

UHASTA MAHDOLLISUUS
NEGATIIVISESTI SITOUTUNEIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN
JULKISIA ARVIOITA TYÖNANTAJASTA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2018

Tekijät: Myllyniemi Jessica & Raitio Taru
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Luoma-aho Vilma



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijät Myllyniemi, Jessica & Raitio, Taru	
Työn nimi Uhasta mahdollisuus - Negatiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden julkisia arviointeja työnantajasta	
Oppiaine Viestinnän johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2018	Sivumäärä 72 + 3
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä työ tutki negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden ilmiötä viestinnällisistä näkökulmista käsin. Työn tarkoitus oli tutkia kvantitatiivisena tutkimuksena työntekijöiden julkisesti jakamia negatiivisia arvioita glassdoor.com -sivustolta. Tässä työssä tutkittiin mitä on negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus ja mihin asioihin negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömiä antamiensa arviointien perusteella. Tutkimuksen aineisto on kerätty glassdoor.com -sivustolta tammikuussa 2018. Aineistona toimivat yhden tietoliikennealan organisaation huonoimman tähtiluokituksen saaneet arviot. Aineisto kerättiin verkkoaineistona ja analysoitiin käyttäen tilastollisia menetelmiä: ristiintaulukointia, varianssianalyysia sekä logistista regressioanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus tarkoittaa viestinnän näkökulmasta työntekijän vapaaehtoisesti ja julkisesti verkkoympäristössä jakamia tyytymättömyyden kokemuksia organisaatiostaan. Tutkimus osoitti, että negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömiä useampaan osa-alueeseen työssään, heidän kokemuksensa organisaatiosta on huono ja työntekijät eivät ole halukkaita suosittelemaan organisaatiotaan muille. Tämän tutkimuksen perusteella negatiivisesti sitoutuneet työntekijät jakavat negatiivisia arviointeja palkasta, johtamisesta sekä yrityksen käytännöistä ja hallinnosta.</p> <p>Tutkimus osoitti, että työntekijöiden julkisilla foorumeilla käymä keskustelu voi paljastaa organisaatiolle niitä tyytymättömyyttä aiheuttavia epäkohtia, joita ei saada välttämättä muuta kautta organisaation tietoon. Organisaatioiden olisi hyvä nähdä julkiset negatiiviset kommentit organisaation kehityskohteina, joihin puututaan niin viestinnän, johtamisen kuin muiden konkreettisten toimien avulla. Organisaation tulisi osata kääntää negatiiviset arvioinnit uhasta mahdollisuudeksi.</p> <p>Asiasanat: negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus, aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät, tyytymättömät työntekijät, sisäinen viestintä</p> <p>Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopiston kirjasto</p>	

ABSTRACT

Authors Myllyniemi, Jessica & Raitio, Taru	
Title Opportunity out of a threat - Reviewing employees' negative evaluations of employers	
Discipline Corporate Communications	Level Master's thesis
Time May 2018	Number of pages 72 +3
<p>Abstract</p> <p>This study looks at the phenomenon of negative employee engagement from a communications point of view. Designed as a quantitative study, the thesis aims to review employees' negative evaluations of employers from glassdoor.com. The research seeks to define negative employee engagement, and explores the reasons behind employee dissatisfaction based on online evaluations. Study data has been collected from glassdoor.com in January 2018. The lowest star ratings from one target organization have been collected as research data, as well as employee reviews from the previous five years. The data was collected from an online source and analyzed by using three statistical methods: cross table, variance analysis, and logistic regression analysis.</p> <p>This study shows that negative employee engagement can be defined as an employee's voluntary and publicly available dissatisfaction towards their organization. The research shows that negatively engaged employees are dissatisfied with more than one sector in their work, have had poor experiences with the organization, and they are unwilling to recommend the organization to others. The study also shows that such employees share negative comments about salary, management, corporate practices, and administration.</p> <p>This study shows that employees' reviews of employers may reveal negative experiences and employee dissatisfaction in ways that would not be revealed to organizations through other channels. Organizations should be able to see public negative reviews and comments as development goals that can be directly addressed through communication, leadership, and through other concrete actions. Organizations should be able to find an opportunity out of a threat.</p>	
Keywords: Negative employee engagement, employee dissatisfaction, actively disengaged employees, internal communication	
Location: Jyväskylä University Library	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	9
1.1	Tutkimuksen tavoite	10
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
2	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOVIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA.....	12
2.1	Organisaatioviestintä.....	12
2.2	Työntekijä viestijänä	13
2.3	Sisäisen viestinnän vaikutus työntekijän sitoutumiseen.....	14
3	TYÖN MERKITYS JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	16
3.1	Työntekijäkokemuksen yhteys työntekijän sitoutumiseen.....	17
3.2	Johtamisen merkitys työntekijän sitoutumisessa	18
3.3	Tyytymättömyys negatiivisen sitoutuneisuuden taustalla.....	19
3.3.1	Työntekijöiden tyytymättömyys	19
3.3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	20
3.4	Negatiivisten kokemusten jakaminen verkkoympäristössä.....	21
3.4.1	Negatiivisten kokemusten julkinen jakaminen lain ja eettisten normien valossa	22
3.4.2	Työntekijöiden negatiivinen WOM ja eWOM.....	22
3.4.3	Julkisesti jaettujen arviointien negatiivisuuden harha.....	24
4	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEN MUODOT JA HEIJASTUS ORGANISAATION VIESTINTÄÄN.....	25
4.1	Työntekijöiden sitoutumisen muodot.....	25
4.1.1	Sitoutuneet työntekijät	26
4.1.2	Sitoutumattomat työntekijät	29
4.1.3	Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät	32

4.2	Negatiivinen sitoutuminen.....	34
4.3	Työntekijöiden sitoutumisen merkitys organisaation viestinnälle....	35
5	METODI	37
5.1	Tiedonkeruu verkkoympäristöstä	37
5.2	Aineiston analyysin menetelmät	38
5.2.1	Varianssianalyysi.....	39
5.2.2	Logistinen regressioanalyysi.....	39
6	AINEISTO.....	41
6.1	Glassdoor.com	41
6.2	Aineistona negatiiviset arviot	43
6.3	Tutkimuksen kulku	43
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	46
7.1	Frekvenssijakaumat	46
7.2	Hypoteesit	47
7.3	Analyysi.....	49
7.3.1	Erittäin tyytymättömien työntekijöiden kokemus.....	49
7.3.2	Sisäisen viestinnän merkitys.....	50
7.3.3	Työntekijäkokemus	50
7.3.4	Johtaminen ja sitoutumattomuus.....	50
7.3.5	Suosittelu	51
7.3.6	Työuran pituuden merkitys tyytymättömyyteen.....	52
7.3.7	Hygieniatekijöiden vaikutus tyytymättömyyteen.....	54
7.3.8	Vahvistetut hypoteesit	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
8.1	Tulosten suhde teoriaan.....	56
8.1.1	Negatiivisesti sitoutuneet työntekijät	57
8.1.2	Tyytymättömyyttä lisäävät tekijät	58
8.1.3	Viestinnän merkitys	59
8.2	Yhteenveto	60
8.3	Käytännön ehdotukset	61

9	POHDINTA.....	63
---	---------------	----

LÄHTEET	66
---------	-------	----

LIITTEET	73
----------	-------	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijä	21
------------	--	----

TAULUKKO 2	Sitoutuneet työntekijät	27
------------	-------------------------------	----

TAULUKKO 3	Sitoutumattomat työntekijät	30
------------	-----------------------------------	----

TAULUKKO 4	Sitoutumisen puutteesta kertovat tekijät	31
------------	--	----

TAULUKKO 5	Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät	33
------------	--	----

TAULUKKO 6	Glassdoorissa kysytyt kysymykset	42
------------	--	----

TAULUKKO 7	Tutkimuksen kulku	43
------------	-------------------------	----

TAULUKKO 8	Muuttujien frekvenssijakaumat	47
------------	-------------------------------------	----

TAULUKKO 9	Hypoteesit	48
------------	------------------	----

TAULUKKO 10	Tähtiluokitusten keskiluvut	49
-------------	-----------------------------------	----

TAULUKKO 11	Tähtiluokitusten varianssianalyysi	49
-------------	--	----

TAULUKKO 12	Logistinen regressioanalyysi Wollardin sitoutumattomuustekijöistä	51
-------------	--	----

TAULUKKO 13	Suosittelijamuuttujien keskiluvut	51
-------------	---	----

TAULUKKO 14	Logistinen regressioanalyysi suosittelumuuttujasta	52
-------------	--	----

TAULUKKO 15	Työuran pituuksien keskiluvut	52
-------------	-------------------------------------	----

TAULUKKO 16	Työuran pituuksien varianssianalyysi	52
-------------	--	----

TAULUKKO 17	Logistinen regressioanalyysi hygientehtävistä	54
-------------	---	----

TAULUKKO 18	Vahvistetut hypoteesit	55
-------------	------------------------------	----

KUVIOT

KUVIO 1	Swindall 2010, Gallupin State of the Global Workplace -tutkimus 2013	28
---------	---	----

KUVIO 2	Työntekijäsitoutuneisuuden heijastus viestintään	61
---------	--	----

1 JOHDANTO

“Yrityksen ainoa todellinen kilpailuetu on henkilöstö. Kaiken muun voi kopioida, varastaa tai ostaa. Henkilöstöä ei. Siksi on panostettava sekä nykyiseen että tulevaan henkilöstöön.” (Laine 2018.)

Organisaatioiden viestintä on ollut jo monen vuoden ajan jatkuvassa muutoksessa. Viestintä ei ole enää yksisuuntaista tiedottamista, jossa työntekijät nähdään viestinnän kohteina, vaan heillä on yhtä lailla aktiivinen roolinsa siinä, kuinka he itse viestivät organisaatiosta eteenpäin (Heide & Simonsson, 2012; Kim & Rhee, 2011). Lisäksi teknologian kehittyminen, globalisaatio, taloudelliset muutokset ja kansainvälinen kilpailu vaativat organisaatioita kehittymään ja muuttumaan nopealla ja radikaalilla vauhdilla (Cartwright & Holmes 2006, 199). Työntekijöiden odotetaan tekevän pidempiä työpäiviä, ottavan enemmän vastuuta ja kestävän jatkuvan muutoksen tuomaa epäselvyyttä ja -varmuutta työssään. Niin organisaation johdon, viestinnän kuin henkilöstöosaston tulee olla tietoinen muutosten ohella henkilöstön ajatuksista ja tyytyväisyydestä (Alfayad & Arid 2017, 152), sillä enää omia kokemuksia ei jaeta vain kahvipöydissä, vaan myös julkisesti eri verkkoalustoilla.

Gallupin (2017) tekemän State of the Global Workplace -tutkimuksen mukaan työntekijöistä vain 15 prosenttia on sitoutuneita ja 85 prosenttia on joko sitoutumattomia tai aktiivisesti sitoutumattomia. Sitoutumattomuus tai aktiivinen sitoutumattomuus voi näkyä myös organisaation ulkopuolelle. Procomin (2017) teettämän tutkimuksen mukaan johtavat viestijät pitivät tärkeimpänä tehtävänä sitouttaa ja inspiroida organisaation sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä. Viestinnän ammattilaisilla voidaan siis nähdä olevan merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja siksi viestijöiden tulisi tuntee työntekijöiden eri sitoutuneisuuden muotoja.

Lisäksi elämme yhä vahvemmin maailmassa, jossa avoimuuden kulttuuri sekä läpinäkyvyys lisääntyvät ja arvostelujen sekä palautteen antamisesta on tullut arkipäivää niin yrityksille kuin yksityishenkilöille. *TripAdvisor*, *Rate My Professors*, *Facebook* ja *LinkedIn* tarjoavat kasvavia mahdollisuuksia omien mieli-

piteiden ja kokemusten ilmaisuun. Tänä päivänä yrityksiä voivat arvioida asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ohella yritysten myös heidän omat työntekijänsä. Yritysten onkin siis varauduttava avoimeen ja monisävyiseen arvosteluun myös niiden sisältäpäin kumpuavista arvioinneista. Future Workplace ja CareerArcin vuoden 2017 tutkimuksen mukaan 60 prosenttia työnhakijoista raportoi työnhakijakokemuksen olevan huono. Näistä 72 prosenttia jakoi kokemuksestaan vertaisarvion esimerkiksi Glassdoorin kaltaisella sivulla.

Ilmiöstä, jossa sidosryhmät jakavat arvioitaan yrityksistä, puhutaan myös mediassa enenevässä määrin. Kauppalehti mainitsi glassdoor.comin ensimmäisen kerran vuonna 2010, jonka jälkeen seuraavan kerran vasta vuonna 2016. Nyt vuonna 2018 Kauppalehti (18.4.2018) näkee Glassdoorista kehittyneen keskeisen palvelun organisaation sidosryhmille. Lisäksi samassa artikkelissa mainitaan, että jo joka kolmannes yhdysvaltalainen työnhakija käyttää Glassdooria apunaan työnhaussa mm. palkkatietojen ja arvostelujen osalta. Arvioinnit hyödyttävät muun muassa nykyisiä ja tulevia työntekijöitä, mutta myös itse yritystä, sillä rehelliset arvioinnit voivat kertoa, mitä työntekijöille todella kuuluu ja kuinka he ajattelevat. Organisaatioiden tulisi nähdä niin positiiviset mutta ennen kaikkea myös negatiiviset, kriittiset, arvioinnit mahdollisuutena kehittyä ja parantaa toimintaansa.

Aiempi tutkimus on tutkinut työntekijäsitoutuneisuutta ennemmin positiivisessa valossa ja vähemmän negatiivisessa, vaikka huomionarvoista on, että aktiivisesti sitoutumattomia työntekijöitä voidaan pitää vaikuttavuudeltaan kaikista voimakkaimpana työntekijäryhmänä (Swindall 2010, 32). Esimerkiksi DeKay (2013) on tutkinut työhön sitoutumista Glassdoorista kerätyllä aineistolla sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Luoma-aho ja Lievonen (2015) ovat puolestaan tutkineet negatiivista sitoutuneisuutta yleensä, mutta painotus ei ollut työntekijäkontekstissa. Smith, Juric ja Niu (2013, 7) toteavat, että sitoutumista tulisi tutkia ylipäätään enemmän. Lisäksi viestinnän tutkimuksessa ei ole juurikaan tutkittu erityisesti negatiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden merkitystä organisaation viestintään. Tässä havaittiin siis tutkimusaukko, joka tällä työllä pyritään paikkaamaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Kuten kaikilla tutkimuksilla tälläkin tutkimuksella on tarkoituksensa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Tämän viestinnän johtamisen pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia viestinnän näkökulmasta työntekijöiden julkisesti jakamia negatiivisia arviointeja työnantajastaan. Työssä käytetään ilmiöstä termiä *negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus*. Tutkimus näkee sitoutumisen työhön (*engagement*) ja organisaatioon (*commitment*) erillisinä asioina. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia erityisesti sitoutumista työhön. Tutkimuskysymykset toimivat koko tutkimuksen perustana (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 18). Tämä työ pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus
2. Mihän asioihin negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömiä antamiensa arviointien perusteella?

Organisaatioviestinnän tutkimuksen kenttä on laaja. Näin ollen tämän työn tarkoituksena on auttaa organisaatioita ja viestinnän ammattilaisia ymmärtämään negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden ilmiötä. Työ keskittyy tutkimaan ilmiötä pureutumalla työympäristön saloihin sekä avaamalla sitoutumisen eri muotojen käsitteitä työntekijäkontekstissa. Viestintää ei voi työpaikoilla tai viestinnän tutkimuksessa jättää pelkän viestintäosaston vastuulle, vaan se kuuluu kaikille. Avainasemassa viestinnän johtamisessa ovat viestintäosaston lisäksi niin henkilöstöosasto, esimiehet kuin johtokin. Viestintää toteutetaan kaikkien sidosryhmien tasolla niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä työssä avataan ensin monipuolisesti aiempaa kirjallisuutta tutkimusaiheesta, jotta pystytään luomaan työlle teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään ensin organisaatioviestintää (luku 2), jonka jälkeen paneudutaan työtä taustoittavaan teoriaan (luku 3). Tämän jälkeen avataan teoriaa työntekijäsitoutuneisuuden eri ilmenemismuodoista ja niiden heijastuksesta organisaation viestinnälle (luku 4).

Teoriaosuuden jälkeen esitellään työssä käytetyt menetelmät (luku 5). Metodien esittelyn jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto (luku 6) sekä glassdoor.com -sivusto, josta tutkimusaineisto on kerätty. Luvussa 7 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset (luku 8). Viimeiseksi työssä pohditaan työn onnistumista sekä jatkotutkimuksen aiheita (luku 9).

2 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOVIESTINNÄN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käsitellään organisaatioviestintää ja työntekijää viestijänä sekä avataan sitä, kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi luvussa määritellään työn kannalta merkittävät organisaatioviestinnän käsitteet.

2.1 Organisaatioviestintä

Tässä viestinnän johtamisen pro gradu -tutkielmassa tutkitaan negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta. Ennen tarkempaa syventymistä työntekijöiden sitoutumisen eri tasoihin ja taustoittaviin teorioihin on aiheellista avata tarkemmin organisaatioviestinnän käsitettä ja merkitystä. Åberg (2000, 95) määrittelee organisaatioviestinnän seuraavasti:

“Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenen yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

Organisaation viestinnän, niin sisäisen kuin ulkoisen, tavoitteina on tukea organisaation identiteettiä, tukea hyviä kokemuksia ja mahdollistaa vuoropuhelu (Joensuu 2006, 187). Sisäisen ja ulkoisen viestinnän välinen raja mielletään häilyväksi (Juholin 2006, 2). Organisaation viestintä ei ole enää vain pelkän organisaatiosta lähtöisin olevan tiedottamisen käsissä, vaan myös sidosryhmillä on viestinnässä merkittävä rooli.

Joensuu (2006) katsoo viestinnän tehtäviä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Hänen mukaansa perinteinen organisaation näkökulma tarkastelee sisäistä viestintää toimintana, joka tukee liikeidean toteutumista. Työsäään hän näkee kuitenkin sisäisen viestinnän organisaation kannalta ratkaise-

vana toimintana, jonka päämäärä on työntekijöiden tietotaidon optimaalinen hyödyntäminen. Työntekijän näkökulmasta katsottuna viestintä tukee työntekijän markkina-arvoa ja verkostoitumista. Organisaatioiden olisi osattava viestiä työntekijöille organisaation odotuksia ja toivottuja työntekijöiden itsensä kehittämisen kohteita. (Joensuu 2006, 187-188.)

Viestintä ei ole organisaatioissa ainoastaan työväline, vaan se ulottuu kaikkiin toimintoihin ja koskettaa kaikkia. Tästä syystä viestintä on organisaatioissa yksi tärkeimmistä prosesseista ja on jopa todettu, että ilman viestintää ei ole koko organisaatiotakaan. (Aula & Mantere 2011.) Työyhteisön viestintä eli organisaatioviestintä tukee osaltaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Åbergin (2006, 96) mukaan on olemassa viisi syytä, miksi organisaatioissa viestitään: toiminnan tuki, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnitys (viestinnällä perehdytetään työhön ja työyhteisöön) ja vuorovaikutuksessa oleminen. Näistä neljään ensimmäiseen voi vaikuttaa koko henkilöstö.

Organisaation viestintä ei ole siis ainoastaan organisaatioiden viestintäosastojen harteilla, vaan sitä tekevät kaikki. Seuraavassa alaluvussa käsitellään työntekijän roolia organisaation viestijänä.

2.2 Työntekijä viestijänä

Työntekijöillä on oma roolinsa organisaation viestinnän toteuttamisen kannalta. Nykyään työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta viestinnän toteuttajina. Kaikilla viestinnän tutkimusalueilla painopiste on siirtynyt lähettäjakeskeisistä malleista vuorovaikutteiseen tarkasteluun. Työntekijät eivät siis enää ole vain henkilöitä, jotka passiivisesti ottavat vastaan viestejä, vaan he ovat itse aloitteellisia ja luovia viestinnän tekijöitä. (Åberg 2006, 100.)

Jokaisella ihmisellä on kuulluksi tulemisen tarve niin arjessa kuin työpaikallakin. Juholin, Åberg ja Aula (2015, 2) toteavat tutkimuksessaan, että jokaisella työntekijällä on viestinnällinen rooli organisaatiossa. Työntekijöiden toimiminen aktiivisina viestijöinä organisaation sisällä ja ulkopuolella on myös strategisesti merkittävää (Juholin ym. 2015, 7). Samaa mieltä ovat myös Detert ja Burris (2007, 869) jotka väittävät, että nykypäivän liiketoimintaympäristöt ovat niin kilpailtuja, että työntekijöiden kommentit ja ehdotukset, työntekijöiden ääni, organisaation parantamiseksi ovat ratkaisevan tärkeitä toiminnan kannalta.

Organisaatioympäristöistä on tullut yhä monimutkaisempia, dynaamisempia ja toisistaan riippuvaisia. Johtajien on vaikea havaita, tulkita ja käsitellä näitä haasteita yksinään, ja siksi työntekijöiden rooli organisaation äänenä on noussut merkittävään asemaan työelämän ongelmien ratkaisemiseksi. (Gao, Janssen & Shi 2011, 787.) Huolimatta työntekijän kuulemisen tuomista positiivisista seurauksista monetkaan yritykset eivät ole hyödyntäneet tätä mahdollisuutta (Alfayad & Arif 2017, 150). Detertin ja Burrisin (2007) tutkimuksen mukaan avoimuudella ja esimiehen käyttäytymisellä on merkitystä työntekijän halukkuuteen puhua ääneen.

Mazzei (2014, 2) näkee työntekijät merkittävässä roolissa organisaation viestinnässä. Työntekijöiden on tänä päivänä helppo jakaa kokemuksiaan työnantajastaan verkossa etenkin nyt, kun se on mahdollista tehdä nimettömästi. Viime vuosien aikana teknologian kehittymisen myötä työntekijöiden tarinat ja kokemukset ovat asettaneet työnantajabrändit aivan uudenlaisen tarkkailun kohteeksi, sillä turhautuneet työntekijät voivat jakaa väritettyjä tarinoita tai suoranaisia valheita työnantajastaan vahingoittaen näin työnantajan brändiä (Dabrian, Kietzmann & Diba 2017, 198).

Kim ja Rhee (2011, 246) esittävät, että työnantajastaan pahaa puhuvia työntekijöitä on helppo löytää. Työntekijät saattavat vuotaa luottamuksellisia tietoja tai syyttää organisaation ongelmista johtamiskäytänteitä. Tämänkaltaisista tapauksista voi luonnollisesti syntyä negatiivisia vaikutuksia organisaation maineeseen ja organisaation ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin. Kim ja Rhee (2011) tutkivat työntekijöiden viestintäkäyttäytymistä organisaatiossa ja selvittivät positiivisesti ja negatiivisesti organisaatioon suhtautuvien työntekijöiden tapoja viestiä organisaation asioista ulkopuolisille sidosryhmille. Heidän tutkimuksessaan selvisi, että ne työntekijät joilla on hyvä suhde organisaatioon jakavat positiivisia ja hyviä tietoja organisaation ulkopuolelle. Tutkimuksessaan Kim & Rhee (2011, 251) olettivat myös, että esimerkiksi kriisitilanteissa työntekijät, jotka suhtautuvat negatiivisesti organisaatioon, ovat alttiimpia jakamaan negatiivisia tietoja organisaatiostaan ulkopuolelle. Tämä todistettiin tutkimuksessa todeksi. Organisaatio-työntekijäsuhteen laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden viestimiskäytänteisiin (Kim & Rhee 2011, 258-261). Työntekijät usein ovat tyytyväisiä saadessaan vapaasti ilmaista tuntonsa esimiesten ja kollegoiden kesken (Alfayad & Arid 2017, 152).

Tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi (H1) olettaa negatiivisesti organisaatioon suhtautuvien työntekijöiden jakavan huonoja asioita organisaatiosta, ja aiemmassa tutkimuksessa löydettiin tätä ennustetta tukeva negatiivinen suhde. (Kim & Rhee 2011, 258.) Hypoteesissa verrataan yhden tähden (erittäin tyytymätön) antaneiden arvioita kahden (tyytymätön) ja kolmen (ok) tähden antaneisiin arvioihin.

H1: Yhden tähden arvion antaneet työntekijät ovat tyytymättömämpiä useimpiin osaluueisiin työssään.

2.3 Sisäisen viestinnän vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Sisäisellä viestinnällä tiedetään olevan merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa (Welch 2011). Juholin (1999, 13) määrittelee sisäisen viestinnän tarkoitettavan organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua. Kun Kanges, Johnston ja Beatson (2015, 130) tutkivat sisäisen viestinnän vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, tutkimuksissa havaittiin merkittävä positiivinen yhteys sekä organisatorisen viestinnän ja työntekijöiden sitoutumisen välillä, että johtajan sisäisen viestinnän ja työntekijän sitoutumisen välillä. Silti organisaatioviestinnän alalla sitoutumisen käsite ja sen yhteys sekä sisäiseen että ul-

koiseen on vielä vähäisesti tutkittua, ja vielä vähemmän aiheesta löytyy tutkittua tietoa negatiivisen sitoutumisen näkökulmasta.

Sisäistä viestintää hoitavat viestinnän ammattilaiset tarvitsevat syvällisempää käsitystä työntekijöiden sitouttamisesta, jotta he voisivat rakentaa sitoutumista edistäviä strategioita. Sitoutumisen luonteen ymmärtäminen on organisaatioviestintää tekevien kannalta merkittävä asia, sillä heillä on edellytykset vaikuttaa työpaikka-asenteisiin ja stimuloida työntekijöiden motivaatiota. (Welch 2011, 328-329.) Sisäisen strategisen viestinnän tulisi näkyä vahvemmin työntekijöiden motivoinnissa, koulutuksessa ja valmennusohjelmissa, koska tutkimuksen mukaan henkilöstöosaston ja viestinnän yhteistyö korostuu entisestään (Mazzei 2014, 10).

Joensuun (2006, 188) mukaan organisaatio hyötyy parhaiten työntekijöidensä potentiaalista luomalla ideointiin ja luovuuteen kannustavan ilmapiirin. Mazzei (2014) tutki sisäisen viestinnän roolia tukemassa ja mahdollistamassa työntekijöiden sekä johdon strategista viestintää. Hänen tutkimuksessaan selvisi, että sisäisen viestinnän tulisi olla avointa, vastavuoroista, kuuntelevaa, osallistavaa ja saatavilla olevaa (Mazzei 2014, 10). Myös Kim, Park ja Cameron (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että läpinäkyvä viestintä kuten saatavilla oleva tieto, viestinnän aitous ja avoimuus parantavat työntekijän mielikuvaa organisaatiosta, lisäävät sitoutumista työhön sekä halukkuutta ilmaista tätä julkisesti. Walden, Jung ja Westerman (2017) puolestaan näkivät, että edesauttaakseen sitoutumista organisaatioiden tulisi tukea avointa sisäistä viestintää ja tarjota jatkuvaa palautetta työntekijöiden henkilökohtaisista ja organisaatiota koskevista asioista. Lisäksi Sievert ja Scholz (2017, 902) löysivät työntekijöiden digitaalisen sitoutumisen tutkimuksessaan keskinäisen riippuvuuden: työntekijöiden sisäisen sosiaalisen median käyttö edistää vahvempaa sitoutumista, mutta vähintään olemassa oleva, luottamukseen perustuva sitoutuminen on välttämättömyyden työkälujen onnistuneelle luomiselle. Organisaation sisäisen sosiaalisen median voi siis nähdä toimivan yhtenä kanavana ja työkaluna työntekijöiden sitoutumiseen.

Sisäisen viestinnän voisi myös mieltää johtamiseksi. Esimerkiksi Men (2014a) pitää tutkimuksessaan transformationaalista johtamista uutena sisäisen viestinnän ominaispiirteenä, sillä johtamistyylinä se rakentaa organisaation sisäistä viestintää ja edistää työntekijöiden myönteisiä asenteita. Johtamisen merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa käsitellään tämän työn luvussa 3.2.

Organisaation sisäisellä viestinnällä nähdään olevan positiivinen yhteys organisaation ja työntekijöiden tuloksiin kuten työntekijöiden sitoutumiseen (Karanges ym. 2015, 129). Karangesin ym. (2015) tutkimuksessa todetaan vielä, että sisäisen viestinnän merkitys korostuu esimiehen ja työntekijän välillä, koska se helpottaa arvojen ja tavoitteiden ilmaisemista, joka taas on tie menestyksekkääseen työnantaja-työntekijäsuhteeseen. Myös Verčič ja Vokić (2017, 891) ovat tutkimustuloksissaan samaa mieltä, sillä tyytyväisyys sisäiseen viestintään korreloi korkean työntekijäsitoutuneisuuden kanssa. Tutkimus näkee siis viestinnällä olevan merkittävä yhteys työntekijän sitoutumisessa työhönsä. Testataan tätä tyytymättömyyden osalta hypoteesilla H2.

H2: Negatiivisia arviointeja kirjoittaneet työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation sisäiseen viestintään.

3 TYÖN MERKITYS JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimukselle taustoittavaa teoriaa ja luoda kontekstia negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden ilmiölle. Luvussa käsitellään työn merkitystä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten työntekijäkokenusta ja johtamista. Lisäksi tutkimusta taustoitetaan avaamalla tyytymättömyyden käsitteitä sekä tarkastellaan negatiivisten kokemusten jakamista verkkoympäristössä sekä lain ja eettisyyden että WOM- ja eWOM-teorioiden avulla. Lisäksi luvussa avataan negatiivisuuden harhan ilmiötä.

Merkityksellisyys voi parantaa nykyaikaisen työn laatua ja auttaa selviytymään äärimmäisissä tilanteissa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet työn merkityksellisyyden positiivisen vaikutuksen yksilöissä ja organisaatioissa. (Vuori, San & Kira 2012, 231.) Merkityksellisen työn ennustetaan kehittyvän keskeisenä tekijänä yksilön tuottavuudessa ja hyvinvoinnissa. Merkitykselliseksi työn kokevat henkilöt kertovat voivansa paremmin, kokevansa työnsä tärkeäksi ja heidän työtyytyväisyytensä taso on keskivertoa korkeammalla (Allan 2017, 175). Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa työhönsä tuottaa arvoa sekä organisaatiolle että työntekijöille (Kim & Rhee 2010).

Ihmiset viettävät elämästään merkittävän osan töitä tehden. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan ihmiset viettävät työpaikoillaan keskimäärin 50 tuntia viikossa (Stokes, Henley & Herget 2006, 445). Tilastokeskuksen (2016) mukaan Suomessa vuonna 2016 viikkotyöajan keskiarvo kokoaikatyössä oli 37,9 tuntia viikossa. Ei siis ole yhdentekevää, millaiseksi työ koetaan, kun arkena työpaikalla vietetään keskimäärin puolet hereilläoloajasta.

Kuten Cartwright ja Homes (2006, 200) siteeraavat Buntingia (2004), yksilöt ovat nykypäivänä yhä turhautuneempia ja tyytymättömämpiä työhönsä. Eri-ikäiset työntekijät voivat reagoida muutoksiin eri tavoin: iäkkäämmät työntekijät vetäytyvät pois työmarkkinoilta, kun taas nuoremmat saattavat vähentää työpanostaan, siirtää energiansa muualle tai arvioida uudelleen työllistymismahdollisuuksiaan (Cartwright & Holmes 2006, 200). Kompier (2005, 359) toteaa, että nykyisin työelämän aloittavat ovat tyypillisesti korkeammin koulutettuja kuin työstä pian eläköityvät, ja todisteet viittaavat siihen, että nuoret työntekijät

kijät kyseenalaistavat yhä enemmän työn luonnetta ja merkitystä. Työelämän muutosten oletetaan vaikuttavan myös stressin lisääntymiseen sekä aiheuttavan ristiriitoja myös esimerkiksi työn ja perhe-elämän sovittamisessa (Barling, Kelloway & Frone 2004, 114).

Toisaalta vuoden 2017 Valtioneuvoston työolobarometrin ennakkotietojen mukaan suomalaisten palkansaajien kokemukset työelämän laadusta vuonna 2017 olivat monilta osin aiempia vuosia myönteisempiä. Palkansaajat arvioivat muun muassa kehittyemis- ja vaikuttamismahdollisuuksiensa kehittyneen enemmän parempaan kuin huonompaan suuntaan ja heidän mukaansa mahdollisuuksia oppia ja osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen on aiempaa enemmän. Kuitenkin esimerkiksi syrjintää, kiusaamista ja väkivaltaa kohdataan edelleen työpaikoilla. Palkansaajat raportoivat myös, että vaikutusmahdollisuudet työtahtiin, työtehtäviin ja työnjakoon eivät ole lisääntyneet. (Lyly-Yrjänäinen 2018.)

Tutkimuksissa on löydetty suuri määrä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän kehittymiseen ja työssä viihtymiseen ja toisaalta vähentää stressitekijöitä. Esimerkiksi omaa ammatti-identiteettiä tukeva työnkuva, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sosiaaliset yhteydet, työn tarkoituksen tunnistaminen, arvostus, luottamus ja palautteen saaminen voivat lisätä työntekijän viihtyvyyttä työpaikalla ja näin ollen lisätä myös hänen sitoutumistaan organisaatioon. (Moisalo 2011, 34-39.)

3.1 Työntekijäkokemuksen yhteys työntekijän sitoutumiseen

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa henkilön oman kokemus organisaatiosta. Asiakaskokemuksen vaalimisesta ja asiakkaan sitouttamisesta on tullut nykypäivän trendi ja entistä tärkeämpi osa yritysten strategiaa ja arkipäivää. Asiakaskokemusta on myös tutkittu akateemisissa tutkimuksissa jo pidemmän ajan (Holbrook & Hirschman 1982; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009; Palmer 2010). Työntekijäkokemus on puolestaan tutkimuskohteena uudempi ja vähemmän tutkittu. Sana kokemus voi merkitä useampaa asiaa. Tässä tutkimuksessa kokemus (*experience*) määritellään Collins English Dictionaryn (2018) mukaan merkitykselliseksi ja vaikuttavaksi asiaksi, jota ihminen tekee ja/tai joka hänelle tapahtuu. Tieteen termipankki (2018) selittää kokemuksen sisältävän tiedon lisäksi tunteita ja odotuksia.

Organisaation kannalta asiakaskokemuksen rinnalla yhtä tärkeänä, ellei tärkeämpänä, kulkee työntekijäkokemus. Plaskoff (2017, 137) määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän holistiseksi kokemukseksi, joka muodostuu kaikista kosketuskohdista tämän työpaikkaan. Tutkimuksen mukaan (Plaskoff 2017, 137) perinteinen ”yrityksen tarpeet ensin” -ajattelu ei enää toimi, vaan organisaatioiden tulee muuttaa radikaalisti suhteensa työntekijöihinsä priorisoimalla työntekijän tarpeet ja kokemus. Työntekijäkokemuksella on havaittu olevan suora vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, *sitoutumiseen* ja suorituskykyyn (Plaskoff 2017, 137). Asiakaskokemuksessa on siirrytty inside-out -ajattelusta outside-in -ajatteluun, joka tarkoittaa sitä, että organisaation tulee

käyttää ulkopuolelta asiakkailta tulevia tarpeita ja toiveita hyödyksi (Manning, Bodine & Bernoff 2012). Samaa ajattelumallia voi soveltaa myös työntekijäkokenuksessa asettamalla työntekijä keskiöön (Plaskoff 2017, 137).

Plaskoffin (2017, 138-140) mukaan organisaation tulisi työntekijäkokenuksen vahvistamiseksi ymmärtää syvällisesti työntekijöitä ja heidän tarpeitaan, ajatella kokonaisvaltaisesti, auttaa konkretisoimaan kokemuksia, vahvistaa osallistumista, tehdä toistoja ja kokeiluja ja luottaa omaan organisaatioonsa. Työntekijäkokenuksen voidaan siis sanoa olevan kokonaisvaltainen sitoutumiseen vaikuttava asia, johon organisaatio voi vaikuttaa ymmärryksen ja työntekijälähtöisyyden kautta. Tämän tuli näkyä myös organisaation sisäisessä viestinnässä. Testataan asiaa hypoteesilla.

H3: Negatiivisia arviointeja kirjoittaneiden työntekijöiden kokemus organisaatiosta on huono.

3.2 Johtamisen merkitys työntekijän sitoutumisessa

Organisaation sisäistä viestintää voidaan toteuttaa työntekijää tukevan, kannustavan ja motivoivan johtamisen avulla. Johtamisen yhteyttä työntekijän sitoutumiseen on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Atwaterin ja Brettin (2006, 593) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, kun taas itse työpaikka ja muut työympäristöön vaikuttavat tekijät voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja aikomukseen irtisanoutua. Xu ja Cooper Thomas (2011, 411) osoittivat tutkimuksessaan, että tukea antavat ja työntekijöitä kehittävät johtavat voivat odottaa alaisiltaan korkeampaa sitoutumisen astetta. Kumar ja Pansari (2014, 63) puolestaan ehdottavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutumisen eteen johdon tulisi ruokkia työntekijöiden tyytyväisyyttä (*kannustus, palaute, joustavuus*), tukea yksilöitä (*mentorointi*), vahvistaa työntekijän ja organisaation sidettä (*palkitseminen*), varmistaa työntekijöiden lojaliteetti (*työntekijän henkilökohtaisen kehityksen ja taitojen tukeminen*) ja työntekijöiden suoriutumista (*koulutus, säännöllinen palaute*).

Wang ja Hsieh (2013) selvittivät tutkimuksessaan, mikä vaikutus on aidolla johtamisella henkilöstön sitoutumiseen ja sitä kautta työntekijöiden luottamukseen. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että läpinäkyvällä ja kansankielisellä viestinnällä johtaja voi rakentaa luottamusta, joka taas nostaa sitoutumisen tasoa. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiesten johdonmukaisuus sanojen ja toimien välillä sekä heidän moraalikäsityksensä vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Työntekijöiden hyvä luottamus lisäsi myös sitoutumista. (Wang & Hsieh 2013, 621.)

Johtajuustutkimuksessa on löydetty myös loogisia yhteyksiä, joissa transformationaalinen johtaminen tukee sitoutumiseen kuuluvia osia kuten motivaatiota, työtyytyväisyyttä, tuottavaa toimintaa ja organisaation kansalaiskäyttäytymistä (*organizational citizenship behaviour*) (Xu & Cooper Thomas 2011, 402). Transformationaalinen johtaminen käsittää Bassin, Avolion, Jungin ja Bersonin (2003, 210) tutkimuksen mukaan neljä osatekijää: idealistinen vaikuttami-

nen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöiden huomioiminen. Näillä johtamistoimilla on selkeä yhteys sitoutumiseen (Xu & Cooper Thomas 2011, 402).

Wollard (2011) taas on tutkinut sitoutumattomia työntekijöitä ja heidän tiedostettuja tapojaan ja toimintojaan, jotka luovat etäisyyttä työntekijän ja organisaation välille. Monet näistä tavoista ja toiminnoista ovat sellaisia, joihin esimiestyöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa. Wollardin teoriaa esitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.1.

Sievert ja Scholz (2017) ovat tuoreessa tutkimuksessaan sitä mieltä, että työntekijöiden sitoutuminen riippuu pehmeistä tekijöistä, jotka usein liittyvät vahvaan yrityskulttuuriin, joka taas perustuu progressiiviseen johtajuuteen. Testataan tätä neljännellä hypoteesilla, jossa käytetään logistista regressioanalyysia. Logistisessa regressioanalyysissä asetetuissa hypoteeseissa pyritään usein selvittämään asian tai ilmiön mahdollinen olemassaolo ja siitä saaduilla tiedoilla voidaan tutkia aiemman tiedon perusteella tärkeiksi havaittuja selittäviä tekijöitä (Metsämuuronen 2001, 78).

H4: Johtamisella voidaan selittää sitoutumista.

3.3 Tyytymättömyys negatiivisen sitoutuneisuuden taustalla

Työntekijöiden sitoutumattomuutta voi tarkastella monella eri tavalla. Yksi niistä on lähestyä asiaa *tyytymättömyyden* kautta (Rastogi, Pati, Krishna T.N. & Krisha S. 2018, 63). Tämä tutkimus tarkastelee tyytymättömyyttä negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden taustatekijänä. Tässä alaluvussa on esitelty teoriaa työntekijän tyytymättömyydestä ja sen yhteydestä sitoutumiseen.

3.3.1 Työntekijöiden tyytymättömyys

Collins English Dictionary (2018) määrittää sanan tyytymättömyys (*dissatisfaction*) asiana, joka ei miellytä ihmistä ja johon tämä ei koe yhteyttä. Graham (1982, 68) määritteli tyytyväisyyden työhön ihmisen tunteiden ja asenteiden summana tämän työtä kohtaan. Viestinnän tutkimuksen osalta tutkimus on havainnut sisäisellä viestinnällä olevan vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen (Jacobs, Yu & Chavez 2016, 68). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asian käännteistä puolta, tyytymättömyyttä.

Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen nähdään tärkeänä yrityksen menestymisen kannalta (Harter, Schmidt & Heyes 2002, 276). Macey ja Schneiderin (2008, 7) mukaan sitoutuminen on pohjimmiltaan tyytyväisyyttä. Erickson (2005, 14) puolestaan näkee, että sitoutuneisuus on tyytyväisyyden yläpuolella. Työntekijöiden tyytymättömyys voi luoda monia haasteita ja ongelmia organisaatiolle. On todettu, että tyytymättömät työntekijät voivat aiheuttaa erilaisia ongelmia organisaatiossa kuten varkauksia, huonoa palvelua, haitallisia huhuja ja laitteiden sabotointia (Ali 2008, 239-240). Lisäksi tyytymät-

tömän työntekijän kiinnostus työtehtäviään kohtaan voi olla matalaa ja poissaolojen mahdollisuus suurempi ja nämä tekijät vaikuttavat työn laatuun ja sitä kautta organisaation taloudellisiin ja ajallisiin resursseihin (Kumar & Pansari 2014, 63). Toisaalta esimerkiksi Joensuun (2006, 180) tutkimus osoitti, että viestintään tyytymättömät työntekijät olivat halukkaita kehittämään organisaatiota siinä missä tyytyväiset eivät. Hän näki tyytymättömissä työntekijöissä potentiaalinen negatiivisuuden sijaan.

Tyytymättömillä työntekijöillä on usein fyysisiä ongelmia kuten masennusta ja unettomuutta. Lisäksi tyytymättömät työntekijät hidastavat liikevaihdon kasvua. Organisaatiolle haitallisten seurausten vuoksi olisikin tärkeää tunnistaa tekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä, jotta ongelmat voidaan ratkaista (Ali 2008, 239-240). Hanin, Trinkoffin ja Gursesin (2015) tutkimuksen mukaan työhönsä tyytymättömät työntekijät vaativat työltään enemmän, heillä on matalampi vaikutusvalta työhönsä, työilmapiiri ei ole kannustava, he tekevät pidempiä päiviä vähemmällä taukojen määrällä ja saattavat työskennellä sairaana. Lisäksi aihetta tutkittaessa on havaittu, että tyytyväisyys tai sen puute liittyvät voimakkaasti halukkuuteen suositella työskentelyä organisaatiossaan muille (Baruk 2017, 746).

Tyytymättömyyden osalta on mielenkiintoista, että työuran pituuden suhdetta tyytymättömyyteen ei ole juurikaan tutkittu aikaisemmin. Oshagbemi (2000) tutki akateemisten työntekijöiden palvelusaikaa suhteessa heidän työtyytyväisyyteensä. Tutkimustulosten mukaan samassa työpaikassa työskennelleiden työtyytyväisyys parani palvelusaikana. Tutkimus lisäksi osoittaa, että uudet työntekijät ovat työsuhteensa alussa sitoutuneempia työnantajaansa ja kokevat motivaationsa olevan hyvin korkealla (Trahan 2009, 56). Hellman (1997, 686) taas tuli tutkimuksessaan siihen tulokseen, että työntekijät, joilla on vasta lyhyt ura takanaan, ovat tyytymättömämpiä kuin pitkän uran tehneet ja näin ollen alttiimpia jättämään työnantajansa. Tämä tutkimus tutkii, mikä rooli työntekijän työuran pituudella sekä työntekijän suosittelemalla on negatiivisessa sitoutumisessa.

H5: Työntekijät, jotka eivät suosittele organisaatiota, ovat tyytymättömämpiä kuin he, jotka suosittelevat.

H6: Työuran pituus korreloi negatiivisen sitoutumisen kanssa.

3.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtenä merkittävänä teoriana Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, joka on yksi tunnetuimmista työmotivaatioteorioista. Herzbergin teoriaa on myös kritisoitu muiden tutkijoiden toimesta, mutta kuitenkin se on edelleen käytetty. Laajan tutkimuksen lopputuloksena Herzberg, Mausner ja Snyderman (1959) esittelivät työmotivaatiota koskevan uuden teorian, jossa he erottelivat työtyytyväisyyttä parantavat tekijät työtytymättömyyttä lisäävistä tekijöistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli testata käsitettä, jonka mukaan ihmisellä on kaksi erityyppistä tarvetta: eläimellinen tarve välttää kipua ja psykologinen tarve kasvaa ihmisenä (Herzberg 2003, 91). Herzbergin mukaan on olemassa kaksi eri tekijää, jotka yhtä lailla vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen. Ensimmäiset eli motivaattorit ovat tekijöitä, jotka motivoivat ihmisiä työskentelemään hyvin. Toinen ryhmä, hygieniehtekijät, koostuu kahdeksasta työympäristöön liittyvästä tekijästä, jotka ollessaan puutteellisia aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Herzberg painottaa, että työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia. (Herzberg 2003.)

Herzberg on tutkinut työtyytyväisyyden merkitystä työmotivaation osalta. Hän jakaa työntekijöiden työtyytyväisyyden motivaatio- ja hygieniehtekijöihin (taulukko 1).

TAULUKKO 1 Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät

Herzbergin motivaatio-hygieniehtekijät	
Motivaatio (lisäävät työtyytyväisyyttä)	Hygienia (aiheuttavat työtyytymättömyyttä)
työtehtävät vastuullisuus itsenäisyys tehtävien suorittamisessa ammatillinen kasvu ja kehitys saavutukset työstä saatava tunnustus	ihmissuhteet fyysiset työolot palkka yrityksen politiikka ja hallinnolliset käytännöt valvonta etuisuudet työturvallisuus

Tämä tutkimus hyödyntää Herzbergin näkemystä puutteellisten hygieniehtekijöiden vaikutuksesta työntekijöiden tyytymättömyyteen. Tätä tutkitaan seitsemän hypoteesin avulla, jota tullaan testaamaan logistisella regressioanalyysillä. Logistisessa regressioanalyysissä kysymys on aseteltu niin, että onko jokin vai ei ja sillä voidaan tutkia aiemman tiedon perusteella tärkeiksi havaittuja selittäviä tekijöitä (Metsämuuronen 2001, 78).

H7: Hygieniehtekijät selittävät henkilöstön tyytymättömyyttä.

3.4 Negatiivisten kokemusten jakaminen verkkoympäristössä

Digitaalinen ympäristö luo erinomaisen alustan työntekijän viestinnälle. Tässä alaluvussa tarkastellaan työtä taustoittavana teoriana kokemusten jakamista lainsäädännön ja eettisyyden sekä WOM- ja eWOM-näkökulmista. Lisäksi tarkastellaan negatiivisuuden harhan ilmiötä.

3.4.1 Negatiivisten kokemusten julkinen jakaminen lain ja eettisten normien valossa

Tässä tutkimuksessa negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta tarkastellaan glass-door.com-verkkopalvelusta kerätyn aineiston kautta. Suomessa ilmiö, jossa työnantajista jaetaan arviointeja, on toistaiseksi vähemmän tunnettu. Viestinnän ammattilaisten on hyvä olla perillä ilmiön nousevasta suosiosta ja siihen oleellisesti liittyvästä lainsäädännöstä sekä kirjoittamattomista säännöistä, jotta noudataan lain ja eettisyyden asettamia yhteisiä pelisääntöjä.

Suomen lainsäädännössä omien kokemusten ja mielipiteiden ilmaisu on osa perustuslain turvaamaa sananvapautta. Sananvapauslaki antaa työntekijälle oikeuden itsensä ilmaisuun sosiaalisessa mediassa myös työnantajasta puhumista koskien. Kuitenkin työntekijää sitoo lisäksi lainmukainen uskollisuus- eli lojaliteettivelvollisuus työnantajaansa kohtaan, jonka mukaan työntekijän on vältettävä toimintaa, joka aiheuttaa työnantajalle haittaa kuten työnantajan julkista herjaamista, liike- ja ammattisalaisuuksien levittämistä tai työnantajan yrityskuvan heikentämistä. Lojaliteettivelvoite koskee myös jonkin verran työntekijän vapaa-aikaa ja sen voidaan katsoa koskevan myös työntekijän kirjoituksia sosiaalisessa mediassa. Työntekijän voidaan katsoa hyväksyvän työsopimuksen allekirjoittamisella ne rajoitukset sananvapauteen, jotka työsopimus tuo mukanaan. Mitä vastuullisemmassa asemassa työntekijä istuu, sitä suurempi painoarvo tämän sanomisilla katsotaan olevan. (Äimälä & Kärkkäinen 2017, 244-246.)

Sanotaan, että eettisyys alkaa sieltä, minne laki loppuu. Eettisyys on tänä päivänä nousevissa määrin tärkeää kaikessa sidosryhmien kanssa käytävässä kanssakäymisessä (Lievonon & Luoma-aho 2015, 5). Väärinkäsityksiä työntekijöiden sopimattomassa online-käyttäytymisessä ja jopa lakien rikkomisessa voidaan välttää luomalla organisaatioon ohjeita tai suosituksia. Ohjeet ja suositukset voivat ilmentää työntekijälle eettisyyttä (Lievonon & Luoma-aho 2015, 5). Eettisten ohjeiden on tarkoitus toimia eettisen tien osoittajana ja lain pelisääntöinä (Kizza 2013, 38). Ohjeet hyödyttävät sekä työntekijöitä että työnantajia ja voivat selkeyttää toivottuja sekä edellytetyjä käytäntöjä.

3.4.2 Työntekijöiden negatiivinen WOM ja eWOM

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden julkisesti jakamia negatiivisia arviointeja avataan tutkimuksen taustoittavissa teorioissa myös käsitteiden WOM ja eWOM avulla. Perinteisesti edellä mainittuja käsitteitä on käytetty kuvaamaan sidosryhmien, erityisesti kuluttajien, välistä viestintää. On hyvä kuitenkin muistaa, että työntekijät ovat myös yksi organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä ja sen jäsenet voivat yhtä lailla jakaa kokemuksiaan muille ihmisille niin verkkoympäristössä kuin reaali maailmassa.

Tieteellisessä tutkimuksessa on jo vuosia keskusteltu WOM-käsitteen merkityksestä (Lee & Young 2009). Arndtin (1967) mukaan perinteinen *word-of-mouth* (WOM) tarkoittaa kuluttajien välistä suullista viestintää tuotteista tai palveluista. Bone näkee (1992, 579) WOM-toiminnan ryhmäilmiönä, jossa kommenttien, ajatusten ja ideoiden vaihto tapahtuu kahden tai useamman yksi-

lön välillä, joista kumpikaan ei edusta kaupallista tahoa. Kumpikin määritelmä keskittyy pääasiallisesti kuluttajien väliseen keskusteluun ja määritelmää ei ole juurikaan tutkittu työntekijäkontekstissa, vaikka aiemmin todetun mukaisesti keskustelijoina voivat toimia myös organisaation omat työntekijät.

Keskustelut ovat saaneet internetin ja sosiaalisen median myötä uusia ulottuvuuksia. Internet mahdollistaa kokemusten ja mielipiteiden vaihtamisen ajasta ja paikasta riippumatta (Jalilvand, Esfahani & Samiei 2011, 43). Verkkoympäristössä tapahtuvasta kokemusten vaihdannasta voidaan käyttää termiä eWOM (Hennig-Thurau 2004; Jalilvand ym. 2011). eWOM-käsitteestä (*electronic word-of-mouth*) eli vapaasti suomennettuna ”digitaalisesta puskaradiosta” on puhuttu akateemisessa tutkimuksessa 2000-luvulta lähtien. Myös eWOM nähdään tutkimuksessa yleisemmin kuluttajien välisenä verkkoympäristössä tapahtuvana kommunikaationa, kun taas työntekijäkontekstissa tämäkin käsite on vielä uusi ja lähes tutkimaton. Tässä työssä käytetään eWOM-ilmioistä alla olevaa Hennig-Thuraun (2004) määritelmää lisättynä Luoma-ahon (2017) täydennyksellä:

“For organizations, electronic word-of-mouth (eWOM) communication, which is any positive or negative statement made by customers **OR EMPLOYEE** and other stakeholders about the organization, or one of its products or services via the Internet”. (Hennig-Thurau 2004, 39; Luoma-aho 2017)

Luoma-ahon vuoden 2017 täydennys lisäsi määritelmään organisaation yhden tärkeimmistä sidosryhmistä, työntekijät. Organisaatiot voivat joko hyötyä tai kärsiä työntekijöidensä luomasta ja julkisesti jakamasta eWOM-tiedosta (Kietzmann & Canhoto 2013) sillä eWOM-toimintaa voidaan pitää tehokkaimpana keinona informaation vaihtamiseen (Jalilvand ym. 2011). Tutkimuksen kannalta ajateltuna tutkijalle eWOM tarjoaa perinteistä WOM-ilmioitä enemmän mahdollisuuksia, sillä internetissä aineistot ovat yleensä laajempia, pysyvämpiä, helpommin saatavilla, mitattavampia ja tunnistettavampia (Cheung & Thadani 2012, 462).

Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan nimenomaan työntekijöiden jakamaa negatiivista eWOM-tietoa. Tutkimus osoittaa, että kuluttajien negatiivinen sitoutuminen voi johtaa myös negatiiviseen eWOM-tietoon (Van Doorn, Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner & Verhoef 2010). Negatiivinen eWOM onkin yksi nykypäivän kuluttajien tärkeimmistä tavoista ilmaista tyytymättömyyttään koskien tuotteita tai palveluita (Boo & Kim 2013, 29). Pääsy internetiin voi löytyä jokaisen omasta taskusta ja näin ollen ihmisten on helppo käydä ilmaisemassa oma mielipiteensä organisaation nettisivuille tai verkkoympäristöihin (Cheung, Lee & Rabjohn 2008b). Negatiivisella eWOM-palautteella nähdään olevan suurempaa vaikutusta kuluttajiin kuin positiivisella (Cheung & Lee 2008a, 8). Lisäksi tutkimus osoittaa, että ne henkilöt, jotka ovat aiemmin jakaneeet kokemuksiaan julkisesti internetissä, jakavat myös helpommin negatiivisia arviointeja. Syy voi löytyä oman kokemuksen jakamisen aiheuttamasta mukavuuden tunteesta (Boo & Kim 2013, 41). Ihmiset siis julkaisevat verkkoympäristöön sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia ja arvioita niin käytetyistä palveluista kuin omista työpaikoistaan. Organisaation on hyvä olla tietoinen,

mitä siitä puhutaan verkkoympäristössä, ja lisäksi on hyvä muistaa, että etenkin negatiiviset kokemukset ja arvioinnit voivat kantautua kauas.

3.4.3 Julkisesti jaettujen arviointien negatiivisuuden harha

Negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta tutkiessa on hyvä ymmärtää myös negatiivisuuden harhan (*negativity bias*) ilmiötä, sillä julkisesti kirjoitetut negatiiviset kommentit voivat näyttäytyä voimakkaampina kuin positiiviset. Ilmiölle ei ole vakiintunut yhtä ainoaa suomenkielistä termiä ja näin ollen tämä tutkimus kutsuu sitä negatiivisuuden harhaksi, joka on yksi yleisimmin käytetyistä suomennoksista. Negatiivisuuden harha on ilmiö, jonka mukaan ihmiset antavat enemmän painoarvoa negatiivisille kokemuksille kuin positiivisille (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs 2001; Rozin & Royzman 2001). Yleisesti psykologisena ilmiönä pahaa pidetään vahvempana kuin hyvää (Baumeister ym. 2001). Chen & Lurie (2013, 463) osoittavat tutkimuksessaan, että vaikka negatiivisuuden harhan ilmiötä on itsessään tutkittu, ei syitä siihen juurikaan tunneta.

Lisäksi Chen ja Lurie (2013, 468) osoittavat, että ajallisesti lähekkäin annetut positiiviset arviot nostavat positiivisten arvioiden arvoa ja heikentävät negatiivista. Mikäli edellä mainittua aikasidonnaisuutta kuitenkaan ei ole, ovat tällöin negatiiviset arvioinnit heidän mukaansa vahvempia ja positiiviset kokemukset hukkuvat helposti negatiivisten alle. Rozin ja Royzman (2001, 298-299) näkevät negatiiviset tapahtumat voimakkaampina, nopeammin kasvavina, hallitsevina ja luovan vahvempia ärsykeitä kuin positiiviset tapahtumat. Negatiivisten arviointien voidaan sanoa olevan luonteeltaan hallitsemampia kuin positiiviset.

Julkisesti kirjoitettujen kommenttien, kokemusten ja arviointien negatiivisuuden harha voi siis heijastua kauas ja sillä voidaan nähdä olevan seurauksia jopa organisaation työnantajabrändiin tai sitä kautta esimerkiksi rekrytointeihin. Dabirian ym. (2017) näkevät työnantajabrändin rakentuvan yleisöjen kautta. Työntekijät voivat arviointisivustoilla jakaa kokemuksia nimettömänä, mikä tarkoittaa sitä, että keskustelu voi olla suorempaa ja värikkäämpää kuin omalla nimellä kirjoitettuna. Lisäksi työntekijöiden kirjoittamissa negatiivisissa arvioinneissa on riski, että ne antavat organisaatiosta negatiivisen kuvan huolimatta siitä, ovatko kommentit todenperäisiä. (Dabirian ym. 2017, 198.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEN MUODOT JA HEIJASTUS ORGANISAATION VIESTINTÄÄN

Jotta viestinnän osalta voidaan ymmärtää, mitä negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus tarkoittaa, täytyy ensin tuntea nykytutkimuksen tuntemia työntekijöiden sitoutumisen muotoja. Tässä luvussa käsitellään eritasoista työntekijöiden työhön sitoutumista ja avataan niiden osalta työssä käytettävää käsitteistöä. Lisäksi luvussa selvitetään mitä tarkoitetaan negatiivisella sitoutumisella. Lopuksi luvussa käsitellään näkemystä siitä, kuinka työntekijöiden sitoutumisen tasot voivat heijastua organisaation viestintään.

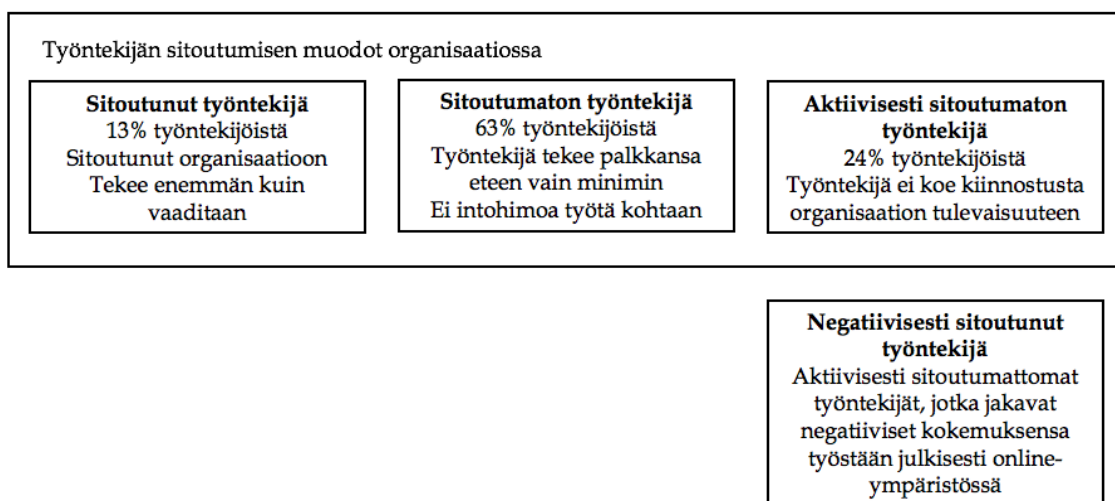
4.1 Työntekijöiden sitoutumisen muodot

Työntekijöiden sitoutuminen on huolenaihe; asia tunnistetaan olennaisena tekijänä, jolla on vaikutusta organisaation tehokkuuteen, innovointiin, kilpailukykyyn sekä viestintään. Monet tutkimukset toteavat, että työntekijöiden sitoutumisen taso korreloi organisaation menestyksen, taloudellisen suorituskyvyn ja työntekijöiden työn tulosten kanssa (Saks 2006, 600; Solheid 2016, 5; Bhattacharya, Sen & Korschun 2011, 58). Silti esimerkiksi Joensuu (2006, 180) kaipaava kriittisyyttä toimivan viestinnän yhteydestä organisaation tuloksellisuuteen ja etuun.

Yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuinka työntekijät sitoutuvat organisaatioon (Kumar & Pansari 2014, 52). Tutkimus on tunnistanut itsenäisen työskentelytavan, positiivisen sosiaalisen ilmapiirin, työn monimuotoisuuden, joustavien työaikojen ja työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainon edistävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Crawford, Lepine & Rich 2010). Tutkimuksen mukaan työsuhte-edut eivät ole avain työntekijän sitouttamiseen, vaan organisaation tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti työntekijän tarpeita (Plaskoff 2017, 136). Työntekijät eivät enää ole vain johtamisen ja viestinnän kohteita vaan vuorovaikutuksen merkitys on korostunut entisestään.

Toisaalta työntekijöiden organisaatioon sitoutuneisuuden tavoittelemista pidetään jopa turhana. Joensuu (2006, 188) esittää yhteisöviestinnän väitöskirjassaan, että organisaatioiden olisi hyvä jopa hylätä tavoite työntekijöiden sitoutumisesta, sillä työn ympärillä oleva alituisen muuttuva, pirstaleinen toimintaympäristö ei tue sitoutuneisuuden ajatusmallia. Joensuu (2006, 189) näkee myös sitoutumisen organisaatioon siirtyneen ennemmin haastavan työn, vertais- ja itsekontrollin ja asiakas-toimittajasuhde -ajattelun kautta työntekijän itsensä kehittämiseen. Lisäksi hän haastaa viestinnän tutkijoita realistiseen ajatteluun siitä, että perinteinen ruusuinen sitoutuneisuuden ajattelu ei enää toimi ja näin ollen viestinnän ammattilaisten tulisi osata etsiä muita keinoja hektisessä ympäristössä toimimiseen (Joensuu 2006, 191).

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden sitoutumista tarkastellaan seuraavien määritelmien kautta (kuvio 1): sitoutuneet työntekijät, sitoutumattomat työntekijät ja aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät. Jokaista käsitettä avataan oman teoriaan pohjautuvan määritelmätaulukon avulla sekä pohditaan (luku 4.3) työntekijäryhmän merkitystä organisaation viestinnälle.



KUVIO 1 Swindall 2010, Gallupin State of the Global Workplace -tutkimus 2013

4.1.1 Sitoutuneet työntekijät

Henkilöstön sitoutumista (*employee engagement*) työhön on tutkittu jo vuosikymmenien ajan psykologiassa, sosiologiassa ja johtamistieteissä (Mercurio 2015, 393). Erilaisia määritelmiä on useita, mutta käytäntöön ei ole vakiintunut yhtä ainuttakaan määritelmää kuvaamaan termiä (Bhuvanaiah & Raya 2014, 62). Collins English Dictionaryn (2018) mukaan sana sitoutua (*engage*) voidaan määritellä sitoutumisena toimintaan, jonka joko tekee itse tai on aktiivisesti mukana sen tekemisessä. Samaisen sanakirjan mukaan sitoutuminen voidaan myös määritellä jonkin asian tai ryhmän osallisuudeksi tai yhteyden tunteeksi sitä kohtaan. Työhön sitoutuminen on eri asia kuin organisaatioon sitoutuminen (*commitment*), joka yhden määritelmän mukaan tarkoittaa sitä, että työntekijä vähiten todennäköisesti jättää organisaationsa (Allen & Meyer 1990, 1).

Vuonna 2017 julkaistun State of the Global Workplace -tutkimuksen mukaan kokoaikaisesti työskentelevistä työntekijöistä vain 15% on sitoutuneita ja 85% on joko sitoutumattomia tai aktiivisesti sitoutumattomia. Vastaava luku sitoutuneiden työntekijöiden osalta oli vuonna 2013 julkaistussa tutkimuksessa 13% (Gallup 2013). Luvut kuvaavat maailmanlaajuisesti tutkimuksessa olleiden maiden yhteenlaskettua lukua, mutta sitoutuneisuuden taso saattaa vaihdella maa- ja aluekohtaisesti.

Alla olevaan taulukkoon on koottuna kirjallisuuden määritelmiä sitoutuneista työntekijöistä. Yhdellä rivillä on kuvattuna yhden tutkimuksen näkemys aiheeseen (sarakkeet 1-3), neljännessä sarakkeessa on ehdotus siitä, kuinka työntekijäryhmä voi näkyä organisaation viestinnässä.

TAULUKKO 2 Sitoutuneet työntekijät

Sitoutuneet työntekijät (Employee Engagement)			
Määritelmä	Miten näkyy?	Teoreetikon näkemys kuinka organisaatio voi tukea sitoutumista.	Ehdotettu näkyminen viestinnässä
"Harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances." (Kahn 1990, 694)	Fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen sitoutuminen. Ihminen voi olla sitoutuneimmillaan turvallisessa ja luotettavassa ympäristössä.	Työn turvallisuus, saatavuus ja merkityksellisyys.	Työntekijät, joilla on positiivinen suhde organisaatioon jakavat positiivisia asioita myös organisaation ulkopuolelle (Kim & Rhee, 2011) Esimerkiksi: Työntekijöiden omilla sosiaalisen median kanavilla jakamat kokemukset, näkemykset ja suositukset omasta työstään ja organisaatiostaan. Työntekijälähettäilyys. Positiiviset arvioinnit työnantajasta julkisilla arviointisivustoilla.
"The term employee engagement refers to the individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work." (Harter, Schmidt and Hayes 2002, 269)	Osallistuminen ja tyytyväisyys työhön.	Mitata tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, joita johtamisella voidaan muuttaa.	

<p>"The degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles." (Saks, 2006, p. 602)</p>	<p>Työntekijä osallistuu ja sitoutuu rooliinsa. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen vaikutti välillisesti työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, aikomukseen lopettaa ja organisaatiokansalaisuuteen.</p>	<p>Organisaation tuki (vaikutus sekä organisaatioon että työhön sitoutumiseen). Työn luonne (vaikutus työhön sitoutumiseen). Työn oikeudenmukaisuus (vaikutus organisaatioon sitoutumiseen).</p>	
<p>"Engagement is an individual's sense of purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort and persistence directed toward organizational goals." (Macey & Schneider 2008, 7)</p>	<p>Henkilökohtaiset aloitteet, sopeutumiskyky, ponnistelut ja pysyvyys organisaation tavoitteita kohtaan.</p>	<p>Yksi tai useampi tekijä: työtyytyväisyys, voimaantuminen, osallisuus.</p>	
<p>"... only 26% of employees are engaged. That means only one in four is committed to the organization and performs in a way that will further the organization's interests. People in this group feel a connection to the organization and are willing to go the extra mile." (Swindall 2010, 32)</p>	<p>Työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja on valmis tekemään organisaation eteen enemmän kuin vaaditaan</p>	<p>Johtaminen: 1. Johtajien tulee rakentaa yhdenmukainen näkemys visiosta 2. Kannustaa työntekijöitä toteuttamaan visiota 3. Rakentaa tiimi toteuttamaan visiota</p>	

Yllä olevaa taulukkoa tarkasteltaessa voidaan havaita, kuinka määritelmä on elänyt vuosien aikana. Useimmiten työntekijöiden sitoutuminen on määritelty tunneälylliseksi sitoutumiseksi organisaatioon (Baumruk 2004; Richman 2006; Shaw 2005) tai työntekijän työhön osoittamien harkinnanvaraisten ponnistusten määränä (Frank, Finnegan & Taylor 2004, 15). Kahnin (1990, 694) määritelmä on ensimmäinen ja myös yksi käytetyimmistä. Hän käsittelee sitoutumista yksilön näkökulmasta ja määrittelee sitoutuneen työntekijän sitoutuneisuuden fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen näkökulman kautta. Kahnin (1990) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat työn merkityksellisyys (työtehtävät ja rooli, työn vuorovaikutuksellisuus), työn turvallisuus (vuorovaikutussuhteet, ryhmädy-

namiikka, kannustava ja joustava johtaminen, organisaation normit ja säännöt) sekä työn psykologinen saatavuus (fyysinen ja psyykinen energia, työn varmuus, muu elämä). Harter ym. (2002, 269) näkevät työntekijän sitoutumisen osallistumisena ja tyytyväisyytenä työhön.

Saks (2006, 611) puolestaan määrittelee sitoutuneen työntekijän sellaiseksi, joka osallistuu ja sitoutuu rooliinsa. Hänen tutkimuksensa mukaan työhön sitoutuminen vaikutti välillisesti työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työntekijän aikomukseen lopettaa. Macey'n ja Schneiderin (2008) tutkimusta on taas pidetty laaja-alaisena ja merkittävänä, sillä se luo sitoutuneisuudelle kattavan kehyksen. Edellä mainitun tutkimuksen mukaan sitoutuminen koostuu psykologisesta sitoutumisesta (tunnollisuus, positiivinen olemus ja tuottelias persoonallisuus), sitoutumisen tilasta (tyytyväisyys, osallistuminen, voimaantuminen) ja sitoutuneesta käyttäytymisestä (tekee enemmän kuin vaaditaan, tuotteliaisuus, oman roolin laajentaminen). Swindall (2010, 32) näkee sitoutuneen työntekijän sellaisena, joka on valmis tekemään organisaation eteen enemmän kuin vaaditaan.

Tässä työssä esiin nostettujen määritelmien valossa voidaan katsoa, että määritelmille on yhteistä työntekijän ja organisaation välinen suhde. Määritelmät kaipaavat kuitenkin kriittistä tarkastelua ja vahvempaa näkemystä sitoutumisen vuorovaikutteisuudesta. Tämä tutkimus antaa painoarvoa työntekijöiden *tyytymättömyyden* roolille koskien sitoutumista. Määritelmien pohjalta voidaan nähdä, että sitoutuneet työntekijät tuovat positiivisia toimenpiteitä organisaation viestinnälle. Tähän syvennyttään tarkemmin luvussa 4.3.

4.1.2 Sitoutumattomat työntekijät

Negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta tutkiessa on hyvä myös ymmärtää, mitä tarkoitetaan sitoutumattomilla työntekijöillä. State of the Global Workplace -tutkimuksen (2013) mukaan työntekijöistä on 63% sitoutumattomia. Kyseessä on siis laajin työntekijäryhmä. Työnteon todellisia kustannuksia ja psykososiaalista laatua on vasta alettu tutkia, vaikka sitoutumattomien työntekijöiden työnteon vaikutukset ovat olleet nähtävissä jo kauan. Sitoutumattomista työntekijöistä löytyy toistaiseksi vielä vähemmän tutkimusmateriaalia kuin sitoutuneista työntekijöistä. Työntekijän alhaisen luottamuksen on havaittu aiheuttavan sitoutumattomuutta organisaatiota kohtaan (Covey & Merrill 2006, 252). Seuraavaan taulukkoon on koottuna eri tutkijoiden määritelmiä koskien sitoutumattomia työntekijöitä. Yhdellä rivillä on kuvattuna yhden tutkimuksen näkemys aiheesta. Tässäkin taulukossa neljännellä sarakkeella on ehdotus siitä, kuinka työntekijäryhmä voi näkyä organisaation viestinnässä.

TAULUKKO 3 Sitoutumattomat työntekijät

Sitoutumattomat työntekijät (<i>Employee Disengagement</i>)			
Määritelmä	Miten näkyy	Teoreetikon näkemys kuinka organisaatio voi tukea sitoutumista	Ehdotettu näkyminen organisaation viestinnässä
"... is the simultaneous withdrawal and defense of a person's preferred self in behaviors that promote a lack of connections, physical, cognitive and emotional absence, and passive, incomplete role of performances." (Kahn 1990, 701)	Puutteet fyysisessä, kognitiivisessa ja emotionaaliossa. Passiivinen ja puutteellinen suorituskyky. Irrottanut itsensä roolistaan.	Tukemalla työn turvallisuutta, saatuutta ja merkittävyyttä.	Viestinnän osalta ei ole juuri akateemista tutkimusta aiheesta. Esimerkiksi: Eivät ole innokkaita viestimään esimiehilleen tärkeistä tai ympärillään havaitsemistaan työhön vaikuttavista asioista. Eivät välttämättä juurikaan näy vahvassa roolissa julkisessa keskustelussa jakamassa viestiä työpaikastaan.
"... most are simply disengaged. they show up to work each day and do minimum to get by. ... they simply don't have a passion for their work and they make up 55% of any organization" (Swindall 2010, 32)	Työntekijät osallistuvat päivittäin mutta tekevät minimin. Ei intohimoa työtä kohtaan.	Johtaminen: 1. Johtajien tulee rakentaa yhdenmukainen näkemys visiosta 2. Kannustaa työntekijöitä toteuttamaan visiota 3. Rakentaa tiimi toteuttamaan visiota	
"Disengagement is characterized by the disconnection of individuals from their work roles to protect themselves physically, mentally and/or emotionally from real or perceived threats." Wollard 2011, 528)	Työntekijän fyysinen, mentaalinen ja tunneperäinen käyttäytyminen joka aiheuttaa etäisyyttä työntekijän ja organisaation välille. Henkilöstön sitoutumattomuudella on vaikutuksia organisaation kannattavuuteen, tuottavuuteen, turvallisuuteen, liikevaihtoon ja työntekijöiden alttiuteen varastaa yritykseltä.	Henkilöstöosaston tietoisuus asiasta ja sitoutumattomuuden tunnistaminen. Viestintä.	

<p>"disengaged employees do just enough to get by and do not take an initiative to take on more responsibilities than required. The disengaged employees do just enough to get by and not raise any red flags. As Doug said, "They are just coming in for the paycheck, which would be a tough existence." (Lemon & Palenchar 2018, 2)</p>	<p>Työntekijät tekevät palkkansa eteen minimin ja eivät tee aloitetta ylimääräisen vastuun ottamisesta.</p>	<p>Organisaation tulee ymmärtää työntekijän holistista kokemusta, jotta voidaan sisäisen viestinnän avulla parhaiten tukea työntekijöiden sitoutumista.</p>	
--	---	---	--

Kuten sitoutuneiden työntekijöiden määrittelyssä myös sitoutumattomien työntekijöiden määrittelyssä on eroja. Kahnin (1990, 701) mukaan sitoutumattomilla työntekijöillä on puutteita fyysisessä, kognitiivisessa ja emotionaalisessa läsnäolossa työpaikalla. Hänen mukaansa heillä on passiivinen ja puutteellinen suorituskyky ja nämä ihmiset ovat irrottaneet itsensä työroolistaan. Swindall puolestaan (2010, 32) näkee sitoutumattomat työntekijät työntekijöinä, jotka osallistuvat päivittäin, mutta heillä ei ole intohimoa työtään kohtaan.

Wollardin (2011) mukaan sitoutumattomuus ei ole vain sitoutumisen puutetta vaan kognitiivinen päätös, joka ilmenee fyysisessä, mentaalisisessa ja tunneperäisessä käyttäytymisessä aiheuttaen etäisyyttä työntekijän ja hänen organisaationsa välille. Wollardin tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutumattomuudella on vaikutuksia organisaation kannattavuuteen, tuottavuuteen, turvallisuuteen, liikevaihtoon ja työntekijöiden alttiuteen varastaa yritykseltä. Yksi syy siihen, että työntekijöiden sitoutumattomuudesta on vähän kirjallisuutta, voi olla se, että sitoutumisen vastakohtana on ajateltu olevan burnout, uupumus. (Wollard 2011, 529.) Wollard (2011, 532) toteaa, että työntekijän sitoutumisen asteen muuttumista sitoutuneesta sitoutumattomaksi ei ole tutkittu riittäväällä tasolla, vaikka monet työntekijät ovat sen kokeneet. Alla olevassa taulukossa esitellään kuitenkin joitakin tekijöitä, jotka voivat hänen mukaansa lisätä työntekijän sitoutumisen tason laskua.

TAULUKKO 4 Sitoutumisen puutteesta kertovat tekijät (mukaiillen Wollard 2011, 532)

Kognitiiviset toiminnot	Emotionaaliset reaktiot	Fyysiset reaktiot
<p>Hämmennys Ei tiedä, mitä odotetaan Psykologinen irrottautuminen Passiivinen kestävyys Kyynisyys organisaatiomuutosta kohtaan</p>	<p>Tuntee olonsa uhatuksi Passiivinen aggressio Burnout Stressi Pettymys Irtaantuminen</p>	<p>Kommunikaation puute Uupumus Tuotannon poikkeavuus Poissaolot Työtehokkuuden tietoinen vähentäminen</p>

Aikomus lopettaa Vähäinen sitoutuminen Luottamuksen menetyks	Epäoikeudenmukaisuus Alemmuudentunne Toivottomuus	Epäkohteliaisuus Varkaus Etäännyminen Suorituskyvyn puute Vaihtuvuus
--	---	--

Taulukosta on havaittavissa kognitiivisia toimintoja sekä emotionaalisia ja fyysisiä reaktioita sitoutumattomuuden merkkeinä.

Lemon ja Palenchar (2018, 8) puolestaan määrittelevät sitoutumattomat työntekijät henkilöiksi, jotka tekevät palkkansa eteen vain minimin eivätkä tee aloitetta suuremman vastuun ottamisesta, vaan ainoastaan sen, mitä vaaditaan. Yhteistä kaikille määritelmille on, että työntekijät nähdään jopa henkisesti irrottautuneina ja sellaisina, jotka tekevät vain vaaditut työtehtävät.

Merkittävää on, että tämä työntekijäryhmä on tutkitusti volyymiltään suurin, mutta silti akateemista viestinnän tutkimusta aiheesta ei löydy juuri lainkaan. Määritelmien pohjalta voidaan kuitenkin ajatella, että tämä työntekijäryhmä ei ole viestinnällisestikään kovin aktiivinen.

4.1.3 Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät

Tämän tutkimuksen kannalta kenties mielenkiintoisin työntekijäryhmä on aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät (*actively disengaged employees*). State of the Global Workplace -tutkimuksen (2013) mukaan työntekijöistä on 24% aktiivisesti sitoutumattomia. Swindallin (2010, 32) mukaan tätä työntekijäryhmää voidaan pitää vaikuttavuusasteeltaan merkittävämpänä työntekijäryhmänä. On mielenkiintoista huomata, että mitä negatiivisempisävyiseen työntekijäryhmään mennään, sitä vähemmän tutkimusta aiheesta löytyy. Aktiivisesti sitoutuneille työntekijöille ei juurikaan löydy kirjallisuudesta määritelmiä. Tutkimukset usein viittaavat aktiivisesti sitoutumattomista työntekijöistä puhuttaessa Gallupin teettämien vuosittaisten tutkimuksen prosenttilukuihin ja heidän määritelmänsä, jonka mukaan aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät eivät ole onnellisia työssään ja he tuovat tämän ilmi muille. Lisäksi nämä työntekijät muistavat päivittäin vähätellä kollegojensa saavutuksia ja aiheuttavat organisaatioille taloudellisia menetyksiä (Krueger & Killham 2006). Alla olevaan taulukkoon on koottuna muutamia kirjallisuudesta löytyneitä määritelmiä. Yhdellä rivillä on aina kuvattuna yhden tutkimuksen näkemys aiheesta, miten määritelmä näkyy organisaatiossa ja mitkä ovat organisaation vaikutuskeinot asiaan. Neljännessä sarakkeessa ehdotetaan, miten määritelmä näkyy organisaation viestinnässä.

TAULUKKO 5 Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät

Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät (<i>Actively Disengaged Employees</i>)			
Määritelmä	Miten näkyy	Organisaation työkalut	Ehdotettu näkyminen organisaation viestinnässä
"The obverse is that actively disengaged employees – those fundamentally disconnected from their jobs" (Manelly 2009, 1)	Tutkimus tehty johtajien näkökulmasta. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät nähdään tässä tutkimuksessa työntekijöinä, jotka ovat katkaisseet perinpohjaisesti yhteyden organisaatioonsa.	Johdon tietoisuus asiasta. Johdon tukeminen ja koulutus.	Työntekijät voivat joko tukea organisaation mainetta toimimalla lähettiläinä tai vastavuoroisesti haittana maineelle (Clifton 2003, 238). Esimerkiksi: Negatiivisten, huonojen kokemusten jakaminen työntekijän omissa sosiaalisen median kanavissa ja julkisilla arviointisivustoilla. Työntekijä ei suosittele työpaikkaansa muille. Negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus.
"These employees not only lack a commitment to the organization's future, they are opposed to just about everything you do. Most are miserable, and want to share it with anyone who will listen. In fact, they're out recruiting new members every day. And in some cases, they are the most vocal and influential leaders in the organization." (Swindall 2010, 32)	Sitoutumisen puute, jatkuva vastarinta. Työntekijät onnettomia ja jakavat kokemuksiin avoimesti. Vaikuttajaryhmänä kenties vahvin. Vaikutukset voivat kantautua esim. rekrytointeihin	Johtaminen: 1. Johtajien tulee rakentaa yhdenmukainen näkemys visiosta 2. Kannustaa työntekijöitä toteuttamaan visiota 3. Rakentaa tiimi toteuttamaan visiota	
"We consider active disengagement to be a psychological state where employees selectively and actively choose to uncouple (using Kahn's 1990 terminology) themselves from their work roles in ways that, when unnoticed and unchecked, lead to destructive behaviors acted out against the organization." (Dawsey & Taylor 2011, 33)	Tyytymättömyys ja haitallinen käytös organisaatiota kohtaan.	Työntekijän huomiointi, jatkuva tarkkailu	

Manelly (2009) lähestyi aihetta johtamisen kautta ja käsitteli tutkimuksessaan johtajien kokemuksia korkeasti sitoutuneiden sekä aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden johtamisesta. Hän määritteli aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät työntekijöiksi, jotka eivät koe minkäänlaista yhteyttä organisaatioonsa. Tutkimuksessa korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden johtajat mainitsivat, että näiden työntekijöiden johtaminen oli palkitseva kokemus, kun taas aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden johtaminen oli haastavampaa sekä tunteikkaampaa. Aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden johtajat kokivat hämmennystä, pettymystä, epäilystä itseään kohtaa, vihaa, haasteita, välttelyä, vihamielisyyttä sekä huolta ja murhetta. Tämän lisäksi johtajat kärsivät unettomuudesta ja jatkuvasta huolesta eivätkä välttämättä osanneet ratkaista tilannetta. (Manelly 2009, 19.)

Swindall (2010, 32) puolestaan määrittelee aktiivisesti sitoutumattomat sellaisiksi työntekijöiksi, joita ei kiinnosta organisaation tulevaisuus ja jotka järjestelmällisesti aiheuttavat organisaatiossa vastarintaa. Hänen mukaansa edellä mainitut työntekijät ovat onnettomia ja jakavat mielellään omia kokemuksiaan. Näiden epämiellyttävien kokemusten jakaminen voi kantautua kauas, sillä kokemukset voivat esimerkiksi vaikuttaa uusien työntekijöiden rekrytointiin. (Swindall 2010, 32.)

Dawsey ja Taylor (2011, 33) lähestyivät aihetta tyytymättömyyden kautta ja pitivät aktiivisesti sitoutumattomia työntekijöitä psykologisesti irtaantuneina työroolistaan ja valvomattomina mahdollisina haittoina organisaatiolle. Tutkimuksessaan he huomasivat, että sitoutumattomat työntekijät osoittivat sisäistä ja ulkoista tyytymättömyyttä organisaatiota kohtaan, mutta eivät välttämättä toimineet haitallisesti osoittaakseen tätä. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät puolestaan osoittivat tyytymättömyyttään haitallisella käytöksellä organisaatiota kohtaan. Yhteistä määritelmille oli työntekijän irtautuminen organisaatiosta ja siitä kumpuava haitallinen toiminta. Tämän käsitteen tarkastelu on hyvä tehdä kriittisesti etenkin organisaation vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta katsottuna. Työntekijän ja organisaation suhde nähdään tänä päivänä vuorovaikutteisena, joten asiaa olisi hyvä lähestyä vahvemmin työntekijälähtöisyyden kautta. Hallitsemisen sijaan olisi ennemmin hyvä pohtia kuinka työntekijää voi viestinnän ja johtamisen avulla tukea.

4.2 Negatiivinen sitoutuminen

Negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta tutkiessa on oleellista tarkastella, mitä negatiivinen sitoutuminen (*negative engagement*) tarkoittaa ja mistä se johtuu. Psykologiassa negatiivista sitoutuneisuutta on tutkittu jo vuosia. Esimerkiksi Skinner ja Belmont (1993) tutkivat ilmiötä koulutuspsykologian näkökulmasta ja Hedman ja Sharafi (2004) lähestyivät aihetta käyttäytymis- ja infomaatiopsykologian kautta. Negatiivista sitoutuneisuutta on tutkittu esimerkiksi markkinoinnin tutkimuksessa asiakkaan näkökulmasta vain vähän ja työntekijäkon- tekstissä ei toistaiseksi juuri lainkaan.

Viestinnän tutkimuksessa esimerkiksi Luoma-ahon mukaan (2008) sidosryhmiä, joilla on negatiivisia kokemuksia tai tuntemuksia organisaatiosta, voidaan kutsua *hateholdereiksi*, suomennettuna vihajoukoiksi, sillä he voivat tuottaa organisaatiolle vahinkoa ja haittaa. Smithin ym. (2013, 6) mukaan organisaatioon tyytymättömästä ihmisestä tulee organisaation *hateholder*, kun tämä jakaa tyytymättömyytensä julkisesti verkkoympäristössä. Tätä he kutsuvat negatiiviseksi sitoutumiseksi. Smith ym. (2013, 3) lisäksi määrittelevät, että negatiivinen brändiin sitoutuminen on psykologinen prosessi, joka saa alkunsa pienestä tekijästä (*trigger*) ja näkyy ulospäin emotionaalisina, kognitiivisina tai fyysisen käyttäytymisen toimintoina. Lievonen ja Luoma-aho (2015, 4) puolestaan näkevät negatiivisen sitoutuneisuuden verkkoympäristössä oleviksi kokemukseräiksi, osallistaviksi ja julkisiksi sävyltään negatiivisiksi toimiksi koskien tiettyä brändiä tai organisaatiota.

Negatiivisten kokemusten jakaminen voi olla haitallista yritykselle (Van Doorn ym. 2010, 258). Yritysten olisi hyvä osata kääntää näkemys negatiivisesti sitoutuneista työntekijöistä positiiviseksi asiaksi, jonka avulla yritys voi kehittyä ja mennä eteenpäin, sillä negatiiviset arvioinnit voivat antaa suuntaa herkeitä ja huomiota tarvitsevista kehityskohteista (Luoma-aho 2008, 11).

Aiemman teorian (Smith ym. 2013; Lievonen & Luoma-aho 2015) valossa voidaan summata, että ihmisestä tulee negatiivisesti sitoutunut silloin, kun tämän negatiivinen sitoutuminen tulee julkisesti ilmi esimerkiksi sosiaalisen median kirjoituksen kautta. Kumpikin määritelmä osoittaa syy-seuraussuhdetta negatiivisen kokemuksen ja julkisen kokemuksen jakamisen välillä.

4.3 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys organisaation viestinnälle

Luvuissa 4.1.1-4.1.3 käsiteltiin työntekijöiden sitoutumisen eri muotoja kirjallisuuden määritelmien avulla. Tässä alaluvussa avataan vielä tarkemmin eri työntekijäryhmien merkitystä organisaation viestinnälle. Työntekijöiden sitoutuminen nähdään viestinnän ammattilaisten yhtenä tärkeimpänä tavoitteena (Mishra, Boyton, Mishra 2014, 190), joten eri työntekijäryhmien tunteminen työn tueksi on viestinnän ammattilaisille tärkeää. Lisäksi Kang ja Sung (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, kuinka sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja kuinka sitoutuminen puolestaan vaikuttaa siihen, mitä työntekijä itse viestii organisaatiostaan eteenpäin. Työntekijällä on vapaus ilmaista tuntosensa julkisesti ja tätä ei koskaan voida eikä pidäkään yrittää hallita. Ennemminkin voisi ajatella, että organisaation tehtävänä on sisäisen viestinnän avulla antaa eväitä työntekijän omaan viestintään ja tukea tätä parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten pelisääntöjen avulla.

Sitoutuneiden työntekijöiden viestintä nähdään usein sävyltään positiivisena. Esimerkiksi Kim ja Rhee (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että ne työntekijät joilla on positiivinen suhde organisaatioon jakavat positiivisia asioita myös organisaation ulkopuolelle. Tähän voivat lukeutua esimerkiksi työntekijöiden omilla sosiaalisen median kanavillaan jakamat kokemukset, näkemyk-

set ja suositukset omasta työstään ja organisaatiostaan sekä positiiviset arvioinnit työnantajasta julkisilla arviointisivustoilla. Sitoutuneiden työntekijöiden kohdalla esiin voi myös nousta käsite työntekijälähettilyydestä. Menin (2014b, 262) mukaan työntekijälähettilyyys ymmärretään toiminnaksi, jossa työntekijä vapaaehtoisesti suosittelee, edistää tai puolustaa työnantajaansa tai työnantajansa brändiä. Työntekijälähettilyyden mielletään olevan vaikuttavampaa toimintana kuin positiivinen asiakkaiden tuottama WOM (Men 2014b, 262.).

Tutkimusta sitoutumattomien työntekijöiden näkymisestä organisaation viestinnästä ei löydy juuri lainkaan. Voisi ajatella, että sitoutumattomat työntekijät eivät välttämättä ole innokkaita viestimään esimiehilleen tärkeistä tai ympärillään havaitsemistaan työhön vaikuttavista asioista eivätkä he juurikaan näy vahvassa roolissa julkisessa keskustelussa jakamassa viestiä työpaikastaan.

Clifton (2003, 238) näkee, että työntekijät voivat joko tukea organisaation mainetta toimimalla lähettiläinä tai vastavuoroisesti haittana maineelle. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät voisi nähdä viestinnän kannalta organisaatiossa tyytymättöminä työntekijöinä, jotka jakavat kokemuksensa julkisesti muille. Tämä voi näkyä esimerkiksi negatiivisten kokemusten jakamisena työntekijän omissa sosiaalisen median kanavissa ja julkisilla arviointisivustoilla. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät eivät myöskään välttämättä suosittele työpaikkaansa muille.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sitoutuneilla, sitoutumattomilla tai aktiivisesti sitoutumattomilla työntekijöillä voi nähdä olevan merkitystä organisaation viestinnän kannalta. Työhönsä sitoutuneet työntekijät voivat siis olla kultaakin kalliimpia myös organisaatioon viestinnälle, kun taas negatiivisemmin sitoutuneet työntekijäryhmät voivat toimillaan aiheuttaa haittaa.

5 METODI

Tässä luvussa kerrotaan kvantitatiivisesta tutkimuksesta sekä tämän tutkimuksen aineistonkeruun ja analyysin menetelmistä.

Tämä tutkimus on *selittävä* eli *kausaalitutkimus*. Selittävässä tutkimuksessa etsitään ilmiölle syy-seuraussuhteita ja pyritään etsimään selitys ongelmalle tai ilmiölle. Lisäksi selittävässä tutkimuksessa pyritään selvittämään uskomuksia, asenteita ja toimintaa, jotka ovat vaikuttaneet tutkittavaan ilmiöön, ja millaisia yhteyksiä edellä mainituilla tekijöillä on. (Hirsjärvi ym. 2009, 138.)

Tutkimus toteutettiin *kvantitatiivisena* eli *määrällisenä* tilastollisena tutkimuksena, joka tarkoittaa, että ilmiötä kuvataan numeerisen datan pohjalta havainnollistavien taulukoiden sekä kuvioiden avulla (Heikkilä 2014, 15). Kvantitatiivisen tutkimuksen sanotaan korostavan syyn ja seurauksen etsimistä ja tutkimustapaan liittyy vahvasti filosofinen suuntaus *looginen positivismi*, joka tarkoittaa suorista aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä peräisin olevaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 139).

Kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat Hirsjärven ym. (2009, 140) mukaan teoriat sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnittelu numeeriseen muotoon, tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja kääntäminen numeeriseen muotoon ja lopulta päätelmät tilastollisen analyysin avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kuten tässä selvitetään lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin pohjautuvia kysymyksiä (Heikkilä 2014, 15). Määrällinen tutkimustapa valikoitui tähän tutkimukseen aiemman teoriapohjan perusteella. Lisäksi verkkoympäristöstä kerättyä aineistoa on vähemmän sovellettu sitoutumista koskevassa tutkimuksessa.

5.1 Tiedonkeruu verkkoympäristöstä

Kanasen (2014, 163) mukaan verkkoympäristössä tehtävä kvantitatiivinen tutkimus tutkii usein joko verkkoilmiöitä ja/tai todellisessa maailmassa olevia il-

miöitä verkossa olevan määrällisen materiaalin avulla. Hänen mukaansa määrällistä materiaalia voivat olla muun muassa verkkovierailijoiden määrä, toimenpiteet, heidän profiilinsa tai mielipiteensä numeerisessa muodossa esitettyinä. Tutkimuseriaatteen eivät eroa perinteisestä tutkimuksesta tiedonkeruun tai analyysin osalta. Lisäksi erona on, että tutkimus toteutetaan verkossa (Kananen 2014, 163). Myös tässä tutkimuksessa verkosta kerätyn aineiston perusteella tutkitaan fyysisessä ympäristössä olevaa ilmiötä.

Verkkoympäristössä suoritettu tiedonkeruu nopeuttaa tutkijan työtä ja voi säästää tutkijan resursseja ja kustannuksia. Toisaalta tiedonkeruussa voi olla haasteita, kun pohdittavaksi nousee mm. kysymyksiä siitä, onko verkosta kerätty aineisto tarpeeksi kohderyhmäänsä edustavaa (Kananen 2014, 164).

Tähtisen ym. (2011, 13) mukaan tutkimuksen otoksen valinta on tutkimuksen yksi oleellisimmista vaiheista, sillä se vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, luotettavuuteen sekä kokonsa puolesta tilastolliseen merkitsevyyteen.

Tämä tutkimus on toteutettu glassdoor.com -sivustolta kerätyllä harkinnanvaraisen otannan menetelmällä. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkijat ovat itse valinneet tutkittavat kohteet ja näin ollen tuloksena on otoksen sijaan näyte. On huomioitava, että harkinnanvaraisella otannalla ei saada yleensä edustavaa otosta, ja siksi ei ole tarkoitus yleistää otoksesta saatuja tuloksia koskemaan koko perusjoukkoa. Verkkosivuilla oleva aineisto ei takaa edustavuutta, koska kaikki kohdeorganisaation työntekijät eivät ole kirjoittaneet arvioitaan Glassdooriin. Harkinnanvaraista otantaa käytetään yleensä esimerkiksi alustavien tulosten saamiseksi, esitutkintaan tai ideoiden kehittämiseksi (Holopainen & Pulkkinen 2002, 34). Saatavilla olevaa aineistoa oli määrällisen tutkimuksen tekemiseen vähän suomalaisten kirjoittajien osalta ja aineiston rajoittuneisuuden takia. Siksi tätä tutkimusta voidaan tarkastella esimerkiksi alustavien tulosten valossa tai ideoiden kehittämisen pohjana.

5.2 Aineiston analyysin menetelmät

Tämän tutkimuksen analysoinnin päämenetelmänä käytettiin tilastollisia menetelmiä. Tilastollinen tutkimus pyrkii tavallisesti selittämään tutkittavaa ilmiötä koko perusjoukkoa koskevalla tilastollisella yleistettävyydellä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 12). Tilastollisen testauksen vaiheita ovat hypoteesien asettaminen, otoksen poimiminen, tilastollisten testien valinta, testin suorittaminen, tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen (Heikkilä 2014, 181.)

Tässä tutkimuksessa aineiston taustamuuttujien lukumääriä kuvattiin frekvenssitaulukon avulla (Heikkilä 2014, 83). Muiden muuttujien osalta oli tarkoituksena huomioida useita selittäviä tekijöitä yhtä aikaa, joten analyysissä käytettiin monimuuttujamenetelmiä. Aineistolle, jota analysoidaan monimuuttujamenetelmällä, on tyypillistä, että yhdeltä vastaajalta on saatu useampi tieto (Metsämuuronen 2001, 8). Näin tapahtui tässäkin tutkimuksessa. Monimuuttujamenetelmällä pyritään pelkistämään laajan aineiston sisältämää informaatiota (Heikkilä 2014, 243). Käytettyjä monimuuttujamenetelmiä ovat varianssianalyysi sekä logistinen regressioanalyysi. Lisäksi analyysissä käytettiin ristiintaulu-

kointia, jonka avulla selvitettiin kahden muuttujan välistä yhteyttä ja vaikutusta toisiinsa (Heikkilä 2014, 198).

5.2.1 Varianssianalyysi

Tässä työssä toisena monimuuttujamenetelmänä on käytetty varianssianalyysia hypoteeseissa H1-H2, H5 ja H6. Varianssianalyysin ydinajatus on selvittää, onko tarkasteltavien ryhmien keskiarvoissa tilastollisia eroja. (Metsämuuronen 2001, 104). Varianssianalyysin avulla voidaan tarkastella useampien eritasoisten tekijöiden yhdenaikaista vaikutusta vasteeseen (Tähtinen ym. 2011, 102). Varianssianalyysia tehtäessä tulee huomioida keskiarvojen mahdolliset virheet, jotka voidaan laskea keskiarvoon liittyvää varianssia apuna käyttäen (Metsämuuronen 2001, 104). Varianssianalyysissa tuloksia tarkasteltiin keskiarvojen ja p-arvon perusteella.

Varianssianalyysi antaa tulosten analyysiin monipuolisemman tulokulman, sillä vastaavasti esimerkiksi T-testillä voidaan tarkastella ryhmäkeskiarvoja vain kahden ryhmän välillä ja ilmiötä tai ihmisiä tutkittaessa harvemmin voidaan rajata syitä vain yksittäiseen tausta-aiheuttajaan. Varianssianalyysista saatava tilastollinen merkitsevyys ei itsessään kerro eron syytä, vaan tueksi onkin hyvä tehdä jatkoanalyysia ja tässä työssä on käytetty post-hoc -analyysia, jotta saadaan selvitettyä tilastollisen merkitsevyyden syy. (Tähtinen ym. 2011, 103.)

5.2.2 Logistinen regressioanalyysi

Työn toinen monimuuttujamenetelmä on logistinen regressioanalyysi. Jokivuoren ym. (2007, 39) mukaan regressioanalyysia käytetään selittämään muista useammista tekijöistä eli muuttujista seurannutta ilmiötä ja sen tavoitteena on löytää muuttujien välillä mahdollisesti vallitsevat yhteydet, joita kuvataan matemaattisten mallien avulla (Holopainen & Pulkkinen 2002, 218). Metsämuuronen (2001, 7) mukaan regressioanalyysissa keskeistä on selvittää ilmiötä selittävät tekijät. Tavallisesti regressioanalyysi olettaa, että selittävät muuttujat korreloivat selitettävään muuttuunaan, mutta eivät toistensa kanssa (Metsämuuronen 2001, 79).

Regressioanalyysissa käytetään lähtökohtaisesti analysoitaessa välimatka- ja suhdeasteikollisia muuttujia. Kun kyseessä ovat nominaali- eli luokittelusteikolliset muuttujat kuten tässä tutkimuksessa, käytetään logistista regressioanalyysia (Metsämuuronen 2001, 78). Luokitteluasteikossa muuttujat voidaan määritellä eri luokkiin, mutta niitä ei voi järjestää mitattavan ominaisuuden perusteella tai suorittaa arvoilla laskutoimituksia (Heikkilä 2014, 81). Luokitteluasteikolliset kahden arvon muuttujat muutettiin ensin dikotomisiksi eli *dummy-muuttujiksi*. Tämä tapahtui koodaamalla ne 0:lla (=ei) ja 1:llä (=kyllä) (Heikkilä 2014, 175). Ei-vastaukset tarkoittivat tässä tutkimuksessa, että kommentista ei ollut havaittavissa kyseistä muuttujaa. Tässä työssä muuttuja, jota haluttiin ennustaa, sai arvon 1.

Logistista regressioanalyysia käytettiin selittämään hypoteeseja H4 ja H7. Logistisessa regressioanalyysissa kysymys on usein aseteltu niin, onko jotain

vai ei, ja sillä voidaan tutkia aiemman tiedon perusteella tärkeiksi havaittuja selittäviä tekijöitä. Lisäksi logistinen regressioanalyysi soveltuu testaamaan sitä, ovatko toiset muuttujat sopivampia selittämään ilmiötä kuin toiset (Metsämuuronen 2001, 78). Niin logistisessa regressioanalyysissä kuin muissakin ohjelmistolla analysoitavissa analyyseissa on oleellista, että aineiston muuttujat ovat sopivia ja niitä on riittävästi (Metsämuuronen 2001, 79). Seuraavassa luvussa avataan tarkemmin tutkimuksessa käytettyä aineistoa.

6 AINEISTO

Tämä luku esittelee tutkimuksessa käytettyä aineistoa. Luvussa esitellään aineistonkeruulähteenä toiminut sivusto glassdoor.com, itse aineisto sekä kerrotaan tutkimuksen kulusta.

6.1 Glassdoor.com

Yhdysvaltalainen Glassdoor (glassdoor.com) on sosiaalisen median sivusto, joka tarjoaa alustan työelämän arvioille ja kommenteille. Sivustolta voi etsiä työpaikkoja, kirjoittaa arvioita yrityksistä tai julkaista oman yrityksensä palkkatietoja anonyymisti. Glassdoorin missio on ”auttaa ihmisiä löytämään työpaikkoja ja yrityksiä, joita he rakastavat”. Sivustolla on lähes 38 miljoonaa arviota ja näkemystä yli 740 000 yrityksestä. (Glassdoor 2018.) Muita vastaavanlaisia sivustoja ovat Kanadassa toimiva Rate My Employer (ratemyemployer.ca), australialainen JobAdviser (jobadviser.org), Saksassa, Itävallassa ja Sveitsissä levinnyt Kununu (kununu.com) ja Isossa-Britanniassa TheJobCrowd.com. Toisin kuin monilla muilla työpaikkasivustoilla Glassdoorissa kaikki tiedot ovat kyseisten yritysten työntekijöiden tai työnhakijoiden jakamia. Työnantajille Glassdoor tarjoaa tehokkaita ratkaisuja rekrytointiin ja työnantajabrändäykseen. Glassdoorin pääkonttori sijaitsee Mill Valleyssa Kaliforniassa ja sen perustivat Robert Hohman, Rich Barton ja Tim Besse vuonna 2007.

Glassdooria on käytetty tieteellisissä tutkimuksissa vielä verrattain vähän. Dabirian ym. (2017) keräsivät tutkimuksessaan 38 000 arvostelua parhaimmat ja huonoimmat sijoitukset saaneista yrityksistä. Data analysoitiin IBM Watsonin avulla tunnistuen seitsemän teemaa, jotka nousivat työntekijöiden arvioista heidän arvostellessaan työnantajaansa. Esiin nousseet teemat olivat (1) työelämän sosiaaliset elementit, (2) mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, (3) osaamisen soveltuvuus tarkoituksenmukaiseen tapaan, (4) ammatillisen kehityksen mahdollisuudet, (5) taloudelliset seikat liittyen korvauksiin, (6) johdon rooli ja (7) työ- ja perhe-elämän tasapaino. (Dabirian ym. 2017, 200.)

DeKay (2013) esitteli tutkimustuloksissaan 20 satunnaisesti valittua arvos-
telua Glassdoorin viidestä parhaasta (*“Best Places to Work in 2012”*) ja viidestä
huonoimmasta työpaikasta (*“Worst Places to Work in 2012”*) vuodelta 2012.
Kommentit koodattiin Herzbergin motivaatio- ja hygienieorian mukaan. De-
Kayn tutkimuksen perusteella motivaatiotekijät (työtyytyväisyyttä lisäävät) ja
hygieniatekijät (työtyytymättömyyttä lisäävät) edustavat kyllä kahta erillistä
ryhmää, vaikka motivaatiotekijöiden määrällä ei ole merkitystä, ennen kuin
hygieniatekijät lakkaavat vaikuttamasta työtyytymättömyyteen. (DeKay 2013.)
Tässä tutkimuksessa on myös käytetty Herzbergin motivaatio- ja hygienieateki-
jöitä työtyytymättömyyttä mittaavina muuttujina.

Glassdoorin työnantaja-arvioinnit (*company reviews*) toimivat tämän tut-
kimuksen aineistona. Tutkimuksessa keskitytään analysoimaan työnantaja-
arviointeja, joissa nykyiset ja entiset työntekijät voivat arvioida anonyymisti
työnantajaan sanallisesti ja numeerisesti. Arviointia annettaessa kirjoittaja voi
vastata alla olevan taulukon osoittamalla tavalla sekä strukturoituihin ja puo-
listrukturoituihin kysymyksiin.

TAULUKKO 6 Glassdoorissa kysytyt kysymykset

Strukturoidut kysymykset	
1	kokonaisarvio yrityksestä (1-5 tähteä)
2	entinen/nykyinen työntekijä
3	työntekijän viimeinen vuosi organisaatiossa
4	työsuhdemuoto (kokoaikainen, osa-aikainen, vuokratyöntekijä, harjoittelija, free- lance)
Puolistrukturoidut kysymykset	
5	arvioinnin otsikko
6	plussat (vähintään 5 sanaa)
7	miinukset (vähintään 5 sanaa)
8	ohjeita johdolle (vapaaehtoinen)

Työntekijä voi antaa vapaaehtoisesti arvion seuraavista elementeistä; työmah-
dollisuudet (1-5 tähteä), korvaukset ja edut, työ- ja yksityiselämän tasapaino,
ylempi johto, kulttuuri ja arvot. Lisäksi ”peukuttamalla” voi arvioida organisaat-
tion toimitusjohtajaa, ilmaista, suositteleeko organisaatiota ystävälleen ja arvi-
oida kuuden kuukauden liiketoimintänäkymiä. Työntekijä voi vapaavalintai-
sesti myös ilmoittaa työnimikkeensä, työsuhteensa pituuden ja työpaikkansa
fyysisen sijainnin.

Glassdoorissa annetaan Likert-asteikon mukainen tähti-arvio organisaat-
tiosta (1-5 tähteä), jossa yhden tähden arviointi tarkoittaa erittäin tyytymätöntä,

2=tyytymätön, 3=ok, 4=tyytyväinen ja 5=erittäin tyytyväinen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen huonoimman tähtiarvioinnin (erittäin tyytymätön, tyytymätön, ok) antaneiden työntekijöiden kommentteja. Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan Glassdoorin alempia tähtiluokituksia.

6.2 Aineistona negatiiviset arviot

Kanasen (2014, 164) mukaan verkkoympäristöstä kerätty tieto soveltuu tutkimuksiin, jotka tutkivat fyysisen maailman ilmiöitä. Tämän tutkimuksen aineistoksi valikoitui yhden tietoliikennealan organisaation kahden kohdemaan, Suomen ja Yhdysvaltojen, negatiiviset arvioinnit. Organisaatio toimii kansainvälisesti ja on viime vuosien aikana käynyt läpi useita organisaatiomuutoksia. Suomi ja Yhdysvallat valikoituivat kohdemaiksi siksi, että Suomessa käytetään toistaiseksi vähemmän Glassdooria tai sen kaltaisia arviointisivustoja työpaikkoja arvioitaessa ja glassdoor.com oli aineistonkeruun hetkellä ainoa sivusto, jossa ylipäättään oli suomalaisia organisaatioita. Yhdysvalloissa puolestaan glassdoor.com on toiseksi suurin vastaavanlainen arviointisivusto ja Yhdysvallat on Glassdoor -sivuston kotimaa.

Tutkimukseen valittiin kummastakin kohdemaasta 75 huonoimman tähtiluokituksen saanutta arviointia. Huonoimman tähtiluokituksen saaneet arvioinnit tarkoittivat tässä tutkimuksessa arviointeja, jotka glassdoor.com antoi kronologisessa järjestyksessä huonoimmasta ja tuoreimmasta yhden tähden arvioinnista eteenpäin. Mukaan valittiin nykyiset ja entiset koko- ja osa-aikaiset työntekijät. Yhteensä tutkittavia arviointeja oli 150 kappaletta. Arvioinnit koottiin ajanjaksolta 01/2013-01/2018 eli yhteensä viiden vuoden ajalta.

6.3 Tutkimuksen kulku

Tähtisen ym. (2011, 17) mukaan tutkimuksen suunnittelu ja tehdyt valinnat ovat merkittävässä roolissa onnistuneen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisessä. Tutkijan on ymmärrettävä tutkittavaa ilmiötä ja sen ympärillä jo olevaa tutkimusta, sillä mikäli tätä ymmärrystä ei ole, tutkimuksen perusta on hauras (Tähtinen ym. 2011, 18). Tässä tutkimuksessa kartoitettiin ensin taustoittavaa tutkimusta (luku 2), minkä jälkeen siirryttiin käsittelemään syvemmin työntekijän sitoutumisen eri muotoja käsitteleviä teorioita (luvut 3-4). Teorian pohjalta luotiin tutkimukselle aineistolla testattavat hypoteesit H1-H7.

Tutkimuksen yksi kriittisimmistä vaiheista on tiedonkeruuvälineen rakentaminen eli suunnitelma siitä, mitä ja miten aineistolta aiotaan kysyä tutkittavia asioita. Aineistolta kysyttävien kysymysten tulee olla selkeitä ja helposti mitattavia. (Tähtinen ym. 2011, 20.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruuvälineenä käytettiin perinteistä Microsoft Excel -taulukkoa, johon koottiin aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta aineistolta kysyttäviä kysymyksiä. Excel-taulukko nimettiin koodikehikoksi (Liite 1). Koodikehikkoon valittiin kirjalli-

suuskatsauksen perusteella teemaan sopivia teorioita, jotka nimettiin muuttujiksi M1-M25. Ennen varsinaista aineistonkeruun työvaihetta koodikehikolle tehtiin testikoodauksia. Joitakin muuttujia jouduttiin muokkaamaan tai poistamaan, sillä testausvaiheessa paljastui, etteivät muuttujat olleet tässä tutkimuksessa toimivia. Jokivuoren ym. (2007, 9) mukaan tutkija voi, saa, hänen kannattaa tai hän joutuu uudelleen muodostamaan tutkimuksen muuttujia, mikäli tutkimuksen muut osa-alueet sitä vaativat.

Varsinaisessa aineistonkeruuvaiheessa tutkimukseen valitut Glassdoorista kerätyt arvioinnit vietiin manuaalisesti koodikehikkoon, jotta aineistoa oli helpompi käsitellä ja hallita. Aineisto muutettiin numeeriseen muotoon käymällä aineisto läpi muuttuja muuttujalta. Jokaiselle teorialle eli muuttujalle oli asetettu laadullinen mittari, jota tarkasteltiin aineistosta kyllä/eivastausvaihtoehtojen avulla. Käytännössä koodaaminen tapahtui niin, että testikoodausten jälkeen aineisto jaettiin tutkijoiden kesken puoliksi ja kumpikin suoritti 75 arviointia. Epäselvät kohdat käytiin läpi yhteisesti, jotta voitiin varmistaa koodauksen yhteneväisyys ja paikkansapitävyys. Lopuksi valmis aineisto muunnettiin SPSS-ohjelmaan sopivaksi muodoksi, havaintomatriisiksi.

SPSS-ohjelmistossa aineistoa ja hypoteeseja testattiin tilastollisten monimuuttujamenetelmien, ristiintaulukoinnin, varianssianalyysin ja logistisen regressioanalyysin avulla. Testauksesta saatiin tuloksia, joista lopuksi muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset (luku 8).

TAULUKKO 7 Tutkimuksen kulku (Heikkilä 2014, 23)

Kvantitatiivisen tutkimuksen vaihe	Tässä tutkimuksessa
Tutkimusongelman määrittäminen ja tutkimusaukon löytäminen	Ohjaajan kanssa keskustelu ja aiempaan kirjallisuuteen tutustuminen, näiden perusteella tutkimusaukon löytäminen
Aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen tutustuminen	Taustoittavat teoriat (luku 2), työntekijän sitoutumista käsittelevät teoriat (luku 3) ja teoria tyytymättömyydestä (luku 4)
Hypoteesien laadinta	Hypoteesien H1-H7 laadinta kirjallisuuden perusteella
Tiedonkeruuvälineen luominen	Koodikehikko kirjallisuuden pohjalta, muuttujat M1-M25
Aineiston kerääminen ja käsittely	Yhden kohdeorganisaation kahden kohdemaan yhteensä 150 huonoimman tähti-luokituksen saanutta arviointia glassdoor.com-sivustolta ajanjaksolta 1/2013-1/2018. Vastausten muuntaminen koodikehikossa numeeriseen muotoon, havaintomatriisin luominen SPSS-ohjelmistoa varten
Aineiston analysointi ja tulokset	Tilastolliset monimuuttujamenetelmät

	SPSS-ohjelmistoa käyttäen
Tutkimuksen johtopäätökset	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja tulosten suhde teoriaan

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset havainnollistavien taulukoiden sekä kuvioiden avulla. Tutkimuksessa käytetty aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmistoa apuna käyttäen. Aineiston käsittely aloitettiin kuvailemalla muuttujia taulukoiden ja kuvioiden avulla. Luvussa 7.1 esitellään muuttujien frekvenssit, luvusta 7.2 selviää kootusti hypoteesit ja luvussa 7.3 käydään läpi aineiston analyysia. Hypoteesien avulla tutkimus pyrki vastaamaan näihin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus?
2. Mihin asioihin negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömiä antamiensa arviointien perusteella?

7.1 Frekvenssijakaumat

Tutkimuksen aineistoksi kerättiin 150 arviointia ($n=150$). Arvioinneista 64 kappaletta (42,7%) oli nykyisten työntekijöiden ja 86 kappaletta (57,3%) entisten työntekijöiden antamia. Maakohtaisia arviointeja kerättiin sekä Suomesta että Yhdysvalloista 75 huonointa arviointia kustakin maasta.

Aineistosta kerättiin muuttujien lisäksi tiedot taustamuuttujista. Yhden tähden arvioita antaneita oli 38 kappaletta (25,3%), kahden tähden arvion antaneita 67 kappaletta (44,7%) ja kolmen tähden arvioita 45 kappaletta (30%). Arvion antaneista entisiä työntekijöitä oli 86 kappaletta (57,3%) ja nykyisiä 64 kappaletta (42,7%). Ilmoitetut työurien pituudet vaihtelivat 0 vuodesta yli 10 vuoteen. 6 henkilöä (4%) ilmoitti vain, että he ovat työskennelleet kokoaikaisesti, 37 henkilöä (24,7%) 0-2 vuotta, 25 henkilöä (16,6%) 3-4 vuotta, 18 henkilöä (12%) 5-7 vuotta, 7 henkilöä (4,7%) 8-10 vuotta ja 25 henkilöä (16,7%) yli 10 vuotta. 32 henkilöä (21,3%) ei ilmoittanut uransa pituutta.

TAULUKKO 8 Muuttujien frekvenssijakaumat

Taustamuuttujat	Arvot	N	Prosentuaalinen osuus
Tähtiluokitus			
	1	38	25,3%
	2	67	44,7%
	3	45	30%
Työntekijä			
	Nykyinen	64	42,7%
	Entinen	86	57,3%
Uran pituus			
	0=Kokoaikainen	6	4%
	1=0-2v	37	24,7%
	2=3-4v	25	16,6%
	3=5-7v,	18	12%
	4=8-10v,	7	4,7%
	5=10+	25	16,7%
	Ei vastausta	32	21,3%
Maa			
	Suomi	75	50%
	Yhdysvallat	75	50%

7.2 Hypoteesit

Alla olevaan taulukkoon ovat koottuina tutkimuksessa käytetyt hypoteesit, teoria niiden taustalla sekä käytetty analyysimenetelmä. Seuraavassa kappaleessa esitellään tulosten analyysia.

TAULUKKO 9 Hypoteesit

Hypoteesi	Teoria	Analyysin metodi	
H1	Yhden tähden arvion antaneet työntekijät ovat tyytymättömiä useimpiin osaluaisiin työssään	Negatiivisesti organisaatioon suhtautuvat työntekijät jakavat huonoja asioita organisaatiosta (Kim & Rhee 2011, 258.) Glassdoorin tähti korreloi itsessään tyytymättömyyttä.	Varianssianalyysi, ristiintaulukointi
H2	Negatiivisia arviointea kirjoittaneet työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation sisäiseen viestintään	Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä (Karaniges ym. 2015, 130)	Varianssianalyysi
H3	Negatiivisia arviointea kirjoittaneiden työntekijöiden kokemus organisaatiosta on huono	Työntekijäkokemuksella on osoitettu olevan suora vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suorituksiin (Plaskoff 2017, 137)	Korrelaatio
H4	Johtamisella voidaan selittää sitoutumista.	Johto ei tue työntekijän sitoutumista. (Kumar & Pansari 2014, 63) (Wollard 2011, 1)	Logistinen regressioanalyysi (Selitettävä M7, selittäjät M4-M6)
H5	Työntekijät, jotka eivät suosittele ,ovat tyytymättömiä kuin he, jotka suosittelevat	Tyytyväisyys tai sen puute liittyy erittäin voimakkaasti halukkuuteen suositella työskentelyä organisaatiossaan muille (Baruk 2017, 746)	Varianssianalyysi
H6	Työuran pituudella on merkitystä negatiiviseen sitoutumiseen	Uudet työntekijät ovat työsuhteensa alussa sitoutuneempia työnantajaansa ja kokevat motivaationsa olevan hyvin korkealla (Trahan 2009, 56)	Varianssianalyysi
H7	Hygieniatekijät selittävät henkilöstön tyytymättömyyttä.	Työntekijät ovat usein tyytymättömiä, mikäli hygieniatekijät eivät ole kunnossa Hygieniatekijät: palkka, ihmisuhteet, esimies, yrityksen käytännöt ja hallinto, työolosuhteet, henkilökohdainen elämä, asema, työn turvallisuus. (Herzberg 1959)	Logistinen regressioanalyysi (Selitettävä M16, selittäjät M8-M15)

7.3 Analyysi

Tämän kappaleen alaluvut käsittelevät hypoteesien analyysseja ja tuloksia. Hypoteesit käydään läpi yksi kerrallaan.

7.3.1 Erittäin tyytymättömien työntekijöiden kokemus

Ensimmäisessä hypoteesissa testattiin yhden tähden antaneiden työntekijöiden tyytymättömyyttä verrattuna kahden ja kolmen tähden antaneisiin työntekijöihin. Hypoteesin 1 oletus on, että yhden tähden työntekijät ovat tyytymättömiä useampiin osa-alueisiin työssään kuin muut.

Ensin tutkittiin varianssianalyysin käytön edellytysten voimassaoloa ja laskettiin vastemuuttujan luokkakohtaiset keskiarvot. Kaikista muuttujista on muodostettu yksi summamuuttuja ja testissä on laskettu ne tilastoyksiköt, jotka ovat saaneet arvon 1.

TAULUKKO 10 Tähtiluokitusten keskiluvut

tähdet	N	keskiarvo	keskihajonta	minimiarvo	maksimiarvo
1 tähti	38	10,11	3,35	0	10
2 tähteä	67	8,22	2,87	0	14
3 tähteä	45	4,96	3,14	0	11
Yhteensä	150				

Kuten taulukosta nähdään, tyytymättömyys oli sitä suurempi, mitä vähemmän tähtiä arvostelulle oli annettu. Yhden tähden arvion antaneet ovat kokonaisuutena selvästi tyytymättömämpiä verrattuna kaksi tai kolme tähteä antaneisiin heidän keskiarvonsa ollessa korkein (10,11).

Jotta saadaan tarkempi kuva, miten tyytymättömyys tähtiluokkien välillä vaihtelee ja eroavatko eri tähtiluokkien keskiarvot toisistaan tilastollisesti merkitsevästi, tehtiin Tukeyn post hoc -testi (Tähtinen ym. 2011, 110).

TAULUKKO 11 Tähtiluokitusten varianssianalyysi

Mean difference (I-J)				
			Std. Error	Sig.
1 tähti	2 tähteä	1,88	0,63	0,009
	3 tähteä	5,15	0,69	0,000
2 tähteä	1 tähti	-1,88	0,65	0,009

	3 tähteä	3,27	0,59	0,000
3 tähteä	1 tähti	-5,15	0,68	0,000
	2 tähteä	-3,27	0,59	0,000

Tähtiluokkien keskiarvot poikkeavat tilastollisesti merkitsevästi kaikkien tähtiluokkien välillä ($p < 0,05$). Kyseessä on tilastollisesti merkitsevä havainto (Holopainen & Pulkkinen 2002, 157).

7.3.2 Sisäisen viestinnän merkitys

Toinen hypoteesi (H2) oletti, että negatiivisia arviointeja kirjoittaneet työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation sisäiseen viestintään. Muuttuja 23 mittasi työntekijän tyytymättömyyttä sisäiseen viestintään. Vastaajista 13,33% koki olevansa tyytymättömiä organisaation sisäiseen viestintään. Loput vastaajista eivät maininneet sisäistä viestintää omassa arvioinnissaan tai tuoneet asiaa ilmi kommentissaan.

Muuttuja 2 mittaa, kuinka moni työntekijä on kirjoittanut negatiivisen arvion, ja muuttuja 23 mittaa työntekijän tyytymättömyyttä organisaation sisäiseen viestintään. Näiden kahden muuttujan välistä yhteyttä tutkittiin ristiintaulukoinnin avulla ja khiin neliö -testin tuloksen perusteella ($p=0,337$) muuttujien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää yhteyttä (Tähtinen ym. 2011, 144).

7.3.3 Työntekijäkokemus

Kolmas hypoteesi (H3) väitti, että negatiivisia arviointeja kirjoittaneiden työntekijöiden kokemus organisaatiosta on huono (M3). Prosentuaalinen frekvenssi muuttujan 3 kohdalla osoittaa, että vastaajista 74,67 prosentin kokemus organisaatiosta on huono.

Muuttuja 2 mittaa, kuinka moni työntekijä on kirjoittanut negatiivisen arvion, ja muuttuja 3 mittaa työntekijän huonoa kokemusta organisaatiosta. Ristiintaulukoinnin khiin neliö -testin avulla todettiin tilastollisesti merkittävä ($p=0,000$) yhteys näiden kahden muuttujan välillä. (Tähtinen ym. 2011, 144).

7.3.4 Johtaminen ja sitoutumattomuus

Neljäs hypoteesi (H4) kysyi, selittääkö huono johtaminen sitoutumista vai ei. Hypoteesin selittävänä muuttujana on dikotominen johtamismuuttuja. Selittäjänä käytettiin Wollardin sitoutumattomuusmuuttujia (M4-M6). Tavoitteena analyysissä on selvittää, miten kolmella sitoutumattomuusmuuttujalla onnistutaan selittämään johtamista. Binäärisen logistisen regressioanalyysin perusteella khiin neliö -testi saa p-arvon ,000 joten voidaan tulkita, että muodostetussa mallissa on ainakin joku tai joitakin tekijöitä, joilla tyytymättömyyttä kyetään selittämään. (Tähtinen ym. 2011, 164.)

Taulukossa 12 kullekin muuttujalle on tulostunut mallin estimoitu regressiokerroin (B), kertoimien keskivirheet (sarake S.E) sekä Waldin testi kertoimien tilastolliselle merkitsevyydelle (sarakkeet Wald, df ja Sig.) (Tähtinen ym. 2011, 164). Valituista muuttujista tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ($p < 0,05$) on vain yksi, M4 (kognitiivinen).

TAULUKKO 12 Logistinen regressioanalyysi Wollardin sitoutumattomuustekijöistä

Muuttujat	B	S.E	Wald	df	Sig
M4 Sitoutumattomuus näkyy kognitiivisena toimintana: hämmennys, ei tiedä mitä odotetaan, psykologinen irrottautuminen/ henkisesti irrottautunut, passiivinen kestävyys, kyynisyys organisaatiomuutosta kohtaan, aikomus lopettaa, vähäinen sitoutuminen, luottamuksen menetys	1,582	0,472	11,250	1	0,001
M5 Sitoutumattomuus näkyy emotionaalisena reaktiona: tuntee olonsa uhatuksi, passiivinen aggressio (epäkohteliaisuus, tiedon panttaaminen, poissaolot), burnout, stressi, pettymys, irtaantuminen, epäoikeudenmukaisuus, alemmuuden tunne, toivottomuus	0,607	0,423	2,062	1	0,151
M6 Sitoutumattomuus näkyy fyysisenä reaktiona: kommunikaation puute, uupumus, poikkeavuudet tuotantotehokkuudessa, poissaolot, työtehokkuuden tietoinen vähentäminen epäkohteliaisuus, varkaus, etääntyminen, suorituskyvyn puute, vaihtuvuus	1,193	1,165	1,050	1	0,305

7.3.5 Suosittele

Viides hypoteesi H5 oletti, että työntekijät, jotka eivät suosittele organisaatiota, ovat tyytymättömämpiä kuin he, jotka suosittelevat. Tämän testaamiseksi laskettiin vastemuuttujan luokkakohtaiset keskiarvot (taulukko 13).

TAULUKKO 13 Suositelijamuuttujien keskiarvot

Muuttuja	N	Keskiarvo	Keskihajonta
0 = suosittelevat	22	4,60	3,20
1 = eivät suosittele	104	7,92	2,98
Yhteensä	126		

Keskiarvoista voidaan päätellä, että henkilöt, jotka eivät suosittele organisaatiota, ovat kokonaisuudessaan tyytymättömämpiä kuin ne henkilöt, jotka suositte-

levat. Hypoteesin tarkastaminen binäärisen regressioanalyysin avulla vahvisti keskiarvojen mukaisen oletuksen p-arvon ollessa 0,000. Selitettävänä muuttujana käytettiin muuttujaa 1 (suosittelee/ei suosittele) ja selittävinä muuttujina muita muuttujia summamuuttujana (M2-M23).

TAULUKKO 14 Logistinen regressioanalyysi suosittelumuuttujasta

Muuttuja	B	S.E	Wald	df	Sig
Summamuuttuja (M2-M23)	0,357	0,089	16,16	1	0,000

7.3.6 Työuran pituuden merkitys tyytymättömyyteen

Kuudes hypoteesi (H6) oletti, että työuran pituudella on merkitystä negatiiviseen sitoutumiseen.

TAULUKKO 15 Työuran pituuksien keskiluvut

Työuran pituus - muuttuja	N	keskiarvo	keskihajonta	minimiarvo	maksimiarvo
0 = Kokoaikainen	6	7,5	1,26	3	11
1 = 0-2 vuotta	37	6,24	0,62	0	14
2 = 3-4 vuotta	25	9,28	0,84	0	19
3 = 5-7 vuotta	18	8,17	0,90	0	15
4 = 8-10 vuotta	7	7,71	1,46	0	11
5 = 10+ vuotta	25	7,76	0,61	0	14
YHTEENSÄ	118				

Keskiarvojen perusteella suurta eroa keskiarvojen välillä ei ole havaittavissa. Tarkemman kuvan saamiseksi selvitetään Tukeyn post hoc-testillä, onko työuran pituudella merkitystä sitoutumiseen (taulukko 16).

TAULUKKO 16 Työuran pituuksien varianssianalyysi

		Mean difference (I-J)	Std. Error	Sig.
0 = Kokoaikainen	1	1,26	1,63	0,972
	2	-1,78	1,68	0,897

	3	-0,67	1,75	0,999
	4	-0,21	2,06	1,000
	5	-0,26	1,68	1,000
1 = 0-2 vuotta	0	-1,26	1,63	0,972
	2	-3,04	0,96	0,024
	3	-1,92	1,06	0,465
	4	-1,47	1,53	0,928
	5	-1,52	0,96	0,612
2 = 3-4 vuotta	0	1,78	1,68	0,897
	1	3,04	0,96	0,024
	3	1,11	1,14	0,926
	4	1,57	1,58	0,921
	5	1,52	1,05	0,696
3 = 5-7 vuotta	0	0,67	1,75	0,999
	1	1,92	1,06	0,465
	2	-1,11	1,14	0,926
	4	0,45	1,65	1,000
	5	0,41	1,14	0,999
4 = 8-10 vuotta	0	0,21	2,06	1,000
	1	1,47	1,53	0,928
	2	-1,57	1,58	0,921
	3	-0,45	1,65	1,000

	5	-0,05	1,58	1,000
5 = 10+ vuotta	0	0,26	1,68	1,000
	1	1,52	0,96	0,612
	2	-1,52	1,05	0,696
	3	-0,41	1,14	0,999
	4	0,05	1,58	1,000

Työurien, joiden pituus on 0-2 vuotta, keskiarvo poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi 3-4 vuotta työskennelleiden keskiarvoista. Sen sijaan kaikkien muiden työuran pituuden muuttujilla keskiarvot eivät tämän aineiston perusteella poikkeaa toisistaan eikä niillä ole näin ollen tilastollista merkitsevyyttä.

7.3.7 Hygieniatekijöiden vaikutus tyytymättömyyteen

Seitsemäs hypoteesi (H7) kysyi, selittävätkö hygieniatekijät tyytymättömyyttä vai eivät. Kolmannessa hypoteesissa H3 selittävänä muuttujana on dikotominen tyytymättömyysmuuttuja M16 ja selittäjinä käytettiin Herzbergin hygienia-muuttujia (M8-M15). Selittävä muuttuja M16 toimi muuttujien M8-M15 osalta kokoavana osana, jotta saatiin suoritettua tilastollinen analyysi. M16 sai arvon 1, mikäli jokin tekijä muuttujista M8-M15 oli havaittavissa arvioinnin antaneen henkilön kommentissa. Tavoitteena analyysissä oli selvittää, miten kahdeksalla Herzbergin hygieniatekijämuuttujalla kyetään selittämään tyytymättömyyttä. Binäärisen logistisen regressioanalyysin perusteella khiin neliö -testi saa p-arvon 0,000, joten voidaan tulkita, että mallissa oli ainakin jokin tai joitakin tekijöitä, joilla tyytymättömyyttä kyettiin selittämään. (Tähtinen ym. 2011, 164.)

Taulukossa 17 kullekin muuttujalle oli tulostunut estimoitu regressiokerroin (B), kertoimien keskivirheet (sarake S.E) sekä Waldin testi kertoimien tilastolliselle merkitsevyydelle (sarakeet Wald, df ja Sig.) (Tähtinen ym. 2011, 164).

Valituista Herzbergin hygieniamuuttujista tilastollisesti merkitseviä selittäjiä ($p < 0,05$) ovat M8 (Työntekijä on tyytymätön palkkaansa), M10 (Työntekijä on tyytymätön esimiestyöhön) ja M11 (Työntekijä on tyytymätön yrityksen käytänteisiin ja hallintoon).

TAULUKKO 17 Logistinen regressioanalyysi hygieniatekijöistä

Muuttujat	B	S.E	Wald	df	Sig
M8 Työntekijä on tyytymätön palkkaansa	3,844	1,538	6,243	1	0,012
M9 Työntekijä on tyytymätön ihmissuhteisiin työpaikalla	15,887	7627,533	0,000	1	0,998

M10 Työntekijä on tyytymätön esimiestyöhön	4,940	1,642	9,054	1	0,003
M11 Työntekijä on tyytymätön yrityksen käytänteisiin ja hallintoon	6,453	1,642	15,452	1	0,000
M12 Työntekijä on tyytymätön työolosuhteisiin	16,427	6171,765	0,000	1	0,998
M13 Työntekijä on tyytymätön henkilökohtaiseen elämäänsä	10,436	13967,514	0,000	1	0,999
M14 Työntekijä on tyytymätön asemaansa	16,222	7355,314	0,000	1	0,998
M15 Työntekijä on tyytymätön työn turvallisuuteen	-2,132	1,608	1,760	1	0,185

7.3.8 Vahvistetut hypoteesit

Alla olevassa taulukossa (18) kootaan vielä kaikki luodut hypoteesit ja todetaan, vahvistettiin hypoteesit.

TAULUKKO 18 Vahvistetut hypoteesit

Hypoteesi		
H1	Yhden tähden arvion antaneet työntekijät ovat tyytymättömämpiä useimpiin osa-alueisiin työssään.	Vahvistettu
H2	Negatiivisia arviointeja kirjoittaneet työntekijät ovat tyytymättömiä organisaation sisäiseen viestintään.	Vahvistettu
H3	Negatiivisia arviointeja kirjoittaneiden työntekijöiden kokemus organisaatiosta on huono.	Vahvistettu
H4	Johtamisella voidaan selittää sitoutumista.	Vahvistettu
H5	Työntekijät, jotka eivät suosittele organisaatiota, ovat tyytymättömämpiä kuin he, jotka suosittelevat.	Ei vahvistettu
H6	Työuran pituudella on merkitystä negatiiviseen sitoutumiseen.	Ei vahvistettu
H7	Hygieniatekijät selittävät henkilöstön tyytymättömyyttä.	Vahvistettu vain osittain

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku käsittelee tutkimuksesta saatuja johtopäätöksiä sekä tarkastelee tuloksia aiemman teorian valossa. Lisäksi koska kyseessä on nimenomaan viestinnän johtamisen pro gradu -tutkielma, luvussa annetaan käytännön ehdotukset, kuinka tutkimuksesta nousseisiin epäkohtiin voidaan vastata viestinnän avulla.

8.1 Tulosten suhde teoriaan

Työntekijöiden sitoutuneisuutta on tutkittu aiemmin enemmän positiivisessa kuin negatiivisessa valossa. Viestinnän kentällä tutkimusta työntekijöiden negatiivisesta viestinnästä, tämän tutkimuksen tapauksessa arvioinneista, ei juuri ole vielä tehty. Havainto on mielenkiintoinen, sillä negatiivisesti sitoutuneiden aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden voidaan nähdä vaikuttavan vahvimmin ympäristöönsä (Swindall 2010, 32). Tämän työn tarkoituksena oli tutkia negatiivista työntekijäsitoutuneisuutta viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin organisaatioviestintää (luku 2). Taustoittavina teorioina nostettiin esiin työn sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten työn merkitystä, työntekijäkokemusta ja johtamista sekä tarkasteltiin negatiivisten kokemusten jakamista verkkoympäristössä (luku 3). Lisäksi määriteltiin työntekijöiden eri sitoutuneisuuden asteita ja näiden näkymistä organisaation viestintään (luku 4).

Työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista pidetään usein yhtenä yrityksen menestystekijänä (Harter ym. 2002, 276). Tutkimus on osoittanut työn merkityksellisyyden positiivisen vaikutuksen yksilöissä ja organisaatioissa. (Vuori ym. 2012, 231) ja työn merkityksellisyyden vaikutuksen tyytyväisyyteen (Allan 2017, 175). Kimin ja Rheen (2011, 246) mukaan työnantajastaan pahaa puhuvia työntekijöitä on helppo löytää. Tämä tutkimus löysi näitä työntekijöitä glassdoor.com-sivuston arviointien kirjoittajista ja näistä työntekijöistä käytettiin termiä *negatiivisesti sitoutuneet työntekijät*.

Nykyteknologia ja erilaiset sosiaalisen median palvelualustat antavat julkisen valokeilan myös työntekijän äänelle organisaation oman ulkoisen viestinnän seuralaisena. Dabrianin ym. (2017, 198) mukaan nämä julkisesti työntekijöiden jakamat puheenvuorot asettavat työnantajabrändin uudenlaisen tarkkailun kohteeksi, sillä tyytymättömät, turhautuneet työntekijät voivat jakaa oikeiden kokemustensa lisäksi jopa väritettyjä tarinoita tai suoranaisia valheita työnantajastaan vahingoittaen näin työnantajan brändiä. Työntekijät voivat siis olla joko mahdollisuus tai uhka organisaation maineelle (Clifton 2003, 238). Tämä tutkimus osoitti, että tyytymättömät, negatiivisesti sitoutuneet työntekijät voivat tuottaa organisaatiosta negatiivisia arviointoja julkiseen verkkoympäristöön. Arvioinnit voivat paljastaa organisaatiolle ja viestinnän ammattilaisille työntekijöiden tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, jotta ongelmat voidaan ratkaista, ennen kuin ne aiheuttavat organisaatiolle haittaa (Ali 2008, 239-240). Jaetut negatiiviset tarinat ja kokemukset voivat saada aikaan negatiivisuuden harhan ilmiön. Negatiivisuuden harha tarkoittaa negatiivisten kommenttien voimakkaampaa vaikutusta suhteessa positiivisiin kommentteihin (Baumeister ym. 2001; Rozin ym. 2001).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että negatiivinen sitoutuminen voi näkyä negatiivisena eWOM-palautteena (Van Doorn ym. 2010). Teoria osoittaa, että vaikka termiä eWOM on yleensä käytetty kuvaamaan kuluttajien kommentteja organisaatiosta tai brändistä, sitä voisi käyttää myös työntekijäkontekstissa. (Hennig-Thurau 2004, 39 & Luoma-aho 2017.) Negatiivisen sitoutumisen nähdään saavan alkunsa pienestä ärsykkeestä, joka näkyy ulospäin emotionaalisesti, kognitiivisena tai fyysisenä käyttäytymisenä (Smith ym. 2013, 3). Lievonen ja Luoma-aho (2015, 4) näkevät negatiivisen sitoutuneisuuden verkkoympäristössä oleviksi kokemuseräisiksi, osallistaviksi ja julkisiksi sävyiltään negatiivisiksi toimiksi koskien tiettyä brändiä tai organisaatiota. Tämä tutkimus toi negatiivisen sitoutuneisuuden keskusteluun mukaan organisaation yhden tärkeimmistä sidosryhmistä, *työntekijät*.

Organisaatioiden olisi hyvä nähdä julkiset negatiiviset kommentit kehityskohteina, joihin puututaan välittömästi niin viestinnän, johtamisen kuin muidenkin konkreettisten toimien avulla. Organisaation tulisi osata kääntää viestinnän avulla negatiiviset arvioinnit uhasta mahdollisuudeksi.

8.1.1 Negatiivisesti sitoutuneet työntekijät

Viestinnän ammattilaisten on hyvä tunnistaa organisaation sisäisiä työntekijäsitoutuneisuuden ryhmiä ja sitä, kuinka nämä näkyvät julkisessa keskustelussa. Tässä työssä työntekijöiden sitoutuneisuuden tasot jaettiin kolmeen yleisimpään kategoriaan: sitoutuneisiin työntekijöihin (Kahn 1990; Harter ym. 2002; Saks 2006; Macey & Schneider 2008; Swindall 2010), sitoutumattomiin työntekijöihin (Kahn 1990; Swindall 2010; Wollard 2011; Lemon & Palenchar 2018) sekä aktiivisesti sitoutumattomiin työntekijöihin (Manelly 2009; Swindall 2010; Dawsey 2011). Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin työntekijäryhmä oli kuitenkin aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät, sillä nämä suhtautuvat organisaatioon negatiivisesti ja antavat tämän myös näkyä viestinnässään julkisesti muille.

Kimin ja Rheen (2011, 258) mukaan negatiivisesti organisaatioon suhtautuvat työntekijät jakavat huonoja asioita organisaatiosta. Glassdoorissa annetut tähtiluokitukset kertovat itsessään työntekijän tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. On sanomattakin selvää, että mitä pienempi tähtiluokitus on, sitä tyytymättömämpi työntekijä on. Tässä tutkimuksessa selvisi, että mitä alhaisemman tähtiluokituksen työntekijä oli antanut, sitä tyytymättömämpi hän kokonaisuutena oli organisaatioonsa ja sitä herkemmin tämä jakoi organisaatiostaan negatiivisia asioita. Tutkimuksen tulokset olivat muiltakin osin linjassa Glassdoorin tähtiluokitusten kanssa, sillä kahden tähden arvion antaneet henkilöt olivat keskiarvon perusteella vähemmän tyytymättömiä kuin yhden tähden arvion antaneet ja kolme tähteä antaneiden kommentteista oli havaittavissa vain vähän tyytymättömyyttä.

Barukin (2017, 746) mukaan tyytyväisyys tai sen puute vaikuttaa voimakkaasti työntekijän halukkuuteen suositella omaa organisaatiotaan muille. Tämän tutkimuksen tulos on linjassa esimerkiksi Barukin tutkimuksen kanssa. Analyysien perusteella tässä tutkimuksessa työntekijät, jotka eivät suosittele organisaatiotaan julkisesti muille, ovat tyytymättömämpiä kuin he, jotka suosittelevat.

Plaskoffin (2017,137) mukaan työntekijäkokemuksella on osoitettu olevan suoraa vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, suorituksiin ja sitoutumiseen. Hän myös määrittää työntekijäkokemuksen olevan holistinen kokemus, joka koostuu organisaation ja työntekijän välisistä kosketuspintoista. Tämän työn tutkimuksessa nousi esiin, että 1-3 tähden arvion antaneista negatiivisesti sitoutuneista työntekijöistä 74,7 prosentin kokemus organisaatiosta on huono. Tuloksesta voidaan päätellä, että negatiivisesti sitoutuneiden, tyytymättömien työntekijöiden kokemus organisaatiosta on huono. Toisaalta Joensuun (2006, 180) näkee tyytymättömissä työntekijöissä potentiaalia kehittämään organisaatiota.

Trahant (2009, 56) toteaa tutkimuksessaan, että työntekijät ovat työsuhteensa alussa korkeasti motivoituneita ja sitoutuneita työnantajaansa. Tässä tutkimuksessa ei havaittu työuran pituudella olevan merkittävää vaikutusta työntekijän sitoutumisen asteeseen, vaikka keskiarvoissa pieniä eroja olikin. Suurin ero, joskaan ei merkitsevä oli 0-2 vuotta työskennelleiden ja 3-4 vuotta työskennelleiden välillä, jossa pidempään työskennelleet olivat tyytymättömämpiä kuin vasta organisaatiossa aloittaneet tai korkeintaan kaksi vuotta siellä työskennelleet. Työuran pituuden merkitsevyyden puutetta voi toki selittää Hellmanin tutkimus (1997, 686) jonka mukaan työntekijät, joilla on vain lyhyt ura organisaatiossa, ovat tyytymättömämpiä kuin pitkän uran tehneet. Glassdoorista saadun tiedon perusteella ei voida varmasti tietää, kuinka pitkä ura työntekijällä on kokonaisuudessaan ollut, mikäli työsuhteessa edelleen ollut työntekijä on kirjoittanut arvion keskellä työuraansa.

8.1.2 Tyytymättömyyttä lisäävät tekijät

Työntekijöiden julkisesti kirjottamat arvioinnit voivat kertoa tyytymättömyyden kohteista. Tässä tutkielmassa työntekijöiden tyytymättömyys käsitettiin sitoutumattomuuden taustatekijäksi. Herzberg (1959) tarkastelee tutkimukses-

saan motivaatio- sekä hygieniatekijöiden merkitystä työntekijän tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Hänen mukaansa puutteet hygieniatekijöissä (palkka, ihmissuhteet, esimiestyö, yrityksen käytännöt ja hallinto, työolosuhteet, henkilökohtainen elämä, asema ja työn turvallisuus) aiheuttavat työntekijöille tyytymättömyyttä. Tässä tutkimuksessa havaittiin negatiivisesti sitoutuneilla työntekijöillä voimakkainta tyytymättömyyttä palkan, johtamisen sekä organisaation käytäntöjen ja hallinnon osalta. Vähiten tyytymättömyyttä esiintyi muuttujien ihmissuhteet työpaikalla, työolosuhteet ja työntekijän asema -kohdalla.

Johtaminen voidaan myös nähdä yhtenä sisäisen viestinnän muotona. Atwaterin ja Brettin (2006, 593) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen. Wollardin (2011) mukaan sitoutumattomuus ei ole pelkästään sitoutumisen puutetta, vaan fyysisessä, mentaalisisä ja tunneperäisessä käyttäytymisessä ilmenevä kognitiivinen päätös, joka aiheuttaa etäisyyttä organisaation ja työntekijän välille. Tämän tutkimuksen mukaan johtamisen tuen puutteella oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työntekijän kognitiivisiin toimintoihin. Emotionaalisten ja fyysisten reaktioiden havaintojen puuttuminen voi johtua siitä, että kyseessä ovat jo hyvin henkilökohtaiset asiat, joita ihmiset eivät välttämättä halua jakaa julkisesti verkkoympäristössä. Emotionaaliset ja fyysiset reaktiot saattavat lisäksi olla sellaisia, joita on verkkoaineiston perusteella vaikeasti havaita.

8.1.3 Viestinnän merkitys

Karangesin ym. (2015, 130) mukaan sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli työntekijän sitoutumisen ylläpitämisessä sekä kehittämisessä. Myös Verčič ja Vokič (2017, 891) tunnustavat sisäisen viestinnän merkityksen työntekijäsitoutuneisuuteen. Welchin (2011, 329-329) mukaan sisäistä viestintää hoitavien viestinnän ammattilaisten tulee tuntea sitoutuneiden työntekijöiden merkitys organisaatiolle sekä osata rakentaa strategioita, jotka tukevat työntekijän sitoutumista, sillä sisäinen viestintä vaikuttaa työpaikka-asenteisiin ja stimulanttina työntekijöiden motivaatioon. Sisäisen viestinnän voidaan myös nähdä toteutuvat johtamisen kautta kuten tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että negatiivisia arviointoja kirjoittaneista, negatiivisesti sitoutuneista työntekijöistä vain 13,33 prosenttia toi arvioissaan esiin tyytymättömyyden organisaation sisäiseen viestintään. Muista kommentteista ei ollut havaittavissa tyytymättömyyttä viestinnällisiin asioihin. Tulos antaa aihetta pohtia, onko organisaation viestinnän taso ollut niin hyvä, kuin tulos antaa ymmärtää, vai onko esimerkiksi työntekijöiden ollut spontaanisti vaikea sanoittaa suhtautumistaan viestintään, joka ulottuu laajalajaisesti organisaation kaikkiin toimintoihin ja suhteisiin eikä ole aina välttämättä niin selkeä erillinen kokonaisuus. Ei siis voida tietää, mitä vastaajat ovat tarkkaan ajatelleet mainitessaan viestinnän. Esimerkiksi Joensuu (2006, 73) näkee, että mitattaessa työntekijöiden tyytyväisyyttä on mahdollista, että viestintäkäsityksiin vastanneet ihmiset eivät välttämättä nimeä tyytymättömyyttä viestintään, vaan tämä näkyy yleisenä tyytymättömyytenä tai tyytymättömyytenä johtamiseen. Men (2014a) pitää tutkimuksessaan transformationaalista joh-

tamista uutena sisäisen viestinnän ominaispiirteenä. Tämän tutkimuksen kannalta tyytymättömyys viestintään voidaan myös nähdä tyytymättömyytenä johtamiseen.

8.2 Yhteenveto

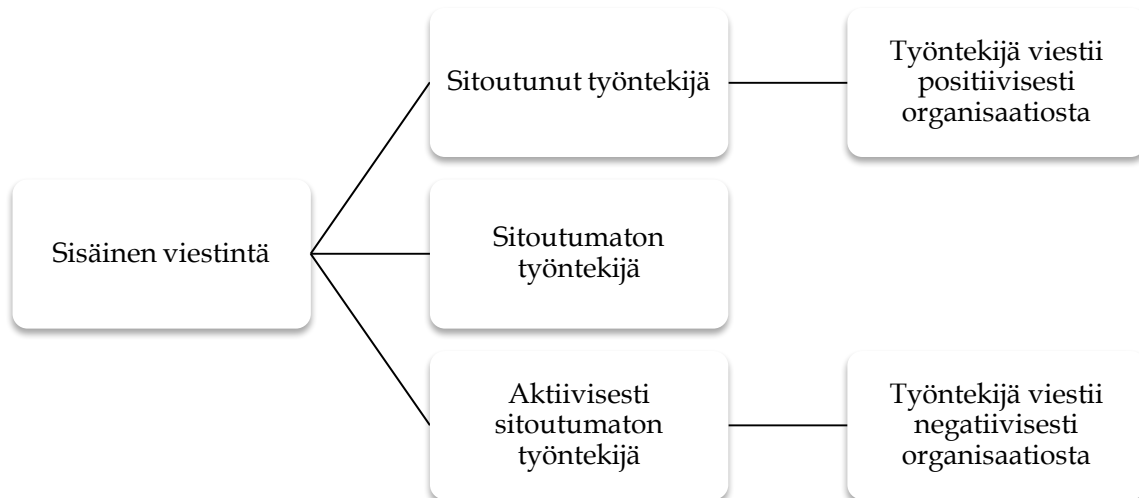
Tämän viestinnän johtamisen pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää viestinnän näkökulmasta, mitä on negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus ja mihin asioihin negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömmimpiä antamiensa julkisten arviointien perusteella. Rastogin ym. (2018, 63) mukaan työntekijöiden sitoutumattomuutta voi tarkastella eri näkökulmien kautta. Yksi tarkastelukulma on tarkastella asiaa tyytymättömyyden kautta, joka nähdään tässä tutkimuksessa perimmäisenä syynä sitoutumattomuudelle.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että viestinnän näkökulmasta negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus tarkoittaa työntekijän vapaaehtoisesti ja julkisesti verkkoympäristössä jakamia tyytymättömyyden kokemuksia omasta organisaatiostaan. Tutkimuksessa havaittiin, että negatiivinen työntekijäsitoutuneisuus on usean tekijän summa, joka johtuu huonoista kokemuksista sekä työntekijän tyytymättömyydestä. Tutkimus osoitti, että negatiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat tyytymättömiä useaan osa-alueeseen työssään, heidän kokemuksensa organisaatiosta on huono eivätkä työntekijät ole halukkaita suosittelemaan organisaatiotaan muille. Negatiivista työntekijäsitoutuneutta voisi myös kenties ajatella työntekijälähtöisyyden vastakohtana. Kuitenkin negatiivinen työntekijälähtöisyys olisi ollut ristiriitainen termi, sillä sana *lähtöisyys* nähdään itsessään positiivisena toimintana (Walz & Celuch 2010, 96).

Smith ym. (2013, 6) toteavat, että ihmisestä tulee organisaation *hateholder* silloin, kun tämä jakaa oman kokemuksensa julkisesti verkkoympäristössä. Smithin teorian ja tämän tutkimuksen valossa voidaan siis ajatella, että negatiivisesti sitoutunut työntekijä on ikään kuin organisaation sisäinen *hateholder*. Tämän tutkimuksen perusteella negatiivisesti sitoutuneet työntekijät jakavat negatiivisia arviointeja palkasta, johtamisesta sekä yrityksen käytännöistä ja hallinnosta.

Lisäksi aineistosta nousi hypoteesien ulkopuolinen havainto, jossa huomattiin, että emoyhtiömaan ulkopuolella työskentelevät työntekijät arvioivat työnantajaansa negatiivisemmin kuin he, jotka työskentelevät emoyhtiömaassa. Toinen hypoteesien ulkopuolinen havainto aineistosta oli, että entiset työntekijät arvioivat työnantajaansa negatiivisemmin kuin nykyiset työntekijät.

Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että organisaatio voi vaikuttaa työntekijän sitoutumisen tasoon esimerkiksi sisäisen viestinnän avulla. Työn empiirinen osuus taas osoitti (KUVIO 2), että työntekijän sitoutumisen taso puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä viestii työstään julkisesti ulospäin. Tällä voidaan siis nähdä olevan merkitystä organisaation omaan viestintään.



KUVIO 2 Työntekijäsitoutuneisuuden heijastus viestintään

8.3 Käytännön ehdotukset

Perinteisesti pro gradu -tutkielmissa ei välttämättä anneta tutkimuksen perusteella käytännön ehdotuksia. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytännön ehdotusten esiin nostaminen katsottiin tarpeelliseksi, koska kyseessä on nimenomaan viestinnän johtamisen oppiaineeseen tehty työ. Käytännön ehdotusten avulla haluttiin korostaa viestinnän merkitystä ja antaa viestinnän ammattilaisille työkaluja negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden ilmiön kohtaamiseen. Tässä osiossa siis nostetaan esiin tutkimuksen pohjalta käytännön ehdotuksia ja kerrotaan, kuinka viestinnän avulla voitaisiin vastata negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden aiheuttamiin haasteisiin.

Tämä tutkimus näkee tyytymättömyyden johtamiseen merkittäväksi tekijäksi negatiivisen työntekijäsitoutuneisuuden lähteenä. Tutkimus myös havaitsi, että tyytymättömät työntekijät eivät myöskään suosittelle organisaatiota vaan päinvastoin. Tärkeä osa johtamista ja työntekijöiden sitouttamista on organisaation *sisäinen viestintä*. Tutkimusten mukaan työntekijöitä kannustava ja tukeva viestintä voi saada esiin työntekijöissä heidän parhaan potentiaalinsa (Jouensuu 2006). Tähän päästään esimerkiksi *transformationaalisella johtamisella*, jolla nähdään olevan erityisiä yhteyksiä sitoutumiseen kuuluvien osa-alueiden kuten motivaation, työtyytyväisyyden, tuottavan toiminnan ja organisaatiokansalaisuuden välillä (Xu & Cooper Thomas 2011, 402). Näin ollen tämä tutkimus kannustaa pehmeään, motivoivaan ja kannustavaan johtamiseen jo vanhanaikaisen ylhäältä alas -johtamisen sijaan. Sekä viestinnän että johtamisen tulisi olla työntekijälähtöistä eikä ylhäältä annettua. Organisaation on myös hyvä kiinnittää huomiota sen hygieniatekijöihin, sillä puutteet niissä voivat aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä.

Organisaation tulee tietää, mitä siitä puhutaan verkkoympäristössä. Tähän hyvänä keinona on *verkkoympäristön monitorointi*. Organisaatiota koskevat julkiset negatiiviset kommentit ja arvioinnit saattavat aiheuttaa haittaa maineelle ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Organisaation avainhenkilöiden, niin johdon, henkilöstöosaston kuin viestinnän, tulee olla tietoinen ympärillä käytävästä keskustelusta, joka koskee organisaatiota itseään. Avainhenkilöiden tulee sisäistää, että verkkoympäristössä keskustelua voivat käydä asiakkaat ja muut sidosryhmät, mutta myös yrityksen oma henkilöstö. Työntekijöiden julkisilla foorumeilla käymä keskustelu voi paljastaa yritykselle niitä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ja epäkohtia, joita ei saada välttämättä muuta kautta organisaation johdon, henkilöstöosaston ja viestinnän tietoon. Tämän tutkimuksen perusteella siis voidaan ehdottaa, että yrityksen on hyvä panostaa monitorointiin, sisäiseen viestintään, pehmeätyyliseen johtamiseen sekä työntekijöidensä kokemuksen, tyytymättömyyden ja sitoutuneisuuden tason tuntemiseen. Tunnistamalla uhat voidaan ne kääntää mahdollisuuksiksi.

9 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja käydään läpi mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Tutkimus koetaan kaikkiaan tarpeelliseksi, sillä aiempi viestinnän tutkimus ei ole määritellyt työntekijöitä, jotka kirjoittavat negatiivisia arviointeja julkisesti verkkoympäristöön. Tässä tutkimuksessa tätä kutsuttiin *negatiiviseksi työntekijäsitoutuneisuudeksi*.

Pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina eli mittaustuloksellisesti toistettavana (Hirsjärvi ym. 2009, 231), sillä tilastollinen testaus on suoritettu SPSS-ohjelmistolla ja pääsääntöisesti hypoteesit on testattu kahdella eri analyysin metodilla. Tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231), nähdään myös olevan kunnossa, sillä teorian mukaan tyytyväisyyden voidaan nähdä olevan sitoutumisen taustatekijä (Rastogi ym. 2018, 63).

Tutkimuksessa oli myös omat rajoitteensa. Tämän tutkimuksen suunnitteli, toteutti ja analysoi kaksi tutkijaa. Tutkijan taustat voivat vaikuttaa tutkijan tulkintaan ja aina on hyvä pitää mielessä, että tutkimuksen tekstisisältö on tutkijan omaa tulkintaa käytettävissä olevasta aineistosta ja kirjallisista lähteistä. Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen niin menetelmien käytössä kuin kielellisissä valinnoissa. Inhimillisistä syistä tutkimuksen tekemisessä ei koskaan päästä täyteen puolueettomuuteen, vaan tässäkin tutkimuksessa tutkijoiden tieteenulkoiset, kuten poliittiset tai eettiset tekijät saattoivat vaikuttaa objektiivisuuteen. Työssä kuitenkin pyrittiin puolueettomuuteen tutkimuksen ongelmanasettelussa, lähdekirjallisuuden tarkastelussa ja kirjallisessa ilmaisussa. Keskeisin ajatus objektiivisuudesta on se, että tutkimus voisi olla toistettavissa eri tutkijan tai tutkijoiden tekemänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 309-310.)

Teoria näkee työntekijöiden sitoutuneisuuden organisaatioon ja työhön kahtena eri asiana ja tässä tutkimuksessa tutkittiin erityisesti työhön sitoutumista. Verkkoaineistoa tutkittaessa fyysisen kontaktin puuttuessa ei voida välttämättä tulkita vastaajan tarkoituseriä. Näin ollen ei voida varmaksi havaita kuinka vastaajat näkevät eron työhön ja organisaatioon sitoutumiseen välillä. Työn tutkijat näkivät eron teorian mukaisesti niin, että organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa lähinnä työntekijän pysyvyyttä organisaatiossa ja muita teki-

jöitä voidaan selittää työhön sitoutumisen kautta. Lisäksi tämä tutkimus näki sisäisen viestinnän organisaation vuorovaikutuksena sekä tiedonkulkuna ja tutkimuksen aineistosta on kuitenkin haasteellista täysin varmaksi sanoa mitä arviointien kirjoittajat ovat ajatelleet ilmaistessaan tyytymättömyytensä viestintään.

Tässä tutkimuksessa tutkijoita oli kaksi ja näin ollen molemmilla oli omat tieteenulkoiset käsityksensä ja ajatusmallinsa. Kuitenkin kahden tutkijan erilliset näkemykset saattavat jopa edistää tutkimuksen objektiivisuutta. Toisaalta aineiston koodaus- sekä analyysivaiheessa aineistoa käsitteli kaksi tutkijaa niin, että aineisto oli jaettu puoliksi. Tutkimuksessa tuli ottaa huomioon se, saattoiko aineiston puolittaminen vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Pohdittavaksi jäi, olisiko molempien tutkijoiden pitänyt aineistonkeruun vaiheessa koodata molemmat maat, jotta olisi voitu varmistaa tutkimuksen luotettavuus ja yhteinen linja.

Vaikka tilastollisessa tutkimuksessa pyritään pääsääntöisesti selittämään koko perusjoukkoa koskevaa ilmiötä tilastollisen yleistämisen avulla, tässä tutkimuksessa aineiston harkinnanvarainen otos oli resurssien vuoksi niukahko vaikkakin määrällisen tutkimuksen vaatimukset täyttävä, joten tutkimustulokset koskevat vain tätä tutkimusta eikä tutkimuksen tuloksia näin ollen välttämättä voida yleistää. Tämän tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin antaa suuntaa ja tutkimus voi toimia pilottitutkimuksena tulevaisuudessa tehtäville tutkimuksille. Lisäksi voidaan pohtia, oliko viiden vuoden aikaikkuna liian pitkä ja näin ollen ensimmäiset kerätyt arvioinnit jo vanhentuneita. Haasteen arviointien aikaikkunalle asetti se, että Suomen osalta arviointeja oli niukasti ja sen vuoksi tutkimuksen koko aineisto piti kerätä pidemmältä ajalta.

Tämä tutkimus pyrki noudattamaan tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä, joka ottaa huomioon muun muassa eettisyyden, muun tiedeyhteisön ja tutkimuksellisen vastuun (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen ja etenkin tiedonhankinnan vaiheessa tulee olla tarkkana, jotta eettisyys säilyy ja vastaaja on tietoinen tutkimuksesta sekä antaa suostumuksensa siihen (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Tässä tutkimuksessa omat haasteensa vastaajien informomiselle asetti se, että ei ollut mahdollisuutta ilmoittaa tutkimuksen havainnoinnista tutkittavien arviointien kirjoittajille kommenttien anonyymiuden vuoksi. Tutkimuksesta ilmoittaminen olisi haasteellista ja jopa mahdotonta. Tutkimus kuitenkin pyrki suojelemaan aineiston vastaajia, sillä kaikki tutkimuksen aineistona käytetyt arvioinnit olivat anonyymejä. Glassdoor perustuu anonyymeihin avoimiin, vapaaehtoiisiin, kommentteihin ja näin ollen ei voida tunnistaa kommentin alkuperäistä kirjoittajaa. Lisäksi kommentit ovat kaikkien julkisesti saatavilla. Tämän tutkimuksen aineistoa pohdittaessa on huomioitava, että kyseessä olivat Glassdoor-verkkosivulla jo olemassa olevat kommentit, jotka ovat työntekijöiden vapaaehtoisesti kirjoittamia. Tämä tarkoitti sitä, että aineistosta rajautuivat ulkopuolelle kaikki ne työntekijät, jotka eivät ole kirjoittaneet arviotaan sivustolle tai jotka eivät käytä internetiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia yritystä vaan negatiivisen sitoutumisen ilmiötä näiden kommenttien pohjalta.

Tutkimuksen onnistumista puidessa voidaan myös pohtia aineiston aiotutta, olivatko arvioinnit tosia. Oliko mukana "trolleja" eli *fakeholdereita*, joista myös Glassdoor itsessään on saanut kritiikkiä (Kauppalehti 2018). Pohdittavaksi jää, onko jotkut kommentit poistettu organisaation toimesta tai onko mahdollisuutta siihen, että organisaatio on lämpimästi kehottanut työntekijää poistamaan kirjoittamansa kommentin. Lisäksi työssäkkin läpikäytyt lait ja eettiset seikat voivat vaikuttaa aineistoon. Pohdittavaksi jää, voivatko lait tai lakien rikkomisen pelko rajoittaa työntekijää kirjoittamasta työnantajastaan. Suomi on asukasluvultaan pieni maa ja usein etenkin samalla alalla verkostot ovat läheisiä, joten voidaan aiheellisesti kysyä, onko tällä ollut vaikutusta aineistoon.

Viestinnän johtamisen pro gradu -tutkielmaa tehdessä aineistosta olisi ollut mielekäästä tutkia vielä vahvemmin suoraan viestintään liittyviä kysymyksiä. Kuitenkaan tässä työssä käytetystä aineistosta tämä ei noussut suoraan esiin. Lisäksi viestinnän merkitys on välillistä, ja mikäli kyseessä olisi ollut esimerkiksi kvalitatiivinen haastattelututkimus, olisivat tutkijat voineet ohjata vastaajaa kysymyksillään enemmän viestinnälliseen suuntaan. Ihmiset, joiden asiantuntijuus on muilla aloilla kuin viestinnässä, eivät välttämättä osaa määritellä viestinnällisiä asioita työelämässään ja näin ollen asia ei välttämättä nouse esiin myöskään kommentteista. Kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimus onnistui pienine puutteineen.

Tätä tutkimusta voidaan pitää pilottitutkimuksena ja olisikin mielenkiintoista toistaa tutkimus suuremmalla koko perusjoukkoa kuvaavalla aineistolla. Lisäksi voisi suorittaa sisäisen kyselyn organisaatiossa tai tutkia ilmiötä laadullisena tutkimuksena työntekijöiden haastattelujen kautta. Haastatteluissa tai kyselytutkimuksessa voitaisiin saada vielä vahvemmin viestinnän tutkimuksen näkökulmaa esille. Lisäksi tutkimus herätti mielenkiinnon siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka motivoivat työntekijää jakamaan julkisen arvionsa verkkoympäristössä, sekä esimerkiksi laadullisena sisällönanalyysina tutkia, onko erityisesti jotain teemoja, joista jaetaan negatiivista arvioita.

Tutkimuksessa havaittiin hypoteesien ulkopuolisesti, että emoyhtiömaan ulkopuolella toimivat työntekijät arvioivat organisaatiota negatiivisemmin kuin emoyhtiömaassa työskentelevät, sekä se, että entiset työntekijät arvioivat työnantajaansa negatiivisemmin. Kummassakin teemassa olisi aiheetta jatkotutkimuksiin.

LÄHTEET

- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1).
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Allan, B. A. (2017). Task significance and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 174-182.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Arndt, J. 1967. Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4 (x), 291 – 295.
- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2006). 360-degree feedback to leaders: Does it relate to changes in employee attitudes?. *Group & organization management*, 31(5), 578-600.
- Aula, P., & Mantere, S. (2011). Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. *Teoksessa S. Mantere, Suominen, K. & Vaara, E.(toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro*, 43-51.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (Eds.). (2004). *Handbook of work stress*. Sage publications.
- Baumeister R. F., Bratslavsky E., Finkenauer C. & Vohs K. D. (2001) Bad is stronger than good. *Review of General Psychology* 5(4):323-70.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2011). *Leveraging corporate responsibility: The stakeholder route to maximizing business and social value*. Cambridge University Press.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: Key to organizational success. *SCMS journal of Indian management*, 11(4), 61.
- Baumruk, R. (2004). The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*, 47(11), pp. 48-52.
- Bone, P.F. 1992. Determinants of word-of-mouth communications during product consumption. *Advances in Consumer Research*, 19 (1), 579-583.
- Boo, S., & Kim, J. (2013). Comparison of negative eWOM intention: an exploratory study. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(1), 24-48.
- Bunting, M. (2004). *Willing slaves, how the overwork culture is ruling our lives*. London: Harper Collins.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.

- Chen, Z. & Lurie, N.H, (2013). Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 50(4) 463-475.
- Cheung, C. M. and Lee, M. K. (2008a), "Online Consumer Reviews: Does Negative Electronic Word-of-Mouth Hurt More?", Paper presented at Proceedings of the 14th Americas Conference on Information Systems, Toronto, Canada.
- Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O., & Rabjohn, N. (2008b). The impact of electronic word-of-mouth. *Internet Research*, 18(3), 229-247.
- Cheung, C. & Thadani, D. 2012. The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54 (1), 61 – 470
- Clifton, R. (2003.) *The future of brands in Brands and Branding*. Profile Books Ltd.
- Collins (2018), *Collins English Dictionary*, Harper Collins Publishing, Glasgow.
- Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. New York: Simon & Schuster
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. <http://doi.org/10.1037/a0019364>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-20
- Dawsey, J. C., & Taylor, E. C. (2011). ACTIVE ENGAGEMENT TO ACTIVE DISENGAGEMENT: A PROPOSED MODEL. *Business Studies Journal*, 3(1).
- DeKay, S. H. (2013, June). Peering Through Glassdoor. Com What Social Media Can Tell Us About Employee Satisfaction and. In *CONFERENCE ON CORPORATE COMMUNICATION 2013* (Vol. 45).
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
- Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health. *Education, Labor and Pensions*, May, 26.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Gallup (2013) *State of the Global Workplace -tutkimus*
- Gallup (2017) *State of the Global Workplace -tutkimus*
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Graham, G. H. (1982). *Understanding human relations: the individual, organization, and management*. Science Research Associates.
- Han, K., Trinkoff, A. M., & Gurses, A. P. (2015). Work-related factors, job satisfaction and intent to leave the current job among United States nurses. *Journal of clinical nursing*, 24(21-22), 3224-3232.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 26
- Hedman, L., & Sharafi, P. (2004). Early use of internet-based educational resources: Effects on students' engagement modes and flow experience. *Behaviour & Information Technology, 23*(2), 137-146. Hogg, Banister & Stephenson, 2008
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication, 5*(4), 201-220.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology, 137*(6), 677-689.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing, 18*(1), pp. 38-52.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: The world publishing company.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review, 81*(1), 87-96.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed.). New York: Wiley.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research, 9*(2), 132-140.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2002). *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics, 171*, 60-70.
- Jalilvand, M. R., Esfahani, S. S., & Samiei, N. (2011). Electronic word-of-mouth: Challenges and opportunities. *Procedia Computer Science, 3*, 42-46.
- Joensuu, S. (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä: Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007). *Määrällisiä tarinoita: Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E., Åberg, L., & Aula, P. (2015). Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. *Communication ethics in a connected world*. Brussels: Peter Lang.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. (2006). Searching paradigms for communication of work organizations. *Oslo, Norway: EURAM (European Academy of Management)*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- Kananen, J. (2014). *Netnografia: Verkkoyhteisöjen tutkiminen opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. *Journal of Public Affairs*, 13(2), 146–159.
- Kim, B., Park, E., & Cameron, G. T. (2017). Transparent Communication Efforts inspire Confident, even Greater, Employee Performance. *Asian Journal of Public Relations Vol. 1, No. 1, Nov. 2017, 1(1)*, 9-31.
- Kim, J. N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268.
- Kizza, J. M., *Ethical and Social Issues in the Information Age*, London et al., Springer, 2013
- Kompier, M. (2005). Dealing with workplace stress. In C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress medicine and health*. London: CRC Press.
- Krueger, J., & Killham, E. (2006, March). Why Dilbert Is right. Uncomfortable work environments make for disgruntled employees – just like the cartoon says. Gallup 141 Management Journal. Viitattu 20.4.2018, from <http://gmj.gallup.com/content/21802/Why-Dilbert-Right.aspx>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52-67.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Laine, T., (2018). Mestarit lavalla - kuumimmat hitit rekrytoinnista ja työnantajakuvasta. Tapahtuma Helsingin Tavastialla.
- Lee, M., & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM). *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.
- Lemon, L. L., & Palenchar, M. J. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*.
- Lievonen, M. & Luoma-aho, V. (2015). Ethical Hateholders and Negative Engagement. A Challenge for Organisational Communication. In A. Catellani, A. Zeffass & R. Tench (Eds.), *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication* (pp. 285-303)
- Luoma-aho, V. (2008) Hate, Love & stakeholder relations, Published in: Aula, P. (Ed.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, Infor: Porvoo, pp. 79-95.
- Luoma-aho, V. (2015). Understanding stakeholder engagement: Faith-holders, hateholders & fakeholders. *RJ-IPR: Research Journal of the Institute for Public Relations*, 2(1).

- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018). Työolobarometri 2017-Ennakkotiedot.
- Manning, H., Bodine, K. and Bernoff, J. (2012), *Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, New Harvest, New York, NY.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. Ives on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), pp. 38-52.
- Mannelly, P. K. (2009). *Managing highly engaged or actively disengaged employees: A phenomenological study of first-level supervisors*. University of Phoenix.
- Men, L. R. (2014a). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: International Methelp.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Moisalo, V. (2011). *Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista*. [Helsinki]: Infor.
- Morrison, R. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations With Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114-128.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213-226.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services marketing*, 24(3), 196-208.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N., & Krishnan, S. (2018). Causes, Contingencies, and Consequences of Disengagement at Work: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 17(1), 62-94.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce how can you create it? *Workspan*, 49(1), pp. 36-39.
- Rozin, P., & Royzman, E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and social psychology review*, 5(4), 296-320.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), pp. 26-29.

- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903.
- Smith, S. D., Juric, B. and Niu, J. (2013). Negative Consumer Brand Engagement: An Exploratory Study of "I Hate Facebook" Blogs. ANZMAC conference proceedings. Auckland, New Zealand. *Saatavilla sähköisesti*: <http://pandora.nla.gov.au/pan/25410/20140311-1105/anzmac.info/conference/2013/papers/anzmac2013-416.pdf>
- Skinner, E. A., & Belmont, M. J. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behaviour and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85(4), 571-581.
- Solheid, M. (2016). Do Parental Leave Policies Affect Employee Engagement at Firms in the US?
- Stokes, G. C., Henley, N. S., & Herget, C. (2006). Creating a culture of wellness in workplaces. *NC Med J*, 67(6), 445-8.
- Trahant, B. (2009). Driving better performance through continuous employee engagement. *Public Manager*, 38(1), 54.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2011). Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. *Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C*, 20.
- Swindall, C. (2010). The epidemic of employee disengagement. *Rural Telecommunications*, 29(5), pp. 30-32,34.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, fP. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 231-248.
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Wollard, K. K. (2011). Quiet Desperation. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), pp. 526-537.

- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. [Helsinki]: Inforviestintä.
- Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. (2017). *Työsopimuslaki*.

VERKKOJULKAISUT

- Future Workplace & CareerArc study 2017 via workplacetrends.com [verkkojulkaisu]. [viitattu: 28.2.2018] Saantitapa: <https://workplacetrends.com/candidate-experience-study/>
- Kauppalehti 2017 Saantitapa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyonhakijoiden-kohteluun-kiinnitettava-suomessa-enemman-huomiota---yrityksilla-ei-ole-varaa-kohdella-hakijoita-huonosti/RFQzQDCc>
- Kauppalehti 2018 Saantitapa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyontekijat-arvioivat-fiskarsin--nordean--reaktorin-ja-smartlyion-johtajat-ovat-suomen-luotettavimpia/DycLgNfn>
- Procom 2017, Johtavien viestijöiden tutkimus [viitattu 7.5.2018] Saantitapa: http://procom.fi/wp-content/uploads/2017/04/FINAL.2017_Johtavien_viestij%C3%B6iden_tutkimus_ProCom_raportti.pdf
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Aikasarjatiedot 2007-2016 2016, 3 Työajat vuonna 2016 . Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 24.1.2018]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_003_fi.html
- Tieteen termipankki 17.04.2018: Folkloristiikka:kokemus. (Tarkka osoite: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Folkloristiikka:kokemus.>)

LIITTEET

Liite 1: Koodikehikon rakenne

Muut- tuja	Teoria	Mittari	Avainsanat	Koodaus
T1		Tähtiluokitus		1, 2, 3
T2		Nykyinen vai entinen työntekijä?		0= entinen 1= nykyinen
T3		Uran pituus		0=kokoaikainen 1 = 0-2 vuotta 2 = 3-4 vuotta 3 = 5-7 vuotta 4 = 8-10 vuotta 5 = 10+ vuotta
T4		Maa		0=Suomi 1=Yhdysvallat
M1	Baruk 2017, 746	Työntekijä ei suosittele organisaatiota	Suosittelu	0=ei, kyllä suosittelee 1=kyllä, ei suosittele
M2	Kim & Rhee 2011, 258	Työntekijä jakaa organisaatiosta negatiivisia arvioita	Negatiivisesti sitoutunut työntekijä	0=ei, 1=kyllä
M3	Plaskoff 2017, 138-140	Työntekijän kokemus organisaatiosta on huono (organisaatio ei ajattele työntekijää kokonaisvaltaisesti, ei tarjoa konkreettisia työkaluja tueksi ja vahvista osallistumista, ei tee kokeiluja kokemuksen parantamiseksi)	Työntekijäkokemus	0=ei, 1=kyllä
M4	Wollard 2011, 1	Sitoutumattomuus näkyy kognitiivisena toimintana: hämmennys, ei tiedä mitä odotetaan, psykologinen irrottautuminen/ henkisesti irrottautunut, passiivinen kestävyys, kynnisyys organisaatiomuutosta kohtaan, aikomus lopettaa, vähäinen sitoutu-	Sitoutumattomat työntekijät	0=ei, 1=kyllä

		minen, luottamuksen menetytys		
M5		Sitoutumattomuus näkyy emotionaalisenä reaktiona: tuntee olonsa uhatuksi, passiivinen aggressio (epäkohteliaisuus, tiedon panttaaminen, poissaolot), burnout, stressi, pettymys, irtisanoutuminen, epäoikeudenmukaisuus, alemmuuden tunne, toivottomuus	Sitoutumattomat työntekijät	0=ei, 1=kyllä
M6		Sitoutumattomuus näkyy fyysisessä käyttäytymisessä: kommunikaation puute, uupumus, poikkeavuudet tuotantotehokkuudessa, poissaolot, työtahokkuuden tietoinen vähentäminen epäkohteliaisuus, varkaus, etääntyminen, suorituskyvyn puute, vaihtuvuus	Sitoutumattomat työntekijät	0=ei, 1=kyllä
M7	Kumar & Pansari 2014, 63	Johto ei tue työntekijän sitoutumista. (Johto ei kannusta, ei anna palautetta, ei ole joustava, ei tue yksilöitä, ei vahvista työntekijän ja organisaation sidettä, ei varmista työntekijöiden lojaliteettia, ei kouluta ja ei panosta työntekijän henkilökohtaiseen kehitykseen.)	Johtaminen	0=ei, 1=kyllä
M8	Herzberg 1959	Työntekijä on tyytymätön palkkaansa (salary)	Palkka (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M9		Työntekijä on tyytymätön ihmissuhteisiin työpaikalla (interpersonal relationships)	Ihmissuhteet (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M10		Työntekijä on tyytymätön esimiestyöhön (supervision)	Johtaminen (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M11		Työntekijä on tyytymätön yrityksen käytännöt ja hallintoon (company policy and administration)	käytänteet (hygienia)	0=ei, 1=kyllä

M12		Työntekijä on tyytymätön työolosuhteisiin (working conditions)	Fyysiset olosuhteet (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M13		Työntekijä on tyytymätön henkilökohtaiseen elämäänsä (factors in personal life)	Henk.koht. elämä (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M14		Työntekijä on tyytymätön asemaansa (status)	Asema /hygienia	0=ei, 1=kyllä
M15		Työntekijä on tyytymätön työn turvallisuuteen (Job security)	Fyysiset olosuhteet (hygienia)	0=ei, 1=kyllä
M16		Työntekijällä on taipumus työtyytymättömyyteen	Työtyytymättömyys	0=ei, 1=kyllä
M17		Työntekijä on tyytymätön työstä saatuun tunnustukseen (recognition)	Tunnustus (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M18		Työntekijä on tyytymätön saavutuksiin (achievement)	Saavutukset (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M19		Työntekijä on tyytymätön kasvun ja kehityksen mahdollisuuksiin (possibility of Growth)	Kasvun mahdollisuudet, eteneminen, horisontaalinen (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M20		Työntekijä on tyytymätön urakehitykseen (advancement)	Tehtävän muuttuminen, vertikaalinen (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M21		Työntekijä on tyytymätön saamaansa vastuuseen (responsibility)	Vastuu (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M22		Työntekijä on tyytymätön työhön itsessään (work it-self)	Työ itsessään (motivaatio)	0=ei, 1=kyllä
M23	Karanges ym. 2015, 130	Työntekijä on tyytymätön organisaation (sisäiseen) viestintään	Viestintä	0=ei, 1=kyllä