaan haluttuja käyttäytymismalleja. *Rituaalit* ovat kollektiivisiä toimintoja, jotka eivät ole välttämättömiä haluttujen päämäärien saavuttamiseksi, mutta näitä pidetään kulttuurin sisällä sosiaalisesti välttämättöminä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tavat tervehtiä, muiden kunnioitus sekä sosiaaliset ja uskonnolliset seremoniat. Näennäisesti tarkasteltuna järkisyin järjestetyt liike-elämän ja politiikan tapaamiset

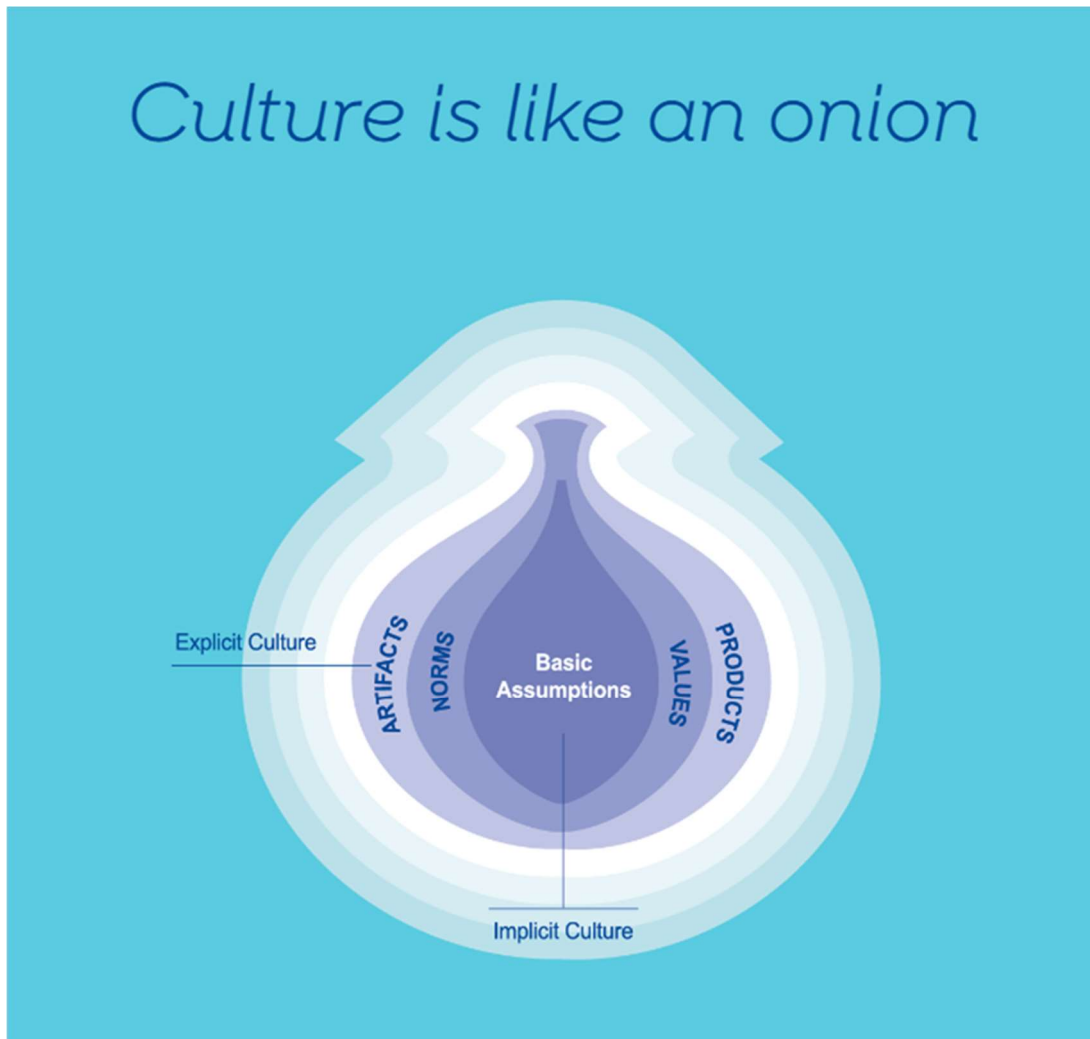
palvelevat yleensä rituaalisia tarkoituksia, kuten yhteenkuuluvuuden vahvistamista. Rituaaleihin kuuluu myös diskurssi (keskustelu taikka vuorovaikutustapa), jolla kieltä käytetään tekstissä, puheessa taikka päivittäisessä vuorovaikutuksessa.

Hofstede ja muiden (2010, s.9–10) sipulimallissa symbolit, sankarit ja rituaalit on luokiteltu käytäntöjen alle. Tällaisenaan ne ovat ulkopuolisen tarkastelijan nähtävillä, jolloin niiden merkitys voi olla ulkoisesti näkyvillä, mutta todellinen ymmärrys näistä muodostuu siitä, miten sisäpiiriläiset tulkitsevat niitä. Kulttuurin ytimen muodostaa arvot. *Arvot* voidaan nähdä laajoina taipumuksina, jotka ohjaavat yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Arvot ovat tunteita, jotka käsittelevät positiivisia ja negatiivisia puolia, kuten paha vastaan hyvä, likainen vastaan puhdas ja epänormaali vastaan normaali. Ihminen hankkii arvonsa varhaisessa elämässä, ihmisen fysiologia mahdollistaa tarpeellisen tiedon imemisen ympäristöstämme, kuten symbolit (puhuttu kieli), sankarit (esim. vanhemmat) ja rituaalit (kuten pöytätavat), ja tärkeimpänä saamme perusopetuksen eli arvot. Hofstede ja muut (2010, s.10–11) kertovat, kuinka symbolit, sankarit ja rituaalit ovat kaikki jossain vaiheessa harjoiteltuja taikka opittuja käytännössä, toisin kuin arvot, jotka edustavat kulttuurin ydintä.

3.1.2 Trompenaarsin kulttuurien sipulimalli

Steward (2022) kirjoittaa, Trompenaarsin kehittämästä sipulimallista (kuva 3) kulttuurien tarkastelussa. Trompenaars ja Hampden-Turner (2020, s.7) kertovat, että jokainen kulttuuri ilmenee kerroksittaisena, sen vuoksi sitä voidaan verrata sipuliin, jossa tulee irrottaa kerroksia kerroksittain päästäkseen sipulin ytimeen. Steward (2022) kirjoittaa, että sipulissa on kolme eri kerrosta, jotka ovat: ulkokerros, keskikerros ja sisäkerros. Uloin kerron pitää sisällään elementtejä, jotka yhdistetään kulttuuriin, kuten vaatteet, ruoka, kieli, musiikki jne. Näitä elementtejä on helppo tunnistaa eri kulttuurien välillä, mikä on tutumpaa omassa kulttuurissa kuin vieraassa. Keskimäinen kerros käsittelee normeja ja arvoja, joita yhteisössä on, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä on sopivaa ja mikä epä-sopivaa. Normit ovat yleensä ulkoisia, esimerkiksi jokainen yhteiskunta asettaa rajoja,

mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot ovat taas ennemminkin sisäisiä, miten yksilö kokee oikean ja väärän. Arvot ja normit rakentuvat ihmisten käyttäytymiseen tietyn kulttuurin avulla, eivätkä nämä elementit ole näkyviä, mutta ne vaikuttavat siihen mitä tapahtuu havaittavalla pinnalla eli sipulin ulkokerroksessa.



Kuva 3. Kulttuurien sipulimalli (Trompenaars, 2024).

Kulttuurisipulin sisin kerros on kaikkein syvin, olemukseltaan piilevä kulttuurin taso. Tämän ytimen ymmärtäminen mahdollistaa onnistuneen työskentelyn muiden kulttuurien kanssa. Ydin koostuu perusoletuksista, säännöistä ja menetelmistä, joita yhteiskunta on luonut käsitelläkseen eteen tulevia ongelmia. Ulkopuoliselle nämä perusoletukset voivat olla vaikeita tunnistaa.

3.2 Kulttuuristen ulottuvuuksien mallit

Kulttuurisia ulottuvuuksia voidaan tarkastella erilaisten teoreettisten mallien ja viitekehysten avulla. Näiden mallien tavoitteena on jäsentää kulttuurien välisiä eroja sekä tukea kulttuurienvälisen viestinnän ja organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämistä. Hofsteden, Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin sekä GLOBE-projektin kehittämät viitekehukset tarkastelevat kulttuurisia eroavaisuuksia osin eri näkökulmista, mutta niitä yhdistää pyrkimys selittää, miten kulttuuriset arvot ja toimintatavat vaikuttavat yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymiseen. Näiden mallien avulla pyritään lisäämään ymmärrystä kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta ja tukemaan toimivaa yhteistyötä kulttuurisista eroista huolimatta.

3.2.1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet

Hofsteden kuusi ulottuvuutta tarjoavat perustan sekä tutkijoille että käytännön ammattilaisille, jotka ovat kiinnostuneita kansallisen kulttuurin vaikutuksista yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toimintaan (Slawomir, Bell, Claes, Erten, Karabag & Yazici. 2024, kappale 6). Hofsteden ja muiden (2010, s. 31, s.239) mukaan kulttuuriulottuvuudet mahdollistavat eri maiden kulttuuristen arvojen ja käyttäytymismallien systemaattisen vertailun. Näiden vertailujen perusteella hän kehitti kuusi kulttuuriulottuvuutta: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen, pitkän- ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuus sekä hemmottelu vs. pidättäytyminen. Kaksi viimeistä käsitettä ovat peräisin Michael Harris Bondin (Hofstede & Bond, 1988) ja Michael Minkovin (Minkov, 2007) tutkimuksista.

Valtaetäisyys (Power Distance Index, PDI) tarkoittaa sitä, miten maan instituutioiden ja organisaatioiden vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet hyväksyvät vallan jakautumisen ja eriarvoisuuden. Instituutioilla tarkoitetaan perheitä, kouluja ja yhteisöjä, kun taas

organisaatiot ovat paikkoja, joissa ihmiset työskentelevät. Korkean PDI:n maissa hierarkiat hyväksytään eikä esimiehiä kyseenalaisteta, kun taas matalan PDI:n maissa korostuu tasavertaisuus sekä pieni valtaetäisyys. (Hofstede ja muut 2010, s.61)

Yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys (Individualism vs. Collectivism, IDV) on määritelty siten, että yksilökeskeisyydessä itsenäisyys, henkilökohtaiset tavoitteet ja vastuu korostuvat ja yksilöiden väliset siteet ovat löyhät, jokaisen odotetaan huolehtivan itsestään ja lähimmästä perheestään. Yhteisöllisyys sitä vastoin korostaa ryhmään kuulumisen tärkeyttä sekä yhteisön etuja yksilön etujen edellä. (Hofstede ja muut 2010, s.92)

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Masculinity vs. Femininity, MAS) vaihtelee perinteisten ja nykyaikaisten yhteiskuntien välillä, jossa kulttuurin arvomaailmaa kuvataan sukupuoliroolien ja kilpailun kautta. Taloudelliseksi termeiksi käännettynä miesten oletetaan olevan itsevarmoja, kilpailuhenkisiä ja sitkeitä. Naisten oletetaan olevan hellempiä ja kiinnostuneempia kodista ja perheestä. Joten maskuliinisuus on ennemminkin kilpailua, menestystä, tehokkuutta ja saavutuksia, kun taas feminiinisyys on välittämistä, elämänlaatua ja yhteistyötä. (Hofstede ja muut 2010, s.137–138).

Epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen (Uncertainty Avoidance Index, UAI) on erittäin olennainen osa mitä tahansa inhimillistä instituutiota missä tahansa maassa. Kaikkien on kohdattava se tosiasia, ettemme tiedä, mitä huomenna tapahtuu ja tulevaisuus on epävarma, mutta meidän on joka tapauksessa eletävä sen kanssa. Korkea UAI tarkoittaa sääntöjen ja rakenteiden tarvetta epävarmuuden välttämiseksi, kun taas matala UAI sallii joustavuuden ja epävarmuuden sietämisen. (Hofstede ja muut 2010, s. 188–189).

Pitkän- ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuus (Long-Term vs. Short-Term Orientation, LTO) lisättiin Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin viidentenä ulottuvuutena. Tämä ulottuvuus korostaa sinnikkyuden ja säästäväisyyden merkitystä tulevaisuuteen suuntautumisessa, kun taas henkilökohtainen vakaus ja perinteet edustavat muuttumatonta

suuntautumista nykyhetkeen ja menneisyyteen. Pitkän aikavälin suuntautuneisuus tarkoittaa tulevaisuuden palkintoihin suuntautuvien hyveiden eritoten sinnikkyuden ja säästäväisyyden edistämistä sekä perinteiden kehittämistä, kun taas lyhyen aikavälin suuntautuminen tarkoittaa erityisesti menneisyyteen ja nykyisyyteen liittyvien hyveiden edistämistä, kuten perinteiden kunnioittamista, kasvojen säilyttämistä, muutoksen välttämistä ja sosiaalisten velvoitteiden säilyttämistä. (Hofstede ja muut 2010, s.239).

Hemmottelu vs. pidättäytyminen (Indulgence vs. Restraint, IVR) lisättiin Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin vuonna 2010, jotta tutkimuksissa voitaisiin ottaa huomioon onnellisuuteen liittyvät elementit. Hofstede ja muut (2010), kirjoittaa että hemmottelukulttuurissa yksilön hyvinvointi ja onnellisuus ovat keskipisteessä, vapaa-aika on tärkeä tekijä, ja vapaus ja henkilökohtainen kontrolli ovat suurempia. Pidättymisen kulttuurissa positiivisia tunteita ilmaistaan vähemmän avoimesti, eikä onnellisuudelle, vapaudelle tai vapaa-ajalle anneta samaa painoarvoa.

3.2.2 Trompenaars ja Hampden-Turnerin seitsemän kulttuurista ulottuvuutta

Kulttuurieroja ovat tarkastelleet myös Trompenaars ja Hampden-Turner, jotka kehittivät seitsemän kulttuurisen ulottuvuuden mallin kansallisten kulttuurien vertailuun (Trompenaars & Hampden-Turner, 2020, s. 9–12). Malli keskittyy erityisesti siihen, miten eri kulttuureissa ratkaistaan sosiaalisia ja organisatorisia ongelmia sekä miten yksilöt suhtautuvat sääntöihin, ihmissuhteisiin, aikaan ja ympäristöön. Mallin tavoitteena on tukea kulttuurien välistä ymmärrystä ja edistää toimivaa yhteistyötä eri kulttuurisissa konteksteissa.

Universalismi vs. partikularismi kuvaa suhtautumista sääntöihin ja poikkeuksiin. Universalistisissa kulttuureissa korostuvat yleispätevät säännöt ja periaatteet, kun taas partikularistisissa kulttuureissa tilanteet ja ihmissuhteet vaikuttavat siihen, miten sääntöjä sovelletaan.

Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys (kommunitarismi), jossa ihmiset miettivät ovatko he ensisijaisesti yksilöitä vai ennemminkin kuuluvatko he ryhmään. Onko tärkeämpi keskittyä yksilöön vai onko tärkeämpi ajatella enemmän yhteisöä.

Neutraali vs. emotionaalinen ulottuvuus kuvaa tunteiden ilmaisun hyväksyttävyyttä. Neutraaleissa kulttuureissa tunteiden avoin ilmaiseminen on hillittyä, kun taas emotionaalisisissa kulttuureissa tunteiden näyttäminen vuorovaikutustilanteissa on luontevaa ja hyväksyttävää.

Spesifinen vs. diffuusi ulottuvuus liittyy ihmissuhteiden rajojen määrittelyyn. Spesifeissä kulttuureissa työ- ja yksityiselämä pidetään erillään, kun taas diffuuseissa kulttuureissa henkilökohtaiset ja ammatilliset suhteet kietoutuvat tiiviimmin yhteen.

Saavutus vs. asemaan perustuva arviointi kuvaa sitä, perustuuko yksilön asema hänen saavutuksiinsa vai taustatekijöihin, kuten ikään, sukulaisuuteen, koulutukseen tai sosiaaliseen asemaan. Saavutuskeskeisissä kulttuureissa yksilöitä arvioidaan ensisijaisesti heidän suoritustensa perusteella, kun taas asemaan perustuvissa kulttuureissa sosiaaliset tekijät vaikuttavat merkittävästi arviointiin.

Asenne aikaan eli yhteiskunnan tapa jäsentää ja tarkastella aikaa, vaihtelee joissakin yhteiskunnissa se mitä joku on saavuttanut aiemmin ei ole niin tärkeää, tärkeämpää on mitä suunnitelmia henkilöllä on tulevaisuutta varten. Joissakin yhteiskunnissa taas teet suuremman vaikutuksen menneisyydessä tehdyillä saavutuksilla, kuin tämän päivän. Tällaiset kulttuurierot vaikuttavat suuresti yritysten toimintaan. Tietyissä kulttuureissa, kuten amerikkalaisessa, ruotsalaisessa ja hollantilaisessa ajan nähdään kuluvan suoraviivaisesti, erilaisten tapahtumien sarjana. Muissa kulttuureissa aika liikkuu ympyrän kaltaisesti, menneisyys ja nykyisyys ovat yhdessä tulevaisuuden mahdollisuuksien kanssa.

Asenne ympäristöön ulottuvuudessa voi syntyä merkittävä kulttuurinen ero. Joissakin kulttuureissa asenne ympäristöön vaikuttaa pääasiallisesti heidän elämäänsä, paheiden

ja hyveiden alkuperään. Tällä motivaatiot ja arvot voidaan johtaa sisältäpäin. Toiset kulttuurit pitävät taas maailmaa voimakkaampana kuin yksilöt, tällöin he näkevät luonnon pelättävänä tai jäljiteltävänä.

3.2.3 Projekti GLOBE kulttuuritutkimus

Projekti GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) on yksi laajimmista kansainvälisistä kulttuuri- ja johtajuustutkimuksista. Ensimmäinen GLOBE-tutkimus toteutettiin vuonna 2004 ja siihen osallistui yli 200 tutijaa 62 maasta. Tutkimuksessa analysoitiin yli 17 000 keskijohdon edustajan näkemyksiä kulttuurista ja johtajuudesta. Vuonna 2014 toteutetussa jatkotutkimuksessa kerättiin aineistoa yli 100 toimitusjohtajalta ja noin 5000 ylimmän johdon edustajalta 24 maasta. Tutkimus oli ensimmäinen laajamittainen poikkikulttuurinen tutkimus, joka keskittyi toimitusjohtajiin ja ylimpään johtoon (GLOBE 2020, 2025).

GLOBE 2014 keskittyi seuraaviin neljään keskeiseen kysymykseen:

1. Miten kansallinen kulttuuri vaikuttaa yhteiskunnassa odotettuihin johtamiskäyttäytymismalleihin?
2. Millainen toimitusjohtajan toimintatapa yleensä johtaa menestykseen?
3. Mitä eroja on hyvin suoriutuvien (eli ylempien) ja heikommin suoriutuvien (eli alempiarvoisten) toimitusjohtajien välillä?
4. Kuinka tärkeää on, että toimitusjohtajan johtamiskäyttäytyminen vastaa yhteiskunnan johtamisodotuksia?

Ensimmäiseen kysymykseen GLOBE-tutkijat lähtivät aluksi siitä oletuksesta, että yhteiskunnan kulttuuriarvot vaikuttavat suoraan sekä johtajuuteen kohdistuviin odotuksiin että toimitusjohtajien johtamiskäyttäytymiseen. GLOBE CEO -projektin tulokset kuitenkin osoittivat, että kulttuuriarvot ennustavat käyttäytymistä epäsuorasti: ne ilmenevät kulttuurisesti hyväksytyjen johtamisodotusten kautta, eikä arvoilla itsessään ole suoraa vaikutusta johtajien toimintaan. Johtajat omaksuvat kulttuurissa vallitsevat odotukset ja

toimivat niiden mukaisesti. Esimerkiksi yhteiskunnissa, joissa arvostetaan suorituskeskeisyyttä, johtajilta odotetaan osallistavaa johtamistyyliä (GLOBE, 2020, 2025).

GLOBE-tutkimuksen toisena keskeisenä tavoitteena oli selvittää, missä määrin toimitusjohtajan johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa tehokkaiden johtoryhmien (TMT-tiimien) muodostumiseen sekä organisaatioiden menestykseen eri yhteiskunnissa. Tutkimuksessa kehitettiin johtamiskäyttäytymismallit kahdella tasolla: kuusi globaalia johtamiskäyttäytymistä sekä 21 ensisijaista käyttäytymismallia, jotka yhdessä muodostavat nämä kuusi ulottuvuutta. Tulosten perusteella karismaattinen johtamiskäyttäytyminen osoittautui jatkuvasti merkittävämmäksi tekijäksi sekä johtoryhmien omistautumisen että yrityksen suorituskyvyn kannalta. Tiimikeskeinen johtaminen oli seuraavaksi tärkein ulottuvuus, ja sitä seurasi inhimillinen johtajuus. Osallistava johtajuus oli yhteydessä kohtalaisesti johtoryhmien omistautumiseen, mutta sillä ei havaittu olevan merkittävää vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Sen sijaan autonominen ja itsesuojeluvaistoinen johtaminen osoittautuivat yleensä tehottomiksi. Karismaattisen johtajuuden kuudesta ensisijaisesta ulottuvuudesta erityisen vaikutusvaltaisia olivat visionäärinen, inspiroiva, rehellinen ja suorituskykyyn suuntautunut johtajuus. Lisäksi hallinnollinen osaaminen nousi yllättävän merkittäväksi sekä johtoryhmien omistautumisen että yrityksen suorituskyvyn kannalta. (GLOBE, 2020, 2025).

Kolmanteen kysymykseen Project GLOBE:n tutkijat havaitsivat, että menestyneimmät ja vähiten menestyneet toimitusjohtajat voitiin erottaa toisistaan johtamiskäyttäytymisensä perusteella siten, että menestyneet olivat visionäärisempiä, suorituskeskeisempiä ja vastaavia. Huomaa, että poikkeuksellisten yritystulosten saavuttamiseksi toimitusjohtajien oli suoritettava kriittiset johtamisosaamiset erittäin korkealla tasolla. On myös huomattava, että ryhmänä heikommat toimitusjohtajat suorittivat näitä kriittisiä käyttäytymismalleja jossain määrin, mutta eivät läheskään samalla tasolla kuin ylemmät toimitusjohtajat – menestyksen avain oli se, missä määrin toimitusjohtajat toteuttivat näitä käyttäytymismalleja.

GLOBE-tutkimuksen neljännen päätutkimuskysymyksen keskiössä oli hypoteesi, jonka mukaan toimitusjohtajan käyttäytymisen ja yhteiskunnan johtajuusodotusten välinen sopivuus ennusti toimitusjohtajan tehokkuutta. Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että mitä paremmin toimitusjohtajan toiminta vastaa yhteiskunnan odotuksia, sitä korkeampi on sekä johtoryhmän (TMT) omistautumisen taso, että yrityksen kilpailukyky. Toisin sanoen, johtajan ja yhteiskunnan odotusten välinen vastaavuus korreloi positiivisesti sekä tiimin sitoutumisen että organisaation suorituskyvyn kanssa.

Lisäksi tutkimus osoitti, että johtajuuden tehokkuus riippuu siitä, vastaavatko johtajat yhteiskunnallisia odotuksia, eivätkö vastaa niitä vai ylittävätkö ne. Erinomaiset toimitusjohtajat ylittävät yhteiskuntansa odotukset useimmilla globaaleilla johtajuuden osa-alueilla, erityisesti karismaattisen ja tiimityöskentelyyn suuntautuneen johtajuuden sekä hallinnollisen pätevyyden osalta. Sen sijaan heikommin menestyvät toimitusjohtajat jäävät useimmilla osa-alueilla odotuksista jälkeen, mutta osoittavat odotettua enemmän itsenäisyyttä. Kun tarkasteltiin 21 ensisijaisen johtamiskäyttäytymisen tuloksia, havaittiin, että toimitusjohtajat, jotka johtivat erittäin omistautuneita teknologiajohtajia ja kilpailukykyisiä yrityksiä, olivat huomattavasti visionäärisempiä, suorituskeskeisempiä ja hallinnollisesti pätevämpiä kuin heidän yhteiskuntansa odotti. Vastaavasti toimitusjohtajat, joiden organisaatioissa sitoutuminen teknologiajohtajuuteen ja kilpailukykyyn oli vähäistä, olivat selvästi vähemmän visionäärisiä, suorituskeskeisiä ja hallinnollisesti päteviä kuin heidän yhteiskuntansa odotti (GLOBE, 2020, 2025).

3.3 Kulttuuristen ulottuvuuksien malli tässä tutkimuksessa

Kulttuurisia ulottuvuuksia on tarkasteltu useiden teoreettisten mallien avulla, joista keskeisimpiä ovat Hofsteden, Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin sekä projekti GLOBE-tutkimuksen viitekehykset. Näissä malleissa on havaittavissa merkittäviä sisällöllisiä yhtäläisyyksiä, mikä tekee niiden vertailusta haastavaa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin näitä kolmea lähestymistapaa ja arvioitiin niiden soveltuvuutta tutkimuksen tavoitteisiin.

Projekti GLOBE-tutkimus keskittyy ensisijaisesti johtamiseen, organisaatiokäyttäytymiseen ja kulttuuristen odotusten vaikutukseen johtajuuden tehokkuuteen. Vaikka GLOBE tarjoaa laaja-alaisen ja empiirisesti vahvan näkökulman kulttuurin ja organisaatiokäyttäytymisen suhteen, sen painopiste johtajuudessa ei vastaa tämän tutkimuksen tavoitteita, joissa tarkastelun kohteena ovat työntekijöiden kulttuuriset arvot ja työnantajamielikuva. Tämän vuoksi projekti GLOBE rajattiin tässä tutkimuksessa vierailulliseen rooliin.

Trompenaars ja Hampden-Turnerin malli tarkastelee kulttuuria erityisesti liiketoiminnan ja vuorovaikutuksen käytännön tasolla. Malli tarjoaa hyödyllisiä näkökulmia kansainväliseen yhteistyöhön ja johtamiseen, mutta sen operationalisointi määrälliseen kyselytutkimukseen on haastavampaa verrattuna Hofsteden malliin.

Tässä tutkimuksessa kulttuuristen ulottuvuuksien viitekehykseksi valittiin Hofsteden kuusi kulttuuriulottuvuutta. Hofsteden malli on yksi kulttuuritutkimuksen tunnetuimmista ja laajimmin hyödynnetyistä viitekehysistä ja se on kehitetty alun perin laajan empiirisen aineiston pohjalta. Malli keskittyy kansallisiin kulttuurieroihin ja niiden vaikutuksiin yksilöiden ajatteluun, arvoihin ja käyttäytymiseen organisaatioissa, mikä tekee siitä erityisen soveltuvan tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

Hofsteden mallin etuna on sen vakiintunut asema kulttuuritutkimuksessa, laaja empiirinen testaus sekä selkeä operationalisoitavuus. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin osittain Hofsteden kehittämää VSM 2013-kyselyä, joka mittaa kaikkia kuutta kulttuuriulottuvuutta. Geert Hofsteden nimeä kantava nettisivu toimii tutkimusalustana teorian jatkokehitykselle, uusien tutkimusten julkaisulle sekä olemassa olevan tiedon hyödyntämiselle. Näiltä kotisivuilta löytyy tässäkin tutkimuksessa osittain hyödynnetty VSM 2013 tutkimuskysely. Mallia on kehitetty ja täydennetty ajan myötä, muun muassa lisäämällä pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuus viidentenä ulottuvuutena sekä hemmottelun ja pidättäytymisen ulottuvuus kuudentena. Näiden laajennusten myötä malli huomioi entistä paremmin kulttuurien ajalliset ja hyvinvointiin liittyvät näkökulmat.

Hofsteden kulttuuriulottuvuudet ovat toimineet perustana myös muille kulttuuriteorioille, kuten Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin mallille sekä osittain projekti GLOBE-tutkimukselle. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että useiden mallien ulottuvuudet mittaavat osin samankaltaisia rakenteita, kuten epävarmuuden välttämistä, valtaetäisyyttä ja individualismia. Tämä viittaa kulttuuriteorioiden keskinäiseen yhteensopivuuteen ja vahvistaa Hofsteden mallin asemaa kulttuuritutkimuksen keskeisenä viitekehysenä. Brewer ja Venaik (2011) ovat ehdottaneet artikkelissaan muutoksia individualismikollektivismi-indeksin uudelleen nimeämistä itsekeskeisyydeksi vs. työkeskeisyydeksi ja GLOBE:n ryhmäkollektivismi perhekollektivismiksi. Heidän ajatuksenaan oli selkeyttää näiden ja muiden ulottuvuuksien yhteen sovittamista. Tällainen kulttuuriulottuvuuksien kehittäminen tulee jatkumaan tulevaisuudessa, sillä tutkijat ovat huomanneet, että teorioita tulisi yhtenäistää, jotta tuloksia olisi helpompi tulkita ja pystyttäisiin välttämään mahdollisilta epävarmuustekijöiltä.

Edellä mainituista syistä Hofsteden kuusi kulttuuriulottuvuutta valittiin tämän tutkimuksen kulttuuriseksi viitekehyydeksi. Malli mahdollistaa kulttuuristen arvojen systemaattisen tarkastelun ja tarjoaa luotettavan perustan työnantajamielikuvan ja kulttuuristen tekijöiden välisten yhteyksien analysoimiselle.

4 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käsitellään tutkielman empiirinen osa, jossa kuvataan tutkimuksen toteutus, aineiston keruu sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun alussa esitellään tutkimuksessa valittu määrällinen tutkimusote ja perustellaan sen soveltuvuus tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tausta ja aineistonkeruuprosessi. Seuraavaksi esitellään tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat. Tässä yhteydessä käsitellään työnantajamielikuvaa, kulttuuritaustaan ja organisaation houkuttelevuuteen liittyvät mittarit sekä tutkimuksessa käytetyt kontrollimuuttujat. Luvussa kuvataan myös mittareiden muodostaminen ja niiden taustalla olevat teoreettiset lähtökohdat. Luvun loppupuolella arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytetyt tilastolliset analyysimenetelmät, joihin kuuluvat faktorianalyysi, Cronbachin alfa- kertoimen tarkastelu, summamuuttujien muodostaminen sekä keskiarvojen vertailuun ja riippuvuuksien tarkasteluun käytetyt analyysit. Näitä ovat riippumattomien otosten t-testi, yksisuuntainen varianssianalyysi sekä ristiintaulukointi.

4.1 Määrällinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin määrällisenä poikittaistutkimuksena, jonka tavoitteena oli tarkastella työnantajamielikuvan kokemista eri kulttuuritaustoista tulevien työnhakijoiden näkökulmasta. Opinnäytetyöt toteutetaan useimmiten tiettyyn ajankohtaan kohdistuvina poikittaistutkimuksina (cross-sectional study), mikä mahdollistaa tutkimuksen suorittamisen tehokkaasti lyhyessä ajassa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2019, s.178) Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään kysymykset lukumäärin taikka prosenttiosuuksin, joka edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Siinä selvitetään usein myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään yleensä standardoidun tutkimuslomakkeen avulla, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. (Heikkilä,

2014, s. 15.) Määrällinen tutkimusote valittiin, koska tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä työnantajamielikuvaa, organisaation houkuttelevuutta ja kulttuuriulottuvuuksia voidaan mitata strukturoitujen mittareiden avulla ja analysoida tilastollisesti.

Määrällisessä tutkimuksessa korostuvat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, vakiintuneet teoriat, käsitteiden selkeä määrittely sekä hypoteesien systemaattinen esittäminen. Menetelmän juuret ovat luonnontieteissä, mutta sitä sovelletaan laajasti myös sosiaali- ja yhteiskuntatieteiden tutkimuksessa. Määrällisessä lähestymistavassa painotetaan syy-seuraussuhteiden lainalaisuuksia, joiden taustalla vaikuttaa realistinen ontologia: todellisuus nähdään objektiivisesti havaittavissa olevien seikkojen muodostamana kokonaisuutena. Tämän ajattelutavan taustalla vaikuttaa looginen positivismi, joka on filosofinen suuntaus. Se painottaa, että kaikki tieto pohjautuu suoriin aistihavaintoihin sekä näihin havaintoihin perustuvaan loogiseen päättelyyn. (Hirsijärvi ja muut, 2019, s.139–140)

4.2 Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu

Tutkimuksen osallistujat valittiin Ponsen organisaatiosta sekä sen tytäryhtiöistä niissä maissa, joissa konserni harjoittaa toimintaansa. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava käsitys työnantajamielikuvasta kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kaikki osallistujat olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa alle vuoden, minkä vuoksi he edustivat uusia työntekijöitä ja pystyivät tarjoamaan ajankohtaista tietoa työnantajamielikuvasta sekä organisaation houkuttelevuudesta. Lisäksi osallistujilta oli mahdollista saada näkemyksiä ulkoisesta työnantajamielikuvasta sekä niistä tekijöistä, jotka olivat vaikuttaneet heidän hakeutumiseensa kohdeorganisaatioon. Osallistujat työskentelivät eri tehtävissä, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman kattava otos uusia työntekijöitä tehtävästä, koulutustasosta ja sukupuolesta riippumatta.

Kyselylomake tehtiin aluksi suomeksi, jonka jälkeen se käännettiin englanniksi Excelin Microsoft Translatorin avulla. Englanninkielinen versio tarkistettiin kääntäjän, natiivin ja

tekoälyn avustuksella. Tämä englanninkielinen versio toimi muun kielisten kyselylomakkeiden ohjenuorana tarkistuksessa ja jaettiin yhteyshenkilönä toimiville natiiveille. He käyttivät rinnakkain englannin kielistä Excel-kyselylomaketta oman kielisen Excel-kyselylomakkeen tarkistuksessa. Tarkoituksena oli varmistaa, että käännökset olivat oikein myös heidän omalla kielellänsä. Heitä ohjeistettiin tekemään käännökset täysin vastaavanlaisiksi, jotta tutkimukseen saatiin yhteneväiset tutkimuskysymykset. Kun natiivit olivat tarkastaneet kysymykset, ne tarkistettiin vielä Microsoft Translatorin kautta. Tämän jälkeen joitakin kysymyksiä muokattiin yhteneväisiksi.

Kyselylomakkeen kysymykset luotiin EmpAt -asteikon 25 kysymyksen avulla, muutamia kysymyksiä modifioitiin sopimaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta vastaavaksi. Alkuperäiset EmpAt-asteikon kysymykset ovat liitteessä 1. Kulttuuriulottuvuuden kysymykset (24kpl) kirjoitettiin Hofsteden kirjan sekä VSM 2013 kyselylomakkeen avulla. Kysely alkoi taustatietojen selvittämisellä, jolla pyrittiin varmistamaan vastaajien kuuluminen tutkimuksen perusjoukkoon. Kyselylomake (Liite 2) sisälsi 25 kappaletta Berthonin ja muiden (2005) ja 24 kappaletta Hofsteden kulttuuriulottuvuuden teorian modifioituja kysymyksiä, sekä avoimen kysymys, joka oli Leekhan ja Sharman (2014) tutkimuksesta mitä kanavaa ihmiset hyödynsivät luodessaan itselleen mielikuvan organisaatiosta. Lisäsin tämän kysymyksen tutkimukseeni, sillä Leekhan ja Sharman (2014) tutkimuksessa kävi ilmi, että työnantajamielikuva kehittymisessä, yksi olennainen tekijä oli kanava, jota ihmiset käyttivät tutustuakseen mahdolliseen työnantajaan. Tähän tutkimuskysymykseen lisäsin lähipiirin ja sosiaalisen media, sillä niitä ei ollut mitattu Leekhan ja Sharman (2014) tutkimuksessa. Nämä lisäykset olivat tärkeitä tutkimuksen kannalta, sillä sosiaalinen media tarjoaa helposti saavutettavan lähteen tiedolle ja kokemuksille eri organisaatioista, kun taas lähipiirin vaikutus voi olla olennainen; esimerkiksi jos joku tuttavapiiristä työskentelee samassa organisaatiossa, johon henkilö harkitsee hakevansa töihin.

Määrällinen kyselylomake soveltui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittavia ilmiöitä voitiin mitata strukturoitujen mittareiden avulla ja analysoida tilastollisesti. Heikkilä (2014, s. 46–47) kirjoittaa, että hyvät kysymykset ja oikea kohderyhmä

ovat tutkimuksen onnistumisen perusedellytyksiä. Lomakkeen alussa tulisi olla helppoja kysymyksiä, joiden avulla herätetään vastaajan mielenkiinto. Tutkimuksen kohderyhmä valittiin kohde organisaation sisältä ja tutkittava aihe oli Ponssen työnantajamielikuva ja kuinka se koetaan vuoden sisällä aloittaneiden ponsseilaisten näkökulmasta. Heikkilän (2014, s.46–47) mukaan hyvässä tutkimuslomakkeessa on seuraavia tunnusmerkkejä: selkeä, siisti, houkuttelevan näköinen, tekstin ja kysymysten selkeä asettelu, vastausohjeiden selkeys, kysytään yksi asia kerrallaan, loogisesti etenevät kysymykset, alussa helppoja kysymyksiä sekä lomakkeen esitestaus. Kyseiset ominaisuudet huomioiden kyselylomake luotiin käyttämällä teoriaa, aiempia tutkimuksia, Ponssen vuosikertomusta sekä keskustelemalla henkilöstöjohtajan kanssa. Tämän jälkeen pilotoitiin itse lomakkeen, jonka jälkeen se pilotoitiin jokaisen maan natiivin kanssa (n= 9) ennen kyselyn lähettämistä vastaajajoukolle. Tutkittavaa aihetta on tarkasteltu sekä määrällisillä että laadullisilla tutkimusmenetelmillä, mutta tämän tutkimuksen osalta EmpAt-malli, aiemmat tutkimuksesta sekä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien käyttö puolsivat määrällisten menetelmien valintaa. Lisäksi tutkimuksen perusjoukko muodostuu osajoukosta otantatutkimuksen periaatteiden mukaisesti (Heikkilä, 2014, s. 12–13). Määrällistä menetelmää on käytetty luomaan Hofsteden VSM 2013 (Values Survey Model), josta mm. poimittiin kysymyksiä tutkimukseen. Määrällisen menetelmän käyttö auttoi sekä saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet että vertaamaan tuloksia aiemmin saavutettuihin tuloksiin.

Ennen kyselyn lähettämistä luotiin saatekirjeet jokaiselle kielikäännökselle. Nämä saatekirjeet käännettiin Microsoft Translatorin avulla ja tarkistutettiin natiiveilla. Saatekirjeessä (liite 3) kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja Ponsse Oy:n järjestämästä tuotepaketti arvonnasta, johon kaikki kyselyyn osallistujat saivat mahdollisuuden osallistua. Arvonta toimi keinona, jolla kannustimme mahdollisimman monia osallistumaan tutkimukseen. Vaikka tutkimusaineiston kato riskiin pyrittiin vaikuttamaan, mutta tästäkin huolimatta tutkimuksen vastaajajoukko jäi pieneksi. Vastaaja katoa pyrittiin minimoimaan etukäteen valitulla perusjoukolla, saatekirjeellä, sähköpostilähetyksellä sekä arvonnalla.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisestä Webropol-kyselyalustaa hyödyntäen, sillä se mahdollisti useiden kieliversioiden käytön ja hajautuneen vastaajajoukon tavoittamisen. Kysely toteutettiin survey-menetelmänä, jossa kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset vakioidussa muodossa (Hirsijärvi ja muut, 2009; Vilka, 2015). Vilka (2015, luku 4) toteaa, että nimitys survey-tutkimus, viittaa siihen, että kysely on standardoitu eli vakioitu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Vilkan (2015, luku 4) mukaan survey-tutkimus soveltuu aineiston keruutapana parhaiten vastaajajoukon ollessa hajallaan ja suuri lukuinen. Tämä sopi erinomaisesti tutkimuksessa kuvatun vastaajajoukon aineistonkeruumenetelmäksi.

Kysely lähetettiin noin 200 työntekijälle, joista 92 vastasi kyselyyn. Osallistujilla oli kolme viikkoa aikaa vastata tutkimuskysymyksiin, jonka aikana joukolle laitettiin kerran yhteinen muistutusviesti ja toisen kerran muistutusviesti laitettiin kansalaisuuksille, joilta oli tullut niukasti tai ei ollenkaan vastauksia. Vastausten määrään vaikutti myös se, että jokaisessa maassa ei välttämättä ollut montaa alle vuoden sisällä aloittanutta Ponsseista. Toisena haasteena oli Vilkan (2015, luku 4) mainitsevat tietotekniset resurssit. Perusjoukkoon kuuluvilla tulisi olla samat tietotekniset resurssit. Tutkimuksen haasteena oli osittain nämä resurssit, sillä jokaisella alle vuoden sisällä aloittaneella työntekijällä ei ollut toimivaa sähköpostiosoitetta.

Kyselylomakkeella on myös omat etunsa ja haasteensa. Vilka (2015, luku 4) huomauttaa, että kyselylomakkeita käytettäessä perusjoukon tulisi olla tarpeeksi suuri, jotta voidaan kerätä kattava aineisto organisaatiosta. Hirsijärvi ja muut (2009, s.195) toteavat, että huolellisesti laadittu kyselylomake säästää tutkijalta aikaa ja vaivaa sekä mahdollistaa aineiston nopean tallentamisen ja analysoinnin. Myös aikataulut ja kustannukset pystytään arvioimaan tarkemmin. Hirsijärvi ja muut (2009, s. 195) kertovat, että usein kyselylomakkeen haasteina voivat olla aineiston pinnallisuus, tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus, vastaajien asenne tutkimukseen (ovatko vastanneet huolellisesti ja rehellisesti), mahdolliset väärinymmärrykset kysymyksissä, vastaajien perehtyneisyys tutkittavaan aiheeseen, onko lomake onnistuttu tekemään hyvin ja selkeästi sekä vastaaja kato.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin puuttumaan näihin edellä mainittuihin haasteisiin. Sähköpostikyselyissä on myös tutkimuseettisiä haasteita, sillä vastaajien anonymiteetin varmistaminen voi olla vaikeaa (Vilkkä, 2015, luku 4). Tämä ongelma ratkaistiin siten, että tutkittavien joukko valittiin Ponsen sisäisen luokittelun kautta käyttämällä kriteerinä sitä, että henkilö on aloittanut viimeisen vuoden sisällä organisaatiossa. Tämän jälkeen tutkittavia lähestyttiin vain ja ainoastaan Suomen henkilöstöpäällikön sähköpostin kautta (sisäisesti). Tutkijana minulle ei tullut tarvetta tutkittavien joukon sähköpostiosoitteille, jolloin vastaajilla pysyi täysi anonymisuus. Kyselyn lopussa toteutettu arvonta, oli organisaation sisäisesti luoma, jolloin osallistujien sähköpostit ja muut henkilökohtaiset tiedot (kuten, nimi ja puhelinnumero) kulkeutuivat suoraan henkilöstöpäällikölle.

4.3 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, että yksilön kulttuurista vaikuttaa siihen, miten työnantajaa koskevat mielikuvat muodostuvat ja miten houkuttelevana organisaatio koetaan. Tutkimus perustuu aiempaan teoriaan Hofstedtin kulttuuriulottuvuuksiin, työnantajabrändäyksen ja työnantajamielikuvan käsitteisiin, Berthonin ja muiden (2005) kehittämään EmpAt-mittariin sekä Leekhan ja Sharman (2014) kehittämään tutkimusasetelmaan työnantajan houkuttelevuudesta. Tutkimusotetta käytettiin deduktiivisesti, jolloin teorian pohjalta määritettiin muuttujat ja hypoteesit.

Kyselylomake laadittiin pääasiassa valmiiden mittaristojen pohjalta. Kysely koostui neljästä osiosta, joissa vastausvaihtoehdot pohjautuivat viisiportaiseen Likertin asteikkoon, sekamuotoisiin kysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin.

Kyselylomakkeen neljä osiota:

1. Taustatiedot
2. Työnantajamielikuva
3. Kulttuuriulottuvuudet
4. Organisaation houkuttelevuus

Ensimmäisessä osiossa, taustatietoja koskevissa kysymyksissä käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja. Toisessa osiossa käytettiin EmpAt asteikkoon pohjautuvaa kyselyä, jossa vastausvaihtoehdot olivat Likert-asteikon mukaisesti 1=En lainkaan tärkeää ja 5=Erittäin tärkeää. Kolmannessa osiossa tarkasteltiin kulttuuria, jossa hyödynnettiin VSM 2013- kyselylomaketta sekä Hofsteden kirjallisuutta. Tähän Likert- asteikko oli 1=En lainkaan ja 5=Kyllä, erittäin suuressa määrin. Tähän osioon oli lisätty myös kysymys tutkittavan onnellisuudesta ja sen vastaus vaihtoehdot olivat Likert- asteikolla 1=Erittäin onnelliseksi ja 5=En ollenkaan onnelliseksi. Kysymyksen asteikko oli käänteinen verrattuna muihin mittareihin, mikä huomioitiin analyysivaiheessa. Lomake piti sisällään myös osion, jossa osallistujia pyydettiin kertomaan omia mielikuvia kohde organisaatiosta ja siitä mikä heitä on houkutellut hakeutumaan työntekijäksi. Tämän osion kysymykset luotiin Leekha ja Sharma (2014) tutkimuksen pohjalta lisäämällä kolme omaa vaihtoehtoa: sosiaalinen media, lähipiiri ja avoin vastausvaihtoehto. Tutkittavilta kysyttiin sekamuotoinen kysymys, jossa oli valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja sekä yksi avoin vaihtoehto omalle näkemykselle.

4.3.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvaa mitattiin Berthonin ja muiden (2005) kehittämällä Employer Attractiveness mittarilla (EmpAt). EmpAt-mittari on laajasti hyödynnetty työnantajamielikuvaa ja työnantajan houkuttelevuutta koskevissa tutkimuksissa ja sen on osoitettu tarjoavan luotettavan ja monipuolisen tavan operationalisoida työnantajan tarjoamaa arvoa työntekijöiden ja työnhakijoiden näkökulmasta.

EmpAt-mittari mittaa työnantajan houkuttelevuutta viiden arvoulottuvuuden kautta: taloudellinen arvo, sosiaalinen arvo, kehitysarvo, mielenkiintoarvo ja soveltuvuusarvo. Jokainen ulottuvuus koostui useasta väittämästä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeinä he pitivät kyseisiä työnantajaan liittyviä tekijöitä. Väittämät vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla (1= ei lainkaan tärkeää, 5= erittäin tärkeää).

Ulottuvuuksista muodostettiin faktorianalyysin ja reliabiliteettitarkastelujen jälkeen summamuuttujat, joita hyödynnettiin tutkimuksen analyysissä. EmpAt-ulottuvuudet kuvaavat vastaajien kokemaa työnantajamielikuvaa ja niitä tarkasteltiin tutkimuksessa keskeisinä työnantajan houkuttelevuuteen liittyvinä tekijöinä.

Ulottuvuuksien lisäksi muodostettiin yksi työnantajamielikuvaa kokonaisuutena kuvaava summamuuttuja, joka laskettiin viiden ulottuvuuden keskiarvona. Näin samaa mittaria tarkasteltiin kahdella tasolla: yksittäisten ulottuvuuksien tasolla sekä kokonaisvaltaisena työnantajamielikuvan mittarina.

Kokkonaisuuttujaa hyödynnettiin erityisesti regressioanalyysissä organisaation koettun houkuttelevuuden tarkastelussa. Summamuuttujan sisäinen johdonmukaisuus varmistettiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla.

4.3.2 Kulttuuritausta

Vastaajien kulttuuritaustaa mitattiin Hofstedtin kulttuuriulottuvuuksiin perustuvan kirjallisuuden sekä Values Survey Module 2013 (VSM 2013) -mittarin avulla. Mittaria hyödynnettiin yksilötason kulttuuristen orientaatioiden tarkasteluun viiden ulottuvuuden kautta: valtaetäisyys, individualismi vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen sekä pitkän- ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuus.

Kulttuuriulottuvuuksista muodostettiin faktorianalyysin ja reliabiliteettitarkastelujen jälkeen summamuuttujat, joita hyödynnettiin tutkimuksen analyysissä. Näitä ulottuvuuksia tarkasteltiin yksilötason kulttuurista orientaatiota kuvaavina tekijöinä, joiden yhteyttä työnantajamielikuvaan ja organisaation koettuun houkuttelevuuteen analysoitiin tilastollisten menetelmien avulla. Näin ollen kulttuuritaustaa tarkasteltiin tutkimuksessa muodostettujen kulttuuriulottuvuuksien kautta vastaajien kokemusten ja arvioiden pohjalta.

4.3.3 Organisaation houkuttelevuus

Organisaation houkuttelevuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa työnantajamielikuvan kautta hyödyntämällä EmpAt-mittaria (Employer Attractiveness Scale). Berthonin ja muiden (2005) tutkimuksessa työnantajamielikuva ja työnantajan houkuttelevuus nähtiin läheisesti toisiinsa liittyvinä ilmiöinä, sillä työnantajan tarjoamat arvot ja työympäristöön liittyvät tekijät vaikuttivat siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio näyttäytyi potentiaalisille työntekijöille.

Tässä tutkimuksessa organisaation houkuttelevuutta tarkasteltiin työnantajamielikuvaa kuvaavan kokonaismuuttujan kautta. Kokonaismuuttuja muodostettiin EmpAt-ulottuvuuksien keskiarvona ja sitä hyödynnettiin erityisesti analysoitaessa työnantajamielikuvan yhteyttä organisaation koettuun houkuttelevuuteen. Näin ollen organisaation houkuttelevuus operationalisoitiin työnantajamielikuvan kokonaisarviona, joka heijastaa vastaajien kokemuksia organisaation tarjoamasta arvosta ja vetovoimasta.

4.3.4 Vetovoimatekijät

Vetovoimatekijöitä tarkasteltiin monivalintakysymyksen avulla, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme itselleen tärkeintä organisaation ominaisuutta. Vastausvaihtoehdot sisälsivät erilaisia työnantajan tarjoamia etuihin, uramahdollisuuksiin, yrityskulttuuriin sekä työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Vastaajat saattoivat valita useamman vaihtoehdon, minkä vuoksi prosenttiosuudet eivät summaudu sataan prosenttiin.

4.3.5 Työnantajamielikuvaan vaikuttaneet kanavat

Työnantajamielikuvaan vaikuttaneita kanavia tarkasteltiin kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä tiedonlähteet olivat vaikuttaneet heidän käsitykseensä kohde organisaatiosta työnantajana. Vastausvaihtoehtoihin sisällytettiin sekä perinteisiä, että epävirallisia kanavia. Aiemmistä tutkimuksista poiketen vaihtoehtoihin lisättiin

myös lähipiiri, sosiaalinen media sekä avoin vastausvaihtoehto, jotta voitiin tunnistaa myös muita mahdollisia työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä.

4.3.6 Tutkimuksen kontrollimuuttujat

Tutkimuksessa huomioitiin useita kontrollimuuttujia, joilla pyrittiin varmistamaan, että havaitut yhteydet kulttuuriulottuvuuksien ja työnantajamielikuvan välillä eivät selity vastaajien taustatekijöillä. Kontrollimuuttujiksi valittiin demografisia ja työmarkkina-asemaan liittyviä tekijöitä, joiden on aiemmassa tutkimuksessa osoitettu olevan yhteydessä työnantajamielikuvaan sekä organisaation houkuttelevuuden arviointiin.

Kontrollimuuttujina käytettiin vastaajien **ikää, sukupuolta, koulutustasoa, esihenkilö- asemaa sekä syntymämaata**. Ikä sisällytettiin analyysiin jatkuvana muuttujana, kun taas sukupuoli, koulutustaso, esihenkilöasema ja syntymämaa käsiteltiin kategorisina muuttujina. Näiden taustatekijöiden huomioiminen oli perusteltua, sillä ne voivat vaikuttaa työnhakijoiden odotuksiin, uratavoitteisiin sekä käsityksiin työnantajasta ja organisaatiosta.

Vastaajien kulttuuritaustaa tarkasteltiin syntymämaan perusteella, joka toimi tutkimuksessa kulttuuritaustan indikaattorina. Syntymämaa heijastaa vastaajan sosiaalista ja kulttuurista toimintaympäristöä sekä niitä arvoja ja normeja, joiden kautta organisaatioita ja työnantajamielikuvaa arvioidaan. Syntymämaan perusteella muodostetut ryhmät mahdollistivat kulttuuritaustojen välisten erojen tarkastelun työnantajamielikuvan sekä organisaatiokulttuurin ulottuvuuksissa.

Kontrollimuuttujat hyödynnettiin analyysissa taustamuuttujina siten, että niiden avulla varmistettiin kulttuuriulottuvuuksien ja työnantajamielikuvan välisten yhteyksien tarkastelu ilman taustatekijöiden vaikutusta ennen varsinaisia kulttuuriulottuvuuksiin liittyviä analyysjä. Näin voitiin arvioida, missä määrin havaitut erot selittyvät vastaajien taustatekijöillä ja missä määrin ne liittyvät organisaatiokulttuurin ulottuvuuksissa.

Vaikka aineistossa kerättiin tietoa vastaajien nykyisen työpaikan sijaintimaasta tätä muuttujaa ei sisällytetty erillisenä kontrollimuuttujana analyysiin. Ratkaisu perustui otoskoon rajoitteisiin sekä siihen, että kyseinen muuttuja oli osittain päällekkäinen käytetyn syntymämaahan perustuvan kulttuuriryhmittelyn kanssa. Lisäksi tämä ei ollut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeinen.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadukkaan tutkimuksen keskeisiä edellytyksiä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla viitataan mittaustulosten toistettavuuteen eli siihen, missä määrin mittaus tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 231). Myös Heikkilä (2014, s. 28) korostaa, että luotettavassa tutkimuksessa tulokset eivät ole satunnaisia, vaan mittauksen tulee tuottaa samankaltaisissa olosuhteissa toistettavissa olevia tuloksia. Lisäksi tuloksia ei tule yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231) mukaan reliabiliteettia voidaan arvioida useilla tavoilla, esimerkiksi tilastollisin menetelmin ja erilaisten vakiintuneiden mittareiden avulla.

Tutkimuksen validius on tutkimuksen arvioinnissa tärkeä käsite. Se tarkoittaa sitä, että mittari tai menetelmä todella mittaa juuri haluttua asiaa. Kaikki käytetyt mittarit ja menetelmät eivät kuitenkaan aina vastaa todellista ilmiötä, jota tutkija pyrkii tutkimaan. Heikkilän (2014, s. 27) mukaan validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Mikäli mitattavat käsitteet ja muuttujat on määritelty epätarkasti, mittaustulosten validius ei ole varmistettavissa, ja validiuden arviointi jälkikäteen on vaikeaa. Tutkimuksen validiteetti tulee varmistaa huolellisella etukäteissuunnittelulla sekä tarkkaan valituilla tiedonkeruumenetelmillä. Tutkimuksen perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti auttavat validin tutkimuksen saavuttamisessa. Tämän lisäksi tutkimuslomakkeella tulisi olla yksiselitteisesti mitattavia tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja niiden tulisi käsitellä kattavasti koko tutkimusongelma.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia pyrittiin vahvistamaan hyödyntämällä aiemmassa tutkimuksessa validoituja ja laajasti käytettyjä mittareita, kuten Berthonin ja muiden (2005) EmpAt-asteikkoa sekä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin perustuvaa VSM 2013-mittaria. Lisäksi mittareiden rakennetta ja sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin faktorianalyysin ja Cronbachin alfan avulla. Ryhmäerojen tarkastelussa käytettiin t-testiä ja varianssianalyysiä ja muuttujien välisiä yhteyksiä havainnollistettiin ristiintaulukoinnin avulla. Näiden menetelmien avulla voitiin arvioida mittausten luotettavuutta sekä varmistaa, että analyysit tukevat tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä.

Tutkimusprosessin aikana hyödynnettiin tekoälypohjaisia työkaluja kielellisen ilmaisun selkeyttämisessä ja lauseiden muotoilussa sekä SPSS-ohjelmiston käytössä ja navigoinnissa. Tekoälyä ei käytetty tutkimusaineiston analysointiin, tulosten tulkintaan eikä johdopäätösten tekemiseen. Tekoälyn käyttö rajoittui tutkimusprosessia tukevaan tekniseen ja kielelliseen apuun.

4.5 Faktorianalyysi

Valli (2015, s. 121) ja Heikkilä (2014, s. 232–233) lähestyvät faktorianalyysiä samasta perusajatuksista: kaikkia tutkimuksen kohteena olevia ominaisuuksia ja ilmiöitä ei voida mitata luotettavasti yhdellä yksittäisellä kysymyksellä, vaan mittaaminen edellyttää useita samaa ilmiötä kuvaavia muuttujia. Vallin (2015, s. 121) mukaan tällöin ilmiötä tarkastellaan muuttujien yhteisvaihtelun eli korrelaatioiden avulla ja useista väittämistä voidaan muodostaa summamuuttujia, jotka kuvaavat mitattavaa kokonaisuutta paremmin kuin yksittäiset väittämät erillään. Heikkilä (2014, s. 232–233) täydentää tätä näkökulmaa korostamalla faktorianalyysin tavoitetta tiivistää muuttujien kokonaisvaihtelua ja tunnistaa havaittujen muuttujien taustalla olevia tekijöitä eli piilomuuttujia. Valli (2015, s.122) kirjoittaa, että faktorianalyysiä voidaan hyödyntää muuttujien ryhmitteilyssä, siten, että se mahdollistaa muuttujarakenteiden systemaattisen tarkastelun ja auttaa tunnistamaan ne muuttujat, jotka mittaavat sisällöllisesti samoja ominaisuuksia.

Toisin sanoen faktorianalyysi tarjoaa menetelmän arvioida, ryhmittyvätkö useat samaa ilmiötä mittaavat väittämät teoreettisesti oletetuiksi kokonaisuuksiksi, jolloin summamuuttujien muodostaminen on empiirisesti perusteltua. Menetelmän käyttö edellyttää vähintään välimatka-asteikkoisia muuttujia, kuten Likert-asteikkoja, sekä jakaumaominaisuuksien tarkistamista siten, ettei poikkeavia havaintoja tai puuttuvia tietoja ole merkittävässä määrin (Valli, 2015, s. 122). Heikkilän (2014, s.232–233) mukaan faktoriratkaisun muodostuttua, tutkija tulkitsee ja nimeää faktorit sen perusteella, mitkä alkuperäisistä muuttujista latautuvat voimakkaimmin kullekin faktorille. Faktorianalyysin toimivuutta voidaan arvioida ominaisarvojen (eigenvalue) selitysosuuksien ja muuttujien kommunaliteetin (communality) perusteella. Nummenmaan (2021, s.654–655) mukaan kommunaliteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin yksittäisen muuttujan vaihtelua voidaan selittää faktorien yhteisvaikutuksella, mitä lähempänä ykköstä muuttujan kommunaliteetti on, sitä enemmän voidaan selittää kyseisen muuttujan vaihtelua. Yleisen käytännön mukaan .3 pienempiä kommunaliteetteja ei tulisi sisällyttää analyysiin. Faktorien ominaisarvot puolestaan kuvaavat sitä, kuinka paljon mikin faktori pystyy selittämään koko aineiston vaihtelusta (eli varianssista). Mitä suurempi faktorin ominaisarvo, sitä merkityksellisempi kyseinen faktori on ja päinvastoin. Vallin (2015) kuvaama summamuuttujien muodostamisen logiikka ja Heikkilän (2014) esittämä faktorianalyysin piilomuuttujälähtöinen tiivistämistavoite täydentävät toisiaan: faktorianalyysin avulla voidaan sekä jäsentää monimutkaista ilmiötä pienempään tekijämäärään että varmistaa, että useista väittämistä muodostetut summamuuttujat mittaavat tarkoitettua kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa käytettyä työnantajamielikuvan mittaristoa (EmpAt; taloudellinen arvo, kehitysarvo, sosiaalinen arvo, kiinnostusarvo ja sovellusarvo) sekä Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin sekä VSM2013 perustuvia kulttuuriulottuvuuskyseymiä on hyödynnetty monissa aikaisemmissa tutkimuksissa. Faktorianalyysin avulla haluttiin varmistaa, että mittaristot toimivat myös tässä tutkimuskontekstissa ja että niiden osakysymykset mittasivat haluttua ilmiötä. Faktorianalyysi suoritettiin erikseen työnantajamielikuvan mittaristolle sekä Hofsteden ja VSM2013 kulttuuriulottuvuuksia mittaaville väittämille, jotta voitiin tarkastella väittämien ryhmittymistä teoreettisesti oletettujen ulottuvuuksien mukaisesti ennen summamuuttujien muodostamista ja jatkoanalyysyä.

Faktorianalyysin edellytyksiä arvioitiin Kaiser–Meyer–Olkinin otannan sopivuusmittarilla (KMO; *Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy*) sekä Bartlettin sfäärisyystestillä (*Bartlett’s Test of Sphericity*). KMO-mittari kuvaa muuttujien välisten korrelaatioiden ja osittaiskorrelaatioiden suhdetta ja antaa arvion siitä, soveltuuko aineisto faktorianalyysiin (Metsämuuronen, 2006, s. 588). KMO-arvo vaihtelee välillä 0–1, ja mitä lähempänä arvo on yhtä, sitä selkeämpiä ja luotettavampia faktoreita faktorianalyysin voidaan odottaa tuottavan (Field, 2013, s. 877). Bartlettin sfäärisyystestin avulla puolestaan arvioidaan, poikkeako korrelaatiomatriisi merkitsevästi identiteettimatriisista, eli onko muuttujien välillä riittävästi yhteisvaihtelua faktorianalyysin tekemiseksi (Metsämuuronen, 2006, s. 588). Käytännön kriteereinä pidetään, että KMO-arvo on vähintään .60 ja Bartlettin testin tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p < .05$) (Metsämuuronen, 2006, s. 592). Faktorianalyysi suoritettiin erikseen työnantajamielikuvan- sekä kulttuuriulottuvuuksien mittaristoille.

Työnantajamielikuvan (EmpAt) ja Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien mittaristojen faktorianalyysin edellytyksiä arvioitiin KMO-mittarilla ja Bartlettin sfäärisyystestillä. Työnantajamielikuvan mittareiden KMO-testin tulos oli 0.807 ja Bartlettin tulos oli tilastollisesti merkitsevä ($p < .000$), kun Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien mittareiden KMO-testin tulos oli 0.617 ja Bartlettin testi oli myös tilastollisesti merkitsevä ($p < .000$). Siten faktorianalyysien tekemiselle oli hyvät edellytykset.

Kun faktorirakenne on muodostettu, analysoidaan, mitkä alkuperäisistä muuttujista korreloivat vahvimmin kunkin faktorin kanssa (Valli, 2015, s. 122). Varimax-rotatiota sovellettiin tutkimuksen tulosten tulkinnan selkeyttämiseksi, sillä menetelmä maksimoi faktorien latausten varianssin (Metsämuuronen, 2006, s. 586). Faktorianalyysin tuloksia tulkittiin tarkastelemalla faktorilatauksia, jotka voivat saada arvoja välillä -1 ja 1. Faktorilataus kuvaa havaitun muuttujan ja faktorin välistä yhteyttä: mitä suurempi latauksen itseisarvo on, sitä vahvemmin muuttuja liittyy kyseiseen faktoriin ja sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua (Karjaluoto, 2007, s.41). Hyvän faktorilatauksen raja ei ole

yksiselitteinen, sillä se riippuu mm. otoskoosta ja aineiston rakenteesta (Field, 2013, s.681). Tässä tutkimuksessa tulinnan lähtökohtana käytettiin rajaa, jossa mukaan otettiin vain väittämät, joiden faktorilataus ylitti .50. Tämä kriteeri valittiin faktorirakenteen selkeyttämiseksi ja rinnakkaislatausten vähentämiseksi. Yleisemmin Field (2013, s.706) pitää hyväksyttävänä myös .40 ylittäviä latauksia, mutta tässä aineistossa korkeampaa raja-arvoa pidettiin perusteltuna mittariston puhdistamiseksi ennen summamuuttujien muodostamista. Lisäksi ennen faktorianalyysiä negatiivisesti muotoillut väittämät käännettiin, jotta kaikkien väittämien suurempi arvo kuvaisi samaa ilmiön suuntaa. Kääntäminen oli tarpeen, koska ilman sitä käänteisesti muotoillut väittämät korreloisivat muiden väittämien kanssa päinvastaiseen suuntaan, mikä voi heikentää faktorirakenteen tulkittavuutta ja summamuuttujien reliabiliteettia. Käännettyjen muuttujien avulla varmistettiin, että faktorit ja myöhemmin muodostettavat summamuuttujat ovat sisällöllisesti johdonmukaisia ja että korkeampi pistemäärä tarkoittaa johdonmukaisesti suurempaa mitattavan ulottuvuuden tasoa. Tässä tutkimuksessa käännettiin erityisesti vapaa-aikaa ja ystävien tärkeyttä mittaavat negatiivisesti muotoillut väittämät sekä onnellisuutta koskeva väittämä siten, että korkeampi arvo kuvasi yhtenäisesti suurempaa hyvinvointia ja hemmottelua.

4.5.1 Työnantajamielikuvan (EmpAt) faktorianalyysi

EmpAt-mittaristosta muodostui viisi faktoria ja rotaation jälkeen faktorit selittivät yhteensä 70,78 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 1. Faktoriratkaisussa osa väittämistä ryhmittyi teoreettisten ulottuvuuksien mukaisesti (esimerkiksi kiinnostavuusarvo ja sosiaalinen arvo), mutta osa väittämistä yhdistyi laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Siivouksen jälkeen muuttuja K25 poistettiin, koska se oli sisällöllisesti päällekkäinen hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta mittaavan muuttujan kanssa ja aiheutti rakenteellista epäselvyyttä faktoreiden välille.

Muodostuneet faktorit nimettiin väittämien sisällön ja teoreettisen tulinnan perusteella seuraavasti:

1. **Taloudellinen- ja kehittymisarvo** (palkka, vaikutusmahdollisuudet, eteneminen, turvallisuus sekä arvostus ja itsevarmuus)
2. **Kiinnostavuusarvo** (laatu, innovatiivisuus, innostavuus ja asiakaslähtöisyys)
3. **Sosiaalinen arvo** (suhteet esihenkilöihin ja työtovereihin, viihtyisyys, yhteenkuuluvuus ja työolosuhteet)
4. **Sovellusarvo** ja yhteiskunnallinen merkitys (yhteiskunnalle takaisin antaminen ja muiden opettaminen)
5. **Ura- ja kokemusarvo** (työkokemuksen hyödyllisyys uralla ja työn toimiminen ponnahduslautana seuraavaan työhön)

Taulukko 1. Faktoriansalyysi työnantajamielikuvan mittaristosta.

Työnantajamielikuva (EmpAt) faktoriansalyysi

Faktori 1. Taloudellinen- ja kehittymisarvo

Ominaisuusarvo 10,23; varianssin selityskyky 23,04 %

Faktorilataus Kommunaliteetti

1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää

1. Koen että palkkani on keskimääräisesti hyvällä tasolla	.775	.464
2. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	.740	.696
3. Organisaatio sekä arvostaa, että hyödyntää taitojani ja vahvuuksiani	.694	.634
4. Koen saavani tunnustusta/arvostusta esihenkilöltäni	.669	.714
5. Työskentelyolosuhteet ovat miellyttävät	.659	.648
6. Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ammatillisesti	.653	.541
7. Koen työtilanteeni vakaaksi ja turvalliseksi	.646	.433
8. Tunnen oloni itsevarmaksi työskennellessäni osana organisaatiota	.638	.639
9. Organisaatiolla on houkutteleva kokonaisetupaketti	.637	.325
10. Organisaatiossa on hyvät etenemismahdollisuudet	.574	.405

Faktori 2. Kiinnostavuusarvo

Ominaisuusarvo 2,24; varianssin selityskyky 15,77 %

1. Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja/tai palveluita	.870	.778
2. Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja/tai palveluita	.807	.717
3. Työskentely tässä organisaatiossa on innostavaa	.682	.680
4. Organisaatio on innovatiivinen ja kehittyvä	.604	.678
5. Organisaatio on asiakaslähtöinen	.527	.425

Faktori 3. Sosiaalinen arvo

Ominaisuusarvo 1,89; varianssin selityskyky 15,73 %

1. Koen suhteeni työtovereihin hyväksi	.874	.577
2. Koen työyhteisöni viihtyisäksi	.812	.785
3. Koen hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta organisaatiossa	.789	.757
4. Koen suhteeni esihenkilöihin hyväksi	.638	.795

5. Tunnen oloni hyväksi työskennellessäni osana organisaatiota	.524	.482
----------------------------------------------------------------	------	------

Faktori 4. Sovellusarvo

Ominaisuusarvo 1,39; varianssin selityskyky 8,74 %

1. Organisaatio antaa takaisin yhteiskunnalle	.749	.769
2. Minulla on mahdollisuus opettaa muille oppimaani	.632	.769

Faktori 5. Ura- ja kokemusarvo

Ominaisuusarvo 1,23; varianssin selityskyky 7,50 %

1. Työni voi toimia ponnahduslautana seuraavaan työhöni	.784	.728
2. Koen saavani työkokemusta, joka edistää uraani	.702	.728

Työnantajamielikuvan faktorianalyyssissa (taulukko 1), kaikkien muuttujien kommunaliteetti ylittivät 0,3 rajan ja täyttivät faktorianalyyssin peruskriteerit. Kaikkien muuttujien faktorilataukset olivat riittävän suuria ja tukivat oletettua teoreettista rakennetta ja kunkin ulottuvuuden kohdalla muodostui yksi selkeä komponentti, joka ylitti Kaiser-kriteerin (eigenvalue >1).

Kommunaliteetit vaihtelivat taloudellisen ja kehittymisarvon faktorissa välillä 0,325–0,714, kiinnostavuusarvossa välillä 0,425–0,778, sosiaalisessa arvossa välillä 0,482–0,795, sovellusarvossa 0,769 sekä ura- ja kokemusarvossa 0,728. Kunkin ulottuvuuden kohdalla muodostui yksi selkeä komponentti, joka ylitti Kaiser-kriteerin (eigenvalue >1). Taloudellisen ja kehittymisarvon faktori selitti 54,97 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Kiinnostavuusarvon faktori selitti 65,55 %, sosiaalisen arvon faktori 67,92 %, sovellusarvon faktori 76,93 % ja ura- ja kokemusarvon faktori 72,83 % kokonaisvaihtelusta.

Kaikkien muuttujien faktorilataukset olivat riittävän suuria ja tukivat oletettua teoreettista rakennetta. Kahdesta väittämästä koostuvissa faktoreissa (sovellusarvo sekä ura- ja kokemusarvo) väittämien lataukset ja kommunaliteetti olivat korkeat, mikä osoittaa selkeää rakenteellista yhtenäisyyttä, vaikka reliabiliteetti oli erityisesti ura- ja kokemusarvon kohdalla rajallinen.

Faktorianalyysi tukee EmpAt-mallin alkuperäistä teoreettista rakennetta tässä aineistossa ja summamuuttujien muodostaminen kaikille viidelle ulottuvuudelle katsottiin perustelluksi.

4.5.2 Kulttuuriulottuvuuksien faktorianalyysi

Aineistonanalyysi vaiheessa poistettiin muuttujia, jotka eivät saavuttaneet latausrajaa .50 tai jotka aiheuttivat rinnakkaislatauksia taikka epäselviä faktorirakenteita. Aineistosta päätyivät poistetuksi muuttujat K1, K8, K11, K15, K16, K17 ja K20, jonka jälkeen faktoriratkaisu selkeytyi ja lataukset olivat pääosin yksiselitteisiä käytetyllä .50 rajalla.

Lopullisessa ratkaisussa muodostui kuusi faktoria ja rotaation jälkeen faktorit selittivät yhteensä 67,21 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2. Mukana pidettyjen väittämien ensisijaiset faktorilataukset ylittivät rajan .50 ja mahdolliset toissijaiset lataukset jäivät alle .50, minkä perusteella faktorirakenne voitiin tulkita selkeäksi ja jatkoanalyysiin sopivaksi. Faktorit heijastivat sekä Hofsteden ulottuvuuksia, että VSM2013-mittariston teemoja, mutta aineistossa osa ulottuvuuksista pilkkoutui pienemmiksi alatekijöiksi. Tämä on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa: kulttuuriulottuvuuksien mittarit ovat usein kontekstisidonnaisia ja niiden sisäinen yhtenäisyys voi vaihdella, jolloin väittämät voivat ryhmittyä eri tavoin kuin alkuperäisessä asetelmassa.

Muodostuneet kuusi faktoria voitiin tulkita seuraavien teemojen kautta:

1. **Saavutus- ja urasuuntautuneisuus** (korkeat ansiot, eteneminen, onnistuminen, koulutus/työarvot)
2. **Hyvinvointi ja stressikokemus** (hermostuneisuus/stressi ja henkilökohtainen elämä/onnellisuus)
3. **Osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö** (miellyttävä yhteisö, suhteet esihenkilöön ja päätöksentekoon liittyvät kokemukset)

4. **Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät** (vapaa-aika ja ystävät)
5. **Status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen** (johtaminen ja työsuhte-edut)
6. **Normi- ja sääntöorientoituneisuus** (yleismaalliset säännöt ja sinnikkyys)

Nämä kuusi faktoria, jotka muodostuivat eivät olleet täysin yksi yhteen Hofsteden teoreettisten kulttuuriulottuvuuksien kanssa, vaan väittämät ryhmittivät aineistolähtöisesti teemoiksi. Ensimmäinen faktori nimettiin *saavutus- ja urasuuntautuneisuudeksi* (korkeat ansiot, eteneminen, onnistuminen ja sinnikkyys), joka viittaa Hofsteden ulottuvuuksista erityisesti maskuliinisuuteen (saavutusten ja etenemisen painotus) sekä pitkän aikavälin suuntautuneisuuteen (sinnikkyys, tulosten saavuttamisen keinona). Toinen faktori liittyi henkilökohtaiseen *hyvinvointiin ja stressikokemukseen*, kuten onnellisuuteen, tasapainoiseen yksityiselämään ja matalaan kuormitukseen. Tätä voitiin tulkita hemmottelun ja pidättyväisyyden ulottuvuuksien kautta (elämänlaatu, mahdollisuus vapaa-aikaan) sekä epävarmuuden välttämiseen (stressin ja kuormittuneisuuden vähäisyys). Kolmas faktori kuvasi *osallistavaa ja käytännönläheistä työyhteisöä*, (kuulluksi tuleminen, toimivat esihenkilöalaisyhteet ja miellyttävä työyhteisö), mikä vastasi pienempään valtaetäisyyteen liittyviä piirteitä ja osin myös feminiinisuuden suuntaa korostavaa yhteisöllistä ilmapiiriä. Neljäs faktori muodostui *hemmottelun, vapaa-ajan ja ystävien merkitystä*, kuvaavista väittämistä, mikä heijastaa selkeästi hemmottelu-pidättyväisyys-ulottuvuuden ”hemmottelu” osiota. Viides faktori yhdisti *status- ja ryhmäkeskeisen johtamisen*, (työsuhte-edut, statukseen liittyvä painotus sekä ryhmäpainotteinen johtamisnäkemys), mikä viittaa valtaetäisyyteen liittyvään statussymboliikkaan sekä yksilökeskeisyys-yhteisöllisyys ulottuvuuden yhteisölliseen suuntaan. Kuudes faktori kuvasi *normi- ja sääntö-orientoituneisuutta* sekä normatiivista käsitystä ”yleismaallisesti” oikeasta ja väärästä, joka viittaa epävarmuuden välttämiseen sekä pitkän- ja lyhyen aikavälin suuntautuneisuuden normatiivisen vastapään (lyhyen aikavälin normatiivisuus) kautta. Kokonaisuutena faktorianalyysi osoitti, että Hofsteden ja VSM2013-ulottuvuuksia kuvaavat sisällöt ovat tunnistettavissa aineistosta ja ne pilkkoutuivat tässä aineistossa useiksi teemoiksi, mikä on tyypillistä erityisesti silloin, kun ulottuvuuksia mitataan lyhyillä väittämäkoko- naisuuksilla ja vastaajien tulkinnat painottuvat arjen kokemuksiin teoreettisten mallien

sijaan. Tämän vuoksi jatkoanalyysissä kulttuuritausta tarkastellaan näiden muodostettujen faktoripohjaisten summamuuttujien avulla.

Taulukko 2. Faktoriansalyysi Kulttuuriulottuvuuksien mittaristosta.

Kulttuuriulottuvuuksien faktoriansalyysi

Faktori 1. Saavutus- ja urasuuntautuneisuus

Ominaisarvo 3,67; varianssin selityskyky 16,18 %

Faktorilataus

Kommunaliteetti

1= Ei lainkaan, 5= Kyllä erittäin suuressa määrin

1. Minulle on tärkeää edetä korkeamman tason tehtäviin	.807	.604
2. Työelämässä menestymällä on mahdollisuus saavuttaa korkeat ansiot	.713	.490
3. Koulutuksen tarkoitus on käytännön työn opettelu	.658	.551
4. Haluan tehdä työtä, jossa saan henkilökohtaista onnistumisen tunnetta	.652	.479
5. Tärkeimmät työarvoni ovat vapaus, oikeudet, saavutukset ja itsenäinen ajattelu	.629	.424

Faktori 2. Hyvinvointi ja stressikokemus

Ominaisarvo 2,12; varianssin selityskyky 11,57 %

1. Koetko työssäsi hermostuneisuutta tai stressiä	.806	.654
2. Minulla on riittävästi aikaa henkilökohtaiseen elämään	.810	.657
3. Kaiken kaikkiaan kuvailisitko itseäsi tällä hetkellä (onnellisuus)	.708	.484

Faktori 3. Osallistava- ja käytännönläheinen työyhteisö

Ominaisarvo 1,83; varianssin selityskyky 11,13 %

1. Minulla on miellyttävä työyhteisö, jossa työskennellä	.763	.483
2. Esihenkilöiden ja alaisten suhteet ovat käytännönläheisiä ja toimivia	.708	.610
3. Työntekijät odottavat tulevansa kuulluiksi päätöksenteossa	.645	.592

Faktori 4. Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät

Ominaisarvo 1,41; varianssin selityskyky 10,96 %

1. Vapaa-aika ei ole minulle tärkeää (käännetty)	.908	.867
2. Ystävät eivät ole minulle tärkeitä (käännetty)	.898	.867

Faktori 5. Status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen

Ominaisuusarvo 1,38; varianssin selityskyky 8,89 %

1. Työsuhde-edut ovat yleisiä ja kulttuurissamme erilaiset statussymbolit ovat tärkeitä	.799	.662
2. Johtaminen keskittyy enemmän ryhmien kuin yksilön johtamiseen	.664	.662

Faktori 6. Normi ja sääntöorientoituneisuus

Ominaisuusarvo 1,01; varianssin selityskyky 8,48 %

1. Mielestäni on olemassa yleismaallinen ohje siitä,	.793	.728
------------------------------------------------------	------	------

mikä on hyvää ja mikä pahaa		
2. Yrityksen sääntöjä ei pidä rikkoa, vaikka ajattelisin tämän olevan yrityksen edun mukaista	.675	.728

Kulttuuriulottuvuuksien faktorianalyysissä (taulukko 2) kaikkien muuttujien kommunaliteetit ylittivät .3 rajan ja täyttivät faktorianalyysin peruskriteerit. Kommunaliteetit vaihtelivat saavutus- ja urasuuntautuneisuuden faktorissa välillä .424-.604, hyvinvoinnin ja stressikokemuksen faktorissa välillä .484-.657, osallistavan ja käytännönläheisen työyhteisön faktorissa välillä .483-.610, hemmottelun, vapaa-ajan ja ystävien faktorissa .867, status ja ryhmäkeskeisen johtamisen faktorissa .662 sekä normi- ja sääntöorientoituneisuuden faktorissa .728.

Kunkin ulottuvuuden kohdalla muodostui yksi selkeä komponentti, joka ylitti Kaiser-kriteerin (eigenvalue >1). Saavutus ja urasuuntautuneisuuden faktori selitti 50,95 % muuttujien kokonaisvaihtelusta. Hyvinvointi ja stressikokemuksen faktori 56,19 % hemmottelun, vapaa-ajan ja ystävien faktori 86,73 %, status- ja ryhmäkeskeisen johtamisen faktori 66,18 % sekä normi- ja sääntöorientoituneisuuden faktori 72,80 % kokonaisvaihtelusta. Kaikkien muuttujien faktorirakenne oli selkeä ja yksifaktorinen, eikä ristiinlatautumista esiintynyt. Kahdesta väittämästä koostuvissa faktoreissa (hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät; status ja ryhmäkeskeinen johtaminen; normi- ja sääntöorientoituneisuus) kommunaliteetit olivat korkeat, mikä osoitti hyvää rakenteellista yhtenäisyyttä. Hemmottelua ja vapaa-aikaa koskevat väittämät käänneiskoodattiin ennen analyysiä ja tulokset osoittivat rakenteen olevan yhtenäinen. Faktorianalyysi tukee kulttuuriulottuvuuksien teoreettista rakennetta tässä aineistossa. Tämän perusteella summamuuttujien muodostaminen kaikille kuudelle kulttuuriulottuvuudelle erikseen on metodologisesti perusteltua.

4.6 Cronbachin alfa

Heikkilä (2014, s.178) kirjoittaa, että reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, joka arvioidaan mittarin sisäisen yhdenmukaisuuden perusteella. Kun samaa

ilmiötä mitataan usealla väittämällä, niiden välistä yhtenäisyyttä voidaan arvioida korrelaatiokertoimien avulla, joiden tulisi luotettavassa mittauksessa olla keskenään johdonmukaisia. SPSS-ohjelmassa reliabiliteettia voidaan arvioida useilla eri tunnusluvuilla, joista Cronbachin alfa on yleisimmin käytetty sisäisen konsistenssin mittari. Myös Valkonen (1971, 58–59) katsoo Cronbachin alfa-kertoimen olevan paras tapa mitata reliabiliteettia ja sisäistä konsistenssia (Valli, 2015, s.142). Cronbachin alfa saa arvoja välillä [0,1] ja suuremmat arvot viittaavat korkeampaan sisäiseen johdonmukaisuuteen eli siihen, että mittarin osiot mittaavat samaa tai samankaltaista ilmiötä. Vaikka yksiselitteistä raja-arvoa ei ole, mutta luvun olisi hyvä olla suurempi kuin 0,7.

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti oli kokonaisuutena pääosin hyvä. Työnantajamielikuvan EmpAt-ulottuvuuksien Cronbachin alfa-kertoimet vaihtelivat välillä $\alpha = .590-.908$. Taloudellinen ja kehitymisarvo, kiinnostavuusarvo sekä sosiaalinen arvo osoittivat vahvaa sisäistä johdonmukaisuutta, kun taas sovellusarvon ja ura- ja kokemusarvon reliabiliteetit jäivät tyydyttävälle ja välttävälle tasolle. Kulttuuriulottuvuuksien reliabiliteetti oli vaihtelevampaa $\alpha = .482-.845$. Osa ulottuvuuksista osoitti hyvää sisäistä yhtenäisyyttä, kun taas kahdesta väittämästä koostuvien summamuuttujien reliabiliteetti jäi heikommaksi. Lyhyiden asteikkojen kohdalla Cronbachin alfan tulkinnessa on kuitenkin huomioitava väittämien vähäinen lukumäärä. Mittaristojen Cronbachin alfa-kertoimet sekä summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Cronbachin alfa	N	Mean	SD
Työnantajamielikuva				
Taloudellinen ja kehitymisarvo	.908	10	3,98	0.69
Kiinnostavuusarvo	.872	5	4,10	0.71
Sosiaalinen arvo	.880	5	4,23	0.71
Sovellusarvo	.694	2	3,72	0.90
Ura- ja kokemusarvo	.590	2	4,14	0.75
Työnantajamielikuva (kokonaisuus)	.815	84	4,03	0.55

Kulttuuriulottuvuudet

Saavutus ja urasuuntautuneisuus	.767	5	3,74	0.67
Hyvinvointi ja stressikokemus	.661	3	3,28	0.78
Osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö	.612	3	3,86	0.67
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	.845	2	4,13	1.20
Status ja ryhmäkeskeinen johtaminen	.482	2	3,13	0.90
Normi- ja sääntöorientoituneisuus	.556	2	3,46	1,00

4.7 Summamuuttujat

Faktorianalyysin tulosten perusteella tutkimuksessa muodostettiin summamuuttujia jatkoanalyysiä varten. Valli (2015, s.159) määrittelee summamuuttujan muuttujaksi, johon yhdistetään useita samaa, ominaisuutta mittaavia väittämiä. Summamuuttujien muodostamisen jälkeen niitä voidaan käsitellä tilastollisissa analyyseissä, kuten yksittäisten muuttujien kohdalla, vaikka ne sisältävät useiden väittämien tuottamaa informaatiota. Tässä tutkimuksessa summamuuttujia muodostettiin kahdesta eri mittarikokonaisuudesta: työnantajamielikuvaa mittaavista EmpAt-ulottuvuuksista sekä kulttuuriulottuvuuksia kuvaavista väittämistä. Summamuuttujien muodostaminen perustui faktorianalyysin tuloksiin, joissa tunnistetut faktorirakenteet vastasivat sisäistä johdonmukaisuutta arviointiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla ennen niiden käyttöä jatkoanalyseissä.

4.7.1 Työnantajamielikuvan summamuuttujat

Työnantajamielikuvaa koskevien väittämien faktorianalyysin perusteella muodostettiin viisi summamuuttujaa: **taloudellinen ja kehittymisarvo, kiinnostavuusarvo, sosiaalinen arvo, sovellusarvo sekä ura- ja kokemusarvo**. Faktorirakenne vastasi pääosin EmpAt-mallin teoreettista rakennetta ja kukin summamuuttuja muodostettiin faktorianalyysissä samalle komponentille latautuneista väittämistä. Taloudellinen ja kehittymisarvo muodostettiin yhdistämällä taloudellista arvoa ja kehittymismahdollisuuksia kuvaavat väittämät yhdeksi kokonaisuudeksi. Kiinnostavuusarvo, sosiaalinen arvo, sovellusarvo sekä ura- ja kokemusarvo muodostettiin vastaavasti mittaavista väittämistä faktorianalyysin

osoittaman rakenteen mukaisesti. Kaikki työnantajamielikuvaa kuvaavat summamuuttujat laskettiin väittämien keskiarvoina, jolloin niiden arvot vaihtelivat välillä 1–5. Summamuuttujien sisäistä johdonmukaisuutta arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Taloudellinen ja kehittymisarvo, kiinnostavuusarvo sekä sosiaalinen arvo osoittivat hyvää reliabiliteettiä ($\alpha > .80$), sovellusarvon reliabiliteetti oli tyydyttävä ($\alpha = .694$) ja ura- ja kokemusarvon reliabiliteetti jäi välttävälle tasolle ($\alpha = .590$). Muodostettuja summamuuttujia käytettiin jatkoanalyseissä, kuten t-testissä, varianssianalyseissä, regressioanalyysissä sekä organisaation koettua houkuttelevuutta selittävässä analyysissä.

Lisäksi työnantajamielikuvasta muodostettiin kokonaisuutta kuvaava summamuuttuja (työnantajamielikuva-kokonaisuus), joka laskettiin viiden tässä tutkimuksessa muodostetun EmpAt-ulottuvuuden keskiarvona. Summamuuttujan reliabiliteetti oli hyvä ($\alpha = .815$), keskiarvo oli 4,03 ja keskihajonta 0,55. Tulokset viittaavat siihen, että vastaajat arvioivat työnantajamielikuvan keskimäärin melko myönteisesti. Summamuuttuja muodostaa yhtenäisen mittarin, jota voidaan hyödyntää jatkoanalyseissä.

4.7.2 Kulttuurin summamuuttujat

Myös kulttuuria mittaavista väittämistä muodostettiin summamuuttujia faktorianalyysin perusteella. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan kulttuuriulottuvuuksien kautta, jotka kuvaavat organisaation toimintatapoihin, arvoihin ja sosiaalisiin käytäntöihin liittyviä piirteitä. Näin ollen organisaatiokulttuuri operationalisoidaan tutkimuksessa kulttuuriulottuvuuksien muodostamina summamuuttujina, jotka kuvaavat vastaajien kokemuksia organisaation kulttuurisista toimintatavoista.

Kulttuuriosiosta muodostettiin kuusi summamuuttujaa: **saavutus- ja urasuuntautuneisuus, hyvinvointi ja stressikokemus, osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö, hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät, status ja ryhmäkeskeinen johtaminen sekä normi- ja sääntöorientoituneisuus**. Nämä summamuuttujat kuvasivat tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen mukaisia kulttuurisia orientaatioita. Kulttuuriosion

summamuuttujat laskettiin keskiarvosummamuuttujina niihin kuuluvien väittämien perusteella, jolloin niiden arvot vaihtelivat välillä 1–5. Summamuuttujien reliabiliteetti arvioitiin Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Saavutus- ja urasuuntautuneisuus sekä hennottelu, vapaa-aika ja ystävät osoittivat hyvää reliabiliteettia, kun taas hyvinvointi- ja stressikokemus sekä osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö olivat tyydyttävällä tasolla. Status- ja ryhmäkeskeisen johtamisen sekä normi- ja sääntöorientoituneisuuden reliabiliteetit jäivät heikommiksi, mikä on osittain selitettävissä mittareiden lyhyydellä (kahden väittämän summamuuttujat). Näitä summamuuttujia hyödynnettiin tutkimuksen jatkoanalyysissä kulttuuritaustan ja työnantajamielikuvan välisten yhteyksien tarkastelussa.

4.8 Tilastolliset analyysit

T-testi

Tässä tutkimuksessa yhtenä tilastollisena analyysimenetelmänä käytettiin riippumattomien otosten t-testiä. T-testin avulla tarkasteltiin, eroavatko kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi tarkasteltavan muuttujan suhteen (Heikkilä, 2014, s.215). Valli (2015) toteaa, että t-testin keskeisenä tarkoituksena on testata tilastollisia hypoteeseja ja arvioida, ovatko havaitut erot todennäköisesti todellisia vai sattuman aiheuttamia, sekä yleistettävissä perusjoukkoon. Nummenmaa (2021, s.290–292) kirjoittaa, että testi soveltuu tilanteisiin, joissa kiinnostuksen kohteena on selvittää, eroavatko ryhmät toisistaan mitattavan ominaisuuden suhteen, ja joissa ryhmään kuulumisen voi vaikuttaa tarkasteltavaan ilmiöön. Otosten riippumattomuudella tarkoitetaan sitä, että kukin havaintoyksikkö kuuluu vain yhteen ryhmään, eikä samoja havaintoja esiinny molemmissa vertailtavissa ryhmissä.

Nummenmaan (2021, s.290–292) jatkaa, että riippumattomien otosten t-testi on parametrisen testi, joka edellyttää useiden oletusten täyttymistä. Testattavan muuttujan tulee olla mitattu vähintään välimatka-asteikolla tai muodostua Likert-asteikollisista väittämistä lasketusta summamuuttujasta. Lisäksi oletuksena on, että muuttujien jakaumat

ovat riittävän lähellä normaalijakaumaa, ryhmien varianssit ovat yhtä suuret ja otoskoko on molemmissa ryhmissä riittävä, tyypillisesti vähintään noin 20 havaintoa ryhmää kohden. Riippumattomien otosten t-testissä testisuure muodostuu ryhmien keskiarvojen erotuksesta, joka suhteutetaan ryhmien sisäiseen hajontaan ja otoskokoihin.

Mikäli t-testin oletukset eivät täyty, voidaan vaihtoehtoisena menetelmänä käyttää epäparametrista Mann-Whitneyn U-testiä. Heikkilä (2014, s.218–219) kirjoittaa, että Mann-Whitneyn U-testistä ei edellytä normaalijakautuneisuutta eikä väli-matka-asteikkoista mittausta, vaan perustuu havaintojen järjestyslukuihin. Testi soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa otoskoot ovat pieniä tai jakaumat selvästi vinoja. Sen avulla tarkastellaan ryhmien välistä eroa jakaumien sijainnissa ja johtopäätökset tehdään merkitsevyystason perusteella.

Sekä riippumattomien otosten t-testillä että Mann-Whitneyn U-testillä voidaan vertailla ainoastaan kahteen ryhmään kerralla (Valli, 2015, s.116). Tässä tutkimuksessa t-testiä hyödynnettiin ryhmävertailussa silloin, kun vertailtavia ryhmiä oli kaksi ja testin oletukset täyttyivät.

Varianssianalyysi (ANOVA)

Tässä tutkimuksessa ryhmien välisten keskiarvojen tarkastelussa hyödynnettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA, Analysis of Variance). Heikkilä (2014, s.210–211) toteaa, että varianssianalyysi soveltuu tilanteisiin, joissa selitettävä muuttuja jakaa havainnot useampaan kuin kahteen ryhmään ja selittävä muuttuja on jatkuva tai summamuuttaja. Menetelmää käytettiin erityisesti silloin, kun haluttiin tarkastella, eroavatko työnantajamielikuvaa tai organisaation houkuttelevuutta koskevat arviot tilastollisesti merkitsevästi useamman kuin kahden taustaryhmän välillä.

Nummenmaa (2021, s.302–306) kirjoittaa, varianssianalyysistä, siten että sen kokonaisvaihtelu jaetaan ryhmien väliseen vaihteluun ja ryhmien sisäiseen vaihteluun. Mikäli ryhmien välinen vaihtelu on suhteessa suurempaa kuin ryhmien sisäinen vaihtelu, voidaan

päätellä, että ryhmien keskiarvojen välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja. Ryhmien välisten erojen merkitsevyyttä arvioidaan F-testin avulla, jossa verrataan näitä kahta vaihtelun lähdeksi toisiinsa. Varianssianalyysi on parametrinen menetelmä ja sen käyttö edellyttää tiettyjen oletusten täyttymistä. Oletuksina ovat havaintojen riippumattomuus, selittävän muuttujan likimääräinen normaalijakautuneisuus kussakin ryhmässä sekä ryhmien varianssien yhtäsuuruus (homoskedastisia). Käytännössä varianssianalyysi on melko robusti normaalisuusoletuksen lieviä rikkomuksia vastaan, erityisesti silloin kun ryhmäkoot ovat kohtuullisia ja suhteellisen tasaisia. Heikkilä (2014, s. 213) puolestaan toteaa, että mikäli varianssianalyysi osoitti tilastollisesti merkitsevän kokonaiseron ryhmien välillä, käytettiin tarvittaessa jatkotestejä (post hoc- testit) sen selvittämiseksi, mitkä ryhmät erosivat toisistaan. Tällaisia testejä ovat esimerkiksi Tukeyn HSD-testi ja Bonferroni-korjaus, jotka huomioivat useiden vertailujen aiheuttaman virheellisen merkitsevyyden riskin.

Nummenmaa (2021, s.318–319) kirjoittaa, että mikäli varianssianalyysin oletukset eivät täyty, hyödynnetään vaihtoehtoisesti epäparametrisia menetelmiä, kuten Kruskal-Wallisin testiä, joka vastaa rakenteeltaan yksisuuntaista varianssianalyysiä mutta perustuu havaintojen järjestykselun eikä edellytä normaalijakaumaa. Sekä varianssianalyysi, että Kruskal Wallisin testi soveltuvat useamman kuin kahden ryhmän vertailuun.

Regressioanalyysi

Tutkimuksessa hyödynnettiin pääasiallisena tilastollisena menetelmänä regressioanalyysiä. Regressioanalyysi on yksi monikäyttöisimmistä tilastollisista menetelmistä, jonka avulla voidaan luoda monipuolisia malleja, jotka kuvaavat jatkuvien muuttujien välisiä lineaarisia riippuvuussuhteita (Nummenmaa, 2021, s.439). Heikkilä (2014, s.222) kirjoittaa, että regressioanalyysin tarkoituksena on löytää paras mahdollinen selittävien (riippumattomien) muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selittävää (riippuvaa) muuttujaa. Analyysin lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikon tasoiset muuttujat. Järjestys- ja nominaaliasteikollisetkin muuttujat kelpaavat, mikäli niistä muodostetaan dummy-muuttujia.

Analyysiä tehdessä on huomioitava, että regressiomalliin tulisi valita oleelliset muuttujat. Nummenmaa (2021, s. 446) toteaa, että usean muuttujan regressioanalyysi vaatii suuren aineiston, mutta yksinkertaisia regressiomalleja varten riittää myös pienempi otoskoko. Tällöin on kuitenkin riskinä, että muodostettu malli ei yleisty, eikä sitä voitaisi käyttää ennustamiseen. Regressioanalyysi toimii kuitenkin suhteellisen hyvin pienilläkin otoksilla, mikäli muut oletukset ovat voimassa. Regressioanalyysiä käytettäessä tarkoituksena on muodostaa yksinkertainen, teoreettisesti mielekäs malli, joka kykenee kuvaamaan aineiston yhteisvaihtelun mahdollisimman hyvin. Metsämuuronen (2006, s. 645) toteaa, että selittävien muuttujien on oltava kohtuullisesti yhteydessä selitettävään muuttujaan, mutta ei liiaksi keskenään. Mikäli korrelaatio on riittämätön, mallin muodostaminen luotettavasti ei ole mahdollista. Toisaalta korrelaation ei tulisi olla liian voimakasta, sillä se voi johtaa multikollineaarisuuteen: tilanteeseen, jossa kaksi vahvasti korreloitunutta muuttujaa sisällytetään malliin, vaikka vain toisella on todellinen vaikutus mallin selitysteeseen. Regressioanalyysissä mallin ennustamaton osa eli residuaalit olisi hyvä jakautua normaalisti, ja niiden hajonnan pitäisi pysyä tasaisena eli homoskedastisena koko aineiston läpi.

Nummenmaa (2010, s.441) esittää yleisen lineaarisen regressiomallin muodossa:

$$y = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$y = \textit{ennustettu arvo}$$

$$\beta_0 = \textit{vakiotermi}$$

$$\beta_1 = \textit{regressiosuoran kulmakerroin}$$

$$x = x - \textit{muuttujan arvo}$$

Tällä tavalla y :n arvo saadaan selville kertomalla muuttujan X arvo regressiokertoimella β_1 :llä ja lisäämällä tulokseen vakiotermi β_0 . Malli ei kuitenkaan aina osu täsmälleen oikeaan, vaan ennustettu arvo voi poiketa havaitusta arvosta. Näitä poikkeamia kutsutaan jäännöstermeiksi ja ne kuvaavat malliin sisältyvää virhekomponenttia. Vakiotermi β_0

kertoo pisteen, jossa regressiosuora leikkaa γ -akselin ja on siten mallin antama X-muuttujan ennustettu arvo silloin, kun $\gamma=0$. Tässä tutkimuksessa käytetty regressiomalli on kuitenkin monimuuttujainen, jolloin selitettävää muuttujaa selitetään useiden selittävien muuttujien avulla samanaikaisesti.

5 Tulokset

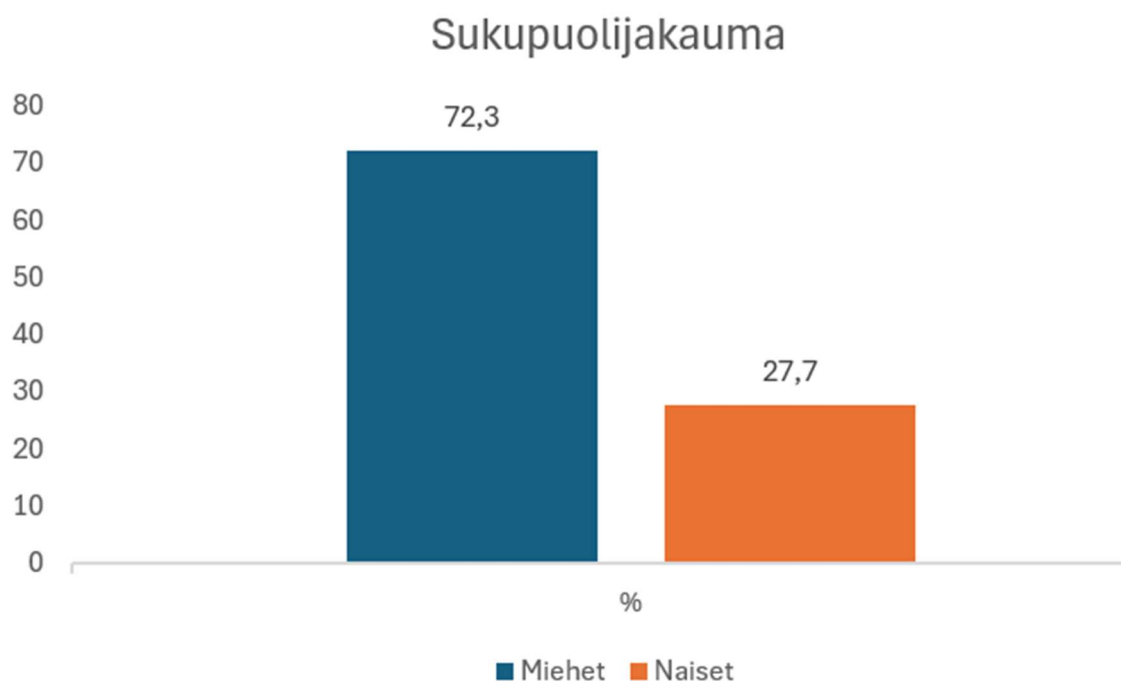
Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tulokset. Tulokset on jäsennetty tutkimuksen teemojen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Tulokset perustuvat määrälliseen analyysiin ja kuvaavat työnantajamielikuvan sekä kulttuuriulottuvuuksien välisiä eroja ja yhteyksiä organisaation henkilöstön keskuudessa. Tarkastelun kohteena ovat työnantaja-mielikuvan eri ulottuvuudet, kulttuuriulottuvuudet sekä taustamuuttujien (ikä, sukupuoli ja esihenkilöasema) yhteydet kulttuuritaustaan. Tulokset raportoitiin tilastollisten tunnuslukujen, testisuureiden ja merkitsevyystasojen avulla.

5.1 Yleiskuva aineistosta

Kyselytutkimuksen aineisto koostui 92 vastaajasta. Analyysin yhteydessä tutkimuksesta suljettiin pois ne tapaukset, joissa tutkimuslupaa ei ollut hyväksytty tai vastaaminen keskeytyi ennen varsinaisten kysymysten alkua. Näin lopullinen tutkimusaineisto koostui 81 vastaajasta (N=81). Kaikki osallistujat eivät vastanneet kaikkiin tutkimuskysymyksiin, jonka vuoksi havaintomäärä vaihteli muuttujittain. Sukupuoli- ja ikämuuttujissa havaittiin yhdeksän puuttuvaa havaintoa (9,8 %), kun taas kielimuuttujassa ei ollut puuttuvia havaintoja. Tämän takia sukupuolen ja iän jakaumat raportoidaan saatujen vastausten perusteella.

5.1.1 Vastaajien sukupuolijakauma

Tutkimuksen sukupuolimuuttujien osalta analyysiin sisältyi 83 vastaajaa. Vastaajista 72,3 % (n=60) oli miehiä ja 27,7 % (n=23) naisia (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksen sukupuolijakauma prosentteina.

Sukupuolijakauma oli epätasainen, jota voi selittää Ponsse 2024 vuosikertomuksessa kuvattu työsuhteisten työntekijöiden määrä (kuva 4) organisaatiossa. Vuosikertomuksen mittarissa on huomioitu koko organisaatio-konsernin henkilöstö, pois lukien harjoittelijat. Mittaria koskevat luvut on ilmoitettu 31.12.2024 lopun tilanteesta. Kuvan 4 työsuhteisten työntekijöiden määrään liittyvät luvut sisältävät kaikki aktiivisessa työsuhteessa olevat henkilöt.

TYÖSUHTEISTEN TYÖNTEKIJÖIDEN MÄÄRÄ

Sukupuoli	Työsuhteisten työntekijöiden määrä (henkilömäärä)
Miehet	1 773
Naiset	225
Muut	0
Ei ilmoitettu	1
Työsuhteiset työntekijät yhteensä	1 999

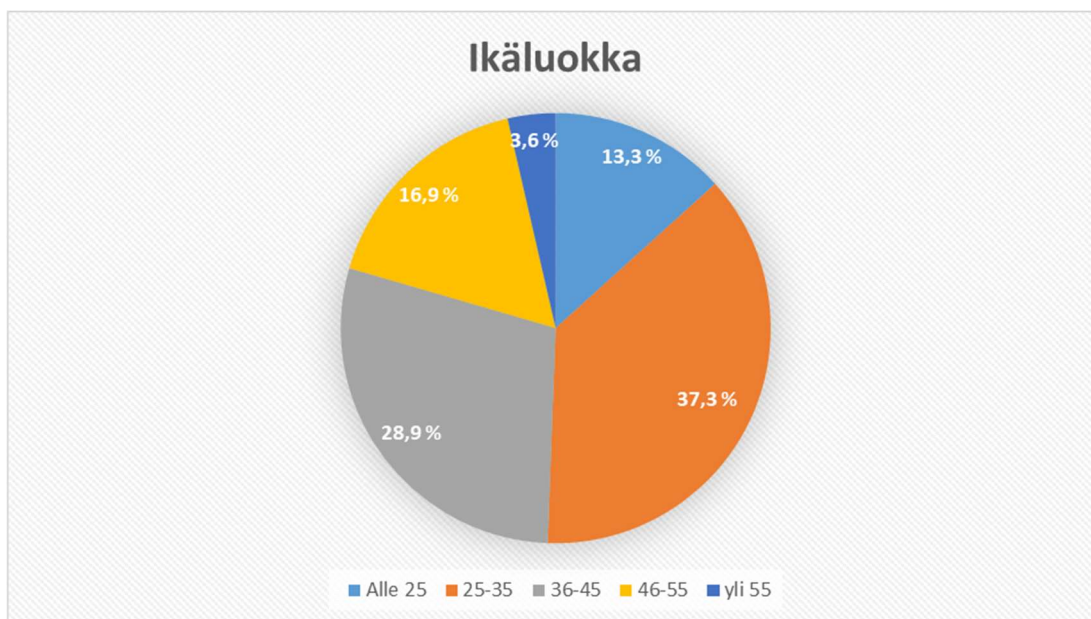
Kuva 4. Ponssen vuosikertomus 2024.

Sukupuolijakauman epätasaisuutta voidaan pohtia organisaation vuosikertomuksen (2024) pohjalta. Vuosikertomuksessa kerrotaan työympäristön riskeistä ja tehtävistä, jotka ovat mm. teollinen valmistus, huolto sekä fyysisesti vaativat tehtävät. Vuosikertomuksessa kerrotaan myös rekrytointikanavista ja koulutuspoluista, jotka kohdistuvat

asentajiin, hitsaajiin sekä metsäkonehuollon ammattilaisiin (Ponsse polku, Ponsse Pro). Mainitut alat ovat tyypillisesti miesvaltaisia, joka voi hiukan selittää miesten suurta osuutta Ponsse Oyj:n henkilöstön sukupuolijakaumasta. Organisaatio kuitenkin painottaa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä toteaa tavoittelevansa yhdenvertaista ja syrjimätöntä työyhteisöä, jossa moninaisuutta vahvistetaan ja tasa-arvon toteutumista seurataan säännöllisesti. Vuonna 2024 toteutetussa PULSE-kyselyssä 69 % koki tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuvan hyvin tai erinomaisesti. Tässä pro gradututkimuksessa saatu sukupuolijakauma oli epätasainen, joka huomioitiin tulosten tulkinnassa sekä jatkoanalyysissä.

5.1.2 Vastaajien ikäluokat

Tutkimuksessa ikä mitattiin luokiteltuna muuttujana (kuvio 3), jossa ikätieto oli saatavilla 83 vastaajalta.



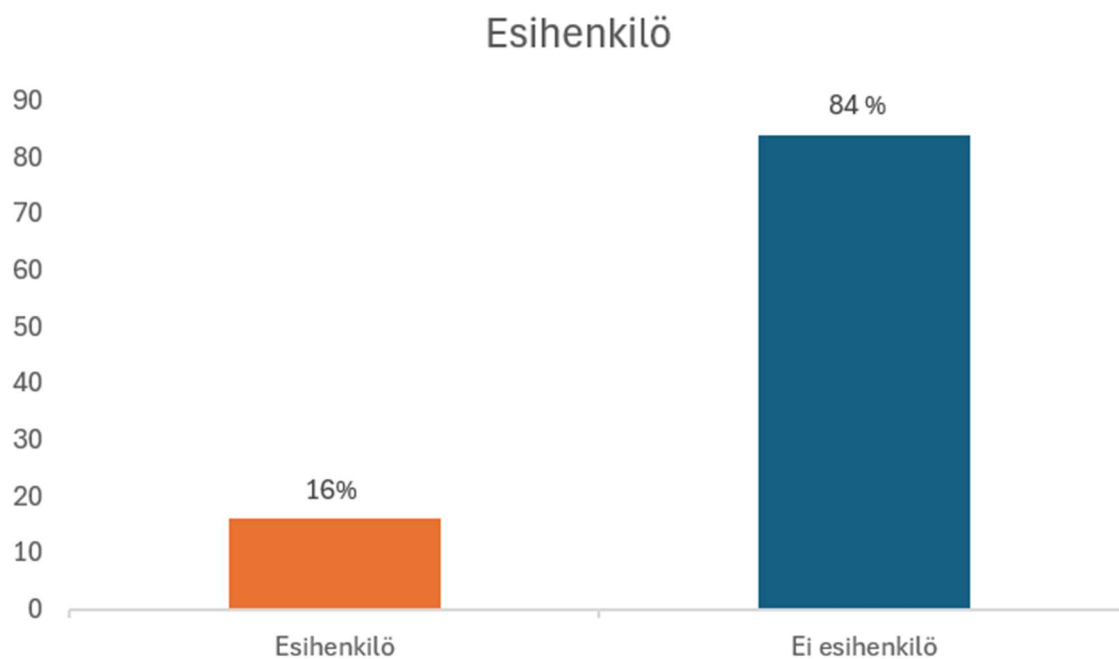
Kuvio 3. Tutkimukseen osallistuneiden ikäluokat.

Vastaajien ikäjakauma painottui selvästi nuorempiin ja keski-ikäisiin ryhmiin, joissa yleisin ikäluokka oli 25-35 vuotta (luokka 2, 37,7 %, n=31), seuraavaksi suurin luokka oli 36-45 vuotta (luokka 3, 28,9 %, n=24). Kolmanneksi suurin luokka oli 46-55 vuotta (luokka 4, 16,9 %, n=14), neljänneksi suurin oli alle 25-vuotta (luokka 1, 13,3 %, N=11) ja lopuksi

yli 55-vuotta, joka jäi vähäiseksi (luokka 5, 3,6 %, n=3). Ikäluokkamuuttujan mediaani oli 25–35 vuoden ikäryhmä (luokka 2), mikä kertoo, että aineisto koostui pääsääntöisesti työuran alku- ja keskivaiheessa olevista vastaajista.

5.1.3 Vastaajien esihenkilöasema

Vastaajien esihenkilöaseman tieto oli saatavilla 81 vastaajalta, jolloin puuttuvia havain- toja ei muodostunut. Vastaajista kyselyn toteutushetkellä 13 henkilöä (16 %) oli esihen- kilöasemassa, kun taas 68 vastaajaa (84 %) ei ollut esihenkilöasemassa. Prosenttiosuus perustuu koko aineistoon (kuvio 4).

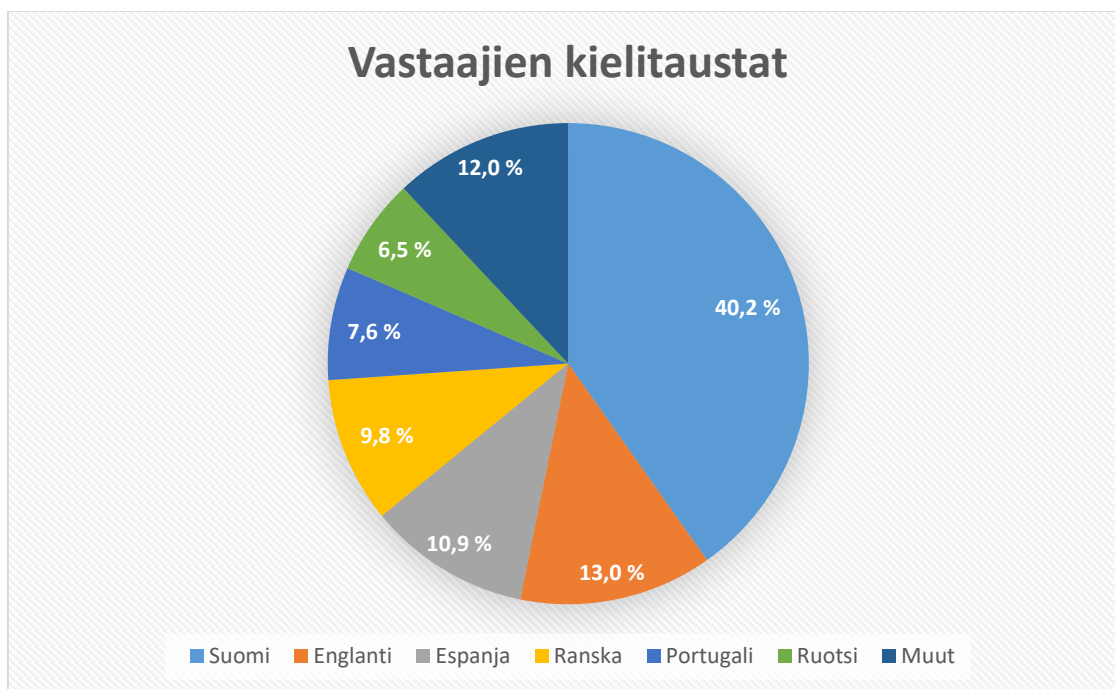


Kuvio 4. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöasema.

5.1.4 Vastaajien kielitaustat sekä syntymämaat

Vastaajien kielitaustat (kuvio 5) olivat monipuoliset, jossa oli edustettuna useita kieliryh- miä. Tässä tutkimuksessa vastaajien kielitaustoja käytettiin muodostamaan vastaajien kulttuuritaustat. Kyselyn suurimman ryhmän muodostivat suomenkieliset vastaajat

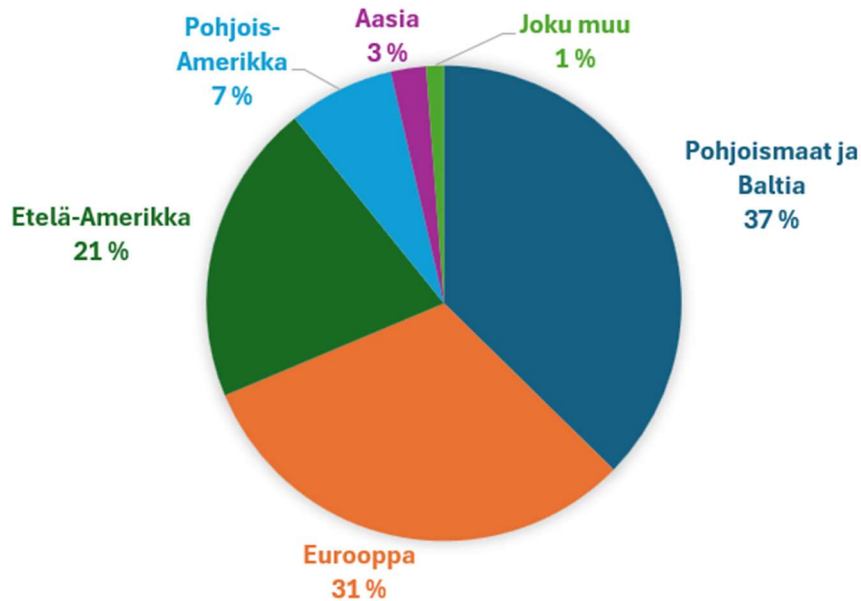
(40,2 %, n=37). Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostivat englanninkieliset (13 %, n=12), kolmanneksi suurimman espanjankieliset (10,9 %, n=10), neljänneksi suurimman ranskankieliset (9,8 %, n=9), viidenneksi portugalinkieliset (7,6 %, n=7), kuudenneksi ruotsinkieliset (6,5 %, n=6) ja viimeiseksi yhdistettiin kieliryhmät, joista saatiin vähiten vastauksia (tšekkoslovakian kieliset ja norjankieliset) 12 % (n=11).



Kuvio 5. Vastaajien kielitaustat tutkimuskyselyn mukaan.

Yksittäisen kieliryhmien (Tšekki ja Norja) vastaajamäärät jäivät todella suppeiksi. Tässä tutkimuksessa kieli toimii käytännönläheisenä tarkastelutapana. Kieli heijastaa arjessa käytettyä viestintä- ja tulkintaympäristöä sekä tapaa, jolla vastaaja sisäistää ja jäsentää työnantajaa koskevaa informaatiota.

Vastaajien syntymämaita tarkasteltaessa (kuvio 6) havaittiin, että suurin osa oli syntynyt Pohjoismaissa ja Baltiassa (37,3 %) sekä muualla Euroopassa (31,3 %). Näin ollen lähes kaksi kolmasosaa (68,7 %) vastaajista oli syntynyt Euroopan alueella. Etelä-Amerikassa syntyneitä oli 20,5 %, mikä muodostaa kolmanneksi suurimman ryhmän aineistossa. Pohjois-Amerikassa syntyneiden osuus oli 7,2 % ja Aasiassa syntyneiden 2,4 %. Muuhun alueeseen sijoittui 1,2 % vastaajista. Australiassa tai Afrikassa syntyneitä vastaajia ei aineistossa ollut lainkaan.



Kuvio 6. Vastaajien syntymämaat.

Tulosten perusteella vastaajajoukko painottui selkeästi Euroopan alueelle, erityisesti Pohjoismaihin ja Baltiaan. Muiden maanosien osuus jäi selvästi pienemmäksi, mikä on huomiotiin tulosten yleistettävyyttä arvioitaessa. Aineiston maantieteellinen jakauma saattaa heijastaa esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmää tai rekrytointikanavia.

5.2 Työnantajamielikuvan erot kulttuuriulottuvuuksien mukaan

Työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien välistä yhteyttä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatioanalyysin avulla. Tarkastelun kohteena olivat työnantajamielikuvan ulottuvuudet (taloudellinen- ja kehittymisarvo, kiinnostavuusarvo, sosiaalinen arvo, sovel-lusarvo sekä ura- ja kokemusarvo) sekä kulttuuriulottuvuudet (saavutus- ja urasuuntau-tuneisuus, hyvinvointi- ja stressikokemus, osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö, hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät, status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen sekä normi- ja sääntöorientaatio). Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty luvussa 5.3 sekä liit-teessä 4.

5.3 Työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien väliset yhteydet

Työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatioanalyysin tulokset on esitetty liitteessä 4. Tulokset osoittivat, että useiden työnantajamielikuvan- ja kulttuuriulottuvuuksien välillä esiintyi tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä.

Työnantajamielikuvan ulottuvuuksista **taloudellinen ja kehittymisarvo** oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä hyvinvointiin ja stressikokemukseen ($r = .306$, $p = .005$), osallistavaan ja käytännönläheiseen työyhteisöön ($r = .439$, $p < .001$) sekä hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät- ulottuvuuteen ($r = .315$, $p = .004$). **Kiinnostavuusarvo** korreloi merkitsevästi saavutukseen ja urasuuntautuneisuuteen ($r = .323$, $p = .003$), hyvinvointiin ja stressikokemukseen ($r = .291$, $p = .007$) sekä osallistavaan ja käytännönläheiseen työyhteisöön ($r = .398$, $p < .001$). **Sosiaalinen arvo** oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä useisiin kulttuuriulottuvuuksiin. Vahvin yhteys havaittiin osallistavaan ja käytännönläheiseen työyhteisöön ($r = .553$, $p < .001$). Lisäksi sosiaalinen arvo korreloi merkitsevästi hemmottelu-, vapaa-aika ja ystävät- ulottuvuuden ($r = .309$, $p = .004$), saavutukseen ja urasuuntautuneisuuden ($r = .299$, $p = .006$) sekä hyvinvoinnin ja stressikokemuksen ($r = .295$, $p = .006$) kanssa. **Sovellusarvo** korreloi tilastollisesti merkitsevästi saavutus- ja urasuuntautuneisuuteen ($r = .436$, $p < .001$), osallistavaan ja käytännönläheiseen työyhteisöön ($r = .431$, $p < .001$), hyvinvointiin- ja stressikokemukseen ($r = .255$, $p = .019$) sekä normi- ja sääntöorientoituneisuuteen ($r = .254$, $p = .020$). Lisäksi ura- ja kokemusarvo oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä saavutukseen ja urasuuntautuneisuuteen ($r = .378$, $p < .001$).

Tulosten perusteella erityisesti **osallistavuuteen, käytännönläheisyyteen** sekä **urasuuntautuneisuuteen liittyvät kulttuuripiirteet** näyttivät olevan yhteydessä positiiviseen työnantajamielikuvaan. Sen sijaan **status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen** ei ollut tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin tässä aineistossa. Tämä viittaa siihen, että työntekijät, jotka arvostavat yhteistyöhön perustuvaa ja

osallistavaa työyhteisöä sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kehittymiseen arvioivat organisaation työnantajamielikuvan keskimäärin myönteisemmäksi.

5.4 Taustamuuttujien yhteys työnantajamielikuvaan ja kulttuuriulottuvuuksiin

Koska aiemmassa analyysissä havaittiin tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksien välillä, seuraavaksi tarkasteltiin ovatko vastaajien taustamuuttujat yhteydessä näihin ilmiöihin. Tutkimuksen taustamuuttujien (ikä, sukupuoli, esihenkilöasema, koulutustaso ja syntymämaa) yhteyttä työnantajamielikuvan ja kulttuuriulottuvuuksiin tarkasteltiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA) sekä riippumattomien otosten t-testillä. Varianssianalyysi toteutettiin ikäryhmien, koulutustason sekä syntymämaan kohdalla ja t-testi toteutettiin sukupuolen ja esihenkilöaseman kohdalla. Tulokset on esitelty taulukoissa 4–8.

Taulukossa 4 on esillä varianssianalyysi ikäryhmien, koulutustason sekä syntymämaan taustamuuttujien yhteydestä työnantajamielikuvaan. **Ikäryhmien** välillä ei pääosin havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja työnantajamielikuvan ulottuvuuksissa, mutta ura- ja kokemusravossa havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero ($F(4,78) = 2.688, p = .038$). Tämä viittaa siihen, että vaikka työnantajamielikuva on pääosin samankaltainen eri ikäryhmien välillä, urakehitykseen ja kokemuksen kartuttamiseen liittyvät odotukset vaihtelevat iän mukaan. Tulosta voidaan tulkita siten, että eri uravaiheissa olevat työntekijät painottavat työnantajassa eri asioita erityisesti kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien osalta, mikä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Berthon ja muut, 2005).

Koulutustason ja työnantajamielikuvan ulottuvuuksien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, vaikka ura- ja kokemusravossa havaittiin lähes merkitsevä ero ($F(2,81) = 3.079, p = .051$). Tämä viittaa siihen, että koulutustaso ei näyttäisi olevan keskeinen työnantajamielikuvaa selittävä tekijä, vaikka se saattaa jossain määrin olla yhteydessä urakehitykseen ja kokemuksen karttumiseen liittyviin odotuksiin. Tämä tukee aiempaa

kirjallisuutta, jossa työnantajamielikuvan on todettu rakentuvan enemmän yksilön arvojen ja odotusten kuin demografisten tekijöiden varaan (Berthon ja muut, 2005; Hofstede ja muut, 2010).

Syntymämaan yhteyttä työnantajamielikuvaan analysoitiin siten, että pienimmät syntymämaaryhmät (5 ja 8) yhdistettiin samaan luokkaan havaintomäärän vähäisyyden vuoksi. Tulosten perusteella syntymämaan ja työnantajamielikuvan ulottuvuuksien välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero ura- ja kokemusravossa ($F(4,78) = 5,788, p < .001$). Tämä viittaa siihen, että eri syntymämaista tulevat vastaajat arvostavat urakehitykseen ja kokemuksen kartuttamiseen liittyviä tekijöitä eri tavoin, mikä voi heijastaa kulttuuritaustaan liittyviä eroja työn ja uran merkityksellisyydessä, kuten Hofsteden ja muiden (2010) kulttuuriulottuvuudet kuvaavat.

Taulukko 4. ANOVA: Taustamuuttujien yhteys työnantajamielikuvaan.

Ikäryhmät	N	Ka	Ryhmienvälinen kh	F-arvo	p
Ulottuvuus					
Taloudellinen ja kehitymisarvo	83	3,98	.264	.549	.701
Kiinnostavuusarvo	83	4,10	.429	.863	.490
Sosiaalinen arvo	83	4,23	.478	.931	.450
Sovellusarvo	83	3,72	.330	.437	.781
Ura- ja kokemusrarvo	83	4,14	1.223	2.668*	.038
Koulutustaso					
Ulottuvuus					
Taloudellinen ja kehitymisarvo	84	3,97	.271	.576	.565
Kiinnostavuusarvo	84	4,09	.209	.422	.657
Sosiaalinen arvo	84	4,22	.181	.352	.704
Sovellusarvo	84	3,72	.342	.465	.630
Ura- ja kokemusrarvo	84	4,14	1.437	3.079	.051

Syntymämaa	N	Ka	Ryhmienvälinen kh	F-arvo	p
Ulottuvuus					
Taloudellinen ja kehittymisarvo	83	3,98	.749	1.684	.162
Kiinnostavuusarvo	83	4,10	.421	.854	.495
Sosiaalinen arvo	83	4,23	.848	1.765	.144
Sovellusarvo	83	3,72	.325	.431	.786
Ura- ja kokemusarvo	83	4,17	1.925	5.788**	<.001

*p < .05, **p < .01

Sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteyttä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin tarkasteltiin riippumattomien otosten -testillä. Taulukossa 5 esitetään Levenen testin tulokset (F-arvot ja p-arvot) sekä T-testin tulokset (t-arvot ja p-arvot). Tulosten perusteella **sukupuolella** ei havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin.

Lisäksi T-testillä tarkasteltiin **esihenkilöaseman** yhteyttä työnantajamielikuvan ulottuvuuksiin. Esihenkilöaseman ja työnantajamielikuvan ulottuvuuksien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taulukko 5. T-testi sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteys työnantajamielikuvaan.

T-testi										
Sukupuoli	Nainen			Mies			Levenen testi		Eroavaisuudet	
	N	ka	kh	N	ka	kh	F-arvo	p	t	p
Ulottuvuus										
Taloudellinen ja kehittymisarvo	60	3,89	.65	23	4,17	.75	.475	.493	-1,689	.095
Kiinnostavuusarvo	60	4,11	.65	23	4,04	.84	1.297	.258	0,359	.720
Sosiaalinen arvo	60	4,21	.66	23	4,21	.86	1.550	.217	0,007	.994
Sovellusarvo	60	3,71	.83	23	3,70	.90	.141	.709	0,061	.952
Ura- ja kokemusarvo	60	4,06	.73	23	4,33	.61	0.000	.989	-1,566	.121

Esihenkilöasema	Ei			Kyllä			Levenen testi		Eroavaisuudet	
	N	ka	kh	N	ka	kh	F-arvo	p	t	p
Ulottuvuus										
Taloudellinen ja kehitymisarvo	70	3,89	.71	14	3,91	.53	.615	.435	0,366	.715
Kiinnostavuusarvo	70	4,11	.73	14	4,01	.57	2.188	.143	0,462	.646
Sosiaalinen arvo	70	4,27	.71	14	3,96	.68	.119	.731	1,508	.135
Sovellusarvo	70	3,73	.85	14	3,68	.87	0.001	.977	0,199	.842
Ura- ja kokemusarvo	70	4,17	.66	14	3,96	.87	0.000	.984	1,011	.315

*p < .05, **p < .01

Taustamuuttujien yhteyttä tarkasteltiin kulttuuriulottuvuuksiin samalla periaatteella, kuin työnantajamielikuvaan. Ikäryhmät, koulutustaso sekä syntymämaa analysointiin ANOVA-testillä ja sukupuoli sekä esihenkilöasema analysoitiin riippumattomien otosten T-testillä.

ANOVA-testin tulokset on esitetty taulukossa 6. **Ikäryhmien** välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, eikä ikä näyttänyt olevan yhteydessä kulttuuriulottuvuuksien arviointiin.

Koulutustaso ei ollut pääosin yhteydessä kulttuuriulottuvuuksiin, mutta hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät-ulottuvuudessa ($F(2,81) = 5.612, p = .005$) sekä normi- ja sääntö-orientoituneisuudessa ilmeni tilastollisesti merkitseviä eroja koulutustasojen välillä ($F(2,81) = 3.754, p = .028$). Näin ollen osa kulttuuriulottuvuuksista näyttäisi olevan yhteydessä koulutustasoon tässä aineistossa.

Syntymämaan kulttuuriulottuvuuksien osalta saavutus- ja urasuuntautuneisuuden välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero ($F(4,78) = 4,126, p = .004$). Lisäksi syntymämaan ja status- ja ryhmäkeskeisen johtamisen välillä ilmeni tilastollisesti merkitsevä ero ($F(4,78) = 2,933, p = .26$).

Taulukko 6. ANOVA: Taustamuuttujien yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.

Ikäryhmät	N	Ka	Ryhmienvälinen kh	F-arvo	p
Ulottuvuus					
Saavutus ja urasuuntautuneisuus	83	3,73	.302	0.675	.611
Hyvinvointi ja stressi-kokemus	83	3,28	.052	0.081	.988
Osallistava ja käytännön-läheinen työyhteisö	83	3,86	.960	2.301	.066
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	83	4,11	.869	0.515	.725
Status ja ryhmä-keskeinen johtaminen	83	3,10	.509	0.669	.615
Normi ja sääntö-orientoituneisuus	83	3,43	.682	0.753	.559

Koulutustaso	N	Ka	Ryhmienvälinen kh	F-arvo	p
Ulottuvuus					
Saavutus ja urasuuntautuneisuus	84	3,74	0.017	0.038	.962
Hyvinvointi ja stressi-kokemus	84	3,28	0.302	.494	.612
Osallistava ja käytännön-läheinen työyhteisö	84	3,86	0.029	0.063	.939
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	84	4,13	8.272	5.612**	.005
Status- ja ryhmä-keskeinen johtaminen	84	3,13	1.377	1.877	.160
Normi- ja sääntö-orientoituneisuus	84	3,45	3.160	3.754*	.028

Syntymämaa	N	Ka	Ryhmienvälinen kh	F-arvo	p
Ulottuvuus					
Saavutus ja urasuuntautuneisuus	83	3,73	1.578	4.126**	.004
Hyvinvointi ja stressi-kokemus	83	3,28	.252	.403	.806

Osallistava ja käytännön- läheinen työyhteisö	83	3,86	.686	1.590	.185
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	83	4,13	1.012	.599	.665
Status- ja ryhmä- keskeinen johtaminen	83	3,13	1.946	2.933**	.026
Normi- ja sääntö- orientoituneisuus	83	3,46	1.480	1.706	.157

*p < .05, **p < .01

Sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteyttä kulttuuriulottuvuuksiin tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä ja tulokset on kuvattu taulukossa 7. Levenen testin perusteella varianssien yhtäsuuruus voitiin olettaa kaikissa muissa ulottuvuuksissa paitsi hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät ulottuvuudessa, jossa varianssit erosivat toisistaan ($F=5,993$, $p=.017$). Tämän vuoksi kyseisen ulottuvuuden kohdalla tarkasteltiin tuloksia riiviltä *Equal variances not assumed*. Tulosten perusteella **sukupuolten** välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja, toisin kuin hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät-ulottuvuudessa $t(48,44) = -2,430$, $p=.019$. Tässä naiset ($ka=4,61$) arvioivat kyseisen ulottuvuuden korkeammaksi kuin miehet ($ka=3,93$). Tulosten perusteella sukupuoli ei ole yhteydessä useimpiin kulttuuriulottuvuuksiin, mutta hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät-ulottuvuudessa sukupuolten välillä ilmeni tilastollisesti merkitsevä ero.

Esihenkilöaseman yhteyttä kulttuuriulottuvuuksiin tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä ja näiden välillä ei pääosin havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja. Sen sijaan hyvinvoinnin ja stressikokemuksen ulottuvuudessa havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero ryhmien välillä $t(82) = 2,549$, $p=.013$. Ei-esihenkilöasemassa toimivat vastaajat ($ka=3,37$) arvioivat tämän ulottuvuuden korkeammaksi kuin esihenkilöasemassa toimivat ($ka=2,81$). Lisäksi hemmottelu-, vapaa-aika- ja ystävät- ulottuvuudessa ilmeni tilastollisesti erittäin merkitsevä ero $t(82) = 2,667$, $p=.009$. Myös tässä ulottuvuudessa ei-esihenkilöasemassa toimivat vastaajat ($ka=4,29$) antoivat korkeammat arviot kuin esihenkilöasemassa toimivat ($ka=3,32$). Tulosten perusteella esihenkilöasema näyttäisi olevan yhteydessä erityisesti hyvinvointiin ja stressikokemukseen sekä hemmotteluun,

vapaa-aikaan ja ystäviin liittyviin kulttuuritekijöihin, mutta muihin kulttuuriulottuvuuksiin esihenkilöasemalla ei tässä aineistossa havaittu tilastollisesti merkitsevää yhteyttä.

Taulukko 7. T-testi sukupuolen ja esihenkilöaseman yhteys kulttuuriulottuvuuksiin.

T-testi										
Sukupuoli	Nainen			Mies			Levenen testi		Eroavaisuudet	
	N	ka	kh	N	ka	kh	F-arvo	p	t	p
Ulottuvuus										
Saavutus- ja urasuuntautuneisuus	23	3,58	.65	60	3,79	.66	0.020	.889	1,265	.290
Hyvinvointi- ja stressikokemus	23	3,38	.81	60	3,25	.77	0.002	.961	-0,661	.510
Osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö	23	3,88	.60	60	3,84	.69	0.177	.675	-0,249	.804
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	23	4,61	1.08	60	3,93	1.31	5.993	.017	-2,430	.019*
Status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen	23	3,00	.77	60	3,16	.91	0.488	.487	0,739	.462
Normi- ja sääntö-orientoituneisuus	23	3,46	1.01	60	3,42	.92	0.174	.677	-0,172	.864

Esihenkilöasema	Ei			Kyllä			Levenen testi		Eroavaisuudet	
	N	ka	kh	N	ka	kh	F-arvo	p	t	p
Ulottuvuus										
Saavutus- ja urasuuntautuneisuus	70	3,69	.68	14	4,00	.48	2.070	.154	1,643	.104
Hyvinvointi- ja stressikokemus	70	3,37	.79	14	2,81	.52	2.984	.088	2,549	.013
Osallistava- ja käytännönläheinen työyhteisö	70	3,85	.67	14	3,87	.69	0.121	.729	-0,073	.942
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	70	4,29	1.17	14	3,32	1.54	3.556	.063	2,667	.009**
Status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen	70	3,07	.80	14	3,21	1.15	3.110	.082	-0,986	.327
Normi- ja sääntö-orientoituneisuus	70	3,44	.95	14	3,46	.95	0.003	.956	-0,077	.939

*p < .05, **p < .01

Koska varianssianalyysissä havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja ikäryhmien, koulutustasojen sekä syntymämaaryhmien välillä tietyissä ulottuvuuksissa, tarkasteltiin

ryhmien välisiä eroja tarkemmin Post Hoc-testeillä (taulukko 8). Ikäryhmien osalta käytettiin Tukeyn HSD-testiä, koulutustason osalta Tukeyn HSD- tai Games Howell-testiä varianssien yhtäsuuruuden perusteella.

Ikäryhmien välillä **ura- ja kokemusarvossa** Tukeyn Post Hoc-testi osoitti tilastollisesti merkitseviä eroja ikäryhmien 3 ja 5 välillä ($p = .021$) sekä ikäryhmien 2 ja 5 ($p = .040$) välillä. Keskiarvojen tarkastelu osoitti, että vanhimman ikäryhmän vastaajat ($ka = 3,00$) arvioivat ura- ja kokemusarvon keskimäärin matalammaksi kuin nuoremmat ikäryhmät (esim. ryhmä 3: $ka = 4,29$). Muiden ikäryhmien välillä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroja ($p > .05$).

Koulutustason osalta **hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät ulottuvuudessa** Games Howell-testiä käytettiin, koska varianssien yhtäsuuruuden oletus ei täyttnyt. Games-Howell-testi osoitti tilastollisesti merkitsevän eron koulutustasojen 2 ja 3 välillä ($p = .011$). Tulokset viittaavat siihen, että korkeasti koulutetut ($ka = 4,44$) arvioivat kyseisen ulottuvuuden korkeammaksi kuin toisen asteen koulutuksen suorittaneet ($ka = 3,48$).

Normi- ja sääntöorientoituneisuudessa Tukeyn Post Hoc-testi osoitti tilastollisesti merkitsevän eron koulutustasojen 2 ja 3 välillä ($p = .026$). Tukeyn testiä käytettiin, koska varianssien yhtäsuuruuden oletus täyttyi. Games-Howell-testi tuotti samansuuntaisen tuloksen ($p = .047$), mikä vahvistaa havaittua eroa. Tämä viittaa siihen, että korkeakoulutetut ($ka = 3,65$) arvioivat normi- ja sääntöorientoituneisuuden korkeammaksi kuin toisen asteen koulutuksen suorittaneet ($ka = 3,07$).

Syntymämaaryhmien välisiä eroja tarkasteltiin myös Post Hoc-testeillä niissä ulottuvuuksissa, joissa varianssianalyysi osoitti tilastollisesti merkitsevän eron. **Ura- ja kokemusarvossa** Tukeyn Post Hoc- testi osoitti useita tilastollisesti merkitseviä eroja syntymämaaryhmien välillä ura- ja kokemusarvossa. Merkitseviä eroja havaittiin muun muassa ryhmien 1 ja 3 välillä ($p = .033$), ryhmien 2 ja 4 välillä ($p = .026$) sekä ryhmien 3 ja 4 välillä (p

= .001). Tulokset viittaavat siihen, että eri syntymämaaryhmiin kuuluvat vastaajat arvioivat organisaation tarjoamia ura- ja kokemuksellisia mahdollisuuksia eri tavoin.

Kulttuuriulottuvuuksien osalta Post Hoc-tarkastelu osoitti tilastollisesti merkitsevän eron syntymämaaryhmien 1 ja 3 välillä **saavutus- ja urasuuntautuneisuudessa** ($p = .006$). Lisäksi **status- ja ryhmäkeskeisen johtamisen** ulottuvuudessa havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero syntymämaaryhmien 1 ja 3 välillä ($p = .037$). Tulokset viittaavat siihen, että vastaajien kulttuuritausta saattaa olla yhteydessä siihen, miten organisaation kulttuuriisia toimintatapoja ja johtamista arvioidaan.

Taulukko 8. Post Hoc-vertailut (merkitsevät erot).

Muuttuja	Ryhmät	Mean Difference	p
Ura- ja kokemusarvo	2 vs. 5	1,177	.040*
Ura- ja kokemusarvo	3 vs. 5	1,292	.021*
Ura- ja kokemusarvo	1 vs. 3	-0,513	.033*
Ura- ja kokemusarvo	2 vs. 4	0,795	.026*
Ura- ja kokemusarvo	3 vs. 4	1,113	.001**
Ura- ja kokemusarvo	4 vs. 5	-1,417	.007**
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät	2 vs. 3	-0,955	.011*
Normi- ja sääntö-orientoituneisuus	2 vs. 3	-0,571	.026*
Saavutus ja urasuuntautuneisuus	1 vs. 3	-0,661	.006**
Status- ja ryhmäkeskeinen johtaminen	1 vs. 3	-0,714	.037*

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

Kokonaisuutena taustamuuttujien yhteys työnantajamielikuvaan oli melko vähäinen. Sen sijaan koulutustasolla ja syntymämaalla havaittiin joitakin tilastollisesti merkitseviä

yhteyksiä kulttuuriulottuvuuksiin. Tämä viittaa siihen, että demografiset tekijät saattavat vaikuttaa erityisesti kulttuurisiin arvoihin ja niiden arviointiin, mutta työnantajamielikuvan arviointi näyttäisi olevan suhteellisen yhdenmukaista eri taustaryhmien välillä.

5.5 Kulttuuriulottuvuuksien vaikutus työnantajamielikuvaan

Tässä osiossa tarkastellaan, missä määrin kulttuuriulottuvuudet selittävät työnantajamielikuvaa, jota tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaation koettuna houkuttelevuutena. Analyysi toteutettiin lineaarisella regressioanalyysillä, jossa selitettävänä muuttujana (Y) oli työnantajamielikuvaa kuvaava summamuuttuja (EmpAt-kokonainen). Selittävinä muuttujina (X) käytettiin kulttuuriulottuvuuksia.

Malli rakennettiin hierarkkisesti. Ensimmäisessä vaiheessa malliin sisällytettiin taustamuuttujat kontrollimuuttujiksi ja toisessa vaiheessa kulttuuriulottuvuudet. Taustamuuttujiksi valittiin ikä, sukupuoli, koulutustaso sekä esihenkilöasema, koska näiden voidaan olettaa olevan yhteydessä sekä työnantajamielikuvaan että organisaation koettuun houkuttelevuuteen. Sukupuoli ja esihenkilöasema dummy-koodattiin ennen analyysiä. Vaikka aineistossa kerättiin tietoa vastaajien syntymämaasta, sitä ei sisällytetty regressiomallin kontrollimuuttujaksi, koska muuttuja sisälsi useita luokkia ja joidenkin ryhmien havaintomäärät olivat pieniä. Syntymämaan vaikutusta tarkasteltiin tämän vuoksi aiemmissa analyyseissä varianssianalyysin avulla.

Ennen regressiomallin tulkintaa tarkasteltiin analyysin keskeisiä oletuksia. Multikollineaarisuutta arvioitiin toleranssi- ja VIF-arvojen avulla. Toleranssin pienentyessä VIF-arvo kasvaa, mikä viittaa mahdolliseen multikollineaarisuuteen (Metsämuuronen, 2006, s.655; Field, 2013, s.325). Tässä analyysissä VIF-arvot olivat keskimäärin noin 1,1 ja toleranssiarvot noin 0,9, joten multikollineaarisuutta ei havaittu. Regressiomallien virhetermien riippumattomuutta tarkasteltiin Durbin-Watson-testillä. Testiarvot sijoituivat välille 1,9–2,3, mikä viittasi siihen, että virhetermien välillä ei ole autokorrelaatiota (Field, 2013, s.311).

Mallin soveltuvuutta tarkasteltiin lisäksi residuaalien avulla. Residuaalit kuvaavat mallin ennustamien ja havaittujen arvojen erotusta ja siten virheen suuruutta mallissa (Metsämuuronen, 2006, s.563). Suurin osa residuaaleista sijoittui välille -2,5 ja 2,5, mikä on suositeltu vaihteluväli (Field, 2013, s.345). Yksittäisiä poikkeavia havaintoja tunnistettiin, mutta niiden osuus jäi vähäiseksi eikä niiden poistaminen vaikuttanut analyysin tuloksiin, joten ne päätettiin säilyttää aineistossa.

Regressiomallien tulosten tulkinnassa hyödynnettiin selityksasteita (R^2 ja $adj. R^2$), F-arvoja sekä standardoituja regressiokertoimia (β). Selityksaste kuvaa, kuinka suuren osan selitettävän muuttujan vaihtelusta malli pystyy selittämään (Heikkilä, 2010, s.204; Metsämuuronen, 2006, s.652). Mallien vertailussa hyödynnettiin erityisesti korjattua selityksastetta, joka ottaa huomioon selitettävien muuttujien lukumäärän (Karjaluoto, 2007, s.54). Standardoidut regressiokertoimet mahdollistivat muuttujien keskinäisen vertailun (Karjaluoto, 2007, s.55).

Hierarkkisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 9. Ensimmäisessä vaiheessa estimoitu malli, joka sisälsi ainoastaan kontrollimuuttujat, ei ollut tilastollisesti merkitsevä ($F(4,77) = 0,99, p = .418$) ja sen selityksaste jäi matalaksi ($R^2 = .05, adj. R^2 = .00$). Näin ollen taustamuuttujat eivät selittäneet työnantajamielikuvaa tilastollisesti merkitsevästi. Toisessa vaiheessa malliin lisättiin kulttuuriulottuvuudet, minkä seurauksena mallista tuli tilastollisesti merkitsevä ($F(10,71) = 5,46, p < .001$). Mallin selityksaste kasvoi merkittävästi ($R^2 = .43, adj. R^2 = .36$) ja selityksasteen muutos oli huomattava ($\Delta R^2 = .39$), mikä osoittaa kulttuuriulottuvuuksien keskeisen roolin työnantajamielikuvan selittämisessä.

Taulukko 9. Kulttuuriulottuvuudet työnantajamielikuvan selittäjänä.

	EmpAt	
	Malli 1	Malli 2
<i>Kontrollimuuttujat</i>		
Ikä	.18	.09
Sukupuoli	.07	.06

Koulutus	.06	.03
Esihenkilöasema	-.14	-.10
<i>Selittävät muuttujat</i>		
Saavutus ja urasuuntautuneisuus		.31**
Hyvinvointi- ja stressikokemus		.15
Osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö		.37***
Hemmottelu, vapaa-aika ja ystävät		.12
Status- ja ryhmähierarkia		-.01
Normi- ja sääntöorientoituneisuus		-.03
F	0.99	5.46***
R ²	.05	.43
ΔR ²		.39***
Adj. R ²	.00	.36

Sukupuoli: 1= nainen, 0= mies

Esihenkilöasema: 1= kyllä, 0= ei

***p < .001= tilastollisesti erittäin merkitsevä

**p < .01= tilastollisesti merkitsevä

*p < .05= tilastollisesti melkein merkitsevä

Yksittäisten muuttujien tarkastelu osoitti, että osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö oli vahvin työnantajamielikuvaa selittävä tekijä ($\beta = .37$, $p < .001$). Lisäksi saavutus- ja urasuuntautuneisuus oli positiivisesti yhteydessä työnantajamielikuvaan ($\beta = .31$, $p = .003$). Muiden kulttuuriulottuvuuksien vaikutukset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, eikä myöskään kontrollimuuttujilla ollut vaikutusta laajennetussa mallissa.

Tulokset tukevat employer branding-kirjallisuudessa esitettyä näkemystä siitä, että työnantajamielikuva (employer attractiveness) rakentuu yksilön arvojen, odotusten ja kokemusten perusteella (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon ym., 2005). Tässä tutkimuksessa työnantajamielikuvaa tarkastellaan organisaation koettuna houkuttelevuutena ja tulokset viittaavat siihen, että houkuttelevuus muodostuu yksilöllisten arvojen ja organisaation tarjoamien ominaisuuksien yhteensopivuudesta. Erityisesti osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö näyttäytyy keskeisenä tekijänä, mikä viittaa siihen, että yksilöt, jotka

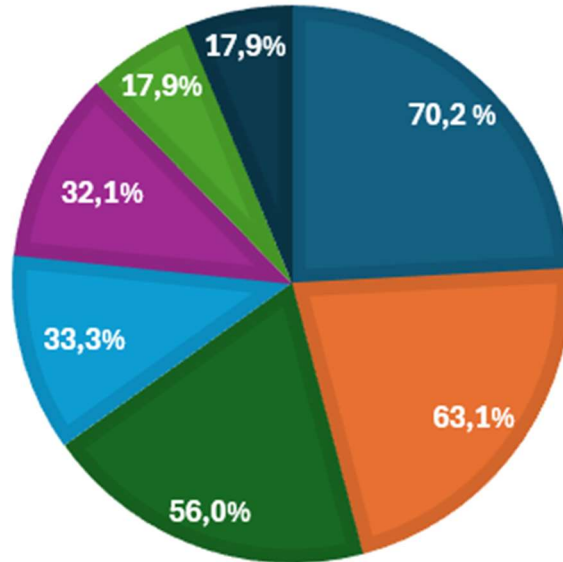
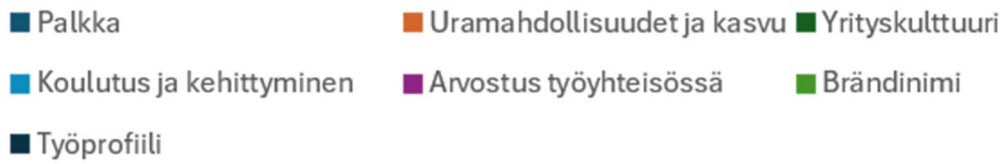
arvostavat osallistumismahdollisuuksia ja matalaa hierarkiaa kokevat organisaation houkuttelevampana työnantajana. Näin ollen työnantajamielikuva vahvistuu silloin, kun organisaation toimintatavat vastaavat yksilön arvoja ja odotuksia.

Saavutus- ja urasuuntautuneisuuden merkitys viittaa puolestaan siihen, että organisaation houkuttelevuus kytkeytyy myös siihen, missä määrin se mahdollistaa yksilön tavoitteiden saavuttamisen ja ammatillisen kehittymisen. Organisaatiot, jotka tarjoavat selkeitä kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia näyttävät houkuttelevampina erityisesti tavoitteellisille yksilöille. Tämä tukee ajatusta siitä, että työnantajan houkuttelevuus perustuu osittain yksilön kokemuksiin kehittämis- ja etenemismahdollisuuksista (Berthon, ym., 2005). Sen sijaan hierarkiaan, normeihin tai hyvinvointiin liittyvien ulottuvuuksien ei havaittu olevan yhteydessä työnantajamielikuvaan tai organisaation koettuun houkuttelevuuteen. Tämä voi viitata siihen, että kaikki yksilölliset arvoulottuvuudet eivät ole yhtä keskeisiä työnantajamielikuvan muodostumisessa, vaan erityisesti osallistumiseen ja kehittämiseen liittyvät tekijät korostuvat.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että organisaation koettu houkuttelevuus ei perustu yksilön taustatekijöihin, vaan yksilön arvojen ja organisaation tarjoamien ominaisuuksien väliseen yhteensopivuuteen. Erityisesti osallistavuus ja mahdollisuudet kehittämiseen näyttävät keskeisinä työnantajamielikuvaa ja organisaation houkuttelevuutta vahvistavina tekijöinä.

5.6 Ponsse vetovoimatekijänä vastaajien valintojen perusteella

Tutkimuksen tulosten perusteella keskeisimmiksi vetovoimatekijöiksi nousivat palkka (70,2 %, n=59), uramahdollisuudet ja kasvu (63,1 %, n=53) sekä yrityskulttuuri (56 %, n=47). Seuraavaksi yleisimmin valittiin koulutus ja kehittäminen (33,3 %, n= 28) sekä arvostus työyhteisössä (32,1 %, n=15). Vähiten valintoja saivat brändinimi ja työprofiili, jotka molemmat valitsivat 17,9 % vastaajista (n=15). Tulokset on esitetty alla kuviossa 7.



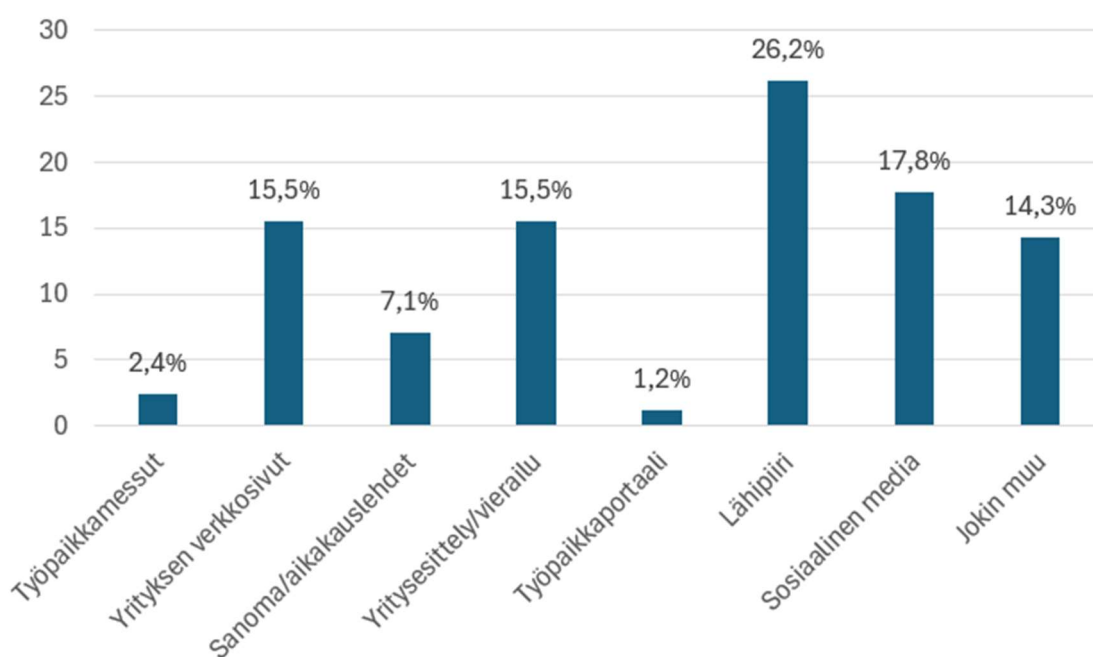
Kuvio 7. Vastaajien valitsemat tärkeimmät työnantajan vetovoimatekijät (%).

Tulokset viittaavat siihen, että organisaation koettu vetovoima rakentuu vastaajien näkökulmasta ensisijaisesti taloudellisten tekijöiden ja urakehitysmahdollisuuksien varaan ja lisäksi yrityskulttuuri nähdään keskeisenä vetovoimatekijänä. Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että Ponsse koetaan vetovoimaisena työnantajana erityisesti konkreettisten työehtojen ja urakehitys mahdollisuuksien näkökulmasta. Työnantajamielikuvaan liitetyt symboliset tekijät, kuten brändi tai työn sisällöllinen profiili näyttävät vastaajien arvioissa vähemmän keskeisinä vetovoimatekijöinä.

Vetovoimatekijöiden painottuminen palkkaan ja urakehitykseen on linjassa työnantajamielikuvan taloudelliseen ja kehittymisarvon ulottuvuuden kanssa. Yrityskulttuurin ja työyhteisössä koetun arvostuksen korostuminen puolestaan tukevat sosiaalisen arvon merkitystä työnantajamielikuvan muodostumisessa.

5.7 Työnantajamielikuvaan vaikuttaneet kanavat

Tutkimuksen tulosten perusteella lähipiiri oli merkittävin yksittäinen kanava (26,2 %), jota seurasi sosiaalinen media (17,8 %). Tämä osoittaa, että epäviralliset ja henkilökohtaiset tiedonlähteet ovat keskeisessä roolissa työnantajamielikuva muodostumisessa. Avoimissa vastauksissa mainittiin esimerkiksi kirjat, työskentely organisaatiossa sekä yhtiön metsäkoneiden parissa työskentely. Näitä ei ollut mahdollista ennakoida valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tulokset on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Kanavat, jotka vaikuttivat vastaajien mielikuvaan Ponssesta työnantajana.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten yksilön kulttuuritausta on yhteydessä työnantajamielikuvaan ja organisaation houkuttelevuuteen kansainvälisessä kontekstissa. Tutkimus keskittyi Ponsen uusiin työntekijöihin ja hyödynsi määrällistä tutkimusotetta sekä aiempiin tutkimuksiin pohjautuvia mittareita, kuten Berthonin ja muiden (2005) EmpAt-mittaria ja Hofsteden (2010) kulttuuriulottuvuuksiin sekä VSM-2013 kyselyyn perustuvia mittareita. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä kanavat vaikuttivat eniten työnantajaa koskevien mielikuvien muodostumiseen. Tulosten perusteella keskeisimmiksi vetovoimatekijöiksi nousivat palkka, uramahdollisuudet ja yrityskulttuuri, kun taas merkittävimiksi vaikuttaviksi kanaviksi nousivat lähipiiri ja sosiaalinen media.

Johtopäätösten perusteella tämä tutkimus vahvistaa ja syventää aiemmassa kirjallisuudessa esitettyä käsitystä siitä, että työnantajamielikuva ja organisaation koettu houkuttelevuus ovat vahvasti sidoksissa yksilön arvoihin, odotuksiin ja kulttuuriseen viitekehykseen (Hofstede ja muut, 2010; Cable & Judge, 1996; Edwards, 2008). Tutkimuksen keskeisin kontribuutio on työnantajamielikuvan ulottuvuuksien tarkastelu suhteessa kulttuuritaustaan sekä näiden välisten yhteyksien samanaikainen analyysi. Tämä tuo empiiristä tarkkuutta aiemmin pääosin teoreettisesti käsiteltyyn ilmiöön. Tulokset tukevat tulokintaa, että työnantajamielikuvan ulottuvuuksien merkitys vaihtelee yksilöiden kulttuurisesti jäsentyneiden arvojen mukaan.

Keskeinen havainto on, että osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö sekä saavutus- ja urasuuntatuneisuus selittävät työnantajamielikuvaa, kun taas demografiset tekijät (kuten ikä, sukupuoli ja esihenkilöasema) eivät olleet merkittäviä. Tämä tukee Hofsteden ja muiden (2010) näkemystä kulttuurista yksilön toimintaa ohjaavana ”mielen ohjelmointina”. Samalla tulokset konkretisoivat tätä näkemystä organisaatiokontekstissa osoittamalla, että kulttuuriset arvot ilmenevät työntekijöiden konkreettisina odotuksina työyhteisöstä ja uramahdollisuuksista. Tulokset viittaavat myös siihen, että työntekijät arvioivat työnantajaa erityisesti sen perusteella, mahdollistaako organisaatio sekä yhteenkuuluvuuden että yksilöllisen kehittymisen. Kun tuloksia mietitään Hofsteden sipulimallin

(Hofstede ja muut, 2010) näkökulmasta tämä tarkoittaa, että työnantajamielikuva rakentuu kulttuurin eri tasojen vuorovaikutuksessa: työntekijät havainnoivat organisaation näkyviä ilmentymiä, kuten vuorovaikutustapoja, käytäntöjä ja arjen toimintaa (symbolit ja rituaalit), mutta muodostavat käsityksensä niiden taustalla olevien arvojen perusteella. Näin ollen työnantajamielikuva ei synny pelkästään kulttuurin ulkoisesti havaittavista kerroksista, vaan siitä miten nämä heijastavat organisaation ydintä eli arvoja, kuten yhteisöllisyyttä, tasa-arvoa ja kehittymistä. Tämä on linjassa sipulimallin keskeisen oletuksen kanssa, jonka mukaan kulttuurin syvimmat tasot ohjaavat näkyvien käytäntöjen merkityksellistämistä.

Tulokset tukevat teoreettista viitekehystä, jossa työnantajamielikuva rakentuu yksilön arvojen ja organisaation tarjoamien ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. Tämä on linjassa person-organization fit- ajattelun kanssa (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001). Tutkimus syventää tätä näkökulmaa osoittamalla, että yhteensopivuus ei rajoitu arvojen vastaavuuteen yleisellä tasolla, vaan ilmenee siinä, miten organisaation käytännöt vastaavat kulttuurisesti muotoutuneisiin odotuksiin. Samoin Maslow'n teoriaa (Sadri & Bowen, 2011) mukaillen työnantajamielikuva muodostuu useiden tarpeiden, kuten taloudellisten, sosiaalisten ja itsensä toteuttamiseen liittyvien samanaikaisesta tarkastelusta. Hofsteden ja muiden (2010) kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta tulokset viittaavat siihen, että työnantajamielikuva kytkeytyy erityisesti matalaan valtaetäisyyteen (osallistavuus), yhteisöllisyyteen (sosiaalinen arvo), yksilöllisyyteen ja maskuliinisiin arvoihin (ura ja saavutussuuntautuneisuus) sekä pitkän aikavälin suuntautuneisuuteen (kehittyminen). Lisäksi normien vähäinen merkitys viittaa matalampaan epävarmuuden välttämiseen. Havainnot eivät kuitenkaan tue yksiselitteistä tulkintaa yksittäisten kulttuuriulottuvuuksien vaikutuksesta, vaan osoittavat että työntekijöiden arvioissa yhdistyvät samanaikaisesti useat, osin ristikkäisetkin arvoulottuvuudet.

Havainnot osoittavat, että kulttuuriset erot eivät ilmene selkeinä kansallisina ryhmäeroina, vaan yksilöllisinä arvopainotuksina. Tämä havainto haastaa kulttuuriulottuvuuksien ennalta määrätyn tulkinnan ja viittaa siihen, että kulttuuri toimii ensisijaisesti

tulkintakehyksenä, jonka kautta työntekijät jäsentävät organisaatiota koskevia kokemuksiaan. Tulokset ovat johdonmukaisia Maslow'n tarvehierarkian kulttuurisidonnaista tulkintaa koskevan kirjallisuuden kanssa (Sadri & Bowen, 2011). Vaikka palkka ja uramahdollisuudet nousivat keskeisiksi vetovoimatekijöiksi, työnantajamielikuva ei rakentunut yksinomaan näiden varaan, vaan myös sosiaalinen arvo ja työyhteisön laatu korostuivat. Tämä viittaa siihen, että työntekijät tarkastelevat organisaatiota samanaikaisesti useiden tarpeiden näkökulmasta. Tulos korostaa, että työnantajamielikuva ei ole lineaarinen arvointiprosessi, vaan monitasoinen merkityksellistämisen kokonaisuus.

Kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta tutkimus täydentää Hofsteden mallin soveltamista organisaatiotutkimukseen. Vaikka Hofsteden alkuperäiset ulottuvuudet, kuten valtaetäisyys tai yksilöllisyys-yhteisöllisyys, eivät sellaisenaan olleet analyysin muuttujina, tutkimuksessa operationalisoidut kulttuuriset ulottuvuudet heijastavat näitä perusulottuvuuksia. Esimerkiksi osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö voidaan tulkita matalaan valtaetäisyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyvänä orientaationa, kun taas saavutus- ja urasuuntautuneisuus heijastaa maskuliinisuuteen ja pitkän aikavälin suuntautuneisuuden liittyviä arvoja. Näin tutkimus osoittaa, että kulttuuriteorioiden soveltaminen edellyttää ilmiölähtöistä ja kontekstisidonnaista operationalisointia. Samalla tulokset tukevat Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2020) näkemystä siitä, että kulttuuri vaikuttaa siihen, miten yksilöt tulkitsevat työelämän käytäntöjä. Tutkimuksessa havaittu osallistavuuden merkitys viittaa siihen, että työntekijät arvostavat vuorovaikutteisia ja matalahierarkkisia toimintatapoja, mikä on linjassa myös GLOBE-tutkimuksen tulosten kanssa (GLOBE, 2020). Tutkimus tuottaa myös uutta ymmärrystä työnantajamielikuvan muodostumiskanavista. Lähipiiri ja sosiaalisen median keskeinen rooli tukee Vuorisen (2013) ja Mosleyn (2014) näkemyksiä työnantajamielikuvan sosiaalisesta luonteesta. Tämä laajentaa työnantajamielikuvan tarkastelua yksilön kognitiivisesta arvioinnista kohti sosiaalisesti rakentuvaa ja vuorovaikutteista prosessia.

Keskeinen johtopäätös on, että työnantajamielikuva ei ole universaali ilmiö vaan kulttuurisesti rakentuva ja kontekstisidonnainen. Tämä täyttää aiemmassa kirjallisuudessa

tunnistetun tutkimusaukon, jossa työnantajamielikuvaa on usein tarkasteltu suhteellisen homogeenisenä ilmiönä. Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että työnantajamielikuva on dynaaminen ja kulttuurisidonnainen ilmiö, joka rakentuu organisaation käytäntöjen ja yksilöiden arvojen vuorovaikutuksessa. Erityisesti osallistavuus, kehittymismahdollisuudet ja työyhteisön toimivuus näyttäytyvät keskeisinä, mutta kulttuurisesti tulkittuina vetoimatekijöinä, mikä korostaa organisaatioiden tarvetta huomioida työntekijöiden erilaiset arvopohjat kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tutkimus osoittaa, että kulttuurista vaikuttaa työnantajamielikuvaan kulttuuriulottuvuuksien kautta.

6.1 Aiemmat tutkimukset ja saatujen tulosten vertailu näihin

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä aiemman työnantajamielikuvaa koskevan tutkimuskirjallisuuden kanssa, mutta ne tuovat samalla esiin tarkentavia ja syventäviä näkökulmia erityisesti kulttuuristen tekijöiden roolista työnantajamielikuvan muodostumisessa. Aiemmassa tutkimuksessa työnantajan houkuttelevuutta on tarkasteltu moniulotteisena ilmiönä, jossa yhdistyvät taloudelliset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät (Amber & Barrow, 1996; Bethon ja muut, 2005; Leekha & Sharma, 2014). Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat tätä lähtökohtaa, mutta osoittavat että näiden tekijöiden merkitys ei ole yksiselitteinen tai kaikille samanlainen, vaan ne jäsentyvät yksilön kulttuuristen arvojen ja työelämään kohdistuvien odotusten kautta.

Berthon, Ewingin ja Hahin (2005) kehittämä EmpAt-malli tarjoaa keskeisen viitekehyksen työnantajamielikuvan ulottuvuuksien tarkastelulle ja tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat mallin käyttökelpoisuutta. Työnantajamielikuvan ulottuvuuksien havaittiin olevan systemaattisesti yhteydessä kulttuuriulottuvuuksiin, joka osoittaa, että työnantajamielikuva ei ole pelkästään organisaation ominaisuuksien arviointia, vaan heijastaa yksilön arvojen ja odotusten kautta tapahtuvaa tulkintaa. Erityisesti sosiaalisen arvon vahva yhteys osallistavaan ja käytännönläheiseen työyhteisöön korostaa sitä, että työnantajamielikuva rakentuu pitkälti siitä, millaisena työyhteisön vuorovaikutus, yhteistyö ja arjen käytännöt koetaan. Näin ollen työnantajamielikuva ei näyttäydy staattisena

ominaisuutena vaan suhdekeskeisenä ilmiönä, jossa yksilö peilaa organisaatiota omaan arvomaailmaansa.

Leekha ja Sharma (2014) tutkimus osoitti, että työnantajan houkuttelevuus rakentuu useiden tekijöiden, kuten palkkauksen, uramahdollisuuksien, yrityskulttuurin ja työyhteisön tuen varaan ja että eri kohderyhmät painottavat näitä tekijöitä eri tavoin. Tämän tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia näiden havaintojen kanssa. Ponsen kontekstissa palkka, uramahdollisuudet ja kasvu sekä yrityskulttuuri nousivat keskeisimmiksi vetovoimatekijöiksi. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että työnantajamielikuva rakentuu samanaikaisesti sekä konkreettisista työehdoista, että kokemuksellisista ja sosiaalisista tekijöistä. Samalla tulokset kuitenkin syventävät aiempaa ymmärrystä osoittamalla, että näiden tekijöiden merkitys ei selity pelkästään demografisilla eroilla, vaan liittyy yksilön kulttuurisiin arvoihin ja siihen millaisia asioita työelämässä pidetään tärkeinä.

Tässä tutkimuksessa keskeinen havainto on, että työnantajamielikuvaa selittävät erityisesti osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö sekä saavutus- ja urasuuntautuneisuus kun taas esimerkiksi sukupuoli tai esihenkilöasema eivät olleet tilastollisesti merkitseviä selittäjiä. Tämä tarkentaa aiempaa kirjallisuutta siirtämällä tarkastelun painopistettä näkyvistä taustatekijöistä kohti arvoihin ja odotuksiin perustuvaa selitystasoa (Hofstede ja muut, 2010; Cable & Judge, 1996; Edwards, 2008). Tulokset viittaavat siihen, että työnantajamielikuva muodostuu ensisijaisesti yksilön ja organisaation välisten merkitysrakenteiden yhteensopivuudesta ei niinkään yksilön demografisesta asemasta.

Caligiurin ja muiden (2010) tutkimus korosti kulttuurienvälisten erojen merkitystä työnantajan houkuttelevuuden arvioinnissa ja toi esille tarpeen huomioida kulttuuriset normit rekrytointikontekstissa. Tutkimukseni tulokset tukevat tätä näkemystä, mutta tuovat siihen lisää analyttistä syvyyttä. Kulttuurin vaikutus ei ilmene pelkästään siinä, mitä työnantajassa arvostetaan, vaan myös siinä, miten organisaatiota koskevaa tietoa tulkitaan. Tämä havainto on linjassa Hofsteden ja muiden (2010) näkemyksen kanssa ”kulttuurisesta mielen ohjelmoinnista”: yksilöt eivät ainoastaan arvioi työnantajaa

objektiivisten ominaisuuksien perusteella, vaan tulkitsevat sitä omien kulttuurisesti rakentuneiden ajattelu- ja arvomalliensa kautta.

Egerin ja muiden (2019) tutkimuksessa havaittiin kulttuurisia eroja erityisesti sosiaalisten ja taloudellisten arvojen merkityksessä työnantajan houkuttelevuuden arvioinnissa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain samansuuntaisia, mutta ne myös haastavat yksinkertaista tapaa jäsentää kulttuurieroja kansallisten kategorioiden kautta. Vaikka syntymämaan perusteella havaittiin joitakin tilastollisesti merkitseviä eroja, työnantajamielikuvaa selittivät vahvemmin yksilöiden arvot, odotukset ja työelämään liittyvät käsitykset kuin kansallinen tausta. Tämä tukee näkemystä kulttuurista moniulotteisena ja dynaamisena ilmiönä (Trompenaars & Hampden-Turner, 2020), jossa arvot ja käytännöt eivät palaudu yksiselitteisesti kansallisiin rajoihin.

Työnantajamielikuvan muodostumista koskevat tulokset ovat myös johdonmukaisia Vuorisen (2013), Mosleyn (2014) sekä Luutosen & Murtomaan (2025) esittämien näkemysten kanssa. Näiden mukaan työnantajamielikuva rakentuu ennen kaikkea kokemusten ja sosiaalisten vaikutteiden kautta, ei pelkästään organisaation viestinnän perusteella. Tässä tutkimuksessa lähipiiri nousi merkittävimmäksi työnantajamielikuvaan vaikuttaneeksi kanavaksi ja sosiaalinen media toiseksi. Tämä havainto vahvistaa käsitystä työnantajamielikuvasta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, jossa yksilön omat kokemukset sekä muiden kokemukset ja kertomukset muodostavat keskeisen tulkintakehyksen.

Tulokset ovat lisäksi linjassa Sadri ja Bowenin (2011) esittämän Maslow'n tarvehierarkian kulttuurisidonnaisen tulkinnan kanssa. Vaikka taloudelliset tekijät, kuten palkka, olivat keskeisiä työnantajamielikuva ei rakentunut yksinomaan niiden varaan. Sosiaalinen arvo, yrityskulttuuri ja kehittymismahdollisuudet nousivat merkittäviksi tekijöiksi, mikä viittaa siihen, että työntekijät arvioivat työnantajamielikuvan kokonaisvaltaista luonnetta, jossa taloudelliset, sosiaaliset ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tekijät linkittyvät yhteen.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden keskeisiä havaintoja työnantajamielikuvan moniulotteisuudesta ja kulttuuristen tekijöiden merkityksestä, mutta samalla ne syventävät ymmärrystä ilmiön luonteesta. Erityisesti tutkimus osoittaa, että työnantajamielikuva rakentuu ensisijaisesti yksilön arvojen, odotusten ja organisaation arjen käytäntöjen välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä näkökulma korostaa, että työnantajamielikuvaa tulisi tarkastella yksilöiden kokemusten ja kulttuuristen tekijöiden kautta pelkkien organisaation ominaisuuksien ja viestinnän sijaan.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta tukee vakiintuneiden mittarien käyttö, huolellinen käännösprosessi sekä useiden tilastollisten menetelmien hyödyntäminen mittariston toimivuuden arvioimiseksi. Faktorianalyysi ja Cronbachin alfan- kertoimet osoittivat, että työnantajamielikuvan mittarit toimivat tässä tutkimuskontekstissa hyvin, vaikka kulttuurimuutustujen osalta reliabiliteetti oli osin vaihtelevaa, mikä on tyyppistä lyhyille ja kontekstisidonnaisille kulttuurimittareille. On kuitenkin huomioitava, että Cronbachin alfa mittaa ensisijaisesti mittarin sisäistä johdonmukaisuutta, mutta ei yksin riitä takaamaan mittarin konstruktiivista validiteettia. Näin ollen, vaikka reliabiliteetti oli pääosin hyväksyttävällä tasolla mittarien kyky kuvata kulttuuristen ilmiöiden moniulotteisuutta jää osittain rajalliseksi.

Lisäksi hierarkkinen regressioanalyysi osoitti, että käytetty malli oli tilastollisesti toimiva ja selitysvoimainen, sillä kulttuuriulottuvuuksien lisääminen malliin paransi selitystasetta ja teki mallista tilastollisesti merkitsevän. On kuitenkin huomioitava, että aineiston koko voi vahvistaa tilastollista merkitsevyyttä, jolloin myös pienet vaikutukset voivat näyttäytyä merkitsevinä. Vastaavasti suurempi aineisto olisi voinut lisätä analyysin tilastollista voimaa entisestään ja tuoda esiin myös sellaisia yhteyksiä, jotka tässä aineistossa eivät saavuttaneet tilastollista merkitsevyyttä. Tästä huolimatta mallin selitystaste jäi kokonaisuutena tarkasteltuna maltilliseksi, mikä viittaa siihen, että työnantajamielikuvaan

vaikuttaa myös muita tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei ole huomioitu. Tämä vahvistaa mittariston konstruktiivista validiteettia, mutta samalla korostaa ilmiön kompleksisuutta ja moniulotteisuutta, jota yksittäinen kvantitatiivinen malli ei kykene täysin tavoittamaan.

Regressioanalyysin oletusten tarkastelu (multikollineaarisuus, residuaalien jakauma ja virhetermien riippumattomuus) osoitti, että analyysin keskeiset edellytykset täyttyivät, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Samanaikaisesti on kuitenkin huomioitava, että regressioanalyysi perustuu lineaarisiin yhteyksiin eikä se siten tavoita mahdollisia ei-lineaarisia tai kontekstisidonnaisia vaikutussuhteita, joita kulttuuristen tekijöiden kohdalla voi esiintyä.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät ennen kaikkea aineiston rakenteeseen. Vastaajajoukko painottui Eurooppaan, erityisesti Pohjoismaihin ja Baltiaan ja osa kulttuuriryhmistä jäi pieniksi, mikä rajoitti tulosten yleistettävyyttä. Aineiston vinoutuminen tiettyihin maantieteellisiin alueisiin rajoittaa mahdollisuutta tarkastella kulttuuriulottuvuuksia globaalisti vertailukelpoisella tavalla, mikä heikentää tutkimuksen ulkoista validiteettia. Tästä huolimatta tutkimus tarjoaa empiirisesti perustellun näkemyksen kulttuurin ja työnantajamielikuvan välisestä suhteesta. Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella ilmiötä laajemmilla ja tasapainoisemmilla aineistoilla sekä yhdistää määrällisiä ja laadullisia menetelmiä, jotta kulttuuristen merkitysrakenteiden syvällisempi ymmärtäminen olisi mahdollista.

Tutkimuksella on kuitenkin myös rajoituksia. Otokoko jäi verrattain pieneksi ja koostui vain yhden organisaation uusista työntekijöistä, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin organisaatioihin ja konteksteihin. Yhden organisaation konteksti voi myös sisältää organisaatiokohtaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja voivat siten vääristää tulosten yleistettävyyttä laajempaan työelämäkontekstiin. Lisäksi kulttuuritaustan tarkastelu perustui yksilötasoisiin mittareihin ja kyselyn kieliversioon, mikä ei täysin kata kulttuurin moniulotteisuutta eikä kansallisten ja organisatoristen kulttuurien

päällekkäisyyttä. Myös poikittaistutkimuksen luonne rajoittaa mahdollisuuksia tehdä kausaalisia johtopäätöksiä. Tutkimusasetelma ei mahdollista sen arviointi, miten työnantajamielikuva ja siihen vaikuttavat tekijät kehittyvät ajassa tai miten esimerkiksi työsuhteen kesto muokkaa työntekijöiden kokemuksia. Tulokset kuvaavat siten yhteyksiä muuttujien välillä, mutta eivät mahdollista syy-seuraussuhteiden varmaa osoittamista.

Mittarien osittainen muokkaaminen tutkimuskontekstiin sekä useiden kieliversioiden käyttö voivat vaikuttaa tulosten vertailtavuuteen aiempien tutkimusten kanssa, vaikka käännösprosessi toteutettiin huolellisesti natiivien ja käännöstyökalujen avulla. Käännösprosessiin liittyy aina tulkinnallisia valintoja, jotka voivat vaikuttaa siihen, miten vastaajat ymmärtävät yksittäiset väittämät eri kieliversioissa. Lisäksi joidenkin ryhmävertailujen osalta pienet alaryhmäkoot heikentävät tilastollisten testien voimaa, mikä tulee huomioida tulosten tulkinnassa. Erityisesti pienet ryhmäkoot lisäävät satunnaisvaihtelun vaikutusta ja voivat johtaa joko yli- tai ali arvioituihin tilastollisiin yhteyksiin, mikä edellyttää tulosten varovaista tulkintaa.

Tutkimus toteutettiin tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja vastaajien anonymiteetti, vapaaehtoisuus ja tietosuoja varmistettiin koko tutkimusprosessin ajan. Avoimet vastaukset ja kanavia koskeva kysymys tarjosivat lisätietoa työnantajamielikuvan muodostumisesta, mutta niitä ei analysoitu laadullisesti syvällisesti. Laadullisen analyysin puuttuminen rajoittaa mahdollisuuksia ymmärtää syvällisemmin, miten vastaajat merkityksellistävät työnantajaa koskevia kokemuksia ja miten kulttuuriset tekijät konkretisoituvat arjen työelämässä. Tämä voidaan nähdä keskeisenä jatkotutkimuksen suuntana, sillä laadullinen lähestymistapa voisi täydentää määrällisiä havaintoja ja tarjota syvempää ymmärrystä työnantajamielikuvan muodostumisen prosesseista.

6.3 Käytännön suositukset ja jatkotutkimuksen kohteet

Tutkimuksen tulokset tarjoavat useita käytännön suosituksia organisaatioille, jotka toimivat kansainvälisessä ja kulttuurisesti monimuotoisessa toimintaympäristössä. Tulokset

osoittavat, että työnantajamielikuva ei synny yksittäisistä viestinnällisistä toimenpiteistä, vaan se rakentuu laaja-alaisesti organisaation kulttuurin, johtamisen, henkilöstökäytäntöjen ja arjen kokemusten pohjalta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työnantajamielikuvan kehittäminen edellyttää systemaattisia ja toistettavia toimintamalleja, ei yksittäisiä kampanjoita tai irrallisia kehitystoimenpiteitä.

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tutkimus korostaa tarvetta kulttuurisensitiiviseen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Organisaatioiden ei tulisi rakentaa työnantajabrändiään yhdenmukaisena kaikille kohderyhmille, vaan huomioida eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden arvot ja odotukset. Toimenpiteenä organisaatiolle voisi suositella työnantajamielikuvan säännöllistä mittaamista eri maissa ja yksiköissä. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi vuosittaisella kyselyllä, jossa hyödynnetään EmpAt-ulottuvuuksia. Tuloksia tulisi analysoida kulttuuritaustan, kieliryhmän tai maantieteellisen sijainnin mukaan, jotta voidaan tunnistaa mitkä tekijät korostuvat eri konteksteissa. Tämä mahdollistaa kohdennetun kehittämisen sen sijaan, että työnantajamielikuvaa kehitettäisiin yleisellä tasolla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkka, uramahdollisuudet ja yrityskulttuuri selittivät keskeisesti organisaation koettua houkuttelevuutta, mikä ilmenee myös regressioanalyysin tuloksista. Tämän pohjalta organisaatiolle voitaisiin suositella kolmitasoista kehittämismallia:

1. Varmistetaan kilpailukykyiset ja läpinäkyvät palkitsemiskäytännöt eri markkinoilla
2. Rakennetaan selkeät ja viestityt urapolut, jotka tekevät kehittymismahdollisuudet näkyviksi
3. Vahvistetaan arjen työyhteisökäytäntöjä, jotka tukevat osallistavuutta ja yhteistyötä

Näiden tekijöiden tulisi olla keskenään johdonmukaisia, jotta työnantajamielikuva muodostuu uskottavaksi.

Tutkimuksen tulokset korostavat, että työnantajamielikuva rakentuu arjen kokemuksista (Vuorinen, 2013; Mosley, 2014). Tämän vuoksi organisaatiolle suositellaan esihenkilötyön kehittämistä erityisesti monikulttuurisessa ympäristössä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa koulutuksia, joissa esihenkilöitä valmennetaan tunnistamaan kulttuurisia eroja, esimerkiksi palautteen antamisessa, vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Esihenkilöiden toiminta on keskeisessä roolissa siinä, miten työntekijät kokevat organisaation arjen ja siten myös työnantajamielikuvan. Ponssin tapauksessa organisaation arvot: yhdessä tekeminen, asiakaslähtöisyys ja uudistuminen muodostavat keskeisen perustan työnantajamielikuvalla. Käytännön suositukseksi organisaatiolle voisi suositella arvojen operationalisointia, jossa jokaiselle arvolle tulisi määritellä konkreettiset käyttäytymisesimerkit, kuten mitä yhdessä tekeminen tarkoittaa päivittäisessä työssä eri maissa ja tiimeissä. Näitä voitaisiin hyödyntää mm. perehdytyksessä, kehityskeskusteluissa sekä tiimityöskentelyssä. Tästä saattaisi löytyä apu siihen, että arvot eivät jäisi abstraktille tasolle vaan ne ohjaisivat konkreettisesti toimintaa. Machado ja Davim (2018) korostavat arvojen ja käytäntöjen johdonmukaisuutta. Tämän perusteella organisaatio voisi toteuttaa säännöllistä ”arvo-käytäntö-auditointia”, jossa tarkasteltaisiin vastaavako organisaation käytännöt (esim. palkitseminen, johtaminen, viestintä) sen julkilausuttuja arvoja. Mahdolliset ristiriidat tulisi tunnistaa ja korjata, sillä tutkimuksen tulokset osoittavat, että epäjohdonmukaisuus heikentää työnantajamielikuvaa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että lähipiiri ja sosiaalinen media ovat keskeisiä työnantajamielikuvan muodostumisen kanavia. Tämän pohjalta organisaatio voisi toteuttaa työntekijälähtöisyyden tukemista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden kokemusten jakamista sosiaalisessa mediassa, uratarinoiden esille tuomista sekä autenttisten sisältöjen hyödyntämistä rekrytointiviestinnässä. Tällainen lähestymistapa lisää viestinnän uskottavuutta verrattuna pelkästään organisaation tuottamaan sisältöön. Samalla organisaation tulisi aktiivisesti seurata sosiaalisen median ja muiden epävirallisten kanavien kautta muodostuvaa työnantajamielikuvaa (esim.

työnantaja-arviot ja keskustelut). Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisiin negatiivisiin mielikuviin ja tukee työnantajamielikuvan hallintaa jatkuvana prosessina.

Kulttuurierojen huomioiminen on keskeistä globaalissa organisaatiossa. Organisaation tulisi rekrytointiprosessissa huomioida systemaattisesti kulttuuriset erot. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi rekrytointiviestien- ja käytäntöjen mukauttamista paikallisiin odotuksiin, kuten viestinnän tyyliin, työn korostettuihin etuihin jne. mutta samalla tulisi varmistaa, että organisaation ydinviesti säilyy yhtenäisenä. Tämä on erityisen tärkeää globaalisti toimivilla organisaatioilla, joissa sama työnantajaviesti ei välttämättä herätä ajatuksia eri kulttuurisissa konteksteissa. Lisäksi organisaation tulisi kehittää monikulttuurisia tiimejä tukevia käytäntöjä, kuten yhteisiä toimintatapoja, selkeitä viestintärakenteita ja kulttuurien välistä vuorovaikutusta tukevia käytäntöjä. Tämä voi vähentää väärinymmärryksiä ja vahvistaa työyhteisön toimivuutta.

Teoreettisesti nämä ehdotukset kytkeytyvät Maslow'n tarvehierarkiaan ja kulttuurieroihin, mutta tutkimuksen tulokset osoittavat, että yksittäiset mallit eivät riitä selittämään ilmiön kompleksisuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatioiden ei tulisi soveltaa yksittäisiä malleja mekaanisesti, vaan hyödyntää niitä suuntaa-antavina viitekehysinä ja yhdistää niitä organisaation omaan kontekstiin ja dataan. Vaikka Maslow'n tarvehierarkia tarjoaa hyödyllisen viitekehysten, tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tarpeiden painotukset eivät noudata universaalista hierarkiaa, vaan vaihtelevat kulttuurisesti.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi perusteltua yhdistää määrällinen ja laadullinen tutkimusote. Erityisesti laadullinen tutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten työntekijät merkityksellistävät työnantajaa koskevia kokemuksiaan, mikä jää kvantitatiivisessa tarkastelussa väistämättä rajalliseksi. Tämä liittyy laajempaan metodologiseen keskusteluun siitä, missä määrin monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä voidaan tavoittaa pelkästään määrällisin menetelmin. Ponsen esimerkki havainnollistaa työnantajamielikuvan rakentumista arjen käytäntöjen kautta. Samalla se kuitenkin korostaa

kontekstisidonnaisuuden merkitystä: yhden organisaation käytännöt eivät ole suoraan siirrettävissä toiseen kontekstiin, mikä rajoittaa käytännön suositusten yleistettävyyttä. Erityisesti jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten työntekijät eri kulttuuri-taustoista kuvaavat työnantajamielikuvan muodostumista omasta näkökulmasta. Tämä voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaation käytännöt tulkitaan eri konteksteissa.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että työnantajamielikuva rakentuu kulttuurisesti jäsenyten arvojen ja organisaation tarjoamien ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. Tämä havainto tukee aiempaa kirjallisuutta työnantajamielikuvan moniulotteisuudesta, mutta samalla se haastaa yksinkertaistavat mallit, joissa työnantajamielikuva nähdään hallittavana tai lineaarisesti rakennettavana ilmiönä. Tutkimuksen perusteella työnantajamielikuva on pikemminkin kehittyvä ilmiö, joka syntyy organisaation ja yksilöiden välisessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Käytännön johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaation tulisi siirtyä reaktiivisesta työnantajamielikuvan kehittämisestä kohti systemaattista ja dataperusteista lähestymistapaa, jossa työntekijöiden kokemuksia seurataan, analysoidaan ja hyödynnetään jatkuvasti organisaation kehittämiseksi. Tämä korostaa, että työnantajamielikuvan kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuva organisatorinen prosessi, joka edellyttää sekä kulttuurista ymmärrystä että systemaattista johtamista.

Lähteet

- Alipour, A. (2019). The conceptual difference really matters: Hofstede vs GLOBE's uncertainty avoidance and the risk-taking behavior of firms. *Cross cultural & strategic management*, 26(4), 467-489. <https://doi.org/10.1108/CCSM-04-2019-0084>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), e1-e12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism—Collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of international business studies*, 42(3), 436-445. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.62>
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J., Kim, M. S., & Pudelko, M. ;. C. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International journal of cross cultural management : CCM*, 10(2), 137-151. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE open*, 13(3), . <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
- Carr, C., Bateman, S., & Pudelko, M.;. C. (2010). Does culture count? Comparative performances of top family and non-family firms. *International journal of cross cultural management: CCM*, 10(2), 241-262. <https://doi.org/10.1177/1470595810370907>
- Eger, L., Mičík, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and economic development of economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>

- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of management*, 31(6), 901-919. <https://doi.org/10.1177/0149206305279759>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4th ed.). Sage.
- GLOBE 2020. (2024). *About*. Noudettu 31.10.2024 osoitteesta https://globeproject.com/about%3Fpage_id=intro.html#globe2020_intro
- GLOBE 2020. (2025). *Globe CEO Study 2014*. Noudettu 11.12.2025 osoitteesta https://globeproject.com/study_2014.html
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos]). Edita.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, p. (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hofstede, G. Geert Hofstede. VSM 2013. Noudettu 3.12.2025 <https://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88. <https://doi.org/10.1177/1069397103259443>
- Hofstede, G., Hofstede., G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Itkonen, T. (2022). *Essays on individual equity investors' decision-making* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15130/978-952-395-065-8.pdf>.
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International journal of organizational analysis (2005)*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Kansalaisopistojen liitto. (2024). *Monikulttuurisen kohtaaminen kansalaisopistossa – koulutusmateriaali 2018*. Noudettu 31.10.2024 osoitteesta <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/mit%C3%A4-on-kulttuuri/ko>

- Karjaluoto, H. (2007). *SPSS opas markkinatutkijoille*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Noudettu 15.1.2026 osoitteesta: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2992-3>
- Ketokivi, M. (2015). *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi* (2. laaj. laitos.). Gaudeamus.
- Kielitoimiston sanakirja. (2024). *Kollektiivi*. Noudettu 18.12.2024 osoitteesta: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kollektiivi?searchMode=all>
- Lincoln, T. (2021). *Qualitative Research*. Atla Open Press.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International journal of organizational analysis* (2005), 22(1), 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Luutonen, N., Murtomaa, M., & Alma Insights. (2025). *HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Alma Insights.
- Machado, C., & Davim, J. P. (2018). *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Springer International Publishing.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos* (2. laitos, 3. uud. p.). International Methelp.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Ponsse Oyj. (2025). *Vuosikertomus 2024*. <https://www.ponsse.com/fi/yhtio/sijoittajat/taloudellista-tietoa/vuosikertomukset>
- Ponsse Oyj. (2025). *Yleistä Ponssesta*. <https://www.ponsse.com/fi/yhtio/ponsse#/>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aalto, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Sadri, G., & Bowen, R. C. (2011). Meeting EMPLOYEE requirements. *Industrial Engineer*, 43(10), 44.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. *Research methods for business student*. Pearson Education UK.
- Sławomir J. Magala, Bell, R. M., Claes, M., Erten, C., Karabag, A., & Yazici, S. (2024). *Hofstede Matters*. Routledge.

- Steward, P. (2022). *Defining Culture*. Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta <https://www.thtconsulting.com/defining-culture/>
- Taloustutkimus. (2022). *Erinomaisen työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee liikelle kattavasta taustatyöstä-selvitä millaisia mielikuvia yrityksesi herättää*. Noudettu 11.3.2025 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisalot/taloustutkimus/erinomaisen-tyonantajamielikuvan-rakentaminen-lahtee-liikelle-kattavasta-taustatyosta-selvita-millaisia-mielikuvia-yrityksesi-herattaa/>
- Trompenaars, F. & Woolliams, P. (2023). *Cross-Cultural Competence: Assessment and Diagnosis: Peter Woolliams and Fons Trompenaars*. Trompenaars Hampden-Turner Connecting Viewpoints. <https://www.thtconsulting.com/cross-cultural-competence-assessment-and-diagnosis-peter-woolliams-and-fons-trompenaars/>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. Consulting, (n.d). (2026). The 4R approach. Noudettu 30.01.2026 osoitteesta <https://www.thtconsulting.com/models/4r-approach/>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2024). *Culture Change*. Noudettu 19.12.2024 osoitteesta <https://www.thtconsulting.com/solutions/culture-change/>
- Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (2020). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (Fourth edition.). Nicholas Brealey Publishing.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (09-2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of organizational behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen* (2., uudistettu painos). PS-kustannus.
- Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., . . . Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Met-help.
- Vuorinen, T., & Talentum. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Talentum.

Liitteet

Liite 1. Alkuperäinen EmpAt-asteikko

Caputo et al.

7

Table 1. Original and Italian Versions of EmpAt Scale.

	English version	Italian version
1.	The organization produces innovative products and services	L'organizzazione produce beni e/o eroga servizi innovativi
2.	Innovative employer—novel work practices/forward-thinking ^a	Datore di lavoro innovativo—che adotta pratiche di lavoro innovative/pensiero lungimirante ^a
3.	The organization both values and makes use of your creativity ^a	L'organizzazione valorizza e sfrutta la tua creatività ^a
4.	The organization produces high-quality products and services ^a	L'organizzazione produce beni e/o eroga servizi di alta qualità ^a
5.	Working in an exciting environment ^a	Lavorare in un ambiente stimolante ^a
6.	Having a good relationship with your colleagues ^a	Avere una buona relazione con i tuoi colleghi/e ^a
7.	Having a good relationship with your superiors ^a	Avere una buona relazione con i/le tuoi superiori ^a
8.	Supportive and encouraging colleagues ^a	Colleghe/e supportivi e stimolanti ^a
9.	A fun working environment	Un ambiente di lavoro divertente
10.	Happy work environment ^a	Un ambiente di lavoro sereno ^a
11.	An attractive overall compensation package ^a	Un pacchetto retributivo nel complesso attrattivo ^a
12.	An above average basic salary	Uno stipendio base superiore alla media
13.	Job security within the organization ^a	Sicurezza lavorativa nell'organizzazione ^a
14.	Good promotion opportunities within the organization ^a	Buone opportunità di sviluppo di carriera nell'organizzazione ^a
15.	Hands-on inter-departmental experience ^a	Fare esperienze pratiche nei vari reparti/aree aziendali ^a
16.	Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization	Sentirti più sicuro di te stesso come risultato del lavorare per una specifica organizzazione
17.	Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization ^a	Stare bene con te stesso/a come risultato del lavorare per una specifica organizzazione ^a
18.	Gaining career-enhancing experience ^a	Acquisire esperienza per valorizzare la tua carriera ^a
19.	A springboard for future employment ^a	Che l'organizzazione sia un trampolino di lancio per un impiego futuro ^a
20.	Recognition/appreciation from management ^a	Riconoscimento/Apprezzamento da parte del management ^a
21.	Opportunity to teach others what you have learned ^a	Avere opportunità di insegnare agli altri ciò che hai imparato ^a
22.	Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution ^a	Avere opportunità di mettere in pratica quanto appreso nel corso della tua formazione ^a
23.	The organization is customer-orientated	L'organizzazione è orientata verso il cliente
24.	Humanitarian organization—gives back to society ^a	Un'organizzazione umanitaria—che dà qualcosa in cambio alla società ^a
25.	Acceptance and belonging ^a	Accettazione e senso di appartenenza all'organizzazione ^a

^aItems of the final real EmpAt scale.

Liite 2. Kyselylomake

Kysely

Vahvistan saaneeni tutkimustiedotteen ja tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus kysyä lisätietoja. Olen saanut riittävät tiedot osallistumisestani ja henkilötietojeni käsittelystä, joka perustuu yleiseen etuun. *

- Kyllä
- Ei

Taustatiedot ja kulttuurinen profiili

Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua vastata

Kuinka vanha olet

- Alle 25-vuotta
- 25-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- Yli 55-vuotta

Syntymämaa

- Pohjoismaat ja Baltia
- Eurooppa
- Etelä-Amerikka
- Pohjois-Amerikka

- Aasia
- Australia
- Afrikka
- Joku muu

Koulutustaso

- Perusaste (peruskoulu)
- Toinen aste (ammattillinen koulutus, lukio)
- Korkea-aste (ammattikorkeakoulu, yliopisto)

Nykyisen työpaikan sijainti

- Pohjoismaat ja Baltia
- Eurooppa
- Etelä-Amerikka
- Pohjois-Amerikka
- Aasia
- Australia
- Afrikka
- Joku muu

Toimitko esihenkilötehtävissä

- Kyllä
- Ei

Osio 1. Työnantajamielikuva

Vastaathan omien kokemustesi ja tuntemustesi mukaan, oikeita tai väärää vastauksia ei ole.

Pohdi kuinka tärkeitä seuraavat tekijät työnantajassasi sekä työssäsi ovat sinulle.

	Ei lainkaan tärkeää	Hyvin vähän tärkeää	Kohtalaisen tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Organisaatiolla on houkutteleva kokonaisetupaketti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että palkkani on keskimääräisesti hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työtilanteeni vakaaksi ja turvalliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on hyvät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen oloni itsevarmaksi työskennellessäni osana organisaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tunnustusta/arvostusta esimenkilöltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani työkokemusta joka edistää uraani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen oloni hyväksi työskennellessäni osana organisaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni voi toimia ponnahduslautana seuraavaan työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suhteeni esimenkilöihin hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suhteeni työtovereihin hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisöni viihtyisäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyolosuhteet ovat miellyttävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja/tai palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja/tai palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely tässä organisaatiossa on innostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan tärkeää	Hyvin vähän tärkeää	Kohtalaisen tärkeää	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää
Organisaatio sekä arvostaa että hyödyntää taitojani ja vahvuuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on innovatiivinen ja kehittyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on asiakaslähtöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio antaa takaisin yhteiskunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ammatillisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus opettaa muille oppimaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen yhteenkuuluvuutta ja hyväksyntää organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osio 2. Kyselyn toisessa osiossa haluamme kuulla miten sinä näet ja koet oman kulttuurisi. Vastaathan omien kokemustesi ja tuntemustesi mukaan, oikeita tai vääriä vastauksia ei ole.

Miten sinä näet ja koet oman kulttuurisi?

	Ei lainkaan	Kyllä, vähäisessä määrin	Kyllä, keskimäärin	Kyllä, suuressa määrin	Kyllä, erittäin suuressa määrin
Kuinka usein alaiset uskaltavat olla erimieltä esihenkilön kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde-edut ovat yleisiä ja kulttuurissamme erilaiset statussymbolit (kuten esimerkiksi auto, ulkonäkö) ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät odottavat tulevansa kuulluiksi päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöiden ja alaisten väliset suhteet ovat käytännönläheisiä ja toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan	Kyllä, vähäisessä määrin	Kyllä, keskimäärin	Kyllä, suuressa määrin	Kyllä, erittäin suuressa määrin
Haluan tehdä työtä jossa saan henkilökohtaista onnistumisen tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksen tarkoitus on käytännön työn opettelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen keskittyy enemmän ryhmien kuin yksilöiden johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani tutkinnolla taloudellista arvoa ja/tai itsekunnioitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämässä menestymällä on mahdollisuus saavuttaa korkeat ansiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää edetä korkeamman tason tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää pitää hyvä työsuhte esihenkilöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on miellyttävä työyhteisö jossa työskennellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen sääntöjä ei pidä rikkoa, vaikka ajattelisin tämän olevan yrityksen edun mukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koetko työssäsi hermostuneisuutta tai stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siedän hyvin epäselvyyksiä ja kaaosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan motivaatiota saavutuksista ja arvostuksesta tai yhteenkuuluvuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säästäväisyys on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tärkeimmät työarvoni ovat vapaus, oikeudet, saavutukset ja itsenäinen ajattelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni on olemassa yleismaallinen ohje siitä, mikä on hyvää ja mikä pahaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinnikkyys on varmin tie tuloksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan	Kyllä, vähäisessä määrin	Kyllä, keskimäärin	Kyllä, suuressa määrin	Kyllä, erittäin suuressa määrin
Minulla on riittävästi aikaa henkilökohtaiseen elämään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-aika ei ole minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävät eivät ole minulle tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka onnelliseksi koet itsesi tällä hetkellä?

	Erittäin onnelliseksi	Melko onnelliseksi	En kovin onnelliseksi	En ollenkaan onnelliseksi
Kaiken kaikkiaan, koen itseni...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi käsitystäsi Ponssesta ennen työllistymistäsi yritykseen.

Mitkä seuraavista kanavista vaikutti eniten käsitykseen/mielikuvaasi Ponssesta työnantajana?

- 1. Työpaikkamessut
- 2. Yrityksen verkkosivut
- 3. Sanoma/aikakauslehdet
- 4. Yritysesittelyt/vierailut
- 5. Työpaikkaportaali
- 6. Lähipiiri
- 7. Sosiaalinenmedia
- 8. Jokin muu, mikä?

Jos vastasit edelliseen jokin muu, niin mikä?

Tässä kysymyksessä tärkeintä on oma näkemyksesi. Pohdi mitä organisaation ominaisuuksia arvostat ja pidät tärkeänä, valitse kolme.

- Palkka
- Uramahdollisuudet ja kasvu
- Brändinimi
- Työprofiili
- Yrityskulttuuri
- Arvostus työyhteisössä
- Koulutus ja kehittäminen

Liite 3. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Olen Merike Laitinen, opiskelija Vaasan yliopistosta ja teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa kulttuurin vaikutuksista työnantajamielikuvan syntyyn. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työnantajamielikuva koetaan eri kulttuurien välillä. Aineisto kerätään kyselymenetelmällä.

Lähestyn sinua, koska sinun kokemuksesi ja näkemyksesi ovat arvokas lisä tutkimukseeni. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Tutkimuksessa noudatetaan tietosuojasetuksia sekä eettisiä ohjeita.

Osallistuminen edellyttää kyselyyn vastaamista, mikä vie arviolta noin 15 minuuttia aikaa. Osallistumalla tutkimukseen olet mukana myös Ponsse-järjestämässä arvonnassa. Ohessa tarkemmat ohjeet sekä linkki tutkimukseen.

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää tutkimuksesta tai sen toteutuksesta, vastaan mielelläni mahdollisiin tiedusteluihin.

Lämmin kiitos ajastasi ja harkinnastasi osallistua tutkimukseeni.

Ystävällisin terveisin,

Merike Laitinen
x2275004@student.uwasa.fi

Ponsse
Ohjaaja: Sari Kiiskinen
Henkilöstöpäällikkö

Vaasan yliopisto
Ohjaaja: Maria Järnlström
KTT, Dosentti
Johtamisen yksikkö, Henkilöstöjohtaminen

Ohjeistus kyselyyn vastaamiseen

Kysely sisältää väittämiä, sekä valinta kysymyksiä. Väittämien vastausasteikko on 1-5 (1 Ei lainkaan tärkeää, 5 Erittäin tärkeää).

Ohjeet valintakysymyksiin vastaamiseen

1. **Lue kysymys huolellisesti.** Varmista, että ymmärrät, mitä kysytään.
2. **Valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettäsi tai kokemustasi.**
 - **Yksivalinta:** Valitse vain yksi vaihtoehto.
 - **Monivalinta:** Valitse kaikki vaihtoehdot, jotka sopivat.
3. **Ei oikeaa tai väärää.** Vastauksesi heijastavat sinun näkemyksiäsi, eivät "oikeaa" tulosta.
4. **Avoimet vaihtoehdot:** Kirjoita vastauksesi omin sanoin, jos kysymys antaa siihen mahdollisuuden.

Muistathan, että tutkimuksen tavoitteena on selvittää sinun näkemyksiäsi.

TIETOSUOJAILMOITUS

EU:n tietosuoja-asetus (106/679) art 12-14

Päiväys 17.9.2025

Rekisterin nimi

Kulttuurin vaikutukset työnantajamielikuvan syntyyn (pro gradu -tutkielma)

Rekisterinpitäjä(t)

Merike Laitinen, x2275004@student.uwasa.fi

Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste

Henkilötietojasi käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työnantajamielikuva koetaan eri kulttuurien välillä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus.

Henkilötietojen säilytysaika

Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoetaan.

Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet

Kuvaus rekisterissä käsiteltävistä henkilötietotyypeistä tietoryhmittäin:
Haastattelun tietosisältö/ kyselylomakkeella kerättävät tiedot.

Tiedot kerätään tutkittavilta itseltään.

Rekisteröidyn oikeudet

Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohdetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.

Oikeus valittaa viranomaiselle

Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@om.fi

Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.

Rekisterin suojauksen periaatteet

Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

Liite 4. Korrelaatiomatriisi

Pearsonin korrelaatio	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Taloudellinen ja kehitymisarvo	1										
2. Kiinnostavuusarvo	.603**	1									
3. Sosiaalinen arvo	.634**	.570**	1								
4. Sovellusarvo	.478**	.636**	.488**	1							
5. Ura- ja kokemusarvo	.325**	.318**	.426**	.257*	1						
6. Saavutus ja urasuuntautuneisuus	.201	.323**	.299**	.436**	.378**	1					
7. Hyvinvointi ja stressikokemus	.306**	.291**	.295**	.255*	.117	.176	1				
8. Osallistava ja käytännönläheinen työyhteisö	.439**	.398**	.553**	.431**	.209	.319**	.243*	1			
9. Hemmottelu, vapaa-aika ja	.315**	.153	.309**	.093	.095	.028	.092	.146	1		
10. Status ja ryhmäkeskeinen johtaminen	-.047	.127	.020	.162	.153	.225*	-.107	.224*	.022	1	
11. Normi ja sääntö	.089	.061	.205	.254*	.125	.253*	.162	.233*	.137	.169	1

*Tilastollisesti merkitsevä $p < .05$ (2-tailed)**Tilastollisesti merkitsevä $p < .01$ (2-tailed)