

LOJAALIUTTA, SITOUTUMISTA JA ALAISTAITOJA

Organisaatiokollisuuskäsitteen monivivahteisuus

Johtaminen
Kandidaatintutkielma
Mila Tantu 434045
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Syksy 2016

Tekijä Mila Tantt

Työn nimi

Lojaaliutta, sitoutumista ja alaistaitoja – organisaatiokollisuuskäsitteen monivivahteisuus

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2016**Sivumäärä** 26**Kieli** suomi

Tiivistelmä

Tutkielmassa tarkastelen organisaatiokollisuuden käsitettä ja sen merkitystä. Organisaatiokollisuuskäsitteen lisäksi tutkin lojaaliuden, sitoutumisen ja alaistaitojen käsitteitä organisatorisesta kontekstista. Tutkielma on luonteeltaan käsitteellinen työ ja se perustuu aihepiirin tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkielmassani vastaan kysymykseen: mitä organisaatiokollisuudella tarkoitetaan? Lähden tarkastelemaan kysymystä organisaatiokollisuuteen liitettävien käsitteiden kautta: lojaalius, sitoutuminen ja organisaatiokansalaisuus eli alaistaidot. Pysin osoittamaan, millä tavalla nämä käsitteet ilmentävät organisaatiokollisuutta. Tutkielmassani näkyy se, kuinka osin samankaltaisia ja toisaalta eriäviä määritelmiä sekä lojaaliudesta, sitoutumisesta että alaistaidoista löytyy eri tutkijoiden tutkimuksissa, joten tuon esille myös käsitteiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

Tutkielman keskiössä on organisaatiokollisuuden käsite, joka kulkee kattokäsitteenä koko työn läpi. Teoreettisena viitekehysenä esittelen organisatorisesta lojaaliudesta, organisaatioon sitoutumisesta ja organisaatiokansalaisuudesta eli alaistaidoista tehdyt laajalti tunnetut ja käytetyt tyyppijaot.

Tutkielman keskeisenä tarkoituksena on osoittaa käsitteiden yhteys organisaatiokollisuuteen ja käsitteiden merkityserot. Etenkin suomenkielisessä ja englanninkielisessä tutkimuksessa käsitteiden perusmerkitykset ovat osin päällekkäisiä ja ne sisältävät myös paljon samoja elementtejä, jolloin niiden erottaminen toisistaan voi olla vaikeaa. Työni lopussa esitän mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita liittyen organisaatiokollisuuteen ja siihen liitettäviin käsitteisiin.

Avainsanat organisaatiokollisuus, lojaalius, sitoutuminen, alaistaidot

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
2. Organisaatiokollisuuden käsitteen tarkastelukulmia ja taustaa	4
2.1 Lojaalius: molemminpuolinen jatkuva suhde	5
2.2 Sitoutuminen: yksilön kiintymys	8
2.3 Organisaatiokansalaisuus eli alaistaidot: organisaation odotukset	9
3. Organisaatiokollisuuden ilmeneminen eri tyyppijakojen kautta	11
3.1 Organisaatiokollisuuden ilmeneminen lojaaliuden kautta	12
3.2 Organisaatiokollisuuden ilmeneminen sitoutumisen kautta	14
3.3 Organisaatiokollisuuden ilmeneminen alaistaitojen kautta	16
4. Käsitteiden ja näkökulmien erot ja yhtäläisyydet	20
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	23
Lähteet	25

1. Johdanto

Organisaatiuskollisuutta on tutkittu vuosikymmenten ajan, mutta tutkijat eivät ole yksimielisiä sen merkityksestä. Organisaatiuskollisuudella viitataan työntekijöiden uskollisuuteen ja sitoutumiseen organisaatioon ja sen arvoja kohtaan sekä heidän käyttäytymiseensä organisaatiossa (mm. Porter et al. 1974 ja Mowday et al. 1979). Tätä tutkielmaa varten tutkin suomenkielisiä yliopistoille tehtyjä tutkimuksia ja törmäsin usein organisaatiuskollisuuden käsitteeseen, jota ei kuitenkaan ole määritelty kovin tarkasti. Suomenkielisessä tutkimuksessa organisaatiuskollisuus voidaankin nähdä löyhänä kattokäsitteenä aihealueen tutkimukselle.

Englanninkielinen tutkimus ei käytä vastaavaa kattokäsitettä, vaan työntekijän sitoutumista organisaatioon ja käyttäytymistä organisaatiossa tutkitaan muun muassa *organizational loyalty*, *organizational commitment* ja *organizational citizenship* -käsitteiden avulla (mm. Porter et al. 1974). Kaikkien edellä mainittujen käsitteiden voi nähdä sulautuvan suomenkielisen organisaatiuskollisuus-yläkäsitteen alle, mutta jokainen niistä tarkastelee työntekijän ja organisaation välistä suhdetta hieman eri tavalla. Kun tässä työssä puhun ”organisaatiuskollisuudesta”, viittaen sillä suomenkielisen tutkimuksen tapaan laajasti aihealueen tutkimukseen enkä vain yhteen englanninkieliseen käsitteeseen kuten vaikkapa *organizational loyaltyyn*.

Tässä tutkielmassa vastaan kysymykseen siitä, mitä organisaatiuskollisuudella itse asiassa tarkoitetaan. Lähdän tarkastelemaan kysymystä edellä mainittujen *organizational loyalty* (lojaalius), *organizational commitment* (sitoutuminen) ja *organizational citizenship* (organisaatiokansalaisuus) -käsitteiden kautta. Kuvaavatko nämä käsitteet niin pitkälti samaa ilmiötä, että on perusteltua niputtaa ne kaikki ”organisaatiuskollisuus”-yläkäsitteen alle, vai viittaavatko ne niin vahvasti eri ilmiöihin, että ne sopii pitää erillään toisistaan? Jos suuria eroja on, miten ne ilmenevät?

Työntekijöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita tutkitaan paljon, ja siksi on tärkeää pohtia, mitä organisaatiuskollisuudella milloinkin tarkoitetaan. Tutkielmassani käy ilmi, että eri tutkijoiden tutkimuksista löytyy hyvin samankaltaisia ja monilta osin päällekkäisiä määritelmiä niin lojaaliudesta, sitoutumisesta kuin organisaatiokansalaisuudesta. Myös selviä eroja käsitteiden välillä on silti nähtävissä.

Vuosien saatossa organisaatiuskollisuuden merkitystä on pyritty myös osoittamaan mittaamalla sitä ja sen merkitystä organisaatiolle (mm. Sturges 2002 ja Su et al. 2013), mutta jätän sen tarkemman tarkastelun tämän tutkielman ulkopuolelle.

Tutkielma koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäinen on tämä johdanto. Toisessa luvussa avaan tarkemmin kolme organisaatiokansalaisuustutkimuksen keskeistä käsitettä eli lojaaliutta, sitoutumista ja organisaatiokansalaisuutta. Lisäksi perustelen, miksi olen valinnut tarkasteluuni juuri nämä kolme käsitettä.

Kolmannen luvun tarkoituksena on laajentaa näiden käsitteiden määritelmiä ja linkittää niiden erityispiirteitä organisaatiokansalaisuuden ilmenemiseen, esitellä eri tutkimusten määritelmiä lojaaliudelle ja sitoutumiselle organisaatioiden näkökulmasta ja avata organisaatiokansalaisuuden käsitettä, joka tunnetaan Suomessa yleisemmin alustaidot-käsitteenä.

Kolmannessa luvussa esittelen myös organisaatiokansalaisuustutkimuksen tunnettuja tyyppijakoja lojaaliuden, sitoutumisen ja alustaitojen ilmenemismuodoista. Esittelen muun muassa Hartin ja Thompsonin (2007) kolmijaon organisatorisesta lojaaliudesta. Meyer ja Allen (1991) ovat tehneet vastaavan kolmijaon organisaatioon sitoutumisesta (*three component model of employee organizational commitment*), jota pidetään yhtenä tunnetuimpana organisaatiokansalaisuuden tutkimuksena, ja Graham (1991) puolestaan on luonut kolmijakoisen mallin organisaatiokansalaisuuden ilmenemiseen.

Neljännessä luvussa pohdin organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa käytettyjen termien keskinäisiä yhteneväisyyksiä ja eroja merkityksessä, ilmenemisessä ja käyttötarkoituksessa. Osoitan, että kaikilla tutkimillani käsitteillä kuvataan samaa ilmiötä eli organisaatiokansalaisuutta, Lopuksi esittelen viidennessä luvussa tutkielmani perusteella heränneitä ajatuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.

2. Organisaatiokansalaisuuden käsitteen tarkastelukulmia

Organisaatiokansalaisuus on käsite, joka nousee pinnalle muiden muassa organisaatioita, työelämää ja työpaikkojen merkitystä käsittelevissä keskusteluissa, mutta itse sen merkitys niin käsitteellisessä mielessä kuin organisaation toimintaan vaikuttavana tekijänä on tarkasti määrittelemätön. Laajasti tulkittuna organisaatiokansalaisuus on muun muassa sitä, että työntekijä kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta työnantajaorganisaatiota kohtaan, käyttäytyy yhteisöä ja sen muita jäseniä kohtaan kunnioittavasti ja auttavasti, haluaa olla osa organisaatiota ja pysyy sitoutuneena organisaatioon myös sen vaikeina aikoina eikä harkitse organisaatiosta lähtemistä (mm. Clark 1971, Porter et al. 1974 ja Mowday et al. 1979).

Tutkimuksista ei löydy mitään tarkkaa ajankohtaa, jolloin käsite organisaatiokansalaisuus olisi vakiintunut osaksi organisaatiotutkimusta. Sen sijaan lojaalius, sitoutuminen ja kansalaisuus ilman

organisaatiokontekstia ovat kaikki vanhoja käsitteitä. Nämä käsitteet ovat tulleet ripotellen mukaan myös osaksi organisaatiotutkimusta, ja näistä käsitteistä lähellä nykyistä muotoa ja merkitystä on alettu käyttää 1970- ja 1980-luvuilta alkaen, kun Clark (1971) nosti lojaaliuden käsittelyn osaksi organisatorista kontekstia, Meyer (1979) alkoi puhua työntekijän sitoutumisesta organisaatioon (*employee organizational commitment*) ja Organ (1988) määritteli organisaatiokansalaisuuden keskeisiä ilmenemisperinteitä.

Alussa kuvailin organisaatiouuskollisuuteen liitettäviä piirteitä, joihin myös käsitteet lojaalius, sitoutuminen ja alaistaidot kuuluvat. Käsitteet ovat tulleet muutamia vuosikymmeniä sitten osaksi organisaatiotutkimusta, ja ne ovat ajankohtaisia yhä edelleen. Tarkastelen tutkielmassani juuri näitä kolmea käsitettä siitä syystä, että ne kuvaavat ja ilmentävät omilla erityispiirteillään organisaatiouuskollisuutta (vrt. mm. Hartin ja Thompsonin 2007, Meyerin ja Allenin 1991 sekä Grahamin 1991 määritelmät).

2.1 Lojaalius: molemminpuolinen jatkuva suhde

Käsitteistä lojaaliuden linkittäminen organisaatiouuskollisuuteen on luontevaa. Suora englanninkielinen käänös suomenkielisestä termistä organisaatiouuskollisuus on *organizational loyalty*. Lojaaliuden käyttö organisaatiouuskollisuutta kuvaillaessa on sen vuoksi ymmärrettävää. Cheung (2005) esittää Hirschmanin 1970-luvun *exit-voice-loyalty*-mallissa (lähde, korota ääntäsi, pysy lojaalina), että lojaalina ja uskollisena pysyminen johtuu yksilön uskosta tehdä merkittävää työtä organisaation eteen. Ikävissä tilanteissa kuten vähennyksiä vaativissa organisaatiomuutoksissa lojaalius tarkoittaa halua olla uskollinen organisaatiolle ja pysyä osana organisaatiota.

Vaikka lojaalius on historian saatossa saanut paljon huomiota filosofeilta, on se paljon muutakin kuin pelkkä filosofinen abstraktio (Hart ja Thompson 2007). Fletcher (1993) kuvaa, että pohjimmiltaan lojaaliudessa on kyse valinnasta, jatkaako yksilö suhdetta ja sen kehittämistä vai pyrkiikö hän etsimään jotain uutta ja parempaa suhdetta. Tässä osiossa käsitelen lojaaliutta tarkemmin nimenomaan organisaatioiden näkökulmasta. Lojaalius osana organisaatiotutkimusta voidaan nähdä monelta eri kantilta.

Fletcher itsekin laajentaa lojaaliuden ajattelun ihmisen ja organisaation väliseen suhteeseen. Lojaaliudessa organisaatiota kohtaan on hänen mukaansa kyse molemminpuolisuudesta eli esimerkiksi myös työntekijän oman äänen kuulumisesta organisaatiossa. Lojaalina pysymisen vaihtoehtona on lähteminen yhteisöstä. Lähteminen on Fletcherin mukaan todennäköinen vaihtoehto

vasta silloin, kun organisaatio toimii työntekijän ajatusmaailman vastaisesti eikä yksilö pysty hyväksymään tätä. Fletcherin määritelmän mukaan lojaaliuden voi tulkita olevan tietynlaista voimakasta uskollisuutta, jota pienet vastoinkäymiset eivät horjuta niin paljoa, että suhde menisi rikki.

Hyvin samasta lojaaliuden lähtöolettamuksesta lähtevät myös tutkijat Otto ja Mamatoglu (2015). Heidän mukaan teoreettisesta näkövinkkelistä organisatorinen lojaalius syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta. Tämä siis hieman poikkeaa Fletcherin tulkinnasta, jossa suhde rakentuu nimenomaan organisaation ja yksilön välille. Kannustavat, empaattiset ja avoimet esimiehet aiheuttavat työntekijässä positiivisia tunteita ja ajatuksia, jonka tuloksena työntekijät ovat uskollisia organisaatiolle (Otto ja Mamatoglu 2015). Kun työntekijä on lojaali organisaatiota kohtaan, ei hän haluaisi työskennellä muualla.

Kolodny (1990) ja Massetti (1996) näkevät taas lojaaliuden niin, että se näkyy työntekijän tasaisena työpanoksena ja mahdollinen ylennys tai eteneminen uralla näkyy työntekijän lojaaliutena organisaatiota kohtaan. Tämä poikkeaa hieman edellä mainituista määritelmistä. Molemmat tutkijat kuvaavat lojaaliutta erityisesti työntekijän puolelta tulevana panoksena työnantajaa kohtaan, josta saatava palkinto, esimerkiksi eteneminen uralla, tekee työntekijästä entistä lojaalimman.

Yhteistä kaikille edellä mainituille määritelmille lojaaliudesta on se, että kyseiset tutkijat näkevät organisatorisen lojaaliuden työntekijän kokemana uskollisuutena, josta kumpuaa esimerkiksi tämän päätös pysyä osana organisaatiota. Vaikka lähtökohtana on nimenomaan työntekijän uskollisuus työnantajaa tai organisaatiota kohtaan eikä päinvastoin, kaikissa määritelmässä tulee esille myös lojaaliuden vastavuoroisuus: kun työnantaja toimii kannustavasti ja palkkana on esimerkiksi ylennys, saa tämä aikaan työntekijässä sellaisia tunteita, jotka saavat hänet sitoutumaan organisaatioon – ja pysymään tälle lojaalina.

Graham (1991) taas sanoo, että lojaalius organisaatiota kohtaan on samaistumista ja uskollisuutta organisaation johtoa sekä organisaationa kohtaan. Tämä lojaalius kattaa yksilöt ja heidän pienet nurkkakuntansa, työryhmät, tiimit sekä osastot. Työntekijältä lojaalia käytöstä on esimerkiksi puolustaa organisaatiota mahdollisilta uhkilta, antaa oma panos koko organisaation hyväksi sekä toimia hyvässä yhteistyössä ja auttavaisesti muiden organisaation jäsenten kanssa edistääkseen koko organisaation hyvinvointia. Grahamin voi siis katsoa pitävän lojaaliutta pikemminkin työntekijän toimintaa kuin tämän tunnetiloja kuvaavana käsitteenä.

Jos hetkeksi jätän organisatorisen näkökulman lojaaliuden käsitteen määrittelemisestä pois, on muun muassa Schrag (2001) kuvannut, että lojaalius on suhteen liima, yhdistävä tekijä. Esimerkkinä

voidaan käyttää vaikkapa seuraavaa: monella ihmisellä voi olla samanlaisia luonteenpiirteitä, kuten lojaalius, mutta silti en tuntisi lojaaliutta juuri kaikkia näitä ihmisiä kohtaan. Lojaalius voi pohjautua johonkin syyhyn, joka oikeastaan on sattumanvaraista ja johtuu esimerkiksi maantieteellisistä seikoista ja historiasta.

Organisaatiokontekstiin liitettäessä Schragin määritelmä lojaaliuden erityispiirteistä voisi näyttää esimerkiksi tältä: Työntekijä on lojaali pienen paikkakuntansa työnantajaa kohtaan, vaikka varmasti parempiakin, saman alan työpaikkoja saattaisi olla jossain muualla. Lojaalius syvenee ajan saatossa, kun kehittyä jaettuja kokemuksia ja muistoja, jotka yhdistyvät johonkin tiettyyn paikkaan, tiettyihin ihmisiin tai tiettyihin tapahtumiin.

Schragin määritelmän lojaaliudesta organisatorisessa kontekstissa tulkitsemisen niin, että työntekijällä tulee olla jonkinlainen tunneside ja suhde työnantajaorganisaatiota kohtaan, jotta hän pystyy olemaan lojaali tätä kohtaan. Hän myös laajentaa lojaaliuden määritelmää lojaaliuden yhteen käsitteen tunnuspiirteeseen, joka hänen mukaansa on velvollisuus. Eli lojaalius tuo mukanaan aina myös velvollisuuksia.

Jonkin verran eroavaisuuksia on siinä, mihin tutkijat katsovat työntekijöiden uskollisuuden kohdistuvan. Zayas-Ortiz et al. (2015) ovat tulkinneet aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella niin, että lojaalius organisaatiota kohtaan voidaan nähdä työntekijän uskollisuutena nimenomaan työnantajaa kohtaan. Davis ja Newstrom (2001) taas ovat sitä mieltä, että työntekijän tuntema lojaaliuden taso on kytköksissä siihen, kuinka vahvasti hän kokee kuuluvansa osaksi organisaatiota. Lojaalius on Davisin ja Newstromin tulkinnan mukaan ennen kaikkea emotionaalinen yhteys, jonka työntekijä muodostaa omaan työhönsä. Tällä he viittaavat työntekijän itse tekemään työhön, eli kyse ei välttämättä ole tämän lojaaliudesta koko organisaatiota kohtaan.

Kaikkienensa voi sanoa, että *organizational loyalty* -käsitteen määritelmässä nousee esille lojaaliuden vastavuoroisuus. Organisatorinen lojaalius syntyy siis työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta ja sen laadusta. Jos suhde on tasapainoinen, molemminpuolinen ja toimiva, on luontevaa olettaa tällöin myös lojaaliuden olevan organisaatiota kohtaan suurempaa, kuin jos suhdetta ei olisi tai se olisi yksipuolinen. Lojaalius toimii yksilön ja organisaation välisen suhteen liimana, kiinnittävänä ja yhdistävänä tekijänä.

2.2 Sitoutuminen: yksilön kiintymys

Organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*, OC) tarkoittaa Meyerin ja Allenin (1991) määritelmän mukaan työntekijän psykologista kiintymystä organisaatioon. Se voidaan myös määritellä Mowdayn, Steersin ja Porterin (1979) mukaan vahvana uskona ja samaistumisena organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Se on halua käyttää panostaan organisaation ja sekä voimakasta halua pysyä osana organisaatiota. Organisaatioon sitoutumisen määrittely ei ole aivan yksiselitteistä, sillä sitoutuminen voi olla monenlaista ja -tasoista.

Osittain sitoutumisen määritelmät muistuttavat lojaaliuden vastaavia. Bermanin et al. (2002) mukaan työpaikkaan sitoutuminen vaatii vastavuoroista suhdetta. Taas Schrag (2001) näkee vahvan organisaatioon sitoutumisen sisältävän uskollisuuden peruselementtejä ja lähtökohtia, kuten hyvän toivominen muille yhteisön jäsenille, samaistuminen organisaatioon, vastavuoroisuus ja uhrautuminen organisaation puolesta. Ennen kaikkea Schragin (2001) mukaan organisaatioon sitoutuminen on jotain, mitä työntekijä voi tarjota organisaatiolle vapaaehtoisesti, mutta mitä organisaatio ei voi heiltä vaatia osana työhön liittyviä tehtäviä ja velvollisuuksia.

Zayas-Ortizin et al. (2015) mukaan organisaatioissa sitoutuminen on yksi parhaista organisaation suorituskyvyn mittareista sekä työntekijältä isoin panostus organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen tarkoittaa myös sitä, että vaikka työntekijä olisi tyytymätön osaan työtehtävistään, hän näkee sen olevan vain väliaikaista eikä se vähennä hänen tyytyväisyyttään itse organisaatioon. Voimakkaasti organisaatioon sitoutunut työntekijä sietää enemmän hetkittäistä työtyytymättömyyttä kuin vähemmän sitoutunut työntekijä, jolle lyhytaikainenkin tyytymättömyys voi olla syy lähteä organisaatiosta.

Barge ja Schlueter (1988) nostavat organisatorisen sitoutumisen tutkimiseen kaksi keskeistä näkökulmaa eli moraalisen ja mitattavan. Sitoutumisen linkittäminen organisaatiokollisuuteen osuu ennen kaikkea siihen lähtökohtaan, jonka mukaan organisaatioon sitoutuminen on jollakin tasolla yksilön moraalinen valinta. Moraalisesta näkökulmasta organisaatioon sitoutuminen on yksilöiden samaistumista organisaatioon, heidän osallistumisestaan organisaation toimintaan sekä uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Tarkemmin katseltuna yksilön sitoutuminen organisaatioon näkyy heidän samaistumisenaan organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutumisen pohjalla on kiintymystä. Kiintymyksen tasoa taas kuvaa se, kuinka uskollisena yksilö pysyy (Barge ja Schlueter 1988).

Jokivuori (2004) määrittelee sitoutumisen psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Hänen mukaansa psykologinen side voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Mukautumisesta osana sitoutumista on kyse silloin, kun henkilön käyttäytyminen

toisia tai organisaatiota kohtaan on suopeaa, mukautuvaa ja toivottua. Samaistuminen edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Samaistuessaan organisaatioon yksilö voi tuntea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Organisatorinen sitoutumisen Jokivuori arvioi näkyvän kolmella tavalla: työntekijä hyväksyy organisaation tavoitteet, haluaa ponnistella organisaation eteen ja pyrkii ylläpitämään työsuhdetta organisaatioon.

Tutkijoista siis monet ovat luokitelleet sitoutumisen yksilön kiintymykseksi organisaatiota kohtaan. Siihen kuuluu sellaisia piirteitä kuin samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halu olla osa organisaatiota ja kuulua työyhteisöön. Osassa organisatorisen sitoutumisen määritelmässä toistuu lojaaliuden määritelmistä tuttu olettaus, jonka mukaan sitoutuminen on vastavuoroista. Tämä näkökulma jää kuitenkin vähemmistöön: useimmiten organisatorisella sitoutumisella tarkoitetaan nimenomaan yksilön sitoutumista organisaatioon ilman, että organisaation täytyy ylläpitää suhdetta tai välttämättä vastavuoroisesti sitoutua yksilöön. Sitoutuminen viittaa yksipuoliseen järjestelyyn, jossa työntekijä sitoutuu objektina olevaan organisaatioon.

2.3 Organisaatiokansalaisuus eli alaistaidot: organisaation odotukset

Organisaatiokansalaisuuskäsitteestä kaikiksi kauimmas sijoittuu organisaatiokansalaisuus (*organizational citizenship*), josta käytetään suomenkielisessä tutkimuksessa myös termiä alaistaidot (Puusa et. al., 2012). Olen valinnut organisaatiokansalaisuuden osaksi tätä tutkimusta, koska suomenkielinen tutkimus ei juuri käsittele organisaatiokansalaisuutta erillisenä käsitteenä vaan nimenomaan osana organisaatiokansalaisuus- ja alaistaitotutkimusta. Alaistaidoilla viitataan työntekijän käyttäytymiseen organisaatiossa. Alaistaitojen kaikki alaluokat perinteisissä Organin (1988) ja Podsakoffin et al. (2000) alaistaitolistauksissa ilmentävät jollain tapaa työntekijän uskollisuutta (listauksiin palataan luvussa kolme.)

Podsakoff et al. (2000) mukaan organisaatiokansalaisuudesta keskustelu juontaa juurensa jo 1930-luvulle, jolloin Chester Barnard puhui halukkuudesta yhteistyöhön. Myöhemmin 1960-luvulla Daniel Katzin erottelu työntekijän luotettavaan roolisuoritukseen sekä innovatiiviseen ja spontaaniin käyttäytymiseen yhdistettiin samaan keskusteluun, josta Dennis Organ kehitti yhdessä kollegoidensa kanssa 1988 termin *organizational citizenship behavior* (OCB). Minä käytän tässä työssä termejä organisaatiokansalaisuus ja alaistaidot puhuessani *organizational citizenshipista* tai *organizational citizenship behaviorista*.

Organin alkuperäisen (1988) määritelmän mukaan organisaatiokansalaisuus on yksilön harkinnanvaraista käytöstä, jota ei suoraan palkita perinteisen ja muodollisen palkitsemisjärjestelmän kautta. Kokonaisuudessaan se edistää organisaation toimivuutta. Harkinnanvaraisuudellaan Organ tarkoittaa sitä, että käyttäytyminen ei ole valvottavissa oleva edellytys työntekijän rooliin organisaatiossa tai tarkkaan työnkuvaukseen kuuluva osa-alue, joka voidaan määritellä yksityiskohtaisesti työsopimuksessa. Sen sijaan käyttäytyminen on enemmän henkilökohtainen valinta, jonka sivuuttamista ei yleisesti ole pidetty rangaistavana. (Organ 1988.)

Suomenkielisessä tutkimuksessa puhutaan useimmiten alaistaidoista. Alaistaidot-käsitteen taustalla on nimenomaan organisaatiokansalaisuus-termi, joka on suora käänös englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyvistä käsitteistä *organizational citizenship (behavior)*, mutta suomenkielisessä kirjallisuudessa alaistaidoista puhumista on pidetty mielekkäämpänä (Puusa et al. 2012).

Väljästi määritellen alaistaidot viittaavat vastuulliseen organisaation asioihin vaikuttamiseen ja osallistumiseen esimiehen tuella (Puusa et al. 2012). Alaistaidot tarkoittavat yksilön kykyä toimia työyhteisön täysivaltaisena jäsenenä. Organ et al. (2006) tutki organisaatiokansalaisuutta yrittäessään ymmärtää työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden välistä kausaalista suhdetta.

Tutkijat ovat vuosien saatossa tehneet erilaisia listauksia alaistaitojen ilmenemisestä ja hyvää alaistaitoa ilmentävästä työntekijän käyttäytymisestä. Luvussa 3.3 esittelen kaksi tunnetuinta alaistaitolistausta eli Organin (1988) ja Podsakoffin et al. (2000) listaukset, joissa on paljon yhtäläisyyksiä.

Alaistaito- ja organisaatiokansalaisuuskeskustelun taustalla on oletus siitä, että alainen tekee organisaation kanssa muodollisen sopimuksen lisäksi näkymättömän ”psykologisen” sopimuksen. Se viittaa työntekijän ennakko-odotuksiin työtä ja työyhteisöä kohtaan. Työntekijällä on organisaatioon tullessaan käsitys siitä, mitä häneltä voidaan vaatia ja mikä on oikeudenmukainen vastine hänen työpanoksestaan. Jos tämä psykologinen sopimus toteutuu ja työntekijä kokee tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, hän toteuttaa toimissaan hyviä alaistaitoja ilman, että niitä tarvitsee häneltä erikseen edellyttää. (Puusa et al. 2012.)

Karkeasti tiivistettynä hyvät alaistaidot ovat työnantajan minimivaatimukset ylittävää käyttäytymistä, joka edistää organisaation toimivuutta. Työntekijän kuuliainen organisaatiokansalaisuus on täten varsin toivottavaa organisaation näkökulmasta. Näen, että organisaatiokansalaisuusnäkökulmasta katsottuna alaistaidoissa on kyse nimenomaan siitä, miten työntekijä toteuttaa organisaation hänelle

langettamia ”näkyttömiä” odotuksista. Vastavuoroisuuden elementti syntyy siitä, että työntekijän oikeudenmukainen kohtelu edesauttaa kuuliaisista organisaatiokansalaisuutta.

3. Organisaatiokansalaisuuden ilmeneminen eri tyyppijakojen kautta

Edellä kuvasin, mitä organisatorinen lojaalius, organisaatioon sitoutuminen ja alaistaidot ovat organisaatiokansalaisuuden näkökulmasta. Tässä kolmannessa luvussa kuvailen tarkemmin organisaatioon kohdistuvan lojaaliuden ja sitoutumisen ilmenemistä sekä organisaatiokansalaisuuden ilmenemistä organisaatiokansalaisuutta tukevalla tavalla erilaisten lojaaliuden, sitoutumisen ja alaistaitojen tyyppijakojen kautta.

Hart ja Thompson (2007) ovat jakaneet organisaatiolojaaliuden ilmenemisen kolmeen eri tyyppiluokkaan, jotka ovat transaktionaalinen lojaalius, relationaalinen lojaalius ja ideologinen lojaalius. He jatkavat analyysiaan erottelemalla lojaaliuden ilmenemisen vielä edellä mainitun kolmijaon lisäksi symmetriseen ja epäsymmetriseen lojaaliuteen.

Meyer ja Allen (1991, 1997) ovat vastaavasti kehittäneet henkilön organisaatioon sitoutumista kuvaavan kolmijakoisen tyyppijaon organisaatioon sitoutumisesta (*employee organizational commitment*), joka on tänäkin päivänä yleisessä käytössä organisaatiotutkimuksen kentällä. Meyerin ja Allenin (1991) kolmijakoisen mallin tyyppiluokat ovat tunnepitoinen sitoutuminen (*affective commitment*, AC), jatkuva sitoutuminen (*continuance commitment*, CC) ja normatiivinen sitoutuminen (*normative commitment*, NC).

Suomenkielinen organisaatiotutkimus ei ole juurikaan käsitellyt organisaatiokansalaisuuden ilmenemistä. Tyypillisesti suomenkielinen tutkimus puhuu organisaatiokansalaisuudesta yhtenä osana alaistaitoja Podsakoffin (2000) ja Organin (1988) organisaatiokansalaisuuden ilmenemislistauksen mukaan (luku 3.3). Kansalaisuutta organisatorisesta näkökulmasta tutkinut Graham (1991) on jakanut myös organisaatiokansalaisuuden ilmenemismuodot kolmeen eri tyyppiin.

Niin lojaaliudesta, sitoutumisesta kuin alaistaidoistakin tehdyt tyyppijaottelut mukailevat toinen toisiaan. Erityisesti organisatorisen lojaaliuden ja sitoutumisen tyypit ovat lähellä toisiaan, eikä myöskään organisaatiokansalaisuudesta tehty jaottelu eroa perusajatukseltaan merkittävästi edellä mainituista.

3.1 Organisaatiokollisuuden ilmeneminen lojaaliuden kautta

Kuten edellisessä luvussa esitetyistä lojaaliuden eri määritelmistä voi tulkita, on lojaalius jonkinlaista uskollisuutta, johon liittyy suhteen molemminpuolisuus, vastavuoroisuus ja jatkuvuus. Lojaaliuden tyyppejä on kuitenkin olemassa erilaisia, ja seuraavassa esittelen erilaisia organisatorisesta lojaaliudesta tehtyjä jakoja. Tausta-ajatuksena näissä tyyppijaoissa on se, että lojaalius ei synny aina samanlaisista lähtökohdista, vaan se voi esimerkiksi olla täysin vapaaehtoista tai lähes vastakohtaisesti puhtaasta velvollisuudentunnosta kumpuavaa.

Hart ja Thompson (2007) ovat tutkineet paljon lojaaliutta osana organisaatiokäyttäytymistä ja organisaatioiden toimintaa. He kuvailevat lojaalisuutta kolmen eri tyyppin kautta, joita ovat transaktionaalinen lojaalius, relationaalinen lojaalius ja ideologinen lojaalius. Heidän tutkimuksensa lojaaliudesta nimenomaan näiden kolmen tyyppin kautta soveltuu myös hyvin organisaatiokollisuuden pirteisiin ja verrattavaksi myöhemmin esitettävään Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmijakoon.

Hartin ja Thompsonin (2007) transaktionaalinen (*transactional*) lojaalius merkitsee kahden osapuolen välistä suhdetta, jossa tapahtuu transaktio. Tällainen on esimerkiksi taloudellinen vaihdanta yksilön ja organisaation välillä. Esimerkki transaktionaalisesta lojaaliudesta on se, että hyvästä, rehdisti tehdystä työstä maksetaan samalla mitalla palkkaa. Transaktionaalinen lojaalius siis perustuu näiden tutkijoiden mukaan siihen, että organisaatio osoittaa lojaaliuttaan työntekijää kohtaan maksamalla tälle jatkuvasti reilua palkkaa (vertaa esimerkiksi Suomen kontekstissa kuukausipalkka) ja tarjoamalla reiluja etuuksia. Vastavuoroisesti organisaatio hyöttyy työntekijän antamasta panoksesta ja panostuksesta organisaatiota kohtaan. Työntekijäosapuolen kohdalla transaktionaalinen lojaalius organisaatiota kohtaan ilmenee niin, että työntekijä tulee töihin ja hoitaa annetut työtehtävät asianmukaisesti.

Samojen tutkijoiden mukaan relationaalinen (*relational*) lojaalius viittaa läheisesti ihmisten välisiin suhteisiin. Relationaalisen lojaaliuden vaatimus on se, että työntekijän ja työnantajan välillä on olemassa jonkinasteista henkilökohtaista ja emotionaalista sitoutumista. Relationaalisen lojaaliuden taustaoletuksena on siis vastavuoroisuus ja molemminpuolisuus (Hart ja Thompson, 2007). Fielder taas (1992) kuvaa relationaalista lojaaliutta siten, että työntekijän vastavuoroinen hyvän tekeminen työnantajaa kohtaan on sitä, että hän toteuttaa hyviä alaistaitoja tai antaa hieman isomman panoksen työhön esimerkiksi käytöksellään tai roolillaan. Kidderin ja McLean Parksin (1993) mukaan relationaalinen lojaalius perustuu taas etiikkaan ja moraaliin, eli esimerkiksi sosiaaliseen vastuuseen.

Kolmas lojaaliuden tyyppi Hart ja Thompsonin (2007) kolmijaossa on ideologinen (*ideological*) lojaalius. Ideologinen lojaalius lähtee heidän mukaansa siitä, että yksilö näkee organisaation tekevän yhteiskunnallisesti hyvää. Koska vastapuoli tekee hyvää, niin yksilö haluaa olla mukana siinä. Seurauksena hän kahlitsee itsensä organisaatioon. Jos työntekijä tuntee työnantajaansa kohtaan ideologista lojaaliutta, hän käyttää omaa asemaansa organisaatiossa mahdollisuutena ajaa asiaa ja myötävaikuttaa sitä. Vastapainoksi tämä työntekijä odottaa organisaation puolelta luotettavaa sitoutumista tai hyvän tahdon eleitä tehdäkseen positiivisia muutoksia yksilön puolesta. Hart ja Thompson (2007) nostavat tyyppiesimerkiksi voittoa tavoittelemattomat niin kutsutut hyväntekeväisyysorganisaatiot, joiden toiminta perustuu pitkälti ideologiseen lojaaliuteen.

Edellinen kolmijako ei ole ainoa lojaaliuden tyyppijako. Lojaaliuden kolmijaon lisäksi Hart ja Thompson (2007) jaottelevat lojaaliuden ilmenemismuodot symmetriseen ja epäsymmetriseen lojaaliuteen. Lojaaliuden symmetria antaa epäsuorasti ymmärtää, että sekä työntekijä että työnantaja perustavat heidän välisen suhteensa samantyyppisiin vaatimuksiin sekä niiden molemminpuolisuuteen, oli lojaaliuden syy sitten transaktionaalista, suhteellista tai ideologista. Teoreetikot ovat pystyneet tunnistamaan lähinnä symmetrisen lojaaliuden hyötyjä siksi, että symmetria lähtee vakaasta suhteesta, jossa molempien osapuolten odotukset kohtaavat. Epäsymmetrinen lojaalius viittaa monimutkaisempaan tilanteeseen, jossa osapuolten odotukset voivat olla hyvinkin eriävät. (Hart ja Thompson 2007).

Fielder (1992) ja Schrag (2001) ovat tutkimuksissaan liittäneet lojaaliuteen ajatuksen moraalisesta velvollisuudesta. Fielder esittää, että työntekijän samaistuminen johonkin työpaikan ryhmään voi aiheuttaa yksilölle lojaaliuden vuoksi ylimääräisiä velvollisuuksia, jotka ylittävät työsopimuksessa esitetyn minivaatimustason. Joissakin tapauksissa voimakasta lojaaliutta työryhmäänsä ja organisaatiota kohtaan tunteva työntekijä saattaa joutua esimerkiksi jäämään ylitöihin työryhmän projektin vuoksi. Työntekijä voi kokea tämän moraaliseksi pakoksi eikä niinkään vapaaehtoiseksi toiminnaksi yhteisen hyvän edistämiseksi. Työntekijä siis uhrautuu yhteisen hyvän vuoksi omasta vapaa-ajastaan. Uhrautuminen on yksi lojaaliuden peruselementeistä (Fielder 1992), mutta se eroaa monista lojaaliuden määritelmistä siten, että siihen ei liity vahvaa vastavuoroisuutta.

Vaikka myös Schrag (2001) argumentoi lojaaliuteen kuuluvan velvollisuuden olemassaolon puolesta, hän katsoo, että työntekijän lojaalius voi olla vapaaehtoista. Työntekijä antaa oman lojaaliutensa organisaatiota kohtaan ikään kuin lahjana. Lojaalius voi motivoida työntekijää toimintaan organisaation hyväksi normaalien työhön liittyvien velvollisuuksien lisäksi ja niiden ulkopuolella. Schrag tunnustaa, että työnantajapuoli tulkitsee työntekijän lojaaliuden organisaatiota kohtaan joissain tapauksissa työntekijän moraaliseksi velvollisuudeksi, mutta pitää käsitystä pelkistettynä.

Työntekijät yleensä kyllä täyttävät työsopimukset vaaditut velvollisuudet, mutta he voivat täyttää nämä vaatimukset olematta sen kummemmin lojaaleita organisaatiota kohtaan.

Schrag näkee lojaaliuden velvollisuuskulman niin, että lojaalius tuo mukanaan aina myös velvollisuuksia. Hän on jaotellut lojaaliuteen liittyvän velvollisuuden kahteen tyyppiin. Ensimmäiseen tyyppiin kuuluu ajatus, jonka mukaan työnantajat näkevät yksilön lojaaliuden organisaatiota kohtaan työntekijän kiitollisuudenvelkana organisaatiota kohtaan ja veloitteena olla pettämättä organisaation luottamusta. Kuitenkin huoli työntekijän illojaaliudesta on noussut esille erilaisissa organisaatiota kohdanneissa konfliktitilanteissa. Tyypillinen konfliktitilannetilanne voi syntyä esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuneen väärinkäytöksen seurauksena. Siinä organisaatio on toiminut jollakin yksilön moraalista vastaan sotivalla tavalla, jonka seurauksena työntekijä on ilmiantanut organisaation. Organisaation näkökulmasta työntekijä on toiminut illojaaliksi ilmiantaessaan organisaation. (Schrag 2001.)

Toisessa Schragin esittämässä tyypissä velvollisuus liittyy työsopimukseen, jossa työntekijä allekirjoituksellaan suostuu pitämään mm. liikesalaisuudet sisällään eikä jaa organisaation sisäistä, luottamuksellista tietoa ulospäin kolmansille osapuolille (kilpailijat, ystävät, kumppanit). Onkin täysin luonnollista, että tällaisia vaatimuksia ja veloituksia työnantaja sanelee työntekijälle ja työntekijän on pysyttävä uskollisena näille. Vasta-argumenttina voi pitää sitä, että työsopimuksen tai minkä tahansa sopimuksen noudattaminen on sääntöjen ja hyvien tapojen mukaista, jolloin varsinaisesti työsopimuksen mukaan toimiminen ei pelkästään riitä osoittamaan yksilön lojaaliutta työnantajaa kohtaan.

Lojaalius siis ilmentää suhteellisen vankkaa uskollisuutta. Kuitenkin se, mitä yksilö kokee kuuluvan lojaaliuteen ja mistä lojaalius lähtee, voidaan yrittää erotella esimerkiksi tässä esitettyjen tyyppijakojen pohjalta. Niistä käy ilmi se, että lojaaliuteen usein liitettävästä vastavuoroisuudesta huolimatta ei ole syytä todeta, että tutkijoiden mielestä lojaaliuteen liittyisi aina jonkinlaista työntekijän ja organisaation välistä tasa-arvoisuutta. Toisinaan työntekijä voi olla lojaali, koska hänen kokee olevansa pakotettu siihen tai koska hän kokee esimerkiksi sosiaalista vastuuta. Työnantajan ja työntekijän käsitykset ”näkyvättömistä odotuksista” voivat myös erota toisistaan.

3.2 Organisaatiouskollisuuden ilmeneminen sitoutumisen kautta

Luvussa 2 kuvasin sitoutumisen olevan yksilön voimakasta kiintymystä organisaatiota ja sen arvoja kohtaan sekä halua pysyä osana organisaatiota. Organisatorinen sitoutuminen on siis ensisijaisesti

yksilöstä itsestään kumpuavaa kiintymystä. Voimakas sitoutuminen ja kiintymys taas muistuttavat paljon uskollisuuden eri piirteitä. Sitoutumista on lojaaliuden tapaan olemassa eritasoista ja se voidaan jakaa eri tyyppisiin.

Edellä kuvasin organisaatiouskollisuutta Hartin ja Thompsonin (2007) lojaaliuden tyyppiajon kautta. Tässä alaluvussa käsittelemän hyvin samaan tyyliin myös organisaatioon sitoutumista. Meyer ja Allen (1991, 1997) ovat kehittäneet alun perin vuonna 1979 henkilön organisaatiouskollisuutta kuvaavan tyyppiajon organisaatioon sitoutumisesta, joka on tänäkin päivänä yleisessä käytössä organisaatiotutkimuksessa.

Meyerin ja Allenin kolmijakoisen mallin tyypit ovat tunnepitoinen sitoutuminen jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Päällisin puolin nämä jaottelut vastaavat aika pitkälti edellä esittelemääni Hartin ja Thompsonin lojaaliuden tyyppijakoa.

Meyer ja Allen määrittelevät tunnepitoisen sitoutumisen (*affective commitment*, AC) työntekijäosapuolen positiivisena kiintymyksenä sekä tunnepuolen yhteenkuuluvuutena organisaatiota kohtaan. Henkilö, joka on tunnepitoisesti sitoutunut työpaikkaansa, haluaa pysyä osana tätä organisaatiota. Tunnepitoinen side ja kiintymys organisaatiota kohtaan johtavat helposti uskolliseen käyttäytymiseen organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan (Meyer et al. 2002).

Jatkuva sitoutuminen (*continuance commitment*, CC) perustuu Meyerin ja Allenin (1991, 1997) mukaan siihen, että työntekijän sitoutumisen perustana ovat taloudelliset ja sosiaaliset syyt. Työntekijä pelkää minkälaisia taloudellisia ja sosiaalisia menetyksiä hänelle tulisi, jos hän päättäisi lähteä organisaatiosta. Jatkovaa sitoutumista tunteva työntekijä jää organisaatioon lähinnä siitä syystä, että hänellä ei ole parempaa vaihtoehtoa tarjolla eli hän mieluummin pysyy osana nykyistä organisaatiota kuin ottaa riskin taloudellisista ja sosiaalisista menetyksistä.

Normatiivinen sitoutuminen (*normative commitment*, NC) on taas yksilön moraalista velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Moraalinen sitoutuminen perustuu vastapalvelukseen. Kun työntekijä on organisaatiota kohtaan uskollinen, saa hän vastapuolelta taas jotakin itseään hyödyttävää. Tämä sitoutumisen kolmas tyyppi perustuu siihen, että yksilö ei sitoudu organisaation puhtaasta halusta ylläpitää hyvää yhteishenkeä, kehittää organisaatiota ja ”tehdä hyvää” organisaatiossa, vaan hän sitoutuu organisaation saavuttaakseen siitä itse hyötyjä. Näitä hyötyjä voivat olla esimerkiksi jatkuvan sitoutumisen tyyppissä esitetyt taloudelliset ja sosiaaliset hyödyt.

Meyerin ja Allenin organisaatioon sitoutumisen kolmijako pyrkii samalla myös osoittamaan, mihin sitoutuminen kunkin tyyppin mukaan perustuu ja mistä se syntyy. Tunnepitoisessa sitoutumisessa

sitoutuminen on sitä, että työntekijä itse haluaa ja tuntee niin. Sitoutuminen lähtee yksilöstä itsestään. Jatkuva sitoutuminen lähtee siitä oletuksesta, että työntekijä on tietoinen niistä kustannuksista, joita hänelle saattaa syntyä, mikäli hän jättää organisaation. Tämä viittaa siihen, että sitoutuminen on osittain pakotettua eikä synny puhtaasti yksilön halusta osoittaa kiintymystään, vaan kyse on yksilön tarpeesta. Normatiivinen sitoutuminen on velvollisuudentunnosta johtuvaa sitoutumista ja siten näkyy organisaatiossa samassa työpaikassa. Taustalla on työntekijän ajatus siitä, että hänen velvollisuutensa olisi pysyä organisaatiossa.

Kun edelliseen lisätään vielä ajatus siitä, miten sitoutuminen ilmentää organisaatiokollisuutta, voidaan ajatella, että ennen kaikkea tunnepitoinen sitoutuminen ilmentää puhdasta uskollisuutta. Kuitenkin myös jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen ovat jollakin tasolla uskollisena pysymistä, mutta näissä tapauksissa sitoutumisen ja uskollisuuden taustana ovat myös yksilön omat tarpeet ja velvollisuudentunne.

3.3 Organisaatiokollisuuden ilmeneminen alaistaitojen kautta

Organisaatiokansalaisuus eli alaistaidot koostuvat erilaisista yksilön piirteistä, käyttäytymismalleista, odotuksista ja teoista. Tutkijoiden listauksissa esiin nousevat sellaiset toimintatavat ja käyttäytymismallit, jotka edistävät organisaation toimintaa. Kuten jo luvussa 2 esitin, on tulkintani mukaan alaistaidoissa osin kyse organisaation odotuksista ja toiveista yksilöä kohtaan. Alaistaitolistaukset kuvaavat usein niitä ideaaleja käyttäytymismalleja organisaation näkökulmasta. Jos työntekijä täyttää nämä kriteerit, on hän kunnan kansalainen. Hyviä alaistaitoja noudattavan työntekijän toiminta on silloin organisaatiota suojelevaa, ja siksi hänen voidaan ilmentävän organisaatiokollisuutta.

Lojaaliuden ja sitoutumisen tapaan alaistaidoista on tehty erilaisia jaotteluita. Alkuun esittelen organisaatiokansalaisuuteen (*organizational citizenship behavior*) liitettävät ilmenemismuodot, joita perinteisesti käytetään kuvaamaan alaistaitojen ilmenemistä organisaatioissa. Tunnetuimmat alaistaitolistaukset ovat Organin (1988) ja Podsakoffin et. al. (2000) käsialaa. Organ jakaa organisaatiokansalaisuuden vuonna 1988 kehittämänsä jaon mukaan viiteen eri alaluokkaan (Organ et al. 2006). Suomeksina käytän Puusan et. al. (2012) käyttämiä termejä.

Ensimmäisenä Organ esittelee yksilön halun auttaa (*altruism*). Tämä tarkoittaa, että työntekijä toimii työyhteisössään vapaaehtoisesti ja epäitsekästä avustamalla muita yhteisön jäseniä. Toinen ilmenemismuoto on huomaavaisuus ja hyvät tavat (*courtesy*). Työyhteisön jäsenet ilmentävät

huomaavaisuutta ja toimivat hyvien tapojen mukaisesti, kun he kunnioittavat toisiaan. Työntekijä myös jakaa tietojaan vapaaehtoisesti muille organisaation työntekijöille, jotta pystyy helpottamaan muiden työyhteisön jäsenten työtä. Tarkoituksena on myös ennakoida ja estää turhat epäselvyydet.

Kolmas alaistaitoja ilmentävä käyttäytyminen on työntekijän reiluus ja rehtiys (*sportmanship*). Reiluus ja rehtiys ovat erityisesti osa työntekijän asennetta. Työntekijä hyväksyy työn vaatimat reunaehdot ja sietää tiettyjä ajoittaisia hankaluuksia mukisematta. Neljäntenä alaistaitojen osa-alueena on tunnollisuus (*conscientiousness*). Tunnollinen työntekijä on valmis tekemään töitä yli minimivaatimustason. Tunnollisuutta ilmentävä työntekijä edistää organisaation toimintaa ja koko yhteisön päämääriä. Esimerkkinä hän edistää työyhteisön ilmapiiriä ja osallistuu vapaaehtoisesti organisaation tilaisuuksiin.

Viides ja viimeinen Organin (1988) alaistaitojen ilmenemismuodoista on kansalaishyveellisyys (*civic virtue*). Työntekijä on kiinnostunut organisaation asioista ja osallistuu niihin. Työntekijä voi ilmaista tätä esimerkiksi osallistumalla keskusteluihin ja tilaisuuksiin sekä seuraamalla aktiivisesti organisaation tiedotusta. Organin viiden ilmenemismuodon tyyppijako on perinteinen, edelleen alaistaitotutkimuksessa paljon käytetty jako. Sen pohjalta on tehty myös muita, hieman laajennettuja tyyppijakoja alaistaitojen ilmenemismuodoista.

Toinen perinteinen alaistaitojen tyyppilistaus on Podsakoffin et al. (2000) jako seitsemään organisaatiokansalaisuutta ilmentävään käyttäytymistapaan. Jako pohjautuu Organin tyyppijakoon, ja se sisältääkin osin täysin samoja tai lähes samoja elementtejä. Suomennoksina käytän jälleen Puusan et al. (2012) käyttämiä termejä. Podsakoffin et al. listauksen ensimmäinen alaistaitoja ilmentävä käyttäytyminen on avulias käyttäytyminen (*helping behavior*). Työntekijä käyttäytyy avuliaasti, kun hän auttaa vapaaehtoisesti muita työyhteisössä. Tämä määritelmä vastaa suoraan Organin (1988) ensimmäistä organisaatiokansalaisuuden ilmenemismuotoa.

Toisena kohtana tyyppijaossa Podsakoff et al. (2000) esittelevät reiluuden ja rehtiyden (*sportmanship*). Reiluus ja rehtiys ilmenevät alaistaitoja myös tämän määritelmän mukaan hyvin samalla tavalla kuin aiemmin esitettyssä tyyppijaossa. Kuitenkin Podsakoff lisää Organin määritelmään vielä sen, että hyvä urheilija eli tässä tapauksessa organisaation kunnan kansalainen ei pelkästään hyväksy työn reunaehtoja ja ajoittaisia hankaluuksia, vaan pitää myös vaikeina hetkinä positiivisen asenteen eikä ota asioita henkilökohtaisina loukkauksina. Kunnan kansalaiset ovat valmiita uhraamaan oman etunsa yhteisen hyvän ja organisaation edun puolesta.

Kolmantena Podsakoffin et al. (2000) listauksessa on organisaatiouskollisuus (*organizational loyalty*). Tutkijoiden luonnehdinnan mukaan organisaatiouskollisuus osana alaistaitoja ilmenee niin,

että työntekijä on organisaatiolle lojaali, toimii hyväntahtoisesti ja suojelee organisaatiota. Työntekijä tukee ja puolustaa organisaatiota tarpeen vaatiessa myös organisaation ulkopuolella. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi ulkopuoliset uhkat. Työntekijä pysyy sitoutuneena organisaatioon, vaikka sillä menisi huonosti.

Neljänneksi Podsakoff et al. (2000) esittelevät organisaation sääntöjen hyväksymisen ja noudattamisen (*organizational compliance*), mikä viittaa siihen, että työntekijä hyväksyy organisaation sisäiset säännöt ja käytännöt. Hän käyttäytyy organisaatiossa näiden normien mukaisesti, vaikka kukaan ei olisi sitä valvomassa. Tutkijaryhmä on valinnut tämän osaksi organisaatiokansalaisuutta, koska yllättävän monet työntekijät eivät välitä organisaationsa säännöistä ja ohjeista eivätkä näin ollen noudata niitä vapaaehtoisesti.

Viidentenä osa-alueena on aloitekykyisyys (*individual initiative*). Aloitekykyinen työntekijä sitoutuu työtehtäviinsä siten, että hänen työpanoksensa ja -tuloksensa ylittävät minimivaatimusrajan. Työntekijä myös auttaa vapaaehtoisesti muita organisaation jäseniä ja kehittää uutta organisaation hyväksi. Työntekijä on valmis ottamaan myös ylimääräisiä tehtäviä hoidettavakseen, ja hän kannustaa muita organisaation jäseniä samaan. Perusideana tässä on sama kuin Organin (1988) tunnollisuus-typissä.

Kuudes alaistaitoja ilmentävä käytös Podsakoffin et al. (2000) jaottelussa on osallistuminen organisaation asioihin ja kiinnostus niitä kohtaan (*civic virtue*). Ideaalitulanteessa työntekijä esittää makrotason kiinnostusta ja sitoutumista organisaatioon. Työntekijä osallistuu vapaaehtoisesti ylimääräisiin tapaamisiin ja kokouksiin sekä tuo äänensä kuuluviin organisaatiota koskevissa asioissa. Työntekijä pysyttelee ajan tasalla organisaation ja sen välittömän toimintaympäristön ajankohtaisista asioista. Työntekijä tekee tämän kaiken, vaikkei saisikaan siitä rahallista kompensatiota tai jopa joutuu itse maksamaan siitä (esimerkiksi menetettynä vapaa-aikana).

Seitsemäs ja viimeinen kohta on itsensä kehittäminen (*self development*). Työntekijä on vapaaehtoisesti valmis parantamaan osaamistaan ja taitojaan. Molemmista sekä Organin (1988) että Podsakoffin et al. (2000) listauksissa on siis paljon samoja piirteitä ja elementtejä.

Myös tutkija Graham (1991) jaottelee alaistaitojen ilmenemismuotoja, mutta hän tekee sen aiemmin esitellyistä tunnetummista jaotteluista poikkeavasti. Graham (1991) jaottelee organisaatiokansalaisuuden relationaalsiin siteisiin sekä kansalaisen oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Graham (1991) esittää, että relationaalisia siteitä luodaan yksilöiden ja ryhmien välille. Yksilö voi luoda vahvat siteet esimerkiksi pienempään yksikköön töissä kuten työtiimiinsä tai laajassa merkityksessä koko organisaatioon sellaisenaan.

Kansalaisen oikeuksilla Graham (1991) tarkoittaa, että hyviä alaistaitoja esittävät saattavat saada joissain tilanteissa enemmän oikeuksia verrattuna niihin, jotka eivät käyttäydy hyvien alaistaitojen mukaisesti. Suomen kontekstissa väittäisin, ettei tämä toteudu niin selkeästi, sillä tasa-arvoinen kohtelu on laissa määritelty. Sen vaikutus voi silti näkyä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa: niin kutsuttu kunnan kansalainen voi saada vaikka hieman enemmän vapauksia tai päästä valitsemaan työtehtävänsä ensimmäisten joukossa.

Ihan jo perinteisessä kansalaisuuden määritelmässä kansalaisuus on kuulumista johonkin paikkaan ja ryhmään ja kansalaisuusstatus tuo mukanaan niin oikeuksia kuin velvollisuuksia. Sama koskee organisaatiokansalaisuutta – mikäli haluaa kuulua organisaatioon ja toteuttaa hyviä alaistaitoja, on Grahamin mukaan myös täytettävä velvollisuudet.

Tämän kolmijaon lisäksi Graham nostaa organisaation näkökulmasta muutamia hyviin alaistaitoihin liittyviä ilmenemismuotoja ja ominaispiirteitä, joita myös aiemmin kuvatuissa Organin (1988) ja Podsakoffin et al. (2000) listauksissa on ollut. Tämä listaus nostaa esille työntekijän velvollisuuksista, mikäli työntekijä haluaa olla niin sanotusti kunnan kansalainen eli noudattaa hyviä alaistaitoja. Tutkijoiden mukaan työntekijän velvollisuuksia ovat tällöin: kuuliaisuus ja tottelevaisuus, lojaalius organisaatiota kohtaan sekä organisatorinen osallistuminen.

Kuuliaisuus ja tottelevaisuus tarkoittavat sääntöjen, järjestelmien, rakenteiden ja prosessien kunnioittamista. Tämä kuuluu kunnan kansalaisen velvollisuuksiin noudattaa näitä sääntöjä, mutta toisaalta näiden sääntöjen voidaan sanoa suojelevan työntekijää. Samalla tähän kuuluu työntekijän ymmärrys ja hyväksyminen siitä, miksi organisaatiolla on tarkasti määritelty rakenne, olemassa olevien työtehtävien kuvaukset, työntekijöitä varten tarkat toimintaperiaatteet ja linjaukset. Työntekijä siis tunnustaa näiden reunaehtojen olemassa olon tärkeyden ja välttämättömyyden organisaation toiminnan edellytyksenä. Kuuliaisuus ja tottelevaisuus näkyvät esimerkiksi näiden sääntöjen ja ohjeistusten sekä tietynlaisena kunnioittamisella sekä tarkkuutena ja täsmällisyytenä. (Graham 1991).

Lojaalius organisaatiota kohtaan tarkoittaa sitä, että työntekijä hoitaa ylimääräisiä tehtäviä vapaaehtoisesti esimerkiksi ilman rahallista kompensaatiota. Tämä sopii hyvin yhteen Podsakoffin (2000) listaukseen alaistaitojen ilmenemismuodoista. Toinen uskollisuudelle tyypillinen piirre on se, että työntekijä samaistuu organisaation johtajiin. Uskollisuus heitä ja koko organisaatiota kohtaan nousee yksittäisten yksilöryhmien, työryhmien ja osastojen yläpuolelle. Työntekijä puolustaa organisaatiota, kun organisaatiota kohtaa ulkopuolinen uhka.

Viimeisenä Grahamin listauksessa on työntekijän organisatorinen osallistuminen. Työntekijällä on kiinnostus organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Hän pysyy ajan tasalla asioista ja tuo omat mielipiteensä esille. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi osallistumalla vapaaehtoisiin tapaamisiin, kokouksiin ja palavereihin, informaation jakaminen, omien ajatusten ja uusien ideoiden esittäminen kollegoille, halukkuus toimia huonojen uutisten kertojana tai tukea organisaatiota ja organisaation toimijoita epäsuotuisassa asemassa.

Edellä esittämistäni alaistaitojaotteluista sekä luvussa 2 esitetyistä määritelmistä voidaan helposti päätellä, että organisaatiouuskollisuuskeskustelussa juuri organisaatiokansalaisuus on hieman erilainen ja omanlaisia piirteitä sisältävä käsite kuin lojaalius ja sitoutuminen. Kuitenkin molemmissa listauksissa esitetyt ”mallikansalaisen” toimintatavat ilmentävät organisaatiouuskollisuutta ja tuovat keskusteluun konkreettisia, helposti havaittavia piirteitä, joilla organisaatiouuskollisuus näkyy yksilön toiminnassa ja organisaatioissa yleisesti.

4. Käsitteiden ja näkökulmien erot ja yhtäläisyydet

Kahdessa edellisessä luvussa olen esitellyt organisaatiouuskollisuuteen liitettävien ja sitä ilmentävien käsitteiden eli lojaaliuden, sitoutumisen ja alaistaitojen määritelmiä ja tyyppijakoja. Jo käsitteiden määritelmät, ilmenemismuodot ja tyyppijakojen esille tuomat piirteet ovat välillä hyvinkin samankaltaisia. Toisaalta kaikille käsitteille löytyi myös omia, ne muista käsitteistä erottavia piirteitä. Tässä luvussa tuon tutkimani käsitteet yhteen ja osoitan, minkälaisia eroja ja yhtäläisyyksiä näillä käsitteillä ja niiden eri näkökulmilla on.

Erityisesti lojaalius (*loyalty*) ja sitoutuminen (*commitment*) täyttävät paljon samaa käsitteellistä kenttää. Vaikka pyrin tutkielmani toisessa luvussa määrittelemään molemmat käsitteet mahdollisimman tarkasti niin, että niiden eriäväisyys ja erilaiset piirteet tulevat selväksi, on käsitteillä myös paljon yhteistä. Joissain tapauksissa niitä käytetään jopa toistensa synonyymeina. Esimerkiksi monessa lojaaliuden määritelmässä lojaaliuden ilmenemistä kuvataan voimakkaana sitoutumisena organisaatioon (mm. Fletcher 1993, Kolodny 1990, Massetti 1996 sekä Otto ja Mamatoglu 2015). Käytännössä siis joidenkin tutkijoiden mielestä lojaalius on vain asteen syvempää sitoutumista.

Lojaalius laajentaa kuitenkin Hartin ja Thompsonin (2007) mukaan sitoutumisen (*commitment*) peruskäsitettä ainakin kahdella tavalla. Ensinnäkin sitoutumista käsittelevä kirjallisuus nostaa esille ihmisen mahdollisuuden valintaan: joko sitoudut tai et sitoudu organisaatioon ja sen arvoihin. Lähtökohdiana sitoutumisessa on heidän mukaansa se, että ihminen voi tehdä tämän valinnan

rationaalisen tai sentimentaalisen analyysin kautta. Samojen tutkijoiden mukaan lojaalius taas esittelee normatiivisen komponentin ihmisen ja organisaation väliseen suhteeseen, koska usein tämä nähdään velvollisuutena. Heidän mukaansa mukana on vähemmän tunnetta, jos työntekijä sanoo, että on päättänyt olla sitoutumatta organisaation, kuin jos hän sanoo olevansa illojaali. Tästä päätellen ainakin nämä kaksi tutkijaa ovat sitä mieltä, että lojaalius syventää sitoutumisen merkitystä ja tekee siitä voimakkaamman.

Katsaukseni perusteella sitoutumiskäsitteeseen määritelmä kuvailee sitoutumista niin kuin se olisi yksisuuntainen käsite. Työntekijä on sitoutunut organisaatioon ja sen toimintaan, ei päinvastoin. Hartin ja Thompsonin (2007) mielestä lojaalius on puolestaan käsite, joka vaatii vastavuoroisuutta tai molemminpuolisuutta. Siinä missä sitoutuminen nähdään ihmisen sisällä tapahtuvaksi, on lojaaliuden pohjalla molemminpuolinen, tasa-arvoinen suhde.

Zayas-Ortiz et al. (2015) ovat tulkinneet vanhemman tutkimuskirjallisuuden perusteella niin, että organisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä työntekijän lojaaliutena työnantajaa kohtaan. Heidän näkökulmastaan organisatorinen sitoutuminen ja lojaalius tarkoittavat samaa asiaa. Taas Paré ja Tremblay (2007) esittävät, että mitä suurempi ja voimakkaampi on työntekijän tunnepitoinen sitoutuminen organisaatioon, sitä lojaalimpi ja uskollisempi hän on organisaatiota kohtaan. Näissä määritelmissä uskollisuus näkyy selvästi.

Lojaalius ja sitoutuminen käsitteinä linkittyvät määritelmiensä ja ilmenemistapojensa kautta vahvasti organisaatiouuskollisuuteen. Käsitteiden osin ristiin menevät määritelmät johtavat siihen, että lojaaliuden ja sitoutumisen käsitteitä saatetaan joissain tilanteissa käyttää synonyymeinä. Edellisessä luvussa esittelin Hartin ja Thompsonin (2007) sekä Meyerin ja Allenin (1991) perinteiset organisatorisen lojaaliuden ja sitoutumisen tyyppiäot, joissa myös on osin päällekkäisiä piirteitä. Voikin katsoa, että lojaalius ja sitoutuminen organisatorisesta näkökulmasta tasapainolevat siinä, kumpi kuvaa uskollisuutta paremmin.

Kun kerran lojaaliuden ja sitoutumisen määritelmistä löytyy paljon yhteistä, on mielekästä pohtia, miksi alaidot ovat osana tätä keskustelua. Graham (1991) on kiteyttänyt hyvin, miksi sekä lojaalius, sitoutuminen että organisaatiokansalaisuus voivat sopia hyvin osaksi organisaatiouuskollisuuskeskustelua. Hänen mukaansa organisaation sisällä sosiaalisten oikeuksien kasvu lisää työntekijän lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Hän määrittelee nämä sosiaaliset oikeudet osaksi organisaatiokansalaisuutta ja alaitaitoja, sillä hänen mukaansa organisatorisen kansalaisuuden lähtökohtana ovat organisaation sosiaaliset oikeudet, työntekijän lojaalius ja tunneside organisaatiota

kohtaan. Mitä paremmat kansalaisoikeudet organisaatiossa on, sitä vahvemiksi työntekijän side organisaatiota kohtaan muodostuu.

Grahamin päätelmät ovat esimerkki siitä, että työntekijän lojaaliutta, sitoutumista ja organisaatiokansalaisuutta on tutkittu jo pari vuosikymmentä sitten yhdistämällä nämä käsitteet samaan keskusteluun. Tämän vuoksi organisaatiokansalaisuuden osuus alaistaitokeskustelussa on herättänyt eriäviä mielipiteitä ja tulkintoja tutkijoiden välillä. Luvussa 3 esitetyssä Podsakoffin et. al (2000) alaistaitolistauksessa organisaatiokansalaisuus on mukana yhtenä alaistaitojen ilmenemismuotona, mutta katson, että on vahvoja perusteita nähdä organisaatiokansalaisuus laajempaan käsitteeseen kuin pelkästään pienenä alaistaitojen osa-alueena.

Moorman ja Blakely (1995) ovat jo kertaalleen osoittaneet, että alaistaitojaattelussa organisaatiokansalaisuus olisi erillinen muihin alaistaitolistauksien alaluokkiin verrattuna. Tämä on mielenkiintoinen huomio, mutta vaikeaksi asian tekee se, että niin organisaatiokansalaisuus kuin muutkaan tässä tutkielmassa esitellyt käsitteet eivät ole kovin tarkasti rajattuja ja määriteltyjä. Esimerkiksi taas Borman ja Motowidlo (1997) määrittelevät alaistaitokeskustelussa kuvattua organisaatiokansalaisuuden osaksi organisaation tavoitteiden tukemista ja puolustamista.

Keskinen (2005) täydentää organisaatiokansalaisuuskeskustelua tuomalla siihen mukaan sitoutuneisuuden ja samaistumisen käsitteet. Sitoutuneisuuden on todettu olevan lähtökohta ja edellytys työsuorituksen laadulle. Sitoutuneisuus tulee esiin työntekijän motivoituneisuutena ja halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Toinen alaistaitojen lähikäsite on Keskinen mukaan organisaatioon samaistuminen, joka ilmenee solidaarisuutena organisaatiota kohtaan ja positiivisena tunteena siihen kuulumisesta, lojaalisuutena organisaatiota kohtaan ja kiinnostuksena sen tavoitteista sekä yhteisten arvojen kunnioituksena. Keskinen yhdistää siis lojaaliuden ja sitoutumisen osaksi alaistaitoja, joka kuvastaa sitä, kuinka vahvasti nämä käsitteet ja niiden ilmenemismuodot linkittyvät toisiinsa.

Alaistaitoja ja organisaatioon sitoutumista on tutkittu myös yhdessä. Muun muassa Paré ja Tremblay (2007) ovat yhdistäneet Meyerin ja Allenin (1991) tunnepitoisen sitoutumisen alaistaitojaattelun alaluokkien toimintatyyppeihin. Heidän mukaansa mitä enemmän tunnepitoista sitoutumista työntekijä tuntee organisaatiota kohtaan, sitä enemmän hän on valmis auttamaan muita organisaation jäseniä. Auttavaisen käytöksen (*altruism*) lisäksi myös Organin organisaatiokansalaisuuden listaukseen kuuluvat muut ilmenemistyyppit tunnollisuus, kansalaishyveellisyys, reiluus ja rehtiys (*conscientiousness, civic virtue, courtesy and sportsmanship*) on toisissa tutkimuksissa katsottu ilmentävän yksilön sitoutumista organisaatioon (Jo ja Joo 2011).

Grahamin (1991) mukaan yksilön lojaalius organisaatiota kohtaan on samaistumista ja uskollisuutta organisaation johtoa sekä organisaationa kohtaan. Lojaalius kattaa yksilöt ja heidän pienet nurkkakuntansa, työryhmät, tiimit sekä osastot. Tämä näkökulma yhdistää lojaaliuden osaksi alaistaitokeskustelua. Lau et al. (2016) taas käyttävät tutkimuksessaan sitoutumisen tasoa ikään kuin mittarina ennustaessaan työntekijän organisaatiokansalaisuuden ja alaistaitojen tasoa, joka yhdistää sitoutumisen osaksi alaistaitoa sekä päinvastoin.

Tarkastelu osoittaa, että lojaalius, sitoutuminen ja organisaatiokansalaisuus linkittyvät ja jopa sekoittuvat niin vahvasti toisiinsa, että suurten linjojen vivahde-eroista huolimatta niitä on mahdotonta erottaa toisistaan täysin. Kaikilla käsitteillä on omat vivahde-eronsa, mutta kaikilla käsitteillä kuvataan samaa ilmiötä eli organisaatiouuskollisuutta, vaikkakin näkökulmat muuttuvat käsitteen vaihtuessa.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Organisaatiouuskollisuus-käsitteen alle mahtuu paljon merkityksiä, joista monet ovat varsin päällekkäisiä. Toisaalta englanninkielinen tutkimus käyttää organisaatiouuskollisuuden ilmenemisen selittämiseen ja kuvaamiseen useita termejä, kun taas suomenkielinen tutkimus käyttää organisaatiouuskollisuutta osana alaistaitokeskustelua ja toisaalta laajempaan, hieman utuisena kattokäsitteenä. Kuten tutkielmani osoittaa, tutkimuskirjallisuudessa englanninkielisiä termejä käytetään osin päällekkäin, jopa toistensa synonyymeina, kun taas välillä termin valinnalla tehdään selvä ero sille, mitä tarkoitetaan ja mikä jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Katso, että organisaatiouuskollisuus-käsitteen käyttäminen kattokäsitteenä työntekijöiden ja organisaatioiden välisten suhteiden ja työntekijän käyttäytymisen tutkimisessa on perusteltua. Ne kaikki viittaavat enemmän tai vähemmän samaan ilmiöön ja sen ilmenemiseen. Samaan aikaan voidaan katsoa, että esimerkiksi lojaalius ja organisaatiokansalaisuus kuvaavat samaa ilmiötä selvästi eri näkökulmista. Lojaalius ja sitoutuminen taas ovat lähempänä toisiaan, mutta niidenkin väliltä on helposti löydettävä painotusero: lojaalius sisältää yleensä jonkinlaista vastavuoroisuutta, kun taas sitoutuminen lähtee yksinomaan työntekijästä.

Koska käsitteiden yksiselitteinen erottelu on hankalaa, voisi olla mielekästä pohtia tarkempia määritelmiä käsitteille ainakin suomenkielisessä tutkimuksessa. Suomenkielisessä tutkimuksessa ”organisaatiouuskollisuus” toimii joko laajana kattokäsitteenä tai vaihtoehtoisesti melko kapeasti määriteltynä alaistaitokeskustelun palasena. Sanana organisaatiouuskollisuus taas on suora käänös

englanninkielisestä termistä *organizational loyalty*, jolle tämänkin tutkielman perusteella löytyy useita rinnakkaisia ja osin päällekkäisiä määritelmiä.

Itse organisaatiuskollisuuden ilmenemistä kuvaavat tutkimukset sisältävät toisinaan myös mittauksia. Olisi mielekästä pyrkiä löytämään yhteinen mittari mittaamaan organisaatiuskollisuusilmiön vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen ja kyetä arvioimaan sitä, kuinka tärkeitä organisaatiuskollisuus, vahva sitoutuminen organisaatioon ja sen arvoihin sekä hyvät alustaidot ovat inhimillisen pääoman näkökulmasta.

Organisaatiuskollisuustutkimuksessa on noussut esille jatkotutkimuksen arvoisia aiheita. Esimerkiksi Lau et al. (2015) ehdottavat, että kansallisten kulttuurien vaikutusta erityisesti tunnepitoisen sitoutumisen, alustaitojen ja lähtöhalukkuuden väliseen suhteeseen voisi tutkia. Globaalissa maailmassa monet organisaatiot ovat monikansallisia, jolloin kulttuuriset erot ja vaikutukset esimerkiksi työntekijän käyttäytymismalleissa on hyvä olla tiedossa.

Zayas-Ortiz et al. (2015) nostavat esille organisaatiuskollisuuden merkityksen myös HR-työn kannalta. Organisaatiuskollisuus voisi heidän mukaansa olla HR-tiimeille väline analysoida työntekijöiden samaistumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä lojuaaliutta organisaatiota kohtaan. Ilmiön ymmärtäminen voisi auttaa organisaatioita esimerkiksi hallitsemaan paremmin muutos- ja konfliktitilanteita.

Erityisen mielenkiintoista olisi nähdä tutkimus siitä, miten organisaatiuskollisuus ja sen eri ilmenemismuodot ovat muuttuneet vuosien ja vuosikymmenten saatossa. Monet tässä työssä esittelemäni mallit ovat lähtöisin vuosikymmenten takaa. Sen jälkeen työelämä on muuttunut melko paljon. Tälläkin hetkellä työelämä on keskellä digitalisaatiosta johtuvaa murrosta, suuret ikäluokat eläköityvät ja nuori Y-sukupolvi kohtaa uudenlaisia haasteita työelämässä, jossa kaikki tapahtuu aiempaa nopeammalla syklillä.

Lähteet

- Barge, J. & Schlueter, D. (1988). A critical evaluation of organizational commitment and identification. *Management Communication Quarterly*, vol. 2 (1): 116-133.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, vol. 10 (2): 99–109.
- Chun, C. (2005). Rational or demoralized responses to work restructuring in Hong Kong. *Human Relations*, vol. 58 (2): 223-247.
- Clark, C. (1971). Belief and Loyalty in College Organizations. *Journal of Higher Education*, vol. 42 (6): 499-515.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2001). *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill Publishers, Mexico City.
- Fielder, J. (1992). Organizational loyalty. *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 11 (1): 71-90.
- Fletcher, G. (1993). *Loyalty – An essay on the morality relationships*. Oxford University Press, New York.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4 (4): 249–270.
- Hart, D. & Thompson, J. (2007). Untangling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, vol. 17 (2): 297-323.
- Jo, S. & Joo, B. (2011). Knowledge sharing: the influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 18 (3): 353-364.
- Jokivuori, P. (2004): Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, vol. 24 (4): 284–294.
- Karttunen, H. (2007). *Nuoroista strategiaan - käsiteanalyysi inhimillisestä pääomasta*. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. ProGradu-tutkielma.
- Keskinen, S. (2005). Tutkimus alaitaidoista kunnissa. *Kunnallisalan kehittämissäätö KAKS:n Polemia-sarjan julkaisu*, vol. 49.

- Kidder, D. & McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? In D. P. Moore (Ed.). *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363–367.
- Lau, P.; Yin, Y.; McLean, G.; Lien, B. & Hsu, Y-C. (2016). Self-rated and peer-rated organizational citizenship behavior, affective commitment, and intention to leave in a Malaysian context. *Personnel Review*, vol. 45 (3): 569-592.
- Massetti, B. (1996). An empirical examination of the value of creativity support systems on idea generation. *MIS Quarterly*, vol. 20 (1): 83-97.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1 (1): 61–69.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Meyer, J; Stanley, D.; Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61 (1): 20-52.
- Moorman, R. H. & Blakely G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol.16 (2): 127-142.
- Mowday, R.; Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14 (2): 224-227.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- Organ, D.; Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Thousand Oaks.
- Otto, K. & Mamatoglu, N. (2015). Why Does Interactional Justice Promote Organizational Loyalty, Job Performance, and Prevent Mental Impairment? The Role of Social Support and Social Stressors. *Journal of Psychology*, vol. 149 (2): 193-218.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group and Organization Management*, vol. 32: 326-357.

- Podsakoff, P.; MacKenzie, S.; Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, vol. 26 (3): 513-563.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59 (5): 603-609.
- Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum, Helsinki.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, vol. 11 (1): 41-66.
- Sturges, J. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23 (6):731 -748.
- Su, S.; Baird, K. & Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (2): 243-264.
- Tourigny, L.; Baba, V.; Han, J. & Wang, X. (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24 (3): 514-532.
- Zayas-Ortiz, M.; Rosario, E.; Marquez, E. & Colón Gruñeiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 35 (1/2): 91-106.