



**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**Aineettoman palkitsemisen rooli  
organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä –  
narratiivinen analyysi**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Jenna Kuha

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

5.3.2024  
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Jenna Kuha

**Otsikko:** Aineettoman palkitsemisen rooli organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä – narratiivinen analyysi

**Ohjaaja:** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 88 sivua + liitteet 1 sivu

**Päivämäärä:** 5.3.2024

Työntekijöiden psykologinen suhde työhönsä on kasvattanut merkitystään viime vuosikymmenten aikana. Työntekijöiden sitoutumista työhön pidetään tavoitellumpana kuin aiemmin, sillä sen on havaittu ehkäisevän esimerkiksi työuupumusta. Yksi työhön liittyvän hyvän psykologisen suhteen ilmenemismuoto voi olla esimerkiksi organisaatiokansalaisuus. Koska autonomian määrä työssä on lisääntynyt merkittävästi, tutkijoiden sekä johtajien mielenkiinto prososiaalisia käyttäytymismalleja ja organisaatiokansalaisuutta kohtaan on myös kasvanut (Becton ym. 2008, 494; Ismail ym. 2023, 265–266). Työympäristöjen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja kilpailullisemmiksi, organisaatiokansalaisuudella voi tulevaisuudessa olla merkittävä rooli työn tehokkuuden lisäämisessä.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia aineettoman palkitsemisen roolia organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Ilmiöiden välistä yhteyttä tutkitaan perehtymällä kahteen tarkempaan näkökulmaan. Tutkielmassa toinen tutkittava näkökulma on, millaiset palkitsemisen muodot tukevat mahdollisesti organisaatiokansalaisuuden kehittymistä. Tämän lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan myös, miten aineeton palkitseminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja näin mahdollisesti lisää organisaatiokansalaisuuta.

Empiirinen osuus tutkimuksessa toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa asiantuntijatyössä toimivaa henkilöä. Haastattelut rakennettiin niin, että yksilön omat kokemuksensa ja niiden merkitys olivat keskiössä. Myös haastatteluissa itsessään painotettiin tarinankerronnallisia elementtejä. Haastateltujen kertomusten pohjalta muodostettiin kolme tyyppitarinaa, joiden avulla aineistoa analysoitiin teorian valossa. Aineiston analyysissä hyödynnetään narratiivista analyysia.

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata, että aineettoman palkitsemisen rooli organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä riippuu monesta tekijästä. Onnistuneen aineettoman palkitsemisen myötävaikutus henkilön käyttäytymiseen työssä sekä mahdollisen organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen pystytään myös havaitsemaan tuloksista. Positiivisimmin vaikuttavia aineettoman palkitsemisen keinoja tutkimuksen mukaan ovat palautteen anto, oppimis- ja etenemismahdollisuudet sekä joustavuus ja autonomia työssä. Siihen, kuinka henkilöt kokevat eri aineettomat palkitsemisen keinot ja miten he mukauttavat käytöstään aineettoman palkitsemisen mukaan, vaikuttaa taas esimerkiksi motivaation laatu, palkitsemisen perusteet ja kokemus oikeudenmukaisuudesta.

Koska aineettoman palkitsemisen positiiviset vaikutukset pystyttiin vahvistamaan tutkimuksessa, organisaatioiden tulee kiinnittää siihen huomiota suunnitellessaan organisaation kokonaispalkitsemista. Keskeistä on huomioida myös palkitsemisen taustalla vaikuttavat ilmiöt ja aineettoman palkitsemisen toteutus käytännössä, jotta myös aineettomasta palkitsemisesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkimuksessa esiin nousee monia tilannesidonnaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kokemuksiin aineettomasta palkitsemisesta. Näiden osalta nouseekin esiin uusia jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotta ilmiöitä voidaan ymmärtää syvemmin.

**Avainsanat:** organisaatiokansalaisuus, aineeton palkitseminen, palkitseminen, narratiivinen analyysi

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus tutkielmaan ja aiheen esittely	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	11
<b>2</b>	<b>Organisaatiokansalaisuus ilmiönä</b>	<b>13</b>
2.1	Organisaatiokansalaisuuden käsite, tutkimus ja tausta	13
2.2	Organisaatiokansalaisuuden osatekijät	15
2.3	Organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttavat ilmiöt	17
2.3.1	Organisaatiokansalaisuus ja työhön sitoutuminen	19
2.3.2	Organisaatiokansalaisuus ja johtaminen	21
2.3.3	Organisaatiokansalaisuus ja yksilökohtaiset muuttujat	22
<b>3</b>	<b>Palkitseminen organisaatioissa</b>	<b>26</b>
3.1	Aineeton palkitseminen osana kokonaispalkitsemista	26
3.2	Palkitseminen ja organisaatiokansalaisuus aiemman tutkimuksen valossa	29
<b>4</b>	<b>Metodologia</b>	<b>35</b>
4.1	Tutkimusote ja etiikka	35
4.2	Aineistonkeruu	36
4.3	Aineiston analyysi ja narratiivisuus	39
4.4	Tarinoiden koostaminen	45
<b>5</b>	<b>Narratiivit palkitsemisesta ja organisaatiokansalaisuudesta</b>	<b>49</b>
5.1	Palkitsemisen käytännöt tutkittavassa organisaatiossa	49
5.2	Tyyppitarinat	51
5.2.1	Optimisti organisaatiokansalainen	51
5.2.2	Tuettava suojatti	55
5.2.3	Ahertaja	59
5.3	Tarinoiden analysointi	63
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>69</b>
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	69

<b>6.2 Käytännön kontribuutiot</b>	<b>73</b>
<b>6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet</b>	<b>74</b>
<b>6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet</b>	<b>77</b>
<b>Lähteet</b>	<b>80</b>
<b>Liitteet</b>	<b>89</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset</b>	<b>89</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Organisaatiokansalaisuuden rakentuminen (Mukaillen Ahmed ym. 2012, 104)	20
Kuvio 2 Palkitsemisen vaikutukset organisaatiokansalaisuuteen (Mukaillen Becton ym. 2007, 507)	31
Kuvio 3 Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)	45
Kuvio 4 Tyypitarinoiden muodostaminen	47
Kuvio 5 Tyypitarinoiden erot suhteessa palkitsemiseen ja organisaatiokansalaisuuteen	68

## TAULUKOT

Taulukko 1 Organisaatiokansalaisuuden tutkimussuuntaukset (mukaillen Arola ym. 2018, 35)	15
Taulukko 2 Haastattelujen aineisto	39

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Työntekijöiden psykologinen suhde työhönsä on kasvattanut merkitystään työhyvinvoinnin tutkimuksessa jatkuvasti viime vuosikymmenten aikana. Viimeaikaisissa organisaatioiden tutkimuksissa onkin keskitytty yhä enemmän työntekijöiden sosiaaliseen käyttäytymiseen ja muuhun työtehtävien vaatimukset ylittävään toimintaan. (Ismail ym. 2023, 265–266.) Psykologiseen suhteeseen liittyvistä ilmiöistä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista työhön pidetään tavoitellumpana kuin aiemmin, sillä sen on havaittu ehkäisevän esimerkiksi työuupumusta ja vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Työhönsä sitoutuneet työntekijät haluavat menestyä, toimivat yli velvoitteidensa, ja sitoutuvat yrityksen tavoitteisiin myös henkilökohtaisella tasolla. Organisaatioissa ollaan myös siirrytty yhä enemmän autonomisempiin tiimikeskeisiin työympäristöihin, mikä on lisännyt niin ikään työntekijöiden yhteistyön ja omaaloitteisuuden merkitystä työpaikalla. (Bakker & Leiter 2010, 1–5; Becton ym. 2008, 494.)

Työntekijän hyvä psykologinen suhde työhönsä hyödyttää luonnollisesti myös työnantajaa, kun työntekijä viihtyy työssään ja voi hyvin. Yksi työhön liittyvän hyvän psykologisen suhteen ilmenemismuoto voi olla organisaatiokansalaisuus. Koska autonomian määrä työssä on lisääntynyt merkittävästi, tutkijoiden sekä johtajien mielenkiinto erilaisia prososiaalisia käyttäytymismalleja ja organisaatiokansalaisuutta kohtaan on myös kasvanut (Becton ym. 2008, 494; Ismail ym. 2023, 265–266). Organisaatiokansalaisuuden tiedetään pohjautuvan lähtökohtaisesti yksilön motivaatioon, ja jo useamman vuosikymmenen ajan keskeisimmäksi organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen vaikuttavaksi tekijäksi tutkimuksissa on noussut työtyytyväisyys. (Akbar ym. 2004, 80; Arıkoğlu ym. 2019, 98–100.)

Työympäristöjen muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi ja kilpailullisemmiksi, organisaatiokansalaisuudella voi tulevaisuudessa olla merkittävä rooli työn tehokkuuden lisäämisessä. Globalisaation, poliittisten epävarmuuksien sekä merkittävien teknologisten ja viestinnällisten kehitysaskelien takia henkilöstön joustavuus nähdään aiempaa hyödyllisempänä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Moninaisuuden vuoksi työntehtävissä vaaditaan usein aiempaa enemmän taitoa, osaamista ja energiaa, kun

työtehtävät muuttuvat luonteeltaan aiempaa vaikeammin ennakoitaviksi. Tämä voi vaikeuttaa organisaatiokansalaisuuden toteuttamista organisaatioissa, mutta tekee siitä kuitenkin aiempaa tärkeämpää. (Ocampo ym. 2018.)

Henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan tukea organisaatiotasolla esimerkiksi palkitsemisen keinoin. Henkilöstön palkitseminen on kuitenkin jatkuvan muutospaineen alla, mikä tekee tutkimuksesta niin ikään ajankohtaisen. Kun työtä tehdään yhä useammin joustavasti etänä, ei esimerkiksi työn joustavuutta koeta välttämättä yhtä palkitsevana kuin vuosikymmen sitten. Joustavuus ja etätyömahdollisuudet voidaan nähdä jo etenkin nuoremman sukupolven keskuudessa itsestänselvyytenä tai perusedellytyksenä työlle. Tutkittaessa erityisesti asiantuntijoiden työmotivaatiota rahallisten palkkioiden vaikutuksen on havaittu olevan rajallinen. Sen sijaan nimenomaan aineettomien palkitsemismuotojen, kuten oppimisen ja työympäristön mielekkyyden, merkitys on suuri. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Etenkin nuoremmat sukupolvet vaativat työltään myös merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia – tekivät he asiantuntijatyötä tai eivät. He ovat myös valmiita vaihtamaan työpaikkaa, jos näitä aineettomia palkitsemisen muotoja ei pystytä heille tarjoamaan. Organisaatioiden on tärkeä kiinnittää huomiota myös kannustavan työympäristön toteutumiseen aiempaa enemmän, sillä nykypäivän hektisessä yritysmaailmassa kaikki yritysten panostukset henkilöstönsä hyvinvointiin vaikuttavat positiivisesti esimerkiksi hyvän työnantajakuvan kehittymiseen. (Jacobs ym. 2014: Shakir & Siddiquir 2018.) Tulevaisuudessa palkitsemisen rooli onkin houkutella, motivoida ja sitouttaa erilaisia työntekijöitä ja ryhmiä, joilla on erilaisia tarpeita. Organisaatioiden on myös huomioitava, että nämä tarpeet luonnollisesti muuttuvat työuran edetessä. (Vartiainen 2015, 226–227.)

## **1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkielman tavoitteena on tutkia aineettoman palkitsemisen roolia organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Palkitsemisen tiedetään olevan keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä, ja työtyytyväisyyden taas tiedetään vaikuttavan organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen, joten voidaan jo alustavasti olettaa näiden ilmiöiden väliltä löytyvän jonkinlainen yhteys.



Tavoitteeseen pyritään pääsemään tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- *Millainen rooli aineettomalla palkitsemisella on organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä?*

Tähän tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien alakysymysten avulla:

- *Millaiset palkitsemisen muodot tukevat organisaatiokansalaisuuden kehittämistä?*
- *Miten aineeton palkitseminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon?*

Organisaatiokansalaisuuteen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen organisaatiokansalaisuuden edellytyksiin ja sen vaikutuksiin organisaation liiketoimintaan. Esimerkiksi Farrell ja Finkelstein (2011) ovat kuitenkin tutkineet organisaatiokansalaisuutta ja palkitsemista, mutta keskittyneet tutkimuksessaan siihen, miten palkitseminen vaikuttaa jo olemassa olevaan ja havaittuun organisaatiokansalaisuuteen, eikä siihen, voiko palkitsemisen keinoin tukea tietoisesti organisaatiokansalaisuuden kehittämistä. Niin ikään Korsgaard ym. (2010) perehtyivät tutkimuksessaan organisaatiokansalaisten palkitsemiseen ja palkitsemisen vaikutuksiin, mutta eivät organisaatiokansalaisuuden kehittämiseen palkitsemisen kautta. Myös Renard ja Snelgar (2016) tutkivat aineettoman palkitsemisen roolia ja suunnittelua, mutta korostivat jatkotutkimusten tärkeyttä nimenomaan aineettoman palkitsemisen vaikutuksista positiivisiin organisaatiokäyttäytymisen malleihin – kuten organisaatiokansalaisuuteen.

Uudemmissa tutkimuksissa palkitseminen on voitu yhdistää organisaatiokansalaisuuteen vaihtelevasti. Esimerkiksi Lidinnillah ym. (2019) ovat onnistuneet löytämään vain heikohkon positiivisen korrelaation palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välillä. Vastaavasti vuonna 2023 valmistuneessa tutkimuksessaan Siregar ym. havaitsivat merkittävän yhteyden palkitsemisen ja työtyytyväisyyden välillä, mutta testatessaan palkitsemisen vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen havaittu korrelaatio ei ollut merkittävä – vaikkakin positiivinen silti. Vaikka Siregar ym. (2023) pystyvät todistamaan työtyytyväisyyden olevan palkitsemista ja organisaatiokansalaisuutta yhdistävä tekijä, heidän tuloksensa oli merkittävästi ristiriidassa Lidinnillahin ym. (2019) tulosten kanssa, jossa merkittävää

yhteyttä ei löydetty ilmiöiden välillä. Ristiriitaisuus alleviivaa jatkotutkimusten tärkeyttä entisestään.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa aineetonta palkitsemista ja organisaatiokansalaisuutta pyritään ymmärtämään monesta aiemmasta tutkimuksesta poiketen narratiivisen analyysin keinoin. Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluin, joiden pohjalta pyritään luomaan ilmiöitä kuvaavia tarinoita. Narratiivit ja kertomukset voidaankin nähdä yksinä välineinä, joiden avulla yksilö kuvailee ympäröivää maailmaa. Narratiivit eivät kuvaile kuitenkaan vain yhtä koettua todellisuutta, vaan niiden avulla voidaan rakentaa tulkintoja yksilöiden ja tämä ympäristön välille. (Esin 2011, 94.)

Haastatellut henkilöt työskentelevät eri asiantuntijatehtävissä osana samaa yksikköä eräässä vakuutusalla toimivassa yrityksessä. Haastatteluissa he kertovat kokemuksiaan palkitsemiseen ja käyttäytymiseensä liittyen. Näiden kuvailujen pohjalta tehtyjen tulkintojen avulla muodostetaan organisaatiokansalaisuutta kuvaavia tyyppitarinoita, jotka esitellään luvussa 5. Tutkimuksen tarkoituksena onkin nimenomaan yksilöiden kokemusten kautta kuvata ja ymmärtää palkitsemisen merkitystä osana organisaatiokansalaisuuden muodostumista tutkittavassa organisaatiossa. Haastateltujen kuvailujen avulla tutkielmassa voidaan korostaa nimenomaan merkityksiä eri ilmiöiden ja muuttujien välillä.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävän tiedon tuottaminen tai teorioiden testaaminen, vaan syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon esittäminen. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, joten sen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavia ilmiöitä ja tuoda esiin syvempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 9). Tilastollinen yleistettävyys jää tällöin luonnostaankin mahdottomaksi pienehkön haastateltujen määrän ja aineiston analyysitapojen vuoksi.

Tutkielmassa palkitsemisen osalta tutkitaan nimenomaan palkitsemisen roolia ja aineettoman palkitsemisen roolia organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Esimerkiksi taloudelliset palkkiot on tällöin rajattu pois tutkimuksen piiristä. Vaikka taloudelliset palkkiot voivat vahvistaa ulkoista motivaatiota, organisaatiokansalaisuuden kehittymistä tutkittaessa niiden merkityksen on todettu olevan rajallinen (Choi ym. 2015). Organisaatiokansalaisuuden pohjautuessa laajalti yksilön arvoihin ja sisäiseen motivaatioon, on luontevaa rajata tutkimusta koskemaan vain aineetonta palkitsemista. Tutkimuksessa myös johdon palkitseminen on rajattu pois.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta ja näiden alaluvuista. Ensimmäisen johdantoluvun jälkeen luvussa 2 perehdytään organisaatiokansalaisuuteen liittyvään teoriaan. Organisaatiokansalaisuuden teorian osalta keskitytään etenkin organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin, sekä siihen, kuinka organisaatiokansalaisuus voi ilmetä työelämässä. Organisaatiokansalaisuuden käsitteen määrittelyä myös syvennetään ja se erotellaan muista siihen viittaavista käsitteistä, jotta tutkittavan ilmiön ymmärrettävyys helpottuu.

Luku 3 taas keskittyy palkitsemisen taustalla vaikuttavaan teoriaan. Palkitsemisen osalta perehdytään palkitsemisen mahdollisiin vaikutuksiin yksilöiden käyttäytymisessä ja esitellään eri palkitsemisen muotoja. Luvussa myös tuodaan esiin aiempia tutkimustuloksia liittyen organisaatiokansalaisuuden ja palkitsemisen välisiin tutkimuksiin. Vaikka luvussa keskitytään tutkielman aiheen mukaisesti aineettomaan palkitsemiseen esimerkiksi Thomasin (2009) mallin mukaisesti, aiempien tutkimusten osalta sivutaan myös hieman kokonaispalkitsemisen vaikutuksia, jotta aihetta on helpompi ymmärtää kokonaisuudessaan.

Teorialukujen jälkeen luvussa 4 esitellään ja perustellaan tutkielman metodologiaa, kuten tutkimusotteeseen, aineiston keruuseen sekä aineiston analyysiin liittyviä valintoja. Luvussa esitellään myös tutkittava organisaatio ja sieltä rajattu haastateltavien joukko. Luvussa perehdytään myös haastattelututkimuksen toteuttamiseen käytännössä, ja esitellään narratiivisuuteen ja narratiiviseen analyysiin liittyvää teoriaa. Narratiivisen analyysin käytännön toteutuminen tässä tutkimuksessa tuodaan myös esiin.

Kun tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset on perusteltu, keskeisimmät teoriat esitelty sekä organisaatiokansalaisuuden että palkitsemisen taustalta ja metodologiset valinnat käyty läpi, voidaan luontevasti siirtyä aineiston analyysiin luvussa 5. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan aineistoa teorian valossa. Ensin luvussa kuvataan palkitsemiskäytäntöjä tutkittavassa organisaatiossa, jotta esiin nousseita vastauksia on helpompi ymmärtää. Sen jälkeen aineistosta kootut kolme tyyppitarinaa esitellään, minkä jälkeen palkitsemisen vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen analysoidaan kerätyn aineiston valossa teoreettisesti. Luku 5 on tutkielman kannalta yksi tärkeimmistä kappaleista, koska siinä kerätty aineisto

sidotaan teoreettiseen viitekehykseen ja eri ilmiöiden välisiä yhdistäviä tekijöitä pyritään alleviivaamaan.

Viimeisessä 6. luvussa kerrataan tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja vastataan ensimmäisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa tuodaan esiin aineistoon ja lukuun 5 perustuvia johtopäätöksiä, joita arvioidaan vielä teorian kautta. Luvussa 6 on myös esitetty mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioitu tutkimuksen luotettavuutta olosuhteiden ja lähdekritiikin kautta. Lukuun 6 on sisällytetty myös koko tutkielman yhteenveto.

## 2 Organisaatiokansalaisuus ilmiönä

### 2.1 Organisaatiokansalaisuuden käsite, tutkimus ja tausta

Organisaatiokansalaisuudella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan toimintaa, joka ylittää ennalta määritetyt työhön liittyvät velvoitteet ja tehtävät (*engl. extra-role behavior*). Tällöin työntekijät työskentelevät omasta halustaan yli vastuurajojensa ja haluavat aidosti koko organisaation menestyvän. Organisaatiokansalainen onkin sitoutunut työhönsä läpi organisaation kaikessa toiminnassaan. Juuri asenteellisten muuttujien, kuten tyytyväisyyden sekä sitoutuneisuuden, vaikutus organisaatiokansalaisuuteen on todettu merkittävimiksi. (Akbar ym. 2004, 76.)

Organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa yksiä ensimmäisiä tutkimuksia olivat Organin (1988) ja Smithin (1983) tutkimukset. Smith ym. (1983) erottivat organisaatiokansalaisuuden omaksi ilmiökseen muuten vain ystävällisestä ja epäitsekkästä käyttäytymisestä. Organisaatiokansalaisuus on määritelty yhteistyön, avuliaisuuden, oma-aloitteisuuden, hyvän tahdon eleiden sekä epäitsekkään käyttäytymisen kokonaisuudeksi. Organisaatiokansalaisuutta voidaan myös mitata eri toimintatapojen kautta. Organisaatiokansalainen esimerkiksi auttaa toisia työntekijöitä heidän ollessaan poissa töistä, on täsmällinen, ei pidä ylimääräisiä taukoja, on töissä keskimääräistä enemmän, suoriutuu tehokkaammin ja osallistuu vapaaehtoisin projekteihin, jotka edesauttavat organisaation mainetta. (Smith ym. 1983, 653–657.)

Organisaatiokansalaisuus yhdistetään useaan eri päällekkäiseenkin käsitteeseen, mikä osaltaan monimutkaistaa organisaatiokansalaisuuden tutkimusta. Yksi esimerkki on kontekstuaalinen käyttäytyminen (*engl. contextual performance*), joka viittaa kaikkiin spontaaneihin eleisiin, joita ihmiset toteuttavat luovan ja rakentavan ylläpiiriin ylläpitämiseksi työpaikalla. Organisaatiokansalaisuuden voidaan taas nähdä olevan laajemmin erilaisia yhteistyömuotoja ja panostusta, joiden avulla vaikutetaan työtyytyväisyyteen. (Organ 2018, 296–298.)

Kontekstuaalisen käyttäytymisen lisäksi toinen osittain päällekkäinen käsite organisaatiokansalaisuuden kanssa on prososiaalinen käyttäytyminen. Prososiaalisella käyttäytymisellä tarkoitetaan vapaaehtoista käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on hyödyttää toista. Käsitteet menevätkin osittain päällekkäin, eikä organisaatiokansalaisuuden tutkimusta helpota se, että organisaatiokansalaisuudesta on

käytetty tutkimuksissa myös prososiaalisen organisaatiokäyttäytymisen (*engl. prosocial organizational behavior*) käsitettä. (Organ 2018, 296–298.)

Perinteisemmät organisaatiokansalaisuuteen liittyvät tutkimukset ovat liittyneet organisaatiokansalaisuuden edellytyksiin ja sen hyötyihin liittyen organisaatioiden liiketoimintaan. Uudemmissa organisaatiokansalaisuuden tutkimuksissa suuntaus on ollut kuitenkin aiempaa laajempi. Tutkimuksissa on tutkittu jonkin verran esimerkiksi kulttuurin vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen sekä organisaatiokansalaisuuden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Näiden lisäksi tutkimusta on lähdetty tarkentamaan koskemaan vain jotain tiettyä organisaatiokansalaisuuden muotoa tai osaa. Myös persoonallisuustekijöiden vaikutusta organisaatiokansalaisuuteen on tutkittu. (Organ 2018, 299–304).

Nykyään organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa puhutaan laajalti myös muutosta edistävästä organisaatiokansalaisuudesta. Muutosta edeltävälle organisaatiokansalaisuudelle on tyypillistä etenkin innovatiivisuus sekä muutosmyönteisyys käytöksessä. Myös vastuullisuus voidaan liittää muutosta edistävään organisaatiokansalaisuuteen. (Seppälä ym. 2012, 148; Han ym. 2018, 556; Zampetakis & Lanivich 2023, 12; Chiaburu ym. 2022.) Muutosta edeltävän organisaatiokansalaisuuden ohella esiin on nostettu myös tietointensiivisen työn organisaatiokansalaisuus ja sen piirteet. Tässä organisaatiokansalaisuuden tulkinnessa korostuu etenkin oppimiskyky, tiimityötaidot sekä tiedon siirtäminen vapaaehtoisesti esimerkiksi kollegoiden kesken. (Dekas ym. 2013, 229; Bin & Wei-xin 2009, 4970; de Andrade ym. 2018, 373.)

Organisaatiokansalaisuuden tutkimussuuntauksia on eritelty myös alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) tutkijoittain sekä suuntauksiin liittyvien piirteiden mukaan mukailen Arolan ym. (2018) koostamaa taulukkoa organisaatiokansalaisuuden piirrekategorioista. Taulukossa on nostettu esiin esimerkkejä tutkijoista, jotka ovat keskittyneet tutkimuksissaan tiettyyn tutkimussuuntaukseen. Huomioitavaa on, että vaikka organisaatiokansalaisuuden käsitettä on määritelty usealla eri tavalla viimeisten vuosikymmenten aikana, Organin ja hänen tutkijakollegoidensa alkuperäinen määritelmä ja sen merkitys on yhä merkittävä, sillä alkuperäinen Organin (1988) määritelmä vaikuttaa myös uudempien suuntausten taustalla, minkä takia siihen nojataan myös tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1 Organisaatiokansalaisuuden tutkimussuuntaukset (mukailten Arola ym. 2018, 35)

Organisaatiokansalaisuuden tutkimussuuntaus	Tutkijat (esimerkit)	Organisaatiokansalaisuuden piirteet
Perinteinen organisaatiokansalaisuus	Smith ym. (1983) Organ (1988) Podsakoff ym. (1993)	Altruismi, tunnollisuus, reiluus, huomaavaisuus, kansalaishyveellisyys, myöntyvyys
Muutosta edistävä organisaatiokansalaisuus	Seppälä ym. (2012) Han ym. (2018) Zampetakis & Lanivich (2023)	Innovatiivisuus, muutosmyönteisyys, oma-aloitteisuus, vastuullisuus
Tietointensiivisen työn organisaatiokansalaisuus	Dekas ym. (2013) Bin & Wei-xin (2009) de Andrade ym. (2018)	Tiimityöskentely, kansalaishyveellisyys, oppimiskyky, tiedon siirtäminen

Globalisaation yleistyessä lisää tulevaisuudessa organisaatiokansalaisuutta käsittelevän tutkimuksen voidaan odottaa keskittyvän yhä enemmän esimerkiksi kulttuurillisiin eroihin. Organisaatiokansalaisuuden tutkimuksissa korostuu todennäköisesti esimerkiksi alkuperäisen Organin (1988) esittämän määritelmän yleistettävyyden eri kulttuureissa. Tulevissa organisaatiokansalaisuuden tutkimuksissa voidaankin tutkia, nousevatko samat piirteet esiin tutkittaessa organisaatiokansalaisuutta ja sen esiintymistä eri kulttuureissa. Lisäksi Organin (2018, 303–304) mukaan tulevaisuudessa tutkimuksissa voidaan olettaa nousevan esiin tuloksia siitä, nähdäänkö organisaatiokansalaisuus enemmän ryhmä- vai yksilötason ilmiönä riippuen kunkin tutkittavan kulttuurin yksilökeskeisyydestä.

## 2.2 Organisaatiokansalaisuuden osatekijät

Vaikka organisaatiokansalaisuuden tutkimus on siis edennyt vuosien aikana paljonkin, organisaatiokansalaisuuden määritelmät ja osatekijät ovat pysyneet lähes muuttumattomina. Tutkija- ja tutkimuskohtaisesti eroja voi olla termeissä, mutta sisältö on pysynyt pääosin samana. (Organ 1988; Podsakoff ym. 1993; Smith ym. 1983; Ahmed ym. 2012; Bolino 1999.) Usea vuosikymmen sitten määriteltyjä käsitteitä voidaan siis pitää mielestäni yhä ajankohtaisina sekä laadukkaina, ja niitä sovelletaan myös tässä tutkimuksessa.

Esiteltyään organisaatiokansalaisuuden terminä Organ (1988) on määritellyt myös viisi tarkkaa ja harkinnanvaraista organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä osatekijää. Viiden osatekijän mallia on käytetty laajasti kansainvälisissä tutkimuksissa, ja niiden avulla on myös voitu alkaa mittaamaan organisaatiokansalaisuutta. Viisi osatekijää ovat: kansalaistaito, reiluus, tunnollisuus, epäitsekkyyys ja huomaavaisuus (*engl. civic virtue, sportmanship, compliance, altruism, & courtesy*). Mallin osatekijät ovat säilyneet lähes muuttumattomina tähän päivään saakka. Podsakoff ym. (1994) havaitsivat jo tutkimuksissaan kuitenkin, että esihenkilöillä voi olla vaikeuksia erottaa epäitsekkyyttä ja huomaavaisuutta toisistaan. Näin ollen Podsakoff ym. (1994) esittivät, että niitä voisi käsitellä myös yhtenä auttamisen kokonaisuutena.

Organin viiden osatekijän mallin rinnalla organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa vaikuttaa keskeisesti myös käsitys *in-role* ja *extra-role*-käyttäytymisestä. Käsitys perustuu Williamsin ja Andersonin (1991) ideaan, jonka mukaan työ ja työpaikkakäyttäytyminen voidaan jakaa ns. minimirooliin (*in-role*) ja lisärooliin (*extra-role*). Heidän mukaansa organisaatiokansalaisuutta tulisi tarkastella myös siltä kannalta, mihin sen hyödyt kohdistuvat. Organisaatiokansalaisuudesta voidaan erottaa Williamsin ja Andersonin (1991) mukaan sekä yksilöitä hyödyttäviä elementtejä että organisaatiota hyödyttäviä elementtejä ja Organin (1988) määrittelemät viisi osatekijää tulisi jaotella näihin kahteen lokeroon. Organ (1977) on myös itse tunnustanut Williamsin ja Andersonin mallin pätevänä vaihtoehtona organisaatiokansalaisuuden tulkinnalle ja määrittelylle.

Organisaatiokansalaisuus hyödyttää myös muita, kuin niitä, jotka hyötyvät organisaatiokansalaisuudelle tyypillisestä käytöksestä välittömästi. Jokaisesta organisaatiokansalaisuudelle tyypillisestä toimesta tai käytöksestä sosiaaliset siteet yksilöiden välillä vahvistuvat. Esimerkiksi autettaessa kollegaa tämän työmäärä vähenee heti, minkä lisäksi luottamus sekä viestintä kollegoiden välillä todennäköisesti paranee. (Bolino ym. 2013.) Organisaatiokansalaisuutta onkin myös tutkielman kannalta toimivaa tutkia ympäristössä, joissa haastateltavat voivat olla toistensa kanssa tekemisissä vaihtelevasti työskennellessään samassa yksikössä saman organisaation sisällä.

Vaikka eri määritelmät organisaatiokansalaisuudesta kulkevat osittain päällekkäin, tutkielmassa organisaatiokansalaisuudesta käytetään selkeyden vuoksi Organin (1988)



viiden osatekijän määritelmää. Tutkittavaan organisaation henkilöstössä esiintyvää organisaatiokansalaisuutta selvitetään viiden osatekijän kautta haastatteluissa. Viiden eri osatekijän ja niiden käytännössä ilmenemisen tunnistaminen on siis tutkimuksen onnistumisen kannalta välttämätöntä.

Eri osatekijät voidaan havaita käytännön työelämässä eri tavoin. Viiden osatekijän mallin mukaan epäitsekkyydellä viitataan käytännön tasolla muiden auttamiseen työhön liittyvissä asioissa. Yksilö keskittyy itsensä sijaan muihin antaessaan omaa aikaansa heille. Tunnollisuus taas parantaa työntekijän tehokkuutta, kun tämä käyttää aikansa tehokkaasti ja toimii yli vähimmäisvaatimusten. Tunnollinen työntekijä varmistaa, että hän on esimerkiksi ajoissa töissä ja hoitaa tehtävänsä hyvin. Huomaavaisuudella taas tarkoitetaan käytännössä esimerkiksi ennakkoon asioista ilmoittamista sekä ajantasaisen kommunikaation ylläpitämistä ja asioista positiivisesti muistuttamista, joiden avulla tuottava ajankäyttö lisääntyy. (Ahmed ym. 2012, 100; Smith ym. 1983; Organ 1988.) Epäitsekkyydestä, tunnollisuudesta ja huomaavaisuudesta on puhuttu Podsacoffin ym. (1994) ehdotuksen mukaan tutkimuksissa myös auttamiskäyttäytymisen kokonaisuutena. Näiden kolmen osatekijän on havaittu tutkimuksissa olevan usein merkittävin organisaatiokansalaisuuden mittari. (Organ ym. 2006; Ocampo ym. 2018).

Reiluus ja kansalaistaito näkyvät puolestaan esimerkiksi valittamisen vähyytenä ja vapaaehtoistoimintana organisaation hyväksi. (Ahmed ym. 2012, 100; Smith ym. 1983; Organ 1988.) Käytännössä organisaatiokansalainen näkee asiat positiivisen kautta ja pyrkii ongelmatilanteissakin keskittymään hyviin asioihin. Organisaatiokansalainen ei luo puheillaan negatiivista ilmapiiriä tai vastusta uusia muutoksia äänekkäästi. Yhteistä parasta ajaessaan organisaatiokansalainen myös voi sivuuttaa satunnaisia tähän kohdistuvia hankaluuksia. Organisaatiokansalainen on tietoinen myös hänen toimiensa vaikutuksista muihin ja pyrkiikin välttämään ongelmien luomista muille. Hän esimerkiksi kertoo toimistaan etukäteen ja kysyy asianosaisten mielipiteet. Kansalaistaito voi käytännössä näyttäytyä myös aktiivisena osallistumisena kokouksissa ja koulutuksissa, kehitysehdotusten jakamisena tai viimeisimpien kehityssuuntien nopeana omaksumisena. (Organ ym. 2006, 16–24.)

### **2.3 Organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttavat ilmiöt**

Organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttaa keskeisesti etenkin sosiaalisen vaihdannan teoria (*engl. social exchange theory*), jolla tarkoitetaan perusolettamusta,

että henkilöiden väliset suhteet perustuvat aiempiin kokemuksiin ja yksilö toistaa usein aiemmin palkittuja toimia, tapoja tai tehtäviä. Teoriaa on pidetty perustana organisaatiokansalaisuudelle, sillä siihen yhdistetyt muuttajat, kuten organisaatioon sitoutuminen, luottamus sekä avoin kommunikaatio ruokkivat myös kokonaisvaltaista organisaatiokansalaisuutta. (Chernyak-Hai & Rabenu 2018, 458, 470–471.)

Yleisen teorian lisäksi tutkimuksissa on löydetty myös tiettyjä organisaatioon sekä yksilöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden muodostumiseen. Karkeasti organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työhön liittyviin asenteisiin sekä työn ulkopuolisiin muuttujiin. Työhön liittyviä asenteita ovat kaikki erilaiset havainnot ja tulkinnat, joita yksilö tekee organisaatiosta tai työympäristöstä. Näihin kuuluvat esimerkiksi organisaation tarjoama tuki, työhön sitoutuminen sekä työtyytyväisyys. Työn ulkopuolisiin muuttujiin liittyvät puolestaan esimerkiksi ryhmädynamiikka sekä rooleihin liittyvät odotukset. Taustalla vaikuttavat luonnollisesti myös yksilön henkilökohtaiset persoonallisuuspiirteet, kyvyt ja kokemus. Kokonaisuudessaan yksi merkittävin tekijä organisaatiokansalaisuuden muodostumisessa on työtyytyväisyys. (Mayfield & Taber 2009, 742; Akbar ym. 2004, 80–81.)

Liiketoimintaympäristön muuttuessa yhä kilpailullisemmaksi ja haastavammaksi, organisaatiokansalaisuuden toteuttaminen ja siihen kannustaminen muuttuvat todennäköisesti myös haastavammiksi. Ihmisten ja teknologian välisen yhteistyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa yhä enemmän, minkä voidaan odottaa osaltaan muovaavan myös organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Uusia organisaatiokansalaisuuteen liitettäviä käyttäytymismalleja ja edellytyksiä voi nousta ja samalla aiemmin tunnistetut mallit ja edellytykset voivat menettää merkitystään (Ocampo ym. 2018.)

Jotta organisaatiokansalaisuuden taustalla keskeisimmin vaikuttavat ilmiöt sekä yksittäiset tekijät olisi helpompi ymmärtää, niihin perehdytään yksittäin seuraavissa alaluvuissa. Organisaatiokansalaisuuden taustalla vaikuttavista ilmiöistä perehdytään työhön sitoutumisen sekä johtamisen rooliin organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Näiden lisäksi organisaatiokansalaisuuden taustalta esitellään myös yksilökohtaisten muuttujien, kuten luonteenpiirteiden, yhteyttä organisaatiokansalaisuuteen. Huomioitavaa on, että myös näihin ilmiöihin ja tekijöihin vaikuttaa eri ulkoiset tekijät,

ja organisaatiokansalaisuuden taustalta on eroteltavissa myös muita kuin alaluvuissa esiteltyjä ilmiöitä.

### 2.3.1 Organisaatiokansalaisuus ja työhön sitoutuminen

Jo useamman vuosikymmenen ajan tutkimuksissa keskeisimmäksi organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi on usein noussut työtyytyväisyys. Locke (1976) on määritellyt työtyytyväisyyden miellyttäväksi tai positiiviseksi tunnetilaksi liittyen omaan työhön tai työkokemuksiin. Jotta työtyytyväisyydellä on vaikutus organisaatiokansalaisuuteen, tyytyväisyyden tulee perustua yksilön subjektiivisiin kokemuksiin ja arvoihin, eikä esimerkiksi vain rahallisiin palkkioihin. (Arikoğlu ym. 2019, 98–100.) Työtyytyväisyyden taustalla itsessään on jo useita organisatorisia muuttujia ja siihen liittyy kaikkiin työhön liittyvien kokemusten arviointi kokonaisuutena. Näin ollen työtyytyväisyyden on katsottu jäävän liian laajaksi kuvaamaan tarkempia nimenomaan organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, koska organisaatiokansalaisuudella viitataan nimenomaan tiettyihin käyttäytymistapoihin. (Akbar ym. 2004, 80; Ahmed ym. 2012, 101.)

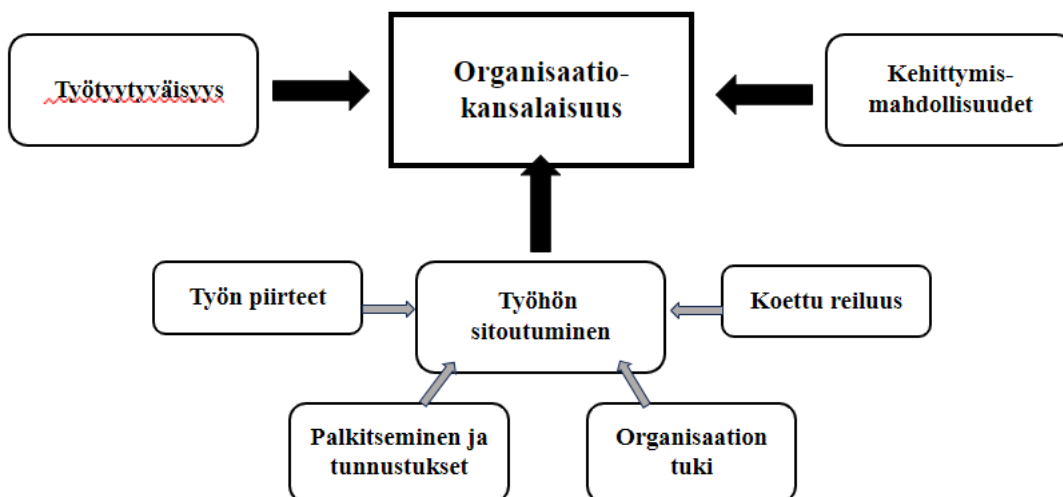
Jopa työtyytyväisyyttä merkittävämminkin organisaatiokansalaisuuteen voi kuitenkin tutkimusten mukaan vaikuttaa työhön sitoutuminen. Työhön sitoutumisen on havaittu lisäävän sekä työtyytyväisyyttä että organisaatiokansalaisuuden esiintymistä. Työhön sitoutuminen vaikuttaa siis organisaatiokansalaisuuteen omana elementtinään sekä välillisesti työtyytyväisyyden kautta. (Ahmed ym. 2012.) Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen kulkevat monissa tutkimuksissa käsi kädessä ja niiden käsitteet ovat myös linkittyneet toisiinsa. Kahn (1990) määritteli työhön sitoutumisen fyysisen, emotionaalisen ja kognitiivisen työhön osallistumisen kokonaisuudeksi. Työhönsä sitoutunut työntekijä on psykologisesti läsnä työpaikallaan ja motivoitunut hoitamaan tehtävänsä. Nämä piirteet lisäävät luonnollisesti myös Locken (1976) työtyytyväisyyden määritelmän mukaista positiivista tunnetilaa omasta työstään.

Kuten työtyytyväisyyden myös työhön sitoutumisen taustalla vaikuttaa jo useampi eri tekijä. Tutkielman kannalta mielenkiintoista on, että työhön sitoutumiseen tiedetään vaikuttavan keskeisesti henkilöstön palkitseminen, tunnustukset sekä organisaation tuki. Palkitsemisen kannalta työhön sitoutuminen riippuu muun muassa henkilön suhtautumisesta saamiinsa palkkioihin ja hyötyihin. Voidaankin olettaa, että henkilö

sitoutuu todennäköisimmin työhön, josta hän voi odottaa enemmän tunnustusta, tukea ja palkkioita. (Kahn 1990, 706–716; Ahmed ym. 2012, 101–102.)

Jotta työ sitouttaisi henkilöstöä, työn tulee olla myös sopivan haastavaa. Yksilön ei pidä tylsistyä työssään, muttei myöskään vastaavasti turhautua työtä tehdessään, mikäli sen vaatavuustaso ei ole sopiva. Tämän lisäksi työntekijällä tulisi olla vaikutusvaltaa työhönsä ja työtehtävien tulisi vaihdella. Lisäksi johdon tulisi mahdollistaa työntekijän sopivuus organisaatioon kokonaisuudessaan esimerkiksi eri työroolien osalta, ja tarjota riittäviä mahdollisuuksia kehittyä työssä. (Truss ym. 2013, 21–25.)

Työhönsä sitoutuneet työntekijät myös osoittavat enemmän tunne- sekä suhdeperusteista käyttäytymistä kollegoitaan kohtaan, mikä kannustaa yksilöitä toimimaan yli velvoitteidensa ja edesauttaa organisaatiokansalaisuuden kehittymistä (Urbini ym. 2020.) Työhönsä sitoutuneet työntekijät tyypillisesti myös luottavat organisaatioon sekä johtajiinsa, minkä on niin ikään huomattu lisäävän organisaatiokansalaisuutta (Srivastava & Madan 2016). Työntekijöiden sitouttamisen tulisi olla aktiivisesti osana henkilöstöjohtamista, ja johto voi tietoisesti pyrkiä lisäämään sitoutuneisuutta luomalla työntekijöille optimaalisia työtyytyväisyyttä ja sitoutumista ruokkivia työympäristöjä.



Kuvio 1 Organisaatiokansalaisuuden rakentuminen (Mukaillen Ahmed ym. 2012, 104)

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu organisaatiokansalaisuuden sekä työhön sitoutumisen taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Ahmedin ym. (2012) mukaisesti kolme suurinta organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavaa tekijää ovat työtyytyväisyys, henkilöstölle mahdollistettu kehittämisympäristö sekä työhön sitoutuminen. Työhön

sitoutumisen taustalta voidaan erottaa vielä erillisiä työhön sitouttavia tekijöitä, kuten palkitseminen, organisaation tuki sekä kokemukset oikeudenmukaisuudesta. Yllä olevassa taulukossa henkilöstölle mahdollistettu kehittämissympäristö on kuvattu yksinkertaisemmin kehittämismahdollisuuksina. Myös Ahmedin ym. (2012) erittelemät oikeudenmukaisuuden eri esiintymismuodot on taulukossa ilmaistu koettuna reiluutena. On myös huomioitava, että myös esimerkiksi työtyytyväisyyden taustalla voivat vaikuttaa samat tekijät kuin työhön sitoutumisen, mikä lisää organisaatiokansalaisuuden tutkimuksen haasteellisuutta entisestään, kun samat asiat vaikuttavat laajasti eri ilmiöihin.

### 2.3.2 Organisaatiokansalaisuus ja johtaminen

Työhön sitoutumisen ohella johtaminen voidaan yhdistää organisaatiokansalaisuuteen. Organin ym. (2006) mukaan yksilön motivaatio määrittää sen, kuinka paljon työntekijä yrittää toteuttaa haluttua käyttäytymistä, mutta olosuhteet määrittävät sen, kuinka paljon henkilö pystyy toteuttamaan toivottua käyttäytymistä. Nimenomaan johtamisen keinoin voidaan siis vaikuttaa siihen, missä määrin työntekijät haluavat toteuttaa tai kokevat, että heidän pitäisi toteuttaa organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä. Johtamisen merkitystä ei siis voi sivuttaa puhuttaessa organisaatiokansalaisuudesta, ja on tutkielmankin kannalta oleellista ymmärtää miten eri johtamistavat vaikuttavat organisaatiokansalaisuuteen.

Eri johtamistyylien rinnalla myös johtajan ominaisuudet voivat vaikuttaa organisaatiokansalaisuuteen. MacKenzie ym. (2011) määrittelivät tutkimuksessaan neljä johtajan ominaisuutta, jotka kannustavat organisaatiokansalaisuuteen ja ovat yhteydessä myös taloudellisiin tuloksiin. Heidän mukaansa johtajien tulee pystyä luottamaan tiiminsä jäseniin, omata hyvät henkilökohtaiset suhteet tiiminsä jäseniin ja uskoa siihen, että tiimin sisällä voi olla enemmän tietoa ja osaamista kuin johtajalla itsellään. Neljänneksi johtajan tulee myös uskoa siihen, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Vastaavat ominaisuudet ovat nousseet esiin myös muissa tutkimuksissa (Chen ym. 2020; Wang ym. 2021; Srivastava & Singh 2023). Srivastava ja Singh (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että osallistava johtaminen on yhteydessä lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen. Heidän tutkimuksessaan yhdistävänä tekijänä esiin nousi myös arvojen yhdenmukaisuus johtajan sekä alaisen välillä, jolloin myös

henkilökohtaiset suhteet jäsenten välillä ovat usein paremmat. Wangin. ym. (2021) tutkimustulokset osoittavat myös, että johtajien prososiaalisilla taipumuksilla on merkittävä positiivinen vaikutus organisaatiokansalaisuuden esiintymiseen. He puolestaan esittivät tutkimuksessaan tunnepohjaisen sitoutumisen olevan ilmiötä yhdistävä tekijä. Vastaavasti Chen ym. (2020) pystyivät yhdistämään osallistavan johtamisen lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen nimenomaan työhön sitoutumisen kautta.

Johtamistyyleistä avuliaisuuteen ja tukeen perustuvat johtamiskäytännöt on voitu yhdistää tutkimuksissa lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen sen viiden osatekijän – kansalaistaidon, reiluden, tunnollisuuden, epäitsekkyyden ja huomaavaisuuden – kautta (Organ 2006, 95). Wang ym. (2021) tutkimuksen mukaan erilaiset johtajien prososiaaliset käyttäytymismallit, kuten auttamishalukkuus, empatia ja ystävällisyys, kannustavat alaisia tekemään kansalaistaidolle tyypillisiä aloitteita ja palvelemaan organisaatiota. Esimerkiksi osallistava johtaja sallii yksilökohtaisten eroavaisuuksien näkymisen, mikä luo avoimen työilmapiirin, jossa alaisten on luontevampaa osallistua keskusteluun ja ratkaista ongelmia. (Chen ym. 2020.)

Johtajat motivoivat alaisiaan luonnollisesti myös palkitsemisen keinoin, mihin on tutkielman kannalta oleellista perehtyä. Palkitseminen on huomattu koettavan tyypillisesti reiluksi, jos se on ehdollista, perustuu työntekijän suoriutumiseen ja palaute annetaan kehuna, kohteliaisuutena tai muuten osoittamalla sosiaalista hyväksyntää. Henkilöstön reilu kohtelevminen on taas yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen, koska se lisää luottamusta tietystä käyttäytymisestä saatua palkkiota kohtaan ja saa aikaan tunteen velvoitteesta toteuttaa haluttua käyttäytymistä. Lisäksi henkilöstön reilu kohtelevminen lisää työtyytyväisyyttä sekä parantaa johtajan ja alaisten välisiä suhteita. Myös ehdottomat palkitsemisen muodot voivat lisätä organisaatiokansalaisuutta samojen mekanismien kautta, mutta tutkimuksissa etenkin ehdollinen palkitseminen on pystytty yhdistämään organisaatiokansalaisuuteen. (Organ 2006, 96–99; MacKenzie ym. 2001; Podsakoff ym. 1990.)

### 2.3.3 Organisaatiokansalaisuus ja yksilökohtaiset muuttajat

Organisaatiokansalaisuuteen vaikuttaa työtyytyväisyyden, työhön sitoutumisen ja eri johtamistyylien lisäksi monia muita yksilökohtaisia tekijöitä. Eri persoonallisuustekijöiden välitön liittäminen organisaatiokansalaisuuteen on kuitenkin

ongelmallista. Useissa tutkimuksissa (Organ ym. 2006; Akinbode 2011; Chiaburu ym. 2011; Heimann ym. 2021; Pletzer ym. 2021) yksilökohtaisten tekijöiden vaikutuksista organisaatiokansalaisuuteen on saatu usein ristiriitaisia tuloksia vaihtelevin korrelaatioin.

Persoonallisuuspiirteistä selkeimmin avoimuus, tunnollisuus, suostuvaisuus ja ulospäinsuuntautuneisuus pystyttiin yhdistämään Chibarun ym. (2011) tutkimuksessa lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen. Vastaavasti Akinboden (2011) tutkimuksessa organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä havaittiin merkittävästi enemmän henkilöillä, joiden oli havaittu olevan myös ulospäinsuuntautuneita sekä avoimia uusille kokemuksille. Persoonallisuustekijöiden kartoittamista on ehdotettu lisättäväksi myös työhaastatteluihin, jotta taipuvuutta organisaatiokansalaisuuteen voitaisiin kartoittaa jo työsuhteen alussa (Heimann ym. 2021, 999). Pletzer ym. (2021) toivat tutkimuksessaan esille myös peittelyn (*engl. masking*) roolin persoonallisuustekijöitä tutkittaessa. Heidän tutkimuksessaan matalia korrelaatioita esimerkiksi rehellisyyden yhteydestä organisaatiokansalaisuuteen voidaan selittää sillä, että haastateltavat peittelevät oikeita mielipiteitään. Vaikka eri persoonallisuustekijöitä voidaan siis tutkimuskohtaisesti onnistua yhdistämään organisaatiokansalaisuuteen, konteksti voi muuttaa tuloksia merkittävästi.

Muista yksilökohtaisista piirteistä myös työkeskeisyys, tunneäly sekä optimismi on pystytty yhdistämään organisaatiokansalaisuuteen. Työkeskeisyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa yksilön arvopohjaista uskomusta työn merkityksellisyydestä tämän elämässä, ja työkeskeisemmät henkilöt usein viihtyvät paremmin työssään, mikä lisää organisaatiokansalaisuutta. Vastaavasti tunneälykkäät ja optimistiset henkilöt ymmärtävät usein tilanteita monesta näkökulmasta ja mukauttavat toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Tunneäly voidaan liittää myös auttamiskäyttäytymiseen, joka luonnollisesti lisää osaltaan organisaatiokansalaisuutta. (Ugwu ym. 2017.)

Kokemukset ja käsitykset oikeudenmukaisuudesta on voitu niin ikään yhdistää organisaatiokansalaisuuteen useissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Gupta ym. (2024) havaitsivat tutkimuksessaan, että kun henkilö kokee esimerkiksi palkitsemistavat organisaatioissa reiluina, hän todennäköisemmin toteuttaa myös enemmän organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä. Kokemus oikeudenmukaisuudesta voi siis kannustaa yksilöitä kohti organisaatiokansalaisuutta.

Tarkemmin Özbek ym. (2016) sekä Gustari ja Widodo (2022) pystyivät myös vahvistamaan tutkimuksessaan, että oikeudenmukaisuus on laajastikin yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatioissa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan usein kolmen alakäsitteen kautta. Nämä ovat menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus (*engl. procedural justice*), sosiaalinen (tai jakelu-) oikeudenmukaisuus (*engl. distributive justice*) sekä vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus (*engl. interactional justice*). Menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus viittaa usein avoimiin perusteluihin ja kommunikaatioon organisaatiossa. Sosiaalinen oikeudenmukaisuus taas tarkoittaa koettua oikeudenmukaisuutta työntekijöiden saamien korvausten määrästä ja niiden tasapuolisesta jakamisesta. Nimensä mukaisesti vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus liittyy kokemuksiin reiludesta eri sosiaalisissa kanssakäymisissä johtajien ja alaisten välillä. Tutkimuksessaan Özbek ym. (2016) havaitsivat oikeudenmukaisuuden kokemusten eri osa-alueilla lisäävän organisaatiokansalaisuuden osatekijöistä etenkin kansalaistaitoa, tunnollisuutta sekä yleistä uskollisuutta organisaatiota kohtaan.

Organisaatiokansalaisuus on siis itsessään jo monitulkintainen ilmiö, johon sisältyy useita eri piirteitä, ja jonka taustalla vaikuttaa useita eri ilmiöitä. Riippuen tutkijasta Organin (1988) määrittelemät organisaatiokansalaisuuden osatekijät; tunnollisuus, huomaavaisuus, epäitsekkyys, reiluus sekä kansalaistaito voivat myös elää. Usein puhutaankin esimerkiksi tunnollisuuden, huomaavaisuuden ja epäitsekkyuden sijaan yksinkertaisemmin vain auttamiskäyttäytymisestä. (Podsacoff ym. 1994; Ocampo ym. 2018.) Vaikka kirjallisuus nojaa paljon vanhoihin tutkimuksiin, organisaatiokansalaisuuteen liittyen tehdään jatkuvasti myös uutta tutkimusta. Myös näitä uusia tutkimuksia on pyritty nostamaan esiin tässä tutkielmassa etenkin palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välistä yhteyttä kuvattaessa, vaikka tutkielmassa käytetty itse organisaatiokansalaisuutta kuvaava teoria pohjautuu laajalti vanhoihin tutkimuksiin.

Aiempien tutkimusten mukaan esimerkiksi siis työhön sitoutumisen tiedetään lisäävän edellytyksiä myös organisaatiokansalaisuudelle. Onnistuneen palkitsemisen taas on havaittu lisäävän työhön sitoutumista, minkä takia työhön sitoutumista on oleellista tarkastella tässä tutkimuksessa osana aineettoman palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välistä yhteyttä. (Ahmed ym. 2012; Urbini ym. 2020.) Seuraavassa luvussa perehdytäänkin palkitsemiseen ja siihen liittyviin käytäntöihin,



sekä kuvataan, miten palkitseminen on voitu aiemmissa tutkimuksissa yhdistää organisaatiokansalaisuuteen.

### 3 Palkitseminen organisaatioissa

#### 3.1 Aineeton palkitseminen osana kokonaispalkitsemista

Palkitsemisjärjestelmillä on ratkaiseva rooli uusien työntekijöiden houkuttelemisessa, työn tuloksessa sekä työntekijöiden sitouttamisessa. Barattonin (1999) mukaan palkkioilla voidaan tarkoittaa kaikkia taloudellisia hyötyjä, etuuksia, konkreettisia palveluja tai psykologista tyydytystä tuottavia tekijöitä työssä. Palkkioita jaotellaan tyypillisesti sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin tai vaihtoehtoisesti aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Käsitteet ovat melko päällekkäisiä, sillä ulkoisilla tai aineellisilla palkkioilla tarkoitetaan tyypillisesti taloudellisia tai materiaalisia palkkioita, kuten palkkaa, ylennyksiä, etuuksia tai bonuksia. Sisäiset tai aineettomat palkkiot on taas määritelty työntekijän suoraan kokemiksi psykologisiksi palkkioiksi. Nimenomaan taloudellisen palkitsemisen merkittävä rooli työpaikkaa vaihdettaessa tai työntekijöitä houkuteltaessa perustuu yleensä siihen, että rahallinen palkitseminen on parhaiten selvillä etukäteen työnhakijalle (Ylikorkala & Sweins 2015, 35; Edirisooriya 2014.) Selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa puhutaan aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta ulkoisen ja sisäisen palkitsemisen sijaan.

Palkitseminen ei nykyään ole siis vain taloudellisia rahapalkkioita, vaan yhä enemmän keskitytään kokonaispalkitsemiseen. Kokonaispalkitseminen sisältää kaikenlaiset erilaiset taloudelliset ja ei-taloudelliset, suorat ja epäsuorat sekä sisäiset ja ulkoiset palkkiot. Kokonaispalkitsemisen onnistunut toteuttaminen edistää merkittävästi työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Kokonaispalkitsemisen tarkoituksena on monipuolistaa palkitsemisjärjestelmää niin, että se sisältää palkkioita, jotka koetaan merkityksellisiksi läpi organisaation eri tasoissa ja eri työtehtävissä. (Prouska ym. 2016, 1259–1260; Schlerchter ym. 2015, 278.)

Pregnolato (2010) on vertaillut tutkimuksessaan eri kokonaispalkitsemisen osia, ja pystyi erottamaan kuusi merkittävintä. Kun henkilöiden piti valita eri palkitsemismuotojen välillä kuusi merkittävintä, tärkeimmiksi muodoiksi määriteltiin tärkeimmästä vähemmän tärkeään; työ- ja perhe-elämän tasapaino, oppiminen, urakehitys, korvaus työstä, muut rahalliset edut ja tunnustukset. Vertailu tehtiin useilla eri otannoilla, jotka sisälsivät eri sukupuolia, eri ikäisiä ihmisiä ja ihmisiä eri etnisistä

taustoista. Vastauksissa korostuivat siis myös aineettoman palkitsemisen muodot kuten oppiminen, tunnustukset sekä urakehitys.

Palkitsemisella on kokonaisuudessaan keskeinen merkitys henkilön suoriutumiseen työssä. Aineellisista palkitsemismuodoista palkalla on luonnollisestikin suurin vaikutus työntekijän työntekoon. Palkalla voidaan siis kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin, ja vastaavasti mikäli palkka koetaan liian vähäiseksi, työntekijän suorituskyky laskee. Niin ikään ylennykset ja muut etuudet on voitu yhdistää vastaavalla tavalla suorituksiin. Aineettomia palkitsemismuotoja on voitu myös yhdistää suoriutumiseen, ja esimerkiksi tunnustusten sekä oppimismahdollisuuksien on huomattu parantavan työntekijän suoriutumista. Parhaan tuloksen saamiseksi organisaatioissa tulisi keskittyä siis sekä aineellisiin että aineettomiin palkkioihin. (Edirisooriya 2014, 315–317.) Tässä tutkielmassa painotus on kuitenkin nimenomaan aineettomissa palkitsemismuodoissa.

Aineettomat palkitsemistavat voivat olla taloudellisten palkkioiden sijaan kaikkia muita palkitseviksi koettuja asioita, joihin työpaikoilla voidaan johtamiskäytännöillä vaikuttaa. (Vartiainen & Kauhanen, 2005.) Edirisooriyan (2014, 313) mukaan Aljis määritteli jo vuonna 1997 aineettomien palkkioiden olevan sidoksissa itse työtehtävään, josta henkilö nauttii päästessään tavoitteisiin tai saadessaan projekteja valmiiksi. Edirisooriyan (2014, 313) mukaan Aljis (1997) toi myös esiin aineettomista palkkioista puhumisen psykologisina palkkioina, joita voivat käytännössä olla eri mahdollisuudet toteuttaa osaamista, kokemukset haasteista ja niiden saavuttamisesta, arvostuksen saaminen sekä erilainen muu välittävä kohtelu.

Thomas (2009a) eritteli tutkimuksissaan neljä aineettoman palkitsemisen muotoa, joita tässäkin tutkielmassa hyödynnetään. Hänen mukaansa aineeton palkitseminen voidaan jakaa merkityksellisyyttä lisääviin, valinnan mahdollisuuksiin vaikuttaviin, etenemismahdollisuuksiin liittyviin sekä pätevyyden kokemuksiin vaikuttaviin toimiin. Jotta työ koettaisiin merkitykselliseksi, työntekijän tulee tietää, miksi hän tekee kyseistä työtehtävää. Lisäksi työntekijän tulee tietää ja tunnistaa, että työtehtävällä on suurempi merkitys organisaation menestykselle. Valinnan mahdollisuudet puolestaan perustustuvat yksilön autonomian tarpeeseen. Kun yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä toteutukseen, he kokevat olevansa henkilökohtaisesti vastuussa työstään ja toimivat oma-aloitteisesti. Pätevyys työssä liittyy yksilön kokemuksiin omasta

kyvykkyydestään hoitaa työtehtävänsä niin, että suoriutuminen vastaa hänen omia odotuksiaan. Työ koetaan palkitsevana, jos oman pätevyyden koetaan riittävän työtehtävien hoitoon tarpeeksi hyvin. Työntekijän on myös koettava, että hänellä on organisaatiossa etenemismahdollisuuksia haluamaansa suuntaan, jotta työ olisi myös tältä osin palkitsevaa. (Thomas 2009a; Thomas 2009b.)

Asiantuntijoiden työmotivaatiota tutkittaessa rahallisten palkkioiden vaikutuksen on huomattu olevan rajallinen. Sen sijaan nimenomaan aineettomien palkitsemismuotojen, kuten oppimisen ja työympäristön mielekkyyden, merkitys on suuri. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35.) Jacobs ym. (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että moninaisesta luonteestaan huolimatta Kaikki Thomasin (2009a) määrittelemät aineettomat palkitsemisen muodot lisäävät merkittävästi myös työhön sitoutumista. Tutkijat eivät havainneet eroja aineettoman palkitsemisen vaikutuksissa työhön sitoutumiseen eri työtehtävissä, vaan vaikutukset olivat samanlaisia kaikissa tutkituissa ammattiryhmissä. Aineettomat palkkiot eivät ole sitouttavia siis vain esimerkiksi asiantuntijatyötä tekeville, vaan kaikille ammattiryhmille.

Aineeton palkitseminen voi luonteeltaan olla melko abstraktia, minkä takia sitä voi olla haastava mitata ja määritellä. Usein aineeton palkitseminen jätetäänkin helposti kirjaamatta selkeään muotoon organisaatioissa, mikä vaikeuttaa entisestään sen seuraamista. Erilaiset palkitsevat työympäristön olosuhteet, kuten fyysinen sijainti ja työn piirteet, on helppo kuvailla ulkopuolisillekin. Arvostuksen osoitukset ja palaute sen sijaan ovat melko abstrakteja ilmiöitä, ja niitä voi olla haastava konkretisoida osaksi järjestelmiä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.)

Prouska ym. (2016, 1274) havaitsivat tutkimuksissaan, että etenkin henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä tukeva organisaatiokulttuuri, avoimet johtamistyyli, henkilöstön osallistaminen ja työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen mahdollisuudet ovat yhteydessä parempaan suoriutumiseen työssä. Aineettomien palkitsemismuotojen on huomattu vaikuttavan myös työntekijöiden päätökseen hakea työpaikkaa, kun ne ovat olleet esillä hakijalle. Työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen, oppimisen sekä uralla etenemismahdollisuuksien on huomattu lisäävän työpaikan houkuttelevuutta jopa yksittäin esitettyinä. Aineettomien palkitsemiskeinojen esille tuominen jo rekrytointivaiheessa siis lisää organisaation houkuttelevuutta merkittävästi. (Schlerchter ym. 2015, 284–291.)

Thomasin (2009a) neljää määritelmää mukaillen työntekijät kokevat työnsä aineettomasti palkitsevaksi, kun työ on heidän mielestään merkityksellistä, joustavaa, haastavaa, vaihtelevaa sekä mukavaa. Käytännössä aineettomia palkitsemistapoja ovat siis esimerkiksi kehittymismahdollisuuksien luominen, palautekäytäntöjen kehittäminen, joustavat työajat sekä erilaiset arvostuksen osoitukset. Käytännön tasolla merkitykselliseen työhön liittyy esimerkiksi tiedon jakaminen muiden kanssa, yhteiset tavoitteet, oman työn jäljen näkeminen sekä positiivinen ilmapiiri kollegoiden keskuudessa. Joustavuuteen ja haastavuuteen vastaavasti voidaan liittää käytännön tasolla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, mahdollisuudet käyttää ja kehittää osaamista sekä sopivan haasteelliset työtehtävät. Kehittymismahdollisuuksia voidaan luoda esimerkiksi koulutusten tai työkiertojen avulla. Aineettomat palkitsemismuodot viestivät työntekijälle, että häntä arvostetaan työnsä tuloksen lisäksi siksi, että nimenomaan hän on kyseisen organisaation jäsen. (Renard & Snelgar, 2016, 6–9.)

### **3.2 Palkitseminen ja organisaatiokansalaisuus aiemman tutkimuksen valossa**

Organisaatiokansalaisuuden ja palkitsemisen välistä suhdetta on tutkittu sekä psykologisen tutkimuksen että johtamistutkimuksen saralla. Tutkimuksissa on keskitytty esimerkiksi siihen, kuinka muodollinen arviointi ja palkitseminen voivat vaikuttaa yksilöihin ja heidän toteuttamaansa organisaatiokansalaisuuteen. (Becton ym. 2008, 497.) Useissa tutkimuksissa on voitu todistaa, että henkilöt, jotka toteuttavat organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä palkitaan todennäköisesti myös paremmin (Allen, 2006; Alkahtani 2015; Motowidlo & Kiker, 1999; Podsakoff ym. 1993).

Tufail ym. (2016) pystyivät tutkimuksessaan yhdistämään toisinpäin myös suuremmat ja monipuolisemmat palkkiot korkeampaan organisaatiokansalaisuuteen. Sekä kattavien aineellisten että aineettomien palkitsemismuotojen huomattiin olevan positiivisesti yhteydessä lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen. On myös havaittu, että kun työntekijät ovat tyytyväisiä organisaationsa palkitsemisjärjestelmään, he todennäköisesti luovat ympäristön, joka edistää yhteistyötä, auttamista ja muita organisaation tehokkuutta hyödyttäviä käyttäytymismalleja (Avolio ym. 2004).

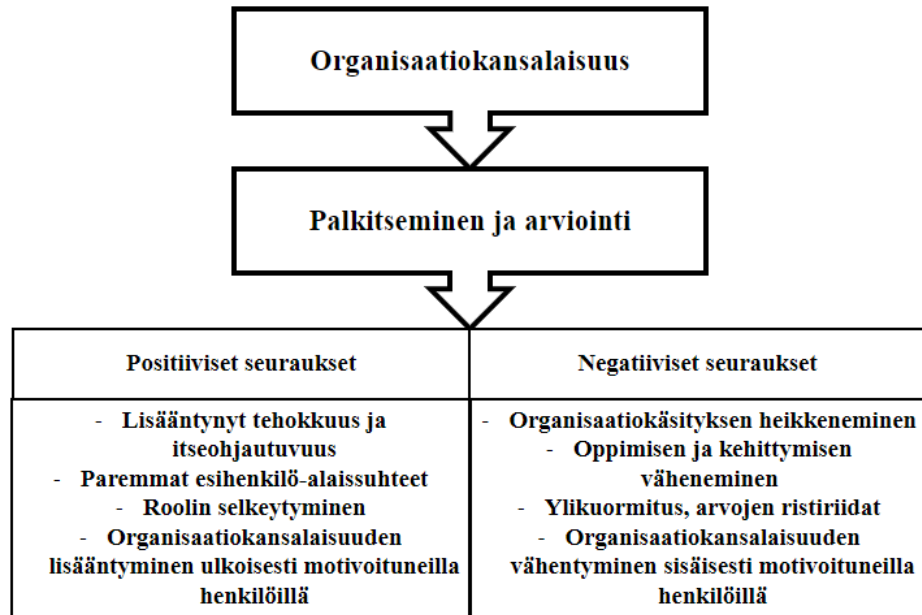
Osa organisaatiokansalaisuuden tutkijoista on keskittynyt nimenomaan motivaation merkitykseen organisaatiokansalaisuudessa (Penner ym. 1997; Bolino 1999). Koska

palkitsemisen keinoilla pyritään usein motivoimaan henkilöstöä, motivaation yhteys myös organisaatiokansalaisuuteen on tutkimuksen kannalta keskeistä mainita.

Tutkimusten mukaan organisaatiokansalaisuus ei ole seurausta yksilön kokemuksista liittyen työhönsä ja esimerkiksi sen palkitsevuuteen, vaan valinta sitoutua kyseiseen käyttäytymismalliin, koska se on linjassa yksilön motiivien kanssa (Penner ym. 1997). Organisaatiokansalaisuuden taustalla olevia motiiveja voidaan jaotella myös sen mukaan, halutaanko käyttäytymisellä vakuuttaa muita vai kumpuaako motivaatio työntekijän aidosta halusta auttaa organisaatiota tai kollegoitaan esimerkiksi tämän arvojen tai persoonan perusteella (Bolino, 1999).

Voidaan siis olettaa, että myös palkitsemisen vaikutukset organisaatiokansalaisuuteen riippuvat taustalla vaikuttavista motiiveista. Jos sisäisesti tai arvopohjaisesti motivoitunut organisaatiokansalainen palkitaan käytöksestään, palkitsemisella voi olla tahaton organisaatiokansalaisuutta vähentävä vaikutus. Jos henkilön organisaatiokansalaisuus taas perustuu ulkoiseen hyväksyntään, palkitsemisella voidaan mahdollisesti lisätä organisaatiokansalaisuutta. (Becton ym. 2008, 498–507.)

Organisaatiokansalaisten palkitsemiseen liittyy siis sekä mahdollisia positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Riippuen esimerkiksi juuri taustalla vaikuttavasta motivaatiosta arviointi ja palkitseminen voivat organisaatiokansalaisilla esimerkiksi selkeyttää heidän rooliaan, lisätä tehokkuutta sekä parantaa esihenkilöalaisyhteyttä. Vastaavasti kontekstista riippuen organisaatiokansalaisten palkitsemisessä on myös riskinsä, koska palkitseminen voi myös aiheuttaa uupumista, epäselvyyttä omasta roolistaan ja vähentynyttä henkilöstön kehittymistä. (Becton ym. 2008, 498–507.) Palkitsemisen mahdollisia vaikutuksia organisaatiokansalaisuuteen on kuvattu myös alla olevassa kuviossa (Kuvio 2). Bectonin ym. (2008) mukaan ympäristö ja motivaatiotekijät vaikuttavat siis siihen, onko palkitsemisella enemmän negatiivisia vai positiivisia vaikutuksia organisaatiokansalaisuuteen. Taulukon selkeyden vuoksi eri ympäristö- ja motivaatiotekijät on kuitenkin jätetty taulukosta (Taulukko 2) pois.



Kuvio 2 Palkitsemisen vaikutukset organisaatiokansalaisuuteen (Mukaiillen Becton ym. 2007, 507)

Kuten todettu, organisaatiokansalaisuus ja palkitsemisen määrä on myös voitu yhdistää toisiinsa monissa tutkimuksissa (Allen, 2006; Alkahtani 2015; Motowidlo & Kiker, 1999; Podsakoff ym. 1993). Esimerkiksi palkitseviksi koetut ylennykset ovat yhteydessä organisaatiokansalaisuuden ilmenemismuodoista altruismiin, tunnollisuuteen, kohteliaisuuteen sekä kansalaishyveellisyyteen. Vastaavasti organisaatiokansalaisuuden piirteistä altruismi, tunnollisuus ja kohteliaisuus korreloivat lisääntyneiden palkankorotusten kanssa. Urheiluhenkisyys ja kansalaishyveellisyys ovat taas linkittyneet esimerkiksi vuosittaisiin suoritusarviointeihin. Jotta palkitsemisella olisi optimaalisin vaikutus organisaatiokansalaisuuteen ja organisaatiokansalaisuudella lisääntyneeseen palkitsemiseen, henkilöstön tulisi siis olla tietoisia organisaatiokansalaisuudesta ilmiönä ja sen yhteydestä palkitsemiseen. (Allen, 2006; Alkahtani 2015, 214–218.)

Tutkielman kannalta keskeistä on tarkastella nimenomaan aineettoman palkitsemisen vaikutuksia organisaatiokansalaisuuteen myös aiemman tutkimuksen valossa. Aineeton palkitseminen kokonaisuutena on yhdistetty organisaatiokansalaisuuteen tutkimuksissa verrattain vähän, mikä vaikeuttaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen kokoamista. Vaikka esimerkiksi Tufail ym. (2016) huomasivat myös eri aineettomien palkitsemismuotojen olevan yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen, eivät heidän tutkimuksessaan tutkineet tarkoituksellisesti nimenomaan aineettomien

palkitsemismuotojen vaikutuksia. Eri aineettoman palkitsemisen muotoja on siis kyllä pystytty eri tutkimuksissa (Allen, 2006; Alkahtani 2015; Kahn 1990) yhdistämään lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen sekä työhön sitoutumiseen, mutta tutkimuksissa usein käsitellään nimenomaan jotain tiettyä aineettoman palkitsemisen muotoa kerrallaan, eikä aineetonta palkitsemista kokonaisuutena tai käsitteenä.

Yksi viime aikoina enemmän tutkittu aineettoman palkitsemisen muoto on esimerkiksi työ- ja perhe-elämän tasapainottamismahdollisuudet ja niiden vaikutus organisaatiokansalaisuuteen. Työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen on huomattu lisäävän työhön sitoutumista, joka taas lisää organisaatiokansalaisuutta. Lisäksi onnistuneen työ- ja perhe-elämän tasapainottamisen on huomattu toimivan nimenomaan työhön sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden yhdistävänä tekijänä. (Sharma & Jha 2021; Surya ym. 2023). Vastaavasti Shakir ja Siddiqui (2018) havaitsivat tutkimuksessaan työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen lisäävän organisaatiokansalaisuutta, jos käytännöt koetaan oikeudenmukaisiksi, helposti saataviksi ja selkeiksi.

Hyvän esihenkilöalaisuuden tiedetään myös lisäävän organisaatiokansalaisuutta. Esihenkilöiden tulisikin osallistaa henkilöstöä päätöksiin ja luottaa heihin organisaatiokansalaisuuden lisäämiseksi. (Heriyadi ym. 2020, 102.) Palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat yksiä aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka liittyvät myös hyvään esihenkilöalaisuuteeseen. Palautteen saaminen voidaan liittää myös Thomasin (2009a) aineettoman palkitsemisen mallissa kyvykkyyden ja merkityksellisyyden lisääntymiseen, minkä lisäksi se on voitu aiemmissa tutkimuksissa yhdistää myös organisaatiokansalaisuuteen. Positiivisen palautteen ja organisaatiokansalaisuuden välille on esitetty yhdistäväksi tekijäksi esimerkiksi työhön liittyvää itsetuntoa. Yksinkertaisimmillaan ilmaistuna palautteen nostaessa henkilön itsetuntoa myös organisaatiokansalaisuus lisääntyy. (Tagliabue ym. 2020.)

Kuitenkin palautteen vaikutuksen tutkimisesta haastavan tekee ympäröivä konteksti. Ei välttämättä voida suoraan olettaa, että positiivinen palaute synnyttää organisaatiokansalaisuutta, vaan palautetta voidaan jo muutenkin antaa herkemmin organisaatiokansalaisuutta toteuttaville henkilöille, jolloin tulkinta ja korrelaatiot voivat vääristyä. Myös, jos palaute ei nosta palautteen saajan itsetuntoa vaan se esimerkiksi esitetään negatiivisella tavalla, ei se myöskään lisää organisaatiokansalaisuutta. Niin



ikään ristiriitaisia tuloksia on saatu liittyen säännöllisen palautteenannon rooliin osana organisaatiokansalaisuuden kehittymistä. (Tagliabue ym. 2020; Haider ym. 2019.)

Thomasin (2009a) mallin mukaisesti aineettomista palkitsemismuodoista pätevyyteen ja valinnan mahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi lisäämällä työn autonomiaa.

Lisäksi organisaatioiden on voitava varmistaa tarvittavien resurssien saatavuus henkilöstölle, jotta pätevyyden kokemukset lisääntyvät. Autonomia ja resurssien saatavuus on voitu yhdistää Zampetakiksen ym. (2023) tutkimuksessa myös organisaatiokansalaisuuteen.

Myös oppimismahdollisuuksien tiedetään lisäävän organisaatiokansalaisuutta. Jo vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa Somech ja Drach-Zahavy löysivät yhteyden oppimismahdollisuuksien ja lisääntyneen organisaatiokansalaisuuden välillä.

Tarkemmin oppimisen osalta oppimisen tukeminen, motivaatio oppia, oppimisympäristö sekä oppimisen hyödyt on voitu kaikki yhdistää lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen kaikkien viiden Organin (1988) määrittelemien osatekijöiden kautta. Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet voivat lisätä organisaatiokansalaisuutta kokonaisuudessaan tai vain jonkun yksittäisen osatekijän osalta. (Ahmad 2011.) Ahmed ym. (2012) erittelivät myös kehittymismahdollisuudet ja työn piirteet organisaatiokansalaisuutta lisääviksi tekijöiksi, joten suurilta osin heidän saamansa oppimisen ja organisaatiokansalaisuuden yhteyteen liittyvät tutkimustulokset tukevat myös Somechin ja Drach-Zahavyn (2004) havaintoja.

Organisaatiokansalaisuuden kontekstivaikutteisuutta korostaa kuitenkin tässäkin suhteessa myös eriävät tutkimustulokset. Jehanzeb (2020) ei tutkimuksessaan löytänyt merkittävää yhteyttä henkilöstön kehittymisen ja organisaatiokansalaisuuden välillä.

Palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välinen suhde ei siis ole missään nimessä yksiselitteinen. Kokonaisuudessaan sekä aineettoman että aineellisten palkkioiden hyödyt ovat hyvin organisaatioiden tiedossa ja palkitsemisen laatuun ja monipuolisuuteen kiinnitetään paljon huomiota nykyään. Henkilöstöä pitääkin kannustaa palkitsemisen eri keinoin kohti yhteisiä tavoitteita ja onnistunut palkitseminen myös sitouttaa henkilöitä organisaatioon. (Prouska ym. 2016, 1259–1260; Schlerchter ym. 2015, 278)

Tämän tutkimuksen keskittyessä nimenomaan aineettoman palkitsemisen rooliin organisaatiokansalaisuuden kehittymisessä, aiempia tutkimustuloksia ilmiöiden välillä

oli tarpeen nostaa esiin. Ylipäättään palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välisistä tutkimuksista on saatu usein ristiriitaisia tuloksia, mikä näkyy myös nimenomaan aineettomaan palkitsemiseen ja organisaatiokansalaisuuteen keskittyneissä tutkimuksissa. Kontekstista riippuen aineettoman palkitsemisen keinojen on voitu joko havaita lisäävän organisaatiokansalaisuutta, tai vaihtoehtoisesti palkitseminen on voinut jopa haitata organisaatiokansalaisuuden kehitystä. Useimmissa tutkimuksissa eri aineettomien palkitsemisen muotojen on huomattu kuitenkin lisäävän organisaatiokansalaisuutta joko kokonaisuudessaan tai jonkin tietyn osatekijän kohdalla (Tagliabue ym. 2020; Haider ym. 2019; Zampetakiks ym. (2023.)

Koska teoreettinen tausta sekä organisaatiokansalaisuuden itsensä että aineettoman palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden yhteyden osalta on osittain myös ristiriitaista, uusilla tutkimuksilla voidaan osaltaan selkeyttää näiden ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja tulkintoja niistä. Seuraavissa luvuissa esitelläänkin tämän tutkimuksen empiirinen osuus ja pyritään lisäämään taas yhden tutkimuksen verran ymmärrystä organisaatiokansalaisuudesta.

## 4 Metodologia

### 4.1 Tutkimusote ja etiikka

Tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusotteella, ja tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä haastateltavien henkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei pyritä löytämään tietoa siitä, kuinka paljon tai kuinka usein jokin ilmiö tapahtuu, vaan laadullisen tutkimuksen tavoin huomio keskittyy erilaisten näkökulmien esille tuomiseen. Aineiston analyysin tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Puusa & Juuti 2020, 9; Kananen 2008, 24.) Laadullisen tutkimusotteen joustavuus palvelee myös tutkimusta, kun kerättyä aineistoa, teoriaa ja niiden käsittelyä voidaan tutkielmassa vuorotella tehokkaasti. Myös eri tutkimusvaiheet ovat toteutuneet osittain päällekkäin. (Puusa & Juuti 2020, 12.)

Koska laadullinen tutkimus antaa tilaa moninaisille kokemuksille, tutkimusote sopii palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välisen yhteyden tutkimukseen. Koska organisaatiokansalaisuuden ja aineettoman palkitsemisen yhteyksistä pyritään saamaan kokonaiskuva, määrällisen tutkimuksen menetelmät eivät palvelisi tutkimusta. Tutkimus perustuu teorialähtöiseen päättelyyn eli johtopäätökset ja esimerkiksi haastattelukysymykset on tehty teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Yksittäisestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan tutkimuksessa mahdollisimman paljon irti. Tämän lisäksi laadullinen toteutus soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, koska aineiston osalta perehdytään nimenomaan yksilön kokemuksiin, prosesseihin ja heidän antamiinsa merkityksiin asioiden välillä. (Bochner & Herrmann 2020, 287–289.)

Huomioitavaa on, että laadullisen tutkimuksen tavoin tämäkään tutkimus ei ole täysin vapaata arvoista, vaan tutkimusprosessissa vaikuttavat tutkijan omat uskomukset ja asenteet sekä teoreettinen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 75). Eettinen pohdinta on kuitenkin ollut osa tutkimuksen tekoa koko prosessin ajan. Tutkimuksen etiikkaan kuuluvat tutkittavien henkilöiden sensitiivinen kohtelu sekä tieteellisen epärehellisyyden välttäminen on pyritty tutkimuksessa ottamaan huomioon tutkijan parhaan kyvyn mukaan. Haastatelluilta henkilöiltä on tieteellisen etiikan vaatimusten mukaisesti pyydetty suostumus osallistumisesta tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on myös kerrottu, millaiseen tutkimukseen he ovat osallistumassa ja tietosuojaseloste välitettiin kaikille osallistujille.

Kun tutkimus tehdään tietyssä ryhmässä tai yhteisössä, siihen liittyy erilainen luottamuksellisuusriski, kun tietyn ryhmän jäsenet tunnistavat usein itsensä ja muut ryhmän jäsenet raporteista. (Kaiser, 2012, 457–459.) Luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin liittyy tässä tutkimuksessa etenkin yhteisön sisäisiä riskejä, kuten esimerkiksi mahdollisia haastateltavien keskinäisten suhteiden vaikeuksia, jos he tunnistavat toisensa esimerkiksi vastausten perusteella.

Koska palkitsemiseen ja henkilökohtaiseen käyttäytymiseen liittyvät kuvailut voidaan kokea myös arkaluontoisina, haastateltaville taattiin myös anonymiteetti tutkimukseen. Haastateltavilta ei kysytty mitään henkilötietoja, vaan haastateltavista käytetään tutkielmassa tunnistamattomia nimityksiä kuten ”haastateltava 1” tai ”haastateltava 2”. Myöskään tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ei tutkimuksessa mainita nimellä, vaan siihen viitataan tekstissä joko ”yritys” tai ”organisaatio” sanoilla. Myös riskit ja anonymiteetin takaaminen kuvattiin haastateltaville selkeästi ennen haastatteluja.

Riskien selostamisen lisäksi tutkimuksen luottamuksellisuutta on pyritty parantamaan huomioimalla haastateltavien yksityisyys koko tutkimusprosessin ajan. Ennen itse haastatteluja haastateltaville kuvattiin esimerkiksi aineiston käsittely ja hävitys mahdollisimman tarkkaan. Haastattelujen jälkeen haastateltavilta kysyttiin myös lupa mahdollisiin jatkoyhteydenottoihin liittyen haastateltavan aineistoon ja sen käsittelyyn. Jatkoyhteydenottolupa madaltaa tutkielman tekijän kynnystä pyytää haastateltavien mielipiteitä omien mahdollisesti arkaluontoistenkin tietojensa käyttöön liittyen (Kaiser, 2012, 461).

## **4.2 Aineistonkeruu**

Tutkimuksen tavoitteena on yksilön kokemusten kautta ymmärtää mahdollista palkitsemisen roolia organisaatiokansalaisuuden kehittämisessä. Aineistonkeruun kannalta oleellista oli siis, että yksilöiden kokemuksista ja käyttäytymisestä saadaan syvällistä tietoa. Olikin tutkimuksen kannalta tärkeää, että haastattelut toteutettiin nimenomaan yksilöhaastatteluina, sillä ne lisäävät luottamuksellisuutta haastateltavan ja haastattelijan välillä sekä helpottavat luotettavan ja hienovaraisen ilmapiirin luomista haastateltavalle, mahdollista näin syvällisen tiedon jakamisen. (Brinkmann 2020, 441).

Tutkimus toteutettiin vakuutusalla toimivan yrityksen teknologiayksikössä, jossa työskenteli noin sata henkilöä. Teknologiayksiköstä haastateltiin lopulta kahdeksaa asiantuntijatyössä toimivaa henkilöä. Koko henkilöstömäärä organisaatiossa on noin tuhat, minkä takia rajoituksia on tutkielman kannalta ollut tarkoituksenmukaista tehdä myös organisaation sisällä.

Koska finanssi- ja vakuutusallalla siirrytään muiden toimialojen tavoin jatkuvasti yhä enemmän kohti teknologisia toimintatapoja ja eri teknologia- ja datatehtäviin rekrytoidaan yhä enemmän henkilöstöä, tutkimuksen rajaaminen nimenomaan teknologiayksikköön on myös ajankohtaista. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli käynnissä myös laajoja muutoshankkeita tutkielman toteutuksen aikana, mikä voi vaikuttaa vastaajien kokemuksiin haastatteluhetkillä. Muutoksia oli jo tehty ja oli tarkoitus tehdä vielä lisää esimerkiksi järjestelmien ja tiimien osalta. Myös strategiaa oli juuri uudistettu.

Haastateltavat henkilöt työskentelivät eri työtehtävissä ja olivat eri vaiheissa urakehitystään. Osa haastatelluista henkilöistä oli ollut kyseisessä organisaatiossa jo yli kymmenen vuotta, osa oli työllistynyt valmistumisensa jälkeen organisaatioon muutamia vuosia sitten, ja osa oli ollut organisaatiossa vasta lyhyemmän aikaa. Haastateltujen työtehtävät liittyivät esimerkiksi palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen, resurssien hallintaan sekä asiakaskokemuksen kehitykseen. Osa haastatelluista toimi myös esihenkilönä tiimille.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Teamsin välityksellä joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 aikana. Kutakin haastateltavaa haastateltiin vain kerran, mutta heille tarjottiin mahdollisuus ottaa yhteyttä, jos he haluavat lisätä jotain jo heiltä kerättyyn aineistoon. Vastaavasti mahdollisuus kieltäytyä aineiston käytöstä kerrottiin haastatelluille. Suurin osa haastatelluista työskenteli joko lähes kokonaan etänä tai vaihtoehtoisesti eri toimipisteillä ympäri Suomea. Näin ollen myös haastattelut oli luontevaa toteuttaa etäyhteyksin.

Haastattelutilanteet onnistuttiin käsitykseni mukaan pitämään rentoina ja keskustelelevina. Osa haastatelluista ilmoittautui itse vapaaehtoisina haastateltaviksi ja osalle lähetettiin tiedustelu osallistumishalukkuudesta myöhemmin suoraan yksityisviestillä. Haastatteluissa osallistujat kertoivat avoimesti myös haastavista kokemuksistaan työssä ja lisäsivät usein mielellään haastattelun lopuksi tietoa, jonka he

kokivat oleellisena, mutta joka ei ollut noussut esiin aiemmin haastattelutilanteessa. Haastateltavat jakoivat myös arkaluontoiseksi tulkittavaa tietoa kokemuksistaan, mikä vahvistaa vaikutelmaa haastattelutilanteen luottamuksellisesta ilmapiiristä.

Vaikka haastatellut työskentelivät pääosin eri tehtävissä, he kuvailivat perustyöpäiviensä sisällön melko samanlaisena. Asiantuntijatyölle tyypillisesti haastatellut kuvasivat päivien kuluvan usein pitkälti kokouksissa ja palavereissa. Pääosan työstään he tekevät siis yhdessä muiden kanssa. Yksin tehtäviksi työtehtäviksi henkilöt mainitsivat erilaisten taustamateriaalien etsimisen sekä esitysten ja muiden materiaalien valmistelun. Kiinteää työaika haastatelluilla ei tyypillisesti ollut, vaan he saivat tehdä ja tauottaa työtään päivän aikana melko vapaasti. Osa haastatelluista mainitsi pyrkivänsä tauottamaan työpäivää joskus myös usealla tunnilla, jolloin työhön on helpompi keskittyä taas illalla.

Kysymykset haastatteluissa pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimina, jolloin haastatteluissa on tilaa dialogille ja haastateltavan omille kokemuksille. Haastattelut etenivät teemahaastattelulle tyypillisesti kuitenkin tiettyjen samojen teemojen mukaan. Haastattelurunko ja -kysymykset olivat kaikille osallistujille samat, jotta vastaukset pysyivät mahdollisuuksien mukaan samoissa aihepiireissä. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada haastateltavan oikeasta elämästä kuvauksia, joiden avulla pyritään tulkitsemaan palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välistä suhdetta.

Haastattelukysymykset olivat muotoiltu niin, että painotus on nimenomaan haastateltavan yksilön kuvailussa, eikä abstrakteissa tai reflektiivissa kysymyksissä (Brinkmann 2020, 437–438.). Haastateltavia pyydettiin esimerkiksi kuvailemaan käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa ja näiden vastausten pohjalta kartoitettiin organisaatiokansalaisuuden esiintymistä vastaajien kesken. Palkitsemisen osalta haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mitkä tekijät tai tilanteet motivoivat heitä työssään. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia niin hyvistä kuin huonoistakin kokemuksista aineettomaan palkitsemisen liittyen. Organisaatiokansalaisuuden osalta haastateltuja pyydettiin kuvailemaan myös toimintaansa tilanteessa, jossa joku heille läheinen kollega tai muu henkilö palkitaan onnistumisestaan, mutta heitä ei. Näin haastattelukysymykset pohjautuivat jo teoriaan, kun eri kysymysten avulla pyrittiin selvittämään eri organisaatiokansalaisuuden osatekijöiden ilmenemistä.

Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 1).

Aineistoa on kerätty myös erilaisista dokumenteista siltä osin, kun niitä on voitu luovuttaa tutkimuskäyttöön. Esimerkiksi jo tehtyjä henkilöstökyselyjä tutkimuksessa ei ole voitu hyödyntää GDPR-säännösten takia. Kuvaus käytössä olevista palkitsemismuodoista on muodostettu eri organisaation intranetistä saatujen tietojen ja dokumenttien perusteella, eikä organisaation palkitsemismuotoja pyydetty esittelemään enää haastatteluissa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on eritelty vielä haastateltavien määrä, haastatteluiden kesto sekä litteroidun tekstin sivumäärä. Sivumäärällä tarkoitetaan taulukossa litteroitua, mutta vielä muuten käsittelemättömän aineiston sivumäärää. Haastattelun kesto taas kuvaa nimenomaan haastattelutallenteiden pituutta, ja esimerkiksi alun esittäytymiset ja aineiston käsittelyn kuvailu eivät sisälly lukuun.

Taulukko 2 Haastattelujen aineisto

Haastateltu	Haastattelun kesto	Sivumäärä
H1	44:46 min	23 sivua
H2	23:21 min	14 sivua
H3	35:29 min	18 sivua
H4	34:34 min	14 sivua
H5	46:31 min	20 sivua
H6	22:21 min	11 sivua
H7	25:06 min	12 sivua
H8	25:23 min	10 sivua

Alun perin tallenteista litteroitua aineistoa oli 122 sivun verran, josta eroteltiin kaikki ylimääräinen ja tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto pois. Esimerkiksi erilaiset täytesanat korvattiin aineistossa ”-” -merkillä ja tutkimuksen ulkopuolinen keskustelu ja puhuja- sekä aikaleimamerkinnot leikattiin pois. Lopulta analysoitava, värikoodattu ja haastattelukysymysten mukaan lajiteltu aineisto oli 30 sivua pitkä, kun tekstin koko oli 12 ja fonttina oli Times New Roman.

### 4.3 Aineiston analyysi ja narratiivisuus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa analysoidaan eri vaiheissa ja usein rinnakkain eri menetelmillä. Aineiston analyysiä onkin tehty tässä tutkimuksessa rinnakkain teoreettisen viitekehyksen kokoamisen kanssa, jotta ne palvelisivat

mahdollisimman hyvin toinen toisiaan. Kerätty aineisto pilkottiin osiin, minkä jälkeen aineistosta tehtiin erilaisia synteesejä ja aineisto koottiin uudelleen. Aineiston analyysi tutkimuksessa koostuu sekä näiden osien analysoinnista että synteiesien laatimisesta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103.)

Aineiston analyysin tavoitteena on ollut kuvailla tutkittua ilmiötä yksityiskohtaisesti. Aineiston analysoinnissa on keskitytty kuvailemaan sekä palkitsemiseen että organisaatiokansalaisuuteen liittyviä tekijöitä ja näitä yhdistäviä tekijöitä. Johtopäätöksiä on tehty myös vertailemalla eri haastatteluja keskenään. Aineiston analyysin tavoitteena ei ole ollut kehittää ilmiöiden ympärillä vaikuttavia teorioita tai varsinaisesti etsiä selityksiä esiin nousseille eroavaisuuksille. Eroavaisuudet on kuitenkin toki nostettu esiin ja niitä on peilattu palkitsemiseen ja organisaatiokansalaisuuteen liittyvään teoriataustaan.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissa on sovellettu ennen kaikkea narratiivista analyysia. Eri narratiivisia menetelmiä onkin käytetty yhä enenevässä määrin organisaatioiden tutkimuksessa, ja koska narratiivisessa analyysissa mielenkiinto kohdistuu yksilöiden kertomuksiin, se on toimiva aineiston analysointimuoto myös tässä yksilöhaastatteluin toteutettavassa tutkielmassa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211; Freeman, 2015.) Narratiivisen lähestymistavan lähtökohtana pidetään sitä, että narratiivit eli tarinat tai kertomukset ovat ensisijainen tapa selittää ja ymmärtää ihmisten välisiä sosiaalisia suhteita. Ihmisille on myös luontevaa jäsentää eri tapahtumia ja niiden kulkuja tarinoiden muotoon, ja yksilöt hyödyntävät tapahtumien narratiivisessa tulkinnassa omia aiempia kokemuksiaan, uskomuksia sekä muualta kuultuja tarinallisia malleja. (Puusa ym. 2020, 217.) Esinin (2011, 94) mukaan narratiivit ja kertomukset eivät kuvaile kuitenkaan vain yhtä koettua todellisuutta, vaan niiden avulla voidaan rakentaa tulkintoja yksilöiden ja tämä ympäristön välille, kuten tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään.

Menetelmäkirjallisuudessa narratiivisuudella voidaan viitata useaan asiaan. Narratiivisuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi tiettyä tietämisen tapaa ja tiedon luonnetta, tai se voi viitata vain kerättyyn tutkimusaineistoon. Näiden lisäksi narratiivisuudella voidaan tarkoittaa myös analyysitapaa tai tutkimuksen käytännöllistä merkitystä. Narratiivisuus ilmiönä korostaakin sitä, että sosiaalinen maailmamme ei koostu niinkään objektiivisista tosiasioista, vaan kulttuureissa ja kielissä muodostuneista



vuorovaikutustilanteissa välittyvistä merkityksistä. Yksilö nähdään sekä osana ympäristöä että sen tuotteena, ja narratiivisuuden voidaan tulkita olevan yksilön elämässä läsnä kolmessa muodossa: sanallisina kertomuksina, ajatusten muodossa sisäisenä tarinana sekä elettyinä kronologisena tarinana. (Puusa ym. 2020, 217–219.)

Koska haastattelurunko- ja kysymykset laadittiin niin, että ne kattavat teoreettisen viitekehityksen sisältämiä teemoja, ja haastatteluissa pyrittiin saamaan vastauksia nimenomaan teorian pohjalta muodostettuihin kysymyksiin, myös aineiston analyysi on luonnollisesti teorialähtöistä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi etenee olemassa oleva teoria edellä, ja sisällönanalyysin näkökulmasta oleellista on erottaa aineistosta samankaltaisuuksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 97–98.) Aineiston analyysin edetessä aineistosta nousi kuitenkin esiin myös muita teoriataustaan kuulumattomia elementtejä. Tällöin aineiston analyysi muuttui teorialähtöisen analyysin ohella osittain myös aineistolähtöiseksi, kun tulkintoja tehtiin aineiston pohjalta.

Narratiivisessa analyysissä esiintyvään tarinallisuuteen liittyy tarinoiden perinteisen “alku, keskikohta, loppu” -jaottelun noudattaminen. Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä nämä eri juonet ovat muodostuneet tiivistämällä ensin kunkin haastateltavan kertomus, minkä jälkeen samantapaiset kertomukset on ryhmitelty tyyppitarinoiksi. (Puusa ym. 2020, 222.) Alun ja lopun lisäksi aineiston analyysissä on huomioitu, millaiset tekijät selittävät vaihtelua. Tyyppitarinoiden muodostaminen koostuukin tässä tutkimuksessa aineiston uudelleenjärjestelystä, merkitysten analysoinnista ja tarinan uudelleen kirjoittamisesta kronologiseen järjestykseen. Analyysissä aineeton palkitseminen on ikään kuin muuttuja alun “ei-organisaatiokansalaisuuden” ja lopun aktiivisen organisaatiokansalaisuuden välillä. Cortazzin (1994) mukaan juuri kronologinen jatkuvuus erottaa narratiivisen tutkimuksen muista laadullisista tutkimus- ja aineiston analyysitavoista.

Itse aineiston analyysi eteni niin, että ensin aineisto pelkistettiin eli aineistosta eriteltiin karkeasti tutkimusongelmaan suoraan liitännäiset vastaukset ja rajattiin pois epäoleellinen materiaali. Aineistosta nostettiin esiin tarkoin erilaiset organisaatiokansalaisuuteen viittaavat kohdat. Teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti analysoinnissa keskityttiin pääosin vain teoriaan viittaaviin asioihin ja analyysirunkoon kerättiin vain sinne sopivat asiat (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 113). Vastaukset, jotka kuvasivat jotain muuta käyttäytymismallia kuin

organisaatiokansalaisuutta, jäivät vähemmälle huomiolle, jotta tutkimus vastaisi tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi pelkkään luonteesta kumpuavaan avuliaisuuteen viittaavat vastaukset eivät olleet tutkimuksen kannalta niin merkittäviä, jos niiden ohella henkilön kuvailuista ei voitu tunnistaa organisaatiokansalaisuuden piirteistä reiluuteen ja kansalaistaitoon viittaavia piirteitä.

Pelkistämisen jälkeen aineistoa ryhmiteltiin eri haastattelukysymysten mukaan. Tämän alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin esiin nousevia yhtäläisiä teemoja näistä ryhmistä. Erotelluista teemoista koottiin pääluokkia, joita tarkasteltiin aiempaan teoriaan suhteutettuina ja joiden perusteella tarinoita ryhmiteltiin tyyppitarinoiksi. Aineiston analyysissä pyrittiin kiinnittämään huomiota myös siihen, ettei teemoittelun ulkopuolelle jäänyt oleellista aineistoa, joka ei muuten sopinut minkään luokituksen alle. Ryhmittelyn ja teemoittelun ohella tilaa pyrittiin jättämään myös yllättävälle oleelliselle aineistolle, jotta aineiston erilaisuutta ei tarpeettomasti häivytetä. Litteroidusta ja siistitystä aineistosta eroteltiin eri haastateltavien vastaukset eri väreillä, minkä jälkeen näitä vastauksia koottiin kysymys- ja osallistujakohtaisesti. Ensimmäisellä aineiston analyysikerralla aineistosta pyrittiin siis erottamaan teemoittelun keinoin eri yhdistäviä tekijöitä sekä muita esiin nousseita samanlaisia asioita ja näin luomaan yleiskäsitys aineistosta. Tämän jälkeen aineistoa käytiin tarkemmin läpi vastaus ja haastateltava kerrallaan, jotta yksilön kokemusta voitaisiin ymmärtää parhaalla mahdollisella tavalla.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten palkitseminen vaikuttaa organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen palkitsemisen muotojen ja työhön sitoutumisen kautta, aineistosta etsittiin ennen kaikkea yhdistäviä tekijöitä ja samankaltaisuuksia. Eroavaisuuksien etsiminen ja vertailun tekeminen aineiston pohjalta ei ollut tutkimuksen kannalta niin oleellista, vaikka niitäkin tarinoissa on mukana.

Keskeistä narratiivisessa tutkimuksessa ja analyysissä on myös erottaa tarinan ja kertomuksen käsitteet toisistaan selkeästi. Narratiivi terminä viittaa kertomukseen, mutta sillä saatetaan arkikielessä tarkoittaa myös tarinaa. Hännisen (2018, 189–191) ja Heikkisen (2018, 174) mukaan tarina muodostuu erilaisista tapahtumiin perustuvista tulkinnoista, ympäristöstä sekä henkilöistä itsestään. Kun näistä muodostunut tarina kerrotaan jollekin vastaanottajalle, siitä syntyy vasta kertomus. Kertomus (narratiivi)

pitää sisällään siis myös laajemman tulkinnan kokonaisuudesta sekä esimerkiksi tunteet niihin liittyen. Tässäkin tutkimuksessa on huomioitu, että kertomukset edustavat siis aina jotain tiettyä tilannetta ja ne rakentuvat jotain tiettyä yleisöä varten. Haastattelujen kuvaelmat olisi voitu kertoa eri tilanteessa eri henkilölle siis eri tavoin.

Jo vuonna 1995 Polkinghorne erotteli selkeästi narratiivisen analyysin ja narratiivien analyysin toisistaan. Hänen mukaansa narratiiveja analysoitaessa haastatelluilta saatuja valmiita tarinoita analysoidaan niiden juonen tai rakenteen perusteella, kun taas narratiivisessa analyysissä keskitytään kerättyyn aineistoon, joka koostuu irrallisemmista tiedoista, joista tutkija itse tulkitsee ja jäsentele narratiiveja aineiston mukaan. (Polkinghorne 1995, 5–7.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan narratiivista analyysia, koska haastateltavien vastausten perusteella muodostetaan tarinoita tutkijan oman tulkinnan mukaan, eivätkä vastaukset olleet valmiiksi kronologisten tarinoiden tai kertomusten muodossa.

Vaikka haastatteluissa osallistujilta ei kerättykään suoraan valmiita tarinoita, haastattelukysymyksissä painotettiin tarinankerronnallisia elementtejä ja haastateltavien taustaa. Esimerkiksi aineettoman palkitsemisen osalta haastateltavia pyydettiin kuvailemaan myös aiempia kokemuksiaan, jotta tarinankerronnallinen elementti säilyy ja narratiivista analyysia on helpompi toteuttaa myös teorialähtöisten haastatteluiden perusteella. Haastateltujen henkilöiden kertomusten pohjalta on pyritty tutkielmassa luomaan kuvitteellisiin henkilöhahmoihin perustuvia tyyppitarinoita, joiden avulla hahmotetaan aineettoman palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välistä yhteyttä.

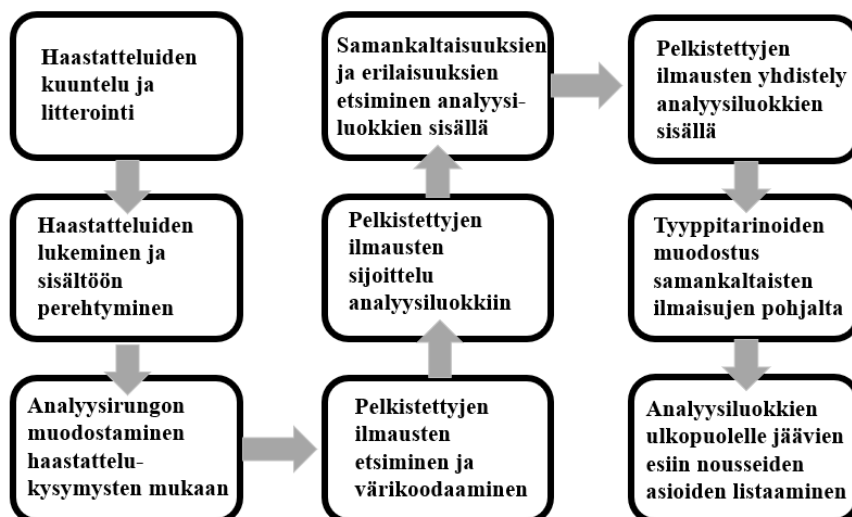
On myös tärkeä ymmärtää, että narratiivisia analyysimenetelmiä on paljon ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Jopa eri päätyyppeihin luokittelutapoja on narratiivisen analyysin tulkinnalla monia. Kertomusten analysointiin ei siis ole olemassa yhtä selkeää oikeaa tai parasta tapaa, vaan narratiivisessa analyysissä voidaan hyödyntää eri lähestymistapojen yhdistelmiä analysoitaessa yksilöiden kokemuksia. (Hänninen 2018, 195 & Nasheeda ym. 2019, 2.) Tässä tutkielmassa on Nasheedan ym. (2019) tavoin yhdistelty narratiivisessa analyysissä piirteitä eri lähestymistavoista, ja aineistoa on analysoitu myös teemoittelun ja yleisemmän sisällönanalyysin keinoin, kun kertomuksia ja niiden piirteitä on käyty läpi.

Tyyppitarinoiden luomiseksi haastateltavien kuvaelmista on pyritty erottelemaan esimerkiksi niihin sisältyvät päätapahtumat ja muutokset sekä päähenkilöt. Lisäksi

huomiota on kiinnitetty siihen, miten haastateltava asemoi itsensä tarinoissa suhteessa muihin. Aineistosta on etsitty myös, mitkä aineettoman palkitsemisen keinot tarinoissa korostuvat ja halutaanko nykyiseen tilanteeseen vielä aktiivisesti muutosta. Nämä yksittäiset kertomukset on pyritty myös yhdistämään osaksi laajempaa kontekstia, mistä lopulta muodostui tutkielman tyypitarinat.

Tutkielman kannalta oleellista oli siis myös pohtia, missä kontekstissa tarina kerrottiin. Tulkinnassa keskeistä on huomioida, että sosiaalisista ilmiöistä on olemassa monia tulkintoja, ja aineistona tutkimuksessa on nimenomaan haastateltavien tulkinnat. Lopullinen raportti on vastaavasti tutkijan oma tulkinta. Menneisyyttä koskeva kertomus on aina tulkinta, johon vaikuttaa myös nykyhetki. (Puusa ym. 2020, 226.) Haastattelutilanne saattoikin olla haastateltaville uusi ja jännittävä, ja etäyhteyksin toteutettu haastattelu saattoi osaltaan myös etäännyttää haastateltavaa tilanteesta. Haastateltavien avoimuudessa sekä vastausten laajuudessa oli luonnollisesti myös vaihtelevuutta, mihin juuri ympäröivä konteksti on esimerkiksi voinut vaikuttaa. Eri tilanteissa samat henkilöt olisivat saattaneet kertoa eri vastauksia, mikä vähentää tutkimuksen yleistettävyyttä toki myös osaltaan lisää.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) kuvataan teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen tyypitarinoiksi, jotta aineiston analyysi olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Analyysirunko rakentui haastattelukysymysten mukaan. Kysymyksistä eroteltiin myöhemmin analyysiluokat haastateltavien mukaan ja tietyn vastaajan vastauksia tulkittiin kokonaisuutena. Näiden jälkeen vastauksista yhdisteltiin vielä analyysiluokkien kesken esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden esiintymistä kuvaavia samankaltaisuuksia.



Kuvio 3 Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Kun analyysia oli tehty organisaatiokansalaisuuden esiintymisen osalta, siirryttiin aineettomaan palkitsemiseen liittyvien vastausten analysointiin. Analyysissa keskityttiin etenkin siihen, nousiko samantasoista organisaatiokansalaisuutta toteuttavien henkilöiden tarinoista myös samanlaisuuksia liittyen kokemuksiin aineettoman palkitsemisen osalta. Näiden samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien mukaan haastatellut luokiteltiin kolmeen ryhmään, joista tyypitarinat muodostettiin. Tyypitarinoiden muodostamisen jälkeen aineistosta nostettiin esiin vielä esiin nousseita ilmiöitä, jotka eivät sopineet suoraan joko aineettoman palkitsemisen keinoksi tai organisaatiokansalaisuuden esiintymistä kuvaaviksi piirteiksi.

#### 4.4 Tarinoiden koostaminen

Haastateltavien kertomusten pohjalta muodostetuissa tarinoissa analysoidaan sekä organisaatiokansalaisuuden esiintymistä henkilöiden toiminnassa että eri aineettomien palkitsemismuotojen merkityksiä organisaatiokansalaisuudelle. Eri kertomusten ja narratiivisen analyysin kautta muodostettiin tyypitarinoita kuvitteellisten henkilöhahmojen ympärille. Eri tyypitarinoilla pyritään kuvaamaan siis, miten haastatellut kokevat aineettoman palkitsemisen työssään ja kuinka se mahdollisesti vaikuttaa heidän organisaatiokansalaisuutensa rakentumiseen.

Aineistosta oli heti ensimmäisellä analysointikerralla havaittavissa paljon yhdistäviä tekijöitä eri vastaajien välillä. Yhdistäviä tekijöitä osaltaan selittää toki se, että kaikki haastatellut työskentelivät tutkittavassa organisaatiossa samassa yksikössä

asiantuntijatehtävissä. Vaikka työtehtävät ja -nimikkeet vaihtelivat haastateltujen välillä, esiin nousi monia samoja teemoja ja ilmiöitä. Aineettoman palkitsemisen osalta jokainen haastateltava nosti palautteen saamisen sekä joustavien työjärjestelyiden merkitykset esiin. Kysyttäessä palkitsevia asioita työssä useat haastatellut painottivat myös kehittymismahdollisuuksien, oppimisen, arvostuksen ja luottamuksen, työn sujumuuden, haasteiden sekä oikeudenmukaisuuden ja reiluuden merkitystä työssä. Suhtautumiset näihin kuitenkin vaihtelivat haastateltujen välillä.

Heikkisen (2018, 182) mukaan tuotettaessa ehjää juonellista tarinaa osana narratiivista analyysiä hyödynnetään usein myös fiktiivisiä elementtejä. Tämän tutkimuksen tarinoissa on pyritty kuitenkin mahdollisimman pitkälle säilyttämään haastateltujen oma ääni, ja tutkija itse on tarinoissa objektiivisen kertojan roolissa. Käytännössä tämä on toteutettu hyödyntämällä mahdollisimman paljon suoria lainauksia osana tarinoita, eikä tutkija ole itse keksinyt henkilöille peitenimiä tai kuvitteellista ympäristöä. Tarinoissa esiintyvät henkilöhahmot ovat kuitenkin kuvitteellisia eivätkä pohjautu vain johonkin yhteen haastateltuun.

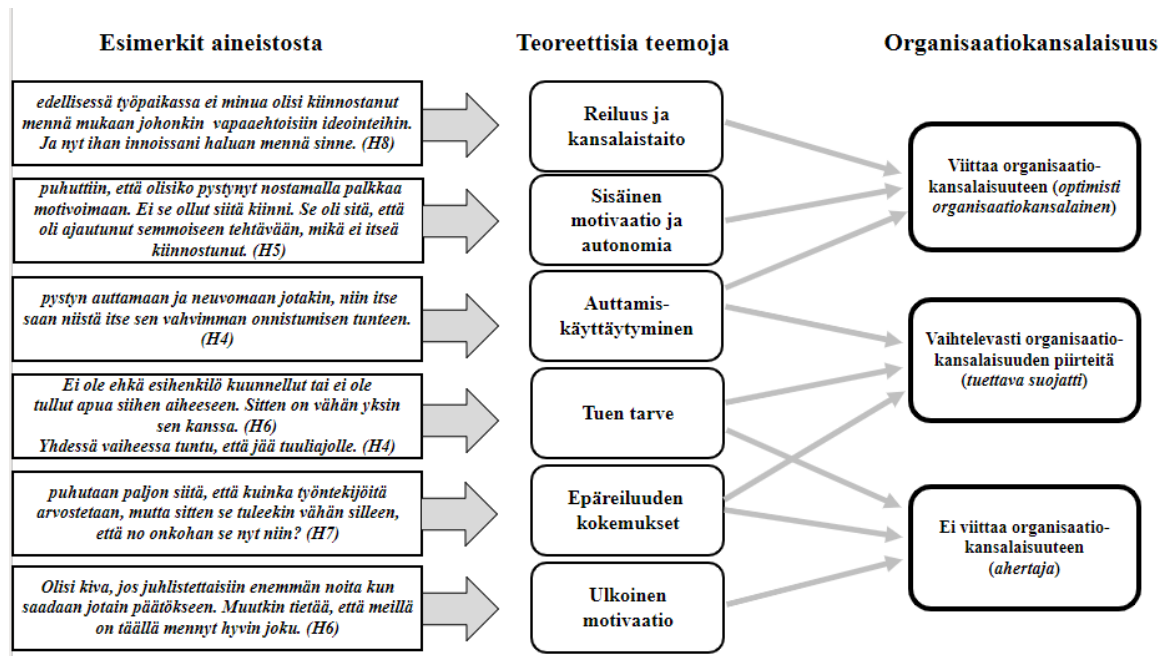
Kuten aiemmin on mainittu, useilla haastatelluista työtehtävät ja työpäivät olivat sisällöltään melko samanlaisia. Haastatellut työskentelivät pääosin tiimikeskeisesti erilaisten projektien parissa toisten asiantuntijoiden kanssa. Yksin tehtäviä työtehtäviä mainittiin olevan yleisesti vähemmän, vaikka vastuu projekteista todettiin olevan aina jollain. Samankaltaisuudet yksiköissä ja työtehtävissä helpottivat myös osaltaan tarinoiden muodostamista, kun aineistoa oli helpompi luokitella heti oleellisten muuttujien mukaan, eikä esimerkiksi päivittäisten työtehtävien vaikutusta tarvinnut punnita niin paljon.

Eroja vastauksissa oli etenkin pohdittaessa eri asioiden vaikutuksia omaan toimintaan. Osa haastatelluista esimerkiksi kertoi saavansa lisää motivaatiota työhönsä herkästi muiden onnistumisista, kun osa taas mainitsi niiden usein juuri vaikuttavan negatiivisesti. Kokemukset ja kertomukset reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta selittivät osaltaan näitä eroja. Myös ongelmatilanteisiin suhtauduttiin eri tavoin eri haastateltavien kesken.

Koska eroja haastateltavien välillä oli nimenomaan liittyen heidän käyttäytymiseensä, tarinoita oli luonnollista lähteä rakentamaan luokittelemalla haastateltuja heidän käyttäytymisensä mukaan kolmeen ryhmään; *optimistisiin organisaatiokansalaisiin*,

tuettaviin suojatteihin sekä ahertajiin, riippuen siitä, kuinka paljon he kertomustensa perusteella toteuttivat organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä haastatteluhetkellä.

Esimerkkejä aineistosta esiin nousseista teemoista on eritelty alla olevassa kuviossa (Kuvio 4). Kuvio havainnollistaa vielä konkreettisten esimerkkien avulla, miten henkilöitä jaoteltiin heidän vastaustensa mukaan kolmeen ryhmään. Esimerkiksi vapaaehtoisiin ideointeihin osallistuminen viittaa organisaatiokansalaisuuden osatekijöistä kansalaistaitoon ja halu auttaa muita luonnollisesti auttamiskäyttäytymiseen. Esimerkiksi näitä piirteitä omaavista henkilöistä muodostui lopulta *optimisti organisaatiokansalainen* -tarina.



Kuvio 4 Tyypittarinoiden muodostaminen

Jotta kuvio on selkeämpi ymmärtää, kaikkia esiin nousseita teemoja ei ole tuotu kuvioon. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemukset sekä palautteenanto teemoina nousivat vahvasti esiin eri ryhmiinkin luokiteltujen henkilöiden vastauksissa. Kokemukset olivat kuitenkin niin vaihtelevia ja monitulkintaisia, että niitä ei olisi saanut taulukossa esitettyä selkeällä tavalla. Kokemukset kuvion ulkopuolelle jääneistä ilmiöistä on kuvattu tyypittarinoissa ja niiden analysoinnissa tarkemmin.

Tarinat on nimetty henkilöiden käyttäytymismallien pohjalta. Optimisti organisaatiokansalainen nimensä mukaan toteuttaa jo organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä. Tuettavien suojattien kohdalla taas jotkin käyttäytymistavat

viittaavat organisaatiokansalaisuuteen, mutta he tarvitsevat vielä tukea ja kannustusta organisaatiolta itseltään. He mielellään myös pysyvät samassa organisaatiossa töissä, ja sopeuttavat omaa käyttäytymistään uusien työtehtävien mukaan. Ahertajien keskuudessa taas henkilöt tekevät tehokkaasti paljon töitä, mutta kertomukset eivät viitanneet organisaatiokansalaisuuteen. Näiden kolmen tyyppitarinan hahmot on kuvattu seuraavan luvun tyyppitarinoissa tarkemmin.



## 5 Narratiivit palkitsemisesta ja organisaatiokansalaisuudesta

### 5.1 Palkitsemisen käytännöt tutkittavassa organisaatiossa

Ennen tyyppitarinoiden esittelyä on hyvä esitellä myös tutkimuksen kohteena olleen organisaation palkitsemiskäytäntöjä. Kyseisessä organisaatiossa palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Organisaatiossa pyritään kehittämään palkitsemisen osa-alueita huomioiden toimintaympäristön tilannetta sekä tarpeita. Aineellisen palkitsemisen keinoista organisaatiossa on käytössä peruspalkan lisäksi erilaisia kannuste- ja myyntipalkkioita sekä henkilöstöetuja, kuten ePassi. Lisäksi henkilöstölle on vuokrattavissa henkilöstömökkejä, varattavissa pysäköintipaikkoja, käytettävissä erilaisia liikuntasovelluksia, ja saatavilla esimerkiksi hoitopalveluja sairaalle lapselle tietyissä olosuhteissa.

Tutkielman kannalta oleellisia ovat kuitenkin aineettomat palkitsemisen muodot. Palkitsemisen painotetaan olevan merkittävä osa kyseisen organisaation johtamisjärjestelmää, ja näin ollen aineettomiakin palkitsemismuotoja korostetaan. Aineettomista palkitsemismuodoista organisaatiossa esiin nostetaan erityisesti työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palautteenanto, joustavat työjärjestelyt ja mahdollisuudet vaikuttaa päätettäviin asioihin.

Henkilöstöä on tutkittavassa organisaatiossa myös osallistettu palkitsemiseen. Sen lisäksi että yksilö voi toiminnallaan vaikuttaa erilaisiin kannuste- ja myyntipalkkioihinsa, käytössä on myös palkkio, jonka saajaa saa ehdottaa kuka tahansa organisaation toimihenkilö. Kyseinen kertaluontoinen palkkio voidaan myöntää poikkeuksellisen ansiokkaasta toiminnasta, ja sen peruste voi olla esimerkiksi hyvin tehty palvelu asiakkaalle tai kollegalle, yksittäinen työsuoritus tai jatkuva toimintatapa, joka vaikuttaa positiivisesti tulokseen ja yhtiön ulkoiseen kuvaan. Kyseinen palkkio itsessään on taloudellinen, mutta se palvelee myös aineetonta palkitsemista, koska henkilöstö pääsee osallistumaan prosessiin ja päätöksentekoon. Vastaavasti vuosittain henkilöstön keskuudessa äänestetään erilaisten kunniamainintojen saajista. Lisäksi yrityksen sisälle on perustettu erillinen henkilöstökerho, jonka tarkoituksena on henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen sekä harrastus- ja vapaa-ajan toiminnan järjestäminen.

Myös työhyvinvoinnin merkitys on nostettu esille organisaatiossa. Työhyvinvointiin katsotaan kyseisessä organisaatiossa kuuluvan toimintakyvyn ja fyysisen terveyden lisäksi esimerkiksi mielen hyvinvointi, arvot, asenteet ja motivaatio, osaaminen, johtaminen sekä työn sujuvuus. Henkilöstön työterveyteen kuuluu myös mahdollisuus lyhytterapiaan sekä erilaisiin matalan kynnyksen mielen hyvinvointia tukeviin palveluihin. Organisaatiossa on listattu myös erilliset vastuullisen työkäyttäytymisen periaatteet, joita jokaisen tulee noudattaa.

Yksi keskeisimmistä aineettoman palkitsemisen muodoista organisaatiossa on joustavat työjärjestelyt. Henkilöstö voi työtehtävästä riippuen työskennellä halutessaan joko pääosin etänä tai toimistoilla. Kasvokkaiset kohtaamiset henkilöstön kesken nähdään kuitenkin yhä tärkeänä osana työntekoa ja henkilöstö voikin myös käyttää mahdollisuuksien mukaan minkä tahansa paikkakunnan toimistotiloja. Käytössä on myös liukuva työaika, jota noudatetaan lähes kaikissa työtehtävissä. Työ- ja perhe-elämän yhdistämistä pyritään helpottamaan myös osa-aikatyön ja osittaisen hoitovapaan mahdollistamisella, minkä lisäksi myös eläkkeelle jäämistä on pyritty helpottamaan.

Osaamisen kehittämistä tuetaan erilaisin verkkokurssein, valmennuksin ja kasvu-tunnein. Kasvu-tunnit ovat lisäpanostus oppimiseen, ja ne suunnitellaan yhteisesti havaittujen oppimistarpeiden pohjalta. Kasvu-tunnit eivät ole henkilöille työaikaa, mutta niistä maksetaan erillinen tuntipalkka. Henkilöstön on mahdollista suorittaa myös vakuutustutkinto (VTS) organisaation kustantamana. Oppiminen, kehittyminen ja palaute ovat keskiössä myös vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, joiden tarkoituksena on keskustella osaamisen kehittämisestä ja uratoiveista esihenkilön kanssa.

Kehityskeskusteluissa tavoitteena on antaa ja saada palautetta suoriutumisesta sekä yhteistyöstä esihenkilön kanssa. Myös työn merkityksellisyys on keskeinen teema kehityskeskusteluissa.

Kokonaisuudessaan organisaatiossa sovelletaan siis laajasti eri aineettoman palkitsemisen muotoja osana kokonaispalkitsemista. Näitä eri tapoja nousi esiin myös haastatteluissa. Haastatteluissa aineettoman palkitsemisen ohella jotkin haastateltavat sivusivat ohimennen myös taloudellisten palkkioiden tärkeyttä. Koska tutkimuksen tavoitteena on perehtyä nimenomaan aineettomaan palkitsemiseen, ei mainintoja taloudellisista palkkioista ole huomioitu tarinoissa. Tärkeimmiksi koetut aineettoman palkitsemisen muodot on taas sisällytetty myös seuraavaksi esiteltyihin tyyppitarinoihin.

## 5.2 Tyypitarinat

### 5.2.1 Optimisti organisaatiokansalainen

Optimisti organisaatiokansalainen -tarinan päähenkilönä on organisaatioon laajalti sitoutunut henkilö, joka aktiivisesti osallistuu organisaation toimintaan ja pyrkii edistämään omaa ja muiden osaamista. Tarinaan sisällytetyistä lainauksetkin tuovat esiin, että organisaatio nähdään kokonaisuudessaan positiivisessa valossa ja tehty työ koetaan mielekkäänä. Henkilön nykytilanne nähdään tarinassa huomattavasti palkitsevampana ja työtyytyväisyys parempana, kuin mitä ne ovat aiemmassa vaiheessa työuraa olleet. Päähenkilö kokee työnsä ja arkensa palkitsevana, eikä kaipaa enää ulkoisia palkitsemiskeinoja niin paljoa.

*Välillä kyllä on tehty semmoisia sankariuhrauksia, että aloitettiin tekemään joskus 10 illalla vasta töitä, että saatiin se hoidettua. [...] Sitten jos mieltii sitä että no joo joko 5 ihmistä valvoo että 300 ihmistä pystyy tekemään töitä aamulla niin kyllähän se oli aika selkeä sitten että mitä päätettiin tehdä siinä. (H5)*

*Mun ympärilläkin olevat ajattelee että tässä voisin edetä ja että tulee indikaatiota siitä että omaa työtä arvostetaan. [...] Että jos mä puhun että mä viihdyn tässä organisaatiossa, niin se on yks iso tekijä. Vaikka täällä on kaikennäköistä hämärää ja on kiirettä ja muuta, niin silti jotenkin on semmoinen tunne, että arvostetaan. Kuitenkin se pohjavire on positiivinen. (H8)*

Tarinan alussa henkilöt eivät ole kokeneet itseään aina tunnustetuiksi tai onnistuneesti aineettomasti palkituiksi, mikä on ajanut heitä myös vaihtamaan työpaikkoja ja vaikuttanut negatiivisesti heidän suorituksiinsa. Kuten myös alla oleva lainaus osoittaa, esimerkiksi kokemukset huonosta ilmapiiristä ja rutiininomaisista työtehtävistä ovat saaneet henkilöt myös tekemään herkästi vain pakolliset työtehtävät ja muutenkin laskeneet heidän suorituskykyään.

*Jos on sellai lyttävä tai että kauheasti negatiivisesti tai kärkkäästi kommentoidaan, vaikka jotain uusia ideoita, niin kyllä se mulle tuo sitten semmoisen olon, että “no okei antaa vaan olla sitten”. Siitä tulee nimenomaan negatiivisella tavalla sellainen “mä oon vaan täällä töissä että ihan sama ei kiinnostanut mua niin paljon” että mä teen nyt sitten vaan sen mitä pyydetään niin sanotusti ja en ponnistele ekstra. (H8)*

Lisäksi, jos henkilöt eivät näe kehittymismahdollisuuksia työtehtävässään, he alkavat herkästi etsiä uusia haasteita muualta. Työpaikan tai -tehtävän vaihtamista ei koeta niin

suurena kynnyksenä, että pysyttäisiin aiemmassa vähemmän palkitsevassa työtehtävässä ennemmin kuin hakeuduttaisiin johonkin mielekkäämpään ja haastavampaan tehtävään.

*Kyllä siinä ennen kun hain seuraavaan rooliin edellisen esihenkilön kanssa puhuttiin, että olisiko pystynyt jollakin, nostamalla vaikka palkkaa tai muuta motivoimaan joillain muilla keinoilla, että jäisin vielä siihen tehtävään, [...] niin kyllä mä silloin tiesin sitten että ei se ollut siitä kiinni. Se oli vaan enemmän sitä, että oli ajautunut semmoiseen tehtävään, mikä itseä kiinnostanut. (H5)*

Alun epätyytyväisyyden jäätyä taka-alalle palkitsevien työtehtävien löydyttyä, tarinan henkilöt toteuttavat nykyään aktiivisesti organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä arjessaan. He etsivät aktiivisesti tietoa itse oma-aloitteisesti ja jakavat osaamistaan mielellään myös muille. Samalla omalla työllään ja tavoillaan he auttavat myös muita organisaation jäseniä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin suhtautumalla muihin empaattisesti. Yhteiset tavoitteet henkilöt kokevat nykytilanteessa tärkeiksi, eivätkä he lannistu tai lamaannu ongelmatilanteissa, vaan suhtautuvat niihin yleisesti positiivisella asenteella ja ratkaisukeskeisesti. Nämä piirteet voi havaita myös alla olevista esimerkeistä. Ongelmat he erottavat niihin liittyvistä ihmisistä mahdollisuuksien mukaan ja näin vähentävät myös konflikteja työyhteisössä.

Henkilöt ottavat myös vastuun omasta työstään ja sen osalta myös organisaation menestymisestä sekä edistävät kokonaisvaltaisesti positiivista ilmapiiriä iloitsemalla myös muiden onnistumisista. Henkilöt pyrkivät myös levittämään positiivista asennettaan muihin organisaatiossa ja toimivat rakentavassa yhteistyössä muiden organisaation jäsenten kanssa. Tarinan henkilöt kokevat yhdessä tekemisen tärkeäksi ja reflektoivat ennemmin omaa toimintaansa, kuin syyttäisivät muita. Esimerkiksi, jos henkilöiden alaiset jostain syystä eivät ehdi tehdä töitään sovitussa aikataulussa, optimisti organisaatiokansalainen -tarinan henkilöt arvioivat tilannetta ensin oman toimintansa kautta. Oliko johtamisessani jokin vialla? Eikö alainen kokenut luottavansa minuun, jotta tämä oli kertonut avoimesti tehtävän viivästymisestä? Vaikka haastavia tilanteita tarkastellaan oman tekemisen kautta, henkilöt eivät suhtaudu itseensä negatiivisesti, vaan haluavat nimenomaan parantaa toimintaansa. Seuraavat esimerkit havainnollistavat myös tätä.

*Tärkeintä on se, että ongelmat tulee ilmi ja ihmiset kertoo niistä, että jos on vaikeuksia eikä päästä aikatauluihin niin isossa tai pienemmässä kuvassa. [...] Sit pitää katsoa pitääkö jotain muutakin myöhästyttää tai voiko jotain muuta sitten ottaa vaikka tilalle vai pitääkö vaan vaikka järjestystä muuttaa*

*ja sitten tietysti pitää katsoa, että mihin kaikkialle pitää sitten kertoa jos näin tapahtuu. (H8)*

*Katsoin aiempaa roolissa ollutta henkilöä ylös ja sitten pyrin hänen onnistumisistaan itse oppimaan. Ehkä paras perehdytys oli katsoa hänen onnistumisiaan ja ottaa niistä opikseni ja se oli iso motivaattori sitten siinä kehitymiselle kun näki muiden onnistuvan. Kyllä sen verran kilpailuhenkinen oon, et mieluusti itse voitan, mut kaikista mieluiten yhdessä voitetaan. (H5)*

Henkilöt myös osallistuvat aktiivisesti organisaation eri toimiin ja ideoivat itse myös erilaisia kehitysideoita ja -mahdollisuuksia. He eivät siis tee vain pakollisia työtehtäviään, vaan alla olevien lainausten mukaisesti toimivat myös vastuurajojensa ulkopuolella. Henkilöiden ja organisaation suhde on nykyisin vuorovaikutteinen. Henkilöt luottavat organisaatioon sekä oma-aloitteisesti ideoivat uutta. Vastaavasti organisaatio luottaa henkilöihin tarjoamalla näille osallistumismahdollisuuksia ja vapauksia työssään.

*Tässä organisaatiossa mä oon saanu olla mukana vaikka missä asioissa. Vaikka mun edellisessä työpaikassa ei mua olisi kiinnostanut mennä mukaan johonkin vapaaehtoiseiin ideointeihin. Ja nyt mä oon ihan innoissani et "joo joo" ja haluan mennä sinne. (H8)*

*Mä kolme kesää taisin ehtiä sanoa siitä asiasta, ja sit kolmantena kesänä se vasta noteerattiin että "ai niin joo tästä on nyt monta kertaa sanottu, että täytyy muuttaa", niin siihen oli kiva vaikuttaa. [...] Aina välillä tulee puheeksi sekin, että onko tää yritys miettinyt ikinä, että otettaisiin sellaista "senior" titteleitä ja muitakin sen tyyppisiä, että voisi vielä jotakin sellaista etenemismahdollisuutta tarjota. Ettei tarvitsisi aina vaihtaa täysin sitä tehtävää. Ne on aina mielenkiintoisia keskusteluja, että voisiko tällaista lähteä ja mitä se vaatisi sitten että lähdetäisi tällaista toteuttamaan. (H5)*

Organisaation aineettoman palkitsemisen keinoista optimisteille organisaatiokansalaisille tärkeimpiä ovat itsensä kehittäminen, palaute sekä joustavuus työssä. Nykytilanteessa henkilöt kokevat työtehtävänsä itsessään jo palkitsevana niiden sopivan haastavuuden ja mielekkyyden ansiosta. Näiden lisäksi autonomian tunne ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat heille tärkeitä työnteon sujuvoittamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi. Heitä motivoi työssä erityisesti myös oppimis- ja etenemismahdollisuudet, ja positiivisen palautteen lisäksi heitä kiinnostaakin myös oman toimintansa kehittäminen rakentavan palautteen avulla.

*On koko aika pyrkinyt etenemään uralla, että olisi saanut koko ajan uusia haasteita, ettei tulisi sellaista, kun jossain vaiheessa oli, että tuntuu että on vähän jämähtänyt johonkin tiettyyn tehtävään ja kaipaa sitten uusia*

*haasteita. Myös tää työnteon jouston tarjoaminen sinänsä, että mä voin tehdä töitä Suomesta mistä tahansa ja mulla on aika liukuvat työajat niin kyllä se on tärkeää. Olisi vaikea elää ilman sitä. (H5)*

*Työtehtävissä se, että ne on sellaiset mitkä tuntuu sopivan haastavilta ja ehkä itse tykkään vaihtelusta ja että työtehtävät ne ei ole samaa koko ajan, vaan tuntuu että ollaan menossa jonnekin. (H8)*

*Nykyään mä tarvitsen sen näkyvyyden, että miten mä voin edetä mahdollisesti siellä firmassa. [...] Ja että yritys jaksaa panostaa siihen henkilöstöön ja antaa mahdollisuuden, että sä voit käydä koulutuksissa ja kehittää itseäsi. Yks tärkeimpiä motivaattoreita, että onko semmoisia tyyppisiä, kenen kanssa pystyy helposti tekemään töitä. Vielä parempi on, jos ne on fiksumpia kuin sinä itse, niin pystyy oppimaan. (H1)*

Tarinassa alun epätyytyväisyyden ja lopun organisaatiokansalaisuuden välillä yksi keskeinen käännekohta työn vaihtamisen ja heikoksi koetun ilmapiirin ohella on palkitsevuuden taustalla vaikuttava käsitys oikeudenmukaisuudesta. Jotta organisaatiokansalaisuus kehittyi tarinassa, henkilö on myös itse koettava tehneensä hyvää työtä. Tämän voi havaita alla olevasta lainauksesta. Tällöin kehu ja juhlistukset koetaan ansaituiksi. Oikeudenmukaisuus ja reiluus ohjaavat henkilöiden toimintaa arjessa. Heille tärkeää on myös kokemukset siitä, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan, heitä osallistetaan päätöksiin ja tehdyt päätökset perustellaan avoimesti.

*Mutta jos ei sulla ole itse semmoinen olo, että sä oot tehnyt hyvää työtä niin kehu on välillä vähän ristiriitaisia, että tota että kyllä se vaatii sen että itekin kokee onnistuneensa. Joskus tulee huvittavia tilanteita kun joku on vaan silleen "vau tää on tosi hyvä" ja itse mietin päässä et no ihan perus. (H1)*

Kun heidän työtään arvostetaan, he kokevat päätökset oikeudenmukaisiksi ja organisaatiossa on avoin ilmapiiri uusille ideoille, optimisti organisaatiokansalainen sitoutuu kokonaisvaltaisesti yhtiön tavoitteisiin ja iloitsee muiden onnistumisista. Jos näin ei koettaisi, henkilöt tarinassa vaihtaisivat herkästi työtehtävää ja organisaatiokansalaisuuden esiintyminen vähenisi merkittävästi. Jos esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjä ei koeta oikeudenmukaisina ja hyvin perusteltuina, epäreiluudenkin kokemukset voivat lisääntyä, mikä korostuu myös seuraavissa lainauksissa.

*On päässy mukaan, vaikka suunnittelee jotain tulevia kokonaisuuksia [...], niin tuntuu, että on arvostettu sitä mun mielipidettäni. Siitä tulee semmoinen, että mä jatkossakin vielä enemmän tuon oma-aloitteisemmin*

*ilmi myös niitä mun mielipiteitä muissakin tilanteissa, kun on semmoinen olo että täällä arvostetaan ja on ns. turvallista ja kannustavaa. (H8)*

*Jos itse ei koe, että palkittu henkilö on vaikka tehnyt parempaa työtä, kun sinä tai olisi jotenkin kyvykkäämpi niin siitä voi enemmän tulla sellaisia epäreiluuden kokemuksia. Tietysti se, että miten se sitten hoidetaan ja perustellaan, niin silläkin voi paikata paljon sitä. (H1)*

*Sai ehkä kiitosta sitten välillä liikaakin johdoltakin, että ehkä vähän liikaakin hehkutti. Ei se nyt mikään ydin vaikea projekti ollut ja muuta. [...] Kiva joo saada sellaista palkintoa, mutta se ei ehkä tuntunut semmoiselta palkinnosta sun työstä vaan yleisesti vaan siitä semmoinen osallistumispalkinto ehkä enemmän. [...] ehkä enemmän palkitsisi just niistä onnistumisista, jotka oikeasti sitten motivoi. (H5)*

Optimisti organisaatiokansalainen -tarinan henkilöt ovat kokonaisuudessaan ikään kuin malliesimerkkejä siitä, että onnistuneella aineettomalla palkitsemisella työhön sitoutumisen sekä organisaatiokansalaisuuden määrä lisääntyy. Organisaatioille itselleen tarinan henkilöt ovat erityisen tärkeitä, koska he etsivät aktiivisesti ratkaisuja itse havaitsemiinsa ongelmiin ja haluavat organisaation menestyvän kokonaisuutena. Verrattuna optimisti organisaatiokansalainen -tarinaan, seuraavien tarinoiden henkilöillä suhtautuminen työnantajaorganisaatioon ja heidän tämänhetkisiin tilanteisiinsa ei ole yhtä kauttaaltaan positiivinen.

### 5.2.2 Tuettava suojatti

Tuettava suojatti -tarinan päähenkilöt ovat optimistien organisaatiokansalaisten tavoin osittain sitoutuneita organisaatioon ja haluavat työssään auttaa myös muita. Kuitenkin heidän kohdallaan organisaatiota tai työtehtäviä ei nähdä yhtä kokonaisvaltaisesti positiivisessa valossa, ja esimerkiksi ongelmatilanteisiin suhtaudutaan eri tavalla. Henkilöt toteuttavat joitain organisaatiokansalaisuudelle tyypillisiä käyttäytymismalleja arjessaan, mutta kaipaavat enemmän myös tukea ulkopuolelta eivätkä välttämättä ole niin itseohjautuvia. Käyttäytyminen eri tilanteissa voi vaihdella ja tilanteesta riippuen eri organisaatiokansalaisuudelle tyypilliset käyttäytymismallit voivat nousta esiin.

*Huomasin, että siinä olisi ehkä pitänyt aiemmin tehdä jo jotakin, mutta sitten vaan jotenkin jumittui ja sitten sitä ehkä myös itse tuli sen verran vanhemmaksi ettei jaksa enää hötkyillä. Ja tää nykyinen homma, tää ei välttämättä ole mun juttu, mutta mä oon joutunut kovasti tekemään töitä tän kans. Koska mä oon tähän ajautunut näiden organisaatiomuutosten ja kaikkien myötä. Mä en ole koskaan itse hakenut tätä hommaa. (H4)*

*Meni pari viikkoa tai jotain siinä tehtävässä ennen kuin tavallaan oli seuraava kohtaaminen samaisen henkilön kanssa niin sitten on vähän sellainen fiilis justiin että ”no joo ei ole mitään hajua oliko hyvä tai huono mut tulipa nyt jotain virkattua kasaan”. (H3)*

Keskeistä henkilöiden suoriutumisen kannalta on, että heidän tämänhetkiset työtehtävänsä tai niiden palkitsevuus ja haastavuus eivät itsessään kannusta heitä yhtä paljon kuin *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöitä. Tarinan alkutilanteessa henkilöillä on negatiivisiakin kokemuksia työntehtäviin liittyen, mitkä ovat saaneet heitä hakeutumaan erilaisten tehtävien pariin. Henkilöiden työtehtävät ovat myös vaihtuneet ja he ovat itsekin aktiivisesti etsineet uusia tehtäviä, jotta työ olisi palkitsevampaa.

Henkilöt tulevat helposti erilaisten ihmisten kanssa toimeen, ja heidän sopeutuvaisen luonteensa johdosta heitä on myös siirrelty eri tiimeihin ja eri työtehtäviin joskus jopa sillä ajatuksella, että henkilöt omalla toiminnallaan voisivat auttaa toisen tiimin heikon ilmapiirin parantamisessa. Muutostilanteissa tarinan henkilöt eivät kuitenkaan ole saaneet kaipaamaansa tukea ja muuta aineetonta palkitsemista organisaatiolta, jolloin he ovat päätyneet myös omasta tahdostaan vaihtamaan työtehtävää. Tarinan nykyhetkessäkin työtehtävät eivät ole motivoinnin kannalta optimaalisimpia henkilöille, kuten luvun ensimmäisestä lainauksesta voidaan nähdä. Alla olevan esimerkin mukaan he kuitenkin yrittävät omalla toiminnallaan mukautua työhönsä mahdollisimman hyvin, jotta siitä tulisi vielä mielekkäämpää.

*Oon psykologin kanssa jutellut tästä asiasta myös pitkät sessiot, koska mä en päässyt sinuiksi tän tehtävän kanssa mitenkään. Noi mun siirtymiset on ollut sellaisia, että ne on tullut näiden YT-neuvottelujen ja organisaatiomuutosten myötä, niin siinä yhdessä vaiheessa tuntu, että jää vähän tuuliajolle. Vaikka tehtävät ei muutu niin esihenkilö vaihtuu ihan liian usein. Meidän tiimi teki kuitenkin samoja tehtäviä, vaikka me oltiin ihan eri yksiköissä ja ihan eri esihenkilöt. Se ei mennyt putkeen millään tavalla. Ja ei meitä mitenkään palkittu siitä, että meillä oma-aloitteisesti hommat hoitu, vaikka kukaan esihenkilöistä ei tiennyt mitä me tehdään oikeasti. (H4)*

Päähenkilöiden välillä on myös enemmän keskinäisiä eroavaisuuksia käyttäytymisessä. Yhdistävä tekijä henkilöillä on kuitenkin suuri potentiaali organisaatiokansalaisuuden kehittymiselle. He haluaisivat ja voisivat toteuttaa enemmänkin organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä, mutta tällä hetkellä työtehtävät ja muut ulkoiset tekijät rajoittavat sitä.



Töihin suhtautuminen vaihtelee myös projekti- tai työtehtäväkohtaisesti enemmän, ja työn tasosta voidaan joustaa. Työssä ei välttämättä nähdä suoranaisia ongelmia, mutta sen merkitystä ei myöskään korosteta. Töitä voidaan pitää myös herkemmin ”vain töinä” ja niihin on yleisesti rennompi suhtautuminen.

*Samaan hengenvetoon kyllä sanottava, että tässä yksikössä asioita on niin älyttömän paljon, että meni hyvin tai huonosti, niin seuraava päivä on seuraava päivä että ei niitä kauhean kauaa kukaan muista. (H3)*

*Tottakai siinä nyt tulee aavistuksen stressiä, mutta en mä ole ikinä nähnyt, että maailma siihen kaatuu. [...] On tullut hetkiä, että tehdään se päätös, että jotain asiaa x on jouduttu siirtämään, koska sillä hetkellä ei ole esimerkiksi tarpeeksi henkilöstöä, eikä myönnetä sitä myöskään työnantajapuolelta lisää. [...] hyväksytäänkö sitten ehkä se, että se lopputulos ei ole ihan 100% siinäkin mielessä. (H7)*

*Täytyisi keskustella varmaan läpi se, että oliko vika deadlinessa vai tekijässä vai missä asiassa. Ehkä se olisi se keskustelu, mikä kannattaisi käydä, mutta ei se ole kauhean semmoinen että myöhästyminen hermostuttaisi mua niin paljon kuin on monia voisi. (H3)*

Yllä olevien esimerkkien mukaisesti he suhtautuvat ongelmiin empaattisesti ja ratkaisukeskeisesti, mutta ongelmatilanteet ja epätyytyväisyys voivat myös jäädä herkemmin vaikuttamaan taustalla. Nämä aiemmat kokemukset luovat tarinaan useita jännitteitä ja nousevia konflikteja, jolloin myös ilmapiiri tarinassa on kiristynyt. Tilanteesta huolimatta yhteisen hyvän saavuttamiseksi henkilöt pyrkivät kuitenkin ymmärtämään muita ja muiden toimintaan ja suoriutumiseen vaikuttavia syitä.

*Mun mielestä töissä pitää tehdä töitä ja sitten asiat riitelee. [...] Mä yleensä aina mietin sitä että miksi joku ihminen käyttäytyy jollakin tavalla. Koska ainahan on joku syy että miksi joku käyttäytyy jollakin tavalla että onko sillä itsellä joku pielessä, onko tässä asiassa nyt joku pielessä vai mikä se juttu on että joku käyttäytyy jollakin tavalla. [...] Muistetaan se, että kiitetään toista hyvästä työstä, autetaan toista tarvittaessa ja kiinnitetään huomiota siihen työkaveriin ja siihen sen olemiseen. Huomioidaan se, että onko siellä huono päivä. (H4)*

Henkilöitä kiinnostaa lähtökohtaisesti samat tekijät kuin *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöitä, ja samat asiat koetaan palkitsevina, mutta eri ulkoiset tekijät ja jännitteet rajoittavat heidän organisaatiokansalaisuuttaan töissä. Yhteisöllisyyden kokemukset ja muiden auttaminen palkitsevat henkilöitä arjessa tällä hetkellä. Vastaavasti henkilöt itse myös tukeutuvat muihin herkemmin ja omalla toiminnallaan pyrkivät auttamaan muita onnistumaan. Palautteen ohella palkitseviksi he

kokevat työn joustavuuden ja sujuvuuden sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen. Taustalla vaikuttavat monet samat motivaattorit liittyen myös etenemis- ja oppimismahdollisuuksiin kuin optimisti organisaatiokansalainen -tarinan henkilöillä, mutta ne jäävät tämän tarinan henkilöillä enemmän taka-alalle. Nämä tekijät näkyvät myös seuraavissa lainauksissa.

*Kivoimpia on tunnustukset esimerkiksi työkavereilta. Ne saattaa olla, että "ihanaa kun sä oot olemassa, kiitos kun sä autoit tässä, ihanaa että sä aina vastaat mulle kun mä oon kysynyt". Nykyisessä työtehtävässä tällaisia on tullut vielä vähäisesti. Toki on tullut että hei että hyvää työtä ja saatiin maaliin tämmöistä. Mutta ei sellasta, että joku ihan spontaanisti tulee sanomaan. [...] Mulle varmaan tällaiset, että mä pystyn auttamaan ja neuvomaan jotakin, niin mä saan niistä itse sen vahvimman onnistumisen tunteen. (H4)*

*Se on ainakin minusta ihan todella palkitsevaa, että jos on nähnyt aikaa ja vaivaa johonkin niin se, että joku sanoo että tää on tosi hyvä ja tällä mennään. (H3)*

*Tärkeetä et on tavallaan muutakin sisältöä siinä, kun itsessään pelkkä työ. Mä itse näen myös semmoiset tärkeinä jos näkee niitä kehityspolkuja, että ei tarvitse jämähtää siihen mihkä tuli vaan sitten tuetaan sitä että halutaan että ne osajat jotka tulee niin heille annetaan mahdollisuus mennä firman sisällä eteenpäin. [...] Tällä hetkelläkin huomaa, että kun tehdään tämmöisiä urapolkukeskusteluja ja muuta niin helposti nousee tavallaan se, että itse on yksi niistä esimerkeistä, kuinka voi firman sisällä mennä eteenpäin. Kyllähän se hyvältä tuntuu ja motivoi oppimaan. (H7)*

Muiden palkitsemisiin henkilöt suhtautuvat vaihtelevasti tilanteesta ja taustatekijöistä riippuen. *Optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöiden tavoin käsitykset reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat motivaatioon sekä esimerkiksi suhtautumiseen muiden palkitsemisiä kohtaan. Jos yleisvire ja tyytyväisyys ovat työssä palkitsemisen hetkellä hyvällä tasolla, tarinan henkilöt motivoituvat muiden onnistumisista. Kuten alla olevista esimerkeistä voidaan kuitenkin huomata, jos taas tilanteen aikana taustalla on jo jokin negatiivinen kokemus tai tunne, eikä toisen palkitsemista koeta oikeudenmukaiseksi, muiden onnistumiset haittaavat organisaatiokansalaisuuden rakentumista.

*Ennen joulua meillä oli meidän vuoden viimeinen kuukausipalaveri ja siellä yksi kollega piti yhdestä aiheesta kohtuu laajan presiksen. Se oli mun ja muiden mielestä ihan todella hieno esitys, niin se ilahdutti mua suuresti. Tuollainen kannustaa kyllä. (H3)*

*Uusissa hankkeissa vanhojen työntekijöiden osaamista ei käytetä ja arvosteta tarpeeksi tai yhtä lailla kuin uusien. Tää on semmoinen yhteinen näkemys. Me ollaan keskenämme keskusteltu ja on sitä vissiin jossakin nostettu, mutta en ole huomannut, että mitään olisi vielä tapahtunut. Veikkaan että siinä vaiheessa kun tota yhtä yhtä järjestelmää ruvetaan oikeasti ajamaan alas, niin siinä vaiheessa herätään et hetkinen. Se voi olla myöhäistä, mutta näillä sitten mennään. (H4)*

*Kyllähän se aiheuttaa semmoista säröä siihen luottamukseen työnantajaa kohtaan, että jos puhutaan paljon siitä, että kuinka työntekijöitä arvostetaan, mutta sitten se tuleekin vähän silleen, että no onkohan se nyt niin? [...] Kaikki tuommoiset kuitenkin vaikuttaa. Se on se särö luottamuksessa ja sitten varsinkin jos tällöisiä tulisi enemmänkin, niin kyllähän sä sitten rupeat miettimään sitä, että ne olisikohan jotain muutakin ja noi rupeaa painamaan jossain vaiheessa. (H7)*

Tarinan lopussa henkilöt ovat risteyskohdassa organisaatiokansalaisuuden suhteen. Toisaalta omista onnistumisista saadaan merkittävästi intoa työhön, mutta samalla vaakakupissa painavat myös negatiiviset tunteet ja kokemukset työstä. Lisääntyvät negatiiviset kokemukset keikauttavat yleistä suhtautumista herkästi huonompaan, jolloin henkilöt voivat alkaa etsiä muuta työtä ja heidän suoritustasonsa kärsii. Vastaavasti positiiviset kokemukset voivat lisätä kokonaisvaltaisesti positiivisempaa suhtautumista töihin, sitoutumista organisaatioon ja niiden kautta myös organisaatiokansalaisuutta.

### 5.2.3 Ahertaja

Aiempiin tarinoihin verrattaessa Ahertaja -tarinan päähenkilöt suhtautuvat työhönsä rennointen. Kokonaisvaltaisesti he suhtautuvat työhönsä pääosin positiivisesti eivätkä kaipaa vastaavalla tavalla esimerkiksi oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia kuin aiempien tarinoiden henkilöt. He suorittavat työnsä hyvin ja viihtyvät työssään, mutta toteuttavat organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä vain vähäisesti. Yhteiset tavoitteet eivät ohjaa toimintaa muiden tarinoiden henkilöiden tavoin yhtä keskeisesti. Seuraavien esimerkkien mukaisesti, henkilöt erottavatkin työ- ja vapaa-ajan selkeästi, eivätkä ole niin sitoutuneita organisaatioon ja sen arvoihin jokapäiväisessä työssään.

*Mä yleensä jätän kyllä työt töihin. Yritän pitää ne vaan töissä ja tota sitten kun on kiirettä, niin ehkä silloin tulee paiskittuakin vähän enemmän hommia ihan luonnollisesti. (H2)*

*Joskus tulee jotain joo puun takaa yllättäen, että joku ei olekaan ehtinyt tehdä jotain asiaa, mikä on oletettu, että hän hoitaisi sen. No en mä tiedä. Sitten vähän aikaa ihmetellään mitä nyt sitten tehdään, kun tota ei ole*

*hoidettu. [...] Jos joku muu on on missannut niin ei ehkä sitten itselleen ota siitä, jos ei ole itse vastuussa siitä kokonaisuudesta. (H6)*

*täytyy selvittää, että mikä sille on deadline, että mihin mennessä se halutaan ja sitten vaan teet sen. Ei siinä niinku mun mielestä, ihan hyvin pystyy yksinkin. (H6)*

Nykytilanteessa he pyrkivät hyviin suorituksiin ja haluavat parantaa suorituksiaan myös palautteen avulla. Työn he voivat nähdä myös enemmän mekaanisena suorittamisena, kuin luovana ja inspiroivana tekemisenä. Henkilöt ovat järjestelmällisiä ja aikatauluttavat sekä seuraavat omaa tekemistään aktiivisesti. Selkeät ohjeet ja kokemus omasta osaamisesta helpottavat työtehtäviä.

*Mun mielestä aika hyvin ehditty tuonne deadlineen. [...] Yleensä tää puoli missä mä oon ollut niin me ollaan aina oikeastaan on ehditty siihen deadlineen. [...] Kyllä mä saan aikaan yksinäänkin, mutta totta kai silloin täytyy olla myös aika hyvä käsitys siitä mitä oikeasti tekee. (H2)*

*Edellisessä työpaikassa on saatu joskus ylimääräistä vapaata palkinnoksi tai niin kun kiitokseksi. Se on mun mielestä aika kiva. Ja toki sitten ne joustavat työajat on kanssa. Pystyy sen oman työnsä aikatauluttamaan paremmin. (H6)*

Ongelmatilanteissa henkilöt siirtyvät herkemmin taka-alalle ja antavat muille tilaa ratkaista ongelman. Heille tärkeää on myös pystyä tukeutumaan tarvittaessa kollegoihin ja esihenkilöön. Henkilöt eivät ole yhtä itseohjautuvia kuin muiden tarinoiden henkilöt, ja palautteen osalta he kaipaavatkin myös selkeitä ohjeita, kuinka omaa toimintaa voi kehittää parempaan suuntaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Näitä piirteitä voidaan havaita alla olevissa esimerkeissä. Tällöin he myös kokevat oman osaamisensa tärkeäksi ja työnsä arvostetuksi. Nämä positiiviset kokemukset palkitsemisesta eivät kuitenkaan yhtä lailla vaikuta henkilöiden käyttäytymiseen tarinassa, kuin aiemmissa tarinoissa.

*Toki yrittää asiallisesti tuoda sen oman puolensa esille, mutta sitten jos se ei tunnu tai siis että toinen on vahvasti jotain muuta mieltä, niin sitten yleensä vähän jättää sen tilanteen ainakin siihen ainakin vähäksi aikaa. (H6)*

*Kokouksissa mä oon aika lailla se joka ottaa sitä puheenvuoroa siellä mä totta kai jos mulla tulee joku idea niin mä avata suun niin mutta tuntuu myös, että on paljon fiksumia porukkaa täällä jotka tietää enemmän kuin minä asioista. Niin tota mä osaan heille sitä tilaa sitten antaa. (H2)*

*Monesti oon yrittänyt myös silleen kysyä vaikka että “teenkö oikeita asioita? pitääkö jotain muuttaa? mitä mun pitäisi tehdä toisella tavalla*

*seuraavan puolen vuoden aikana, että mä pääsen tän vuoden tavoitteisiin?”. (H6)*

Alkutilanteessa henkilöt ovat myös kokeneet työtehtävänsä epämotivoiviksi. Jos työtä ei koeta palkitsevana eikä siitä saa ulkoista tunnustusta tai haastaviin tilanteisiin tukea, henkilöiden suoritustaso voi laskea merkittävästi. Tällöin henkilöt ovat hakeutuneet myös herkästi toisiin tehtäviin. Alla olevista esimerkeistä voidaan havaita, että ratkaisuja tehdään epämotivoivissa tilanteissa helpommin oma etu edellä, jolloin työnantajan edut ja organisaation arvot jäävät luonnollisesti vähemmälle huomiolle. Tarinassa henkilöt ovat kyllä vaihtaneet työpaikkoja, mutta negatiiviset kokemukset eivät toimi niin oleellisina jännitteinä tai käännekohtina tässä tarinassa. Henkilöt sietävätkin myös epämiellyttäviä kokemuksia, eikä palkitseminen tai tarkemmin esimerkiksi osaamisen kehittäminen toimi yhtä lailla käyttäytymiseen vaikuttavana muutosvoimana kuten aiemmissa tarinoissa.

*Meillä oli semmoinen pistekaavio, että kuinka paljon pitäisi tehdä. Ja sitten kun ylitti oikeastaan aina sen niin ei siitä oikein juuri kiitosta saanut, vaikka keskiarvo ylitettiin kuinka hyvin. Loppujen lopuksi oikeastaan meni sitten siihen että teki sen minimin mitä pitikin tehdä. Jos ei sitä mitenkään huomioida edes justiin tämmöisellä aineettomalla palkitsemisella niin tuntuu turhalta. (H2)*

*Jos työpaikan yhteishenki ei ehkä ole ollut hyvä. Tai sitten kulttuuri, mikä ei ehkä ollut semmoinen, että olisi tuntunut omalta. On ehkä ollut työpaikan vaihto siinä edessä. (H6)*

*Aiemmin ollut semmoisia tilanteita, että tavallaan vaikka sitä on nostanut esiin sitä asiaa, niin se ei ole mennyt eteenpäin. Ei ole tavallaan ehkä esihenkilö oo kuunnellut tai muuten ei ole tullut mitään ratkaisua tai apua siihen aiheeseen. Sitten on vähän yksin sen kanssa. Jos se on tolleen tyylisiin esihenkilö ja sieltä ei auteta niin en mä sitten, mä vaan annan olla että “OK ei sitten tullut apua”. (H6)*

Motivoituakseen tarinan henkilöt tarvitsevat omista onnistumisistaan tunnustusta myös muilta. Heille on tärkeää, että palaute annetaan suoraan ja selkeästi. Kehujen lisäksi henkilöt ovat valmiita vastaanottamaan myös kritiikkiä ja rakentavaa palautetta työstään, koska tällöin heille tulee tunne, että heidän työllään on merkitystä työnantajalle ja työnantajaa kiinnostaa he ja heidän työpanoksensa. Samalla muiden onnistumiset voivat tuntua henkilöistä epäreiluilta tai vaikeilta, jos he eivät selkeästi tiedä, miten he itse voisivat parantaa suoriutumistaan tai koe tulleen tunnustetuiksi.

*Tulee semmoinen, että mikä tuossa on taustalla? Että miksi suositaan jotain toista? Tai tulee semmoinen olo, että suositaan jotain toista jos tekee samantyyppistä työtä ja toinen huomioidaan ja toinen ei. Ehkä sitä ei kuitenkaan nosta välttämättä mihinkään sitä asiaa. Voi itsekseen miettiä tai jonkun toisen työkaverin kanssa sitten pohtia sitä asiaa. Eihän se hirveästi motivoi, jos vaikuttaa siltä, että jotain suositaan. (H6)*

*Sitten toki olisi kiva, jos juhlistettaisiin enemmän noita jollain tavalla kun saadaan jotain päätökseen. Muutkin tietää, että meillä on täällä mennyt hyvin joku. [...] Just, että nostetaan niitä onnistumisia. Joskus edellisessä työpaikassa on ollut kanava mihin nostetaan niitä onnistumisia, että se tavallaan motivoi, kun näkee että mitä kaikkea me saadaan aikaiseksi. (H6)*

Kuten sekä yllä että alla olevista esimerkeistä voidaan huomata, työnantajalla on tarinassa suuri rooli henkilöiden motivaation ja työtyytyväisyyden takaamisessa, jotta henkilö toimisi aktiivisemmin yhteisten tavoitteiden eteen. Työnantaja on tässä tarinassa aiempia tarinoita aktiivisempi toimija, ja tarinan henkilöt ovat työnantajalle tärkeitä heidän suoritustehokkuutensa ansiosta. Henkilöt kuitenkin tarvitsevat työnantajalta myös muiden tarinoiden henkilöitä enemmän ulkoisia tunnustuksia, jotta heidän suoritustehokkuutensa säilyy.

*Sais antaa palautetta enemmän mun mielestä. Sehän tietysti motivoi, jos saa no toki positiivista palautetta mutta myös sitten sitä rakentavaa. [...] Se on ollut kiva, kun kollegat on antanut palautetta silleen, että he on lähettänyt sen sekä mulle että suoraan esihenkilölle. Silloin, kun on huomattu myös työkaverien osalta että hoidit hyvin jossain projektissa, se on ollut kiva. Ainakin motivaatio pysyy paremmin, sillä jatkossakin, että kun saa välillä sitä palautetta niin tietää että tekee oikeita asioita. (H6)*

*On tullut aika moneltakin taholta hyvää palautetta, että on viety hyvin läpi tuo asia X ja totta kai se motivoi ja tietää sitten, jos tuommoista palautetta saa, niin kyllä jatkossakin haluaa siihen pyrkiä, että saa vähintään samalla tavalla hoidettua sen. (H2)*

Henkilöt kuitenkin motivoituvat palkitsevista kokemuksista ja oman toimintansa kehittämisestä, kuten yllä olevista esimerkeistä näkyy, vaikka taustalla vaikuttavatkin usein ulkoiset kannustimet. Aineeton palkitseminen ei kuitenkaan muuta käyttäytymistä tarinassa kohti organisaatiokansalaisuutta, vaan enemmänkin vain tehostaa suoriutumista. Palkitsemisen keinoin henkilöitä kyllä voidaan kannustaa työskentelemään ahkerammin, mutta suhtautuminen työnantajaan pysyisi silti lähes samana. Vaikka työnantajan aineeton palkitseminen siis olisi tarinan henkilöidenkin näkökulmasta täysin toimivaa, se ei todennäköisesti vaikuttaisi henkilöiden käyttäytymiseen merkittävästi.

*Kyllä sitten on alkanut kyseenalaistaa vähän jos itsellä ei ole niin motivoivaa, että onko tää se paikka missä mä tulen olemaan loppuelämään.  
(H2)*

Tarinassa henkilöt ovat alun epäpalkitsevasta tilanteesta lähteneet etsimään palkitsevampaa ja motivoivampaa työtä ja pyrkineet omalla toiminnallaan pääsemään aktiivisesti heille määriteltyihin tavoitteisiin. Palkkioiden palkitsevuuden kokemuksiin henkilöillä vaikuttavat useat tilannesidonnaiset asiat. Henkilöt pitävät yhä ovet avoinna myös uusia työmahdollisuuksia varten. Työnantaja on toistaiseksi henkilöille erillinen ulkoinen toimija ja henkilöiden on helppo erottaa työ- ja vapaa-aika. Henkilöt voivatkin vaihtaa työpaikkaa tarinassa myöhemminkin, mutta organisaatiokansalaisuuden rakentumista varten olosuhteiden tulisi muuttua merkittävästi.

### 5.3 Tarinoiden analysointi

Yhteenvedona tarinoista voidaan huomata palautteenannon, työn joustavuuden sekä arvostuksen ja merkityksellisyyden kokemusten olevan keskeisiä tekijöitä henkilöiden käyttäytymiseen liittyen. Osa kokee jo työnsä palkitsevana ja toteuttaa myös organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä enemmän kuin muut. Osalla taas ulkoiset tekijät rajoittavat organisaatiokansalaisuuden toteutumista toisia enemmän.

*Optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöillä esiintyi selkeästi eniten Organin (1988) määrittelemiä organisaatiokansalaisuuden osatekijöitä. Epäitsekkyys näkyi selvänä auttamiskäyttäytymisenä ja ratkaisukeskeisyytenä sekä lisävastuiden ottamisena arjessa. Myös tunnollisuus ja huomaavaisuus erottuivat vastauksissa, kun henkilöt ottavat vastuuta työtehtävistään ja pyrkivät omalta osaltaan aktiivisesti varmistamaan esimerkiksi aikataulussa pysymisen. Organin (1988) lisäksi myös Smith ym. (1983) ja Ahmed ym. (2012) korostivat reilouden ja kansalaistaidon merkitystä osana organisaatiokansalaisuutta. Nämä näkyivät *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöillä erilaisina vapaaehtoistoimina ja ideointeina organisaation hyväksi. Vastauksissa korostuivat myös seikat, että ongelmatilanteisiin suhtaudutaan merkittävästi muita haastateltuja positiivisemmin ja uudet muutokset nähdään innostavina asioina. Organin (2006) mukaan organisaatiokansalaisuus voi esiintyä juuri vastauksissa kuvatuin käytösmallein.

Vaikka haastatteluissa ei erikseen esitelty tai lueteltu aineettoman palkitsemisen muotoja, vaan haastateltavia pyydettiin kuvailemaan eri työhön vaikuttavia

motivaatiotekijöitä, vastauksissa korostui useat samatkin aineettoman palkitsemisen keinot. Palautteenannolla oli positiivisia vaikutuksia henkilöiden toimintaan jokaisessa tarinassa. Keskeistä on saada myös rakentavaa palautetta. Näiden lisäksi työssä motivoiviksi asioiksi koettiin etenkin *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöillä etenemismahdollisuudet, haastavat ja vaihtelevat työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä joustavuus työssä, jotka kaikki ovat aineettoman palkitsemisen muotoja.

Viitaten aiemmin esiteltyihin kohdeorganisaation toteuttamiin aineettoman palkitsemisen keinoihin, haastatteluissa nousi selkeästi samoja asioita esiin, kuin joihin organisaatio on pyrkinytkin panostamaan. Esimerkiksi henkilöstökerho ja vapaa-ajan toiminnan mahdollisuudet korostuivat haastatteluissa. Niin ikään työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet nousivat selkeästi esiin. Organisaatio olikin nostanut juuri nämä tärkeimmiksi aineettoman palkitsemisen muodoiksi.

Kokemukset palkitsemisen toteutumisesta kuitenkin olivat vaihtelevia. Kaikki haastatellut korostivat palautteen merkitystä motivaatioonsa ja työssä suoriutumiseensa, joten tämän tutkimuksen mukaan etenkin palautteenannolla voidaan tulkita olevan keskeinen merkitys henkilöiden suoriutumiseen. Positiivinen palaute oli vastausten perusteella ainoa palkitsemisen muoto, josta kaikilla vastaajilla oli vastausten mukaan positiivisia kokemuksia. Lisäksi sen kerrottiin myös vaikuttavan työntekoon positiivisesti. Jos henkilöt kokivat, ettei palautetta saanut tarpeeksi tai oikeista asioista, heidän motivaationsa ja työhön sitoutumisensa laski. Positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan välttämättä lisänneet nimenomaan organisaatiokansalaisuutta, joten voidaan olettaa, että muut työhön liittyvät muuttujat vaikuttavat organisaatiokansalaisuuden rakentamiseen sitäkin enemmän. Onnistunut palautteenanto ei siis itsessään vielä kannusta henkilöä toimimaan juuri organisaatiokansalaisuudelle tyypillisellä tavalla.

Thomasin (2009a) mallin mukaisesti palautteen saaminen lisäsi vastaajissa kokemusta omasta kyvykkyydestään, mikä lisäsi myös merkityksellisyyden kokemuksia työssä. Vaikka aineiston perusteella ei voida suoraan sanoa, että palaute lisäisi organisaatiokansalaisuutta kiistattomasti, etenkin *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöiden osalta aineisto kuitenkin tukee esimerkiksi Tagliabuen ym. (2020) tutkimustuloksia, että positiivinen palaute muiden tekijöiden ohella voi lisätä



organisaatiokansalaisuutta. On kuitenkin huomioitava, että heidän tutkimuksensa mukaan myös tässä tutkimuksessa olosuhteet vaikuttavat palautteeseen suhtautumiseen.

*Optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöt toivat esiin sen, että he eivät ole kokeneet palautteita niin merkityksellisinä, jos he itse eivät ole kokeneet ansaitsevansa sitä. Tämä on korrelaatiossa myös Haiderin ym. (2019) saamien tutkimustulosten kanssa, että säännöllinen palautteenanto voi myös olosuhteista riippuen vähentää organisaatiokansalaisuutta. Tagliabuen ym. (2020) tutkimuksen tavoin voidaan siis olettaa, että kun palaute nostaa henkilön itsetuntoa, sillä on suurin vaikutus organisaatiokansalaisuuden muodostumiseen.

Kahnin (1990) määritelmän mukaan *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöitä voidaan pitää työhönsä laajasti sitoutuneina henkilöinä, jotka osallistuvat työhönsä niin fyysisellä, emotionaalisella kuin kognitiivisellakin tasolla. Vastauksista esimerkiksi sopivan haastaviksi koetut työtehtävät sekä urapolun kehitys selittävät tätä (Truss ym. 2013, 21–25). Henkilöt mainitsivat eri aineettomien palkitsemiskeinojen lisäävän huomattavasti heidän työhyvinvointiaan. Työhön sitoutuminen on myös vastausten mukaan kannustanut yksilöitä toimimaan yli velvoitteidensa Urbinin ym. (2020) tutkimuksen mukaan.

Aineistosta voidaan huomata myös korrelaatio Thomasin (2009a) pätevyiden ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksien ja organisaatiokansalaisuuden välillä. Zampetakiksen ym. (2023) tulosten mukaan, henkilöt, jotka kokivat heillä olevan joustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä tarpeeksi resursseja työllensä, toteuttivat myös tässä tutkimuksessa enemmän organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä. Aineistosta voidaan päätellä myös, että kun henkilö näkee enemmän etenemis- ja oppimismahdollisuuksia työssä, myös organisaatiokansalaisuus lisääntyy. Tämä tukee myös Organin (1988) ja Ahmadin (2011) aiempia tutkimustuloksia.

Vaikka myös *tuettava suojatti* ja *ahertaja* -tarinoissa henkilöt kuvasivat vastauksissaan työtehtävien olevan mukavia ja olleensa esimerkiksi esimerkkitapauksena urapolun kehityksiä tarkastellessa, heidän suhtautumisensa ja tunnetilansa työhön liittyen eivät olleet niin kokonaisvaltaisesti positiivisia. He eivät siis välttämättä olleet yhtä sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon. Tutkimuksen kannalta keskeistä on, että nimenomaan palkitsemisen ja organisaation tuen tiedetään vaikuttavan positiivisesti

työhön sitoutumiseen, mikä taas voi lisätä organisaatiokansalaisuutta (Kahn 1990, 706–716). *Tuettava suojatti* ja *ahertaja* -tarinoiden henkilöiden kuvaamat heikot kokemukset tuen saamisesta ja heikosti toteutetusta palkitsemisesta voivat selittää vähäistä organisaatiokansalaisuutta heidän osaltaan.

Työhön sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden puutetta *tuettava suojatti* ja *ahertaja* -tarinoiden henkilöillä voidaan selittää vastauksissakin ilmenneen vähäisemmän luottamuksen kautta (Srivastava & Madan 2016). MacKenzien ym. (2011), Srivastavan ja Singhin (2023) sekä Organin (2006) tutkimustulosten lailla olosuhteiden ja johtamisen merkitys osana organisaatiokansalaisuutta korostuvat myös haastateltavien vastauksissa. Johtajien tulee luottaa tiiminsä, arvostaa heidän osaamistaan sekä uskoa aktiivisesti, että henkilöt ovat sitoutuneita organisaatioon. Henkilöiden, jotka toteuttivat vähemmän organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä, vastauksissa korostui erilaiset kokemukset epäluottamuksesta sekä arvostuksen ja palautteen puutteesta. Vastauksissa nousi esiin myös kokemuksia siitä, ettei organisaatioon tai esihenkilöön ole voinut tukeutua tai apua saatu tarvittaessa, mikä niin ikään Organin. (2006) ja Wangin ym. (2021) tutkimustulosten lailla voi selittää organisaatiokansalaisuuden vähyyttä.

Yhtenä mielenkiintoisimpana tekijänä aineistosta nousi esiin myös oikeudenmukaisuuden ja reiluuden kokemukset ja niiden vaikutukset työhön suhtautumiseen sekä palkitsemiseen. Aiemman teorian valossa tämä ei ole uusi havainto, sillä esimerkiksi Özbek ym. (2016), Gustari ja Widodo (2022) sekä Ahmed ym. (2012) nimesivät oikeudenmukaisuuden kokemukset palkitsemisen ja organisaation tuen rinnalle organisaatiokansalaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Myös Dominic ym. (2021) perehtyivät tutkimuksessaan eri oikeudenmukaisuuden kokemuksiin osana organisaatiokansalaisuutta. He pystyivät muodostamaan selkeän korrelaation oikeudenmukaisten käytäntöjen sekä organisaatiokansalaisuuden osatekijöistä epäitsekkyden, tunnollisuuden sekä kansalaistaidon välille. Heidän tutkimuksessaan oikeudenmukaiset käytännöt lisäsivät kokemusta organisaation tuesta, mikä taas lisäsi eri organisaatiokansalaisuuden osatekijöiden ilmaantumista edelleen. Osatekijöistä ainoastaan huomaavaisuus oli ainoa, joka ei selkeästi lisääntynyt oikeudenmukaisuuden kokemusten ohella.

Haastateltujen vastauksissa reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttivat merkittävästi heidän suhtautumiseensa eri palkkioihin tai esimerkiksi muiden onnistumisiin. Jos he kokivat kollegan palkitsemisen aiheellisena ja hyvin perusteltuna tai oman työnsä itse riittävän hyvänä, esimerkiksi positiivisella palautteella oli tällöin merkittävin vaikutus. Epäreiluuden kokemukset voivat niin ikään selittää siis vähäisempää organisaatiokansalaisuutta osalla haastatelluista. Tutkimuksen havainnot vahvistavat siis osaltaan Dominicin ym. (2022) sekä Guptan ym. (2024) tutkimusten tuloksia, että nimenomaan oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yhdistävä tekijä organisaation toimien ja organisaatiokansalaisuuden välillä.

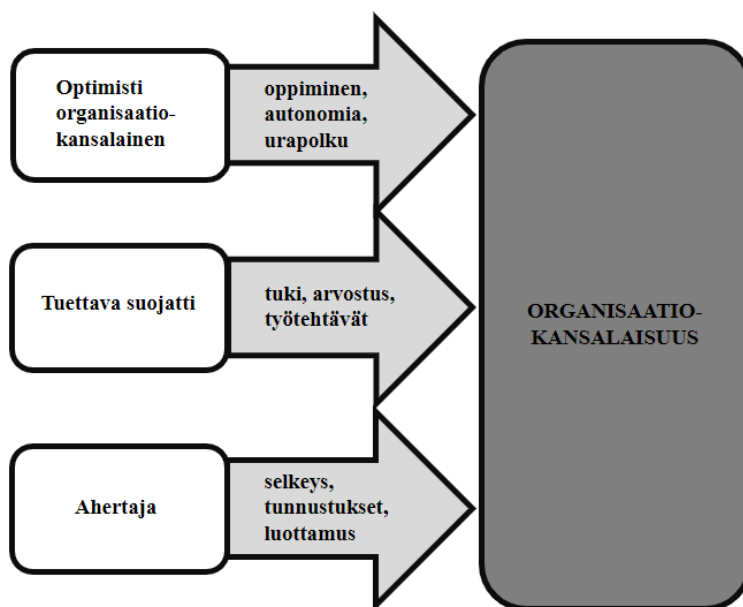
Tarinoista voidaan kokonaisvaltaisesti päätellä, että yksilöillä taustalla vaikuttava motivaatio vaikuttaa myös paljon palkitsemisen seurauksiin. Aiempien tutkimusten (Penner ym. 1997; Bolino 1999; Becton ym. 2008) mukaan riippuen palkitsemisen kokonaisuudesta, henkilön omasta kyvykkyyden ja autonomian kokemuksista sekä motivaation laadusta, palkitseminen voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena asiana.

Esimerkiksi *ahertaja* -tarinan henkilöillä motivaatio perustui enemmän ulkoisiin tekijöihin, kuten kehuihin ja muihin tunnustuksiin, tai onnistumisten esiin tuomiseen myös muille erilaisten ilmoitusten tai juhlistusten kautta. He saattoivat kokea myös epävarmuutta ja tyytymättömyyden kokemuksia omassa työssään, jos palautteet ja ohjeet eivät ole selkeitä. Työhön sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden vähäisyyttä voidaan heidän kohdallaan selittää siis myös sillä, etteivät henkilöiden ulkoisiin asioihin perustuvat motiivit ole linjassa organisaatiokansalaisuuden edellytysten kanssa.

*Optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöillä motivaatio kumpusi enemmän sisäisiä asioista ja arvoista, eikä ulkoisilla tunnustuksilla ollut niin keskeistä merkitystä. Tulosten valossa sisäisen motivaation merkitys työhön sitoutumiseen, palkitsemisen positiivisiin vaikutuksiin ja lopulta organisaatiokansalaisuuteen on keskeinen Bolinon ym. (1999) tulosten tavoin.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on eritelty vielä eri tyyppitarinoiden väliset erot liittyen tärkeiksi koettuihin aineettoman palkitsemisen muotoihin. Organisaation tarjoaman tuen merkitys korostuu etenkin *tuettava suojatti* -tarinan henkilöillä. Tuki esimerkiksi palautteen ja resurssien kannalta oli luonnollisesti koettu tärkeäksi myös muissa tarinoissa, mutta *tuettava suojatti* -tarinan henkilöillä palkitsemisen ja tuen

keinoin voidaan vaikuttaa keskeisesti heidän käyttäytymiseensä sekä positiivisesti että myös mahdollisesti negatiivisesti, jos tukea ei kohdisteta oikein. Henkilöiden tarinoissa korostui osittainen epäselvyys ja tyytymättömyys omassa työssään, jolloin työn laadusta on myös helpompi tinkiä. Vastaavasti he kuitenkin aktiivisesti pyrkivät mukautumaan omalla toiminnallaan myös negatiivisiin kokemuksiin, joten heillä voidaan olettaa olevan kuitenkin vahva halu voida ja viihtyä paremmin. Myös työhön suhtautumisen ollessa ajoittain *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan organisaatiokansalaisia rennompaa ja ulkoistenkin motivaatiotekijöiden korostuessa vastauksissa, työhön sitoutuminen vähenee.



Kuvio 5 Tyypitarinoiden erot suhteessa palkitsemiseen ja organisaatiokansalaisuuteen. Jos aineeton palkitseminen koettaisiin *tuettava suojatti* -tarinan henkilöiden toimesta paremmaksi esimerkiksi mielekkäämpien työtehtävien, työn sujuvuuden ja onnistuneen palautteen kautta, organisaatiokansalaisuudelle tyypillinen käyttäytyminen voisi aiempien tutkimusten ja *optimisti organisaatiokansalainen* -tarinan henkilöiden tavoin lisääntyä. Eroina näiden kahden tarinan henkilöiden vastausten välillä olivat juuri kokemukset liittyen työtehtävien haastavuuteen ja sujuvuuteen. Lisäksi *tuettava suojatti* -tarinan henkilöillä taustalla vaikuttivat jo negatiiviset kokemukset liittyen työn merkitykseen, arvostuksen tunteeseen ja oikeudenmukaisuuteen.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa etsittiin kahden alakysymyksen avulla vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Millainen rooli aineettomalla palkitsemisella on organisaatiokansalaisuuden kehittymisessä?* Painotus tutkimuksessa oli yksilöiden kokemuksilla ja kertomuksilla sekä niiden pohjalta muodostetuilla tyyppitarinoilla. Aineettoman palkitsemisen osalta tutkimuksessa pyrittiin selvittämään eniten merkitystä saavat aineettoman palkitsemisen muodot, kokemukset aineettomasta palkitsemisesta, sekä niiden vaikutus henkilön käyttäytymiseen myöhemmin. Tarkoituksena olikin perehtyä aineettomaan palkitsemiseen kokonaisuutena jonkin tietyn palkitsemisen keinon sijaan ja näin muodostaa kokonaisvaltaisempi käsitys taustalla vaikuttavista ja mahdollisista ilmiöitä yhdistävistä tekijöistä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa vakuutuslalla asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Aineiston analyysiä ja johtopäätöksiä pohjustettiin tutkielmassa johdannolla (luku 1) kahdella teorialuvulla (2 ja 3), minkä jälkeen valitut tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysitapa perusteltiin luvussa 4. Tutkimuksen tulokset esitettiin narratiivisen analyysin keinoin tyyppitarinoiden muodossa, joita peilattiin aiempiin tutkimustuloksiin sekä teorioihin.

Vaikka organisaatiokansalaisuuden tutkimuksessa organisaatiokansalaisuuden määritelmä on välillä elänyt, Organin (1988) alkuperäinen määritelmä organisaatiokansalaisuudesta sen viiden osatekijän kautta vaikutti keskeisesti monen muun tutkimuksen tavoin myös tämän tutkimuksen taustalla. Viisi organisaatiokansalaisuuden osatekijää (*reiluus, kansalaistaito, tunnollisuus, epäitsekkyyks ja huomaavaisuus*) on eri tutkimuksissa (Bolino ym. 2013; Smith ym. 1983; Ahmed ym. 2012) voitu yhdistää sekä parempaan suoriutumiseen työssä että lisääntyneeseen työhyvinvointiin. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä ja vastauksissa pystyttiin erottamaan etenkin reiluuden ja kansalaistaidon esiintyminen enemmän organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä toteuttaneilla henkilöillä. Muut tekijät sulautuivat yhdeksi auttamiskäyttäytymisen kokonaisuudeksi tutkimuksessa Podsacoffin ym. (1994) ja Ocampon ym. (2018) tutkimusten tavoin.

Ensimmäisenä alakysymyksenä tutkimuksessa oli: *Mitkä aineettoman palkitsemisen muodot tukevat organisaatiokansalaisuuden kehittymistä?* Aineettoman palkitsemisen muodoista organisaatiokansalaisuuden kehittymistä tukevat tutkimusten tulosten perusteella etenkin oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, joustavuus ja autonomia työssä, työtehtävän mielekkyys sekä palautteen saaminen. Nämä aineettoman palkitsemisen keinot on voitu yhdistää organisaatiokansalaisuuteen myös aiemmissa tutkimuksissa (Ahmad 2011; Organ 1988; Zampetakis ym. 2023).

Palautteen saamisen yhteys organisaatiokansalaisuuden kehitykseen voi kuitenkin olla vaihteleva. Yksilöstä ja taustatekijöistä riippuen palaute voi joissain olosuhteissa tuntua epäolennaiselta tai vain tehostaa työntekoa. Myös jos henkilöt eivät koe ansainneensa positiivista palautetta, organisaatiokansalaisuuden esiintyminen voi myös vähentyä (Haider ym. 2019). Tämän tutkimuksen mukaan henkilöt, jotka toteuttivat jo organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä laajalti, tarvitsivat kokemuksen myös siitä, että organisaatiossa voi kehittää osaamistaan. Osaamisen kehittämisen voidaan niin ikään Organin (1988) ja Ahmadin (2011) tutkimustulosten mukaan tulkita tukevan organisaatiokansalaisuuden kehittymistä.

Toisena alakysymyksenä tutkimuksessa oli: *miten aineeton palkitseminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon?* Työhön sitoutumisen osalta tutkimuksessa nousi esiin merkittäviäkin eroja haastateltavien välillä. Osa haastatelluista oli sitoutuneempia organisaatioon kuin toiset, minkä lisäksi eri palkitsemiskeinojen vaikutukset toimintaan olivat vaihtelevia. Jos palkitseminen koetaan oikeudenmukaisena, aineeton palkitseminen esimerkiksi palautteen ja joustavuuden osalta vaikuttaa henkilöiden yleismielialaan töissä positiivisesti. Koska Kahn (1990) määritteli työhön sitoutumisen kokonaisvaltaiseksi työhön osallistumiseksi fyysisesti, kognitiivisesti sekä emotionaaliseksi, palkitsemisen lisätessä positiivisia tunteita ja emotionaalista osallistumista, voidaan tällöin olettaa myös työhön sitoutumisen lisääntyvän työntekijöiden keskuudessa.

Jo organisaatiokansalaisuutta toteuttavat henkilöt nimesivät haastatteluissa myös tyypillisemmin useampia eri motivoivia palkitsemisen muotoja. Listatut palkitsemisen muodot olivat nimenomaan aineettomia, ja haastatellut myös toivat esiin, ettei rahapalkkioilla ollut suurin merkitys heidän motivaationsa kannalta. He myös olivat selkeimmin sitoutuneita organisaatioon ja sen yhteisiin tavoitteisiin. Nämä havainnot

tukevat myös Thomasin (2009a) sekä Victroin ja Hoolen (2017) löydöksiä, joiden mukaan kokonaispalkitsemisesta juuri aineettomalla palkitsemisella on suurin vaikutus työhön sitoutumiseen. Kun henkilöille tarjotaan enemmän aineettomia palkkioita, he tyypillisesti panostavat ja omistautuvat työhönsä enemmän (Victor ja Hoole 2017, 9).

Vaihtelua työhön sitoutumisessa haastateltujen välillä voidaan selittää esimerkiksi luottamuksen kautta. Haastatellut, jotka olivat selkeästi vähemmän sitoutuneita organisaatioon, nostivat kuvailuissaan esiin myös vaikuttamaan jääneistä aiempia negatiivisia kokemuksia aineettoman palkitsemisen osalta. Esimerkiksi Victor ja Hoole (2017) havaitsivat myös tutkimuksessaan luottamuksen olevan merkittävästi yhteydessä työhön sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijä luottaa työnantajaansa sekä työnantaja työntekijään, sitä korkeampaa työhön sitoutuminen työntekijöiden keskuudessa on. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös tätä havaintoa, sillä kokemukset epäreiludesta sekä säröt luottamuksessa nousivat esiin aineistosta.

Aineettoman palkitsemisen rooli organisaatiokansalaisuuden muodostumisessa on tutkimustulosten valossa kompleksinen. Esimerkiksi palautteen merkitys työssä suoriutumiseen on tulosten pohjalta merkittävä, sillä kaikki haastatellut nostivat sekä positiivisen että kehittävän palautteen motivoivimpien tekijöiden joukkoon sekä kertoivat sen vaikuttavan positiivisesti heidän käyttäytymiseensä jatkossa. Myös joustavuuden esimerkiksi erilaisten työjärjestelyiden osalta kerrottiin vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen ja viihtyvyyteen. Näin ollen aineettoman palkitsemisen voidaan olettaa lisäävän työhön sitoutumista, kun työtyytyväisyys paranee ja positiiviset tunteet työhön liittyen lisääntyvät.

Jotta aineeton palkitseminen vaikuttaisi positiivisesti organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen, aineettoman palkitsemisen tulee olla monipuolista ja palkitsemiskäytännöt ja -perusteet tulee kokea oikeudenmukaisiksi työntekijöiden keskuudessa. Epäonnistunut aineeton palkitseminen voi osaltaan myös vähentää organisaatiokansalaisuutta, jos henkilöt kokevat esimerkiksi vaikutusmahdollisuutensa kaventuneiksi. Kaiken palkitsemisen tavoin aineeton palkitseminen vaikuttaa toki tyypillisesti positiivisesti henkilön suoriutumiseen ja aineettomalla palkitsemisella voidaan kannustaa henkilöä toimimaan organisaation tavoitteita kohti. Aineettoman palkitsemisen yhteys nimenomaan organisaatiokansalaisuuteen on kuitenkin vaikeammin selitettävissä, koska näiden välillä vaikuttaa jo usea eri

tutkimustuloksissakin esiin noussut ilmiö, kuten luottamus, oikeudenmukaisuus sekä yksilön motiivit.

Tutkimustulokset ovatkin joidenkin aikaisempien tutkimusten (Lidinnillah ym. 2019; Siregar ym. 2023; Tagliabue ym. 2020) tavoin osittain ristiriitaisia. Jos aineetonta palkitsemista ei koeta oikeudenmukaisena tai reiluna, sen positiiviset vaikutukset jäävät heti paljon rajallisemmiksi. Myös Shakir ja Siddiqui (2018) ovat ehdottaneet tutkimuksessaan juuri oikeudenmukaisuuden kokemusta välilliseksi tekijäksi organisaatiokansalaisuuden ja aineettoman palkitsemisen. Myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että kun palkitsemiskäytännöt koetaan reiluin ja oikeudenmukaisina, organisaatiokansalaisuus lisääntyy enemmän.

Kokonaisuudessaan tutkimus alleviivaa hyvin organisaatiokansalaisuuden ja sen tutkimuksen moninaisuutta. Farrell ja Finkelstein (2011) pystyivät jo tutkimuksessaan osoittamaan, että taustalla vaikuttavat motiivit vaikuttavat keskeisesti siihen, kuinka oikeudenmukaisena tai reiluna henkilöt kokevat palkitsemisen organisaatiokansalaisuuden osalta. Heidän tutkimuksensa linkittyy myös tähän tutkimukseen oleellisesti, sillä molemmissa tutkimuksissa perehdyttiin kokemuksiin muiden palkitsemisesta. Farrellin ja Finkelsteinin (2011) mukaan, mikäli organisaatiokansalaisen taustalla vaikuttaa sisäinen motivaatio, hänen saamansa palkkiot koetaan oikeudenmukaisina. Jos muut kokevat organisaatiokansalaisen taas toteuttavan organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä oma etunsa edellä, organisaatiokansalaisten palkitseminen voidaan kokea uhkaavana. Epäreiluuden kokemuksia muiden palkitsemisen suhteen voisi siis selittää myös kokemus siitä, millaisena henkilöt kokevat palkittujen henkilöiden motiivit toiminnalle.

Aineettoman palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välillä vaikuttaa siis jo moni tekijä, mikä vaikeuttaa niiden selkeää yhdistämistä toisiinsa. Tämä tukee myös Organin ym. (2005) tulkintaa siitä, että yleisesti tutkimuksissa löydetään vain heikkoja empiirisiä yhteyksiä suoraan organisaatiokansalaisuuden ja jonkin ilmiön välillä. Vaikka organisaatiokansalaisuuden tutkimus on lisääntynyt, selkeä yhteisymmärrys sen luonteesta ja ulottuvuudesta käytännön tasolla on yhä hataralla pohjalla.

Kuten aiemmat organisaatiokansalaisuuteen liittyvät tutkimukset, myös tässä tutkimuksessa tuloksiin vaikuttaa myös valittu tulkinta organisaatiokansalaisuuden määritelmästä sekä se, mitä ulottuvuuksia on tutkittu. Tässä tutkimuksessa etenkin



aineistosta muodostetuilla tarinoilla on myös luonnollisesti keskeinen merkitys tuloksissa. Koska tutkimuksessa sovellettiin narratiivista analyysia, tutkimuksessa pystyttiin pienehköstäkin aineistosta erittelemään eri henkilötyyppejä. Henkilötyyppejä voidaan siis ajatella esiintyvän laajemminkin, ja niitä voidaan löytää ja tunnistaa myös lisää tutkittaessa tarkemmin esimerkiksi suhtautumista vain johonkin tiettyyn aineettomaan palkkioon.

## 6.2 Käytännön kontribuutiot

Tutkimuksen tulokset korostavat sekä organisaatiokansalaisuuden että aineettoman palkitsemisen moniulotteisuutta. Kummankin ilmiön vaikutukset organisaatioille ovat kuitenkin positiivisia, sillä ne parantavat työntekijöiden tuottavuutta sekä sitouttavat heitä organisaatioon. Jotta aineettomasta palkitsemisesta sekä organisaatiokansalaisuudesta saadaan organisaatiolle halutut hyödyt, käytännön tasolla on kiinnitettävä huomiota moneen asiaan.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ennen kaikkea organisaatioiden on huomioitava kontekstin merkitys aineettoman palkitsemisen vaikutuksissa. Eri olosuhteissa palkkioilla voi olla hyvinkin erilaiset seuraukset, joten johtajien ja esihenkilöiden tulee huomioida erityiset vaikuttavat olosuhteet, kun työntekijälle esimerkiksi annetaan palautetta. Palkitsemisjärjestelmät tulee myös suunnitella kokonaisuudessaan huolellisesti, jotta palkitsemiselle on olemassa selkeät perusteet. Myös nimenomaan aineettoman palkitsemisen merkitys organisaatiokansalaisuudelle tulee huomioida, eikä keskittyä vain aineellisiin palkkioihin. Palkitsemisjärjestelmän täytyy olla myös linjassa organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa, jotta arvostiritoja voidaan sen osalta minimoida.

Palkitsemisjärjestelmien hyvään suunnitteluun on hyvä sisällyttää myös oikeudenmukaisuuden arviointi. Kun palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi, aineettomalla palkitsemisellä on suuremmat vaikutukset työhön sitoutumiseen ja mahdollisesti myös organisaatiokansalaisuuden kehittymiseen. Avoin viestintä ja kommunikointi palkitsemisesta on myös erityisen tärkeää, jotta työntekijät ymmärtävät syyt palkkioiden taustalla. Johtajien on selkeästi kerrottava henkilöille, miten palkkiot liittyvät haluttuihin lopputuloksiin. Avoimuutta voidaan lisätä myös osallistamalla henkilöstöä palkitsemiseen ja sen suunnitteluun.

Keskeistä on tunnistaa aineettoman palkitsemisen, työhön sitoutumisen ja organisaatiokansalaisuuden väliset yhteydet. Kun palkitsemisjärjestelmä suunnitellaan niin, että sen tarkoituksena on lisätä työhön sitoutumista, organisaatiot voivat myös epäsuorasti lisätä työntekijöiden keskuudessa esiintyvää organisaatiokansalaisuutta. Palkitsemisen ulkopuolellakin huomiota on hyvä kiinnittää henkilöstön sitouttamiseen, koska sillä on keskeinen merkitys myös nimenomaan organisaatiokansalaisuuden kehittymiselle. Koska olosuhteiden merkitys aineettoman palkitsemisen vaikutuksille on suuri. Olosuhteiden muuttuessa palkitsemisjärjestelmää on syytä myös arvioida ja kehittää olosuhteiden mukaan. Esimerkiksi muutostilanteissa henkilöstöä voisi palkita eri asioista, kun muina aikoina. Johtajien ja esihenkilöiden roolin ollessa aineettoman palkitsemisen sekä organisaatiokansalaisuuden yhteydessä merkittävä, heille on varmistettava riittävä tieto ja osaaminen ilmiöihin liittyen. Johtajille voidaan tarjota koulutusta siitä, millaiset kontekstiin liittyvät asiat palkitsemisen taustalla vaikuttavat ja kuinka palkitsemissuunnitelmasta viestitään ja sitä sovelletaan parhaalla tavalla. Näin voidaan varmistaa mahdollisimman positiiviset seuraukset aineettomasta palkitsemisesta myös organisaatiokansalaisuudelle.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tyypillisesti tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa painotetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus (*validiteetti*) ja ovatko tutkimustulokset toistettavissa (*reliabiliteetti*). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on kuitenkin tätä monimutkaisempaa, koska validiteetin ja reliabiliteetin mittarit soveltuvat paremmin määrällisiin tutkimuksiin. Oleellista onkin, onko laadullinen tutkimus johdonmukainen kokonaisuus, jossa eri osat linkittyvät toisiinsa luontevasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään monin eri keinoin. Eri tutkimuksen vaiheet ja valinnat on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti, jotta aineiston kokoamisesta ja analysoinnista on saatu uskottava kokonaisuus ja jotta lukija voi arvioida tutkimuksen tuloksia itse. Luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa aineistoa on kerätty useammalta eri henkilöltä, tutkimus- ja analyysimetodeja on käytetty rinnakkain ja teorian osalta on pyritty huomioimaan mahdollisimman monia näkökulmia. Tutkijoita on tutkimuksessa ollut kuitenkin vain yksi, jolloin aineiston

analyysi on vain yksittäisen henkilön tulkinta, vaikka sitä onkin pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti.

Osaltaan tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa myös haastattelukysymysten muotoilu. Haastattelukysymykset on erikseen suunniteltu nimenomaan narratiivista analyysia ja tätä tutkimusta ajatellen. Kuitenkin yksilölliset erot eri termien ymmärryksessä voivat vaikuttaa tutkimukseen, vaikka käsitteet esiteltiin haastateltaville heille jaetussa PDF-materiaalissa.

Etäyhteyksin toteutettuihin haastatteluihin liittyen Engward ym. (2022) nostivat esiin myös erillisen huolenaiheen. Heidän mukaansa, vaikka etänä toteutettuun aineistonkeruuseen liittyy pääosin samat luotettavuuteen vaikuttavat tekijät kuin kasvokkain tapahtuvaan aineistonkeruuseen, etäyhteyksiin liittyvä helppous ja välittömyys voivat tahattomasti johtaa huolimattomuuteen luotettavuuden suhteen. Huolimattomuudella taas voi olla negatiivisia seurauksia haastatelluille. Luotettavuutta tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin tämän osalta parantamaan suunnittelemalla haastatteluihin erillinen aloituspuheenvuoro, jossa aiheet ja käsitteet käytiin vielä läpi ja haastateltujen kanssa käytiin myös epävirallista keskustelua. Tämän lisäksi haastattelun runko pyrittiin pitämään osallistujille selvänä, heille annettiin mahdollisuuksia kysyä aiheesta sekä haastattelun tarkoituksesta ja haastateltujen ymmärryksen lisäämiseksi käsitteitä kerrattiin tarpeen mukaan haastattelun edetessä.

Haastattelutilanteissa haastateltaville pyrittiin antamaan aikaa ja tilaa, jotta osallistujalla oli aikaa analysoida omia kokemuksiaan ja näin tuottaa myös täydellisempiä tietoja. Haastattelut pidettiin tämän takia myös vähemmän jäseneltyinä, ja apukysymyksiä esitettiin riippuen henkilön vastauksista. Luotettavuuden kannalta haastatteluiden lopetukseen oli myös tärkeää kiinnittää huomiota (Engward ym. 2022). Haastatteluiden loppuun jätettiin aikaa avoimelle keskustelulle sekä kysymyksille, eikä haastateltuja pidetty useita putkeen. Tutkimusprosessin seuraavat vaiheet selostettiin osallistujille myös lopussa ja viimeiseksi haastatelluille nostettiin esiin vielä tutkimuksen tarkoitus ja osallistumisen vapaaehtoisuus. Koska haastateltavia haastateltiin vain kerran, heille tarjottiin myös mahdollisuus ottaa uudelleen yhteyttä ja esimerkiksi lisätä tarinoihin jotain, jos he kokivat sen tarpeelliseksi. Aineisto ja muodostetut tyyppitarinat annettiin haastatelluille luettaviksi, jotta he saivat mahdollisuuden korjata tietoja, mikäli tutkija oli heidän mielestään tulkinnut vastauksia täysin väärin.

Haastatteluiden toteuttamisen ja kysymysten muodostamisen lisäksi roolini tutkijana sekä tutkittavan organisaation jäsenenä on syytä myös huomioida luotettavuuden arvioinnissa. Itselläni voisi esimerkiksi olla taipuvuutta esittää organisaatio positiivisemmassa valossa, kuin vastausten perusteella olisi perusteltua. Tämä on tutkimuksessa pyritty välttämään pyrkimällä pysymään mahdollisimman objektiivisena, jolloin johtopäätöksiä ei tehdä koko organisaation kannalta, vaan keskitytään nimenomaan yksilöiden kokemuksiin. Haastattelutilanteissa haastatelluille myös korostettiin, että kuvailut ja vastaukset voivat liittyä mihin tahansa vaiheeseen näiden työuraa, eikä siis välttämättä vain nykyiseen organisaatioon. Vastauksissa nousikin esiin kertomuksia laajasti eri organisaatioista.

Oma suhteeni haastateltuihin on hyvä myös määritellä. En esimerkiksi ollut mitenkään autoritaarisessa asemassa suhteessa haastateltuihin, mikä voisi lisätä riskiä esimerkiksi vastausten esittämiseen positiivisemmassa valossa haastateltujen kesken. Lisäksi haastateltujen näkökulmasta saman organisaation sisällä työskentelevälle haastattelijalle ei välttämättä uskalleta kertoa kokemuksia täysin rehellisesti ja kysymyksiin voi tulla paine vastata tavalla, joka on linjassa organisaation arvojen kanssa ja miellyttäisi minua haastattelijana. Nämä riskit pyrittiin huomioimaan varmistamaan haastatelluille heidän anonymiteettinsä. En ollut myöskään työskennellyt haastateltujen henkilöiden kanssa samoissa tehtävissä tai muuten tuntenut heitä aiemmin.

Vaikka haastatellut olivat eri ikäisiä ja edustivat eri sukupuolia, validiteettiin eli tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa myös toki se, että tutkimus toteutettiin suomalaisessa yrityksessä suomeksi. Henkilökohtaiset kokemukset palkitsemisesta sekä organisaatiokansalaisuuden ilmeneminen voi vaihdella, jos tutkimus toteutetaan eri kulttuureissa. Haastateltavien lukumäärä on tutkimuksessa myös suhteellisen pieni (8), mikä voi vaikuttaa myös luotettavuuteen. Huomioitavaa on kuitenkin, ettei tutkimuksen tarkoituksena ollutkaan tilastollinen yleistettävyys. Tulosten vahvistamiseksi vastaavia tutkimuksia tulisi kuitenkin toteuttaa eri toimialan tai suuruusluokan organisaatioissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkielmassa käytetyt lähteet. Tutkielmassa on käytetty lähteitä parhaan harkintakykyni mukaan ja tutkimuksiin sekä tutkijoihin on viitattu avoimesti. On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka suuri osa lähteistä on verrattain uusia ja julkaistu esimerkiksi viiden vuoden sisällä, liiketoimintaympäristöissä tapahtuneet muutokset viimeisten vuosien aikana ovat olleet

etenkin pandemian takia merkittäviä. Näitä kaikkia muutoksia ja niiden vaikutuksia ei välttämättä näy vielä uudemmissakaan tutkimuksissa. Esimerkiksi työn joustavuuteen liittyvät käytännöt ovat muuttuneet paljon. Aiemmin palkitseviksi koetut asiat esimerkiksi etätyön osalta voivat nykyään olla jo vaatimus työlle, mikä osittain näkyi jo tämän tutkimuksen tuloksissa.

Narratiiviseen analyysiin liittyvä kritiikki ja menetelmän rajoitteet tulee myös huomioida arvioitaessa tutkimusta. Keskityttäessä tarinoihin ja kertomuksiin ongelmana on, että ne voidaan ymmärtää eri tavoin riippuen siitä, kuka niitä lukee. Tutkijan tulisikin ymmärtää taustalla vaikuttava kulttuurinen konteksti, jotta aineistoa tulkitaan kuten kertojat ovat sen tarkoittaneet. Samalla kuitenkin tutkijan tulee pysyä avoimin mielin ja välttää tekemästä turhia olettamuksia. (Gottlieb & Lasser 2001; Polkinghorne 2007.) Vaikka tässäkin tutkimuksessa on pyritty mahdollisuuksien mukaan objektiivisuuteen, narratiivinen analyysi riippuu lähes täysin subjektiivisista tarinoista sekä tutkijan omasta tulkinnasta, jolloin löydöksiä ja johtopäätöksiä on vaikea todentaa empiirisesti.

#### **6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä aineettomaan palkitsemiseen kokonaisuutena yksittäisten palkitsemiskeinojen sijaan. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että aineettomalla palkitsemisellä voi olla positiivinen vaikutus organisaatiokansalaisuuden kehittymiselle. Esiin nousi kuitenkin monia tiettyjä palkitsemismuotoja, kuten palaute, joustavuus työssä sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Vaikka näiden osalta aiempia tutkimuksia on tehty paljon ja tämä tutkimus tukee näitä aiempia tuloksia joissain määrin, tutkimus herätti myös uusia aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille.

Tämän tutkimuksen yhtenä heikkoutena on se, että tutkimus toteutettiin vain kerran pidettyinä yksilöhaastatteluina. Vaikka niin pyrittiin takaamaan haastatteluiden sujuvuus ja luottamuksellisuuden lisääminen, erilaisilla pitkittäistutkimuksilla voitaisiin helposti syventää ymmärrystä pidempiaikaisista käyttäytymisen muutoksista.

Pitkittäistutkimuksia on tehty viime aikoina yleisemmin tiettyjen ilmiöiden vaikutuksista yksilön käyttäytymiseen, mutta näissä ei olla useinkaan keskitytty nimenomaan organisaatiokansalaisuuteen ilmiönä (Sefidan ym. 2021, Li ym. 2023).

Pitkittäistutkimuksilla voitaisiin tutkia paremmin organisaatiokansalaisuuden kehittymistä eri vaiheessa urakehitystä sekä mahdollisesti eri ympäristöissä, jolloin esiin voisi selkeämmin nousta joitain eri vaiheissakin vaikuttavia tiettyjä organisaatiokansalaisuutta rakentavia tekijöitä. Myös narratiivista analyysia voitaisiin soveltaa näissä pitkittäistutkimuksissa, jolloin mahdollisia muutoksia tarinoissa ja kertomuksia voitaisiin myös analysoida. Mielenkiintoista olisi selvittää, vaikuttaako esimerkiksi palautteen saaminen yhtä merkittävästi käyttäytymiseen henkilöillä, jotka eivät toteuta lainkaan organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä sekä henkilöillä, jotka voidaan teoriansikin valossa luokitella jo organisaatiokansalaisiksi. Pitkittäistutkimukset mahdollistaisivat myös toistuvuuden huomioimisen paremmin. Lisää tutkimuksia tarvittaisiinkin esimerkiksi sen osalta, vaikuttaako spontaani aineeton palkitseminen organisaatiokansalaisuuteen enemmän kuin systemaattinen ja säännöllinen palkitseminen.

Oikeudenmukaisuutta on yhdistetty organisaatiokansalaisuuteen eri tutkimuksissa aiemminkin. Tässä tutkimuksessa juuri palkitsemiseen liittyvät oikeudenmukaisuuden ja reilouden kokemukset nousivat esiin haastateltavien eroja ja käyttäytymistä selittävänä tekijänä. Viime vuosina esimerkiksi Gupta ym. (2024) sekä Gustari ja Widodo (2023) ovat tutkineet, kuinka oikeudenmukaisuuden kokemukset voivat vaikuttaa organisaatiokansalaisuuden esiintymiseen. Näissä tutkimuksissa koettu oikeudenmukaisuus on voitu yhdistää myös lisääntyneeseen organisaatiokansalaisuuteen, mutta aineetonta palkitsemista on tuotu näihin tutkimuksiin mukaan vielä verrattain vähän. Lisätutkimuksia voisi tehdä siis huomioimalla oikeudenmukaisuuden mahdollisena yhdistävänä tekijänä nimenomaan aineettoman palkitsemisen ja organisaatiokansalaisuuden välillä. Näitä tutkimuksia voisi olla hyödyllistä tehdä keskittyen vain johonkin tiettyyn aineettoman palkitsemisen muotoon kerrallaan, jotta aiheeseen päästäisiin syventymään.

Jatkotutkimuksissa olisi hyvä perehtyä oikeudenmukaisuuden tunteen ohella esimerkiksi kateuden, luottamuksen tai uhatuksi tulemisen kokemuksiin osana palkitsemista ja organisaatiokansalaisuutta. Chen ym. (2008) havaitsivat esimerkiksi, että mikäli henkilö toteuttaa organisaatiokansalaisuudelle tyypillistä käyttäytymistä osittain ulkoisista syistä esimerkiksi miellyttääkseen esihenkilöään, henkilöt, joiden organisaatiokansalaisuus perustuu sisäiseen motivaatioon, voivat herkästi alkaa kokea negatiivisia tunteita kollegoitaan kohtaan. Tutkimalla tarkemmin näiden tunteiden ja

kokemusten vaikutuksia, voitaisiin luoda selkeämpi käsitys siitä, onko organisaatiokansalaisten palkitseminen tai palkitsemalla organisaatiokansalaisuuden lisäämisen tavoittelu lopulta nollasummapelejä – syökö toisen palkitseminen taas toiselta motivaatiota.

## Lähteet

- Ahmad, K. Z. (2011) The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world. *Communications of the IBIMA*, Vol. 2011 (2011), DOI: 10.5171/2011.448699.
- Ahmed, N. – Rasheed, A. – Jehanzeb, K. (2012) An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its significant link to Employee Engagement. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, Vol. 2 (4), 99–106.
- Akbar, M. – Haq, M. – Jahangir, N. (2004) Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, Vol. 1 (2), 75–85.
- Akinbode, G. A. (2011) Demographic and dispositional characteristics as predictors of organizational citizenship behavior. *Ife Psychologia*, Vol. 19 (1), 375–404.
- Alkahtani, A. (2015) Organizational Citizenship Behavior (OCB) and rewards. *International Business Research*, Vol. 8 (4), 210–222.
- Allen, T. D. (2006) Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36 (1), 120–143.
- Arikoğlu, E. – İyigün, N. – Sağlam, M. (2019) The mediating role of organizational identification on the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior: a research in the finance industry. *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 5 (1), 92–101.
- Arola, M. – Laulainen, S. – Pehkonen, A. A. (2018) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämän tutkimus*, Vol. 16 (1), 33–48.
- Bakker, A. – Leiter, M. (2010) *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Becton, J. B. – Giles, W. F. – Schraeder, M. (2008) Evaluating and rewarding OCBs: Potential consequences of formally incorporating organizational citizenship behavior in performance appraisal and reward systems. *Employee relations*, Vol. 30 (5), 494–514.
- Bin, Z. – Wei-xin, Y. (2009) Nonstandard Employing Knowledge Worker's Organizational Citizenship Behavior: A Comparative Research Based on Different Employment Types. *2009 First International Conference on*



- Information Science and Engineering*, Nanjing, China, 2009. 4968–4971, doi: 10.1109/ICISE.2009.788.
- Bolino, M. C. (1999) Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? *Academy of Management Journal*, Vol. 24 (1), 82–98.
- Bolino, M. C. – Klotz, A. C. – Turnley, W. H. – Harvey, J. (2013) Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, 542–559.
- Brinkmann, S. (2020) Unstructured and Semi structured Interviewing. Teoksessa *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> edition, toim. P. Leavy. 424–456. Oxford University Press. New York.
- Bochner A. P. – Herrmann A. F. (2020) Practicing Narrative Inquiry II: Making Meaning Move. Teoksessa *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>nd</sup> edition. toim. P. Leavy. 284–328. Oxford University Press. New York.
- Chen, L. – Luo, F. – Zhu, X. – Huang, X. – Liu, Y. (2020) Inclusive leadership promotes challenge-oriented organizational citizenship behavior through the mediation of work engagement and moderation of organizational innovative atmosphere. *Frontiers of Psychology*, Vol. 11, 1–16.
- Chen, Y-J. – Lin, C-C. – Tung, Y-C. – Ko, Y-T. (2008) Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: the beneficiary perspective. *Social behavior and personality*, Vol. 36 (3), 289–302.
- Chernyak-Hai, L. – Rabenu, E. (2018) The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and organizational psychology*, Vol. 11 (3), 456–481
- Chiaburu, D. S. – Oh, I-S. – Berry, C. M. – Li, N. – Gardner, R. G. – Kozlowski, S. (2011) The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (6), 1140–1166.
- Chiaburu, D. S. – Oh, I-S. – Stoverink, A. C. – Park, H. – Bradley, C. – Barros-Rivera, B. (2022) Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of vocational behavior*, Vol. 132, 103664
- Choi, W. S. – Heo, J. S. – Kim, L-J. (2015) A Study on the Impact of Material, Social, Symbolic Reward on OCB: Moderate Effect of the Rank. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3 (3). 377–382.

- de Andrade, T. – de Fatima Barros Estivaleta, V. – Costa, V.F. (2018) Organizational Citizenship Behavior: Brazilian version of the scale of Organizational Citizenship Behavior for Knowledge Workers. *Cadernos EBAPE.BR*. Vol. 16 (3), 367.
- Dekas, K. H. – Bauer T. N. – Welle, B. – Kurkoski, J. – Sullivan, S. (2013) Organizational citizenship behavior, version 2.0: a review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management perspectives*, Vol. 27 (3), 219–237.
- Dominic, E. – Victor, V. – Nathan, R. J. (2022) Procedural Justice, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior in Business School. *Organizacija*, Vol. 54 (3), 193–209.
- Edirisooriya, W. A. (2014) Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo. *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics*, Faculty of Management and Finance, University of Ruhuna. ResearchGate.net. ISBN 978-955-1507-30-5. 313–318.
- Engward, H. – Goldspink, S. – Iancu, M. – Kersey, T. – Wood, A. (2022) Togetherness in separation: practical considerations for doing remote qualitative interviews ethically. *International journal of qualitative methods*, Vol. 21, article 16094069211073212.
- Esin, C. (2011) Narrative analysis approaches. Teoksessa *Qualitative research methods in psychology: Combining core approaches*, toim. N. Frost. 92–117. Open University Press, UK.
- Farrell, S. K. – Finkelstein, L. M. (2011) The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, 57–69.
- Flick, U. (2014) *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. SAGE. Los Angeles.
- Freeman, M. (2015) Narrative as a Mode of Understanding: Method, Theory, Praxis. Teoksessa *The Handbook of narrative analysis, 1<sup>st</sup> edition*, toim. A. De Fina & A. Georgakopoulou. 21–37. John Wiley & Sons.
- Gottlieb, M. C. – Lasser, J. (2001) Competing values: A respectful critique of narrative research. *Ethics & behavior*, Vol. 11 (2), 191–194.
- Gupta, V. – Mittal, S. – Ilavarasan, P. V. – Budhwar, P. (2024) Pay-for-performance, procedural justice, OCB and job performance: a sequential mediation model. *Personnel review*, Vol. 53 (1), 136–154.

- Gustari, I. – Widodo, W. (2022) The magnitude of organizational justice affects teachers' OCB and task performance. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, Vol. 10 (1), 151–158.
- Haider, S. – de Pablos Heredero, C. – Ahmed, M. (2019) A three-wave time-lagged study of mediation between positive feedback and organizational citizenship behavior: the role of organization-based self-esteem. *Psychology research and behavior management*, 241–253.
- Han, Y. – Sears, G. – Zhang, H. (2018) Revisiting the “give and take” in LMX: Exploring equity sensitivity as a moderator of the influence of LMX on affiliative and change-oriented OCB. *Personnel review*, Vol. 47 (2), 555–517.
- Heikkinen, H. (2018) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. R. Valli. 170–187. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Heimann, A. L. – Ingold, P. V. – Debus, M. E. – Kleinmann, M. (2021) Who will go the extra mile? Selecting organizational citizens with a personality-based structured job interview. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 36, 985–1007.
- Heriyadi, H. – Tjahjono, H. K. – Rahayu, M. K. P. (2020) Improving organizational citizenship behavior through job satisfaction, leader-member exchange, and work-life balance. *Binus Business Review*, Vol. 11 (2), 97–104.
- Hänninen, V. (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. R. Valli. 188–208. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Jacobs, S. – Renard, M. – Snelgar, R. J. (2014) Intrinsic rewards and work engagement in the South African retail industry: original research. *SA Journal of Industrial psychology*, Vol. 40 (2), 1–13.
- Jehanzeb, K. (2020) Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, Vol. 44 (6/7), 637–657.
- Kaiser, K. (2012) Protecting confidentiality. Teoksessa *The SAGE handbook of interview research: the complexity of the craft*, toim. J. Gubrium – J. Holstein – A. Marvasti – K. McKinney. 457–464. Thousand Oaks, California.

- Kananen, J. (2008) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa *Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*, toim J. Kananen. 24–41. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Korsgaard, M. A. – Meglino, B. M. – Lester, S. W. – Jeong, S. S. (2010) Paying you back or paying me forward: understanding rewarded and unrewarded organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 (2), 277.
- Lidinnillah, F. – Murni, S. – Madhakomala, R. (2019) The Effect of reward on organizational citizenship behavior (OCB) lecturers of Muria Kudus University (UMK) Kudus Central Java. *International Conference on Cultural Studies*, Vol. 2, 291–295.
- MacKenzie S. B. – Podsacoff, P. M. – Podsacoff, N. P. (2011) Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organizational bottom line? *Personnel Psychology*, Vol. 64, 559–592.
- MacKenzie, S. B. – Podsakoff, P. M. – Rich, G. A. (2001) Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 (2), 115–134.
- Mayfield, C. – Taber, T. (2009) A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 (7), 741–763.
- Moisio, E. – Salimäki, A. (2005) Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. M. Vartiainen – J. Kauhanen. 176–198. WSOY, Helsinki.
- Motowidlo, S. J. – Kiker, D. S. (1999) Main and interaction effects of task and contextual performance on supervisory reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (4), 602–609.
- Nasheeda, A. – Abdullah, H. B. – Krauss, S. E. – Ahmed, N. B. (2019) Transforming Transcripts Into Stories: A Multimethod Approach to Narrative Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 18 (1–9)
- Ocampo, L. – Acedillo, V. – Bacunador, A. – Balo, C. – Lagdameo, Y. – Tupa, N. (2018) A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel review*, Vol. 47 (4), 821–862.

- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books, Lexington.
- Organ, D. W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10, 85–97
- Organ, D. W. (2018) Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 80 (1), 295–306.
- Penner, L. A. – Midili, A. R. – Kegelmeyer, J. (1997) Beyond job attitudes: a personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior, *Human Performance*, Vol. 10 (2), 111–131.
- Pletzer, J. L. – Oostrom, J. K. – de Vries, R. (2021) HEXACO Personality and Organizational Citizenship behavior: A Domain- and facet-level meta-analysis. *Human Performance*, Vol. 34 (2), 126–147.
- Podsakoff, P. M. – Ahearne, M. – MacKenzie, S. B. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 (2), 262–270.
- Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Moorman, R. H. – Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, 107–142.
- Polkinghorne, D. E. (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa *Life history and narrative*, toim. J. A. Hatch – R. Wisniewski, R. 5–23. The Falmer Press, Lontoo.
- Polkinghorne, D. E. (2007) Validity issues in narrative research. *Qualitative inquiry*, Vol. 13 (4), 471–486.
- Pregolato, M. – Bussin, M. H. R. – Schlechter A. F. (2017) Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, 1–10.
- Prouska, R. – Psychogios, A. G. – Rexhepi, Y. (2016) Rewarding employees in turbulent economies for improved organizational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, Vol. 45 (6), 1259–1280.

- Puusa, A. – Hänninen, V. – Mönkkönen, K. (2020) Narratiivinen lähestymistapa organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. A. Puusa – P. Juuti. 216–227. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, toim. A. Puusa – P. Juuti. 9–19. Gaudeamus, Helsinki.
- Renard, M. – Snelgar, R. J. (2016) How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 42 (1), a1346. 1–12.
- Schlechter, A. – Thompson, N. C. – Bussin, M. (2015) Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations*, Vol. 37 (3), 274–295.
- Seppälä, T. – Lipponen, J. – Bardi, A. – Pirttilä-Backman, A-M. (2012) Change-oriented organizational citizenship behavior: an interactive product of openness to change values, work unit identification and sense of power: Change-oriented OCB. *Journal of occupational and occupational psychology*, Vol. 85 (1). 136–155.
- Shakir, K. – Siddiqui, S. J. (2018) The Relationship Between Work-Life Balance Initiatives and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *JISR management and social sciences & economics*, Vol. 16 (2), 65–84.
- Sharma, E. – Jha, M. (2021) Work-life Balance: A Key to Positive Workplace Attitudes. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 57 (1), 99–111.
- Siregar, Z. – Nasution, A. P. – Ende, E. – Supriadi, Y. N. – Reresimi, M. (2023) Does job satisfaction mediate the effect of a reward system on organizational citizenship behavior? Evidence from the public sector. *Problems and perspectives in management*, Vol. 21 (2), 221–232.
- Smith, C. A. – Organ, D. W. – Near, J. P. (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 (4), 653–663.
- Somech, A. – Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 77 (3), 281–298.

- Srivastava, S. – Madan, P. (2016) Understanding the Roles of Organizational Identification, Trust and Corporate Ethical Values in Employee Engagement-Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Study on Indian Managers. *Management and labor studies*, Vol. 41 (4), 314–330.
- Srivastava, S. – Singh, L. B. (2023) Role of inclusive leadership in employees' OCB in hospitality industry: a social cognitive perspective. *Journal of management development*. Vol. 42 (7/8), 548–567.
- Surya, I. B. – Herlambang, D. – Sudiyani, N. N. – Saraswati, N. L. – Saraswati, N. P. A. (2023) Enhancing Organizational Citizenship Behavior Trough Work-Life Balance and Organizational Commitment. *Calitatea*, Vol. 24 (196), 303–309.
- Tagliabue, M. – Sigurjonsdottir, S. S. – Sandaker, I. (2020) The effects of performance feedback on organizational citizenship behavior: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 29 (6), 841–861.
- Thomas, K. W. (2009a) The four intrinsic rewards that drive employee engagement. *Ivey Business Journal*, Vol. 73 (1), 1–12.
- Thomas, K. W. (2009b) *Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement*. 2<sup>nd</sup> edition. CA: Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Truss, C. – Delbridge, R. – Alfes, K. – Shantz, A. – Soane, E. (2013) *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge, London.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tufail, M. S. – Muneer, S. – Manzoor, M. (2016) How organizational rewards and organizational justice affect the organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: analysis of Pakistan service industries. *City University Research Journal*, 171–182.
- Ugwu, F. O. – Igbende, D. A. – Wakefield, J. (2017) Going beyond borders: Work centrality, emotional intelligence and employee optimism as predictors of organizational citizenship behavior. *Cogent psychology*, Vol. 4 (1), 1362805.
- Urbini, F. – Chirumbolo, A. – Callea, A. (2020) Promoting Individual and Organizational OCBs: The mediating role of work engagement. *Behavioral sciences*, Vol. 10 (9), 138.

- Vartiainen, M. (2015) Palkitseminen digitaalisessa tulevaisuudessa. Teoksessa *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. A. Hakonen – T. Nylander. 213–230. PS-Kustannus, Santalahti.
- Vartiainen, M. – Kauhanen, J. (2005) Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, toim. M. Vartiainen – J. Kauhanen. 11–31. WSOY, Helsinki.
- Victor, J. – Hoole, C. (2017) The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (1), 1–14.
- Wang, D. – Qin, Y. – Zhou, W. (2021) The Effects of Leaders' Prosocial Orientation on Employees' Organizational Citizenship Behavior – The Roles of Affective Commitment and Workplace Ostracism. *Psychology Research and Behavior Management*, Vol. 14, 1171–1185.
- Ylikorkala, A. – Sweins, C. (2015) Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*, toim. A. Hakonen – T. Nylander. 21–40. PS-kustannus, Santalahti.
- Zampetakis, L. A. – Lanivich, S. E. (2023) The Impact of Job Autonomy, Pride, and Resource Competence on Change-Oriented OCB. *Journal of Personnel Psychology*. Advanced online publication.
- Özbek, M. F. – Yoldash, M. A. – Tang, T. L. (2016) Theory of Justice, OCB and Individualism: Kyrgyz Citizens. *Journal of business ethics*, Vol. 137 (2) 365–382.



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuvaile tilannetta, jossa sinun pitää tehdä ja palauttaa joku tuotos/projekti yksin. Kuvailisitko tilanteen ja prosessin mahdollisimman tarkasti? Millaisena koet yksittäiset tehtävät ja miten toimit, jotta sait tehtävän valmiiksi?
2. Entä jos kollega on tilanteessa, jossa näyttää ettei hän ehdi deadlineen, kuvailisitko mahdollisimman tarkasti miten toimit?
3. Mieti seuraavaksi jotain haastavaa tilannetta tiiminne keskuudessa, esim. Eriävät näkemykset liittyen johonkin muutokseen tai poikkeuksellinen kiiretilanne. Miten toimit kyseisessä tilanteessa ja miten itse suhtaudut ongelmiin?
4. Kuvailisitko tietyn tapauksen, jolloin tunsit olosi erityisen tunnustetuksi tai palkituksi työssäsi? Miten tämä vaikutti myöhempään käyttäytymiseen ja motivaatioon?
5. Millaiset palkkiot vaikuttavat mielestäsi eniten motivaatioosi ja suoritukseesi? Voitko antaa esimerkkejä omasta kokemuksestasi/mikä motivoi sinua?
6. Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa työpaikkasi aineeton palkitseminen ei ollut kannustavaa? Miten tämä vaikutti suoriutumiseesi?
7. Kuvailisitko hetkeä, jolloin näit kollegasi palkittavan (aineettomasti) ponnisteluistaan. Miten tämä vaikutti omaan toimintaasi?