



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

## **Alaistaidot rahtivirkailijoilla**

### **Case: Finnair Cargo Terminal Operations Oy**

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma.....	2
1.2 Tutkimusmenetelmät .....	3
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne .....	3
1.4 Aikaisemmat tutkimukset, keskeiset käsitteet ja määritelmät .....	4
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
2.1 Organizational Citizenship Behavior - alaistaidot .....	8
2.2 Alaistaitojen ilmenemisen muodot ja ulottuvuudet.....	12
2.2.1 Muiden auttaminen alaistaitojen keskiössä.....	13
2.2.2 Muut alaistaitojen ulottuvuudet .....	15
2.3 Alaistaitojen vaikutukset organisaation tehokkuuteen .....	16
3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	19
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	19
3.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi .....	20
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	21
4.1 Konteksti.....	21
4.2 Muutokset organisaatiossa.....	22
4.3 Alaistaitojen ulottuvuudet empiirisessä tarkastelussa .....	23
4.3.1 Muiden auttaminen .....	24
4.3.2 Reiluus.....	28
4.3.3 Organisaatiouskollisuus .....	30
4.3.4 Organisaation sääntöjen noudattaminen .....	31
4.3.5 Aloitteellisuus .....	32
4.3.6 Kansalaishyveellisyys .....	35
4.3.7 Itsensä kehittäminen .....	36
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	38
5.2 Johtopäätökset, pohdintaa ja jatkotutkimusaiheet.....	40
LÄHDELUETTELO .....	42

LIITE

## 1. JOHDANTO

*”Ammattimainen henkilökunta on menestyksen kulmakivi.”*

*Antero Lahtinen, rahtiliiketoiminnan johtaja, Finnair Cargo Oy (2010)*

Johtajat usein ylpeilevät mediassa kuinka henkilöstö on heidän organisaationsa menestyksen takana. Näin on todennut myös Antero Lahtinen, Finnair Cargo Oy:n rahtiliiketoiminnan johtaja Finnairin henkilöstölehti Okay:ssä (Lahtinen 2010). Herää kuitenkin kysymys, millä eri keinoilla henkilöstö voi organisaation menestykseen vaikuttaa? Mistä koostuu hyvä työsuoritus? Selvästi voimme sanoa, että ammattitaito, tietotaito, know-how ja tekninen osaaminen ovat aivan olennaisia tekijöitä. Mutta ovatko ne ainoita? Mikä merkitys on työntekijän sisulla, tunnollisuudella ja ”kaveria ei jätetä” -mentaliteetilla? Tässä tutkimuksessa pyritään alaistaitojen kautta tutkimaan niitä työkäyttäytymisen puolia, jotka teknisen osaamisen ja ammattitaidon lisäksi voivat merkittävässä määrin vaikuttaa lopulliseen kokonaiseen työsuoritukseen organisaatiossa ja työryhmissä.

Työntekijät palkataan suorittamaan työsopimuksessa määrättyjä tehtäviä työnantajan maksamaa korvausta vastaan. Kuitenkin moni tekee enemmän, tehokkaammin ja innokkaammin kuin mitä itse työsopimus minimissään velvoittaisi. Useat myös vapaaehtoisesti auttavat työtovereita ilman, että tätä suoraan vaadittaisiin tai tästä kukaan lupaisi mitään varmaa palkkiota. Alaistaidoissa on kyse ennen kaikkea edellä mainitusta ilmiöstä.

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on alaistaitojen tutkiminen empiirisessä kontekstissa, joka on Finnair Cargo Terminal Operations Oy:n yhdistetty asiakaspalvelu- ja back-office –osasto ja sen henkilöstö. Lentoliikennealan jatkuvasti kiristynvä kilpailun paine ajaa ennen menestyneet yritykset rankkoihinkin saneerauksiin. Näin on tapahtunut myös Finnair Cargossa. Tässä tutkielmassa selvitetään myös sitä, miten muutokset ja työtyytyväisyys voivat mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön alaistaitojen esiintymiseen.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Miksi alaistaitoja on syytä tutkia? Eräs alaistaitotutkimuksen perustavista väitteistä on, että esiintyessään pitkällä aikavälillä, alaistaidot vaikuttavat positiivisesti niin työryhmien kuin organisaationkin tehokkuuteen (Organ 1988; Podsakoff & MacKenzie 1997). Toinen merkittävä tekijä on ollut työtyytyväisyys ja sen suhde alaistaitoihin sekä organisaation tehokkaaseen toimintaan (Bateman & Organ 1983). Eräs ensimmäisten alaistaitotutkimuksen lähtökohdista oli selvittää, voivatko alaistaidot olla niitä mekanismeja, joiden avulla työtyytyväisyys välittyy organisaation tehokkuudeksi ja/tai tuottavuudeksi (ks. Organ 1977; Smith et al. 1983; Bateman & Organ 1983). Ajatus oli looginen, mutta empiiristä tutkimusaineistoa, jotka silloin olisivat tukeneet näitä uskomuksia ei juurikaan ollut saatavilla. Tässä tutkimuksessa tarkoitus etsiä niitä mekanismeja (joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan alaistaitoja), jotka voivat parantaa sekä 1) työpaikan ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä että 2) myös työn tuottavuutta ja organisaation tehokkuutta pitkällä aikavälillä.

Kun alaistaitojen väitetään siis pitkällä aikavälillä vaikuttavan positiivisesti organisaation ja ryhmien tehokkuuteen (Karambaya 1990; Podsakoff & MacKenzie 1997; Podsakoff et al. 2000), on mielenkiintoista selvittää esiintyykö alaistaitoja tutkittavien henkilöiden työkäyttäytymisessä ja jos esiintyy, niin miten ne esiintyvät ja ilmenevät tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön päivittäisessä työssä.

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on siis kartoittaa kohdeorganisaation yhden osaston henkilöstön käsityksiä alaistaidoista ja niiden ilmenemisestä käytännön tasolla.

Tutkimusongelma tiivistyy pääkysymykseen:

- Miten alaistaidot ilmenevät rahtivirkailijoiden työssä?

sekä alakysymyksiin:

- Mitä alaistaitoja rahtivirkailijat pitävät työrooliinsa kuuluvana?
- Mitä alaistaitoja rahtivirkailijat käyttävät työssängsä?

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus ja se suoritettiin tapaustutkimuksen muodossa. Empiirinen aineisto kerättiin case –yrityksen tutkittavan osaston työntekijöiltä teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin neljää rahtivirkailijaa sekä kahta vuoropäällikköä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi äännähdyksiä ja täytesanoja lukuun ottamatta. Haastateltavilta oli pyydetty lupa haastatteluiden nauhoittamiseen.

Litteroitu aineisto teemoiteltiin 2. luvussa esitetyn alaistaitojen ulottuvuuksien mukaan ja saatuja vastauksia analysoitiin sekä teoriaa että kontekstia hyväksi käyttäen. Tutkimusmenetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.

## 1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen kohteena on Finnair Cargo Terminal Operations Oy:n yhdistetyn asiakaspalvelu- ja back-office -osaston henkilöstö. Alaistaitoja tarkastellaan organisaatioteorioiden ja johtamisen viitekehyksen kautta tarkoituksena huomioida, miten alaistaidot vaikuttavat henkilöstön jokapäiväisessä työssä sekä miten haastateltavat itse kokevat alaistaidot omassa toiminnassansa. Alaistaitotutkimuksen laajasta teoreettisesta viitekehyksestä on otettu vain käyttöön tutkimuksen kannalta relevantit pääkäsitteet (organizational citizenship behavior, tai OCB, sekä kontekstuaaliset suoritukset) ja keskitytty kuvaamaan työsuoritusta pääasiassa näiden kautta. Suomalaiseen alaistaitotutkimukseen (Keskinen 2005; Rehnäck & Keskinen 2005) ei tässä työssä myöskään oteta kantaa. Koska tutkimustyyppinä käytettiin tapaustutkimusta, eivät tulokset ole yleistettävissä tämän tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi on huomioitava, että tutkimus edustaa vain haastateltujen virkailijoiden tulkintoja. Osaston jokaista virkailijaa (29 henkilöä) ei pystytty haastattelemaan tutkimuksen rajoituksen ja laajuus huomioon ottaen.

Ensimmäisessä luvussa esitettiin tutkimuksen johdanto, tutkimusongelmat, metodologia lyhyesti sekä rajaukset ja rakenne. Luvussa 2. tutustutaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, luvussa 3. esitetään tarkemmin tutkimuksessa käytetyt

tutkimusmenetelmät ja metodologinen pohja, luvussa 4. analysoidaan kerättyä empiiristä dataa toisen luvun teorian avulla ja luvussa 5. esitellään tutkimustulosten yhteenveto, johtopäätökset sekä pohdinnat ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

#### 1.4 Aikaisemmat tutkimukset, keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tutkijan tietojen mukaan alaistaidoista ei ole suoritettu aikaisempia tutkimuksia Finnair Cargossa tai Finnair Cargo Terminal Operation:ssa. Haastatteluista kuitenkin selvisi, että työhyvinvointiin liittyvää koulutusta on järjestetty, johon osallistui rahtivirkailijoita ja myös muiden osastojen henkilökuntaa. Koulutuksessa tehtiin yhteisiä ryhmätöitä, joiden tulokset tiivistettiin nykyään toimiston seinältä löytyväksi ”työpaikan yhteiset pelisäännöt” –listaksi. Vaikka koulutuksessa ei varsinaisesti alaistaidoista puhuttukaan, työpaikan yhteiset pelisäännöt sisältävät kuitenkin sellaisia kohtia, jotka ainakin ovat hyvin lähellä useita alaitaitojen ulottuvuuksista kuten ”muiden auttaminen oma-aloitteisesti” tai ”jaan työasioita koskevan tiedon muidenkin käyttöön”. Muuten alaitaitoja on tutkittu lähinnä ulkomailla, etenkin Yhdysvalloissa (ks. Podsakoff et al. 2000), mutta viime vuosina myös Suomessa (ks. Keskinen 2005; Rehnback & Keskinen 2005). Alaitaitotutkimuksen historiaa käydään läpi yleisesti luvussa 2.

Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat *alaistaidot* (organizational citizenship behavior, tai OCB) (Smith et al. 1983; Organ 1988, 1997), *kontekstuaaliset suoritukset* (contextual performance) (Borman & Motowidlo 1993, 1997) ja näihin käsitteisiin liittyvät myös *ekstraroolikäyttäytyminen* (extra-role behavior) (Van Dyne et al. 1995), *minimiroolikäyttäytyminen* (in-role behavior) (ibid.) ja *tehtäväsuoritus* (task performance) (Borman & Motowidlo 1993, 1997) kontekstuaalisen suorituksen vastaparina. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä alaitaidot, kun tarkoitetaan nimenomaan yhdysvaltalaisista *organizational citizenship behavior* – tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa alaitaidot ovat määritelty kahdella tavalla. Ensimmäisissä ja varhaisemmissa määritelmissä, joita myös edelleen käytetään tutkimuksissa,

alaistaidot ovat määritelty osaksi ekstraroolikäyttäytymisen viitekehystä. Organ (1988, 4) määritteli alaistaidot seuraavasti:

*”yksilön vapaaehtoiseksi, ei suoraan formaalissa järjestelmässä palkittavaksi käyttäytymiseksi, joka kokonaisuudessaan lisää organisaation tehokasta toimintaa. Harkinnanvaraisella käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että toiminta ei ole työrooliin tai työnkuvaan kuuluva velvoite, toisin sanoen sitä ei ole määritelty tarkasti työsopimuksessa. Käyttäytyminen on enemmänkin henkilökohtainen valinta, eikä sen laiminlyöntiä voida pitää rangaistavana.”*

Alaistaitojen määritelmää on sittemmin tarkennettu niin, että siihen ei sisällytetty linkkiä ekstraroolikäyttäytymisen viitekehukseen. Alaistaidot voidaan määritellä siis myös

*”Voimavaroiksi, joita käytetään työsuoritusta tukevan psykologisen ja sosiaalisen ympäristön ylläpidoksi ja vahvistamiseksi”* (Organ 1997, 91)

Termi *alaistaidot*, vastaa suomen kielessä parhaiten tutkimuksen teoriapohjan varsinaista ydinkäsitettä käsitettä *organizational citizenship behavior* (lyhyemmin *OCB*). Lisäksi alaistaitojen suomenkieliset määritelmät ovat hyvin lähellä *OCB*:n määritelmiä, joten voidaan olettaa, että on kyse samasta ilmiöstä. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen Internet -sivuilta löytyvä alaistaitojen määritelmä on lisäksi selkeä ja hyvin ilmiötä kuvaava. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen mukaan alaistaidot ovat:

*”sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen.”*  
(Arvassalo 2006)

Arvassalon (2006) mukaan suomalaista alaistaito-termiä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se korostaa liikaa työntekijän alamaisuutta tai alempana olemista. Käsitteessä ei kuitenkaan ole missään nimessä kysymys tästä, tai vastaavasta esimies-alainen – vastakkainasettelusta. Edellä mainittu huomioon ottaen, olisikin rakentavaa löytää

suomen kieleen sopivampi, ilmiötä paremmin kuvaava termi. *Organisaatiokansalaiskäyttäytyminen* on myös melko raskas, eikä se välttämättä kuvaa ilmiötä yhtään sen paremmin kuin alaidotkaan. Paremman termin puuttuessa tässä tutkimuksessa käytetään siis käsitettä alaidot.

*Kontekstuaalisen [työ]suorituksen* esitetään olevan tärkeä osatekijä kokonaistyösuorituksessa. Teorian mukaan työsuorituksen kokonaisuudessaan ei katsota enää koostuvan pelkästään siitä, miten itse työtehtävästä suoriudutaan. Tutkijat väittävät, että työmarkkinoiden kilpailun kiristyessä työntekijöiltä odotetaan enemmän, kuin työsopimus minimissään velvoittaisi. Kontekstuaalisilla suorituksilla tarkoitetaan toimia, jotka tukevat organisaation sosiaalista sekä psykologista ympäristöä. Työtehtävien vapaaehtoinen suorittaminen, yhteistyö ja muiden työntekijöiden auttaminen ovat esimerkkejä kontekstuaalisista suorituksista. (Borman & Motowidlo 1997)

*Tehtäväsuorituksella* (task performance) tarkoitetaan itse työn suorittamisen tehokkuutta ja niitä toimia, jotka kuuluvat kyseessä olevan työtehtävän hoitamiseen. Tehtäväsuoritukset ovat erilaisia riippuen työtehtävistä, kun taas *kontekstuaaliset suoritukset*, jotka tukevat työtehtäviä ja -ympäristöä, ovat samankaltaisia vaikka varsinaiset työtehtävät olisivat erilaisia. (Borman & Motowidlo 1997)

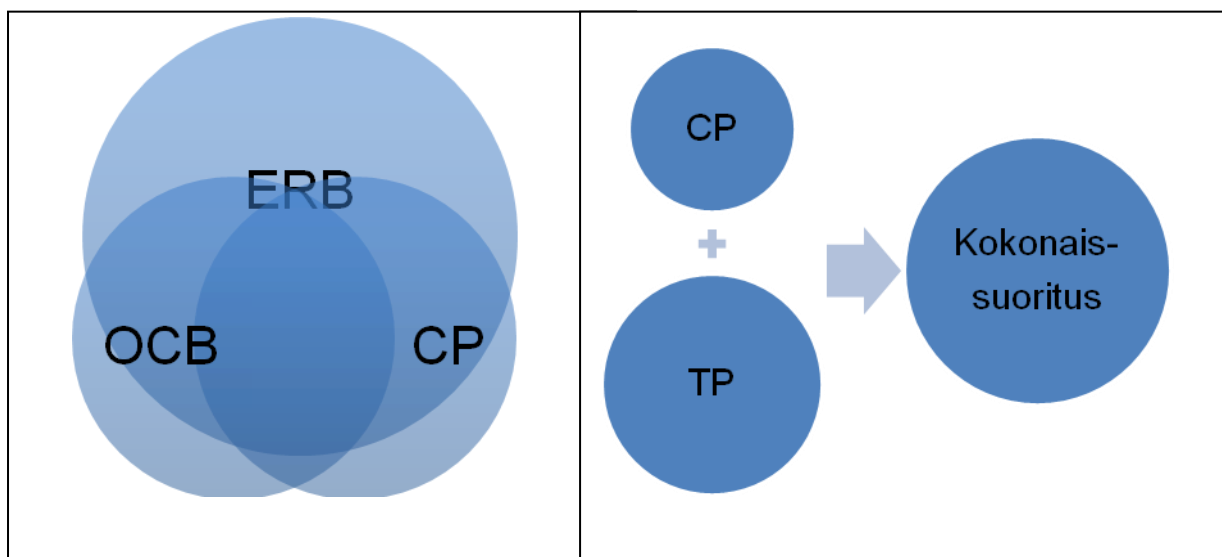
*Ekstraroolikäyttäytyminen* on määritelty käyttäytymiseksi, joka menee yli virallisten työroolivaatimusten ja jonka tarkoituksena on hyödyttää organisaatiota (Van Dyne et al. 1995). *Minimiroolikäyttäytymisellä* tarkoitetaan sitä, mitä työntekijältä odotetaan työsuorituksen perusteella (Williams & Andersson 1991). Williamsin ja Anderssonin (1991) mukaan työntekijän työsuoritus on tavallisesti yhdistelmä sekä minimiroolietä ekstraroolikäyttäytymistä.

Alaidot ovat tutkimuskohteena kiinnostaneet etenkin Yhdysvaltalaisia tutkijoita lähes viimeisen kolmenkymmenen vuoden ajan. Käsite syntyi oikeastaan vahingossa toisen tutkimuksen sivutuotteena, jonka pääasiallisena tarkoituksena oli mitata työtyytyväisyyden vaikutusta työntekijöiden suorituskykyyn (Organ 1977). 1980-luvulta lähtien alaidotihin liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja on ilmestynyt kiihtyvällä tahdilla. Kiinnostus myös alaidotien sukulaiskäsitteisiin, kuten ekstraroolikäyttäytymiseen (extra-role behavior) (Van Dyne et al. 1995) ja kontekstuaaliseen



suoritukseen (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994) on kasvanut huomattavasti 90-luvulla. (Podsakoff et al. 2000)

Tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena pohjana on siis yhdysvaltalainen OCB-tutkimus ja Organin määritelmät alaistaidoista (1988; 1997) sekä Bormanin ja Motowidlon esittelemä OCB:n sukulaiskäsite *kontekstuaalinen suoritus* (*contextual performance*) (1993), joka on sisällöltään hyvin lähellä Organin sittemmin uudistettuja OCB-määritelmiä (1997). Keskeinen ajatus sekä OCB:ssä että sen rinnakkaisissa konstruktioissa on työsuorituksen jakaminen kahteen osaan: varsinaiseen työhön sekä työtä ja työympäristöä tukevaan käyttäytymiseen. Van Dyne ja kumppanit (1995) sekä Williams ja Andersson (1991) nimittivät ilmiötä minimirooli ja ekstraroolikäyttäytymiseksi (in-role ja extra-role behavior). Borman ja Motowidlo (1993) jakoivat nämä tehtäväsuoritukseksi ja kontekstuaaliseksi suoritukseksi. Smith ja kumppanit (1983) sekä Organ (1988) keskittyivät vain jälkimmäiseen käyttäytymisen muotoon, mitä he nimittivät siis termillä organizational citizenship behavior. OCB tutkimuksille ominaista on jakaa työsuoritus kahteen osaan ja tämä duaalisuus on erilaisten rinnakkaisten käsitteiden yhdistävä punainen lanka.



Kuva 1. Käsitteiden keskinäiset suhteet

Kuva 2. Kokonaissuorituksen rakentuminen

ERB = extra-role behavior, OCB = Organizational citizenship behavior,

CP = contextual performance, TP = task performance

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä osassa esitetään tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys, analyysissä käytetyt alaistaitojen ja kontekstuaalisten suoritusten useat ulottuvuudet, sekä tutkijoiden tulkintoja siitä, miten alaistaidot voivat vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

### 2.1 Organizational Citizenship Behavior - alaistaidot

Alaistaitojen tutkimus sai alkunsa kahdesta, vuonna 1983 julkaistusta artikkelista, jotka toivat käsitteen *organizational citizenship behavior* ensimmäistä kertaa akateemisen tutkimuksen piiriin. Artikkelit olivat Batemanin ja Organin (1983) ”*Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee ‘citizenship’*” ja Smithin, Organin ja Nearin (1983) ”*Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*”. Tässä vaiheessa alaistaidot jaettiin kahteen ulottuvuuteen tai alaluokkaan: *altruismiin* ja *yleisen kuuliaisuuteen* (altruism ja generalized compliance). Tutkimuksien tarkoituksena oli hakea näyttöä sille, että työntekijöiden työtyytyväisyydellä oli positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen, niin kuin oli pitkään uskottu, mutta mistä ei ollut empiiristä näyttöä (Organ 1977). Ketjun selittäväksi linkiksi tuli OCB.



Kuva 3. Työtyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden välinen yhteys

Dennis Organ määritteli myöhemmin kirjassaan ”*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*” (1988) alaistaidot seuraavasti:

*”yksilön vapaaehtoiseksi, ei-suoraan formaalissa järjestelmässä palkittavaksi käyttäytymiseksi, joka kokonaisuudessaan lisää organisaation tehokasta toimintaa. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että toiminta ei ole työrooliin tai työnkuvaan kuuluva velvoite, toisin sanoen sitä ei ole määritelty tarkasti työsopimuksessa. Käyttäytyminen on enemmänkin henkilökohtainen valinta, eikä sen laiminlyöntiä voida pitää rangaistavana.”*

Vaikka alaistaitojen tutkiminen lisääntyikin huomattavasti 90-luvun alkupuolella (Podsakoff et al. 2000), tutkimukset kohdistuivat alaistaitojen ja sen sukulaiskäsitteiden eri ulottuvuuksiin ja alaluokkiin (dimensions). Smithin ja kumppaneiden (1983) sekä Organin (1988) kehittämiin varsinaisiin alaistaitomääritelmiin itsessään ei otettu kantaa.

Borman ja Motowidlo esittelivät vuonna 1993 artikkelissaan *”Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”* alaistaitoihin rinnastuvan *kontekstuaalisen suorituksen* käsitteen. Kontekstuaaliset suoritukset määriteltiin toimiksi, jotka tukevat organisaation sosiaalista sekä psykologista ympäristöä. Ne ovat siis toimintoja, jotka tukevat epäsuorasti organisaation varsinaisia funktioita rakentamalla toimintaympäristöä ja tukemalla kaikkea sitä, mikä on edellytyksenä varsinaisen työn tekemiselle. Kontekstuaalisen suorituksen vastinpari on tehtäväsuoritukset, joilla tarkoitetaan työroolin mukaisten työtehtävien suorittamista. (Borman & Motowidlo 1993).

Verrattuna Organin (1988) varhaisempaan määritelmään OCB:sta, kontekstuaalisen suorituksen määritelmään ei sisällynyt vaatimuksia siitä, että käyttäytymisen tulisi olla aina virallisten palkitsemisjärjestelmien ulkopuolella, vapaaehtoista (discretionary) tai työn roolivaatimukset ylittävää ns. ekstraroolikäyttäytymistä. Toki CP:n määritelmät sisälsivät ekstraroolikäyttäytymisen elementtejä, kuten muiden auttaminen ja työn vaatimusten ylittäminen vapaaehtoisesti, mutta niitä ei kuitenkaan määritelmässä vaadittu.

Organin määritelmän (1988) mukaan OCB:n täytyi olla aina ekstraroolikäyttäytymistä ja virallisten palkitsemisjärjestelmien ulkopuolella Tämä sai kuitenkin vastaansa myöhemmin kritiikkiä kun Morrison (1994) havaitsi omissa tutkimuksissaan, että työntekijät ja esimiehet määrittivät huomattavan osan alaistaidoista ja

ekstraroolikäyttäytymisestä työrooleihinsa ja työtehtäviinsä kuuluviksi. Morrisonin (1994) tutkimuksissa esitettiin kassavirkailijan työtehtäviä ja –velvollisuuksia listattuna 20 kappaletta, joista puolet oli selkeästi kassavirkailijan tehtäviin kuuluvia ja puolet kassavirkailijan toimenkuvat ylittävää ekstraroolikäyttäytymistä. Kun esimiehiä sekä kassavirkailijoita pyydettiin lajittelemaan listalta löytyvät tehtävät ekstrarooli-, sekä minimiroolikäsitteiden alle, huomattava osa listasta määriteltiin kassavirkailijoiden työtehtäviin kuuluviksi toimiksi ja vain muutama työroolin ylittäväksi ekstraroolikäyttäytymiseksi. Morrisonin (1994) tutkimustulokset paljastivat myös, että alaistaitojen määrittelemineen puhtaasti ekstraroolikäyttäytymiseksi ei olisi siis perusteltua ja että vastaajien käsitykset myös oman työnsä laajuudesta vaihtelivat (Organ 1997, 88). Jos tutkittava käyttäytyminen ei siis ollut ekstraroolikäyttäytymistä, niin miten se kuuluisi määritellä?

Morrisonin (1994) mukaan myös työntekijöiden käsitykset siitä, mitä he pitivät minimirooli- ja ekstraroolikäyttäytymisenä vaihtelivat henkilöittäin. Morrisonin mukaan alaiset todennäköisemmin toteuttivat myös itse alaistaitoja, mikäli he pitivät käytöstä työrooliinsa kuuluvana velvoitteena ekstraroolin sijasta. Morrisonin mukaan rajanvedot minimirooli- ja ekstraroolikäyttäytymisen välillä eivät olleet riittävän selkeitä, jotta OCB voitaisiin määritellä puhtaaksi ekstraroolikäyttäytymiseksi, kun alaistaidoiksi luokiteltavia käyttäytymisiä pidettiin minimirooliin kuuluvana sekä työntekijöiden, että esimiesten toimesta.

Organ vastasi alkuperäiseen määritelmään (Smith et al. 1983; Organ 1988) kohdistuneeseen kritiikkiin vuonna 1997 artikkelissaan "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time" ja ehdotti OCB:n uudelleenmäärittelyä ilman ehdotonta ekstraroolivaatimusta ja yhteiseen linjaan Bormanin ja Motowidlon (1993) kontekstuaalisen suorituksen määritelmän kanssa. Uuden määritelmän mukaan alaistaidot ovat siis:

*"Voimavaroja, joita käytetään työsuoritusta tukevan psykologisen ja sosiaalisen ympäristön tukemiseksi ja vahvistamiseksi" ("contributions to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance") (Organ 1997, 91)*

Motowidlon (2000) mukaan läheskään kaikki alaistaitoja tutkivat tutkijat eivät ole kuitenkaan tietoisia tästä käsitteen uudelleenmäärittelystä ja tutkimuksissa käytetään

edelleen kahta eri määritelmää alaistaidoista: yhtä ekstraroolivaatimuksella ja toista ilman.

Määrittelyn ongelmallisuus on oleellista tuoda esille, koska tässä työssä esitettävän empiirisen aineistonkin valossa työntekijät eivät pidä alaistaitojaan mitenkään ylimääräisenä, vaan juuri työrooliin kuuluvina, kuten luvussa 4. tulee ilmi. Kuitenkin näiden toimintojen konkreettisiin vaikutuksiin työympäristössä ja työn suorittamisessa ei vaikuta se, pidetäänkö niitä käsitteellisesti työrooleihin kuuluvana, vai ekstraroolikäyttäytymisenä. Tulokset ovat kuitenkin samat ja määrittelyn ongelma on puhtaasti käsitteellinen. Se millä nimellä jotain ilmiötä kutsumme, ei muuta ilmiötä itsessään (Organ 1997).

Erään näkemyksen mukaan alaistaidot ovat sisällytetty vain osaksi ekstraroolikäyttäytymistä (Van Dyne et al. 1995). Tässä alaistaidot nähtiin osana laajempaa ekstraroolikäyttäytymisen viitekehystä. Ekstraroolikäyttäytyminen määriteltiin organisaatiota tukeviksi toimiksi jotka menivät yli olemassa olevien [työ]rooliodotusten ja jotka edistivät 1) työntekijöiden affektiivista keskinäistä sitoutumista 2) työntekijöiden positiivisia tunnetiloja ja 3) yhteisymmärrystä konfliktien sijaan. (Van Dyne et al. 1995)

Alaistaitotutkimus ei alkuaikoinaan saanut merkittävää huomiota alallaan ja tuotetut tutkimukset olivat pitkälti samojen tutkijoiden käsialaa. Sittemmin 90-luvulta alkaen julkaistujen artikkeleiden ja tutkimusten määrä on tasaisesti kasvanut. Tosin käsitettä on myös rikastettu ja laajennettu. Lähestyttäessä vuosituhannen vaihdetta kiinnostus alaistaitoihin on kasvanut huomattavasti. Vuosina 1983-1988, alaistaidoista oli kirjoitettu 13 artikkelia. Vuosina 1993–1988 julkaistujen artikkelien määrä oli jo yli 122. Kasvu julkaistujen artikkeleiden osalta on ollut lähes kymmenkertaista. (Podsakoff et al. 2000)

## 2.2 Alaistaitojen ilmenemisen muodot ja ulottuvuudet

Kiinnostus alaistaitoihin ja sen sukulaiskäsitteisiin on kasvanut jatkuvasti. Ongelmana alaistaitoja tutkittaessa on kuitenkin moneen suuntaan haarautunut käsitteiden, määritelmien ja ulottuvuuksien verkko. Organ (1988) identifioi viisi alaistaitojen alaluokkaa, jotka ovat:

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| 1. altruismi              | (altruism)          |
| 2. tunnollisuus           | (conscientiousness) |
| 3. reiluus                | (sportsmanship)     |
| 4. huomaavaisuus          | (courtesy)          |
| 5. kansalaishyveellisyys. | (civic virtue)      |

Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000) kirjoittivat kattavan kirjallisuuskatsauksen alaistaitojen tutkimuskentästä ja löysivät lähes 30 erilaista alaistaitojen alaluokkaa. Podsakoffin et al. (2000) kirjallisuuskatsauksessa nämä alaistaitokäyttäytymisen eri alaluokat luokiteltiin seitsemän yhteisen teeman alle, jotka ovat:

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| 1. muiden auttaminen                     | (helping behavior)          |
| 2. reiluus                               | (sportsmanship)             |
| 3. organisaatiuskollisuus                | (organizational loyalty)    |
| 4. organisaation sääntöjen noudattaminen | (organizational compliance) |
| 5. aloitteellisuus                       | (individual initiative)     |
| 6. kansalaishyveellisyys                 | (civic virtue)              |
| 7. itsensä kehittäminen                  | (self development)          |

Organin identifioimat alaluokat sisältyvät myös tähän jälkimmäiseen jaotteluun näiden teemojen alle. Seuraavaksi käydään läpi alaistaitojen ulottuvuuksia Podsakoffin et al. (2000) jaottelun mukaan mukaan ja tarkastelemme, miten alaistaidot voivat näkyä käytännön tasolla.

## 2.2.1 Muiden auttaminen alaistaitojen keskiössä

Muiden auttaminen on kiistatta yksi alaistaitojen tärkeimmistä ulottuvuuksista. Auttamisella tarkoitetaan työtovereiden vapaaehtoista auttamista työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa ja ongelmien synnyn ehkäisemisessä. Lähes kaikki alan tutkijat ovat pitäneet auttamista olennaisena osana alaistaitoja (Podsakoff et al. 2000, 516). Auttamisen teema jakautuu vielä useampaan alakäsitteeseen.

*Altruismi* ilmenee Organin (1990, 96) mukaan esimerkiksi vapaaehtoisella työtoverin työhön perehdyttämisellä, mentoroinnilla ja työtoverin auttamisella töiden kasaantuessa. Altruismi on epäitsekkästä ja toisen ihmisen hyväksi tehtävää toimintaa ilman, että auttaja vaatisi mitään apuaan vastaan. Kun työntekijä kantaa raskasta esinettä ja joku toinen, ehkä täysin tuntematonkin, toisen osaston työntekijä tulee auttamaan tämän esineen kantamisessa, voi tämä olla esimerkki altruismista.

*Huomaavainen* työntekijä yrittää välttää ongelmien aiheuttamista muille. Lisäksi huomaavaisuus on toisten huomioon ottamista ja informoimista, mikäli omat työt voivat vaikuttaa myös muiden ihmisten töihin (Konovsky & Organ 1996). Huomaavainen työntekijä jakaa työasioita koskevan tiedon muiden kanssa ja ilmoittaa ajoissa, mikäli ei jonain päivänä pääse töihin, jotta tähän voidaan varautua.

*Rauhanrakennusta* (peacemaking) (Organ 1990, 96) tapahtuu silloin kun huomataan, että jokin (työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella alkunsa saanut) konflikti on kehittymässä osapuolten väliseksi henkilökohtaiseksi sodaksi. Rauhanrakentaja puuttuu riitaan, antaa osapuolille mahdollisuuden rauhoittua ja yrittää saada aikaan kumpaakin osapuolta tyydyttävän ratkaisun. (Organ et al. 2006)

*Kannustuksella* (cheerleading) tarkoitetaan muiden työntekijöiden saavutusten ja työsuoritusten kehumista (olivat ne suuria tai pieniä) sekä kannustamista hyvään työhön (Organ 1990, 96). Muiden kehuminen, kiittäminen ja positiivisen hengen luominen yleisesti voidaan luokitella kehumiseksi.

Bormanin ja Motowidlon (1997, 82) määrittelemä *muiden auttaminen ja yhteistyö* (helping and cooperating with others) on yhteneväinen Organin (1988) altruismin määritelmien kanssa, mutta se voi olla myös tässä tapauksessa asiakkaiden auttamista. Määritelmällä tarkoitetaan myös kaikkea toisten avustamisesta

rakentavaan yhteistoimintaan asti. Joukkuepelaaminen ja tiimityötä vaativat tehtävät, missä työn tulos on monen tekijän panostuksen summa, on esimerkki muiden auttamisen ja yhteistyön ilmenemisestä.

Muiden auttamisen teemaa havainnollistaen, auttaminen voi ilmetä myös esimerkiksi uuden työntekijän vapaaehtoisena perehdyttämisenä ja talon tavoille neuvomisena. Työstä ja työpaikasta riippuen, työhön perehdytys voidaan järjestää myös monella eri tavalla. Useimmiten kuitenkin uudelle työntekijälle nimitetään mentori tai vastuuhenkilö, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Kuitenkin merkittävässä määrin myös muut työntekijät saattavat auttaa uutta henkilöä, niin sanotusti oppimaan talon tavoille, käyttämään tarvittavia koneita ja laitteita sekä selviämään työkuultuurissa ja -ympäristössä. Työkavereilta saa usein vielä kultaakin kalliimpia neuvoja ja organisaation paljon puhuttua hiljaista tietoa keskinäisissä keskusteluissa. Useimmiten vielä perehdyttäminen kestää tietyn jakson jonka jälkeen täytyy opetella selviämään itse. Työssä oppiminen kuitenkin on jatkuva prosessi ja harva osaa omaa työtään täydellisesti niin, että ei tarvitsisi vinkkejä aina silloin tällöin. Muiden auttaminen on yleiselläkin tasolla erittäin olennainen alaitaitojen luokka.

Organ et al. (2006, 7) esittävät mahdollisiksi auttamisen motiiveiksi seuraavia vaihtoehtoja. Taustaskenaariona tässä esimerkissä toimi vanhempi paperitehtaan työntekijä, joka auttoi nuorta kiireapulaista kyseisen tehtaan eräässä pullonkaulatehtävässä.

- Jos en nyt auta tätä kaveria, niin olemme kaikki kohta liemessä.
- Minua häiritsee nähdä kaveri vaikeuksissa. Olen itsekin joskus ollut samassa tilanteessa ja tiedän, miltä se tuntuu.
- Jos teen työni hyvin ja hieman ylimääräistä aina silloin tällöin, saan ennen pitkään ansaitsemani palkkion. Lopussa kiitos seisoo.
- En kestä jos työt tehdään hutiloiden tai huonosti. Minun on pakko puuttua.
- Ei olisi oikein jättää avun tarpeessa oleva huomioimatta, jos auttaminen ei aiheuttaisi minulle juurikaan vaivaa.
- Jos teen kaikkeni sen eteen, että hommat luistaa niin kyllä sen joku huomaa. Kaikella toiminnallani on vaikutusta siihen, mitä muut ja etenkin esimieheni minusta ajattelevat.



## 2.2.2 Muut alaistaitojen ulottuvuudet

*Reiluudella* (sportsmanship) tarkoitetaan sellaisia työntekijän ominaisuuksia, jotka voisi ymmärtää myös sisukkuudeksi. Reilu työntekijä ei aina valita kohdatessaan vaikeuksia, säilyttää positiivisen asenteen vaikka asiat eivät sujuisikaan niin kuin niiden haluaisi sujuvan, eikä ota saamaansa kritiikkiä henkilökohtaisesti. Reilu työntekijä on valmis myös uhraamaan oman mukavuutensa ryhmän puolesta. Muiden auttamisen ja yhteistyön teema jatkuu käsitteellisesti myös reiluuden puolelle, missä Borman ja Motowidlo (1997, 82) tarkoittivat tällaisella käytöksellä organisaation huomioimista sekä valittamisesta pidättäytymistä koskien triviaaleja asioita. (Podsakoff et al. 2000, 517)

*Organisaatiuskollisuus* (organizational loyalty) on hyvän yrityskuvan ylläpitämistä ja luomista oman toiminnan osalta, organisaation tukemista ja puolustamista ulkopuolisia uhkia vastaan sekä uskollisuutta sekä sitoutumista organisaatioon myös sen vaikeina aikoina. Organisaatiuskollisuuden teemaan sisällytetään myös Bormanin ja Motowidlon käsite (1993;1997) *organisaation tavoitteiden tukeminen ja puolustaminen*. (Podsakoff et al. 2000, 517)

*Organisaation sääntöjen noudattamisen* -teemalla on pitkä historia alaistaitotutkimuksessa. Smithin ja kumppaneiden (1983) määrittelemä varhainen alaistaitojen alaluokka *yleinen kuuliaisuus* (generalized compliance) kartoitti jo aikoinaan tämän teeman elementtejä. Organisaation sääntöjen noudattamisella tarkoitetaan organisaation sääntöjen, säädösten ja myös yleisten menettelytapojen sääntillistä noudattamista ja kunnioittamista. Vaikka kaikki organisaatiot jollain tasolla vaativat omien sääntöjensä noudattamista, on kuitenkin havaittu, että läheskään aina sääntöjä ei kovin tarkasti välttämättä noudateta. Tällä teemalla tarkoitetaan siis sitä, että sääntöjä noudatetaan myös silloin, kun kukaan ei ole valvomassa. Teemaan kuuluu lisäksi yrityksen sisäisten tapojen ymmärtämistä ja käyttäytymistä niin ”kuin hyvän organisaatiokansalaisen kuulisikin käyttäytyä”. (Podsakoff et al. 2000, 517)

*Aloitteellisella* käyttäytymisellä pyritään parantamaan joko omaa työtä tai organisaation tehokkuutta (ibid.). Luonteeltaan käytös on vapaaehtoista ja henkilöstä itsestään lähtevää. Aloitteellisuus voi olla myös sinnikkyyttä tai innostuneisuutta ja halua panostaa työhön enemmän kuin mitä minimissään työsuoritukselta vaadittaisiin (Borman & Motowidlo 1997, 82). Lisäksi aloitteellisuus on myös sellaisten

työtehtävien suorittamisena vapaaehtoisesti, jotka eivät kuuluisi muuten henkilön toimenkuvaan (ibid.) Organin (1990, 96) *Tunnollisuus -alaluokka* sisältyy myös aloitteellisuuden teemaan. Tunnollisuudella tarkoitetaan nimensä mukaisesti käyttäytymistä, joka on sen yläpuolella mitä voidaan keskimäärin työntekijältä vaatia. Kyse voi olla poissaolojen määrästä, myöhästelystä tai esimerkiksi yhteisten resurssien säästämistä.

*Kansalaishyveellistä* (civic virtue) (Organ 1990, 96) alaistaitokäyttäytymistä harjoittava työntekijä ymmärtää olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Työntekijä on oman yhteisönsä (=organisaationsa) kansalainen, jolla on kansalaisena sekä oikeuksia että velvollisuuksia organisaatiota kohtaan. Kansalaishyveellisyys ilmenee kiinnostuksena osallistua organisaation päätöksentekoon myös makrotason asioissa sekä omien mielipiteiden ilmaiseminen yrityksen strategiasta tai toiminnan suunnasta. (Podsakoff 2000, 525)

*Itsensä kehittämisellä* tarkoitetaan sellaisia vapaaehtoisia toimenpiteitä, joihin työntekijät ryhtyvät kehittääkseen omia tietojaan, taitojaan tai kykyjään töihin liittyvissä asioissa. (ibid.) Itsensä kehittäminen ilmenee jatkokoulutukseen osallistumisena, oman alan kehityksen seuraamisena ja uusien tehtävien vapaaehtoisena opetteluna (George & Brief 1992, 155).

### **2.3 Alaistaitojen vaikutukset organisaation tehokkuuteen**

Alaistaitojen on väitetty vaikuttavat niin organisaation, kuin työryhmienkin tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Tämä uskomus on ollut alaistaitotutkimukselle perustava jo ensimmäisistä alaistaitotutkimuksista alkaen ja myös pohjana sille, miksi alaistaitoja ilmiönä on lähdetty tutkimaan. Smith et al. (1983) ja Organ (1988) esittivät, että alaistaidot tukevat työtehtävien suorittamista, mutta tämän lisäksi myös ”voitelevat organisaation sosiaalista koneistoa vähentämällä kitkaa ja parantamalla tehokkuutta”. Seuraavaksi esitetään kootusti useampien tutkijoiden tarkempia näkemyksiä eri keinoista ja mekanismeista, joiden avulla alaistaidot voivat vaikuttaa organisaation tehokkuuteen (Podsakoff & MacKenzie 1997, lainattu Organ et al. 2006 199-205).

Alaistaidot voivat vaikuttaa organisaation menestymiseen ja tehokkuuteen (Organ et al. 2006, 205):

- parantamalla työntekijöiden ja/tai esimiesten tuottavuutta
- vapauttamalla niukkia resursseja parempaan käyttöön
- parantamalla työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja koordinaatiota
- houkuttelemalla ja sitouttamalla osaavia työntekijöitä organisaatioon
- parantamalla organisaation kykyä mukautua toimintaympäristön muutoksiin.

Alaistaidot voivat siis lisätä organisaation tehokkuutta parantamalla kollegoiden ja esimiesten tuottavuutta. Kun kokeneet työntekijät vapaaehtoisesti auttavat uusia työntekijöitä oppimaan ja pärjäämään työssään, uusista työntekijöistä tulee tätä kautta nopeammin tuotteliaampia ja tehokkaampia työyhteisön jäseniä verrattuna siihen, että he eivät saisi tällaista ylimääräistä apua. (Organ et al. 2006, 199)

Muiden auttaminen voi toimia myös parhaaksi koettujen käytäntöjen ja arvokkaan hiljaisen tiedon levittämisen mekanismina ja näin parantaa koko työyhteisön toimintaa. Itsensä kehittäminen ja uusien taitojen opettelu kehittävät myös yksittäisen työntekijän tehokkuutta kun työntekijä oppii tekemään työtänsä entistä paremmin. Jos työntekijät osaavat oman toimensa lisäksi muitakin tehtäviä, työntekijät voivat tarvittaessa toimia joustavasti monenlaisissa tehtävissä ja hoitaa sijaisuuksia muillakin osastoilla. Kun työntekijät antavat rakentavia ideoita siitä, kuinka työn voisi tehdä paremmin, osallistuvat yhteiseen päätöksentekoon (kansalaishyveellisyys), välttävät ongelmien aiheuttamista kollegoille (huomaavaisuus) ja eivät vie esimiehien aikaa valittamalla mitättömistä ongelmista (reiluus), johtajien ja esimiehien tuottavuus paranee ja kriisijohtamisen tarve vähenee. (Organ et al. 2006, 199-203)

Alaistaidot voivat myös vapauttaa organisaation niukkoja resursseja tuottavampaan käyttöön. Kun työntekijät auttavat toisiaan ongelmatilanteissa, esimiesten ei tarvitse itse puuttua yhtä usein tai kuluttaa omaa aikaansa työntekijöiden neuvomiseen, vaan esimiehet voivat keskittyä omiin ydintehtäviinsä, kuten suunnitteluun ja hallinnointitehtäviin. Tunnolliset työntekijät vaativat lisäksi vähemmän esimiestensä valvontaa tai aikaa ja heille voi uskoa myös enemmän vastuita ja velvollisuuksia. (Organ et al. 2006, 203)

Kannustus ja rauhanrakennus parantavat itsessään työyhteisön ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuutta ja näin esimiesten tai muiden työntekijöiden ei tarvitse erikseen kuluttaa aikaa yhteishengen luomiseen tai ylläpitoon. Huomaavainen käyttäytyminen ja reiluus ehkäisevät konflikteja ja vähentävät johtajien tarvetta riitojen selvittelyssä. Organisaatioskollisuus ja oman organisaation esittäminen positiivisessa valossa ulkopuolisille parantaa organisaation työnantajakuva. Positiivinen työnantajakuva tai brändi houkuttelee taitavia työntekijöitä hakeutumaan organisaation palvelukseen ja näin organisaation on mahdollista houkuttaa potentiaalisesti parempia työntekijöitä oman organisaation palvelukseen. (Organ et al. 2006 203-204)

Alaistaidot voivat tasoittaa organisaation suorituskyvyn vaihtelua. Suorituskyvyn vaihtelun minimointi edesauttaa tehokasta resurssien käyttöä. Työntekijät voivat omilla toimillaan vähentää suorituskyvyn vaihtelua kun he: tuuraavat poissaolevia kollegoitaan ja auttavat muita töiden kasaantuessa (auttaminen), osaavat useita tehtäviä ja mahdollistavat joustavammat sijaisuudet (itsensä kehittäminen) ja ylittämällä itsensä ja tekemällä enemmän kuin vain sen, mitä heiltä vaaditaan (tunnollisuus). Yksilötasolla näiden toimien vaikutukset voivat olla mitättömiä mutta esiintyessään yleisemmin näiden vaikutukset voivat olla merkittäviä organisaatiolle. (Organ et al. 2006, 204)

Alaistaidot voivat myös parantaa organisaation kykyä sopeutua muutoksiin toimintaympäristössä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät saavat suoraa tietoa ympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä asiakkaista ja he voivat välittää hyödyllistä tietoa ympäristöstä ja markkinoista eteenpäin organisaatiossa. Jos työntekijät ovat halukkaita ja vapaaehtoisia ottamaan lisää vastuuta (reiluus) ja kehittämään omaa osaamistaan (itsensä kehittäminen) he voivat kasvattaa organisaation sisäistä kyvykkyyttä myös vastata näihin muutoksiin. (Organ et al. 2006, 204)

### 3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen suorittamisessa käytetyt tutkimusmenetelmät, miten tutkittava aineisto on kerätty ja kuinka kerättyä aineistoa on analysoitu. Lisäksi tässä kappaleessa perustellaan, miksi em. ratkaisuihin on päädytty tutkimusta suorittaessa.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus on tyypiltään tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ”todellisen elämän kuvaaminen” tosiasioiden löytäminen sekä paljastaminen ja sillä pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kuvaan tutkimuksen kohteesta (Hirsjärvi et al. 2007, 157).

Tapaus-, eli casetutkimuksessa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa jostain yksittäisestä tapauksesta tai rajatusta kokonaisuudesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on yleensä ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimus soveltuu menetelmäksi kun halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisesti ja huomioida myös siihen liittyvä konteksti, kuten taustat ja olosuhteet. (ibid 130-131; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Aineiston kerättiin teemahaastatteluilla tarkoituksenmukaisesti valikoidulta joukolta. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa (Hirsjärvi et al. 2007, 203). Teemahaastatteluille tyypillistä on myös se, että ”tutkittavien näkökulmat ja ’ääni’ pääsevät esille” (Hirsjärvi et al. 2007, 160).

Koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää alaistaitoja ilmiönä ja selvittää, miten alaistaidot esiintyvät rajatussa empiirisessä kontekstissa, oli perusteltua valita tutkimuksen tyypiksi tapaustutkimus. Teemahaastattelut mahdollistivat aiheen laajan käsittelyn keskusteluissa ja tarvittaessa tarkentavien lisäkysymysten esittämisen. Kun haastateltavat saivat mahdollisuuden vapaasti kertoa työstään ja

työympäristöstään, mahdollisti tämä tietojen saannin juuri siitä, kuinka heidän kontekstissaan alaidot voivat esiintyä.

### **3.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi**

Aineisto kerättiin haastattelemalla neljää rahtivirkailijaa sekä kahta vuoropäällikköä heidän työpäiviensä aikana tammi- ja helmikuussa 2010. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti, jotta otos edustaisi tasapuolisesti tutkittavaa osastoa niin sukupuolen, iän kuin virkavuosienkin perusteella. Rahtivirkailijoiden haastattelut suoritettiin erikseen tätä tarkoitusta varten varatussa rauhallisessa ja tyhjässä työhuoneessa. Haastattelut voitiin suorittaa neutraalissa ympäristössä ja luottamuksellisesti keskustellen. Esimiehet haastateltiin ryhmähaastatteluna samanaikaisesti heidän työpisteensä luona. Haastattelut nauhoitettiin digitaaliseen muotoon ja ne kestivät hieman alle tunnista puoleentoista tuntiin. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteenä (liite 1).

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi sananasaisesti, eli litteroitiin. (Hirsjärvi et al. 2007, 217). Litterointi suoritettiin valikoiden siten, että litteroimatta jätettiin vain tutkimuksen kannalta epäolennaisimmat osat haastatteluista.

Kun haastattelut oli suoritettu, litteroitua aineistoa ryhdyttiin analysoimaan toisessa luvussa esitettyjen alaidotien ulottuvuuksien mukaan pääpiirteittäin seitsemään kategoriaan. Analyysissä pyrittiin ennen kaikkea aineiston ymmärtämiseen ja etsimään niitä merkityksiä, mitä alaidot tarkoittavat juuri tutkittavassa kontekstissa.

## 4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisenä kontekstina toimiva yritys, kuvataan rahtivirkailijoiden toimenkuvaa sekä työympäristöä ja analysoidaan haastatteluilla kerättyä aineistoa teoreettisen viitekehyksen avulla.

### 4.1 Konteksti

Finnair Cargo Terminal Operations Oy on Finnair Oyj:n tytäryhtiö, joka ylläpitää Finnairin lentorahtiterminaalitoimintoja ja kuuluu Finnair-konsernin lentoliikenne - segmenttiin. Samaan liiketoimintasegmenttiin kuuluu myös Finnair Cargo Oy, joka yhdessä Finnair Cargo Terminal Operations Oy:n kanssa muodostaa Finnairin rahtiliiketoiminta-alueen. Finnair Cargo kuljettaa yli 120 MKg lentorahtia vuosittain pääasiassa laajarunkoisten matkustajakoneiden ruumissa. Finnair Cargo Terminal Operations:ssa tehtiin hiljattain liiketoimintasiirto varastotoimintojen osalta ja yhteistyösopimus solmittiin Suomen Transval Oy:n kanssa. (Finnair Oyj 2010a; Finnair Oyj 2010b)

Tutkittavalla osastolla työskentelee yhteensä 29 rahtivirkailijaa sekä heidän esimiehensä. Virkailijoiden työ on vuorotyötä ja saman vuoron aikana osastolla työskentelee vuorokauden ajasta riippuen kahdesta kahdeksaan henkilöä. Osaston päätehtävä on rahdin vastaanottoon ja luovutukseen liittyvien toimistotöiden suorittaminen ja asiakirjojen osalta rahdin lentokuljetukseen hyväksyminen. Lisäksi tehtäviin kuuluu tuonti- ja vientirekkoihin liittyvien asiakirjojen käsittely sekä rahtiterminaalien asiakaskontaktien laadukas asiakaspalvelu. Aikaisemmin erillään olleet asiakaspalvelu- ja tuontirahtiosasto ovat nyt yhdistetty yhden samaksi osastoksi rahtiterminaalissa. Finnair Cargo Terminal Operations toimii Finnairin lentorahtiterminaalissa Helsinki-Vantaan lentoasemalla.

Tutkittavaan osastoon vaikuttavia ja huomioonotettavia ympäristötekijöitä ovat mm. viimeaikaiset organisaation sopeuttamistoimet sekä muut organisaatiomuutokset, jotka ovat vaikuttaneet niin organisaatorakenteeseen kuin henkilöstön määräänkin rahdissa. Henkilöstöä on lomautettu toistaiseksi ja varaston toimintojen

liiketoimintasiirto on puhuttanut myös toimiston henkilöstöä. Tutkimusta suorittaessa on pyritty huomioimaan muutoksien aiheuttamat reaktiot ja tunteet työntekijöiden antamissa haastatteluvastauksissa. Työtyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä on myös kartoitettu, koska näillä tekijöillä on todettu olevan vaikutusta alaistaitojen esiintymiselle (Ks. luku 2.).

## 4.2 Muutokset organisaatiossa

Finnairin ja myös Finnair Cargon maailma on muuttunut viime vuosina merkittävästi. Finnair listautui pörssiin vuonna 1995, kilpailu on kiristynyt niin lentoliikenteessä kuin lentorahdinkin toimialalla ja 2000-luvun lopun talouden taantuma ja merkittävät ulkoistukset, liiketoimintasiirrot, eriyttämiset, monet yt-neuvottelut ja niiden pohjalta tehdyt irtisanomiset ja lomautukset ovat koetelleet työntekijöitä kaikilla portailla. Haastatteluista nousee esiin virkailijoiden ja esimiesten kokemukset yhteisen organisaatiokulttuurin heikentymisestä. Merkittävää on kuitenkin se, että organisaatiokulttuuria ei varsinaisesti pidetä huonona; se vain ei ole yhtä hyvä kuin mitä se on aikaisemmin ollut.

*”Täällä on totuttu niin hyvään Finnairissa, et just sen me-hengen takia tietsä... me ollaan oltu ’yhtä perhettä’” (vuoropäällikkö)*

Tässä tutkimuksessa kulttuurin muutokseen ei itsessään perehdytä, vaan niihin vaikutuksiin, joita sillä on haastateltavien mukaan ollut työn suorittamiseen ja yhteishenkeen työpaikalla. Jo ensimmäiset alaistaitotutkijat ovat todenneet työtyytyväisyyden olevan eräs alaistaitojen edellytyksistä (Bateman & Organ 1983). Työtyytyväisyyden lisäksi on osoitettu, että myös työntekijöiden koetulla oikeudenmukaisuudella (Organ ja Ryan 1995) ja sitoutuneisuudella (Schappe 1998) on merkittävä yhteys alaistaitoihin. Schappe (1998) ehdotti, että sitoutuneisuus olisi, vastoin aikaisempia tutkimuksia, tärkein alaistaitoihin yhteydessä olevista yksittäisistä tekijöistä. On siis tutkimuksen kannalta olennaista huomioida ne tekijät, jotka voivat vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön.



### 4.3 Alaistaitojen ulottuvuudet empiirisessä tarkastelussa

Haastatteluiden ensimmäiseksi ongelmaksi muodostui, kuinka kertoa alaistaidoista haastateltaville ilman, että sillä olisi vaikutuksia heidän antamiinsa vastauksiin. On luonnollista olettaa, että ihmiset haluavat esittää itsensä hieman paremmassa valossa kuin mitä ovatkaan. Johdattelevat kysymykset olivat toinen vaikeasti vältettävä puoli itse haastattelutilanteissa. Haastattelut pyrittiin ohjaamaan ennalta määrättyjen teemojen käsittelyn lisäksi myös niin, että mahdollisimman avoimelle keskustelulle ja ennen kaikkea haastateltavien omille kertomuksille jäisi tilaa. Vapaan keskustelun myötä haastateltavat saattavat paljastaa rutiinin lisäksi myös paljon sellaisia asioita, mihin he eivät itse ole välttämättä kiinnittäneet juurikaan huomiota. Myös ne alaisaidot, jotka ovat osa arkipäiväistä toimintaa ja rutiineja, ovat yhtä arvokkaita tämän tutkimuksen kannalta. Jos haastateltavilta olisi pyydetty määrittelemään vain sitä, mitä he pitävät ekstraroolikäyttäytymisenä tai työsuorituksen ihanteena, olisivat vastaukset voineet jäädä huomattavan pintapuolisiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin löytää alaistaitoja tutkittavien työstä, olivat ne sitten haastateltavien mielestä työhön kuuluvia tai ekstrarooliin kuuluvia.

Analyysin tarkoituksena on kuvata myös virkailijoiden työtehtäviä riittävällä tarkkuudella, jotta näistä voisi erottaa alaistaitokäyttäytymisen eri muodot. Tehtävien ja tehtäväkontekstien kuvauksessa perusteellisuus on tärkeää, koska silloin voidaan ymmärtää, mitä mahdollisia erityispiirteitä ja ilmenemisen muotoja alaistaidot voivat juuri tutkittavassa kohteessa saada.

### 4.3.1 Muiden auttaminen

Rahtivirkailijoiden ehdottomasti tärkeimmäksi alaistaitojen ulottuvuudeksi nousi muiden auttaminen sekä sen alaluokat. Rahtivirkailijat sekä auttavat aktiivisesti kollegoitaan, että myös pitävät auttamisen esiintymistä työyhteisössä tärkeänä. Haastateltavat pitivät myös auttamista pääosin osana työtään. Kuitenkaan haastateltavat eivät kokeneet, että auttaminen olisi heidän velvollisuutensa siinä mielessä, että työnantaja olisi sitä vaatinut. Tältä osin tutkimus myös vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia (vrt. Morrison 1994).

Auttaminen näkyi ennen kaikkea työkaverin auttamisena mitä monimuotoisimmissa ongelmatilanteissa. Tietojärjestelmän aiheuttamat ongelmat ovat yksi virkailijoita työllistävä tekijä. Järjestelmän kanssa joutuu joskus olemaan luova ja keksimään kuinka työn saisi tehdyksi järjestelmän ongelmasta tai toimimattomuudesta huolimatta. Ongelman kohdatessaan todennäköistä kuitenkin oli, että joku toinen virkailija oli joskus aikaisemmin törmännyt vastaavanlaiseen ongelmaan ja näin kollegalta voi pyytää neuvoa asiassa ja kysyä, kuinka hän ratkaisi ongelman. Lähetys on saatettu lähtöpäässä syöttää tietojärjestelmään väärin, jolloin sitä joutuu muuttamaan tai korjaamaan. Tiedot eivät aina täsmää ja ongelmien ratkaiseminen voi joskus viedä yllättävän paljon aikaa. Usein ongelmia mietittiin monen virkailijan yhteistoimin. Eräs rahtivirkailija kuvasi auttamisen kulttuuria näin:

*”Kyl tos on aina saanu [apua], aina joku tietää jotain toista ku toinen, paremmin ku toinen muistaa jonku jutun. Kyl se on tos toiminu ihan hyvin. ...toi ilmapiiri on kyl semmonen hyvä et siin jokaine jeesaa toista. ...Kyl mä ite jos henk kohtasesti huomaan et joku pähkäilee jonkun kanssa ni saatan mennä kysyy et ’voinks mä jeesaa’. Kaikki ei niin nopeesti kysykkää sitä et ’tuu jeesaa’ mut suurin osa kyl tekee sen...”*

Yleisesti ottaen kaikista haastatteluista kumpuaa auttamisen ilmapiirin olemassaolo. Auttaminen on selkeästi rahtivirkailijoiden alaistaitomääritelmien kärjessä. Auttamisen rooli työn tekemisen kannalta on myös merkittävä. Työn kannalta on myös tärkeää osata tarvittaessa pyytää apua. Aina ei ole selvää, mitä missäkin

tilanteessa pitäisi tehdä. Vaikka virkavuosia olisikin takana, jatkuvien uusien työohjeiden ja muutoksien johdosta joutuu opettelemaan myös uusia asioita. Haastatteluissa ilmeni myös se, kuinka tärkeänä osana auttamista pidetään työn sujuvuuden kannalta.

*”tossa on iha turha pyöritellä noita papereita yksinään jos se ei etene mihinkään.”* (rahtivirkailija)

Haastateltavien puheista ilmenee altruismin lisäksi myös huomaavaisuus muita työtovereita kohtaan. Huomaavaisuuden elementti näkyy virkailijoiden työssä myös auttamisen motiivina. Virheisiin puututaan ja kollegaa autetaan myös sen takia, että virheiden korjaaminen olisi muuten siirtynyt jonkun toisen työntekijän harteille. Työn tekemiseen saattoi olla monta vaihtoehtoista tapaa, mutta jos ongelma havaittiin, siihen myös pääsääntöisesti puututtiin mieluummin kuin jätettiin seuraavan murheeksi.

*”kato se johtuu pitkälti myös siitä, et jos ei kysy ja tekee ja sit siel onki tapahtunu virhe, harvoin sä ite sitä virhettä korjaat vaan se on se seuraava kaveri, ni sen takii mielellään me tos neuvotaan ja ollaan kimpas näin, ei nyt kyseenalaisteta mitä toinen tekee koska tossa on loppupeleis aika monta tyyliä tehäkki kuha se lopputulos on oikein.”* (rahtivirkailija)

*”No ainakin e-GOssa on just tärkeetä et kaikki menee heti alusta oikein ja jos sä teet virheen se vaikuttaa sit kokoajan.”* (rahtivirkailija)

Auttamista pidettiin myös ennaltaehkäisevänä toimintana. Kun kollegaa autetaan nyt, niin vältytään mahdollisesti suuremmalta vaivalta tulevaisuudessa. Vaikka motiivit olisivat osaltaan itsekkäitä, auttamisesta hyöttyä kuitenkin myös kuitenkin koko työyhteisö.

*”mut mä luulen et ..oma lehmä ojassa.. ettei tartteis korjata muiden virheitä..”* (rahtivirkailija)

Yhteistyökykyjen ja taitojen merkitys tuotiin myös selvästi esille. Yhteistyö jatkui oman osaston ulkopuolellekin tarvittaessa. Kun varasto ja toimistot toimivat ennen ulkoistuksia saman organisaation alla, yhteistyötä tehtiin vielä laajemminkin.

Useimmat työntekijät tunsivat toisensa hyvin, riippumatta siitä työskentelivätkö rahtimiehenä varastossa vai rahtivirkailijana toimistossa. Yhteistyöhön oli totuttu ja siihen myös luotettiin. Eräs rahtivirkailija pitää yhteistyötä edellytyksenä työn menestyksekkään hoitamisen kannalta:

*”Mun mielestä nämä työt ei suju jos et sä tee yhteistyötä... Tääl ei oo mahdollisuutta toimia yksin, tää työ on ketjutettu niin... yksin tääl ei pääse mihkään. [...] Kaikki lenkit on yhtä tärkeitä tässä. Jos yksikin puuttuu välistä, ni se on poikki.”*

Virkailijoiden mukaan auttamisen kulttuuri on kuitenkin heikentynyt siitä, mitä se on aikaisemmin ollut. Kun vanhat tutut työryhmät ja ihmiset ovat jakautuneet nyt usean eri organisaation alle, ei aikaisemmat yhteistyökuviot enää toimi samalla tavalla kuin aikaisemmin. Eräs rahtivirkailija kuvasi yhteistyön kehittymistä näin:

*”En mä voi sanoo ettei se sujuis, mut se ei vaan oo samanlaista [...] hyviä yhteistyökumppaneita ollu tuolla varaston puolella varsinkin [...] ku pitkään ollaan oltu töissä [...] ni on tottunu aina et sä voit pyytää, ku ne tietää et mä autan niitä ni ne auttaa mua [...] se on vähä sitte vähän erilaista nykyään, ku ei olla enää samaa firmaa.”*

Myös esimiesten puheissa oli aistittavissa muutos yhteisöllisyyden tunteessa. Luonnollisesti merkittävien organisaatiomuutosten vaikutukset heijastuvat aina myös siihen kuinka pienentyneeseen organisaatioon jäävät työntekijät joutuvat uudelleenmäärittelemään omaa työyhteisöään. Aikaisemmin kun kaikki työntekijät olivat myös nimellisesti saman organisaation alla, kulttuuri oli muodostunut erityislaatuiseksi.

*”Ennen oltiin niinku kaikki samaa, nyt meillä on täällä ku kolme joukkuetta.”* (vuoropäällikkö)

Auttamisen teema koettiin haastatteluissa erittäin selkeänä. Lähes kaikki haastateltavat sisällyttivät työkaverin auttamisen omaan toimenkuvaansa kuuluvaksi ja niin sanotusti minimirooliinsa. Kaikki haastateltavat mainitsivat auttamisen olevan olennainen osa työtä. Usein kuitenkin kiire asettaa rajoituksia sille, kuinka herkästi työtoveria lähtee auttamaan.

*”Jos mulla ei oo kiirettä tai mulla on aikaa, tottakai mä autan sitte... No ei mun mielestä ainakaan [ole toimenkuvan vaatimus].. jotkut auttaa ja jotkut ei” (rahtivirkailija)*

Eräs virkailijoista mainitsi myös, että työajan ulkopuolellakin kollegaansa saattoi ottaa yhteyttä vaikeissa ongelmatilanteissa jos tiesi, että nimenomaan tällä henkilöllä voisi olla ratkaisu tilanteeseen. Tuskin kuitenkaan kukaan odottaa, työnantaja tai esimieskään, että virkailijat olisivat tavoitettavissa työasioissa myös vapaa-ajalla. Kuitenkin erään virkailijan mukaan käytäntö oli melko yleinen. Auttaminen ei siis rajoitu pelkästään työajalle, vaan osaltaan myös työajan ja -paikan ulkopuolelle.

*”Ja vapaa-ajallakin voi soittaa... Meki soitetaan joskus työkaverille kotiin ja kysytään neuvoja vaikka se on vapaalla. Ja mullekin soitetaan.” (rahtivirkailija)*

Virkailijoiden lisäksi myös esimiehet tunnistivat auttamisen olennaiseksi osaksi työpaikan alaistaitoja. Vaikka yhtiöllä on vaikeat ajat, niin työoveria ei kuitenkaan haluta unohtaa, varsinkin kun samojen henkilöiden kanssa joudutaan tekemään töitä myös mahdollisesti jo seuraavana päivänä.

Podsakoff et al. (2000) identifioivat Organin (1990) määrittelemän kannustamisen - alaluokan osaksi auttamisen teemaa. Haastateltavat toivoivat, että rakentavaa palautetta ja kehumista voisi esiintyä enemmänkin niin virkailijoiden kesken kuin myös esimiesten toimesta. Huumori mainittiin erääksi keinoksi positiivisen palautteen antamisessa. Toinen virkailija toivoisi myös esimiehiltä enemmän positiivisia kommentteja, vaikka kollegoilta saikin palautetta.

*”enemmän palautetta sais antaa puolin jos toisin... aika hyvä sekin et meil on ihan hurttii huumorii tossa noin.. se tulee myös sitä kautta.. kyl nykyään osata myös kehuukki, aika pitkälti seki tulee huumorin keinoin... tulee itellekki hyvä fiilis ku voi sanoo kollegalle et kyl sä hyvin hoidit tän homman, vaikka leikkimielisesti sanooki mutta on niinku tosissaan kuitenkin.” (rahtivirkailija)*

*”No harvoin, paitti sitte työkavereilta... mut olis kivaki jos tavallaan esimies sanois et ’hyvin hoidettu’ että ’kiitos’.” (rahtivirkailija)*

Rahtivirkailijoiden alaistaidot ilmenevät selkeimmin kollegan auttamisena erilaisten työongelmien kanssa. Apua annetaan herkästi ja sitä uskalletaan myös pyytää tarvittaessa. Tällaisella auttamisella koetaan myös olevan tärkeä vaikutus itse työsuoritukseen ja ylipäättänsä siihen, että työt saadaan tehtyä hyvin ja ilman virheitä. Rahtivirkailijat pitävät auttamista ja yhteistyötä myös osana työtehtäviään ja he eivät siinä mielessä pidä auttamista ekstraroolikäyttäytymisenä. Kuitenkin käyttäytyminen voidaan määritellä osaksi alaistaitoja Organin (1997) uudistetun alaistaitomääritelmän mukaan sekä Bormanin ja Motowidlon (1993) kontekstuaalisten suoritusten mallin valossa.

### 4.3.2 Reiluus

Reiluudella tässä yhteydessä tarkoitetaan enemmänkin reippautta ja positiivisen asenteen omaamista. Reiluudessa ei ole kyse siitä, mitä pitäisi tehdä vaan ennemminkin siitä, mitä jättää tekemättä, kuten triviaaleista asioista valittaminen. Reiluus on myös kykyä suhtautua positiivisesti muutoksiin ja olla valittamatta, vaikka asiat eivät menisikään niin kuin haluaisi niiden menevän. (Organ et al. 2006, 22)

Haastateltavien mukaan virkailijoilla käsitykset reiluudesta liittyvät etenkin käytökseen työpaikalla ja työtovereita kohtaan. Jokaisella työntekijällä on omalta osaltaan vastuu yhteisestä hengestä kun toimitaan fyysisestikin samoissa tiloissa. Virkailijoiden mukaan tiivis työskentely myös altistaa herkemmin konflikteille ja erimielisyyksille. Reiluuden teema näkyi virkailijoiden haastatteluissa ennen kaikkea toiveena siitä, että toimittaisiin rauhallisesti ja kukaan ei menettäisi malttiaan vaikka tilanteet olisivatkin stressaavia. Haastateltavat pitivät yhteisöllisyyden ja hyvän hengen ylläpitoa tärkeänä. Korkea stressi saattaa toisinaan purkautua ärtyneisyytenä kollegoita kohtaan ja se vaikuttaa samalla koko yhteisön työilmapiiriin. Jatkuva valittaminen ja negatiivisuus voi myös haastateltavien mukaan tarttua helposti toisiinkin työntekijöihin:

*”Eihän siinä työpaikalla tarvitte olla kuin yksi [...] yksi semmonen sairaspesäke, niin se tulehduttaa koko talon tai koko yhteisön jos sanotaan niinku negatiivisessa mielessä.”* (rahtivirkailija)

*”No kyllä se aika usein tarttuuki, toinen kiroilee ja huutaa... kyllä se jotenki se negatiivisuus oikeesti tarttuu.” (rahtivirkailija)*

Reiluus ilmenee rahtivirkailijoiden mielestä maltillisuutena ja rauhallisena suhtautumisena työn ongelmiin. Kuitenkin stressi, kiire ja pelko työpaikan menettämisestä vaikuttavat työntekijän suhtautumiseen ja mielentilaan. Muutokset ovat aiheuttaneet myös entistä enemmän kiirettä työntekijöille. Haastattelujen mukaan virkailijat suhtautuvat muutoksiin ja kiristyvään työtahtiin melko vaihtelevasti. Virkailijoiden mielipiteet osastojen yhdistymisestä jakautuvat haastateltavien mukaan kahtia. Puolet pitää muutosta tervetulleena vaihteluna, toiset eivät olleet yhtä tyytyväisiä ja tunteet sekä mielipiteet tulevat esiin työntekijöiden puheissa. Reiluus näkyy osalla virkailijoista juuri kykynä suhtautua muutoksiin ja kiireeseen rauhallisesti ja positiivinen asenne säilyttäen. Reiluuden teemassa olennaista on positiivinen suhtautuminen, vaikka asiat eivät menisikään niin kuin niiden haluaisi menevän. Eräs virkailija koki, että työn positiiviset puolet kuitenkin pääsääntöisesti ylittävät negatiiviset puolet ja siten työn huonoista puolista ei kannata murehtia:

*”toisaalta toi meidän duuni ei oo mitään vaikeeta... ja loppujenlopuks aika lunkiiki... niit vapaitaki sielt tulee hyvin näin ni, kaikkiin tommosiin niinku mun mielest positiivisiin asioihin mun duunissa, ni sit ajattelee et näänhän on niinku hyvin ja sit ei sitä sitä ota hirveesti niihin negatiivisiin asioihin kantaa et ajatteee et ei mua nii haittaa, vaikka ne totta kai kalvaa vähäsen..”*

Hyvä työilmapiiri työntekijöiden kesken tukee myös varsinaisen työn suorittamista, vaikka itse työ ei aina tuntuisikaan niin miellyttävältä. Haastatteluista sai myös osaltaan ristiriitaisia vastauksia työilmapiiristä. Toisaalta ilmapiiriä pidettiin hyvänä ja tukevana, mutta toisaalta selkeästi kerrottiin myös, kuinka selän takana puhuminen on lisääntynyt ja työyhteisön vihamielisyys kasvanut viime aikoina. Haastattelut antoivat syyn olettaa, että virkailijat pitävät juuri oikeudenmukaisuuden tunteen ja sitoutuneisuuden heikentyneen irtisanomisuhan ja lomautusten vuoksi. Kuten on esitetty, voivat nämä tekijät vaikuttaa merkittävässä määrin myös alaistaitoihin (Schappe 1998; Organ & Ryan 1995).

*”On kiva tulla töihin just työkavereiden takia, muuten ei oikeesti jaksais tulla töihin.” (rahtivirkailija)*

Muutoksien läpiviennissä työntekijöiden myötävaikuttamisella on tärkeä rooli. Olisi hankalaa yrittää ajaa muutoksia läpi, jos henkilöstö kokonaisuudessaan vastustaisi niitä. Aivan yksittäistenkin työntekijöiden merkitys positiivisen hengen ylläpidossa voi olla yllättävän suuri kun huomioidaan, miten uudistuksista voidaan työyhteisössä toipua ja jatkaa eteenpäin. Vaikka negatiivisuus tarttuu, myös reippaus ja positiivisuus vaikeiden aikojen keskellä vaikuttavat siihen, miten työyhteisössä muutoksiin suhtaudutaan. Kun siis esimiesten tarve kriisijohtamiseen ja henkisten tulipalojen sammuttamiseen vähenee, voidaan keskittyä varsinaisten työtehtävien hoitamiseen.

#### **4.3.3 Organisaatiuskollisuus**

Organisaatiuskollisuus ei ole kuulunut Smithin et al. (1983) tai Organin (1988) identifioimiin alaistaitojen alaluokkiin. Borman ja Motowidlo (1993) kuitenkin määrittelivät organisaatiuskollisuuden osaksi kontekstuaalisten suoritusten käsitettä nimellä *organisaation tavoitteiden tukeminen ja puolustaminen*. Pääpainona määritelmässä on organisaation palveluksessa pysymisenä myös vaikeina aikoina ja työnantajan esittäminen positiivisessa valossa ulkopuolisille.

Finnairin työnantajakuvakin on ollut melko hyvä aivan viimeaikaisia ongelmia lukuun ottamatta. Rahtivirkailijoilla uskollisuus näkyy enemmän entisiä ja nykyisiä työtovereita, kuin rahtia tai Finnairia kohtaan. Vapaaehtoisia irtisanoutumisia ei kuitenkaan ole vielä tutkijan tietojen mukaan tapahtunut, joten uskollisuus ei ole aivan poissuljettu tarkastelusta. Ei ole yllättävää, että varsinaisia kehuja työnantaja ei tämän tilanteen mukaan virkailijoilta kuitenkaan saa ja virkailijoiden luottamus työnantajaa kohtaan on laskenut. Epävarmuus työpaikan säilymisestä on haastattelujen mukaan vaikuttanut niin sitoutuneisuuteen kuin työtyytyväisyyteenkin. Kaikki haastateltavat virkailijat silti toivoivat, että oma työpaikka säilyisi tulevaisuudessakin. Jatkuva epävarmuus on kuitenkin koetellut virkailijoiden positiivista sitoutumista työnantajaa kohtaan.



*”Ja sitte tää ulkoistaminen, vaikka sen ymmärtää jollaki tavalla, niin se että se näkyy niinku periaattees jokapäivänä semmosena vähä niinku pienenä epävarmuutena, ei oo enää semmosta että sä tuut töihin aivan et sä oot varma et tämä nyt jatkuu puol vuotta... kaikkiha tietenki toivoo näin... mut näihä se ei enää ole. Ja siihen ei tarvita enää mitään muuta ku tuotannollisia ja taloudellisia syitä ja sitä mun ymmärtääkseni hyödynnetään tänä päivänä enemmän ku mahdollista. Se on se mikä tähän työtyytyväisyyteen vaikuttaa mun mielestä aika paljon.”*

Osa haastateltavista oli myös tyytymättömiä siihen, kuinka muutostoiminnot on hoidettu ja miten säästötoimenpiteet edelleen vaikuttavat mm. ylityö- ja rekrytointikieltoina. Haastateltavat virkailijat suhtautuivat varovaisen epäilevästi tulevaisuuteen ja ovat enemmänkin odottavalla kannalla. Organisaatiokollisuus alaistaitoina ei siis juurikaan noussut esiin haastatteluissa. Organisaatiokollisuuden voidaan katsoa kuitenkin olevan jollain tasolla olemassa, sillä työntekijät eivät ole kuitenkaan itse irtisanoutuneet. Tietenkin nykyinen heikko työllisyystilanne voi vaikuttaa siihen, kuinka herkästi ollaan valmiita irtisanoutumaan ja etsimään toista työnantajaa.

#### **4.3.4 Organisaation sääntöjen noudattaminen**

Organisaation sääntöjen noudattamisen teemaan ei saatu haastattelujen kautta suoraan esimerkkejä alaistaidoista. Tästä huolimatta organisaation ja työyhteisön epävirallisia säännöistä puhuttaessa voidaan viitata työntekijöiden yhteistyön pohjalta laadittuun ”työpaikan yhteiset pelisäännöt” -listaan, joka on nähtävillä rahtiterminaalin toimistojen ilmoitustauluilla. Lista laadittiin rahdin toimiston työntekijöiden työhyvinvointipäivillä järjestettyjen ryhmätöiden pohjalta. Lista kuvastaa niitä arvoja ja yhteisiä pelisääntöjä, joita työntekijät itse pitävät tärkeinä työympäristöä ja organisaatiokulttuuria ajatellen. Virallisia sääntöjä, joita on pakko noudattaa, kuvastavat esimerkiksi ICAO:n (International Civil Aviation Organization), IATA:n (The International Air Transport Association) ja vaarallisten aineiden kuljetusta koskevat säännöt sekä muut viranomais määräykset.

Työpaikan yhteisen pelisäännöt pitävät jo itsessään sisällään monia alaistaidoiksi laskettavia kohtia. Lisäksi jos lista on laadittu juuri työntekijöiden yhteisen ajatustenvaihdon perusteella, voidaan sen päätellä kuvastavan ainakin jollain tavalla työntekijöiden toiveita siitä, millaista yhteistoiminnan kuuluisi olla työpaikalla.

*Työpaikan yhteiset pelisäännöt:*

- *Tervehdin työtovereita ja olen kohtelias*
- *Huomioin toiset ja kunnioitan heidän mielipiteitään*
- *Autan muita oma-aloitteisesti*
- *En puhu toisista selän takana pahaa*
- *Jaan työasioita koskevan tiedon muidenkin käyttöön*
- *Annan positiivista palautetta kun siihen on mahdollisuus*
- *Osaan sanoa "Kiitos"*
- *Osaan pyytää ja antaa anteeksi*

Työpaikan sääntöjen noudattamisen teemasta voisi saada tarkempaa tietoa käyttämällä havainnointia tutkimusmetodina. Tämän tutkimuksen rajoitukset ja laajuus huomioon ottaen, havainnointia ei kuitenkaan pystytty tässä tutkimuksessa käyttämään tiedonkeruumenetelmänä.

#### **4.3.5 Aloitteellisuus**

Aloitteellisuus on muiden auttamisen ohella toinen haastatteluissa esille noussut selkeästi virkailijoiden työssä näkyvä ja tärkeä alaistaitojen luokka. Alaistaidoista puhuttaessa aloitteellisuudella tarkoitetaan vapaaehtoista, luovaa ja innovatiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on parantaa joko oman työn suorittamista tai organisaation prosessien tehokkuutta. (Podsakoff et al. 2000, 524). Seuraavaksi kuvataan aineiston pohjalta aloitteellisuutta kuvastavia sitaatteja työn yhteydessä.

Virkailijoiden työtehtävät koostuvat osaltaan toistuvista päivittäisistä rutiineista. Kuitenkin monet virkailijat hakevat työhönsä lisävirikettä ylimääräisten ongelmien tai pulmien ratkaisemisesta. Aloitteellisuus näkyy tällaisten ongelmien vapaaehtoisena hoitamisena ja innokkuutena. Borman ja Motowidlo (1993) nimittivät ilmiötä

*työtehtävien vapaaehtoiseksi suorittamiseksi.* Rutiinitehtävistä poikkeaminen toi myös mukavaa vaihtelua erään virkailijan päivään:

*”toi työhän ei ole mitenkään hirveen innostavaa. Loppupeleis se on aika tylsää... välillä tuli semmonen kausi mulle ku tuli SAS:n rekka, ni mä mielelläni menin tekemään sen just sen takii ku siin oli kaikkee ihmeellistä...joutu vähä kikkailee, miettii vähä enemmän...se ei ollu nii ’perusjuttuu’...en tiä voi olla, et hakee just vähä sellasta...”*  
(rahtivirkailija)

Kaikilla virkailijoilla ei tietenkään riitä mielenkiintoa vastaavaan, mutta haastatteluiden perusteella ilmiö ei kuitenkaan ollut mitenkään poikkeuksellinen tai harvinainen. Aloitteellisuuden hyödyt ovat melko kiistattomat: työt tulevat tehdyksi ja sen lisäksi myös työntekijän tiedot ja taidot kasvavat. Tällainen aloitteellisuus voi mahdollisesti toimia myös katalyyttinä muiden työntekijöiden aloitteellisuudelle.

Bormanin ja Motowidlon (1993, 82) kontekstuaalisten suoritusten alaluokka *työtehtävien menestyksestä suorittamista vaativa sinnikkyys, innokkuus ja ylimääräinen vaivannäkö* (*persisting with enthusiasm and extra effort as necessary to complete own task activities successfully*) soveltuu kuvaamaan myös seuraavaksi esitettävää virkailijoiden käyttäytymistä.

Virkailijoiden pääasiallinen työväline, rahdinhallintajärjestelmä e-GO, on integroitu kattamaan koko rahtiprosessi myynnistä ja varaston toiminnoista laskutukseen asti. Aloitteellisuus ja sinnikkyys näkyvät virkailijoilla myös tietojärjestelmien kanssa työskennellessä. Työt vaativat joskus erittäinkin luovaa ongelmanratkaisua ja pitkää pinnaa. Jotkut virkailijoista yrittävät selvittää eteen tulevia ongelmatilanteita hyvinkin pitkään. Rutiinitehtäväkin voi jo pienen virheen takia muuttua huomattavasti vaikeammaksi kuin mitä se yleensä olisi. Työt eivät itsessään välttämättä ole vaikeita, mutta poikkeamatilanteet ja erilaiset ongelmat vaativat usein tällaista ylimääräistä panostusta, jotta tehtävän saisi suoritetuksi.

*”Mä oon ite semmonen et mä veivaan niin pitkään ku mä vaan pystyn, mä en tykkää antaa periks koska mua ärsyttää se et mä en saa sitä [työtä] tehtyy. Jos mä oon aikasemmin saanu sen tehtyy näin, ni mä yritän keksii minkä takii se ei mee, mutku se ei vaan aina onnistu...”* (rahtivirkailija)

*”Osa taas sitte niinku työstää työstää ja työstää... se riippuu ihan ihmisestä. Mut kyl se niinku oikeesti suurinta osaa ärsyttää se et se ei toimi niinku sen pitäis.” (rahtivirkailija)*

Kaikesta huolimatta virkailijat kuitenkin haastattelujen mukaan yrittävät ainakin tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Kuvaukset ovat yhteneviä myös Bormanin ja Motowidlon (1993, 82) edellä mainitun alaluokan kanssa, joten voidaan todeta, että alaistaitoja esiintyy rahtivirkailijoilla myös tässä alaluokassa.

Aloitteellisuus näkyy myös luovina keinoina oman työn helpottamiseksi. Virkailijat kehittivät erilaisia keinoja helpottaa omia töitään, kuten pikakomentojen hyödyntäminen tietojärjestelmissä sekä erilaisten omien muistilistojen käyttöä. Virkailijat myös keskenään miettivät jonkin verran kuinka työprosessien sujuvuutta voisi parantaa. Joillakin virkailijoilla yrittäminen näkyy myös organisaation vaikeammasta tilanteesta huolimatta. Lomautukset ovat vaikuttaneet osaltaan henkilöstön mielenkiintoon joustaa työnantajaa kohtaan, mutta erään vuoropäällikön mukaan myös tällaista ylimääräistä yrittämistä on ilmennyt. Vuoropäällikkö pitää toimintaa myös selvästi ekstraroolikäyttämisenä.

*”Ku on ollu huonot ajat talolla, mä sanoisin et täällä on valtaosa, sanotaan, ylittänyt itsensä, et tekevät enemmän kuin on tarviskaan.”*  
(vuoropäällikkö)

Organisaatiouskollisuus saattaa osaltaan olla myös tällaisen käyttäytymisen motiivina, vaikka haastatteluista ei organisaatiouskollisuuden teema esille. Todennäköisempää on, että virkailijoiden motiivina on työtovereiden auttaminen, niin kuin seuraavasta vuoropäällikön jatkokommentista edelliseen sitaattiin voi tulkita.

*”Jokatapaukses neki haluu auttaa kavereitaan, ettei kaverit oo pulassa”*

Aloitteellisuutta tai tunnollisuutta kuvastaa myös se, miten henkilökunta on venynyt varsinkin silloin, kun on ollut vajaamiehitystä ja työtä on silti riittämiin. Eräs vuoropäällikkö kuvaa aloitteellisuutta omissa alaisissaan näin:

*”Jos on hyvin pieni miehitys niin ne venyy joka taholla ja ne yrittää tehdä kaikki maholliset, useamman ihmisen työt ykskin pystyy tekemään ku se vähä venyttää mutta onhan se tietysti tuskasaa sitten...”*

Virkailijat pitivät yrittämistään pääosin tehtäviinsä kuuluvana. Eräs virkailija ei kuitenkaan antanut juurikaan merkitystä sille, minkä hän käsitti omaksi työkseen ja minkä laski sen ulkopuoliseksi. Pääasiana oli, että työt tulivat tehdyksi mahdollisimman hyvin. Tunnollisuuden teemaan kuuluu myös sellaisten työtehtävien ottaminen, mitkä eivät kuulu omien varsinaisten työtehtävien piiriin. Borman & Motowidlo (1993, 82) kuvasivat ilmiötä nimellä *työtehtävien vapaaehtoinen suorittaminen*. Esimerkkitapauksena työtehtävien vapaaehtoisesta suorittamisesta, eräs rahtivirkailija kertoi haastattelussa, kuinka he siivosivat toimistoa talkoovoimin lentäjien lakon aikana.

*”Omaehtosesti haettiin imuri alakerrasta ja pyyhittiin pölyt. ei haittais vaikka vähä itekki katottais noita siivouksia. Vaikka ei kuulunu hommii tai työsopimukseen ni mitä sitte?”*

Aloitteellisuuden teemaa kuvaava mallivastaus saatiin myös samalta virkailijalta. Voi tietenkin olla, että vastauksissa myös liioitellaan omaa motivaatiota ja osaamista. Tässä analyysissä vastausten totuudenmukaisuutta tai vilpittömyyttä ei kuitenkaan arvioida sen tarkemmin. Jos virkailija on puheissaan vilpitön, työnantajan kannattaisi ehdottomasti kiinnittää erityistä huomiota tällaisten työntekijöiden tehokkaaseen sitouttamiseen. Tällaiset työntekijät ovat todella organisaation ”menestyksen kulmakivi” (Lahtinen 2010).

*”Kokoaika tulee uusii asioita... en mä ainakaa sulje mitää pois. En mä oo muistaakseni ikinä sanonu et ei kuulu mulle.”* (rahtivirkailija)

#### **4.3.6 Kansalaishyveellisyys**

Kansalaishyveellisyysidea selkeyttää, kun mieltää organisaation valtioksi ja työntekijän tämän valtion kansalaiseksi vastuineen ja velvollisuuksineen. Hyvä organisaatiokansalainen osallistuu yhteiseen päätöksentekoon ja politiikkaan sekä pitää itsensä ajan tasalla ympäristönsä tapahtumista. Organ (1988, 96) määritteli kansalaishyveellisyys vastuulliseksi ja rakentavaksi osallistumiseksi organisaation poliittisiin prosesseihin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi oman mielipiteen rakentavaa

ilmaisemista, sähköpostien lukemista, kokouksiin osallistumista sekä itsensä ajan tasalla pitämistä koko organisaatiota koskettavista asioista (ibid.).

Rahtivirkailijoilla kansalaishyveellisyyttä etsittiin muun muassa sähköpostien ja työohjeiden seurannasta. Suuri osa uusista työohjeista tulee virkailijoille joko sähköpostiin tai sisäiseen verkkoon. Nykyinen tietotulva ei virkailijoiden mukaan innosta aktiiviseen sähköpostinseurantaan. Ohjeita tulee päivittäin ja muutoksissa ei pysy mukana.

*”Joka päivä ku tuli töihin oli jotain uutta... uusia ohjeita.” (rahtivirkailija)*

Toisaalta mitä enemmän uusia ohjeita ja uutta tietoa tulee, sitä suuremmalla syyllä pitäisi ohjeiden seurantaan kiinnittää huomiota. Kuitenkin haastateltavien virkailijoiden mielestä se tapa miten ohjeet tulivat olisi voinut olla parempikin. Kansalaishyveellisyytenä voi pitää kuitenkin sitä, että virkailijoilta löytyi kehitysehdotuksia toiminnan suuntaa koskien ja myös siitä, miten ohjeistuksen voisi hoitaa paremmin. Useat haastateltavista mainitsivat, että ohjeita päivitettiin niin tiuhaan tahtiin, että niistä oli hankala pysyä aina ajan tasalla.. Eräs virkailija vastasi kysymykseen ”luetaanko sähköposteja ahkerasti?” seuraavalla tavalla:

*”...ei, eikä niitä ohjeita. se pitäis tapahtuu tollanen uus prosessi sillee vaikka olis kuinka yksinkertanen ni katotaa se loppuun asti ja sitte tulee se ohje ja sitte sillä mennään. Jos siihen tulee joku muutos, ni joku pitää huolen et kaikki ne vanhat ohjeet pistetään hukkaan...” (rahtivirkailija)*

Haastatteluista nousi esille myös virkailijoiden turhautuminen siihen, että heitä pitäisi kuunnella enemmänkin muutoksia suunnitellessa. Eräs virkailija oli myös sitä mieltä, että heidän pitäisi olla toisaalta olla myös aktiivisempia yhteisten asioiden suhteen.

*”me ollaan vähä turruttu siihen et nää nyt menee tälle, puhutaan vaa keskenämme kylhä se vaatis meiltä iteltäkin vähä enemmän toimia.”*

#### **4.3.7 Itsensä kehittäminen**

Itsensä kehittämisellä tarkoitetaan työntekijän työtehtäviin liittyvää vapaaehtoista omien tietojen, taitojen ja osaamisen kehittämistä. Itsensä kehittäminen osana

alaistaitoja on lähtöisin Katzin (1964) sekä Georgen ja Briefen (1992, 155) tutkimuksista, joissa se määriteltiin yhdeksi kansalaiskäyttäytymisen (citizenship behavior) tärkeistä muodoista. Kuitenkaan muut alaistaitotutkijat, mukaan lukien Organ sekä Borman ja Motowidlo, eivät ole määritelleet itsensä kehittämistä erikseen omaksi alaistaitojen muodoksi.

Itsensä kehittäminen ei suoraan ilmennyt haastatteluista, mutta osa haastateltavista osoitti kuitenkin kiinnostusta työnkiertoa, tehtävien siirtoa ja oman osaamisen kehittämistä kohtaan. Uusien asioiden oppiminen oli myös eräälle virkailijalle merkittävä motivaation lähde:

*”alko jo rutinoituu ja tälle ja alko junnaa paikalleen ni se oli piste i:n päälle niinku motivaation kannalta et päästiin [muuttamaan alas], mulle ainaki, et päästiin tohon alas, ja uudet kujeet. ei mua haittaa muutos yhtään varsinkaan jos se on tommonen positiivinen koska mä ite pidin sitä hyvänä asiana et me ollaa siinä yhdessä.” (rahtivirkailija)*

Haastateltavista virkailijoista osa oli uransa toiminut useissa erilaisissa tehtävissä sekä rahdissa sekä kotimaassa että ulkomailla. Haastatteluista ei kuitenkaan selvinnyt, että virkailijat olisivat vapaa-ajallaan tai vapaaehtoisesti kouluttaneet itseään työtehtäviin enempää, kuin mitä työnantaja oli vaatinut. Uusien asioiden oppiminen tapahtui työn kautta suoraan.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitetään yhteenveto tutkimustuloksista, pohditaan kuinka hyvin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia sekä tehdään päätelmiä tutkimustuloksista. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävin alaistaitojen ilmenemisen muoto oli rahtivirkailijoilla auttaminen ja altruistinen käyttäytyminen. Myös useat tutkijat ovat pitäneet muiden auttamista tai altruismia erittäin tärkeänä ja olennaisena alaistaitojen ulottuvuutena (Smith et al. 1983; Organ 1988; Podsakoff et al. 2000; Borman & Motowidlo 1993). Auttamisen teema näkyi erityisesti työtoverin neuvomisena ja auttamisena haastavissa työongelmissa ja poikkeustilanteissa. Toisten auttamiseen on totuttu ja voisi ajatella sen olevan osa rahtivirkailijoiden työkuiluuria. Neuvoa saattoi kysyä keneltä tahansa ja neuvoja myös annettiin mikäli aikaa vain riitti. Yhteistyö ja muiden auttaminen koettiin tärkeänä myös siksi, että virkailijoiden mukaan työn suorittaminen suorastaan vaatii toimivaa yhteispeliä muiden kanssa.

Toinen virkailijoiden toiminnassa selkeästi esiintyvä alaistaitoluokka oli aloitteellisuus. Erityisesti Bormanin ja Motowidlon (1993) kontekstuaalisen suorituksen alaluokat *työtehtävien menestyksestä suorittamista vaativa sinnikkyys, innokkuus ja ylimääräinen vaivannäkö sekä työtehtävien vapaaehtoinen suorittaminen* ilmenivät haastatteluissa. Yhden haastateltavan aloitteellisuus kumpusi vaihtelun hakemisesta. Haasteelliset ja uudenlaiset työtehtävät toivat kaivattua vaihtelua rutiiniin. Tietojärjestelmien ongelmien ja erilaisten poikkeustilanteiden ja -tapausten ratkaiseminen nosti esille virkailijoiden sinnikkyuden. Vuoropäälliköiden mukaan aloitteellisuus näkyi myös niin, että virkailijat olivat valmiita venymään ja tekemään työtä yli vaatimusten. Aloitteellisuus ilmeni yhdellä haastateltavista myös hyvin avarakatseisena suhtautumisena uusia työtehtäviä ja vastuita kohtaan. Haastateltavat myös yleisesti olivat kiinnostuneita työnkierrosta ja osa myös työn rikastamisesta.



Organisaatiuskollisuuden teemaa käsitellessä kävi ilmi, että rahtivirkailijat olivat organisaation sijasta uskollisia lähinnä omia työovereitaan kohtaan. Heikkoon organisaatiuskollisuuteen on ollut syynä haastateltavien mukaan jatkuva epävarmuus työpaikkojen säilymisestä sekä lomautuksien ja irtisanomisien aiheuttama moraalinen lasku. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että pahin epävarmuus on kuitenkin jo laantunut ja paremmat ajat voisivat olla tulossa.

Kansalaishyveellisyys ei merkittävässä määrin noussut haastatteluissa esille, kuten ei myöskään organisaation sääntöjen noudattamisen teema. Syynä tähän voi olla haastattelujen vähyys ja myös se, että haastattelija ei onnistunut muotoilemaan kysymyksiään niin, että teeman sisältö olisi auennut haastateltaville paremmin. Organisaation yhteisiä pelisääntöjä selvensi kuitenkin haastatteluissa esiin noussut ”työpaikan yhteiset pelisäännöt” –lista, johon oli kirjoitettu niitä toimintatapoja, joita virkailijat ja myös muut toimiston työntekijät arvostivat työpaikkakäyttäytymisessä ja yhteistoiminnassa epävirallisten sääntöjen ja toimintatapojen muodossa.

Morrisonin (1994) havaintojen mukaan työntekijät määrittivät itse merkittävän osan ekstraroolikäyttäytymisenä pidettävästä työsuorituksista työrooliinsa kuuluvaksi. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös tältä osin Morrisonin havaintoja. Haastateltavat pitivät merkittävää osaa omasta toiminnastaan vain työhönsä kuuluvana eikä haastatteluissa tullut esille ekstraroolikäyttäytyminen kuin muutaman kerran. Toisaalta vastaukset tukivat myös Organin (1997) havaintoja siitä, että työntekijät pitävät minimiroolin ja ekstraroolin rajaa nykypäivänä häilyvänä. Työ, tarkasti määriteltynä ja selkeänä instituutiona tai ”sosiaalisena artefaktina” ei ole enää nykypäivänä olemassa (Bridges 1994). Osa haastateltavista myös piti rahtivirkailijan toimenkuvaa niin laajana ja avoimena, että heidän työhönsä voi sisältyä melkein mikä tahansa.

## 5.2 Johtopäätökset, pohdintaa ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten alaistaidot ilmenevät rahtivirkailijoiden työssä, mitä alaistaitoja rahtivirkailijat pitävät työrooliinsa kuuluvana ja mitä alaistaitoja rahtivirkailijat käyttävät työssään. Tutkimus oli tyypiltään tapaustutkimus ja aineisto kerättiin haastattelemalla teemahaastattelumenetelmällä neljää rahtivirkailijaa ja kahta vuoropäällikköä. Kerätty aineisto teemoiteltiin aiemmin määriteltujen seitsemän alaistaitoteeman mukaisesti. Aineiston analyysissä hyödynnettiin useita alaistaitoteorioita ja analyysin tarkoituksena oli ymmärtää, miten alaistaidot ilmenevät juuri rahtivirkailijoiden työssä sekä yhteistoiminnassa ja tunnistaa esiintyvät alaistaidot. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään sekä haastateltavien omia alaistaitokäsityksiä että heidän tulkintoja tutkittavan osaston henkilöstön yhteisistä alaistaidoista ja siitä, kuinka alaistaidot ilmenevät yhteistoiminnassa. Tutkimusongelmiin saatiin myös vastattua analyysissä tutkimuksen rajoitteet huomioon ottaen kohtuullisen hyvin. Alaistaitoja ilmeni rahtivirkailijoiden työssä lähes kaikkien alaistaitoteemojen kautta tarkasteltuna, mutta erityisesti auttamisen ja aloitteellisuuden teemoissa. Rahtivirkailijat pitivät alaistaitojaan pääosin työtehtäviinsä kuuluvina sekä alaistaitoja myös käytettiin työssä päivittäin.

Organisaatiokulttuurilla on monta nimeä, kuten finnairilaisuus, rahtilaisuus tai mehenki. Tässä tutkimuksessa selvisi, että alaistaidot voivat olla merkittävä osatekijä tätä organisaatiokulttuuria. Finnairilaisuus tai rahtilaisuus ovat olleet pitkään myös tärkeä osa monen työntekijän työidentiteettiä. Tämä kulttuuri on kuitenkin haastattelujen mukaan viimeaikoina ainoastaan heikentynyt. Herää siis kysymys, onko työ kulttuurin heikentyminen vaikuttanut myös merkittävästi alaistaitojen esiintymiseen? Haastateltavien mielestä näin on valitettavasti myös käynyt. Vaikka tässäkin tutkimuksessa nousi esiin myös suoranaisia alaistaitojen malliesimerkkejä, monelle työntekijälle työ on kuitenkin vain työtä. Miksi siihen pitäisi panostaa enempää kuin mitä vaaditaan? Mikäli työsuorituksessa itsessään ei ole moittimista, tämän on myös riitettävä työnantajalle. Alaistaitoja ei voida työntekijöiltä vaatia. Niiden ilmenemiseen voidaan kuitenkin kenties vaikuttaa. Hyödyllinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla niiden tekijöiden selvittäminen, jotka voivat edesauttaa alaistaitojen esiintymistä.

Kun otetaan huomioon sekä työtyytyväisyyden (Bateman & Organ 1983), sitoutumisen (Schappe 1998) että koetun oikeudenmukaisuuden (Organ & Ryan 1995) yhteydet alaistaitoihin, voisi olla hyödyllistä selvittää, miten näihin eri tekijöihin vaikuttamalla voitaisiin edesauttaa myös alaistaitojen ilmenemistä. Hyvin hoidettujen tehtäväsuoritusten lisäksi alaistaidot voivat kuitenkin tuoda erityistä lisäarvoa työsuoritukselle, työn laadulle, työyhteisölle ja myös koko organisaatiolle.

Vaikka sanotaankin, että kiristynyt kilpailu työmarkkinoilla vaatii alaisilta yhä enemmän aktiivisuutta ja uhrautuvaisuutta, niin samalla tavalla myös yritysten täytyy jatkuvasti etsiä uusia tapoja menestyä ja kilpailla. Finnairilaisuus on aikaisemmin ollut eräs valttikortti, johon on luotettu ja josta ollaan oltu myös ylpeitä. Jos alaistaidot ovat osa tätä kulttuuria, niin nyt varsinkin nyt näinä vaikeina aikoina pitäisi panostaa tämän kulttuurin ylläpitoon ja vaalimiseen.

## LÄHDELUETTELO

Airaksinen, O. 2007. e-GO vie uuteen aikakauteen. Cargo News, 1/2007, 2.

Bateman, T.S. and Organ, D.W. 1983, Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship', *Academy of Management Journal*, Vol. 26, s. 587-95.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. s. 71–98. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

Bridges, W. 1994. The end of the job. FORTUNE Magazine. 19.09.1994

Finnair .2010a. Finnair-konsernin vuoden 2009 tilinpäätös.

George, J. M., & Brief, A. P. 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, s. 310–329.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Karambayya, R. 1990. Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better "citizens"? Working paper, York University, Ontario.

Katz, D. 1964. The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. Vol. 9, 131-133.

Konovsky, M. A. & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol.17, nro. 3, s. 253-266.

Lahtinen, A. (2010) Rahtimiehen sääennuste lupaa parempia aikoja (pääkirjoitus). *Finnair-konsernin henkilöstölehti okay*, 1-2, Edita Prima, Helsinki, 1

Morrison, E.W. 1994. Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 37, s. 1543-1567.

Motowidlo, S. J. 2000. Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10, s. 115-126.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. 1994. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, s 475–480.

Organ, D. W. 1977. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.

Organ, D. W. 1988. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W. 1990. The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, vol. 4, s. 94-98.

Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, vol.10, s. 85-97.

Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, s. 775–802.

Organ, D., MacKenzie, S. & Podsakoff, P. 2006. Organizational citizenship behavior. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. 1997. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10, s. 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, vol. 26, s. 513–563.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Schappe, S. 1988. The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology*, vol. 132, s. 277-290

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, s. 655-663.

Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M. 1995. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (A bridge over muddied waters). In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 17, 215–285. Greenwich, CT: JAI Press.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601–617.

**VERKKOLÄHTEET:**

Arvassalo, L. 2006. Sana sanasta – ajan sanojen taustaa: Alaistaito [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.02.2010]. Saatavilla: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>

Finnair. 2010b. Yritysinfo. [Verkkodokumentti ]. [Viitattu 18.03.2010 ]. Saatavilla: <http://www.finnaircargo.com/fi/cargo/yritysinfo.html>

Keskinen, S. 2005. Tutkimus alaistaidoista kunnissa [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.02.2010]. Saatavilla: <http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisut49.pdf>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.03.2010]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

## **Liite 1.**

### **Teemahaastattelurunko**

#### **Henkilön perus- ja taustatiedot:**

- Tehtävä organisaatiossa / toimenkuva
- Työsuhteen voimassaolo
- Työsuhteen laatu
- Työura Finnairilla
- Koulutustaustasi
- Muut kurssit ja koulutus

#### **Finnair työnantajana**

- Työilmapiirin kuvailu
- Mitä on tapahtunut työympäristössä viime vuosina/kuukausina/viikkoina
- Nykyinen tilanne
- Työtyytyväisyys?
- Mitä parannettavaa?

#### **Työn tekeminen**

- Työn kuvailu, kuinka tehdään ja mitä vaaditaan?

#### **Teemat**

- muiden auttaminen
- reiluus
- organisaatiouskollisuus
- organisaation sääntöjen noudattaminen
- aloitteellisuus
- kansalaishyveellisyys
- itsensä kehittäminen