

Henrik Luostarinen

**TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN  
IT-PROJEKTEIHIN ETÄTYÖSSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2022

# TIIVISTELMÄ

Luostarinen, Henrik

Työntekijöiden sitoutuminen IT-projekteihin etätyössä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 61 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Pulkkinen, Mirja

Työnteon muodot ovat monipuolistuneet informaatioteknologian kehityksen myötä ja työstä on osittain tullut paikasta riippumatonta. Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia nopeutti entisestään työn siirtymistä pois toimistotiloista esimerkiksi työntekijöiden koteihin. Työntekijöille etätyö asettaa uudenlaisia haasteita, mutta antaa myös mahdollisuuksia, jotka työnantajankin on hyödyllistä tiedostaa. IT-alalla projektityötä tekevien tiimit on mahdollista hajauttaa globaalisti ja projektitiimin jäsenet eivät välttämättä tapaa kasvokkain ollenkaan. Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii selvittämään, millaisia vaikutuksia etätyöllä on työntekijöiden sitoutumiseen IT-projekteihin. Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osiosta, jota varten haastateltiin IT-alan työntekijöitä. Tutkimuksen tulokset saatiin käyttämällä analysointimenetelmänä teemoittelua. Tutkielman tuloksena voidaan todeta, että etätyö vaikuttaa etenkin kommunikointiin työntekijöiden välillä IT-projekteissa. Kommunikaation tiheys ja vapaa-  
muotoisuus vähenivät, ja kommunikaation kynnyks kasvoi. Etätyö pääosin lisäsi oma-aloitteisuutta ja sen ei koettu estävän minkään projektin suorittamista. Etätyö ja etenkin hybridityömalli paransivat työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Toisaalta etätyö saattaa vieraannuttaa työntekijää organisaatiostaan ja vaikeuttaa verkostoitumista työkavereiden kanssa. Etätyön vaikutukset työn tehokkuuteen ja työntekijän keskittymiseen olivat ristiriitaiset, mutta pääosin etätyön koettiin parantavan työntekoa. Vaikutukset riippuivat esimerkiksi siitä, miten paljon häiriötekijöitä projektityöläisen kodissa on. Kokonaisuutena etätyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa olevan positiivinen.

Asiasanat: etätyö, IT-projekti, sitoutuminen, projektinhallinta

## ABSTRACT

Luostarinen, Henrik

Employee commitment to IT-projects in remote work

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 61 pp.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor: Pulkkinen, Mirja

As information technology has advanced, the ways of working have also become more diverse, and work is now less time and place dependent. The COVID-19 pandemic has further accelerated the transition from office to remote work. From the employees' perspective remote work poses novel challenges but also provides new opportunities that ought to be recognized by the employers as well. In the field of IT, it is now possible to globally distribute project teams conceivably resulting in team members never meeting face to face. This master's thesis aims to examine the effect that remote work has on worker commitment in IT-projects. The research consists of a literature review and an empirical study, which was conducted by interviewing IT-professionals. The results of the study were derived by using thematic analysis. Based on the results of this research, remote work especially affects communication between employees in IT-projects. The frequency and informality of communication decreased and the threshold to communicate increased. All things considered, remote work makes workers take more initiative and remote work was not considered an impediment to any project. Remote work and especially the hybrid model of working are both promoting job satisfaction. However, remote work can make the employee organization feel more distant to the worker as well as make it harder to network between colleagues. The effects of remote work on productivity or concentration were somewhat contradictory, but on the whole, the effect of remote work on productivity seemed to be positive. These effects were dependent on how many distractions there are in the home of a worker, for example. In general, it is plausible that the effect of remote work on worker commitment is positive.

Keywords: remote work, IT-project, commitment, project management

## KUVIOT

KUVIO 1 Tiimien hajauttamisen muotoja.....	14
KUVIO 2 SCRUM -viitekehys.....	24
KUVIO 3 Organisaatioon sitoutumisen malli .....	24
KUVIO 4 Tunnistetut teemat organisaatioon sitoutumisen mallin mukaisesti ryhmiteltynä.....	35

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Projektinhallinnassa käytettyjä viitekehyyksiä.....	22
TAULUKKO 2 Työntekijöiden sitoutumista lisääviä tekijöitä .....	28
TAULUKKO 3 Työntekijöiden sitoutumista vähentäviä tekijöitä .....	30
TAULUKKO 4 Haastateltavien työtehtävät .....	33
TAULUKKO 5 Etätyön vaikutuksia .....	45

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
2	ETÄTYÖ .....	10
	2.1 Etätyön määritelmä .....	10
	2.2 Etätyön muotoja .....	11
	2.2.1 Etätyö yksilön näkökulmasta .....	11
	2.2.2 Hybridityö ja osittain hajautetut tiimit .....	12
	2.2.3 Hajautetut tiimit .....	13
3	IT-ALAN TYÖ JA IT-PROJEKTIT.....	16
	3.1 Työ IT-alalla.....	16
	3.2 Projektit yleisesti .....	17
	3.3 Projektien erityispiirteet IT-alalla .....	19
	3.4 IT-projekteissa käytettyjä viitekehyksiä .....	20
4	SITOUTUMINEN IT-PROJEKTEIHIN ETÄTYÖSSÄ.....	23
	4.1 IT-alan työntekijöiden sitoutuminen .....	23
	4.2 Sitoutumista lisääviä tekijöitä .....	27
	4.3 Sitoutumista vähentäviä tekijöitä .....	29
5	METODOLOGIA.....	31
	5.1 Aineistonkeruumenetelmä .....	31
	5.2 Aineiston analyysi .....	33
6	TULOKSET.....	35
	6.1 Kommunikaatio .....	36
	6.2 Keskittyminen ja työteho .....	38
	6.3 Oman työn organisointi .....	39
	6.4 Suhde organisaatioon.....	40
	6.5 Verkostoituminen ja ihmissuhteet .....	41
	6.6 Projektien suorittaminen .....	41
	6.7 Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet.....	42
	6.8 Työtyytyväisyys.....	43
	6.9 Tulosten kvantifiointi.....	44
7	POHDINTA .....	46
	7.1 Analyysin tulokset suhteessa teoreettiseen taustaan .....	46
	7.2 Tulosten merkitys .....	48
	7.3 Tutkimuksen rajoitukset.....	49

8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
	LÄHTEET .....	54
	LIITE 1: HAASTATTELUJEN RUNKO.....	61

# 1 JOHDANTO

Informaatioteknologian (IT) kehityksellä on ollut merkittäviä vaikutuksia siihen, missä ja miten työtä nykyaikana tehdään. Jo 1980-luvulla ennustettiin vähittäinen siirtymä paperittomiin työpisteisiin ja kotitietokoneiden yleistyminen (Olson, 1983). 1990-luvulla yritykset vielä suosivat työntekijöidensä tapaavan kollegoitaa kasvotusten, vaikka se tarkoittaisi lentomatkaa toiseen maahan (Knoll & Jarvenpaa, 1995). Samoihin aikoihin yleistyi virtuaalisuuden käsite, jolla tarkoitettiin todellisuutta simuloivaa tai jäljittelevää digitaalista maailmaa. Virtuaalisuuden ja virtuaalitodellisuuden ennakoitiin tuovan uusia mahdollisuuksia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja täydentävän kokemustamme, jopa parantavan sitä (Turkle, 1996). Ajatus virtuaalisista tiimeistä työpaikalla alkoi vähitellen hahmottua ja alettiin tiedostaa mahdollisuus koota ihmisiä ratkomaan yhdessä ongelmia, paikasta riippumatta (Knoll & Jarvenpaa, 1995). Tietokoneet ja teknologia ovat luoneet uusia mahdollisuuksia yhteistyölle, sellaisissakin asioissa, joissa ennen on oletettu kasvokkain tapaamisen olevan välttämätöntä. On myös esitetty, että tietokoneilla ei pelkästään simuloida todellisuutta, vaan luodaan uudenlainen kerros todellisuutta (Turoff, 1997).

Nykyisin nopeat laajakaista- ja mobiiliyhteydet mahdollistavat videokuvan välittämisen ja vastaanottamisen lähes mistä tahansa. Erilaiset pilvipalvelut puolestaan takaavat työntekijöille pääsyn työssään tarvitsemiinsa järjestelmiin ja informaatioon paikasta riippumatta. Viimeistään COVID-19 pandemian aikana etätyö eri muodoissaan on levinnyt monien eri alojen yrityksiin, kun tarpeettomia kokoontumisia on pyritty välttämään. Etätyötä on erityisesti suosittu tietotyössä, esimerkiksi IT-alalla. Brynjolfsson ym. (2020) havaitsivat, että Yhdysvalloissa lähes puolet niistä, jotka olivat ennen pandemiaa käyneet työpaikallaan töissä, olivat siirtyneet etätyöhön. Siirtymä toimistolta etätöihin oli erityisen selkeä nimenomaan IT-alalla. Gallacher ja Hossain (2021) puolestaan havaitsivat, että Kanadassa 41 prosenttia kaikista työntekijöistä työskenteli tehtävissä, jotka voitaisiin suorittaa etänä. Siirtymän nopeuteen lienee vaikuttanut organisaatioilla jo ennen pandemiaa ollut suuri hallinnollinen ja teknologinen valmius hyödyntää etätyötä. Etätyön mahdollistavat teknologiat, kuten riittävän nopeat laajakaista- ja mobiiliyhteydet sekä videokokousalustat, ovat olleet olemassa jo

kauan. Pandemian voidaankin nähdä antaneen viimeisen sysäyksen etätyön laajamittaisempaan hyödyntämiseen.

Etätyö tarjoaa kiistattomia mahdollisuuksia työn tekemisen tehostamiseen ja tietotaidon jakamiseen ympäri maailman (Hamblin, 1995). Perinteiseen toimistotyöhön verrattuna etätyö asettaa kuitenkin myös haasteita, kuten työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä ja kollegoiden välisen spontaanin ajatustenvaihdon vähenemistä (Waizenegger ym., 2020). Tämän tutkielman tarkoituksena on parantaa organisaatioiden ymmärrystä työntekijöiden etätyössä kohtaamista haasteista, jotta ne voivat muovata toimintatapojaan sellaisiksi, että työntekijät on mahdollista sitouttaa projekteihin riippumatta työn tekemisen muodosta ja paikasta. Tässä tutkielmassa syvennytään etätyön eri muotoihin ja etätyön positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksessa keskitytään työntekijän sitoutumiseen nykyiseen organisaatioonsa, ja tutkimuksen ulkopuolelle rajataan laajemman tason sitoutuminen IT-alaa kohtaan. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

*Miten etätyö on vaikuttanut IT-projekteissa työskentelevien sitoutumiseen?*

Aihepiirin parempi ymmärrys on arvokasta organisaatioille, jotta ne voivat paremmin ymmärtää työntekijöiden etätyöaikana kohtamia haasteita ja siten muovata toimintatapojaan sellaisiksi, että työntekijät on mahdollista sitouttaa projekteihin riippumatta työntekeksen muodosta ja paikasta. Tutkielmassa tarkastellaan etätyötä erityisesti IT-alan ja projektityön kontekstissa, työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatioissa on jo pitkään pidetty tiimeissä tehtävää työskentelyä rakenteellisesti merkittävänä tekijänä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa (Sundstrom ym., 1990). Työntekijöiden sitoutumista organisaatioihinsa on myös tutkittu jo kauan (mm. Meyer & Allen, 1991), mutta etätyön yleistymisen on tuonut uudenlaisia haasteita esimerkiksi työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen (Wakefield ym., 2008). Lisäksi etätyö on tehnyt projektitiimeistä monikulttuurisempia ja siten luonut uudenlaisia mahdollisuuksia kulttuurien yhteentörmäykselle. Tästä on syntynyt sekä erilaisia konflikteja että kommunikaatiovaikeuksia, kun ymmärrys toisen osapuolen kulttuurista ja toimintatavoista ei ole ollut riittävää. Toisaalta etätyö on myös mahdollistanut sopivimman työntekijän valitsemisen työtehtävään, kun työpaikan fyysinen sijainti ei ole enää ollut este rekrytoinnille. (Wakefield ym., 2008).

Major ym. (2012) esittävät, että sitoutumisen tutkiminen IT-alan työntekijöillä on erityisen tärkeää, sillä alalla vallitsee jatkuva työvoimapula. Lisäksi naiset ovat aliedustettuina IT-alan tehtävissä. Sitoutumisen parempi ymmärtäminen auttaa yrityksiä pitämään työntekijänsä ja voi helpottaa yleistä alan työntekijäpulaa vähentämällä alaa vaihtavien määrää. Lisäksi sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä työtehtävistä suoriutumiseen. Työn muodostaessa merkittävän osan ihmisten elämästä, on jo itsessään arvokasta ymmärtää paremmin ihmisten suhdetta ja sitoutumista työhön (Major ym., 2012).

Tutkimus jakautuu kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen vaiheeseen. Kirjallisuuskatsauksen muodostavat pääluvut 2–4. Luvussa kaksi syvennytään etätyön käsitteeseen ja etätyön erilaisiin muotoihin. Luvussa käsitellään myös



erilaisia työtiimien hajauttamisen tapoja. Kolmannessa luvussa kuvaillaan IT-alalla tehtävää työtä, työntekijän sitoutumista sekä IT-työn projektiluontoisuutta. Projekteja kuvataan lyhyesti yleisellä tasolla, mutta päähuomio on IT-projekteissa ja niiden toteuttamisessa. Luvussa esitellään projektien toteutusta ohjaavia filosofioita ja projektien käytännön toteutuksessa käytettäviä viitekehyksiä. Neljäs luku vetää yhteen olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta löydettävissä olevia tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Aiempia tutkimuksia on eritelty niiden kontekstin perusteella. Erittelyn perusteella on nähtävissä tutkimusaukko. IT-projekteissa tehtävän etätyöhön osalta sitoutumisen tutkimusta tarvitaan lisää.

Luvusta viisi alkaa empiirinen osuus, jossa ensin esitellään tutkimuksen metodologia. Tutkimusmenetelmien osalta esitellään aineiston keruu- ja analyysimenetelmät, sekä perustellaan tutkimuksen toteuttamistapa. Kuudes luku sisältää tutkimuksen tulokset. Seuraavassa luvussa keskeisimpiä tuloksia tarkastellaan suhteessa teoreettiseen taustaan sekä tutkimuskysymykseen ja pohditaan tulosten merkitystä. Lisäksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteita. Kahdeksannessa eli viimeisessä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeinen sisältö ja tulokset sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 ETÄTYÖ

Mahdollisuus työskennellä etänä on tehnyt työn tekemisestä paikasta ja osittain ajastakin riippumatonta. Tässä luvussa käsitellään etätyön käsitettä yleisellä tasolla, sekä sitä, mikä on ominaista etätyölle. Luvussa esitetään erilaisia tapoja etätyön järjestämiselle tiimin ja yksilön näkökulmasta.

### 2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö (engl. *remote work, distance working, telecommuting*) on työtä, joka tehdään fyysisesti erillään perinteisestä työpaikasta sekä kollegoista. Käsitteen alkua voidaan jäljittää 1970-lukuun, jolloin Nilles ym. (1976) esittivät, että työmatkojen vähentämisellä saavutettaisiin kansantaloudellisesti merkittäviä säästöjä, joten ihmisten kannattaisi työskennellä kotonaan. Staples (2001) määrittelee etätyön työksi, joka tehdään esimiehestä fyysisesti erillään esimerkiksi kotona, autossa, asiakkaan luona tai oman työnantajan toisella toimispisteellä. Lehdon ja Sutelan (2008) mukaan etätyö voidaan myös käsittää työntekijän ja työnantajan välisenä sopimuksena, jonka perusteella työntekijä tekee osan työstään kotonaan käyttäen apuna informaatioteknologiaa. Myös Bailey ja Kurland (2002) määrittelevät etätyön informaatioteknologian käytön mahdollistamana työpaikan ulkopuolella tehtäväksi työksi. Tämä tulee erottaa ”kotiin viedyistä”, työajan ulkopuolella tehtävistä töistä, jotka normaalisti ajan salliessa tehtäisiin työpaikalla (Lehto & Sutela, 2008).

Etätyöllä voidaan myös tarkoittaa tilannetta, jossa tiimin tai työryhmän jäsenet ovat toisistaan etäällä. Tällaisesta järjestelystä voidaan myös käyttää nimitystä virtuaaliset- tai hajautetut tiimit. Gibson ja Gibbs (2004) identifioivat neljä virtuaalisuuteen ja etänä työskentelemiseen usein liitettyä käsitettä: maantieteellinen hajautuneisuus, elektroninen riippuvuus, dynaamisuus ja kansallinen monimuotoisuus. Etätyön muotoja ja etänä tehtävää tiimityötä käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

## 2.2 Etätyön muotoja

Etätyö on käsitteenä laaja, eikä sen määrittely ole täysin yksiselitteistä. Siihen voidaan lukea erilaisia työn tekemisen muotoja, joissa vaihtelee erityisesti se, minkä välin etäisyyttä lasketaan; ihmisten vai rakennusten. Työntekijä voi olla esimerkiksi työnantajansa toimistolla töissä, mutta mikäli kaikki muut työskentelevät kotonansa, on toimistollakin työskentely tietyllä tavalla etätyötä. Etätyöllä on myös erilaisia asteita. Työntekijä saattaa tehdä satunnaisia etäpäiviä kotoaan tai toisessa ääripäässä olla aina etätyössä.

### 2.2.1 Etätyö yksilön näkökulmasta

Etätyö voi olla työntekijälle vapaaehtoista tai pakon sanelemaa. Weizenegger ym. (2020) tekevät eron näiden etätyön muotojen välille: esimerkiksi COVID-19 pandemian aikana monien oli olosuhteiden pakosta siirryttävä etätyöhön, kun taas ennen pandemiaa merkittävä osa etänä työskentelevistä oli omasta halusta poissa työpaikaltaan. Yllättävä siirtymä etätyöhön pandemian aikana on pakottanut työntekijät toimimaan kotinsa aiheuttamien häiriötekijöiden kuten melun ja perhekonfliktien keskellä. (Weizenegger ym., 2020). Adisan ym. (2021) mukaan etätyöhön siirtyminen on lisännyt työtehtävien määrää ja työn intensiivisyyttä. Työntekijät tuntevat painetta olla virtuaalisesti läsnä ja jatkuvasti tavoitettavissa. Tähän ovat yhdistyneet pandemian aiheuttamat muut pelonaiheet, kuten sairastuminen ja työn menettäminen (Adisa ym., 2001).

Myös positiivisia vaikutuksia etätyöhön siirtymästä on havaittu. Galanti ym., (2021) mainitsevat, että huoli pandemiatilanteesta paransi etänä työskentelevien työmotivaatiota. Poikkeuksellisina aikoina ihmiset saattavat tuntea kiitollisuutta siitä, että saavat työskennellä kotonaan ja ovat siksi tavallista motivoituneempia (Galanti ym., 2021). Ihmisten työskennellessä erillään myös konflikteja ilmeni vähemmän kuin toimistotyössä tai osittain hajautetussa kokoonpanossa työskennellessä (O'Leary & Mortenson, 2010).

On toisaalta myös viitteitä, että etänä työskenteleminen aiheuttaa sisäistä painetta työntekijöille suoriutua hyvin. Etätyöhön siirtyminen saattaa aiheuttaa monille ihmiselle stressiä, kun on alettava käyttämään uusia teknologioita, jotta kotoa työskenteleminen onnistuu (Weizenegger ym., 2020). Etätyö voidaan mieltää helpommaksi tavaksi työskennellä, joten ihminen saattaa kokea suurempaa velvollisuudentuntoa suoriutua työvelvoitteistaan, jos työskentelee etänä, jotta muille työntekijöille ei tulisi ylimääräistä työtaakkaa (Greer & Payne, 2014). Myös Mann ja Holdsworth (2003) havaitsivat, että etätyöntekijät yrittävät lunastaa heille asetetut odotukset ja näyttää olevansa luottamuksen arvoisia osoittamalla kovaa itsekuria ja työmotivaatiota. Lisäksi Halford (2005) esittää, että työntekijät toimivat osoittaen suurempaa kurinalaisuutta etätyössä. Tämä ilmeni esimerkiksi työn aloittamiseen liittyvien tehtävien, kuten järjestelmiin kirjautumisen, hoitamisen aamutoimien yhteydessä jo ennen työpäivän alkua. De Vries ym. (2018) puolestaan eivät havainneet etätyön parantavan ihmisten

sitoutumista. Julkisen sektorin työntekijöiden sitoutuminen huononi etätyössä ja työntekijät kokivat olevansa ammatillisesti eristäytyneitä.

Kaikille työntekijöille ja työtehtäville etätyöhän siirtyminen ei ole ollut mahdollista. Gallacherin ja Hossainin (2021) mukaan miestyöntekijät, työntekijät ilman korkeakoulututkintoa, yksityisen sektorin työntekijät, pienten yritysten työntekijät, osa-aikatyöntekijät ja nuoret työskentelevät usein sellaisissa tehtävissä, joita ei voi suorittaa etänä. IT-alalla, esimerkiksi ohjelmistokehitysprojekteissa, etänä työskentely ja hajautetut tiimit ovat yleisiä (Herbsleb & Mockus, 2003).

## 2.2.2 Hybridityö ja osittain hajautetut tiimit

Etätyö ja toimistolla tapahtuva työ eivät aina ole toisiansa poissulkevia. Halfordin (2005) mukaan merkittävä osa monet ihmiset eivät ole työnsä fyysisen sijainnin suhteen sidottuja yhteen paikkaan, vaan työskentelevät sekä kotoa että työpaikaltaan käsin. Tällöin informaatioteknologiaa ei hyödynnetä pelkästään varsinaisten työtehtävien hoitamiseen vaan myös ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja kokonaistyökuorman hallintaan. Tällaista paikkaan sidottua ja esimerkiksi kotona tehtävää työtä yhdistelevää menettelyä voidaan kutsua *hybridityöksi*. Hybridityö saattaa tarjota eräänlaisen win-win tilanteen työntekijöille, sillä he pystyvät hyödyntämään kumpienkin työmuotojen etuja. Heidän työmatkoihin kuluttamansa aika vähenee, mutta ajoittaisella toimistolla käymisellä on kuitenkin mahdollisuus ylläpitää suhteita työkavereihin kasvotusten (Halford, 2005).

Sundstrom ym. (1990) tuovat esille, että riippumatta siitä, työskennelläänkö työnantajan osoittamalla työpisteellä vai etänä, nykyaikaisissa organisaatioissa työ tehdään usein tiimeissä. Heidän määritelmänsä mukaan työtiimi on ”toisistaan riippuvaisten ihmisten ryhmä, joilla on yhteinen ja jaettu vastuu organisaatiotaan kohtaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamisesta” (Sundstrom ym., 1990). Tiimin jäsenten fyysinen sijainti toisiinsa nähden voi vaihdella; osittain hajautetuissa tiimeissä osa tiimin jäsenistä on keskenään samassa tilassa ja osa fyysisesti erillään (Huang & Ocker, 2006). Plotnickin ym. (2008) mukaan osittain hajautettuja tiimejä (engl. *partially distributed teams*) käytetään esimerkiksi hätätilanteiden hoitamiseen, sillä nopeasti vastaan tulevat ja yllättävät tilanteet usein vaativat useiden eri osapuolten yhteistyötä. Samassa lokaatioissa työskentelevät ihmiset usein jakavat saman kulttuurin esimerkiksi organisaation, työn ja maantieteen osalta, kun taas fyysisesti erillään olevilla tiimin jäsenillä näin ei välttämättä ole (Plotnick, 2008). Tiimin hajauttaminen voikin vaikuttaa yhteishenkeen, sillä hajautetuissa tiimeissä eri lokaatioissa työskentelevät eivät Herbslebin ja Mockusin (2003) mukaan tunne yhtä vahvaa yhteenkuuluvuutta ja ryhmähenkeä, kuin fyysisesti samalla paikalla olevat työntekijät. Hajautettujen tiimien etuna on se, että organisaatio pystyy hyödyntämään tiettyyn alaan erikoistuneiden yksilöiden osaamista monissa eri sijainneissa (Bell & Kozlowski, 2002). Syvempi erikoistumisen taso johtaa tiimin jäsenten suurempaan autonomiaan ja yksittäisen tiimin jäsenen suorituksen korostumiseen (Ahuja ym., 2003). Bell ja Kozlowski (2002) huomauttavat, että toisistaan erillä olevien tiimin

jäsenten johtaminen aiheuttaa erityisiä haasteita; on kiinnitettävä erityistä huomiota informaation jakamiseen, tehtävien allokoimiseen ja työn suunnitteluun.

Maantieteellisen hajautuksen lisäksi organisaatio voi hajauttaa työntekijöitään myös kehitettävän tuotteen vaiheen osalta. Käytäntönä voi olla esimerkiksi ohjelmistotuotteen kehittäminen testausvaiheeseen asti tietyssä paikassa, ja sen jälkeen tuotteen luovuttaminen testausta varten toisessa sijainnissa työskentelevälle tiimille tai tiimin osalle. Toinen vaihtoehto on kehittää tuotteen runko keskeisessä sijainnissa, ja tämän jälkeen siirtää tuote räätälöitäväksi erilaisille paikallisille markkinoille sopivaksi. (Herbsleb & Mockusin, 2003). Tällaisesta useiden tiimien yhteenliittymästä, jossa yksittäisen tiimin jäsenet ovat samassa paikassa keskenään, mutta tiimit erillään toisistaan, voidaan käyttää nimitystä *metatiimi* (Fernández, 2003).

### 2.2.3 Hajautetut tiimit

Hajautetun tiimin kaikki jäsenet työskentelevät fyysisesti erillään ja pitävät yhteyttä informaatioteknologian keinoin (Ruiller ym., 2018). Hajautetuista tiimeistä käytetään myös nimitystä virtuaalinen tiimi - Martinsin ym. (2004) mukaan tiimit, joiden jäsenet käyttävät teknologiaa työskennelläkseen sijainnillisista ja ajallisista rajoitteista huolimatta kohti samaa itsenäistä tavoitetta, ovat virtuaalisia. Townsend ym. (1998, s. 18) määrittelee virtuaaliset tiimit seuraavasti:

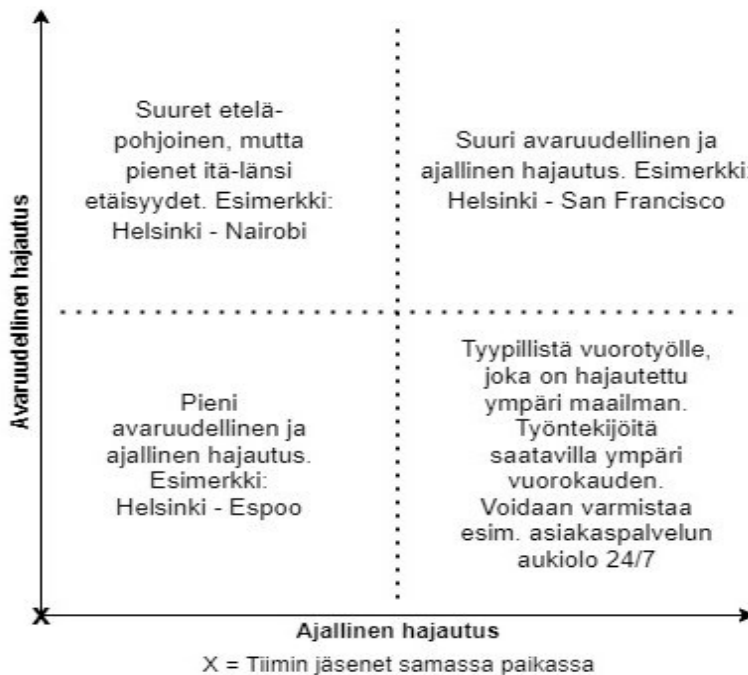
Virtuaaliset tiimit ovat maantieteellisesti tai organisaatiollisesti erillään olevien työntekijöiden muodostamia ryhmiä, jotka kokoontuvat yhteen televiestinnän ja informaatioteknologian avulla suorittaakseen organisaation tehtäviä. Virtuaalisen tiimin jäsenet tapaavat harvoin, jos koskaan, kasvotusten. Virtuaalisia tiimejä voidaan käyttää väliaikaisena järjestelynä tai pysyvämpinä rakenteina vastaamaan ajankohtaisiin kysymyksiin, kuten strategiseen suunnitteluun. Lisäksi tiimien jäsenet usein vaihtuvat tehtävien vaatimusten mukaan.

Smith ja Blanck (2002) esittävät, että termin virtuaalinen tiimi käyttö laskee tiimiin kohdistuvia odotuksia ja antaa ymmärtää, että kyseinen tiimi on vain nimellisesti olemassa tai että se tiiminä on jollain tavoin huonompi, joten *virtuaalinen tiimi* terminä ei kuvaa hajautetun tiimin todellista potentiaalia. Tässä tutkielmassa käytetään ensisijaisesti termiä hajautettu tiimi, sillä se kuvaa selkeämmin tämän kaltaisten tiimien toimintaa jäsenten ollessa etäällä toisistaan.

Hajautetuissa tiimeissä saattaa olla enemmän kulttuurillisia eroja tiimin jäsenten välillä kuin samassa paikassa toimivien tiimien jäsenillä. Williamsin ja O'Reillyn (1998) mukaan tiimien jäsenet voivat poiketa toisistaan esimerkiksi sukupuolen, iän, työkokemuksen, koulutuksen ja muun taustan osalta. Hajautetuissa tiimeissä työntekijöitä keskeisesti erottava asia on kuitenkin ensisijaisesti fyysinen välimatka. O'Leary ym. (2007) esittävät, että tiimien maantieteelliseen hajautukseen liittyy kolme erillistä ulottuvuutta; avaruudellinen-, ajallinen- ja kokoonpanollinen hajautus.

- *Avaruudellisesta* hajautuksesta voidaan puhua, kun ainakin yksi tiimin jäsen työskentelee fyysisesti erillään muista jäsenistä. Hajautuksen avaruudellista ulottuvuutta voidaan siis mitata etäisyytenä.
- *Kokoonpanollinen* hajautus kuvaa sitä, miten tiimin jäsenet ovat jakautuneet eri lokaatioihin. Esimerkiksi kolmihenkinen tiimi voi työskennellä samassa paikassa, kahdessa eri paikassa (2-1) tai kaikki jäsenet erillään, kolmessa paikassa (1-1-1). Suuremmissa tiimeissä mahdollisia kokoonpanoja on luonnollisesti huomattavasti enemmän.
- *Ajallinen* hajautus puolestaan käsittää tiimin jäsenten työajoissa olevat erot. Esimerkiksi eri pituuspiireillä työskentelevien työajat eivät tyypillisesti ole täysin päällekkäisiä. Toisaalta tiimit, joissa avaruudellinen hajautus on pääosin etelä-pohjoinen suunnassa, ovat siten todennäköisesti ajallisesti melko yhtenäisiä, vaikka välimatkaa jäsenten välillä olisikin paljon.

Ajallisen hajautuksen eri mahdollisuuksia havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 1. Kuvio selventää, miten itä-länsisuuntainen hajautus saattaa aikaeron takia vaikuttaa enemmän tiimin toimintaan kuin pohjois-eteläsuuntainen etäisyys.



KUVIO 1 Tiimien hajauttamisen muotoja (Mukaelma O'Reillyn ym. (2007, s. 439) kuviosta).

Huangin ja Ockerin (2006) mukaan tiimien hajautusta voikin ajatella jatkumona – täydellinen hajautus vallitsee, jos kaikki työskentelevät eri paikoissa, mutta jos tiimissä ainakin kaksi henkilöä työskentelee samassa tilassa, voidaan myös käyttää yllä käsiteltyä nimitystä osittain hajautettu tiimi. Olson ja Olson (2000) esittävät samankaltaisen kokoonpanollisen hajautuksen mallin kuin O'Leary ym.

(2007), ja jakavat hajautetut tiimit kolmeen eri malliin käyttäen esimerkkinä nelihenkiä tiimiä:

- Keskus ja satelliitti: 3-1
- Keskus – Keskus: 2-2
- Täysin hajautettu: 1-1-1-1

Martins ym. (2004) havaitsivat hajautettujen tiimien haasteiksi mm. niiden vaikeampi hallinta projektijohdon näkökulmasta sekä maantieteellisesti yhtenäisiä tiimejä suuremman riskin ylittää projektin aikataulu ja budjetti. Vähäinen kasvokkainen kommunikointi on yhdistetty heikompaan viestintään ja pienempään luovuuteen tiimin sisällä (Martins ym., 2004). Myös Shrivastava (2010) mainitsee, että hajautetulla tiimillä voi olla ongelmia kommunikaatiossa, mikä saattaa johtaa lopputuotteen laadun heikkenemiseen. Mahdollisena ratkaisuna on tavata tiimin kesken kasvotusten ainakin projektin alussa, jolloin toteutettavan projektin kannalta kriittisimmät päätökset on helpompi tehdä yhdessä (Shrivastava, 2010).

IT-alalla etätyö on melko tavallista. Etätyö voidaan käsittää yleisnimityksenä, joka sisältää monenlaisia tapoja järjestää työ. Yksilö voi työskennellä kokonaan tai osittain etänä sekä erilaisten tiimien jäsenenä. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä onkin se, miten etätyö vaikuttaa työntekijään ja miten etätiimit toimivat IT-projekteissa. Yksilön kannalta etätyö voi tarkoittaa suurempaa vapautta työpisteen valinnassa, mutta toisaalta monet kokevat etänä myös suurempaa vastuuta suoriutua ja olla tehokkaita. Tiimit puolestaan voivat olla osittain tai kokonaan hajautettuja. Mitä pienempiin osiin tiimi on hajautettu, sitä suurempi osa kommunikaatiosta tapahtuu teknologian välityksellä kasvokkain kommunikoinnin sijaan. Tällä on vaikutuksia viestinnän sujuvuuteen ja samalla IT-projektien toteutukseen. Myös kulttuurierot ja mahdollinen yhteenkuuluvuuden tunteen pieneneminen tulee huomioida, kun suunnitellaan IT-projektin toteuttamista hajautetulla tiimillä. IT-projekteihin syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3 IT-ALAN TYÖ JA IT-PROJEKTIT

Tässä luvussa käsitellään IT-alalla tehtävää työtä, sen projektiluontoisuutta ja työntekijöiden rooleja projekteissa. Myös projektien tyypilliset piirteet ja haasteet käydään läpi. Lisäksi luvussa syvennytään siihen, millaisia filosofioita ja viitekehäksiä on kehitetty IT-projektien toteuttamisen tueksi.

#### 3.1 Työ IT-alalla

IT-alan työntekijän määrittely tarkasti on haastavaa, koska IT-alallekaan ei ole yhtä universaalista määritelmää. Työntekijät voidaan kuitenkin karkeasti jakaa ryhmiin esimerkiksi seuraavasti (Freeman & Aspray, 1999):

- Käsitteellistäjät: vaatimusmäärittäjä, yrittäjä, järjestelmäarkkitehti tuotesuunnittelija
- Kehittäjät: ohjelmistokehittäjä, testaaja, järjestelmäsuunnittelija
- Jatkokehittäjät: tietokannan ylläpitäjä, ohjelmistoinsinööri
- Ylläpitäjät: Verkon järjestelmävalvoja, järjestelmäkonsultti, laitteiston huoltohenkilö, Help desk -spesialisti, asiakastukihenkilö

Informaatioteknologian alalla työskentelevät kokevat työnsä usein varsin stressaavaksi, sillä asemasta riippumatta suurin osa työntekijöistä kuvaa työpäiviään raskaiksi (Thong & Yap, 2000). Sahnin (2016) mukaan stressiä IT-alan työntekijöiden keskuudessa aiheuttavat tiukat aikataulut, määräajat ja paine julkaista ohjelmistotuotteita nopealla aikataululla, mikä myös välillä johtaa pitkiin työpäiviin. Reid ym. (2008) mainitsevat, että paineita on myös julkisella sektorilla IT-alalla toimivilla. Sektorin vaihtaminen julkisen ja yksityisen välillä on kuitenkin IT-alan työntekijöille helpommin mahdollista, sillä heillä on usein helposti siirrettäviä taitoja, joita voi hyödyntää seuraavassa työpaikassa (Reid ym., 2008). Myös Thatcher ym. (2002) mainitsevat IT-alalla vallitsevan merkittävän työvoimapulan ja työntekijöiden suuren vaihtuvuuden. Alalla työntekijöiden



työllistymistä helpottaa vallitseva työvoimapula, joka johtuu ainakin osittain siitä, että naiset eivät hakeudu alalle yhtä usein kuin miehet, ja naiset ovat siten aliedustettuina IT-alalla (Panko ym., 2008). Vuosituhannen alussa naisten osuus työvoimasta oli 27 prosenttia (Habu, 2001), ja on edelleen vain noin kolmannes koko työvoimasta (Gartner, 2018). Työvoimapula saattaa osaltaan selittää suurta vaihtuvuutta, sillä työvoiman kysynnän ollessa korkea, työpaikan vaihto todennäköisesti on helpompaa.

Jopa 20 prosenttia alan työntekijöistä vaihtaa työpaikka vuosittain, minkä vuoksi työnantajapuoli on alkanut pitää työntekijöitä erittäin arvokkaana resursina (Thatcher ym., 2002). Alan työntekijöitä ei tarvita kuitenkaan pelkästään informaatioteknologiaa tuottavissa yrityksissä. Pawlowski ja Robey (2004) esittävät, että IT-alan työntekijöille on kysyntää sekä IT-yrityksissä että laajemmin kaikenlaisessa liiketoiminnassa, sillä lähes kaikkien yritysten toiminta nojaa erilaisiin tietojärjestelmiin ja ohjelmistoihin. IT-alan ammattilaiset voivat yrityksissä olla ratkaisevassa roolissa tiedon sujuvassa siirtymisessä yrityksen sisällä liiketoimintayksiköstä toiseen. Eri yksiköt saattavat esimerkiksi käyttää samaa järjestelmää, jolloin järjestelmän toiminta on kriittistä informaation jakamisessa. Tämän mahdollistavien työntekijöiden voidaankin katsoa olevan tiedonjakajan (engl. *knowledge-broker*) roolissa (Pawlowski & Robey, 2004).

Ferratin ym. (1986) mukaan IT-alalla työskentelevillä on pienemmät tarpeet sosiaaliselle kanssakäymiselle kuin muilla aloilla työskentelevillä ja IT-alan ammattilaiset tuntevat myös suurempaa tarvetta menestyä ja saavuttaa asioita työssään. Thong ja Yap (2000) puolestaan esittävät, että erityisesti IT-alan ammattilaiset altistuvat työstressille pitkien työpäivien, odottamattomien käyttäjien vaatimusten ja täyttämättömien määräaikojen vuoksi.

## 3.2 Projektit yleisesti

Projekti on suunniteltu työ, joka etenee vaiheittain tiettyä tavoitetta kohti. Baratta (2006) määrittelee projektin kolmen rajoittavan tekijän kautta. Projekteihin on varattu rajallinen määrä aikaa ja rahaa. Lisäksi projektien laajuus on ennakkoon määritelty. Perinteisesti on ajateltu, että rajoittavien tekijöiden välillä vallitsee riippuvuussuhteita, esimerkiksi jos projektin aikaa lyhennetään, laajuuden on supistuttava tai budjetin kasvettava (Baratta, 2016). Projektin resurssit ovat siis rajalliset ja yleensä ennakkoon määritellyt. Schwalben (2015) mukaan projekteille on tyypillistä iteratiivisuus, eli projektin yksityiskohdat tarkentuvat yleensä vasta projektin edetessä. Projektit eroavat yrityksen jatkuvista toiminnoista ja prosesseista siten, että ajallisen rajauksen takia ne aikanaan päättyvät, kun projektin tavoitteet on saavutettu tai kun projekti muusta syystä lopetetaan (Schwalbe, 2015).

Projektit eivät läheskään aina onnistu. Tehdyn tutkimuksen perustella ei ole konsensusta siitä, kuinka suuri osa projekteista epäonnistuu, mutta on näyttöä siitä, että epäonnistuneita projekteja olisi jopa puolet kaikista projekteista (Zwikael and Smyrk, 2012). IT-projektien osalta on löydettävissä

samansuuntaisia arvioita. Mitchellin (2006) mukaan 49 prosenttia IT-projekteista ylittivät aika- sekä kustannusarviot ja keskimääräinen ajallinen ylitys oli 67 prosenttia alkuperäisestä suunnitelmasta. Geminon ym. (2007) mukaan projektien onnistumista IT-alalla voidaan mitata ainakin kahdella tavalla; prosessin onnistumisen ja prosessin tuloksena syntyvän tuotteen onnistumisen kautta. Joskus toisesta mittarista joudutaan tinkimään toisen kustannuksella. Projektin kesto saattaa esimerkiksi pitkittyä, jos lopputuotteesta halutaan mahdollisimman korkeatasoinen ja laadukas (Gemino ym., 2007). Tämä alleviivaa Barattan (2016) mainitsemien projektin rajoittavien tekijöiden riippuvuussuhdetta.

Projektien säännöllinen epäonnistuminen voi olla epäedullista työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Shepherdin ym. (2011) mukaan työntekijät kokevat usein negatiivisia tunteita oltuaan mukana epäonnistuneissa projekteissa. Negatiiviset tunteet vähenevät sitä mukaa kun aikaa projektin epäonnistumisesta kuluu. Lisäksi työntekijät kokevat sitä vähemmän negatiivisia tunteita, mitä enemmän he tuntevat organisaationsa normalisoivan projektissa epäonnistumista (Shepherd ym., 2011). Normalisoinnilla tarkoitetaan prosessia, jolla epätavallisesta asiasta tai kokemuksesta tehdään tavallisempi ja siten vähennetään sen aiheuttaman ärsykkeen vaikutusta (Shepherd ym., 2009). Työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen organisaatioonsa on alempi niillä, jotka kokevat enemmän negatiivisia tunteita projektin epäonnistumisesta (Shepherd ym., 2011).

Zwikaelin ja Meredithin (2018) mukaan projektinhallinnallinen terminologia on projekteissa käytettävien roolien osalta vaihtelevaa, eikä rooleja ymmärretä aina samalla tavalla. Kaikki organisaatiot eivät käytä samoja rooleja tai samoja nimityksiä. Samaa roolia saatetaan kuvata usealla eri termillä. Projektiin liittyy yleensä useita sidosryhmiä, kuten rahoittaja ja tilaaja. Projektin varsinaiseen toteutukseen liitettyjä rooleja ovat (Zwikael & Meredith, 2018):

- Projektipäällikkö (*project manager*)
- Projektiryhmä (*project team*)
- Ohjelmapäällikkö (*program manager*)
- Projektin omistaja / Sponsori (*project owner / project sponsor*)
- Projektitoimisto (*Project management office, PMO*)

Projektipäällikkö vastaa projektin omistajalle siitä, että projektin tuotteet vastaavat projektin suunnitelmaa. Projektin omistaja puolestaan kantaa liiketoiminnallisen vastuun projektista, hyväksyy suunnitelman ja sen muutokset sekä asettaa projektin. Projektitiimin muodostavat ne yksilöt, jotka käytännön tasolla tuottavat projektin halutut tulokset. Ohjelmapäällikkö vastaa laajemmasta strategisesta kokonaisuudesta, johon kuuluu useita projekteja. Yksittäisellä projektilla ei välttämättä ole ohjelmapäällikköä, jos se ei ole osa mitään laajempaa projektikokonaisuutta. Projektitoimiston vastuulla on se, että projektit saadaan toteutettua laajemman strategian mukaisesti ja että kommunikaatio projektiryhmien ja johdon välillä on sujuvaa (Zwikael & Meredith, 2018).

Projektitiimin sisäiseen kommunikaatioon kuuluu usein myös jonkin verran projektitiimin jäsenten välistä konfliktia (Chioccio, 2015). Konfliktin

vaikutuksesta projektitiimin tehokkuuteen on erilaisia näkökantoja. Deutsch (1969) tuo esille, että osa konflikteista on ryhmän toiminnan kannalta positiivisia. Porter ja Lilly (1996) puolestaan tutkivat konfliktin roolia nimenomaan projektitiimien kontekstissa, ja havaitsivat, että konfliktin kokonaisvaikutus tiimin tehokkuuteen on aina negatiivinen, mutta tätä vaikutusta voidaan vähentää, jos työtehtäviin liittyviä prosesseja hallitaan oikein. On myös viitteitä, että projektin tehtävään tai tavoitteeseen liittyvä konflikti on hyödyksi, mutta projektitiimin henkilöiden välinen konflikti haittaa tiimin suoriutumista (Chioccio, 2015). Tehtävään liittyvää konfliktia ovat esimerkiksi erimielisyydet siitä, miten projekti tulisi suorittaa ja erilaiset ajatukset siitä, mitä projektiin tulisi sisällyttää tai mitä siitä pitäisi jättää pois (Jehn, 1995).

### 3.3 Projektien erityispiirteet IT-alalla

Tämän tutkielman tarkoituksena on syventyä erityisesti IT-projekteissa tapahtuvaan työhön. IT-projekti määritellään tämän tutkielman tarkoitusta varten sellaiseksi projektiksi, joka toteutetaan informaatioteknologiaa käyttäen tai sen lopputuotteena syntyy jokin IT-tuote, kuten tietojärjestelmä tai tietojärjestelmän osa, esimerkiksi käyttöliittymä tai sovellusohjelma. Cotterellin ja Hughesin (1995) mukaan ohjelmistoprojektien tyypillisiä vaiheita ovat: arviointi, suunnittelu, vaatimusmäärittely, spesifiointi, ohjelmointi, muotoilu, verifikaatio ja validointi, implementaatio, sekä tuki- ja ylläpito. IT-projektien luonne on ajan saatossa muuttunut ja myös ohjelmistokehitysmenetelmät ovat kehittyneet. Fernandezin (2003) mukaan IT-projekteille ominaisia trendejä ovat 2000-luvun alusta lähtien olleet olleet ulkoistaminen, tuotteen markkinoille saamisen ajan lyhentäminen, virtuaaliset organisaatiot ja globaali kilpailu asiakkaista. Varsinkin laajempien IT-projektien toteuttaminen vaatii paljon erikoisosaamista ja projekteissa onkin usein osallisena eri alan ammattilaisia, kuten liiketoiminta-analyytikkoita, projektipäälliköitä, ohjelmistokehittäjiä ja laadunvarmistusinsinöörejä (Sahni, 2016).

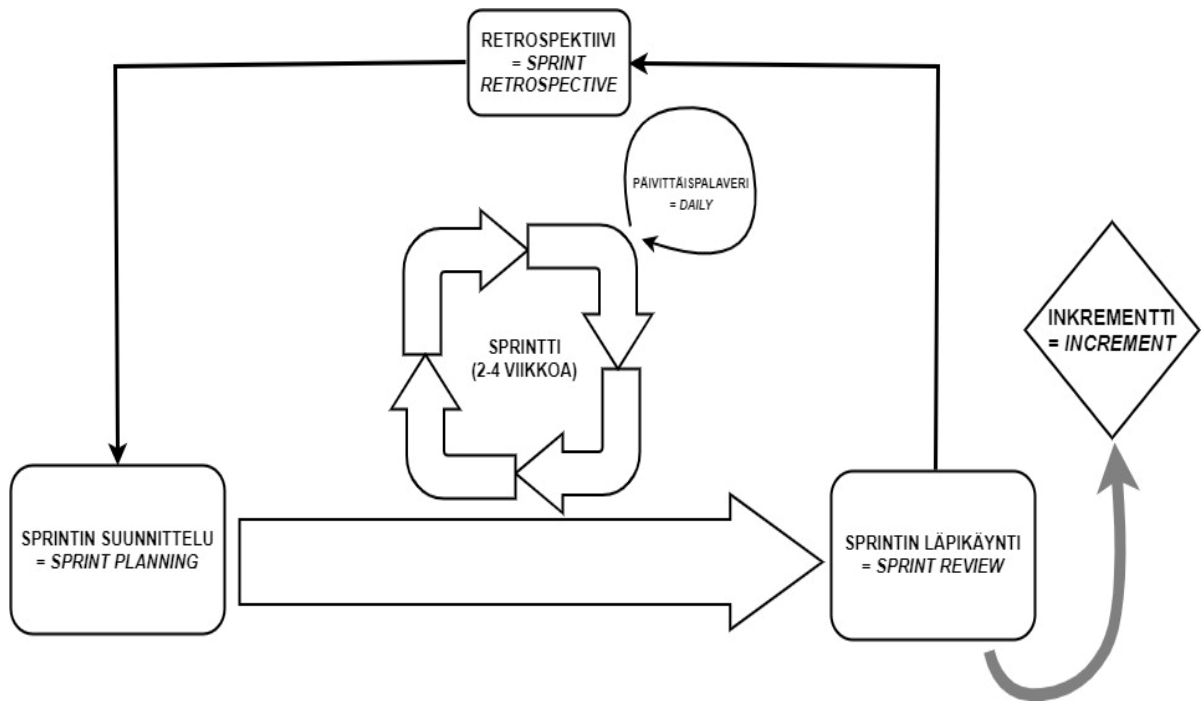
IT-projekteissa käytetään usein viitekehystä, joka ohjaa projektin tuloksena tuotettavan artefaktin kehitystä. Nämä kehitysmenetelmät voidaan karkeasti jakaa perinteisiin- ja ketteriin menetelmiin. Perinteisistä menetelmistä voidaan nostaa esiin niin sanottu vesiputousmalli, jonka esitteli alun perin Royce (1970). Malli etenee suunnitelmasta toteutukseen ja testaukseen vaihe kerrallaan, ja kukin vaihe suoritetaan loppuun ennen seuraavaa. Royce itsekin tuo esille mallinsa ongelmia ja sanoo sen käyttämisen olevan riski (Royce, 1970, s. 329). Perinteisissä ohjelmistokehitysmenetelmissä ongelmana saattaa olla palautteen puute kehitysprosessin aikana, jolloin loppuvaiheessa ilmaantuvia toiveita saattaa olla vaikeaa tai jopa mahdotonta integroida mukaan kehitettävään tuotteeseen. Tuotteesta saattaa tulla täysin erilainen kuin loppukäyttäjä alun perin on toivonut (Kramer, 2018).

Lineaaristen mallien sijaan käytössä onkin usein iteratiivisia ketteriä kehitysmenetelmiä (Coram & Bohner, 2005). Ketterien- ja kevyiden ohjelmistokehitysmenetelmien perustana mainitaan vuonna 2001 annettu johtavien kevyiden

menetelmien puolestapuhujien yhteinen julistus, *Agile Manifesto* eli ketterä manifesti (Kiv ym., 2018). Ketterä manifesti määrittelee 12 periaatetta, joiden mukaan toteutettavia projekteja voidaan luonnehtia ketteriksi (Stoica ym., 2016). Kehitystyössä voidaan hyödyntää myös *lean*-ajattelua ketterien menetelmien rinnalla tai niiden sijasta. Lean on alun perin tuotantoprosessien tehostamiseen tarkoitettu ajattelutapa, joka voidaan määritellä ”filosofiaksi, joka implementoituna lyhentää aikaa tilauksesta tuotteen toimitukseen poistamalla turhuuden lähteet tuotannon kulusta” (Bhasin & Burcher, 2006, s. 57). Ketterä kehitys ja lean-ajattelu ovat jossain määrin abstrakteja filosofiota, joita voidaan yhdistellä ja jalostaa käytäntöön käyttämällä spesifimpiä viitekehyksiä, jotka antavat tarkempia suuntaviivoja projektien käytännön toteutukselle.

### 3.4 IT-projekteissa käytettyjä viitekehyksiä

Nykyaikaisille IT-projekteille ominaista on siis iteratiivisuus ja toimivan tuotteen mahdollisimman nopea käyttöön ottaminen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on kehitetty lukuisia erilaisiin filosofioihin perustuvia viitekehyksiä ja metodologioita. Laajasti käytetty ketterän kehityksen viitekehys on SCRUM, joka perustuu useisiin peräkkäisiin iteraatioihin eli kehitysjaksoihin, joiden aikana tuotetta parannellaan ja siihen lisätään ominaisuuksia. Kehitysjaksosta käytetään nimitystä sprintti, ja se voi kestää kahdesta (Diebold ym., 2015) neljään viikkoa (Paasivaara ym., 2009). Sprintit sisältöä suunnitellaan etukäteen, mutta sprintin tarkka kulku ja lopputulos on eräänlainen musta laatikko, jonka sisällä kehitystyö etenee empiirisesti ilman vahvaa kontrollia. Schwaberin (1997) mukaan sprintin päätteeksi kehitystiimi on tuottanut toimitettavissa olevan tuotteen, joka on joltain osin parempi kuin edellisen sprintin jälkeen. Parannusta sanotaan inkrementiksi. Sprintin jälkeen voidaan palata suunnitteluvaiheeseen ja toteuttaa uusia sprinttejä niin kauan kun on tarpeen. Projektin aikana määrittyy, millainen lopullinen toimitettava tuote tulee olemaan (Schwaber, 1997). Kuviossa 2 havainnollistetaan SCRUM-viitekehityksen terminologiaa ja toimintaa.



KUVIO 2 SCRUM -viitekehys (Mukaelma Schwaberin ja Sutherlandin (2011, s. 18) kuvioista)

Paasivaaran ym. (2009) mukaan ketteriä menetelmiä ei ole alun perin suunniteltu hajautetuissa tiimeissä tapahtuvaan työskentelyyn, sillä ne vaativat jatkuvaa kommunikaatiota ja tapaamisia tiimin jäsenten kesken. Niitä on kuitenkin menestyksekkäästi sovellettu myös hajautetuissa tiimeissä, hyödyntämällä videopuheluita, näytön jakamista ja työntekijöiden vierailuita offshore-lokaatioissa (Paasivaara ym., 2009). Sutherland ym. (2007) mukaan käytettäessä osittain hajautettua organisaatiota, jossa tiimit ovat eri paikoissa, ongelmana saattaa olla, että kaikki tiimit eivät pysty tai osaa käyttää ketterää SCRUM viitekehystä. Tällöin vaatimusmäärittely saatetaan tehdä yhden tiimin toimesta ja toteutus toisen tiimin toimesta vesiputousmenetelmällä. On myös mahdollista, että erillään olevat tiimit kokoontuvat säännöllisesti yhteen "SCRUM of SCRUMS" -tapaamiseen, johon osallistuu jäseniä kaikista tiimeistä (Sutherland ym., 2007). Tässä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä aiemmin esiteltyyn metatiimin käsitteeseen, joka kuvaa useita saman tavoitteen eteen työskenteleviä tiimejä.

Eräs mahdollinen SCRUM viitekehysten muunnos on Scrumban, joka yhdistää SCRUMin ja Kanbanin. Stoican ym. (2016) mukaan Kanban on japanilaisesta autoteollisuudesta alkunsa saanut ja lean-ajattelusta ammentava projektinhallintamenetelmä. Scrumbanissa on mukana Kanbanista tuotuja visuaalisia elementtejä, kuten tauluja, joihin on erikseen merkitty mitä pitää tehdä, mitä tehdään parhaillaan ja mitä on jo tehty (engl. *to-do, doing, done*). Scrumban menetelmässä hyödynnetään iteraatioita ja projektin tehtävät on etukäteen määritetty ja visuaalisesti esitetty Kanban taulun to-do osassa. Scrumban antaa kuitenkin yksittäiselle työntekijälle suuremman vapauden valita seuraava tehtävä itselleen

kuin SCRUM. Toisaalta työntekijöiden vastuualueet on tarkemmin määritelty Scrumbanissa. (Stoica ym., 2016).

Kun ketterää viitekehystä halutaan käyttää laajemmin kuin yksittäisen tiimin kontekstissa, voidaan ketterät menetelmät yhdistää lean-filosofiaan, joka perustuu tuottamattoman toiminnan poistamiseen. Ebertin ja Paasivaaran (2017) mukaan esimerkki tällaisesta laajennetusta menetelmästä on *Scaled Agile Framework* (SAFe). Lean-ajattelussa painotetaan prosessien tehostamista koko organisaation tasolla ja kaiken sellaisen karsimista prosesseista, mikä ei edistä organisaation laajempia tavoitteita (Bhasin & Burcher, 2006). SAFe yhdistää tämän ketteriin menetelmiin, mikä tarkoittaa, että yksittäinen projektitiimi voi edelleen omassa toiminnassaan käyttää esimerkiksi ketterää SCRUM viitekehystä. (Ebert & Paasivaara, 2017). Taulukoon 1 on eritelty edellä esitellyt viitekehukset ja niiden pohjana toimivat filosofiat.

TAULUKKO 1 Projektinhallinnassa käytettyjä viitekehysjä

Viitekehys	Filosofia
SCRUM	Ketterä
Kanban	Lean
Scrumban	Lean & Ketterä
SAFe	Lean & Ketterä

Tässä luvussa kuvattiin IT-alalla tehtävää työtä ja IT-projekteja. IT-projekteissa käytetään usein viitekehystä, joka asettaa raamit sille, miten projekti käytännössä toteutetaan. Nykyisin suosittuja ovat ketterät menetelmät, jotka perustuvat iteraatiivisuuteen. Lopputuotetta ei koiteta saada kerralla valmiiksi vaan jo toimivaksi kehitettyä tuotetta parannellaan usean vaiheen kautta. Projekteja toteuttamaan taritaan monenlaisen osaamistausta työntekijöitä. IT-alan tehtäviksi voidaankin lukea monenlaisia eri työtehtäviä, mutta yleisesti niissä kaikissa kysyntä työvoimalle on melko suurta. IT-alalla vallitsee siis hyvä työllisyystilanne, mikä tekee työpaikan vaihtamisesta helpompaa kuin monilla muilla aloilla. Tällä on merkitystä seuraavassa luvussa tarkasteltavan IT-alan työntekijöiden sitoutumisen kannalta. IT-alalla tehtävät ja aikataulut ovat toisaalta usein vaativia, mikä tarkoittaa ajoittain kiirettä ja stressiä työntekijöille.

## 4 SITOUTUMINEN IT-PROJEKTEIHIN ETÄTYÖSSÄ

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioihin lisääviä tekijöitä on aiemman tutkimuksen perusteella useita niin IT-alan työntekijöiden osalta kuin yleisemmäläkin tasolla. Aikaisempi tutkimus ei kuitenkaan ole nimenomaisesti selvittänyt IT-projekteja etänä tekevien sitoutumista. Tässä luvussa käsitellään IT-alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja eritellään, missä kontekstissa kutakin tekijää on toistaiseksi tutkittu. Luvun alussa käsitellään sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yksityiskohtaisemmin ja lopussa kootusti taulukoituina.

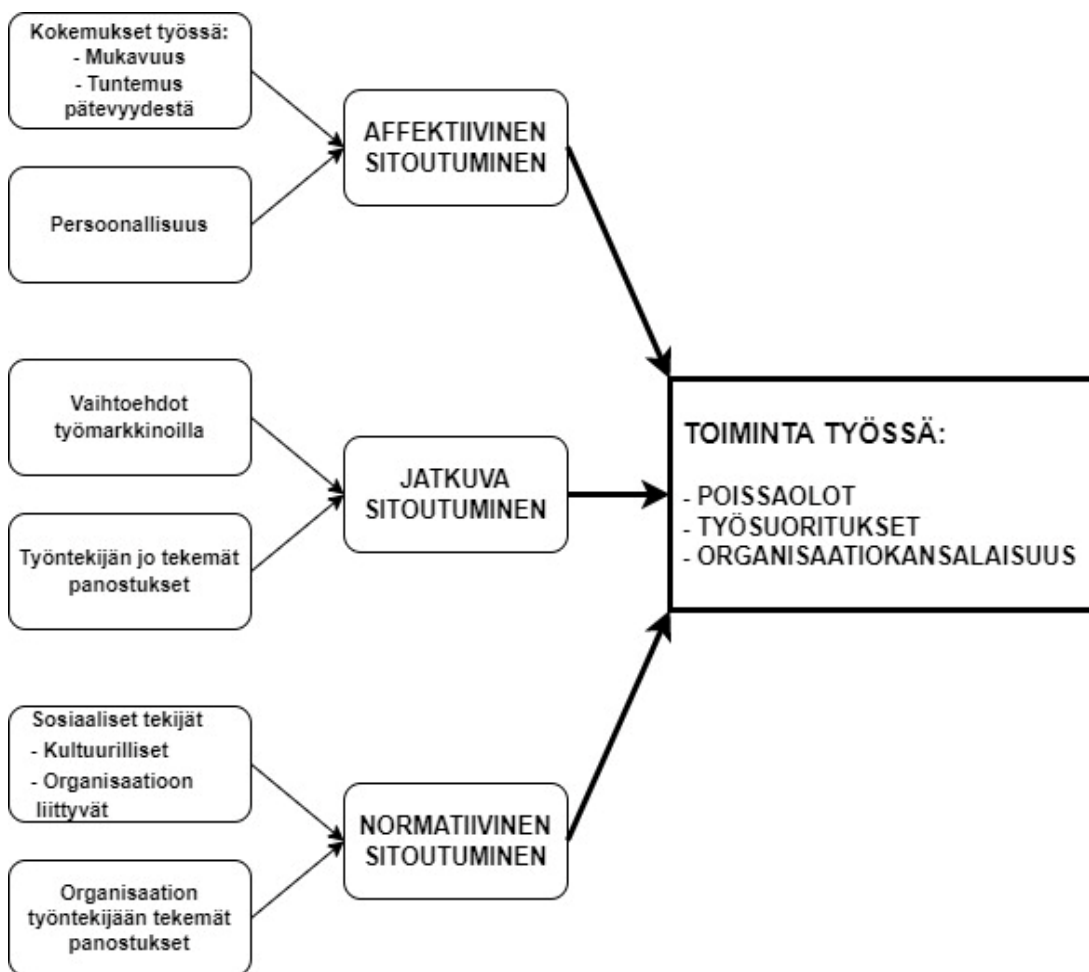
### 4.1 IT-alan työntekijöiden sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen on organisaatiolle positiivinen ja tavoiteltava asia, sillä sitoutuneet työntekijät ovat epätodennäköisemmin myöhässä tai irtisanoutuvat ja ovat todennäköisemmin luovia ja innovatiivisia (Powell ym., 2006). Reid ym. (2008) korostavat sitoutumisen ja sitouttamisen merkitystä etenkin vaihtuvuuden pienentämiselle IT-alalla. Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutuminen (engl. *commitment*) tarkoittaa ”psykologista olotilaa, jota karakterisoi työntekijän suhde organisaatioon ja jolla on vaikutuksia työntekijän päätökseen jatkaa organisaation jäsenenä”. Sitoutumista voidaan tarkastella ainakin kahdesta eri näkökulmasta - Major ym. (2012) jakavatkin IT-alan työntekijöiden sitoutumisen kahteen tyyppiin, sitoutumiseen organisaation ja sitoutumiseen IT-alaan. Tässä tutkielmassa keskitytään työntekijöiden sitoutumiseen omaan organisaatioonsa, eli siihen yritykseen, jossa ovat töissä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan sitoutuminen omaan toimialaan.

Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa merkittävä teoreettinen viitekehys on Meyerin ja Allenin (1991) kolmiosainen organisaatioon sitoutumisen malli. Mallia on testattu käytännössä useissa tutkimuksissa ja siitä on muodostunut hallitseva tapa mallintaa organisaatioon sitoutumista (Pyyny, 2018). Organisaatioon sitoutumisen tutkimusta kohtaan on myös esitetty kritiikkiä. Swailesin

(2002) mukaan sitoutumista ei ole yksiselitteisesti määritelty ja sen mittaaminen on epäselvien määritelmien vuoksi hankalaa.

Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaan sitoutuminen organisaatioon perustuu kolmeen eri tekijään; affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvaan sitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Nämä yhdessä vaikuttavat organisaatioon sitoutumisen muodostumiseen. Meyer ja Allen (1997) lisäävät, että sitoutuminen voi perustua yhteen, kahteen tai kaikkiin kolmeen tekijään. Käytännön tasolla korkea organisaatioon sitoutuminen näkyy mm. vähäisempinä poissaoloina ja parempina työsuorituksina. Kuviossa 3 näkyy, minkä tekijöiden yhteisvaikutuksena organisaatioon sitoutumisen kolme muotoa syntyvät.



KUVIO 3 Organisaatioon sitoutumisen malli (Mukaelma Meyerin ja Allenin (1991, s. 68) kuvioista)

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan affektiivisen sitoutumisen perustana on työntekijän oma kokemus siitä, että on pätevä työssään ja että työpaikalla on miellyttävää olla. Kyse on siis vapaaehtoisesta ja työntekijän omaan haluun perustuvasta sitoutumisen muodosta. Lisäksi persoonallisuudella on vaikutusta affektiiviseen sitoutumiseen; halu menestyä ja kuulua joukkoon sekä lojaaliuden



arvostaminen lisäsivät affektiivista sitoutumista. Jatkuva sitoutuminen puolestaan liittyy työntekijän jo tekemiin uhrauksiin ja työmarkkinoiden vaihtoehtoihin. Tätä voidaan ajatella pysyvyyden suosimisena ja vaihtamisen vaikeutena. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista siten lisää esimerkiksi työntekijän jo organisaation sisälle luomat suhteet, jotka työntekijä menettäisi työpaikkaa vaihtaessaan. Normatiivista sitoutumista voi ilmetä silloin, kun työntekijä tuntee velvollisuutta pysyä organisaatiossa tai maksaa työpanoksellaan takaisin organisaation häneen tekemät panostukset. Kyse on sosiaalisten normien noudattamisesta; työntekijä kokee, ettei olisi sopivaa vaihtaa työpaikkaa, jos nykyinen työnantaja on osoittanut sitoutumisensa työntekijään. Työntekijä on esimerkiksi voinut saada työnantajaltaan koulutusta ja kokea, että olisi kiittämätöntä ja epäsovivaa lähteä hyvää kohtelua tarjonneesta organisaatiosta. Sitoutumisen muodot eivät välttämättä riipu toisistaan. Työntekijä voi esimerkiksi olla haluton työskentelemään organisaatiossa, jolloin hänen affektiivinen sitoutumisensa on matala. Toisaalta sama työntekijä voi olla muiden vaihtoehtojen puuttuessa pakotettu työskentelemään nykyisessä työpaikassaan, jolloin hänen jatkuva sitoutumisensa olisi korkea (Meyer & Allen, 1991).

Lumley ym. (2011) ovat hyödyntäneet edellä esiteltyä organisaatioon sitoutumisen mallia informaatioteknologian työntekijöiden kontekstissa. Affektiivista sitoutumista organisaatioon työntekijöillä parantaa työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä palkkaansa, saamiinsa ylennyksiin, muihin etuihin, työkavereihinsa ja työn luonteeseen, tuntevat emotionaalista yhteyttä organisaatioonsa (Lumley ym., 2011). Myös Bolhari ym. (2011) havaitsivat, että palkalla on selkeä yhteys koettuun työelämän laatuun. Työelämän laadun voidaan ajatella parantavan työn ja vapaa-ajan tasapainoa, mikä puolestaan parantaa sitoutumista (Finegold ym., 2002). Työntekijät sitoutuvat organisaatioonsa paremmin saavuttaessaan onnistumisia työssään. Shepherdin ym. (2011) mukaan onnistuneessa projektissa mukana olemisen tuottaa kerrannaisvaikutuksia korkeamman affektiivisen sitoutumisen muodossa – työntekijän sitoutuminen on seuraavan projektin alkaessa korkeampi. Työntekijöiden sitoutumista IT-alalla puolestaan heikentää pelko omien taitojen jäämisestä hyödyttömäksi nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Thong & Yap, 2000).

Chang ja Chelladurai (2003) tutkivat affektiivisen sitoutumisen voimakkuutta suhteessa työsuhteen laatuun järjestötyötä tekevien keskuudessa. Osa-aikaisessa työsuhteessa olevien affektiivinen sitoutuminen organisaatioonsa oli heikompaa kuin vakituksessa työsuhteessa olevilla, mutta osa-aikatyöntekijät osoittivat silti enemmän organisaatiokansalaisuutta eli osoittivat sitoutumista organisaatioon pakollisten työtehtäviensä ulkopuolella. Tämä voi mahdollisesti johtua osa-aikatyöntekijöiden suuremmasta tarpeesta tehdä vaikutus esimieheensä (Chang & Chelladurai, 2003).

Reid ym. (2008) puolestaan havaitsivat, että julkisen sektorin IT-alan työntekijän affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemus työnantajaltaan saamastaan tuesta. Esimiehen säännölliset keskustelut ja spontaanit vuorovaikutustilanteet työntekijän kanssa ovat omiaan parantamaan koettua tuen määrää ja siten sitoutumista (Reid ym., 2008). Kmieciak (2021) havaitsi,

että tuki ja kannustus työkavereilta, parantaa työntekijän affektiivista sitoutumista silloinkin, kun tuki tulee työkaverilta, joka ei ole esimiesasemassa. On siis todennäköistä, että työntekijän kokiessa saavansa tukea työpaikalla, oli sitten kyse samassa tehtävässä toimivasta kollegasta tai työntekijän esimiehestä, affektiivinen sitoutuminen paranee.

Leen ym. (2021) mukaan IT-projekteissa projektipäällikön sitoutumisella on suuri merkitys koko projektin onnistumiseen, ja projektipäällikkö voi myös parantaa omaa sitoutumistaan hankalissa projekteissa omaksumalla kasvun asenteen (engl. *growth mindset*). Kasvun asenne on yksilön uskomus siihen, että yrittämällä kovempaa voi parantaa omia taitojaan ja saavuttaa parempia tuloksia (Dweck, 2006), toisin sanoen ihmisen kyvyt eivät ole pysyvästi samanlaisia, vaan niihin voi vaikuttaa. Lee ym. (2021) esittää, että projektipäällikön tapauksessa kasvun asenne on uskomus siihen, että yrittämällä kovemmin hän voi tulla paremmaksi roolissaan. Vaikeuksissa olevissa projekteissa kasvun asenteen lisääminen sitoutumien ei välttämättä ole pelkästään positiivinen asia; ongelmiin ajautunutta projektia saatetaan jatkaa kauemmin kuin olisi järkevää (Lee ym., 2021). Toisaalta pelko projektin epäonnistumisesta vähentää sitoutumista (Lee ym., 2021).

Työntekijöiden sitoutumista nimenomaisesti etätyössä on tutkittu melko vähän. De Vries ym. (2018) kuitenkin havaitsivat, että etätyössä työntekijät kokevat joutuvansa eristäytymään ammatillisesti ja tämä johtaa ainakin julkisen sektorin työntekijöillä heikompaan sitoutumiseen kuin toimistolla työskennellessä. Mikäli työntekijä tekee pelkästään etätöitä, on negatiivinen vaikutus sitoutumiseen selkeä, mutta edes hybridityömallilla, eli osittaisella etätyöllä, ei saavutettu positiivista vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. De Vriesin ym. (2018) havaintojen mukaan etätyön vaikutus työntekijän organisaatioon sitoutumiseen on parhaimmillaankin vain neutraali. On kuitenkin mainittava, että ammatillisen eristäytymisen aiheuttamaa sitoutumisen laskua vähensi hyvä alaisen ja esimiehen välinen suhde (De Vries ym., 2018).

Lapalme ym. (2011) havaitsivat, että työnantaja voi parantaa työntekijöiden sitoutumista asiakasyritykselle, sitouttamalla heidät varsinaiseen työnantajaan. Tämä on hyödyllistä etenkin silloin, jos työntekijät tekevät työtä asiakasyritykselle, vaikka ovatkin virallisesti toisen yhtiön työntekijöitä. Tällainen on tavallista esimerkiksi vuokratyössä ja monissa projekteissa, jotka toteutetaan *business to business* -pohjaisesti kahden yrityksen välillä. Työntekijät siis tosiasiallisesti työskentelevät asiakasyrityksen organisaation sisällä, mutta sopimuksellinen työsuhte on vain omaan työnantajaan (Lapalme ym., 2011).

Culmsee ja Awati (2012) tuovat esille kommunikaation tärkeyden etenkin projektiympäristössä – yhteinen tavoite pitää viestiä selkeästi työntekijöille, jotta kaikki voivat sitoutua siihen. Sitoutumisen mahdollistamiseksi olisi tärkeää luoda politikoinnista ja oman edun tavoittelusta vapaa ympäristö, jossa avoin kommunikaatio on mahdollista kaikkien projektiin osallistuvien tahojen kesken (Culmsee & Awati, 2012). Flyjberg (1998) esittää, että parhaan mahdollisen kommunikaation perustana on kaikkien mukaan ottaminen, empatia, läpinäkyvyys,

osallisten autonomia eli aito mahdollisuus toimia yksilöinä ja se, että keskusteluun osallistuvien vaikutusvallan ei anneta ohjata keskustelun sisältöä.

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eivät pysy täysin samoina läpi elämän. Finnegold ym. (2002) mukaan alle 30-vuotiaat teknistä työtä tekevät työntekijät antoivat enemmän arvoa työn ja vapaa-ajan tasapainolle, ja tämä vaikutti heillä enemmän sitoutumiseen kuin yli 30-vuotiailla. Nuorempien työntekijöiden sitoutumista heikensi halu kehittyä alallaan. Nuoremmat olivat yli 30-vuotiaita halukkaampia vaihtamaan työnantajaa saadakseen kehitettyä uusia taitoja itselleen. Työnantajan olisi siis hyvä tarjota kehittymismahdollisuuksia uransa alussa oleville työntekijöille, jotta nämä saadaan sitoutettua. Tämä aiheuttaa kuitenkin mahdollisesti toisen ongelman työnantajan kannalta; koulutettu ja taidoiltaan kehittynyt työntekijä on muiden organisaatioiden silmissä kiinnostava ja siten vaikeampi pitää nykyisessä työpaikassaan (Cole-Golomski, 1998). Molemmissa ikäryhmissä hyväksi mielletyt kehittymismahdollisuudet työntekijänä ja mahdollisuus edetä organisaatiossa paransivat sitoutumista. Kaikkien ikäryhmien osalta oli yhteistä, että kun palkkiot liitetään koko organisaation suoriutumiseen yksilön palkitsemisen sijasta, yksilöiden sitoutuminen organisaatioon vahvistuu (Finnegold ym., 2002).

Major ym. (2012) havaitsivat että myös sukupuoli vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen IT-alalla. Sekä miehet että naiset arvostivat kehitysmahdollisuuksia työssä ja ne lisäsivät siis sitoutumista organisaatioon. Molempien sukupuolien sitoutuminen organisaatioon parani, jos työsuhdeturva koettiin hyväksi. Miehet kuitenkin arvostivat vielä naisia enemmän sitä, että kokivat työpaikkansa olevan turvattu. Vaikka osa työntekijöistä arvostaakin turvallisuuden tunnetta, on IT-alalla kuitenkin kova kilpailu työntekijöistä ja oman yrityksen ulkopuoliset uramahdollisuudet voivat heikentää työntekijän sitoutumista (Thatcher ym., 2002). Finnegoldin ym. (2002) tavoin myös Thatcher ym. (2002) nostavat esiin, että työtyytyväisyys ja positiivinen kokemus oman työn merkityksellisyydestä parantavat sitoutumista organisaatioon ja työntekijän side organisaatioon puolestaan pienentää työpaikan vaihdon todennäköisyyttä. Kmiecik (2021) tekee vastaavanlaisen havainnon: affektiivinen sitoutuminen organisaatioon vaikuttaa negatiivisesti vapaaehtoisen työpaikanvaihdon aikomukseen.

## 4.2 Sitoutumista lisääviä tekijöitä

Tutkimuskirjallisuuden perusteella on monia asioita, joilla voi olla suora tai välillinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Kaikilla aloilla sitoutumisen on havaittu parantuvat kannusteiden, kuten palkan, työsuhde-etujen ja ylennyksien vaikutuksesta (Lumley ym., 2011), mutta myös organisaation tarjotessa etene-  
mismahdollisuuksia ja hyvää työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Meyer & Allen, 1991; Finnegold ym., 2002). Thongin ja Yapin (2000) mukaan IT-alalla työntekijät, jotka kantavat huolta taitojensa arvostuksesta organisaationsa ulkopuolella, sitoutuvat voimakkaammin nykyiseen työnantajaansa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä,

että työntekijä on kehittynyt erittäin taitavaksi käyttämään järjestelmää, jota muissa organisaatioissa ei juurikaan käytetä. Onkin yleisesti havaittu, että mahdollisuus edetä ja kehittyä organisaatiossa on tärkeää työntekijöiden sitouttamiseksi (Meyer & Allen, 1991; Finegold ym., 2002).

Etätyö on luottamuksen osoitus työnantajalta työntekijää kohtaan, sillä työntekijä ei yleensä ole ainakaan suoraan valvottavissa työpäivän aikana. Etätyötä tekevät saattavat tiedostaa tämän ja kokea tarvetta näyttää olevansa luottamuksen arvoisia etätyössä- Tämä ilmenee esimerkiksi haluna olla tavoitettavissa ja tehdä työt ripeästi. Osa IT-alan työntekijöistä voi siksi työskennellä kovempaa varmistaakseen, että etäpäivinä tehdyt työt tulevat valmiiksi, eivätkä jää kollegoiden hoidettavaksi (Greer & Payne, 2014; Mann & Holdsworth, 2003).

Ihmisuhteiden ja kollegoilta saadun tuen merkitys työpaikalla on suuri. IT-alan työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioonsa silloin, kun kokevat saavansa tukea ja kannustusta työkavereiltaan (Kmieciak, 2021) tai esimieheltään (Reid ym., 2008). Organisaation pitovoiman kannalta ihmiset ovatkin keskeinen resurssi. Taulukossa 2 eritellään tässä luvussa käsitellyjä työntekijöiden sitoutumista lisääviä tekijöitä. Taulukossa on huomioitu, missä kontekstissa mitäkin tekijää on aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu.

TAULUKKO 2 Työntekijöiden sitoutumista lisääviä tekijöitä kirjallisuuteen perustuen

Sitoutumista lisäävä tekijä ↓	Tutkittu kontekstissa →			
	Y	I	P	E
Hyväksi koettu palkka, työsuhte-edut, ylennykset (Lumley ym., 2011)	X	X		
Projektipäälliköllä: kasvun asenne hankalissa projekteissa (Lee ym, 2021)		X	X	
Kokemus, että työssä/organisaatiossa on mahdollista edetä ja kehittyä (Meyer & Allen, 1991; Finegold ym., 2002)	X	X		
Kokemus siitä, että organisaatio tarjoaa mahdollisuuden ty ja vapaa-ajan tasapainoon (Finegold ym., 2002)	X	X		
Kokemus siitä, että työpaikka on turvassa, "job security" (Major ym., 2012)		X		
Pelko siitä, että nykyisessä työssä hankitut taidot eivät ole hyödyksi muualla (Thong & Yap, 2000)		X		
Henkilökohtaiset ominaisuudet: halu menestyä ja kuulua joukkoon, olla lojaali (Meyer & Allen, 1991)	X			
Halu olla jättämättä omia keskeneräisiä töitä muille (Greer & Payne, 2014; Mann & Holdsworth, 2003)		X		X
Halu osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen (Greer & Payne, 2014; Mann & Holdsworth, 2003)		X		X
Kokemus siitä, että organisaatiossa projektien epäonnistumista pidetään normaalina, ts. se on normalisoitu (Shepherd ym., 2011)	X		X	
Työkavereilta saatu tuki ja kannustus (Kmieciak, 2021)		X		
Työnantajalta/esimieheltä saatu tuki ja kannustus (Reid ym., 2008)		X		

Y = Työntekijät yleisesti, IT = IT-alan työ, P = Projektiluontoinen työ, E = Etätyö

### 4.3 Sitoutumista vähentäviä tekijöitä

Osa sitoutumista lisäävistä tekijöistä antaa suoraan aiheutta olettaa, että kyseisen tekijän poistaminen tai pienentäminen puolestaan vähentäisi sitoutumista. Näin on esimerkiksi palkan osalta (Lumley ym., 2011). Kuitenkaan kaikki sitoutumista vähentävät seikat eivät automaattisesti ole käänteisiä sitoutumista lisääville tekijöille. Huomionarvoista on esimerkiksi, että Finegold ym. (2002) tekevät päinvastaisen havainnon kuin Thong ja Yap (2000) työssä hankittujen taitojen vaikutuksesta sitoutumiseen. Finegoldin ym. (2002) mukaan työssä hankitut taidot saattavat itseasiassa vähentää työntekijän sitoutumista, jos työntekijä uskoo taitojen olevan tarpeen vain nykyisessä työpaikassaan, esimerkiksi tiettyä organisaatio-spesifiä järjestelmää käytettäessä. Tällöin työntekijä voi kokea tärkeäksi laajentaa omaa osaamistaan muiden yrityksen palveluksessa ja näin hankkia yleispätevämpiä ja siirrettävämpiä taitoja (Finegold ym., 2002). Toisaalta jos työntekijällä entuudestaan on helposti siirrettäviä taitoja, voi työnantajan vaihtamisen kynnyks voi silti madaltua (Reid, 2008). Cole-Golomski (1998) tuo esille, että paljon koulutettu työntekijä on houkuttelevampi kilpaileville yrityksille, jolloin tällaista työntekijää voi olla hankalampi pitää omassa yrityksessä. Siirrettävissä olevien taitojen vaikutus sitoutumiseen onkin epäselvä – työntekijän sitoutuminen saattaa laskea, kun hänellä on helposti siirrettäviä taitoja, mutta myös silloin, kun siirrettäviä taitoja ei (vielä) ole, mutta työntekijä haluaisi hankkia niitä itselleen. Tämän vuoksi työnantajan voi olla vaikea tietää, parantaako vai heikentääkö taitojen kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen organisaation pitovoimaa.

IT-alan työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ja oman organisaation ulkopuoliset työmahdollisuudet heikentävät työntekijöiden sitoutumista (Thatcher ym., 2021). Alan työntekijät saattavat myös olla kovan stressin alla työssään, mikä saattaa johtaa sitoutumisen heikkenemiseen (Thong & Yap, 2000). Stressi, kiire ja paine saada projektit valmiiksi saattaa heikentää työntekijän sitoutumista organisaatioon, varsinkin jos projektit epäonnistuvat (Shepherd ym., 2011). Olennaista on kuitenkin se, miten organisaatiossa suhtaudutaan epäonnistumisiin. Projektin epäonnistumisesta voi seurata jopa työntekijöiden parempi sitoutuminen, jos organisaatio on normalisoinut sen, että projektit ajoittain epäonnistuvat (Shepherd ym., 2011, taulukko 2). Tällöin epäonnistuminen ei välttämättä tunnu niin musertavalta projektitiimin jäsenten kannalta.

De Vriesin ym. (2018) mukaan etätyön vaikutukset työhön sitoutumiseen ovat pääosin negatiiviset, etenkin jos työ tehdään kokonaan etänä. Etätyön osalta on mahdollista, että työntekijä menettää yhteenkuuluvuuden tunteen kollegoidensa kanssa, ja ei siksi sitoudu työhön yhtä voimakkaasti kuin toimistolla työskennellessä. Kuitenkin sitoutumisen laskemista voi lievittää esimiehen ja työntekijän hyvä vuorovaikutus (De Vries ym., 2018). Taulukossa 3 on koottu yhteen tässä luvussa käsitellyt työntekijöiden sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, huomioiden aiemman tutkimuksen konteksti.

TAULUKKO 3 Työntekijöiden sitoutumista vähentäviä tekijöitä kirjallisuuteen perustuen

Sitoutumista vähentävä tekijä ↓	Tutkittu kontekstissa →	Y	I	P	E
Organisaation ulkopuoliset mahdollisuudet/kilpailijoiden tarjoukset (Thatcher ym., 2002)			X		
Pelko projektin epäonnistumisesta (Lee ym., 2021)			X	X	
Työstressi ja sen seuraukset, esimerkiksi sairastuminen (Thong & Yap, 2000)			X		
Pelko siitä, että nykyisessä työssä omat taidot jäävät työelämän vaatimuksista jälkeen (Finegold ym., 2002)			X		
Julkisella sektorilla: eristyneisyyden tunne etätyössä (De Vries ym., 2018)			X		X
Projektin epäonnistuminen (Shepherd ym., 2011)		X		X	
Helposti toiseen organisaatioon siirrettävissä olevat taidot (Reid ym., 2008)			X		

*Y = Työntekijät yleisesti, I = IT-alan työ, P = Projektiluontoinen työ, E = Etätyö*

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon muodostuu affektiivisesta-, normatiivisesta- ja jatkuvasta sitoutumisesta. Työntekijöiden sitouttaminen on organisaatiolle hyödyllistä, sillä se vähentää poissaoloja, parantaa työsuorituksia ja pienentää työntekijöiden poistumaa organisaatiosta. IT-alalla erityispiirteenä on työssä tarvittava erikoisosaaminen, mikä vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Työnantajan onkin tiedostettava kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöiden sitouttamisen keinona. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että IT-alalla työntekijällä on usein valinnanvaraa työnantajan suhteen. Mikäli kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia ei ole tarjolla oman organisaation sisällä, kilpailijat voivat pystyä tarjoamaan näitä työntekijälle. Negatiivisia vaikuttimia IT-alan työntekijöiden sitoutumiseen ovat kirjallisuuden perusteella esimerkiksi kiire ja stressi. IT-projekteissa on huomioitava, että projektit ajoittain epäonnistuvat. Työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että epäonnistumiset käsitellään rakentavasti.

## 5 METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi, miten tutkimuksen kirjallisuusosio ja empiirinen osuus on toteutettu. Luvussa kuvataan tutkimuksen tavoite ja esitellään menetelmät, joilla tiedon- ja aineistonkeruu, sekä analyysi on toteutettu. Luvun tarkoituksena on esitellä ja perustella tutkimuksen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät ja niiden valinta. Tutkimuksen kirjallisuusosio toimii teoreettisena pohjana empiiriselle osiolle. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä ja empiirisen osion tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää etätyön vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen IT- projekteissa. Tutkimusta varten haastateltiin IT-alalla työskenteleviä henkilöitä, joilla oli kokemusta etätyötä hyödyntäen toteutetuista IT-projekteista. Haastateltavat valittiin niin, että tutkimuksen tavoitteeseen olisi mahdollista päästä. Empiirinen aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelua, jonka perusteella on muodostettu tutkimuksen tulokset.

### 5.1 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus toteutettiin suorittamalla ensin kirjallisuuskatsaus aiheesta olemassa olevaan kirjallisuuteen. Kirjallisuushaut suoritettiin Google Scholar, Scopus ja JYKDOK hakemistoja käyttäen. Kirjallisuuskatsauksen perustaksi valittu aineisto on pääosin suomalaisen tiedeyhteisön toteuttamassa Julkaisuforumissa perustasoiseksi luokiteltua (taso 1) tai tätä korkeampaa tasoa. Tasoluokituksen ulkopuolisia julkaisuja vältettiin ja niiltä osin, kun luokituksen ulkopuolisia julkaisuja on käytetty, ne eivät ole merkittävässä osassa tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Hakutuloksien tarkastelussa huomioitiin myös viittausten määrä ja tuoreus siten, että uusia, jo paljon viittauksia saaneita julkaisuja käytettiin ensisijaisina lähteinä. Kirjallisuushakujen perusteella löytyneet aineistot ryhmiteltiin Excel-taulukkoon, josta ilmeni mihin aihepiiriin kyseinen aineisto liittyy. Ryhmittelyssä käytettiin seuraavia luokkia:

- Etätyö
- IT-projektit
- Työntekijän sitoutuminen yleisesti
- Työntekijän sitoutuminen IT-alalla

Kirjallisuuden perusteella muodostettiin käsitys IT-alalla projekteissa mukana olevien sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä etätyön kontekstissa.

Empiirinen aineisto kerättiin yksilöhaastatteluissa, jotka noudattivat puolistrukturoitua formaattia. Kirjallisuuskatsaus ohjasi haastattelun teemojen ja kysymysten laadintaa, mutta koska etätyön tekeminen on nykyisessä laajuudessaan melko uusi ilmiö, käytettiin myös runsaasti avoimia kysymyksiä, jotka ainoastaan johdattelivat pohtimaan tiettyä teemaa. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa onkin tarkoituksena selvittää ihmisten omia tulkintoja asioista, ohjaimatta liikaa keskustelun kulkua (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Puolistrukturoidussa haastatteluissa eli teemahaastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään likipitään samat kysymykset, enimmäkseen samassa järjestyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastattelussa käytetyt kysymykset on esitetty kokonaisuudessaan Liitteessä 1. Kysymykset ryhmiteltiin teemoihin, mutta keskustelua ei erityisesti pyritty rajaamaan näihin teemoihin. Haastateltavia kannustettiin kertomaan kokemuksistaan laajasti ja yhdistelemään aiheita sopivaksi katsomallaan tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Koska laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan käytännön syistä kerätä vain rajallinen määrä, on ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että haastateltavilla on tietoa ja kokemuksia tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa IT-alan työntekijää, joilla kaikilla oli kokemusta IT-projekteihin osallistumisesta etä- tai hybridityöympäristössä. Haastattelujen tekohetkellä kaikki haastateltavat työskentelivät välillä toimistolla ja välillä kotona, eli noudattivat hybridimallia. Kahdeksan haastattelun jälkeen oli jo havaittavissa melko paljon samojen aiheiden toistumista vastauksissa, mikä Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan saattaa olla merkki saturaatiosta. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teams -viestintäalustalla. Videoyhteys katsottiin parhaaksi valinnaksi haastattelujen toteuttamiseen, jotta haastateltavien asuinpaikka tai aikataulut eivät rajoittaisi haastateltavien valintaa. Haastattelut nauhoitettiin ja alustavasti litteroitiin Microsoft Teamsin omalla nauhoitus- ja litterointitoiminteella. Tämän jälkeen suoraan puheesta litteroitua aineistoa muokattiin poistamalla täytesanat ja saman sanan toisto. Näin tekstistä saatiin luettavampaa ja siten helpommin analysoitavaa. Litterointia voi myös pitää aineistanalyysin ensimmäisenä vaiheena (Ruusuvaara, ym., 2010). Haastateltavat ja heidän työtehtävänsä esitellään taulukossa 4.



TAULUKKO 4 Haastateltavien työtehtävät

Haastateltava	Työtehtävä
H1	IT-Konsultti
H2	IT-Konsultti
H3	Ohjelmistosuunnittelija
H4	Ohjelmistoasiantuntija
H5	Sovelluskehittäjä
H6	Tietoturva-asiantuntija
H7	Liikkeenjohdon konsultti
H8	Ohjelmistokehittäjä

## 5.2 Aineiston analyysi

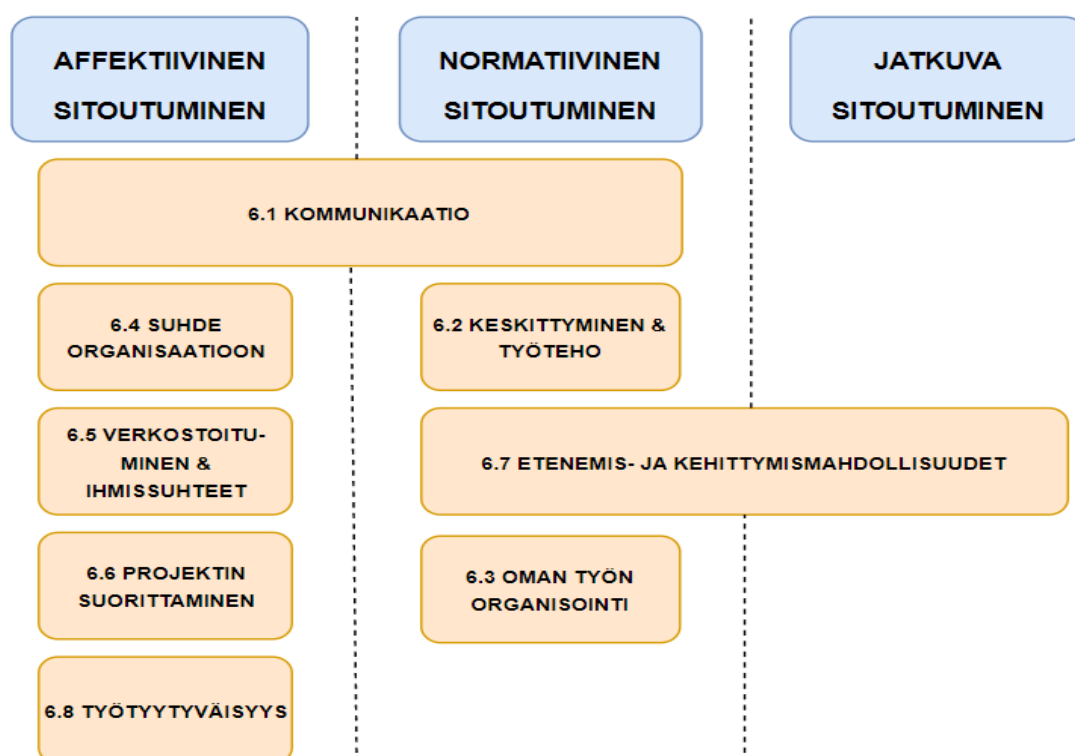
Analyysivaihe aloitettiin lukemalla litteroidut aineistot useampaan kertaan läpi. Aineistoa lukiessa poimittiin erilliseen tiedostoon haastatteluissa esiin nousseita asioita ja näihin liittyviä sitaatteja haastateltavilta. Sitaatit valittiin niin, että ne toimisivat havainnollistavina esimerkkeinä aineistosta tehdyille johtopäätöksille. Aineisto koodattiin käyttäen aineiston kohtaa kuvaavaa termiä, esimerkiksi: *sitoutuminen, projekti, oma-aloitteisuus ja häiriötekijät*. Tämän jälkeen aineistoa analysoitiin ja jäsenneltiin käyttämällä teemoittelua, eli koodatut kappaleet aineistosta ryhmiteltiin laajempien teemojen alle. Näin tulokset saatiin selkeämpään ja helpopolukuisempaan muotoon. Evans ja Lewis (2018) tuovat esiin, että teemoittelu perustuu havaintoon, että tietyt asiat nousevat toistuvasti esiin aineistossa. Asian esiintyvyyksiheys ei kuitenkaan suoraan kerro sen oleellisuudesta. Teemoja muodostaessa tulisi pitää mielessä tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet, jotta teemoiksi valikoituu tutkimuksen kannalta mielekkäitä asioita (Evans & Lewis, 2008). Teemojen valinnassa kriteereinä oli teeman liittyminen tutkimuskysymykseen ja esiintyminen vähintään kahden haastateltavan vastauksissa.

Teemoittelussa taustavaikuttimena toimi teoriaosuudessa tunnistetut sitoutumisen osatekijät, mutta haastatteluissa löydettiin myös toistuvia teemoja, joita ei suoraan kirjallisuuden perusteella olisi etukäteen voinut muodostaa. Analyysivaiheessa tunnistettuja teemoja ei tule sekoittaa edellisessä alaluvussa käsiteltyihin haastattelurungon jäsentelyssä käytettyihin teemoihin, jotka perustuvat puhtaasti tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Haastattelujen pohjalta tunnistetut teemat olivat kommunikaatio, keskittyminen- ja työteho, oman työn organisointi, suhde organisaatioon, verkostoituminen ja ihmissuhteet, projektin suorittaminen, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, ja työtyytyväisyys. Näistä

tutkimuskirjallisuuteen perustuvien teemoja olivat suhde organisaatioon, keskittyminen- ja työteho, projektin suorittaminen, työtyytyväisyys, sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuudet. Haastattelujen pohjalta muodostettuja teemoja puolestaan olivat kommunikaatio, oman työn organisointi ja verkostoituminen ja ihmissuhteet. Haasteena teemoittelussa oli, että kaikki haastatteluissa esiin nousseet asiat eivät kuuluneet tarkasti tietyn teeman alle. Tämän vuoksi teemat pidettiin tietoisesti laajina, ja analyysivaiheessa tehdyt havainnot on sijoitettu parhaiten sopivan teeman alle.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset haastattelussa esiin nousseisiin teemoihin ryhmiteltynä. Haastatteluissa esiin nousseita teemoja käsitellään tarkemmin alaluvuissa 6.1–6.8. Haastateltaviin viitataan taulukon 4 mukaisesti H1, H2 jne. Tulosten jäsentelyssä ja teemoittelussa on hyödynnetty myös teoriaosuiden perusteella tunnistettuja tekijöitä, joilla voi olla merkitystä etätöitä tekevien sitoutumiseen projektityössä. Neljännessä luvussa esiteltiin organisaatioon sitoutumisen malli (Meyer & Allen, 1991). Kuviossa 4 haastatteluissa esiin nousseet teemat on jaettu Meyerin ja Allenin mallin mukaisten sitoutumisen muotojen perusteella ryhmiin.



KUVIO 4 Tunnistetut teemat organisaatioon sitoutumisen mallin mukaisesti ryhmiteltynä

Organisaatioon sitoutuminen muodostaa siis kolmesta sitoutumisen muodosta. Näistä affektiivinen sitoutuminen lienee lähinnä sitä, mitä arkikielessä sitoutumisella yleensä tarkoitetaan. *Affektiiviseen sitoutumiseen* vaikuttavat tekijät, jotka liittyvät työntekijän omaan haluun sitoutua. Tällaisia ovat esimerkiksi työtyytyväisyys (6.8) ja ihmissuhteet (6.5), koska parhaimmillaan ne luovat ihmiselle työ-mukavuutta (Meyer & Allen, 1991) ja motivaatiota tehdä töitä. Myös projektien suorittaminen (6.6) ja työntekijän suhde organisaatioon (6.4) liittyvät vahvasti siihen, miten miellyttäväksi työntekijä kokee työpaikan arjen ja työtehtävien suorittamisen. *Normatiivinen sitoutuminen* kuvaa sitoutumista, joka syntyy ihmisen tarpeesta mukautua normeihin ja toimia siten, kuten hänen oletetaan toimivan. Ihminen voi esimerkiksi pyrkiä olemaan tehokas (6.2) ja organisoimaan työtään itsenäisesti (6.3), koska hyvän työntekijän oletetaan tekevän näin. Kyse on siis enemmän ulkoisesta motivaatiosta kuin sisäisestä halusta, joskin rajanveto näiden välillä on haastavaa. Työntekijä voi pyrkiä tehokkuuteen myös omasta sisäisestä halustaan välittämättä siitä, odotetaanko häneltä sitä vai ei. *Jatkuva sitoutuminen* tarkoittaa ihmisen halua suosia jatkuvuutta muutoksen sijaan. Työntekijä voi nähdä muutoksen riskinä ja arvostaa enemmän omalta työnantajaltaan jo saatuja, sekä mahdollisesti tulevaisuudessa saatavia etuja.

Kommunikaation (6.1) sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien (6.7) osalta tunnistettiin piirteitä, jotka liittyivät kahteen eri sitoutumisen muotoon. Kommunikaation havaittiin vaikuttavan affektiiviseen sitoutumiseen siten, että se liittyy ihmisen kokemukseen työn mukavuudesta. Toisaalta kommunikaation voi nähdä vaikuttavan normatiiviseen sitoutumiseen, koska se liittyy vahvasti organisaation tapoihin ja kulttuuriin. Työntekijä voi ajatella, että hänen kuuluu viestiä tietyllä tavalla, ja että kommunikaatiota määrittävät muiden päättämät palaverit ja kokoontumiset, joissa työntekijä on paikalla enemmän normien velvoittamana kuin omasta halustaan. Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet liittyvät selkeästi työntekijän jatkuvaan sitoutumiseen, koska niiden perusteella työntekijä arvioi vaihtoehtojaan työmarkkinoilla. Kuitenkin etenemis- ja kehittymismahdollisuudet voivat vaikuttaa myös työntekijän normatiiviseen sitoutumiseen, jos työntekijä kokee, että organisaatio on jo tehnyt häneen sellaisia panostuksia, että toiseen yritykseen vaihtaminen olisi epälojaalia tai muuten sopimatonta.

## 6.1 Kommunikaatio

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että kommunikaatio muuttaa luonnettaan projekteissa, kun työ tehdään etänä. Haastatteluissa toistuivat huomiot kommunikaation tyylin, tiheyden ja vaatimusten muutoksista. Spontaani työhön liittyvien kuulumisten vaihto vähenee, ja tämä pakottaa huolellisuuteen esimerkiksi omien työvaiheiden ylös kirjaamisessa. H2 mainitsi, että kokee omien työvaiheiden raportoimisen ja dokumentoimisen olevan keskeinen taito etäprojekteihin osallistuvalla työntekijällä. H3 toi esille vastaavanlaisen havainnon:

Etätyö pakotti lähinnä siihen, että dokumentaatioon täytyy panostaa hiukan enemmän. Kun ei sellaista hiljaista tietoa vaihdeta enää samalla tavalla, sen on pakko löytyä jostain. Jonnekin täytyy kirjata niitä asioita, mitä yksin tekee. (H3)

Lähes kaikki haastateltavat tunnustivat, että kynnyks kommunikoida on korkeampi etätyössä. Tarkkoja sääntöjä viestintää ei silti yleensä ole projekteissa asetettu. H7 nosti esiin, että viestinnälliset käytännöt muovautuvat projektin aikana ja eri projekteissa voidaan käyttää hyvinkin eri tavalla viestinnän alustoja hyödyksi. Kasvokkain kommunikoiminen koettiin yleisesti helpommaksi etenkin pienissä asioissa, joita kuitenkin voi tulla työpäivän aikana useita. H6 toi esille, että kun työkaverilta ei voi kasvokkain kysyä, osalta työntekijöistä saattaa jäädä kysymys esittämättä. Lisäksi hän mainitsee, että on tärkeää hyödyntää kaikkia mahdollisia kanavia tiedonhankintaan.

Vaikka kysymyksiä korkeammasta kynnyksestä huolimatta esitettäisiinkin, etätyö voi viivästyttää kysymyksiin ja tietopyyntöihin vastaamista, jolloin oman työn tekeminen hidastuu. H5 mainitsi, että vastauksen saaminen voi etänä työskennellessä kestää tunteja, jopa päiviä, kun kysymystä ei voi esittää kasvotusten. H7 on tehnyt vastaavan havainnon, mutta tuo esille, että kyse saattaa olla myös puhtaasti kiireestä, eikä etätyön vaikutuksesta. Myös toimistolla saattaisi tulla vastaavia ongelmia kiireen takia, kun ihmiset eivät yksinkertaisesti ehdi vastamaan. H1 on havainnut, että tietyillä ihmisillä vastaamattomuus saattaa johtua toimintatavoista, jotka liittyvät haluttomuuteen käyttää tiettyjä viestintäalustoja etätyön edellyttämällä tavalla:

Olen törmännyt henkilöihin, jotka sanovat, että eivät esimerkiksi seuraa tiettyjä kanavia töissä. He saattavat sanoa, että "en huomannut sun viestiä, koska en katso sähköpostia ikinä" tai "en katso teamsia ikinä" tai "mulle teamsissä vastaaminen on vaikeata". Tietyillä ihmisillä on tapoja, ja voisiko sanoa tälleen hienosti, että järjestelmävastaisuutta, mikä sitten haittaa ja hidastaa muiden työskentelyä. (H1)

Haastatteluissa tuli myös esiin, että jos kysymys pitää esittää kirjallisessa muodossa, se saattaa lopulta jäädä kysymättä. H3 mainitsi, että kysymystä kirjoittaessa usein käy niin, että vastaus selkenee kysymystä kirjoittaessa, kun asiaa pitää avata tarkemmin. H5 puolestaan toi esille, että kysymystä kirjoittaessa saattaa alkaa epäillä kysymyksen olennaisuutta ja sen takia jättää sen kysymättä. H6 mukaan usein saattaa olla helpompi selvittää itse pienempiä asioita, joita työkavereiden läsnä ollessa olisi mahdollisesti kysynyt heiltä:

No kyllä mä itse olen huomannut, että ei niin semmoisesta turhista asioista tai pienemmistä asioista tule kysyttyä. Helpompi itse ottaa selvää jostakin muualta, mutta huommin tulee semmoisista pienistä asioista kysyttyä, jos ei välttämättä tarvitse. (H6)

Kommunikaation kynnyksen kasvaminen näkyy myös etäpalaverissa ja -kokouksissa. Kommunikaatio saattaa olla niukempaa ja ihmiset eivät välttämättä ilmaise itseään yhtä vapaasti kuin kasvokkain. H5 mainitsee, että välillä *Teams* palaverissa kukaan ei vastaa, jos ei ole pakko, ja hiljaisia hetkiä tulee. H4 mukaan "jos palaverissa on 10 henkilöä, yleensä kahdeksan on hiljaa". H2

puolestaan toi esiin, että etänä pidettävät palaverit kuitenkin ainakin teoriassa mahdollistavat useampien henkilöiden osallistumisen ja esimerkiksi dokumentin muokkaamisen yhdessä. H8 mukaan kommunikaation niukkuus voi olla ongelma etenkin, jos yritetään kirjallisesti viestiä monimutkaisia asioita ohjelmistokehityksessä, sillä kirjallisesti on vaikea kommunikoida tarpeeksi kuvaavasti.

Osa haastateltavista havaitsi, että vapaamuotoinen keskustelu ja small talk vähenee etätyössä. Yleensä palavereissa on tarkasti etukäteen määritellyt asiat, ja projektin asioiden ulkopuoliseen keskusteluun ei varata aikaa. H2 mukaan palaverieja saatetaan lisäksi pitää etätyössä useammin. H1 mainitsi, että tavanomaisessa toimistotyössä oppii tuntemaan työkaverit henkilökohtaisemmin, ja heidän kanssaan voi puhua vapaammin. Myös H2 mielestä etätyössä henkilösuhde kollegoihin jää virallisemmalle tasolle, sillä fokus on työstettävän aiheen käsittelyssä ja kollegoihin tutustuminen jää heikommalle tasolle kuin työskennellessä paikan päällä.

## 6.2 Keskittyminen ja työteho

Mielipiteet etätyön vaikutuksesta työtehoon ja työtehtäviin keskittymiseen jakautuivat selkeästi kahtia. Etätyön koettiin lisäävän työtehoa, jos se vähentää ärsykyksiä ja ajan kulumista epäolennaisiin asioihin. Esiin nostettiin myös, että etätyössä mahdollisesti saavutettava parempi työteho voi pitkässä juoksussa olla ristiriidassa työssäjaksamisen kanssa, jos etätyöpäivä kertyy useita peräkkäin (H1). Etätyön eduiksi mainittiin mm. se, että työtila on rauhallisempi, kuin toimistolla muiden ihmisten ympäröimänä (H5) ja että etätyössä vältytään turhilta siirtymiltä ja matkustelulta (H2 & H4).

Toimiston olosuhteiden koettiin yleisesti edesauttavan työn tekemistä. Toimistojen välillä on kuitenkin suuria eroja esimerkiksi häiriötekijöiden määrän suhteen. H3, H6 ja H8 mainitsevat yhdeksi toimiston eduksi paremman ergonomian. H1 mukaan kotona ergonomia on erittäin huono, mikä tekee etätyöstä fyysisesti raskaampaa. H6 kertoo, että mikäli joutuisi työskentelemään enemmän kotona, olisi ergonomiaa ja työpisteen sijoittelua asunnossa mietittävä uudelleen. Yleisesti keskittymiseen ja työtehoon vaikutti enemmän ärsykkeiden määrä kuin työpisteen sijainti. Toisilla ihmisillä koti on hyvinkin rauhallinen ja häiriötön tila, kun taas toiset kokivat toimiston tässä suhteessa paremmaksi. Osalla haastateltavista toimistokin oli usein etätyötila, koska muut ihmiset eivät käyneet siellä. H8 ja H3 kertovat toimistojensa olevan niin rauhallisia, että ärsykyksiä on siellä selkeästi vähemmän kuin kotona. Toisaalta H5 sanoo pystyvänsä keskittymään paremmin kotona kuin toimistolla, johtuen toimistolla olevista ärsykyksistä ja muista ihmisistä.

Useimmat haastateltavat kokivat taukojen pitämisen vähentyvät etätyössä. H6 ja H4 mainitsevat, että ruokatauko saattaa jäädä etätyössä lyhyemmäksi tai joskus unohtua kokonaan. H3 mainitsee, että toimistolla työkavereiden kanssa keskustelu voi auttaa tauottamaan työtä. Mielipiteet taukojen pitämisen vaikutuksesta työn tehokkuuteen vaihtelivat. H5 mukaan vaativaan työhön on

helpompi uppoutua kotona, kun työ ei keskeydy niin helposti. H1 puolestaan sanoo tauoista olevan apua, ja toimistolla luonnostaan tulevat tauot helpottavat syvän keskittymisen tilaan pääsemistä, silloin kun sitä tarvitaan:

Toimistolla tulee sitä, että ehkä juttelee ihmisten kanssa arkipäiväisistä asioista ja ei välttämättä keskity koko ajan työhön. Ja tulee microtauoja, että vaan vaeltelee toimistolla jonnekin vessaan, tai kahvikoneelle. Eli se on paljon taukopitoisempaa se työ. Mä olen itse ainakin kokenut, että keskityn niiden taukojen välissä työhön enemmän, kun olen työpaikalla. (H1)

Osa haastateltavista koki suurempaa painetta olla tavoitettavissa etänä kuin toimistolla. H2 nostaa esille, että uusien projektien alussa voi olla suurempi paine näyttää sitoutumista kollegoille olemalla nopeasti tavoitettavissa etätyössä. Toisaalta osa koki tavoitettavissa olon olevan normaalia, joten siitä ei aiheutunut lisää paineita. H1 mainitsee olevansa aina tavoitettavissa muutenkin, joten eroa toimiston ja etätyön välillä ei tässä suhteessa ole. H7 ei koe etätyön tuovan lisää paineita tavoitettavissa oloon. H3 tuo esiin, että välillä vastaamisessa pyyntöihin voi joillakin työntekijöillä kestää, mutta se ei ole työn kannalta kovin vakavaa. H4 kokee, että etätyössä on oltava tavoitettavissa koko työaika, mutta toimistolla on normaalia pitää pidempiä taukoja esimerkiksi lounasaikaan, ja unohtaa työkiireet hetkeksi:

On selkeästi suurempi paine olla ns. vihreänä siellä *teamsissa*. Eikä nyt sillä tavalla, että liikkuttelin sitä hiirtä koko ajan, vaan jos syön lounaan tuossa keittiön pöydällä, niin vaistomaisesti katsoo – onko *Outlookkiin* tai *Teamsiin* tullut se oranssi väri –. Jos on lounasravintolassa syömässä, siellä on muutkin, niin et sä mieti... Asiat, jotka tapahtuu sinä aikana, odottaa kyllä siellä. Kotona tuntuu siltä, että pitää olla saavutettavissa koko työaika. (H4)

### 6.3 Oman työn organisointi

Oma-aloitteisuus ja oman työn organisointi koettiin keskeisiksi taidoiksi etätyössä. Haastateltavat nostivat esiin, että etätyö vaatii sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja itseohjautuvuutta työn suorittamisessa. Haastatteluissa tunnistettiin etätyön asettamat haasteet projektien suorittamiseen, ja nostettiin esiin oma-aloitteisuuden merkitys. Oma-aloitteisuutta vaaditaan niin omien mielipiteiden ilmaisuun kuin työtehtävien suorittamiseen. H4 ja H7 tuovat esiin rohkeuden merkityksen siinä, miten saa tehtyä itsensä näkyväksi organisaatiossa ja mielipiteensä esiin. H5 kuvailee seuraavasti työtehtävien jakamista ja itsenäistä suorittamista:

Tietysti viikoittain tiimipalaverissa katotaan mitä tehdään seuraavaksi. – Tärkeää on oma aloitteisuus, ettei odota, että ihmiset tulee sanomaan ”tee sitä, tee tätä”. Että pystyy itsekkin ottamaan vastuuta ja miettimään mitä tekee seuraavaksi. (H5)

H8 tunnistaa yhdeksi etätöiden vaatimukseksi sen, että pystyy hallitsemaan omaa tekemistään ja olemaan ”rehellinen itselleen siinä, että oikeasti tekee töitä silloin kun tekee töitä”. Mikäli ongelmia ilmenee, niihin on tartuttava nopeasti ja tarvittaessa haettava apua. Myös H1 tuo esille, että työpäivän saa helposti kulumaan epäolennaisiin asioihin, jos ei ole kurinalainen. H7 tiivistää etäprojektien vaatimukset yksittäisen työntekijän kannalta seuraavasti:

Oman työn organisointi. Myös se uskallus, että uskaltaa kysyä ja kommunikoida muille työntekijöille omista ongelmistaan. Myös tiedonhaku korostuu mun mielestä enemmän, kun sulla ei ole aina niin helposti saatavilla sitä työkaverin tukea. Se, että löydät ratkaisun itse, on tehokkaampaa. (H7).

Etätöskentely edellyttää siis tietoisuutta oman työn etenemisestä ja tarvittaessa aktiivisuutta tilanteen korjaamiseksi, jos ongelmia etenee. Yksittäisen työntekijän on ehkä kannettava enemmän vastuuta omasta onnistumisestaan. Vaikka resursseja ja kanavia tuen saamiseen on reilustikin, niiden käyttäminen edellyttää työntekijän oma-aloitteisuutta ja rohkeutta.

## 6.4 Suhde organisaatioon

Haastatteluissa nousi esiin, että suhde omaan työorganisaatioon voi muuttua muotoaan etätöympäristössä. Etätö koettiin persoonattommaksi. Kanssakäymisestä hävisi fyysisen etäisyyden lisäksi henkilökohtaisuus. H1 mainitsee tämän ilmenevän esimerkiksi vähäisempänä kiinnostuksena organisaation asioihin ja ihmisiin. Hänen mukaansa projektin jälkeen siinä mukana olleet ihmiset ja yhdessä tehdyt asiat saattavat unohtua kokonaan. Työn tekeminen tuntuisi samalta mille tahansa organisaatiolle. Myös H5 tuo esille vastaavanlaisen havainnon. Kun työpäivän aikana ei näe ketään, eikä käytä yhteisiä toimistotiloja, voi organisaation merkitys pienentyä.

Ehkä se, että jos olisi enemmän toimistolla, niin se firma olisi suurempi osa omaa identiteettiä. Välillä tuntuu, että ei ole mitään väliä missä firmassa olen, kun kuitenkin teen kotona työt. (H5)

Organisaation ulkoiset merkkien ollessa poissa, yhteishengen rakentaminen voi jäädä ohuemmalle pohjalle. H2 mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu toimistolla paremmin. H3 tuo esille, että yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa myös työajan ulkopuolisilla tapahtumilla, esimerkiksi pikkujouluissa tai afterwork-tapahtumilla. Näin työntekijät voivat osoittaa sitoutumista työyhteisöön myös muutoin kuin työsuorituksillaan.



## 6.5 Verkostoituminen ja ihmissuhteet

Verkostoituminen ja ihmissuhteiden muodostus niin asiakkaiden kuin kollegoiden kanssa koettiin tärkeäksi osatekijäksi IT-projekteissa menestymiselle. Verkostoituminen etätyöympäristössä koettiin yleisesti vaikeammaksi ja epäluontevammaksi kuin toimistolla. H1 mukaan syvemmat ihmissuhteet jäävät muodostumatta, kun projekteja hoidetaan etänä. H7 tunnistaa sosiaalisen näkökulman tärkeyden omassa työssään konsulttina ja sen, että verkostoituminen ei aina ole helppoa etäyhteyksin. H5 mukaan jatkuva etätyöskentely voi synnyttää yksinäisyyden tunnetta, joten toimistolla on tämän vuoksi hyvä käydä ainakin välillä. Myös H8 toteaa, että välillä olisi helpompi, jos apua ja tukea saisi samassa tilassa työskentelevältä työkaverilta:

Kyllä sitä kokee välillä kaipaavansa juuri niitä lähikontakteja oman tiimin sisällä. Ja välillä sellaista lähitukea tiettyihin asioihin. Jos työssä tulee ongelma, niin se on nopeampaa ratkaista, jos ollaan samassa tilassa tai edes samassa rakennuksessa. (H8).

Haastatteluissa kävi ilmi, että verkostoituminen tapahtuu osin tauoilla ja informaalisisissa tilanteissa, kuten lounaalla tai kahvikoneen luona. Näitä tilaisuuksia ei luonnollisesti etätyöympäristössä ole, joten työpäivä täyttyy pelkästään työtehtävistä. H4 mainitsee, ettei ole koskaan nähnyt kasvotusten tiettyjä henkilöitä, joiden kanssa on työskennellyt projektissa jo yli kaksi vuotta.

## 6.6 Projektien suorittaminen

IT-projekteja suoritetaan hyvinkin erilaisia viitekehyksiä käyttäen. Haastatteluissa mainittiin SAFe (H1), vesiputousmalli (H1), SCRUM (H2, H4, H8) ja Scrumban (H3). Eri viitekehykset asettavat erilaisia vaatimuksia esimerkiksi palaverien pitämiseen, kehitysjaksojen pituuteen ja projektitiimin sisäiseen toimintaan. Kuitenkaan minkään haastatteluissa mainitun viitekehyksen käyttöä ei koettu ongelmalliseksi etätyöympäristössä. Myöskään muut projektin piirteet, kuten koko tai laajuus eivät haastateltavien mielestä estäneet etäyön hyödyntämistä. H2 mielestä etätyöskentely sujuvoittaa asioiden hoitoa ja tehostaa projekteja, vaikka se ajoittain tapahtuu sosiaalisen puolen kustannuksella. H1 mukaan mikään viitekehys tai muu projektiin liittyvä seikka ei suoraan estä etätyömenetelmien käyttöä:

Mulla ei ole ainakaan tullut vielä sellaista tilannetta, että projektin luonne olisi vaikuttanut siihen, miten tiimi, toteutus tai käytännön työ on järjestetty. Ei ole mitään projektia tuhonnut vielä, että ollaanko etänä vai läsnä. – Sanoisin, että isot asiat hoituvat [etänä] nopeammin ja pienet asiat hitaammin. Jos ajatellaan esimerkiksi SCRUM:ia tai ketteriä menetelmiä, niin en ole törmännyt sellaiseen tilanteeseen, että mitään niistä tarvitsisi muuttaa tai jättää käyttämättä sen takia, että projekti toteutetaan etänä. (H1).

Joitakin poikkeuksia kuitenkin mainittiin. H4 mukaan suuret vaatimusmääritte-lytehtävät voi olla parempi hoitaa kasvokkain. Lisäksi hänen mukaansa välillä voi olla tarve käydä ”kentällä” tarkastelemassa, miten projektin tuotokset toimi-ivat käytännössä. H3 mielestä etätyöskentelyyn on tekninen valmius oikeastaan kaikissa projekteissa, mutta projektin sisällön ollessa hyvin salaista, voidaan se ainakin osittain joutua tekemään niin, että projektitiimi on fyysisesti samassa ti-lassa. H1 mukaan kasvokkain tapaamiset projektitiimin kesken voivat edesaut-taa keskustelua uusista toimintatavoista projektin suorittamiseen. Hänen mieles-tään täysin etänä suoritettu projekti voi aiheuttaa sen, että projektin jälkeen pro-jektitiimi hajoaa, ja jäsenillä ei ole enää kiinnostusta siihen, mitä projektissa tuo-tettiin ja miten tuotoksia käytetään.

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet työskentelivät projekteissaan ti-i-missä, jota voisi kuvailla hajautetuksi. H3 kertoo, että hajautus käsittää Suomen sisällä useamman kaupungin, laajemmassa mittakaavassa myös useita Euroopan maita. Useissa tiimeissä hybridityömallin ominaisuutena oli osittaisen hajautuk-sen mahdollisuus, eli osa tiimin jäsenistä on keskenään samassa tilassa esimer-kiksi palaverissa, ja loput videoyhteyksin. Tällöin osittain hajautettu tiimi ei kui-tenkaan ole tietoinen, eikä välttämättä pysyvä ratkaisu, vaan riippuu täysin siitä, kuka sattuu tulemaan toimistolle töihin. H2 kertoo, että tyypillisesti *workshopeissa* osa työntekijöistä on toimistolla ja muut videoyhteyksin. Myös H7 kertoo, että heidän organisaatiossaan lähes mihin tahansa palaveriin tai projektiin voi oman valintansa mukaan osallistua joko etänä tai toimistolta.

## 6.7 Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet

IT-alalla, kuten muillakin aloilla, sitoutumiseen vaikuttavat organisaation tarjoa-mat etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä muiden organisaatioiden vas-taavat mahdollisuudet. Osa sitouttavista tekijöistä on pysynyt samoina etä-työsiirtymän jälkeenkin. Haastateltavat tiedostivat, että kysyntää heidän osaami-selleen olisi myös oman organisaation ulkopuolella. H2 kertoo, että tiedostaa nämä mahdollisuudet, mutta viihtyy nykyisessä työssään ja on tyytyväinen tar-jolla oleviin kehitysmahdollisuuksiin. Organisaatioon sitoutuminen perustuu siis ensisijaisesti oman organisaation pitovoimaan, eikä pelkoon työpaikan vaih-tamisen riskeistä.

Joo kyllä tiedostan, että jos jostain syystä ei enää viihtyiskään nykyisessä työpaikassa, niin kyllä niitä muita töitä löytyisi, eli pelko siitä, että ei sais muita töitä ei ole se mikä saa pysymään nykyisessä työpaikassa. (H2)

Haastatteluiden perusteella IT-alan organisaatioissa työntekijöille tarjotaan sel-keitä urapolkuja ja kattavia mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Useimmat haastateltavat mainitsivat, että seuraava askel oman organisaation sisällä on heillä tiedossa, ja heitä on kannustettu ottamaan lisää vastuuta, jos kokevat ole-vansa siihen valmiita. H3 kertoo, että työnantaja kannustaa aktiiviseen itsensä

keittämiseen. Hänen mukaansa kaikkea työaikaa ei odoteta laitettavan projekti-työhön, vaan aikaa on varattu myös omien kiinnostuksen kohteiden etsimiseen ja kehittämiseen. H4 ja H8 mainitsevat tärkeänä työnantajan kädenojennuksena työsuhteen aikana opintojen tukemisen. H1, H2 ja H5 kertovat, että ovat saaneet tehdä työn kannalta oleellisia sertifikaatteja ja koulutuksia. Myös H4 kertoo, että työnantaja mahdollistaa koulutuksien käymisen, jos osaa perustella koulutuksen tarpeen omassa työssä. H7 kertoo, että sertifikaatteja on mahdollisuus suorittaa vuosittain ainakin kerran, ja useamminkin, jos pystyy perustelemaan tarpeen.

H4 ja H6 kokevat, että seuraava polku kohti seuraavaa positiota omassa organisaatiossa ei ole täysin selvä. Heidän mielestään etenemismahdollisuudet voisivat olla paremmat muissa organisaatioissa. H4 mainitsee, että osa hänen kollegoistaan on työskennellyt samassa tehtävässä jo useita vuosia. H7 kokee kehittymis- ja etenemismahdollisuudet organisaatiossaan hyviksi, mutta tästä huolimatta uskoo, että eteneminen saattaisi olla vielä nopeampaa, jos työnantajaa vaihtaisi tasaisin väliajoin:

Todellisuus on kuitenkin se, että jos haluaisi edetä mahdollisimman nopeasti urallaan ylipäättään, se olisi helpointa niin, että vaihtaisi positiota suht nopeallakin aikavälillä. Vuosi pari kerrallaan, ja sitten hakee seuraavaa paikkaa, se on tällä hetkellä tapa, millä etenee nopeimmin. (H7)

## 6.8 Työtyytyväisyys

Suurin osa haastatelluista koki etätyön vaikuttaneen kokonaisuutena positiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, että etätyö voi tuoda haasteita esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erotteluun. H8 korostaa, että on tärkeää, että kun ”kun ei tee töitä, niin ei tee töitä”. Hänen mukaansa työ- ja vapaa-ajan erottelu etätyössä on ensiarvoisen tärkeää. H3 nostaa esiin saman teeman – etätyöskentely vaatii tiettyjä toimintatapoja, joiden opetteluun saattaa kulua aikaa, jos siirtymä täyteen etätyöhön on nopea:

Se oli varsinkin mulle opettelun paikka, kun korona alkoi, työpäivät oli sellaisia, että jossain kohtaa makoili ensin sohvalla, ja 8 tuntia näppäili työkonetta, ja sitten kun huomasi, ”jaha kello tulee 16”, parhaassa tapauksessa ei edes laittanut läppää kiinni, vaan sulki työhjelmat ja jatkoi samassa asennossa koneen räpläämistä. Oli vaikeaa tehdä töitä ja samaan aikaan vaikea olla vapaalla. Kun teki töitä, ei ollut sellainen fiilis, että oli töissä ja kun oli vapaalla, ei ollut sellainen fiilis, että oli vapaalla. Jos tekee etänä, niin pitäisi pystyä työ- ja vapaa-aika erottamaan toisistaan. (H3)

Pandemian alussa, kun etätyö oli pakotettua, monen työtyytyväisyys laski, ja sosiaalista kanssakäymistä toimistolla jäätettiin kaipaamaan. Useimmilla haastateltavilla oli kuitenkin työpaikalla käytössä hybridimalli, jossa välillä työskennellään etänä ja välillä toimistolla. Hybridimallia kiiteltiin erittäin toimivaksi ja se koettiin hyväksi kompromissiksi, jossa on mahdollisuus hyödyntää molempien työmuotojen parhaita puolia. H2 kokee, että etätyössä sosiaaliset suhteet saattavat

välillä jäädä rakentamatta, mutta hybridimalli on tuonut sopivan sekoituksen etätyön helppoutta ja toimistotyön sosiaalisuutta. Myös H7 kertoo, että erityisesti hybridimalli on vaikuttanut hänen työtyytyväisyyteensä erittäin positiivisesti. H6 sanoo hybridimallin eduksi sen, että toimistolta voi tarvittaessa hakea vuoro-vaikutusta muiden kanssa ja kokee etätyön vaikuttaneen positiivisesti työtyytyväisyyteensä. H1 näki asian toisin, sillä hänen mukaansa etätyö on laskenut hänen työtyytyväisyyttään ja hän kokee toimistolla tehtävän työn olevan sekä mielekkäämpää että tehokkaampaa, kuin etätyö.

Paluuta täyteen etätyöhön ei pääosin kaivata, mutta mahdollisuus etätyöhön koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Työntekijöiden näkökulmasta kattavien etätyömahdollisuuksien tarjoaminen on keskeinen, jopa välttämätön, vetovoimatekijä työnantajassa. H7 ja H8 kokevat etätyömahdollisuuden niin tärkeäksi, että asettaisivat sen ehdoksi mahdollisille tuleville työnantajille. H6 puolestaan pitää etätyömahdollisuutta ja pakollisten toimistotyöpäivien määrää tärkeänä kriteerinä työnantajan valinnassa. H4 kertoi kokevansa toimistolle lähtemisen ajoittain raskaaksi aamuisin. Hänelle etätyö tarjoaa vapautta ja ajansäästöä.

Etätyön havaittiin tuovan lisää mahdollisuuksia työelämän ja vapaa-ajan tasapainon löytämiseen joustavuuden kautta. H7 toi esille, että heidän organisaatiossaan työntekijöille tarjotaan laajaa joustavuutta niin työaikojen kuin työn tekemisen paikankin suhteen. Töitä voi tehdä joissain tapauksissa vaikka keskellä yötä kesämökiltään. H3 ja H8 mainitsivat etätyön hyvänä puolena mahdollisuuden matkusteluun, sillä lomamatkaa voi pidentää toisesta päästä tekemällä etätöitä lomakohteessa. H3 kertoo, että heidän organisaatiollaan on toimitiloja ympäri Eurooppaa, mikä mahdollistaa esimerkiksi pidemmän reissuviikonlopun viettämisen ja töiden tekemisen samalla. Myös H7 tuo esiin mahdollisuuden viettää välillä pidempi viikonloppu. H6 mukaan etätyö mahdollistaa sen, että voi jonkin verran vaikuttaa heräämisaikaansa ja siihen, milloin aloittaa työpäivän.

## 6.9 Tulosten kvantifiointi

Kvantifioimalla voidaan muuntaa aineisto laskettavissa olevaan eli määrälliseen muotoon. Vaikka tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, se ei sulje pois aineiston kvantifiointia. Mäkelän (1990) mukaan määrä ja laatu voivat molemmat olla mukana laadullisessa tutkimuksessa. Lisäksi aineiston kvantifiointilla voidaan antaa aineistoa tuntemattomalle lukijalle parempi yleiskuva siinä esiintyneistä teemoista, sekä tehdä analyysistä objektiivisempaa (Mäkelä, 1990). Taulukossa 5 esitellään haastattelussa esiin nousseita aiheita esiintymistiheyden mukaan järjestettynä. Taulukosta on luettavuuden vuoksi jätetty pois asioita, jotka nousivat esiin vain yhdessä haastattelussa. Pois jätettiin kommunikaatio-ongelmat asiakkaan suuntaan, rentous etäpalavereissa, viestinnän pelisäännöistä sopiminen ja etänä lisääntyneet spontaanit puhelut kollegoille, niin sanotut *cold call* -yhteydenotot.

TAULUKKO 5 Etätyön vaikutuksia

<b>Aihe / Etätyön seuraus</b>	<b>Mainittu haastattelussa</b>
Parempi työtyytyväisyys	H2, H3, H4, H5, H6, H7
Kommunikaation kynnys korkeampi	H2, H3, H4, H5, H6, H7
Parempi työteho	H1, H2, H4, H6, H7
Kommunikaation muodollisuus/asiapitoisuus	H1, H3, H5, H6, H8
Oma-aloitteisuus ja rohkeus korostuu	H4, H5, H6, H7, H8
Tarjoaa joustavuutta	H2, H3, H4, H7, H8
Huonompi ergonomia	H1, H3, H6, H8
Kommunikaation niukkuus	H1, H3, H5, H8
Sosiaalinen kanssakäyminen ja verkostoituminen vähenee	H1, H2, H4, H7
Työn ja vapaa-ajan erottaminen korostuu	H3, H8
Organisaatio tuntuu etäiseltä	H1, H5
Keskittyminen paranee	H5, H6
Huonompi työtyytyväisyys	H1, H3
Huonompi työteho	H3, H5
Paine olla tavoitettavissa	H2, H4

Taulukosta 5 on havaittavissa, että 75 prosenttia haastateltavista koki etätyön parantavan työtyytyväisyyttä sekä nostavan kommunikaation kynnystä. Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että etätyöllä saavutetaan parempi työteho projekteissa, mutta toisaalta kommunikaatio muuttuu muodollisemmaksi ja asiapitoisemmaksi. Myös oma-aloitteisuuden merkityksen ja etätyön tarjoaman joustavuuden toi esiin yli puolet haastatelluista. Kommunikaation yleisen niukkuuden ja sosiaalisen kanssakäymisen sekä verkostoitumisen vähentymisen oli havainnut puolet haastateltavista. Ergonomia etätyössä koettiin jossain määrin huonoksi – tämän ilmaisi puolet haastateltavista.

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan edellisessä luvussa esitetyistä tuloksista olennaisimpia suhteessa aiheesta jo aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Luvussa myös tarkastellaan, miltä osin tulokset vastaavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen: ”Miten etätyö on vaikuttanut IT-projekteissa työskentelevien sitoutumiseen?”. Lisäksi hahmotellaan tapoja, joita IT-alan organisaatiot voisivat ottaa käyttöön hyödyntääkseen tämän tutkimuksen tuloksia käytännössä ja siten parantaa työntekijöidensä sitoutumista. Lopuksi pohditaan kriittisesti tutkimuksen toteutusta, luotettavuutta ja keskeisimpiä rajoitteita.

### 7.1 Analyysin tulokset suhteessa teoreettiseen taustaan

Tutkimuksen perusteella vaikutus kommunikaatioon on selvin etätyön aiheuttama muutos. Empiirisen tutkimuksen perusteella IT-projekteissa tehtävä etätyö vähentää kommunikaatiota, tekee siitä virallisempaa sekä nostaa kommunikaation kynnystä. Etäpalavereissa ihmiset helpommin pitävät ajatuksensa omana tietonaan ja tarvitessaan apua, he eivät välttämättä kysy sitä. Kirjallisuudessaakin kommunikaation väheneminen on tunnustettu etätyön seuraukseksi (Martins ym., 2004; Shrivastava, 2010). Kommunikaatio vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten hyvin ihmiset tutustuvat toisiinsa. Ihmisen sitoutumiseen työyhteisöönsä puolestaan vaikuttaa hänen vuorovaikutuksensa kollegoiden ja esimiesten kanssa. Näin ollen vähäisempi kommunikaatio saattaa tehdä työkavereista etäisempiä, ja siten myös vähentää työntekijän sidettä organisaatioon. Työntekijän sitoutumista kasvattaa kollegoilta (Kmieciak, 2021) ja esimiehiltä (Reid ym., 2008) saatu tuki ja kannustus. Etätyön aiheuttama vähäisempi kommunikaatio voi tehdä tuen osoittamisesta vaikeampaa ja siten heikentää sitoutumista.

Kirjallisuuden perusteella palkka ja rahalliset työsuhde-edut todettiin merkittäviksi sitouttaviksi tekijöiksi (mm. Lumley, 2011). Empiirisen tutkimuksen haastatteluihin palkka nousi esiin kuitenkin vain muutamia kertoja, eikä koskaan suorana sitoutumisen tekijänä. Osaltaan tähän eroon voi vaikuttaa se, että

merkittävä osa lähteenä käytetyistä tutkimuksista oli toteutettu kyselylomakkein, jolloin syy-seuraussuhteen muodostaminen palkan ja sitoutumisen välille on helppompaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolestaan haastatteluja. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa palkkaa ei välttämättä haluta nostaa esille ollenkaan, tai sen merkitystä työnantajan valinnassa voidaan vähätellä. Työntekijä ei välttämättä halua ajatella, että raha olisi merkittävä sitouttava tekijä.

Empiirisen osion perusteella etätyöllä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, mutta vaikutuksen suunta riippuu monista tekijöistä. Kuitenkin kokonaisuudessa etätyön vaikutus työtyytyväisyyteen oli positiivinen sen tuoman joustavuuden vuoksi. Vapaaehtoinen etätyö, usein hybridimallin muodossa, koettiin erittäin positiiviseksi vaikuttimeksi työtyytyväisyyteen. Haastateltavista kukaan ei toivonut 100 prosentista etätyötä ja näin pitkälle viety etätyö koettiin työtyytyväisyydelle negatiiviseksi. Tämä näkyi mm. COVID-19 pandemian alussa, kun siirtyä etätyöhän oli nopea ja pakotettu. Tämä on linjassa tutkimuskirjallisuuden kanssa (Weizenegger ym., 2020). Työtyytyväisyydellä puolestaan on positiivinen vaikutus organisaation sitoutumisessa (Meyer & Allen, 1991), joten tältä osin etätyötä voidaan IT-projekteissa käyttää sitouttamaan työntekijöitä, kunhan säilytetään kasvokkain tekemisen elementti ainakin joiltakin osin. Lisäksi työntekijöiden ergonomiaan etätyössä olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta se ei heikentäisi etätyön työtyytyväisyyttä lisäävää vaikutusta. Etätyön negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää järjestämällä ainakin säännöllisesti työpajoja tai muita aktiviteetteja toimistolla, johon projektitiimi osallistuu yhdessä.

Haastattelujen perusteella oma-aloitteisuuden merkitys on projektiluontoisessa työssä keskeinen varsinkin etätyössä. Haastateltavat nostivat esiin, että etätyö edellyttää jopa enemmän oma-aloitteisuutta ja kykyä organisoida omaa työtään kuin toimistolla tapahtuva työ. Oma-aloitteisuus voidaan nähdä merkinä affektiivisesta sitoutumisesta, sillä oma-aloitteisessa työnteossa ei ole kyse pakosta, vaan työntekijän omasta halusta. Etätyön vaatiessa enemmän omaa aktiivisuutta työntekijöiltä, voidaan sen tältä osin ajatella parantavan sitoutumista organisaation. Sitoutunut ja oma-aloitteinen työntekijä ei tarvitse jatkuvasti ohjeita työtehtäviensä suorittamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa on noussut esiin vastaavanlaisia havaintoja. Työntekijät pyrkivät etänä työskentelemään tehokkaasti, jotta omia työtehtäviä ei kasaannu esimerkiksi tiimikavereille (Greer & Payne, 2014). Adisan ym. (2001) mukaan työntekijät kokevat etätyössä suurempaa painetta olla tavoitettavissa kuin toimistotyössä. Tämä ei merkittävässä määrin noussut esiin tässä tutkimuksessa. Syynä voi olla se, että etätyö on tällä vuosituhannella arkipäiväistynyt niin paljon, että työntekijät eivät enää pidä sitä poikkeuksellisen luottamuksenosoituksena, joka vaatii jatkuvaa sitoutumisen todistelua työnantajalle.

Etätyön vaikutukset työtehoon olivat tutkimuksen perusteella ristiriitaisia ja tilanneriippuvaisia, joskin suurin osa koki, ettei etätyö ainakaan vähennä työn tehokkuutta. Syiksi tehostumiselle mainittiin mm. työmatkojen ja siirtymien poistuminen, palaverien asiapitoistuminen sekä parempi keskittyminen työtehtäviin. Koska kyseessä on haastattelututkimus, on myös muistettava, että omaa työtehoa voi olla vaikea arvioida objektiivisesti. Haastateltavien kokemuksen

mukaan työteho ja keskittyminen oli yleensä paras siellä, missä häiriötekijöitä on vähiten. Joillekin tämä paikka oli oma koti, toisille toimisto. Työtehon ja etenkin keskittymisen koettiin lisäksi riippuvan paljon siitä, millainen työtehtävä oli kyseessä. Luovaa ajattelua vaativat tehtävät eivät automaattisesti suju parhaiten siellä, missä yleensä hoitaa rutiiniluonteisia asioita. Kommunikaatiosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että ainakin kokemattomilla työntekijöillä työteho saattaa etätyössä olla matalampi, koska avun kysymisen kynnys on korkeampi etänä. Rutinoituneempi työntekijä puolestaan selviää haasteellisista tilanteista helpommin aiemman kokemuksensa ansioista. Empiirisen tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin tutkimuskirjallisuuden perusteella tehdyt havainnot; etätyö saattaa ainakin jonkin verran tehostaa työtä (Mann ja Holdsworth, 2003; Halford, 2005).

## 7.2 Tulosten merkitys

Etätyön vaikutus IT-alan projektityöntekijöiden sitoutumiseen on pääosin positiivinen, ja se ilmenee esimerkiksi parempana työtyytyväisyytenä, ja mahdollisesti parempana työtehona. Tutkimuksen perusteella etätyön hyödyntäminen IT-projekteissa kannattaa, sillä työntekijät itse kokevat sen vaikutukset isossa mittakaavassa positiivisina ja etätyön koetaan tarjoavan heille joustavuutta. Nämä ovat asioita, joita työntekijät arvostavat organisaatiossaan. Etätyömahdollisuus koetaan tärkeäksi ja sillä voi olla iso merkitys yrityksen pitovoiman kannalta. Tutkimuksen mukaan yrityksen, joka haluaa pitää työntekijänsä tyytyväisinä ja sitoutuneina, kannattaa tarjota työntekijöilleen ainakin jonkinlainen etätyömahdollisuus, esimerkiksi hybridimallin muodossa. Hybridimallin käytön osalta voi olla hyödyllistä sopia, että tiettyinä päivinä koko projektitiimi on yhdessä toimistolla. Näin ajatuksia saadaan vaihdettua myös kasvotusten, ja nekin, jotka kokevat etäkokouksissa itsensä ilmaisemisen hankalaksi, saavat äänensä kuuluviin. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus pienemmällä kynnyksellä antaa ja saada apua toisiltaan, sekä esimiehiltään. Työntekijöiden saadessa tukea toisiltaan, heidän sitoutumisensa organisaatioon pysyy parempana.

Jos kommunikaation niukkuus ja muodollisuus etätyössä koetaan ongelmalliseksi, kannattaa siihen tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan, kun etäpalavereja suunnitellaan. Palaverin alkuun voi esimerkiksi varata viidestä kymmeneen minuuttiin vapaata keskustelua, jossa käydään tiimin jäsenten kuulumisia läpi. Jos kaikki pääsevät ääneen heti palaverin alussa, voi omien ajatusten esiin tuominen palaverin varsinaisen asialistan osalta olla helpompaa, kun jää on rikottu heti kokouksen alussa. Tämän lisäksi välillä voidaan pitää kokouksia, joissa ei ole etukäteen tarkkaan määriteltyä agenda, jotta voidaan käyttää aikaa jokaisen tiimin jäsenen sen hetkisiin ongelmiin ja kysymyksiin.

Hybridimallin etuna on myös se, että työntekijä voi vaihdella työpistettänsä ja valita sen pitäen mielessä päivän aikana tehtävät työt. Näin myös työn tehokkuus voi parantua, kun työntekijä rauhallista työskentelyä kaivatessaan valitsee etätyön kotona ja enemmän tukea tarvitessaan tulee toimistolle kollegoiden



seuraksi. Työteho koettiin monen työtehtävän osalta paremmaksi kotona kuin toimistolla, joten yritysten tuskin kannattaa patistaa työntekijöitään takaisin toimistolle pelkästään tehostussyistä. Asiassa lienee myös järkevää kuunnella työntekijöitä ja selvittää, millaisia tehtäviä he mieluiten hoitaisivat etänä ja mihin tarvitaan enemmän kasvokkain kommunikointia ja ajatusten vaihtoa. Kuten yllä on mainittu, sosiaalisesta näkökulmasta ja tiimin yhteishengen kannalta ajoittainen toimistolle ”pakottaminen” voi olla perusteltua, kunhan työntekijöillä säilyy jonkinlainen vaikutusmahdollisuus toimistopäivien määrään.

### 7.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen osalta on aina tuotava esiin myös sen rajoitteet, mutta myös vahvuudet. Tämän tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Tämä on kvalitatiiviselle tutkimukselle pienehkö, mutta ei mitenkään poikkeuksellisen pieni määrä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimukselle oli eduksi, että haastatteluissa esiin nousseissa teemoissa oli loppua kohden havaittavissa saturaatiota, eli samat teemat nousivat esiin toistuvasti, eikä uusia löydöksiä enää tullut. On siis hyvinkin mahdollista, että kaikki oleellisin aiheeseen liittyvä tuli haastatteluissa esille. Haastateltavien määrää voi tämän vuoksi pitää täysin riittävänä. Haastattelut kestivät noin 20–35 minuuttia, joten vaikka niissä saatiinkin hyvä yleiskuva etätyön aihepiiristä, ei kovin syvällistä ymmärrystä aiheesta ole mahdollista saada vielä siinä ajassa. On myös huomioitava, että haastateltavat eivät aina välttämättä puhu asioista johdonmukaisesti ja saattavat esimerkiksi yrittää antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia todellisten mielipiteidensä sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on aina väistämättä osa tutkimusprosessia (Hirsjärvi & Hurme 2008), ja menetelmänä teemoittelu antaa tutkijalle jonkin verran vapauksia. Subjektiivisuudelta ei siis voida välttyä, vaikka tämä on tutkimusta tehtäessä yritetty huomioida. Haastattelijan omien tulkintojen riskiä pienennettiin antamalla haastateltavien tarkistaa tulosluvusta, miten heitä on siteerattu ja miten heidän haastatteluihinsa on viitattu tekstissä. Tarkistuksen pohjalta tuloksiin tehtiin pieniä muutoksia. Näin saatiin luotua yhteisymmärrystä tuloksista ja osittain kumottua tutkijasta johtuvan vinouman vaara.

Tutkimuksen luotettavuuden mittareina on perinteisesti pidetty sen reliabiliteettia ja validiteettia. Golafshanin (2003) mukaan reliabiliteettia ja validiteettia ei voi kuitenkaan sellaisinaan käyttää laadullisen tutkimuksen kontekstissa. Eräs tapa arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hyödyntää uskottavuuden ja siirrettävyyden käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämän tutkimuksen uskottavuuden kannalta on hyvä, että tutkijan ja tutkittavien hierarkkinen asema oli tasavertainen, aineistossa saavutettiin mahdollisesti saturaatio ja tutkija oli tutustunut huolellisesti aiheeseen ennen haastattelujen tekemistä. Lisäksi haastateltavat tarkistivat itse tämä tutkimuksen tulosluvusta, että heidän näkemyksensä on raportoitu oikein. Uskottavuutta voi heikentää haastattelun asetelmaan väistämättä sisältyvä johdattelu, sillä kysymyksiä voi esittää vain rajallisen määrän, ja niistä jokainen omalta osaltaan ohjaa keskustelua tietylle uralle.

Tutkijan on siis tehtävä kysymysten laatimisessa valintoja. Tutkimuksen vahvuutena on kuitenkin se, että kysymykset muodostettiin aiemman tutkimuksen tuloksien pohjalta, eivätkä ne ole siten yksittäisen tutkijan mielivaltaisesti valittuja. Vinouman riskiä pienennettiin entisestään sisällyttämällä haastattelurungon loppuun avoin kysymys, jossa haastateltavat saivat vapaasti tehdä lisäyksiä tai korostaa aiemmin käsitellyistä asioista itselleen tärkeimpiä seikkoja. Osa haastateltavista tekikin lisäyksiä sekä yhteenvetoja aiemmista vastauksistaan.

Siirrettävyys kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset olisivat siirrettävissä tai yleistettävissä toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämän tutkimuksen siirrettävyyttä heikentää se, että tutkimukseen osallistuneet olivat IT-alan ammattilaisia, joille tietotekniikan käyttö on luonnollista ja etätyön työkalut tuttuja jo pidemmältä ajalta. Tutkimustuloksia ei voi suoraan siirtää toisten alojen kontekstiin, koska etätyön onnistuminen ja siihen sitoutumisen perusedellytyksenä on kyky hyödyntää pikaviestimiä sekä tiedostojen yhteiskäytön- ja videokokousalustoja. Aloilla, joilla työ on vähemmän teknistä, työntekijöiden etätyövalmiudet eivät välttämättä ole IT-alan työntekijöiden tasolla. Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan siirrettävyys ei ole pääasiallinen tavoite laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta ei voida tehdä päätelmiä syy-seraussuhteista, eikä tutkimustuloksia voida useinkaan yleistää. Tutkimus tulee käsittää yleisen tason tarkasteluna ja johdatteluna aiheeseen, jonka perusteella jatkotutkimusta voidaan suunnitella.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selvää, millaisia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia etätyön laajamittainen käyttö on tuonut työntekijöiden sitoutumiseen IT-projekteihin. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, miten työntekijä omaksuu yrityksen arvot ja työskentelee niitä kohti. Aihe on varsinkin COVID-19 pandemian jälkeen ollut hyvin ajankohtainen, koska siirtymä toimistotyöstä etätyöhön on entisestään nopeutunut ja monet työntekijät ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita työnsä organisoimisessa. Tutkimusta etätyöstä oli entuudestaan runsaasti, sillä etätyö on ilmiönä ja käsitteenä tunnettu jo kymmeniä vuosia. Etätyöstä tunnistettiin kirjallisuuden perusteella eri muotoja, kuten osittain hajautetut tiimit, hajautetut tiimit ja hybridityö. Myös IT-projektit ja niiden menestystekijät on informaatioteknologian alan julkaisuissa usein sivuttu aihe. Aiempaa tutkimusta nimenomaan IT-projekteissa tehtävästä etätyöstä, ja tarkemmin sanottuna sen vaikutuksista työntekijöiden sitoutumiseen ei kuitenkaan ollut juurikaan olemassa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään tutkimusaukkoa vastaamalla seuraavaan tutkimuskysymykseen:

*Miten etätyö on vaikuttanut IT-projekteissa työskentelevien sitoutumiseen?*

Tutkimus tehtiin suorittamalla ensin kirjallisuuskatsaus aiempaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin etätyön muotoja, IT-alan työtä, IT-projekteja, projektinhallinnan viitekehyksiä ja työntekijöiden sitoutumista. Tämän jälkeen toteutettiin tutkimuksen empiirisen vaiheen tiedonkeruu. Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavaksi tutkimukseen valittiin kahdeksan IT-alalla työskentelevää henkilöä, joilla oli kokemusta kokonaan tai osittain etätyönä tehdyistä IT-projekteista. Kerätty aineisto ensin litteroitiin ja tämän jälkeen analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelun perusteella tutkimuksen tulokset ryhmiteltiin kahdeksan eri teeman alle. Teemojen muodostamisessa hyödynnettiin myös aiempaa tutkimusta, mm. sitoutumisen tutkimuksessa runsaasti viitattua Meyerin ja Allenin (1991) orgaanisen sitoutumisen mallia.

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että etätyö todennäköisesti parantaa useimpien työntekijöiden sitoutumista IT-projekteihin. Tulos perustuu siihen, että etätyö vaikutti positiivisesti työtyytyväisyyteen, työtehoon ja projektien yleiseen sujuvuuteen. Nämä osatekijät yhdessä parantavat sitoutumista. Etätyön vaikutukset eivät kuitenkaan olleet pelkästään positiivisia, ja tuloksissa oli vahvaa vaihtelua riippuen työntekijän omista mieltymyksistä, etätyöpisteen rauhallisuudesta, etätyön vapaaehtoisuudesta ja yrityksen toimistokulttuurista. Etätyöstä koettiin olevan selviä vaikutuksia kommunikaatioon projektitiimin jäsenten välillä. Kommunikaatio väheni ja kynnyksistä viestintään havaittiin olevan korkeampi. Tämä saattaa heikentää affektiivista sitoutumista, koska työntekijä ei saa yhtä helposti tukea työkavereiltaan. Etätyön negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi työnantajan kannattaa kiinnittää huomiota viestintään etätyössä ja kannustaa työntekijöitä osallistumaan rohkeasti etäkokouksiin ja pyytämään apua ongelmissa.

Työntekijät pitivät erityisesti hybridimallista, jonka sitouttava vaikutus oli joidenkin haastateltavien mukaan niin merkittävä, että sitä pidettiin jopa kynnyksilyksymykseenä työnantajan valinnassa. Työntekijät arvostavat hybridimallia työssään esimerkiksi siksi, että voivat itse valita, milloin tulevat toimistolle. Työntekijöillä on usein erilaisia mieltymyksiä sen suhteen, mitä töitä he haluavat tehdä toimistolla ja mitä kotona. Tähän haasteeseen hybridimalli sopii tämän tutkimuksen perusteella hyvin, sillä se helpottaa työntekijäkohtaisten erojen huomioimista. Hybridimallin käytännön toteutuksen osalta työnantajan kannattaa miettiä, olisiko järkevä sopia, että tietyt päivät ollaan yhdessä toimistolla, sillä työntekijöiden valitessa kaikki toimistopäivät itsenäisesti, on täysin sattumanvaraista, milloin toimistolla näkee tiiminsä jäseniä.

Jatkotutkimusta tarvitaan esimerkiksi siitä, mikä olisi paras tapa toteuttaa etätyön hybridimalli sitoutumisen tai työtyytyväisyyden maksimoimiseksi. Hybridimallin osalta vaihtelua voi olla pakollisten toimistopäivien määrässä ja siinä, saako työntekijä itse valita, milloin suorittaa pakolliset toimistopäivät. Joissakin yrityksissä ei ole minkäänlaista läsnäolovelvoitetta, ja toisissa vaaditaan olemaan tietty määrä päiviä toimistolla joka kuukausi. Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät eivät koe 100 prosenttista etätyötä mieluisena, mutta toisaalta liiallista toimistotyötäkin pidetään huonona ratkaisuna. Paras malli työntekijöiden sitouttamiseksi lienee jossakin näiden ääripäiden välillä ja sopivan tasapainon löytäminen voi olla hankalaa. Varsinkin COVID-19 pandemian laannuttua osa työntekijöistä on ollut haluttomia palaamaan työpisteilleen ja jotkin yritykset ovat tämän seurauksena alkaneet pakottaa työntekijöitä toimistolle. Tästä on seurannut kiistoja ja sopeutumisvaikeuksia (Turits, 2022). Ilmiössä voi ajatella olevan kyse siitä, että saavutetuista työsuhte-educista ei enää mieluusti luovuta.

Olisi myös hyvä tutkia lisää erilaisten hajautettujen tiimien ja projektinhallinnan viitekehysten soveltuvuutta etätyöhön. Tässä tutkimuksessa ei noussut esiin merkittävää eroa erilaisten tiimikokoonpanojen tai viitekehysten käytettävyydestä etätyössä. Mahdollisten erojen selvittämiseen tarvittaisiin todennäköisesti laajempi kvantitatiivinen tutkimus, jossa erilaisia tiimikokoonpanoja voidaan systemaattisemmin testata esimerkiksi sitoutumisen, tai puhtaasti työtehon

näkökulmasta. Tämän tutkimuksen havainnot etätyön vaikutuksista kommunikaatioon viittaavat siihen, että osittain hajautettu tiimi voi edistää jäseniensä sitoutumista paremmin kuin täysin hajautettu, mutta asiaa pitäisi tutkia lisää.

Tämä tutkimus tarjoaa yleisen tason katsauksen etätyön tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin liittyen työntekijöiden sitoutumiseen ja toisaalta sitoutamiseen. Aihe pysynee ajankohtaisena ja kiinnostavana, sillä erilaisten virtuaalisten tilojen yleistyessä ja kehittyessä, etätyö voi tulevina vuosina lähentyä perinteistä toimistolla tehtävää työtä kokemuksellisesta näkökulmasta. On myös odotettavissa, että kasvihuonepäästöjen vähentämisen paine jatkossakin myötävaikuttaa etätyön yleistymiseen, kun turhia työmatkoja varsinkin valtionrajojen yli pyritään vähentämään.

## LÄHTEET

- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*.
- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., & Carley, K. M. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management science*, 49(1), 21-38.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383- 400.
- Baratta, A. (2006). The triple constraint: a triple illusion. *PMI® Global Congress 2006 – North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy. *Journal of manufacturing technology management*, 17(1), 56-72.
- Bolhari, A., Rezaeean, A., Bolhari, J., Bairamzadeh, S., & Soltan, A. A. (2011). The relationship between quality of work life and demographic characteristics of information technology staffs. *2011 International Conference on Computer Communication and Management*
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data (No. w27344). *National Bureau of Economic Research*.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). Comparison of part-time workers and full-time workers: Commitment and citizenship behaviors in Korean sport organizations. *Journal of Sport Management*, 17(4), 394-416.
- Chiocchio, F., Kelloway, E. K., & Hobbs, B. (Eds.). (2015). *The psychology and management of project teams. Oxford University Press*.
- Cole-Golomski, B. (1998). Generation X: skills training trumps pay. *Computerworld*, 32, 22
- Coram, M., & Bohner, S. (2005, April). The impact of agile methods on software project management. In *12th IEEE International Conference and Workshops on the Engineering of Computer-Based Systems (ECBS'05)* (pp. 363-370). IEEE.
- Cotterell, M., & Hughes, B. (1995). *Software project management. International Thomson Computer Press*.

- Culmsee, P & Awati, K. (2012), Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 No. 3
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593.
- Diebold, P., Ostberg, J. P., Wagner, S., & Zendler, U. (2015, May). What do practitioners vary in using scrum?. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 40-51). Springer, Cham.
- Ebert, C. & Paasivaara, M. (2017). Scaling agile. *Ieee Software*, 34(6), 98-103.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Evans, C., & Lewis, J. (2018). Analysing semi-structured interviews using thematic analysis: Exploring voluntary civic participation among adults. *SAGE Publications, Ltd*
- Ferratt, T. W. & Short, L. E. (1986). Are information systems people different: an investigation of motivational differences. *MIS quarterly*, 377-387.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), 655-674.
- Freeman, P., & Aspray, W. (1999). The Supply of Information Technology Workers in the United States. Haettu osoitteesta: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED459346.pdf>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- Gartner Research. (19.11.2018). *Tactics to Increase the Number of Women in IT*. Haettu osoitteesta: <https://www.gartner.com/en/documents/3893686>
- Gallacher, G., & Hossain, I. (2020). Remote work and employment dynamics under COVID-19: Evidence from Canada. *Canadian public policy*, 46(S1), S44-S54.
- Gemino, Andrew, Blaize Horner Reich, and Chris Sauer. "A temporal model of information technology project performance." *Journal of Management Information Systems* 24, no. 3 (2007): 9-44.
- Gibson, C. & Gibbs, J. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART*. 51. 451-495. 10.2189/asqu.51.3.451.

- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-607.
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87.
- Habtu, R. (2003). Information technology workers. *Perspectives on labour and income*, 15(3).
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Herbsleb, J. D., & Mockus, A. (2003). An empirical study of speed and communication in globally distributed software development. *IEEE Transactions on software engineering*, 29(6), 481-494.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Ylioppilaspaino.
- Huang, H., & Ocker, R. (2006). Preliminary insights into the in-group/out-group effect in partially distributed teams: An analysis of participant reflections. *The 2006 ACM SIGMIS CPR conference on computer personnel research: Forty four years of computer personnel research: achievements, challenges & the future* (pp. 264-272).
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Kiv, S., Heng, S., Kolp, M., & Wautelet, Y. (2018, November). Agile manifesto and practices selection for tailoring software development: A systematic literature review. *In International conference on product-focused software process improvement* (pp. 12-30). Springer, Cham.
- Kmiecik, R. (2021). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*.
- Knoll, K., & Jarvenpaa, S. (1995, January). Learning to work in distributed global teams. *In Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 4, pp. 92-101). IEEE.
- Kramer, M. (2018). Best practices in systems development lifecycle: An analyses based on the waterfall model. *Review of Business & Finance Studies*, 9(1), 77-84.
- Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2009). Three Decades of Working Conditions. Findings of Finish Quality of Work Life Surveys 1977-2008. *Tilastokeskus*



- Lee, J. S., Keil, M., & Wong, K. F. E. (2021). When a growth mindset can backfire and cause escalation of commitment to a troubled information technology project. *Information Systems Journal*, 31(1), 7-32.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African business review*, 15(1).
- Major, D. A., Morganson, V. J., & Bolen, H. M. (2013). Predictors of occupational and organizational commitment in information technology: Exploring gender differences and similarities. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 301-314.
- Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The Psychological Impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*. 18. 196 - 211. 10.1111/1468-005X.00121.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. *Journal of management*, 30(6), 805-835.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. London: Sage.
- Mitchell, V. L. (2006). Knowledge integration and information technology project performance. *Mis Quarterly*, 919-939.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. *Media & Viestintä*, 13(3)
- Nilles, J.M., Carlson, F. Jr, Gray, P. & Hanneman, G. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Wiley, New York, NY.
- O'Leary, M. B., & Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS quarterly*, 433-452.
- O'Leary, M.B. and Mortensen, M. (2010). Go (con)figure: subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organizational Science*, 21.1, 115-131.
- Olson, G.M. and Olson, J.S. (2000). Distance matters. *Human-Computer Interaction* 15, 2 (2000), 139
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182-187.

- Paasivaara, M., Durasiewicz, S., & Lassenius, C. (2009, July). Using scrum in distributed agile development: A multiple case study. *In 2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering* (pp. 195-204). IEEE.
- Panko, R. R. (2008). IT employment prospects: Beyond the dotcom bubble. *European Journal of Information Systems*, 17, 182-197. doi: 10.1057/ejis.2008.
- Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS quarterly*, 645-672.
- Plotnick, L., Ocker, R., Hiltz, S., & Rosson, M. B. (2008, January). Leadership roles and communication issues in partially distributed emergency response software development teams: A pilot study. *The 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)* (pp. 29-29). IEEE.
- Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*.
- Pyyny, H. (2018). *Työssä Sitoutumisen Kokemukset Korkeakoulujen Muutoksissa*. (Väitöskirja). Lapin yliopisto.
- Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., Allen, M. W., & Armstrong, D. J. (2008). Information technology employees in state government: A study of affective organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 38(1), 41-61.
- Royce, W. 1970. *Managing The Development of Large Software Systems*. TRW. Haettu osoitteesta: <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2018). "You have got a friend": The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Sahni, J. (2016). An assessment of employee perception regarding workplace Stress-causes and remedies: Evidence from Software Industry. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(7), 23-39.
- Schwaber, K. (1997). Scrum development process. *Business object design and implementation* (pp. 117-134).
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). *The scrum guide*. Scrum Alliance, 21(19), 1.
- Schwalbe, K. (2009). *Introduction to project management*. Boston: Course Technology Cengage Learning.

- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of business venturing*, 24(6), 588-600.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.
- Shrivastava, S. V. (2010). Distributed agile software development: A review. *Journal of Computer Science and Engineering*, 1(1), 10-17.
- Smith, P. G., & Blanck, E. L. (2002). From experience: leading dispersed teams. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19(4), 294-304.
- Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 13(2), 3-14.
- Stoica, M., Ghilic-Micu, B., Mircea, M., & Uscatu, C. (2016). Analyzing agile development-from waterfall style to scrumban. *Informatica Economica*, 20(4), 5.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Sutherland, J., Viktorov, A., Blount, J., & Puntikov, N. (2007, January). Distributed scrum: Agile project management with outsourced development teams. In *2007 40th annual Hawaii international conference on system sciences (HICSS'07)* (pp. 274a-274a). IEEE.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, 4(2), 155-178.
- Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2002). Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.
- Thong, J. Y. L. & Yap, C. S., (2000). Information systems and occupational stress: A theoretical framework. *Omega*, Vol. 28, No. 6, pp. 681-692
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 17-29.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turits, M. (2022). The five big things we know about return-to-office so far. *BBC*.
- Turkle, S. (1996). Virtuality and its discontents: Searching for community in cyberspace. *American Prospect*, 50-58.

- Turoff, M. (1997). Virtuality. *Communications of the ACM*, 40(9), 38-43.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Wakefield, R., Leidner, D. & Garrison, G. (2008). Research Note – A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*. 19. 434-455. 10.1287/isre.1070.0149.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2018). Who's who in the project zoo? The ten core project roles. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. *British Journal of Management*, 23, S6-S22.

## LIITE 1 HAASTATTELUJEN RUNKO

### 1. Teema: asema organisaatiossa

- i. Mikä on nykyinen työtehtäväsi/ asemasi organisaatiossasi ja millaisia tehtäviä siihen kuuluu? Onko sinulla jo entuudestaan kokemusta projektityöstä, esimerkiksi aiemmilta työpaikoilta?
- ii. Kuvaile projektiryhmäsi työskentelyä. Miten olette hajautuneet, jos työ tehdään etänä? Co-located, distributed/virtual?
- iii. Käytättekö jotain projektinhallinnan viitekehystä tai onko ryhmässä periaatteita, joita noudattaen työssä edetään?

### 2. Teema: organisaatioon sitoutuminen

- i. Millaisiksi koet mahdollisuudet edetä nykyisessä organisaatiossasi ja kehittää osaamistasi organisaatiossasi tai sen ulkopuolella?
- ii. Kerro panostuksista, joita olet tehnyt organisaatiosi hyväksi ja niistä, jotka organisaatiosi on tehnyt hyväksesi.
- iii. Miten kuvailisit organisaatiosi kulttuuria?

### 3. Teema: haasteet projekteissa

- i. Miten projektityö on sujunut etänä? Jos olet tehnyt projektityötä myös toimistolla, miten se vertautuu etäprojekteihin, esimerkiksi työskentelytapojen ja menetelmien suhteen? Miten projektin "luonne" on vaikuttanut?
- ii. Minkälaiset taidot ja osaaminen ovat nähdäksesi tärkeitä etätyössä?
- iii. Millaisia erityispiirteitä tai haasteita etätyö on tuonut projektien toteuttamiseen?
- iv. Miten kuvailisit vuorovaikutusta ja kommunikaatiota projektitiimin jäsenten välillä, kun työ tehdään etänä?

### 4. Teema: etätyö yleisesti

- i. Miten vertailisit työpäivääsi etänä ja toimistolla?
- ii. Millainen vaikutus etätyöllä on ollut työtyytyväisyyteesi?

Haluaisitko vetää yhteen tai korostaa mielestäsi olennaisimpia seikkoja tästä aihepiiristä?

Onko jotain mitä haluaisit lisätä tai tuoda esille?