



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

"Pohjimmiltaan projektiin sitoutuminen tarkoittaa sitä, että..." -Tarkastelussa projektiin sitoutumisen ilmiö

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Senja Tolvanen  
2012

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

## **”Pohjimmiltaan projektiin sitoutuminen tarkoittaa sitä, että...” – Tarkastelussa projektiin sitoutumisen ilmiö**

**Tutkimuksen tavoite:** Tässä tutkielmassa tarkastellaan projektia sitoutumisen kohteena. Tutkielman taustaoletus aikaisemman tutkimuksen perusteella on, että projektiin sitoutumisen käsite on hahmottomaton ja sitoutumisen tarkastelu projektissa on haasteellista. Projektit ovat kuitenkin yleinen työn organisoinnin muoto ja projektiin sitoutuminen vaikuttaa projektin menestykseen, joten käsitteen tunteminen on tärkeää. Tässä tutkielmassa pyritään hahmottamaan projektiin sitoutumisen käsitettä ja sen rajapintoja organisaatioon ja uraan sitoutumiseen. Tutkimuskysymykset ovat: 1) miten projektijohtajat ymmärtävät projektiin sitoutumisen käsitteen? ja 2) miten projektijohtajat hahmottavat projektiin sitoutumisen käsitteen rajoja? Tutkielmassa luodaan kuvaus projektiin sitoutumisen käsitteestä ja tarkastellaan projektiin sitoutumisen käsitteen rajapintoja.

**Aineisto ja tutkimusmenetelmät:** Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisenä haastattelututkimuksena. Tutkimuksen konteksti on eurooppalainen FI PPP-ohjelma ja siihen kuuluvat projektikokonaisuudet. Tutkimusta varten on haastateltu kahdeksaa FI PPP-ohjelman projektijohtajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla.

**Tulokset:** Tutkimuksen mukaan projektiin sitoutuminen on positiivinen ilmiö. Projektiin sitoutuminen tarkoittaa osallistumista ja kovan työn tekemistä projektin eteen, joka useimmiten tarkoittaa töiden tekemistä paremmin tai enemmän, kuin työ sopimuksessa vaaditaan. Projektiin sitoutumisen kuvaus vastaa joiltakin osin organisaatioon sitoutumisen määritelmiä, mutta ei sovi sellaisenaan mihinkään määritelmään. Sen sijaan siihen voidaan suurimmalta osin soveltaa työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmää. Projektiin sitoutuminen on dynaamista ja se voi parantua ja heikentyä projektin aikana. Projekti on kohteena sellainen, johon on mahdollista sitoutua. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajaus on hahmottomatonta. Projektin jäsenten projektiin sitoutumiseen vaikuttavat projektin kytkös organisaatioon, projektin ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyys ja projektin rooli työntekijän uran ja osaamisen kehittämisen kannalta. Projektiin sitoutuminen ja organisaatioon ja uraan sitoutuminen ovat lähekkäisiä ja mahdollisesti osittain päällekkäisiä käsitteitä. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajaus on joustavaa ja määrittänyt projektin ja tilanteen mukaan.

**Avainsanat:** projektiin sitoutuminen; projektijohtajien näkökulma; projektin jäsenet; organisaatioon sitoutuminen; uraan sitoutuminen; kaksoissitoutuminen; Eurooppa; internet; FI PPP-ohjelma

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Tutkimuksen aihe ja tärkeys.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus .....	4
1.3 Keskeiset käsitteet.....	6
1.4 Tutkimusraportin rakenne .....	7
<b>2 Sitoutumisen käsite ja sitoutumisen kohde kirjallisuudessa</b> .....	<b>8</b>
2.1 Projektiin sitoutuminen .....	8
2.2 Organisaatioon sitoutuminen .....	10
2.3 Uraan sitoutuminen.....	12
2.4 Työtavoitteisiin sitoutuminen .....	14
2.5 Kaksoissitoutuminen .....	16
2.6 Sitoutumisen muutos .....	17
<b>3 Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>19</b>
3.1 Tutkimusaineiston keruu .....	19
3.2 Tutkimusaineiston analysointi .....	22
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	23
<b>4 Projektiin sitoutumisen käsitteen ja sen rajauksen kuvaaminen</b> .....	<b>28</b>
4.1 FI PPP-ohjelma ja siihen kuuluvat projektikokonaisuudet .....	28
4.2 Projektiin sitoutumisen käsite ja käsitteen rajaus .....	31
4.2.1 Projektiin sitoutumisen luonne .....	31
4.2.2 Projektiin sitoutumisen subjekti: yksilö ja organisaatio .....	33
4.2.3 Projekti sitoutumisen kohteena .....	35
Projekti ja organisaatio.....	35
Projekti ja ura .....	38

4.2.4 Projektiin sitoutumisen muutos .....	40
Organisaation projektiin sitoutumisen muutos .....	41
Yksilön projektiin sitoutumisen muutos.....	42
<b>5 Johtopäätökset .....</b>	<b>46</b>
<b>5.1 Projektiin sitoutumisen käsitteen kuvaus .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2 Projektiin sitoutumisen käsitteen rajojen hahmottuminen .....</b>	<b>50</b>
<b>5.5 Tutkielman käytännön hyödyt ja ehdotukset jatkotutkimukselle .....</b>	<b>55</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>58</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tärkeys

Väliaikaiset organisaatiot ja projektit ovat yleinen ja tärkeä osa nykyajan talouselämää (Lundin & Söderholm 1995). Projektit ovat tärkeä työn organisoinnin muoto (Whitley 2006). Projektien yleistymisen myötä myös niiden tutkiminen on yleistynyt (Söderlund 2004). Yksi tärkeä tutkimuskohde ovat projektien onnistumistekijät. Sitoutuminen on yksi projektien onnistumistekijöistä. Projektin jäsenten sitoutuminen projektiin vaikuttaa projektin tuloksellisuuteen (McDonough 2000; Hoegl, Weinkauff & Gemuenden 2004).

Organisaatio- ja johtamistutkimuksessa sitoutumista on tutkittu paljon. Tutkimuksessa esitetään, että sitoutuminen on tärkeä tekijä työntekijöiden työssä suoriutumisen kannalta. Työntekijöiden työtavoitteisiin sitoutuminen edistää jatkuvuutta ja motivaatiota (Klein, Molloy & Brinsfield 2012) ja vaikuttaa tuloksellisuuteen (Locke, Latham & Erez 1988). Työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen edistää osallistumista (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky 2002), suoriutumista (Meyer, Allen & Smith 1993; Meyer ym. 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005) ja työtyytyväisyyttä (Meyer ym. 1993; Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Organisaatioon sitoutumisen on esitetty vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta ja aikomuksia vaihtaa työpaikkaa (Meyer & Allen 1991; Meyer ym. 1993; Meyer ym. 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005).

Sitoutumista on tutkittu eri kohteisiin, kuten organisaatioon, uraan, ammattiin, ammattiliittoon ja työmoraaliin (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Usein sitoutumiskirjallisuudessa sitoutumista on tarkasteltu erityisesti organisaatioon ja ammattiin tai uraan sitoutumisen kannalta (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Sitoutumiskirjallisuudessa on tarkasteltu paljon myös projektiin sitoutumista. Projektiin sitoutumista on tarkasteltu huonosti menestyviä projekteja kohtaan (Brockner 1992; Keil & Mann 1997; Keil, Mixon, Saarinen & Tuunainen 1995). Projektiin sitoutumisen vaikutusta on tarkasteltu projektin tuloksellisuuden kannalta (McDonough 2000; Hoegl ym. 2004). Lisäksi on tarkasteltu projektityöntekijöiden sitoutumista ammattiin ja organisaatioon (Dwivedula & Bredillet 2010; Wang & Armstrong 2004).

Sitoutumista on tutkittu paljon projektikontekstissa. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan ole tarkasteltu tai määritelty itse projektiin sitoutumisen käsitettä tai sitten se on määritelty organisaatioon sitoutumisen käsitteellä. Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella projektiin sitoutumisen käsite näyttäisi olevan epäselvä. Tämä voi johtua siitä, että projektiin sitoutuminen on haastava tutkimuksen kohde. Projekti ei ole kohteena välttämättä muista kohteista irrallinen tai itsenäinen kokonaisuus. Projekti on avoin kokonaisuus, johon vaikuttaa eri aikoina sen ympäristössä ja organisaatiossa tapahtuvat asiat (Engwall 2003). Projektien toimintaan vaikuttaa niiden organisatorinen konteksti ja projektin ja organisaation suhde (Scarborough, Swan, Laurent, Bresnen, Edelman & Newell 2004). Projekti ja projektiin sitoutuminen ovat siten organisaation vaikutuksen alaisia. Lisäksi projektin jäsenillä saattaa olla useampia sitoutumisen kohteita projektin lisäksi. Näistä syistä projektiin sitoutumisen ilmiötä voi olla vaikea erottaa omaksi tutkimuksen kohteekseen. Tutkielman lähtöoletuksena on, että projektiin sitoutumisen käsite on epäselvä ja projektiin sitoutuminen on haasteellinen tutkimuksen kohde.

Projektiin sitoutuminen on kuitenkin tärkeää, koska sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja sitä kautta projektin tuloksellisuuteen. Projektiin sitoutumisen käsitteen tunteminen on tärkeää, jotta sitoutumista voidaan tutkia paremmin, ja jotta projektiin sitoutumisen käsitettä voidaan hyödyntää projekteissa. Projektin jäsenten on hyödyllistä tuntee käsite, jotta he tietäisivät, minkälaista sitoutumista heiltä projektia kohtaan odotetaan. Projektin johdon olisi hyödyllistä tuntee käsite, jotta se osaisi luoda ja ylläpitää projektin jäsenten sitoutumista projektia kohtaan. Sitoutumisen johtamisella on esitetty olevan positiivisia vaikutuksia. Henkilöstön johtamisen on esitetty vaikuttavan sitoutumisen välityksellä tuloksellisuuteen (Wright & Kehoe 2008). Organisaatiot voivat työntekijöiden sitoutumista johtamalla saavuttaa itselleen kilpailuetua (Geare, Edgar & McAndrew 2009).

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus**

Tässä tutkielmassa pyritään selventämään projektiin sitoutumisen käsitettä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, onko projektia mahdollista tarkastella erikseen sitoutumisen kohteena ja onko työntekijöiden ylipäättään mahdollista olla erikseen sitoutuneita projektiin. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään projektiin sitoutumisen luonnetta ja luomaan projektiin

sitoutumisen käsitteestä kuvaus. Tutkielmassa keskitytään yksinkertaisuuden vuoksi projektiin sitoutumisen ilmiön tarkasteluun ja tarkastelun ulkopuolelle jätetään projektiin sitoutumisen syyt ja seuraukset. Tutkielman toisena tavoitteena on tarkastella projektiin sitoutumisen käsitteen rajojen hahmottumista. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten ilmiön rajat määrittyvät. Rajauksen tarkastelussa keskitytään tarkastelemaan projektiin sitoutumisen suhdetta muihin sitoutumisen kohteisiin, eli pyritään erottamaan työntekijöiden projektiin sitoutuminen muista sitoutumisen kohteista. Yksinkertaisuuden vuoksi keskitytään tarkastelemaan projektiin sitoutumisen suhdetta organisaatioon ja uraan sitoutumiseen ja tarkastelun ulkopuolelle jäävät muut kohteet, kuten ammattiliitto ja perhe.

Tutkielmassa projektiin sitoutumisen käsitettä tarkastellaan projektin johdon näkökulmasta. Tutkielmassa on tarkasteltu projektijohtajien kokonaisnäkemystä projektiin sitoutumisesta. Näkemys muodostuu heidän omasta sitoutumisestaan sekä heidän näkemyksestään projektin jäsenten sitoutumisesta. Tutkielmassa on valittu näkökulmaksi johdon näkökulma, koska sen selvittämisellä saadaan tietää, mitä johto odottaa projektiin sitoutumiselta. Johdon näkökulman selvittämisellä saadaan arvokasta tietoa projektiin sitoutumisen johtamista varten.

Tutkielman tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1) Miten projektijohtajat ymmärtävät projektiin sitoutumisen käsitteen?
- 2) Miten projektijohtajat hahmottavat projektiin sitoutumisen käsitteen rajoja?

Tutkielman kontekstina on Future Internet Public-Private Partnership -ohjelma (FI PPP Programme). FI PPP-ohjelma on Euroopan Unionin lanseeraama internet- ja tieto- ja viestintäteknologiaohjelma. Se on suuri, monialainen ja kansainvälinen ohjelma, johon kuuluu monta projektia ja organisaatiota. FI PPP-ohjelman tavoitteena on selvittää tulevaisuuden internetin kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia. Ohjelman tavoitteena on kehittää internetiä koko Euroopan laajuisesti, siten että se palvelisi paremmin eri toimialojen nykyajan tarpeita. FI PPP-ohjelma koostuu kymmenestä projektikokonaisuudesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitoutumista näissä FI PPP-ohjelman projektikokonaisuuksissa. Kun tutkimuksessa käytetään sanaa *projekti*, tarkoitetaan sillä FI PPP-ohjelmaan kuuluvia yksittäisiä projektikokonaisuuksia.

Tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymysten luonteen takia tutkimus on toteutettu aineistolähtöisenä haastattelututkimuksena. Tutkielmaa varten on haastateltu kahdeksaa FI PPP-ohjelman projektijohtajaa. Haastattelut on tehty teemahaastatteluina ja tutkimusaineisto on analysoitu teemoittelemalla.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Sitoutumista on tutkittu johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa useamman vuosikymmenen ajan, joten sitoutumiselle on olemassa monta erilaista määritelmää. Tässä tutkielmassa käytetään projektiin sitoutumisen tarkastelua varten taustana organisaatioon ja työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmiä. Organisaatioon sitoutumisella voidaan tarkoittaa organisaation arvojen ja tavoitteiden uskomista ja hyväksymistä, halua työskennellä kovasti organisaation puolesta ja halua pysyä organisaation jäsenenä (Mowday, Steers & Porter 1979). Organisaatioon sitoutumista voidaan tarkastella työntekijän tuntemusten kautta, jolloin sitoutuminen voi olla tunneperäistä, laskelmoivaa ja velvollisuuteen perustuvaa (Meyer & Allen 1991). Tunneperäisellä (affective) sitoutumisella tarkoitetaan halua työskennellä organisaatiossa. Laskelmoivalla (continuance) sitoutumisella tarkoitetaan tarvetta olla töissä organisaatiossa, koska koetaan, että organisaation jättämisestä koituisi kustannuksia. Velvollisuuteen perustuvalla (normative) sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuudentunnetta jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Meyerin ja Allenin (1991) määritelmän perusajatus on, että sitoutunut ihminen jatkaa työskentelyä organisaatiossa verrattuna siihen, että hän jättäisi organisaation. Sitoutumista voidaan tarkastella myös laajentamalla sitoutumisen kohteeksi mikä tahansa työtavoite. Tavoitteeseen sitoutuminen tarkoittaa henkilön kiintymystä ja päättäväisyyttä tavoitteeseen pyrkimisessä (Locke ym. 1988). Kleinin ym. (2012) mukaan työtavoitteeseen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on vapaaehtoiseen omistautumiseen ja vastuuseen perustuva side sitoutumisen kohteeseen. Eri sitoutumisen määritelmissä toistuu ajatukset kovasta työnteosta, jäämisestä ja kiintymyksestä sitoutumisen kohteeseen.

Akateemisessa tutkimuksessa erotetaan usein toisistaan sitoutuminen organisaatioon ja sitoutuminen uraan tai ammattiin (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Uraan sitoutumien kuvaa yksilön asennetta ammattiinsa (Blau 1985). Uraan sitoutuminen voidaan määritellä



yksilön motivaation vahvuudeksi työskennellä valitsemassaan uraroolissa (Hall 1971). Ammattiin sitoutuminen on määritelty myös organisaatioon sitoutumisen määritelmää soveltaen tunneperäiseksi, laskelmoivaksi ja velvollisuuteen perustuvaksi sitoutumiseksi ammattiin (Meyer ym. 1993).

Tutkimuksissa, jotka käsittelevät projektiin sitoutumista, ei usein ole määritelty projektiin sitoutumisen käsitettä. Joissakin tutkimuksissa määrittely on jätetty kokonaan tekemättä ja joissakin tutkimuksissa se määritellään käyttäen organisaatioon sitoutumisen määritelmää. Jos työntekijän sitoutumista kaikkiin eri kohteisiin tarkastellaan organisaatioon sitoutumiseen luodulla määritelmällä, voi tämä johtaa harhaan (Klein ym. 2012). Organisaatioon ja muihin kohteisiin sitoutumiseen ei välttämättä päde sama määritelmä (Klein ym. 2012). Tällainen tarkastelu ei ota huomioon sitä, että projekti on erilainen kohde kuin organisaatio.

#### **1.4 Tutkimusraportin rakenne**

Tutkimusraportissa on viisi lukua. Johdannon jälkeen toisessa luvussa luodaan tausta tutkimukselle ja perehdytään akateemiseen sitoutumiskirjallisuuteen. Luvussa osoitetaan tutkimuksessa projektiin sitoutumisen kohdalla oleva aukko ja osoitetaan tarve projektiin sitoutumisen käsitteen tutkimiselle. Kolmosluvussa kerrotaan, miten tutkimus on tehty ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen kontekstista, eli FI PPP-ohjelmasta (Future Internet Public-Private Partnership Programme), ja esitetään tutkimuksen tulokset. Viidennessä luvussa esitetään, miten tulokset sijoittuvat aikaisempaan tutkimukseen nähden ja esitetään johtopäätökset. Viidennessä luvussa arvioidaan tutkielman kontribuutiota akateemiseen tutkimuskirjallisuuteen sekä tutkielman käytännön hyötyä, ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

## 2 Sitoutumisen käsite ja sitoutumisen kohde kirjallisuudessa

Tässä luvussa perehdytään siihen, miten akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty sitoutumista. Ensimmäisessä luvussa käsitellään projektiin sitoutumista ja osoitetaan käsitteen määrittelyn puutteellisuus kirjallisuudessa. Toisessa luvussa tarkastellaan organisaatioon sitoutumista, kolmannessa uraan sitoutumista ja neljännessä työtavoitteisiin sitoutumista. Viidennessä luvussa käsitellään kaksoissitoutumisen käsitettä ja kuudennessa luvussa sitoutumisen muutosta. Tässä tutkielmassa sitoutumisen luonteen tarkastelussa käytetään apuna organisaatioon ja työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmiä, koska niistä saadaan pohja ja vertauskohta sitoutumisen luonteen tarkastelulle projektissa. Organisaatioon ja uraan sitoutumisen määritelmiä sekä kaksoissitoutumisen määritelmiä käytetään tarkasteltaessa projektiin sitoutumisen käsitteen rajauksen hahmottumista.

### 2.1 Projektiin sitoutuminen

Projektit ovat yleinen työn organisoinnin muoto (Whitley 2006). Projekti on kokonaisuus, jota määrittävät aika, tehtävät, tiimi ja muutoksen tavoittelemisen (Lundin & Söderlund 1995). Projekti on uniikki ja itsenäinen kokonaisuus, joka muodostuu monimutkaisista ja toisiinsa yhdistyvistä toiminnoista, jolla on ennalta määrätty päämäärä, joka pitää saavuttaa tietyssä ajassa ja tietyn budjetin vallitessa tarkoin määritellysti (Arto, Martinsuo & Kujala 2011, 18).

Projektityöntekijöiden sitoutuminen esiintyy kirjallisuudessa tarkasteltaessa projektityöntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja ammattiin (Dwivedula & Bredillet 2010; Wang & Armstrong 2004). Tällöin konteksti on projekti ja havaintoyksikköinä ovat projektin jäsenet, mutta sitoutumisen kohteena on organisaatio tai ammatti. Niissä tutkimuksissa, joissa tarkastellaan projektia sitoutumisen kohteena, on projektiin sitoutumisen käsite voitu määrittellä käyttäen organisaatioon sitoutumisen määritelmiä, kuten Mey-Yungin, Chongin, Ngin & Cheungin (2004) tutkimuksessa, tai sitten projektiin sitoutumisen käsite on voitu jättää määrittelemättä. Projekti on kohteena kuitenkin erilainen kuin organisaatio ja ammatti, joten projektiin sitoutumiseen eivät välttämättä päde samat lainalaisuudet.

Projektiin sitoutumista on käsitelty sitoutumiskirjallisuudessa liittyen sitoutumisen yltymiseen (engl. escalation of commitment) huonosti menestyvissä projekteissa. Sitoutumisen

yltymisellä huonosti menestyvää toimintaa kohtaan tarkoitetaan päätöksentekijöiden taipumusta jatkaa toimintaa, vaikka se menestyy huonosti (Brockner 1992). Sitoutumisen yltymistä on havaittu ja tutkittu erityisesti tietojärjestelmäprojekteissa (Keil & Mann 1997). Huonosti menestyvää toimintaa jatketaan, koska päätöksentekijät eivät halua myöntää, että projektiin hukatut resurssit olisivat menneet hukkaan (Brockner 1992). Sitoutumista huonosti menestyvään projektiin selitetään myös projektiin uponneilla kustannuksilla ja päätöksentekijöiden riskinottohalukkuudella (Keil ym. 1995). Sen lisäksi, että projektiin sitoutumista on tarkasteltu sitoutumisen yltyminenä huonosti menestyvissä projekteissa, on vastineeksi alettu tarkastella sitoutumisen hillitsemistä projekteissa (Pan, Pan, Newman ja Flynn 2006; Chulkov 2010). Huonosti menestyviin projekteihin sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa huomio on sitoutumisen yltymistä selittävässä tekijöissä. Projektiin sitoutumisen käsitettä on käytetty lähinnä synonyymina projektin jatkamiselle.

Yksi tutkimuksen haara, jossa käsitellään projektityöntekijöiden sitoutumista, on projektitiimiä tarkasteleva tutkimus. Projektitiimin sitoutumiseen liittyen on tutkittu sitoutumistekijöitä (Sweeney & Lee 1999) ja sitoutumista tiimin tavoitteeseen (Hoegl & Parboteeah 2006). Projektiin sitoutumista on käsitelty kirjallisuudessa tarkasteltaessa projektin menestykseen vaikuttavia tekijöitä. McDonoughin (2000) mukaan sitoutuminen on yksi projektitiimin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Erityisesti projektin alkuvaiheilla esiintyvän projektiin sitoutumisen esitetään vaikuttavan projektin tuloksellisuuteen projektin loppupuolella (Hoegl ym. 2004). Projektiin sitoutumisen esitetään olevan yhteydessä tiimityön laatuun ja tiimien väliseen koordinaatioon, joten projektiin sitoutuminen voi vaikuttaa projektin tuloksellisuuteen myös välillisesti (Hoegl ym. 2004). Näissä tutkimuksissa päähuomio on projektiin sitoutumista edeltävissä tai seuraavissa tekijöissä.

Projektiin sitoutumisen käsite on yleinen sitoutumiskirjallisuudessa, mutta itse projektiin sitoutumisen käsitteen tarkasteluun ei ole kirjallisuudessa keskitytty. Tutkimuksissa, joissa projektiin sitoutumista käsitellään, ei välttämättä ole määritelty projektiin sitoutumisen käsitettä. Projektiin sitoutumisen käsite on aikaisemman tutkimuksen perusteella hahmottomaton ja epäselvä.

Projektiin sitoutumisen tarkastelulle tutkimuksessa on monia haasteita. Ensinnäkin projektit ovat ajallisesti rajattuja kokonaisuuksia, jolloin aikaa tutkimuksen tekemiselle ei ole välttämättä samalla tavalla käytössä, kuin esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen

tutkimiselle. Toiseksi projektit voivat olla eri tavoilla kytkeytyneitä yhteen tai useampaan organisaatioon. Projekti voi olla eri tasoilla yhteydessä organisaatioon lähtien organisaation sisäisestä projektista organisaation ulkoiseen itsenäiseen projektiin. Projektin kytkös organisaatioon on haaste sitoutumisen tarkastelulle, koska projektin jäsenet voivat olla sitoutuneita sekä organisaatioon että projektiin. Tällöin projektiin sitoutumista voi olla vaikea erottaa organisaatioon sitoutumisesta. Projekti on asia, jota voidaan usein tehdä muiden töiden ohella. Tällöin projektin jäsenillä on työssä useampia sitoutumisen kohteita. Työntekijät voivat olla projektin lisäksi sitoutuneita organisaatioon, uraan ja muihin projekteihin. Nämä kaikki tekevät projektista kohteen, jossa sitoutumisen tarkastelu on haasteellista.

Projektiin sitoutumisen käsite on kuitenkin tärkeä, koska sitoutuminen on yksi projektin onnistumistekijöistä. Työntekijöiden projektiin sitoutumisella on esitetty olevan vaikutusta projektin tuloksellisuuteen (McDonough 2000; Hoegl ym. 2004). Työntekijöiden organisaatioon ja työhön sitoutumisella on esitetty olevan monia myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työssä suoriutumiseen (Klein ym. 2012; Meyer ym. 1993; Meyer ym. 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Projektiin sitoutumisen käsitteen tunteminen on tärkeää, jotta sitoutumista voidaan tutkia ja johtaa projekteissa. Organisaatiossa henkilöstön johtamisen on esitetty vaikuttavan tuloksellisuuteen välillisesti sitoutumisen kautta (Wright & Kehoe 2008). Johtamalla henkilöstön sitoutumista, organisaatiot voivat saavuttaa itselleen kilpailuetua (Geare ym. 2009). Sitoutumisen johtaminen projektissa on tärkeää, koska sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työssä suoriutumiseen ja sitä kautta projektin onnistumiseen.

## **2.2 Organisaatioon sitoutuminen**

Organisaatioon sitoutuminen on paljon tutkittu aihe johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Viime vuosikymmeninä tunnetuimpia organisaatiositoutumisen tutkimuksia ovat olleet Mowdayn ym. (1979) sekä Meyerin ja Allenin (1991) tutkimukset. Mowday ym. (1979) esittävät, että organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa organisaation arvojen ja tavoitteiden uskomista ja hyväksymistä, halua työskennellä kovasti organisaation puolesta ja halua pysyä organisaation jäsenenä. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa halukkuutta osallistua ja tehdä töitä organisaation menestyksen eteen. Sitoutuminen kuvastaa aktiivista tekemistä ja

uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Määritelmän mukaan työntekijöiden sitoutumisen näkee heidän uskomustensa ja mielipiteidensä ilmaisusta, sekä heidän toiminnastaan. (Mowday ym. 1979.)

Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen määritelmässä tarkastellaan toiminnan sijaan työntekijän tuntemuksia organisaatiota kohtaan. Meyer ja Allen (1991) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen psykologiseksi tilaksi, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa työntekijän päätökseen olla töissä organisaatiossa. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi olla tunneperäistä, laskelmoivaa ja velvollisuuteen perustuvaa (Meyer & Allen 1991). Työntekijän sitoutuminen voi olla yhdistelmä näitä kolmea. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on kiintynyt ja samaistunut organisaatioon ja haluaa osallistua ja olla siellä töissä. Tunneperäinen sitoutuminen muodostuu positiivisista työkokemuksista, jotka luovat tunteen mukavuudesta ja osaamisesta. Laskelmoivasti sitoutunut työntekijä jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska hän on tietoinen kustannuksista, jotka koituisivat organisaation jättämisestä. Velvollisuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä jatkaa työskentelyä, koska hän kokee sen moraaliseksi velvollisuudekseen. Työntekijä kokee, että hän on velvollinen täyttämään työnantajan vaatimukset, koska häntä palkitaan siitä. Hän kokee velvollisuudekseen olla lojaali työnantajaa kohtaan. (Meyer & Allen 1991.)

Meyerin ja Allenin (1991) määritelmä perustuu työntekijän haluun jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Tästä syystä määritelmään lasketaan mukaan myös laskelmoiva ja velvollisuuteen perustuva sitoutuminen. Joillakin ihmisillä ne voivat olla ainoita syitä jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Laskelmoivaa sitoutumisen määritelmää on arvosteltu kirjallisuudessa. Van Vuuren, Veldkamp, de Jong ja Seydel (2008) epäilevät, voidaanko laskelmointiin perustuvaa sitoutumista kutsua sitoutumiseksi ollenkaan. Meyer ym. (2002) esittävät, että laskelmoiva sitoutuminen on yhteydessä uhrautumisen tunteeseen ja siihen, että työntekijällä ei ole muita työvaihtoehtoja, sekä siihen, että työntekijän taidot ovat huonosti siirrettävissä muihin töihin. Jos työntekijän taidot ovat hyvin siirrettävissä johonkin toiseen työhön, saattaa hän herkemmin jättää organisaation ja vaihtaa työpaikkaa. Meyer ym. (2002) esittävät, että laskelmoivalla sitoutumisella ei ole suhdetta tai on negatiivinen suhde haluttuihin työtuloksiin, kuten osallistumiseen ja työssä suoriutumiseen. Laskelmoivan sitoutumisen esitetään liittyvän stressin kokemiseen ja työn ja perhe-elämän

yhteensovittamisen ongelmallisuuteen (Meyer ym. 2002). Sen lisäksi, että laskelmoiva sitoutuminen muodostuu epäilyttävistä syistä, esitetään siitä seuraavan ei-haluttua työssä käyttäytymistä.

Cohen (2007) on jalostanut Meyerin ja Allenin (1991) kolmen osatekijän jaottelua ja esittää, että kolmen osatekijän sijaan sitoutumisessa olisi kaksi dimensiota, institutionaalinen ja psykologinen. Institutionaalisisessa sitoutumisessa on kyse vaihtosuhteesta työntekijän ponnistusten ja työntekijän palkitsemisen välillä. Institutionaalisesti sitoutunut ihminen pitää tätä suhdetta hyvänä ja on sitoutunut sen takia. Mallissa on kehitetty Meyerin ja Allenin (1991) laskelmoivan sitoutumisen käsitettä niin, että tarkastelu on siirretty organisaation jättämisestä koituvista kuluista organisaatioon jäämiseen liittyviin etuihin. Tunneperäisessä sitoutumisessa puolestaan on kyse työntekijän kiintymyksestä organisaatioon. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on samaistunut organisaatioon ja tuntee olevansa organisaation jäsen. Cohenin (2007) mukaan institutionaalinen sitoutuminen on ”alemman tason” sitoutumista ja tunneperäinen sitoutuminen ”ylemmän tason” sitoutumista. (Cohen 2007.)

Cohen (2007) erottaa mallissa ajan omaksi dimensiokseen. Mallin mukaan sitoutumista voi tarkastella ennen työskentelyn aloittamista organisaatiossa ja töiden aloittamisen jälkeen. Ennen töiden aloittamista voidaan tarkastella työntekijän sitoutumistaipumusta, joka voi olla institutionaalista tai psykologista. Institutionaalinen sitoutumistaipumus perustuu työntekijän odotuksiin töissä tarvittavien ponnistusten ja palkitsemisen suhteesta. Psykologisessa sitoutumistaipumuksessa on kyse moraalisesta velvoitteesta organisaatiota kohtaan. (Cohen 2007.) Velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista pidetään siis vain taipumuksena sitoutumiseen, ennen kuin on aloitettu työt organisaatiossa, eikä varsinaisena organisaatioon sitoutumisena, erona Meyerin ja Allenin (1991) näkemykseen.

### **2.3 Uraan sitoutuminen**

Mowdayn ym. (1979), Meyerin ja Allenin (1991) ja Cohenin (2007) määritelmät pätevät työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Mowday ym. (1979) esittävät, että työntekijällä voi olla muitakin sitoutumisen kohteita kuin organisaatio. Näistä muista kohteista huolimatta työntekijöiden taipumus sitoutua organisaatioon tietyllä tavalla määritelmän mukaisesti ei muutu (Mowday ym. 1979). Klein ym. (2012) esittävät, että ihminen ei välttämättä ole

ensisijaisesti sitoutunut organisaatioon, vaan ihmisellä voi olla elämässään useita eri kiinnostuksen kohteita ja ihminen voi olla sitoutunut moneen eri kohteeseen samanaikaisesti.

Cooper-Hakim ja Viswesvaran (2005) ovat selvittäneet tutkimuksessa esiintyvien sitoutumismuotojen olemassaoloa ja yhteyksiä, ja he löysivät 24 erilaista sitoutumismuotoa. Näiden eri sitoutumismuotojen kohteina ovat organisaatio, ura, ammatti, työmoraali ja ammattiliitto. Useimmiten kohteena tarkastellaan kuitenkin organisaatiota ja uraa tai ammattia. (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005.)

Uraan sitoutumista on tutkittu monella eri nimellä liittyen *uraan* (career salience, career involvement) tai *ammattiin* sitoutumiseen (occupational commitment, professional commitment, professionalism) (Cooper-Hakim & Viswesvaran 2005). Meyer ym. (1993) tarkastelevat tutkimuksessaan ammattiin sitoutumista, ja heidän mukaansa ammattiin sitoutuminen voidaan määritellä organisaatioon sitoutumisen määritelmää soveltamalla, siten että sitoutumisen kohteena on organisaation sijaan ammatti. Tämän määritelmän mukaan työntekijä voi olla sitoutunut ammattiinsa tunneperäisesti, laskelmoivasti ja velvollisuudentuntoon perustuen (Meyer ym. 1993). Ammattiinsa sitoutunut työntekijä jatkaa työskentelyä ammatissa verrattuna siihen, että hän vaihtaisi ammattia (Meyer ym. 1993). Hall (1971) on määritellyt uraan sitoutumisen yksilön motivaation vahvuudeksi työskennellä valitsemassaan uraroolissa. Blaun (1985) mukaan uraan sitoutumien kuvaa yksilön asennetta ammattiinsa. Wangin ja Armstrongin (2004) mukaan projektijohtajien ammattiin sitoutuminen näkyy siinä, että he kuuluvat ammatilliseen yhteisöön, näkevät projektijohtamisen vakituisena työnä, ovat kanssakäymisissä muiden saman ammattikunnan jäsenten kanssa, ja heidän työn ja vapaa-aikansa välinen raja on sumentunut.

Ammattiin ja uraan sitoutumista on tarkasteltu kirjallisuudessa yhä enemmän, koska sitoutuminen organisaatioon ei riitä nykyajan työmarkkinoilla. Liiallinen sitoutuminen organisaatioon voi olla haitallista sekä työntekijälle että työnantajalle, koska he eivät välttämättä pysty olemaan ikuisesti uskollisia toisilleen. Sen sijaan työntekijän on hyvä olla sitoutunut omaan itseensä ja uraansa. Fugate, Kinicki ja Ashforth (2004) ehdottavat, että työntekijän on pidettävä huoli omasta työllistymiskyvystään (engl. employability). Työntekijän työllistymiskyky muodostuu työidentiteetistä, henkilökohtaisesta mukautuvuudesta ja sosiaalisesta ja inhimillisestä pääomasta (Fugate ym. 2004). Työntekijä, joka pitää huolta omasta markkina-arvostaan, löytää ja kykenee toteuttamaan erilaisia

uramahdollisuuksia. Tämä ei toki takaa työllistymistä, mutta parantaa työllistymisen todennäköisyyttä. (Fugate ym. 2004.)

Cooper-Hakim ja Viswesvaran (2005) esittävät, että vaikka organisaatioon sitoutumisen ja uraan sitoutumisen käsitteet ovat toisiaan lähellä, ne ovat toisistaan erotettavia käsitteitä. Dwivedula ja Bredillet (2010) ja Wang ja Armstrong (2004) esittävät puolestaan epäilynsä sille, kannattaako organisaatioon ja ammattiin sitoutumista tarkastella erikseen. Dwivedula ja Bredillet (2010) esittävät, että projektityöntekijöiden tunneperäinen organisaatioon ja ammattiin sitoutuminen ovat niin läheisiä käsitteitä, että niitä ei ole tarvetta erottaa toisistaan. Samanlaisen tulokseen ovat päätyneet Wang ja Armstrong (2004), jotka ehdottavat, että projektijohtamisen ammattilaisten organisaatioon ja ammattiin sitoutuminen kietoutuvat niin vahvasti toisiinsa, että niitä ei ole hedelmällistä tarkastella erikseen.

## 2.4 Työtavoitteisiin sitoutuminen

Tavoitteeseen sitoutuminen tarkoittaa henkilön kiintymystä ja päättäväisyyttä tavoitteeseen pyrkimisessä (Locke ym. 1988). Kleinin ym. (2012) tuoreen meta-analyysitutkimuksen mukaan sitoutumisen kohteena voidaan tarkastella mitä tahansa työtavoitetta. Ihmisellä voi olla useita eri tavoitteita ja ihminen voi olla sitoutunut moneen eri tavoitteeseen samanaikaisesti (Klein ym. 2012).

Kleinin ym. (2012) määritelmän mukaan sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on vapaaehtoiseen omistautumiseen ja vastuuseen perustuva side sitoutumisen kohteeseen. Työntekijällä voi olla monenlaisia sitoutumisen kaltaisia suhteita kohteeseen, mutta aito sitoutuminen edellyttää, että työntekijä ottaa vastuuta kohteesta ja omistautuu kohteelle. He eivät laske sitoutumiseksi instrumentaalista, työponnistusten ja palkkioiden vaihtosuhteeseen perustuvaa, suhdetta kohteeseen. He eivät myöskään pidä sitoutumisena alistuvaisuuteen perustuvaa suhdetta, jossa työntekijä jatkaa työskentelyä vaihtoehtojen puutteessa. Kyse ei ole sitoutumisesta silloin, kun kyseessä on vain työn jatkaminen ja työssä pysyminen. Kleinin ym. (2012) sitoutumisen määritelmässä keskeistä on tietoisuus ja vapaaehtoisuus. Määritelmän mukaan sitoutumisside tarkoittaa sitä, että työntekijä tietoisesti päättää ottaa vastuun kohteesta ja omistautua sille. (Klein ym. 2012.)



Mutta onko Kleinin ym. (2012) määritelmän mukainen sitoutuminen hyvä asia joka tilanteessa? – Ei ainakaan niissä tilanteissa, joissa työntekijä sitoutuu huonoihin tavoitteisiin. Kleinin ym. (2012) määritelmään ei liity tavoitteiden hyvyyden arviointia, eikä se tee eroa hyvien ja huonojen tavoitteiden välillä. Sitoutuminen kuvaa vain työntekijän omistautumista kohteeseen ja tämä kohde voi olla myös ”huono” kohde (Klein ym. 2012). Vaikka Kleinin ym. (2012) määritelmän mukaan sitoutuminen on mahdollista myös negatiivisiin tavoitteisiin, he kuitenkin esittävät, että työntekijä sitoutuu herkemmin sellaiseen kohteeseen, jonka hän itse kokee positiiviseksi. Kyse on työntekijän omasta arviosta. Voisi kuvitella, että negatiiviseen kohteeseen sitoutuminen tapahtuukin ajan kuluessa; kohde koetaan aluksi positiiviseksi ja siihen on sitouduttu ja vaikka ajan kuluessa kohde aletaan kokea negatiiviseksi, niin sitoutuminen siihen säilyy. Klein ym. (2012) esittävät lisäksi että työntekijä sitoutuu herkemmin sellaisiin työympäristön ja työn tavoitteisiin, jotka ovat keskeisiä ja läheisiä, sekä luotettavia ja kontrolloitavia.

Kleinin ym. (2012) sitoutumisen määritelmä on erilainen, kuin muissa tutkimuksissa, koska sen mukaan sitoutuminen on aina hyvä asia. Työntekijä voi olla sitoutunut ”huonoihin” tavoitteisiin, mutta tässä negatiivinen asia on tavoite, ei työntekijän sitoutumisen laatu. Työntekijä on sitoutunut myös huonoihin tavoitteisiin vapaaehtoisesti, vastuuta ottaen ja omistautuen. Määritelmän mukaan sitoutuminen itsessään on siis aina positiivinen asia. Määritelmä on hyvin arkikieleen sopiva, sillä arkikielessä positiivinen sitoutuminen on varmasti se, miten sitoutumien usein ymmärretään: omistautumisena, motivaationa ja vastuun ottamisena.

Tavoitteisiin sitoutumisen määritelmä vastaa hyvin tämän päivän työelämää, jossa organisaatioon sitoutuminen ei ole enää ainoa sitoutumisen kohde, vaan ihmisillä erilaisia työjärjestelyjä ja sitoutumisen kohteita. Tavoitteisiin sitoutumisen määritelmä on melko yleispätevä. Tavoitteita voi toteuttaa erilaisissa kohteissa, kuten organisaatioissa, projekteissa ja ammattiliitossa. Tavoitteisiin sitoutumisen määritelmässä itsessään ei oteta huomioon kontekstia, jossa tavoitetta toteutetaan. Käsite on yleismaailmallisempi, mutta tällöin myös yksinkertaisempi. Esimerkiksi organisaatioon ja uraan sitoutumisen käsitteet pitävät sisällään muutakin kuin niihin liittyvät tavoitteet ja ovat siten laajempia käsitteitä.

## 2.5 Kaksoissitoutuminen

Sitoutumiskirjallisuudessa on tutkittu myös kaksoissitoutumista (engl. dual commitment). Kaksoissitoutumiskirjallisuudessa sitoutumisen kohteena tarkastellaan yhtä aikaa kahta kohdetta. Kaksoissitoutumiskirjallisuudessa sitoutumista on tarkasteltu organisaatioon ja ammattiliittoon (Angle & Perry 1986; Magenau, Martin & Peterson 1988). Näissä tutkimuksissa tarkastellaan sitä, mikä saa työntekijät sitoutumaan enemmän jompaankumpaan kohteeseen, ja mikä saa työntekijä sitoutumaan kumpaankin kohteeseen. Magenau ym. (1988) mukaan yksipuolista sitoutumista ammattiliittoa kohtaan edistävät työntekijöiden osallistuminen ammattiliiton toimintaan, työntekijöiden näkemys siitä, että päätöksentekokäytännöt ammattiliitossa ovat positiivisia ja matala työtyytyväisyys. Magenau ym. (1988) mukaan kaksoissitoutumista ammattiliittoa ja organisaatiota kohtaan puolestaan edistävät korkea työtyytyväisyys ja positiiviset päätöksentekokäytännöt ammattiliitossa sekä ammattiliiton ja johdon väliset hyvät suhteet. Anglen ja Perryn (1986) mukaan kaksoissitoutumista ammattiliittoa ja organisaatiota kohtaan edistävät työntekijöiden ja johdon väliset hyvät suhteet ja työntekijöiden osallistuminen ammattiliiton toimintaan.

Se, että työntekijä on korkeasti sitoutunut ammattiliittoon, ei välttämättä tarkoita sitä, että työntekijän sitoutuminen organisaatiota kohtaan olisi heikkoa (Magenau ym. 1988). Organisaation ulkopuoliset sitoutumiset eivät välttämättä ole ristiriidassa organisaatioon sitoutumisen kanssa (Randall 1988). Kaksoissitoutumisen muodostuminen on kuitenkin todennäköisempää silloin, kun organisaation ja ammattiliiton välillä vallitsee yhteistyöhalukkuuteen perustuva ilmapiiri (Angle & Perry 1986).

Kaksoissitoutumista on tarkasteltu myös määräaikaisten työntekijöiden organisaatioon ja uraan sitoutumiseen (Rhee, Park & Sung 2011) sekä johdon organisaatioon ja ammattiin sitoutumiseen (Hoff 2001). Rheen ym. (2011) mukaan määräaikaisten työntekijöiden sitoutuminen kohdistuu todennäköisesti sekä organisaatioon että uraan, ja vaikka työntekijä olisi korkeasti sitoutunut toiseen kohteeseen, se ei tarkoita, että työntekijä olisi vähemmän sitoutunut toiseen kohteeseen. Uraan sitoutumisessa on oikeastaan aina kyse kaksoissitoutumisesta. Uraan sitoutuminen tarvitsee aina kohteen, jonka kautta uraan sitoutumista toteutetaan. Tällainen kohde voi olla esimerkiksi organisaatio, projekti tai oma yritys. Kaksoissitoutumista on tarkasteltu myös vuokratyöntekijöiden

henkilöstövuokrausyritykseen ja asiakasyritykseen sitoutumiseen (Benson 1998; Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe 2003) ja ulkomaan komennuksella työskentelevien emo-organisaatioon ja ulkomaan komennukseen sitoutumiseen (Gregersen & Black 1992). Kaksoissitoutumista on tutkittu eri kohteisiin. Tämä kertoo siitä, että oikeastaan työntekijä saattaa olla sitoutunut samanaikaisesti useampaankin kuin kahteen kohteeseen.

Kaksoissitoutumiskirjallisuutta on kritisoitu siitä, että eri kohteisiin sitoutumisia on tarkasteltu erikseen, eikä ole tarkasteltu itse kaksoissitoutumisen käsitettä. Bemmels (1995) tarkastelee kaksoissitoutumista omana käsitteenään. Hän esittää, että kaksoissitoutumista tulisi tarkastella erillisenä ilmiönä, koska sillä on sellaista ennustearvoa työntekijöiden käytökseen, jota ei ole erikseen organisaatioon tai ammattiliittoon sitoutumisella (Bemmels 1995). Nämä kolme sitoutumisen käsitettä on mahdollista erottaa toisistaan (Bemmels 1995).

## 2.6 Sitoutumisen muutos

Projekti on ajallisesti rajattu asia, joten projektiin sitoutumisen luonteen tarkastelussa ajan tarkastelu on tärkeää. Cohenin (2007) ja Kleinin ym. (2012) tutkimuksissa tarkastellaan sitoutumista ajassa. Cohen (2007) ehdottaa, että ennen kuin työntekijä aloittaa työt organisaatiossa, on hänen sitoutumisensa organisaatioon institutionaalista ja velvollisuuteen perustuvaa, mutta töiden aloittamisen jälkeen sitoutuminen voi muuttua tunneperäiseksi. Meyer ym. (1993) esittävät, että sitoutuminen ammattiin on töihin ryhdyttäessä tunneperäistä ja velvollisuuteen perustuvaa, mutta muuttuu ensimmäisen työskentelyvuoden aikana laskelmoivaksi.

Klein ym. (2012) korostavat työtavoitteisiin sitoutumisen dynaamisuutta. Heidän mukaansa sitoutumisen kesto voi vaihdella sitoutumisen kohteen mukaan. Sitoutumisen yksi tulos on jatkuvuus; se että työntekijä haluaa jatkaa työskentelyä kohteen parissa ja pitää kiinni kohteesta. Sitoutumisen jatkuvuuden kesto riippuu kohteesta ja voi olla myös lyhyt aika. (Klein ym. 2012.) Esimerkiksi projektiin sitoutuminen voi tarkoittaa lyhyempää aikaa kuin organisaatioon sitoutuminen. Kleinin ym. (2012) mukaan sitoutuminen tiettyyn kohteeseen voi myös muuttua ajan kuluessa. Kun työntekijä tiedostaa, että hän ei ole enää omistautunut kohteelle, ei kyseessä ole enää sitoutumissuhde kohteeseen (Klein ym. 2012).

Tässä luvussa on tarkasteltu projektiin, organisaatioon, uraan ja työtavoitteisiin sitoutumista. Projektiin sitoutumista on tutkittu paljon, mutta käsite on aikaisemman kirjallisuuden perusteella epäselvä. Organisaatioon ja uraan sitoutuminen ovat yleisiä sitoutumisen kohteita ja niille on kirjallisuudessa useita määritelmiä. Työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmä on yleispätevä ja sitä voidaan soveltaa eri kohteissa. Se ei kuitenkaan ota huomioon kontekstin erityispiirteitä. Työntekijöiden on mahdollista olla sitoutuneita kahteen kohteeseen samanaikaisesti. Silloin kun kahteen eri kohteeseen sitoutumista ei pystytä erottamaan toisistaan, on kyse kaksoissitoutumisesta. Kirjallisuudessa sitoutuminen esitetään muuttuvana käsitteenä.

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimusmenetelmiä. Aluksi käsitellään tutkimusaineistoa ja sen keruuta. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimusaineiston analysointia. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston keruun ja analysoinnin on tehnyt tutkija ja kirjoittaja itse.

#### 3.1 Tutkimusaineiston keruu

Tutkielmassa pyritään luomaan kuvaus ilmiöstä, joka on lähtöoletusten mukaan epäselvä ja jonka tarkastelu on haasteellista. Tutkielman teoreettisena taustana on käytetty organisaatioon ja työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmiä, koska projektiin sitoutumisen käsite on aikaisemman tutkimuksen perusteella epäselvä. Tämä tarkoittaa sitä, että projektiin sitoutumisen itse ilmiöstä ei voitu aikaisemman tutkimuksen perusteella sanoa paljoakaan. Tästä syystä ilmiötä päätettiin tutkia aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen päätapaus on FI PPP-ohjelma. Päätapausta kuvataan tutkimuksessa pienempien yksiköiden, eli FI PPP-ohjelman alaprojektien ja niiden projektijohtajien kautta. Tapaustudkimuksen tekemisessä on käytetty apuna Yinin (2009) ja Eisenhardtin (1989) ohjeita tapaustudkimuksesta. Tutkimuskysymyksen luonteen vuoksi on keskitytty vain yhteen tapaukseen. Keskittymällä yhteen tapaukseen, voidaan päästä aiheessa syvälle ja luoda siitä monipuolinen kuvaus. Tapaus sopii hyvin sitoutumisen tarkasteluun, koska perinteisesti sitoutumista on tarkasteltu organisaatiota ja uraa ja ammattia kohtaan. Tarkastelemalla sitoutumisen käsitettä projektikontekstissa, voidaan tutkimuksella saada aikaan tuore näkemys sitoutumisesta.

Tutkimusta varten on haastateltu kahdeksaa FI PPP-ohjelman (Future Internet Public-Private Partnership Programme) alaprojektin jäsentä. Haastateltavien valinnassa on käytetty kriteereinä henkilön asemaa ja läsnäoloa johdon lautakunnissa. Näitä kriteerejä käyttämällä haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka ovat jäseninä joko Architecture Boardissa tai Steering Boardissa (vapaasti suomennettuna rakennelautakunta ja ohjauslautakunta), ja jotka työskentelevät vastuullisessa asemassa jossakin FI PPP:n projektissa. Haastateltavien yhteystiedot pyydettiin FI PPP:tä koordinoivan yläprojektin jäseniltä, koska heillä on hyvät

kontaktit Euroopassa toimivien lautakuntien (Architecture Board ja Steering Board) jäseniin. Haastateltavia alettiin kontaktoida toukokuussa 2012. Haastattelupyyntö lähetettiin 24 ihmiselle, joista 20 kuului Steering Boardiin ja neljä Architecture Boardiin. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse useamman kerran ja pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Lopulta haastatteluihin suostui kahdeksan ihmistä, joista kaikki olivat Steering Boardin jäseniä.

Haastateltavista neljä toimi oman projektinsa pääkoordinaattorina ja loput neljä toimivat projektissa vastuullisessa asemassa ja oman yrityksensä pääedustajina. FI PPP-projektit ovat luonteeltaan sellaisia, joissa vastuullisissa johtotehtävissä toimii projektikoordinaattorin lisäksi muitakin ihmisiä. Tässä tutkielmassa kaikkia haastateltavia kutsutaan selvyuden vuoksi *projektijohtajiksi*.

Niistä 24 ihmisestä, joille haastattelupyyntö lähetettiin, kaksi oli naisia. Kahdeksasta ihmisestä, joita lopulta haastateltiin, yksi oli nainen. FI PPP-ohjelma on Euroopan laajuinen, joten ohjelmassa on jäseniä monista eri maista. Haastateltavien kansallisuuksien suhteen katsottiin positiiviseksi, ettei yksi kansallisuus ole aineistossa vallitseva, jotta tutkimustulokset eivät olisi riippuvaisia minkään tietyn maan kulttuurista. Haastateltavat olivat lopulta viidestä eri maasta: Ranskasta, Hollannista, Italiasta, Saksasta (kaksi henkilöä) ja Espanjasta (kolme henkilöä).

Haastateltavat edustavat FI PPP:stä kuutta projektikokonaisuutta ja Fi-Warea. Edustettuina olivat Finest, SmartAgriFood, Instant Mobility, Outsmart, Safecity ja Finseny, sekä Fi-Ware. Kaikki haastateltavat toimivat sellaisessa asemassa, että heillä on vahva tietämys siitä projektikontekstista, jossa he työskentelevät. Yksi haastateltavista työskenteli julkisessa organisaatiossa ja loput työskentelivät yksityisissä yrityksissä.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastateltavilta haluttiin kysyä avoimia ja mahdollisimman vähän haastateltavaa ohjaavia kysymyksiä. Teemahaastattelu valittiin myös siksi, koska haastattelusta haluttiin luoda keskustelunomainen tapahtuma, joka rohkaisee haastateltavaa puhumaan aiheesta vapaasti ja omien ajatusten mukaisesti. Haastattelujen tekemisessä on käytetty apuna Pattonin (2002), Hirsjärven ja Hurmeen (2010) ja Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) ohjeita laadullisen haastattelun tekemiseen.

Haastattelut tehtiin touko-elokuussa 2012. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelujen teemat, jotta he voisivat miettiä niitä. Haastateltavia neuvottiin etsimään haastattelua varten rauhallinen ja hiljainen tila, jossa he voisivat puhua vapaasti ja häiriöttä. Haastattelija itse teki haastattelut omassa työhuoneessaan. Haastatteluista yksi tehtiin kasvotusten, yksi Skypen välityksellä ja loput kuusi puhelimen välityksellä. Suurinta osaa haastatteluista ei pystytty tekemään kasvotusten, koska haastateltavat olivat kotoisin ja työskentelivät muissa Euroopan maissa. Yksi haastattelu voitiin kuitenkin tehdä kasvotusten, koska haastateltava oli työmatkalla Suomessa. Haastattelut kestivät 30–75 minuuttia. Pidemmässä haastatteluissa puhuttiin sitoutumisaiheen lisäksi yksityiskohtaisemmin projektien sisällöstä, kun taas lyhyemmissä haastatteluissa puhuttiin enimmäkseen itse sitoutumisesta. Haastattelija teki haastatteluista lyhyitä muistiinpanoja ja nauhoitti haastattelut. Haastattelujen jälkeen tutkija kuunteli nauhoitetut haastattelut ja litteroi ne. Haastattelut ja litterointi tehtiin englanniksi. Tutkielmassa käytettävät sitaatit käännettiin suomen kielelle.

Haastattelun teemat olivat tutkimuksen aluksi 1) haastateltavan tausta; 2) FI PPP-ohjelman ja projektin tausta; 3) projektiin sitoutumisen käsite: näkemys, luonne, sitoutumistekijät, esteet, kesto ja taso; 4) projektiin sitoutumisen arvostelu: hyödyt ja haittapuolet projektille ja itselle; ja 5) projektiin sitoutumisen suhde muihin työtavoitteisiin (muut projektit, organisaatio, ura). Näillä teemoilla lähdettiin hahmottamaan haastateltavien käsitystä projektiin sitoutumisesta. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen kuva sitoutumisesta alkoi hahmottua ja haastattelun runkoa muokattiin sen mukaan, mitkä asiat esiintyivät tärkeinä projektiin sitoutumisen kuvaamisessa. Tutkimuksen lopuksi haastattelujen runko oli seuraava: 1) henkilökohtainen tausta ja projektitausta; 2) sitoutumistekijät; 3) sitoutumisen ilmeneminen; 4) näkemys sitoutumisen käsitteestä; 5) sitoutumisen kohde: projekti vs. organisaatio vs. ura; 6) sitoutumisen subjekti: yksilö vs. organisaatio; 7) sitoutumisen esteet; ja 8) muutokset sitoutumisessa projektin aikana. Haastattelukysymykset olivat esimerkiksi seuraavanlaisia: ”Miten kuvailisit projektiin sitoutumisen käsitettä?” tai ”Mikä on mielestäsi projektin jäsenten ensisijainen sitoutumisen kohde?”. Tutkija esitti haastatteluissa pääteemojen lisäksi tarpeen mukaan lisäkysymyksiä.

Projektin jäsenten ja projektijohtajien henkilökohtainen projektiin sitoutuminen saattoi olla joillekin haastateltaville herkkäluontoinen aihe. Kun projektijohtajilta kysytään projektin jäsenten sitoutumisesta projektiin, saattavat he luulla, että tutkija epäilee projektissa olevan

sitoutumisongelmia. Tästä syystä haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan niin, että ne eivät kuulosta vaikeilta tai syyttäviltä. Haastateltaville luvattiin, että heidän vastauksiaan käsitellään luottamuksellisesti, ja että he esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä ja heidän tunnistamisensa tutkimuksesta on pyritty häivyttämään.

Osa haastattelujen teemoista oli tutkimuksen lopullisen rajauksen ulkopuolella, kuten sitoutumistekijät ja sitoutumisen ilmeneminen. Vaikka ne ovat rajauksen ulkopuolella, ei niitä voitu täysin erottaa tutkimuksesta. Niiden katsottiin olevan oleellisia teemoja tutkimuskysymysten selvittämisessä. Niiden avulla haastateltavat pystyivät hahmottamaan ja pohdiskelemaan sitoutumisen käsitettä. Haastatteluissa kertynyttä ylimääräistä tutkimusmateriaalia käytetään tutkielmassa avuksi projektiin sitoutumisen ilmiön kuvaamisessa.

### **3.2 Tutkimusaineiston analysointi**

Analysoitavaa aineistoa olivat haastattelujen muistiinpanot, haastattelunauhoitteet ja haastatteluista tehdyt litteroinnit. Analyysissa on käytetty apuna Hirsjärven ja Hurmeen (2010) ja Koskisen ym. (2005) ohjeita aineiston analyysistä. Analysointi alkoi jo haastatteluja tehtäessä, haastattelunauhoitteita kuunneltaessa ja litteroitaessa, koska jo tällöin oltiin tekemisissä aineiston kanssa ja tehtiin siitä havaintoja. Aineistoa alettiin analysoida systemaattisesti sitä mukaa, kun sitä kertyi.

Aineiston käsittely aloitettiin kuuntelemalla, litteroimalla ja lukemalla aineistoa. Kustakin haastattelusta kerättyä aineistoa alettiin käsitellä haastattelu kerrallaan. Litteroidun haastattelutekstin käsittely aloitettiin korostamalla tekstistä tärkeimmät asiat. Tämän jälkeen haastatteluteksti järjesteltiin osiin toisiinsa sopivien aiheiden mukaan. Aiheittain järjestetystä tekstistä korostettiin edelleen tärkeimpiä asioita. Tämän jälkeen aiheet pistettiin järjestykseen siten, että toisiinsa liittyvät asiat seurasivat toisiaan. Järjestelyn lopuksi jokaisesta haastattelusta tehtiin ranskalaisilla viivoilla noin kymmenen kohdan tiivistelmä. Järjestelyn jälkeen palattiin vielä käsittelemättömään haastattelutekstiin ja varmistettiin, että käsittely antaa tekstistä oikeanlaisen kuvan. Tämä käsittely tehtiin yksi kerrallaan kaikille haastatteluteksteille.



Analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelu tehtiin tässä tutkimuksessa vaiheittain, siten että teemoja jalostettiin useampaan kertaan, kunnes saatiin esille lopulliset teemat. Teemoittelu valittiin analyysimenetelmäksi, koska tutkimus haluttiin tehdä aineistolähtöisesti. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta sellaisia esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2010, 173). Teemojen poimimisessa teeman toistumisen lisäksi käytettiin kriteerinä teeman tärkeyttä. Teemojen toistumista ei voitu pitää ainoana kriteerinä, koska haastattelujen runko muuttui tutkimuksen aikana. Tiettyjä keskeisiä asioita tarkasteltiin viimeisimmissä haastatteluissa tarkemmin kuin ensimmäisissä haastatteluissa, joissa vasta pyrittiin hahmottamaan ilmiötä. Tämän takia nämä asiat toistuvat viimeisimmissä haastatteluissa ensimmäisiä enemmän.

Aineistosta kerätyt teemat koottiin yhteen taulukkoon. Taulukkoon kerättiin tiedot siitä, mitä kukin haastateltava on sanonut tietystä teemasta. Eri teemat olivat aluksi 1) haastateltavan rooli projektissa, 2) käsitys sitoutumisesta, 3) sitoutumisen taso, 4) sitoutumisen kohde, 5) sitoutumissubjekti, 6) sitoutumistekijät, 7) sitoutumisen ilmeneminen, 8) sitoutumisen hyödyt, 9) sitoutumisen tunne, 10) sitoutumisen esteet ja riskit, 11) sitoutumisen muutos, sekä 12) sopimukseen perustuva ja heikko sitoutuminen.

Sen jälkeen, kun suurin osa aineistosta oli kerätty yhteiseen teemataulukkaan, tehtiin lopullisia päätöksiä aineiston rajaamisesta. Rajaaminen perustui siihen, että teemojen tuli kuvata oleellisella tavalla projektijohtajien näkemystä projektiin sitoutumisen käsitteestä sekä käsitteen rajauksesta. Syitä ja seurauksia kuvaavat teemat jätettiin siten huomioimatta. Jäljelle jääneet teemat olivat 1) käsitys sitoutumisesta, 2) sitoutumisen taso, 3) sitoutumisen kohde, 4) sitoutumissubjekti, 5) sitoutumisen tunne, 6) sitoutumisen esteet ja riskit, 7) sitoutumisen muutos, sekä 8) sopimukseen perustuva ja heikko sitoutuminen.

Teemoittelun jälkeen alettiin tehdä teemoista tulkintoja sitoutumisteorian ja tutkimusaineiston avulla. Näitä tuloksia käsitellään tutkielman seuraavassa luvussa.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Luotettavuuden arvioinnissa on käytetty apuna Eskolan ja Suorannan (2008) ja Grönforsin (1982, teoksessa Eskola ja Suoranta 2008) ohjeita. Luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja

reliabiliteetin käsitteiden kautta. Tutkimuksen sisäistä validiteettia arvioidaan tarkastelemalla haastattelujen teemarungon kattavuutta aikaisempaan tutkimukseen nähden sekä tarkastelemalla, kuinka hyvin haastattelujen tyyli sopii tutkimuskysymysten selvittämiseen. Tutkimuksen ulkoista validiteettia arvioidaan tarkastelemalla, vastaavatko tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset aidosti tutkimuksen aineistoa. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidaan tarkastelemalla ristiriidattomuutta ja virheettömyyttä aineiston tulkinnassa. Tässä luvussa arvioidaan aluksi haastattelua, sen jälkeen analyysia ja lopuksi tulkintaa ja tutkimuksen kokonaisuutta.

Haastattelun teemat muodostettiin tutkittavan ilmiön hahmottumattomuuden takia niin, että ne kattaisivat projektiin sitoutumisen käsitteen mahdollisimman laaja-alaisesti. Alustavaan teemahaastattelun runkoon sisällytettiin monipuolisesti teemoja, joilla ilmiötä voitiin hahmottaa. Teemoiksi sisällytettiin myös aiheita, jotka eivät ole varsinaisen tutkimuskysymyksen sisällä, mutta jotka olivat tarpeellisia tutkimuskysymysten selvittämisessä. Voidaan arvioida, että tutkimuksen teemarunko kattoi hyvin käsitteen koko alan.

Tutkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman aineistolähtöisesti keskittyen siihen, miten tutkittavat aidosti ymmärtävät ilmiön. Tästä syystä haastattelukysymykset olivat avoimia. Haastatteluissa esitettiin myös johdattelevampia lisäkysymyksiä, mutta vasta sen jälkeen, kun haastateltava itse oli avannut ja ohjannut keskustelun kyseiseen suuntaan. Tällaisella haastattelutyylillä pyrittiin tekemään haastattelut objektiivisesti, niin että tutkijan ennakkokäsitykset ilmiöstä eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin.

Tällaisessa tutkimus- ja haastatteluasetelmassa oli paljon vastuuta tutkijan lisäksi haastateltavilla. Haastateltavia pyydettiin selittämään heidän ymmärrystään projektiin sitoutumisesta ilman taustatietoja teoriasta ja ilman ohjaavia kysymyksiä siitä, mitä ilmiöön oletetaan kuuluvan haastattelu-teemojen lisäksi. Tässä suhteessa tutkimuksen aineisto ja sen rikkaus oli hyvin paljon riippuvaista siitä, kuinka hyvin haastateltavat onnistuivat tehtävässään. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat onnistuivat kuvaamaan ilmiötä monipuolisesti, ja heistä saatiin irti aineisto, josta oli mahdollista tehdä rikkaita havaintoja.

Haastattelujen käytännön toteutuksessa pyrittiin siihen, että haastattelut tehtäisiin rauhallisessa tilassa, mahdollisuuksien mukaan kasvotusten, tai Skypen tai puhelimen

välityksellä. Kahdeksasta haastattelusta vain yksi tehtiin lopulta kasvotusten. Yksi tehtiin Skypeen välityksellä ja loput puhelimitse. Kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa tutkijan ja haastateltavan välillä on monia elementtejä, jotka teknologian välityksellä tehtävistä haastatteluista jäävät puuttumaan. Kasvotusten tehtävässä haastattelussa osapuolet näkevät toisensa, voivat käyttää äänetöntä viestintää, kuulevat toisiaan hyvin ja voivat rakentaa vahvemman suhteen kuin puhelimitse tehtävässä haastattelussa. Haastatteluaineisto olisi saattanut olla rikkaampi, jos useampi haastattelu olisi voitu tehdä kasvotusten. Toisaalta puhelin- ja Skype-haastattelut sopivat luonteeltaan hyvin tutkimuksen kontekstiin. Projektijohtajat ovat tottuneita työskentelemään ja kommunikoimaan Euroopan laajuisesti ja teknologian välityksellä. Teknologia on heille tyypillinen kommunikointiväline.

Puhelimitse ja Skypeen välityksellä tehdyissä haastatteluissa oli tutkimuksessa kuitenkin ongelmia. Vain yhdessä haastattelussa puhelinyhteys oli koko ajan laadukas. Yhdessä haastattelussa haastateltava osallistui haastatteluun avokonttorissa, jossa oli taustahälyä. Puhelinhaastatteluissa ja Skype-haastatteluissa yhteyden laatu oli välillä huono. Linjalla kuului välillä kohinaa ja äänenvoimakkuus oli heikko, joten haastateltava ja haastattelija eivät välillä kuulleet toisiaan ja joutuivat toistamaan sanomisiaan. Tämä vei huomiota itse haastattelun aiheesta ja vaikutti siksi haastattelujen laatuun negatiivisesti. Linjan huono laatu vaikutti varmasti siihen, minkälainen tunnelma haastatteluissa oli, ja miten perusteellisesti haastateltavat maltoivat kertoa teemoista. Haastatteluaineisto olisi varmasti ollut rikkaampi, jos useampi haastattelu oltaisi voitu tehdä kasvotusten, ja jos kaikissa puhelin- ja Skype-haastatteluissa linja olisi ollut laadukas. Ongelmista huolimatta haastateltavat vastasivat kuitenkin usein pitkästi eri teemoihin ja haastattelija pystyi esittämään niistä lisäkysymyksiä. Haastattelujen nauhoittaminen auttoi tässä ongelmassa, koska haastattelija pystyi kuuntelemaan epäselvät kohdat uudestaan.

Haastattelujen onnistumiseen vaikutti myös tutkijan ja haastateltavien kieliero. Haastattelut tehtiin englanniksi. Englanti oli vain yhden haastateltavan äidinkieli. Haastateltavat puhuivat sujuvaa englantia, mutta he eivät pystyneet ilmaisemaan itseään englanniksi sillä tasolla, kuin he olisivat todennäköisesti äidinkieltään käyttämällä pystyneet. Siksi voidaan olettaa, että haastattelujen tekeminen muulla kuin yhteisellä äidinkielellä vaikutti haastatteluaineiston rikkauteen.

Yksi haastatteluihin liittyvä puute on se, että haastattelut olivat melko lyhyitä ja niitä tehtiin vain yksi per haastateltava. Projektiin sitoutuminen on sellainen aihe, joka ei välttämättä ollut haastateltaville tuttu ja he saattoivat pohtia aihetta ensimmäistä kertaa. Haastattelujen taso oli siis sellainen, joka saadaan kun pistetään ihminen ensimmäistä kertaa noin tunniksi pohtimaan hänelle vierasta asiaa. Haastatteluaineisto kuvaa siis sitä, miten projektijohtajat äkkiseltään ajattelevat projektiin sitoutumisesta. Jotta aineisto olisi kattavampi, olisi haastatteluja pitänyt tehdä ainakin kaksi per haastateltava. Tällöin haastateltavilla olisi ollut aikaa pohtia aihetta tarkemmin, ja heillä olisi mahdollisesti ollut syvällisempi näkemys asiaan. Toisaalta tämä haastattelujen määrä ja kesto sopii hyvin tutkimuskysymykseen, jos ajatellaan, että haetaan keskiverto-projektijohtajan näkemystä. Tekemällä lisähaastatteluja oltaisi varmasti saatu syvällisempi kuvaus itse ilmiöstä. Tällöin oltaisi kuitenkin mahdollisesti hävitty jotain sen kuvaamisessa, miten projektijohtajat ymmärtävät projektiin sitoutumisen käsitteen, ilman että he ovat tutkimuksen takia perehtyneet käsitteeseen.

Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelu sopii tutkimukseen, koska haluttiin luoda neutraali kuvaus siitä, miten projektijohtajat ymmärtävät projektiin sitoutumisen ilmiön. Haluttiin keskittyä siihen, mitä haastateltavat sanovat ja pysyä sillä ymmärryksen tasolla, minkä haastateltavat haastatteluissa tarjosivat. Sanat nähtiin sanoina, eikä pyritty tulkitsemaan niiden takana olevia merkityksiä. Analyysimetodi sopii hyvin tutkimuksen tutkimuskysymysten selvittämiseen.

Seuraava kysymys on, kuinka teemoittelu onnistui. Koska tutkimus tehtiin abduktiivisesti, aloitettiin teemoittelu oikeastaan jo aineiston keruun aikana. Kun ensimmäisiä haastatteluja tehtiin, alettiin hahmottaa ilmiötä. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen ilmiö hahmottui ja haastattelun teemarunkoa muokattiin tarkemmaksi. Tämä tehtiin sen perusteella, mitkä asiat haastatteluissa nousivat eniten esille ja olivat tärkeitä asioita tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Näin ollen viimeisissä haastatteluissa käytetty teemarunko ja analyysissa poimitut teemat olivat lähes samoja. Teemoja karsittiin lopuksi tutkimuskysymyksen rajauksen mukaan. Teemat ovat eläneet tutkimuksen aikana ja muodostuneet aidosti aineiston mukaan, joten teemat vastaavat hyvin aineistoa.

Tutkimuksen lähtöoletus oli, että projektiin sitoutumisen käsite on hahmottomaton. Tämän lähtöoletuksen selvittämiseksi on aineiston analyysissa keskitytty ristiriitaisuuksien etsimiseen teemojen sisällä. Analyysissa on pidetty kaikkien kahdeksan haastateltavan

mielipiteitä tärkeinä. Jos jonkin mielipiteen esitti vain yksi haastateltava, otettiin se mukaan tarkasteluun, jos se kuvasi ilmiötä tärkeällä tavalla. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimuksen tulokset kuvaavat hyvin tutkimusaineistoa. Johtopäätöksiä varten on kuitenkin tehty myös yleistyksiä aineistosta, eikä ole otettu huomioon jokaista eriävää mielipidettä. Yhtenä tutkielman tuloksista tehtynä johtopäätöksenä kuitenkin on, että projektiin sitoutuminen on osittain hahmottomaton ilmiö ja projektijohtajilla on siitä eriäviä mielipiteitä.

## 4 Projektiin sitoutumisen käsitteen ja sen rajauksen kuvaaminen

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimuksen konteksti. Tämä jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Tulososiossa tarkastellaan aluksi projektiin sitoutumisen käsitteen ymmärrystä, sen jälkeen projektiin sitoutumisen subjektia ja projektia sitoutumisen kohdetta, sekä lopuksi projektiin sitoutumisen muutosta.

### 4.1 FI PPP-ohjelma ja siihen kuuluvat projektikokonaisuudet

Future Internet Public-Private Partnership -ohjelma (FI PPP Programme) on Euroopan Komission lanseeraama ohjelma. FI PPP-ohjelma pyrkii selvittämään tulevaisuuden internetin kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia. Ohjelman tavoitteena on kehittää internetiä koko Euroopan laajuisesti, siten että se palvelisi paremmin eri toimialojen nykyajan tarpeita. Ohjelman tavoitteena on kehittää julkisia palveluja ja infrastruktuuria. Kehitys pyritään tekemään avoimesti ja osallistavasti yhteistyönä, siten että se koskisi käyttäjiä ja asukkaita. Ohjelmassa kehitetään yhteisiä alustoja, rakenteita ja bisnesmalleja, joiden avulla resursseja voidaan jakaa ja käyttää. Ohjelmassa on mukana monia organisaatioita, joista osa on yksityisiä yrityksiä, osa julkisia organisaatioita ja osa akateemisia instituutioita.

Ohjelmassa edustetut toimialat ovat tieto- ja viestintäteknologia; tutkimus ja tuotekehitys; energia ja ympäristö; akateeminen ala; tietoliikenne; kuljetus ja logistiikka; liiketoiminnan kehitys ja johtaminen; rakennus ja infrastruktuuri; media ja yleislähetys (engl. broadcasting); puolustus ja turvallisuus; kaupungit; muut teknologia-alat; sekä muut toimialat.

FI PPP-ohjelma koostuu kahdeksasta projektikokonaisuudesta. Nämä ovat Finest, Instant Mobility, SmartAgriFood, Finseny, Safecity, Outsmart, Fi-Content ja Envirofi. Lisäksi FI PPP:hen kuuluu kaksi projektia, jotka vastaavat muiden projektien infrastruktuurista ja yksi projekti, joka vastaa muiden projektien koordinoinnista. Nämä projektit ovat Fi-Ware, Infinity ja Concord. Tässä tutkielmassa haastateltiin ihmisiä kuudesta eri projektista, jotka olivat Finest, Instant Mobility, SmartAgriFood, Finseny, Safecity ja Outsmart sekä Fi-Ware.

Finest on tieto- ja viestintäteknologiaprojekti, jossa kehitetään alustaa, jolla tuetaan kansainvälisten rahdin kuljetuksen ja logistiikan verkostojen yhteistoimintaa ja yhdistymistä.

Alustalla alan yritykset voivat kommunikoida keskenään ja käyttää erilaisia sovelluksia liiketoiminnan apuna. Finest-projektia tehdään kolmessa Euroopan kaupungissa.

Instant Mobility –projektissa kehitetään palveluita, joiden avulla pyritään parantamaan liikkuvuutta ja liikennettä kaupungeissa. Tämä tehdään tarjoamalla matkustajille reaaliaikaisia ja henkilökohtaisia palveluja ja informaatiota liikkumismahdollisuuksista. Instant Mobility koostuu kuudesta eri projektista, joista viittä tehdään Euroopan eri kaupungeissa ja yksi on globaali projekti.

SmartAgriFood-projektissa kehitetään maatalouden palveluita. Projekti koostuu kolmesta pienemmästä projektikokonaisuudesta. Älykäs maanviljely –projektissa kehitetään sensoreita ja jäljittämistä. Älykkäässä maatalouslogistiikka –projektissa keskitytään reaaliaikaiseen virtuaalisointiin, liitettävyyteen ja älykkääseen logistiikkaan. Älykäs ruokatietoisuus –projektissa keskitytään läpinäkyvän tiedon ja osaamisen esittämiseen. Maantieteellisesti projektia tehdään viidessä eri Euroopan kaupungissa.

Finseny-projektissa pyritään edistämään yhteistyötä tieto- ja viestintäteknologian ja energia-alan kanssa. Finsenyssä pyritään tunnistamaan tieto- ja viestintäteknologian alan vaatimukset älykkäille energiasysteemeille (Smart Energy Systems). Näiden perusteella Finsenyssä luodaan uusia ratkaisuja ja standardeja energia-alalle. Finsenyä tehdään yhdeksässä Euroopan kaupungissa.

Safecity-projektin tavoitteena on parantaa tulevaisuuden internetin roolia kaupunkien turvallisuuden takaamisessa. Safecityssä pyritään tunnistamaan erilaiset vaatimukset, mahdollistajat ja skenaariot, jotka soveltuisivat olemassa oleviin infrastruktuureihin, jotta voitaisiin toteuttaa Safecityn toimintoja eri Euroopan kaupungeissa. Safecityä tehdään kuudessa eri Euroopan kaupungissa.

Outsmart-projektissa kehitetään avointa alustaa, jonka avulla voidaan kehittää palveluita. Outsmart tarjoaa käyttäjälle alustan, tiedon keruun ja synkronoinnin, joiden avulla käyttäjä voi kehittää omia palveluitaan. Outsmart koostuu viidestä pienemmästä projektista, jotka liittyvät jätteen ja jäteveden käsittelyyn, liikenteen infrastruktuuriin, julkiseen valaistukseen ja veden käyttöön ja ympäristöön. Outsmartia tehdään viidessä eri Euroopan maassa.

Fi-Waren tavoitteena on luoda infrastruktuuri, jonka avulla muut projektit voivat luoda ja toteuttaa palveluja.

Kussakin projektissa on osallistujia useammasta eri organisaatiosta. Sopimus projektiin osallistumisesta tehdään projektin ja organisaation kesken. Projektin rahoitus tulee osaksi Euroopan Komissiolta ja osaksi projektiin osallistuvilta organisaatioilta. Euroopan Komissio rahoittaa kutakin projektia samalla summalla, mutta projektin työntekijät ja projektiin tarvittavat loput resurssit tulevat projektiin osallistuvilta organisaatioilta. Projektissa eniten osallistuvat organisaatiot ovat pääyhteistyökumppaneita ja vähemmän osallistuvat pienempiä kumppaneita. Projektin koordinaattori valitaan pääyhteistyöorganisaatiosta. Yhdestä organisaatiosta on projektissa mukana muutama työntekijä. Projektin työntekijät osallistuvat projektiin heidän organisaatioidensa kautta. Työntekijöillä on työsuhde omaan organisaatioonsa ja he ovat palkollisina omissa organisaatioissaan.

FI PPP-ohjelmassa projektit käyvät läpi kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe alkoi vuonna 2011 ja kestää kaksi vuotta. Ensimmäisessä vaiheessa projektista tehdään kuvaus ja ehdotus ja suunnitellaan kokeiluja. Ensimmäisessä vaiheessa projektikohtainen rahoitus Euroopan Komissiolta on viisi miljoonaa euroa. Toinen vaihe alkaa vuonna 2013 ja kestää kaksi vuotta. Toisessa vaiheessa suunnitelmia pilotoidaan. Toisen vaiheen projektikohtainen rahoitus Euroopan Komissiolta on 13 miljoonaa euroa. Toiseen vaiheeseen pääsee kahdeksasta projektista viisi projektia. Näiden jatkoon pääsevien viiden projektin koostumus muuttuu niin, että kaikki projektissa mukana olevat organisaatiot eivät välttämättä jatka enää kakkosvaiheeseen. Kolmas vaihe alkaa vuonna 2014 ja kestää kaksi vuotta. Kolmannessa vaiheessa tehdään suuremman mittakaavan testausta ja toteutetaan projekteja. Toinen ja kolmas vaihe ovat osittain päällekkäisiä. Projektien kokonaiskesto on viisi vuotta.

Tähän tutkimukseen osallistuvat projektit Finest, Instant Mobility, SmartAgriFood, Finseny, Safecity ja Outsmart noudattavat edellä kuvattuja vaiheita. Fi-Ware sen sijaan kestää kolme vuotta ja sen budjetti Euroopan Komissiolta on 14 miljoonaa euroa.



## 4.2 Projektiin sitoutumisen käsite ja käsitteen raja

Haastateltavat kuvasivat projektiin sitoutumisen luonnetta melko yksimielisesti. Suurimmat mielipide-erot käsitteen kuvaamisessa liittyivät sitoutumisen määrittelyyn työsopimuksen kautta. Haastateltavat mielsivät sitoutumisen kohteeksi itse projektin, projektissa mukana olevan organisaation sekä uran. He mielsivät sitoutumisen subjektiksi sekä projektin jäsenet että organisaation. Sitoutuminen nähtiin haastatteluissa muuttavana asiana. Tuloksissa ei esitetä haastateltavien nimiä tai projekteja, vaan heistä puhutaan henkilöinä 1-8.

### 4.2.1 Projektiin sitoutumisen luonne

Ensimmäinen asia, jolla tutkimuksessa kuvattiin sitoutumista, oli kiinnostus. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat sitoutumista kiinnostuksena. Tätä käytettiin synonyymina sitoutumiselle. Toiseksi, lähes kaikki haastateltavat esittivät, että sitoutuminen on positiivinen ilmiö. Projektiin ollaan sitoutuneita positiivisista syistä ja projektiin sitoutumisesta seuraa positiivisia asioita. Sitoutumisen tunnetta, eli sitä tunnetta, mikä työntekijällä on, kun hän on sitoutunut, kuvattiin henkilökohtaisena tyytyväisyytenä, työstä nauttimisena, yhteyden tunteena muiden työntekijöiden kanssa, ylpeytenä, itsevarmuutena, optimistisuutena, saavutuksen tunteena, innostuneisuutena sekä onnellisuutena.

*”Mielestäni sitoutuminen on aina positiivinen asia. [- -] Se on positiivista sitoutumista, mitä meillä on. Eli en näe mitään negatiivista siinä sitoutumisessa, mitä meillä on täällä.” [Henkilö 1]*

Kolmas asia, jonka kautta sitoutuminen määriteltiin tutkimuksessa, on työn teko ja osallistuminen. Sitoutuminen ymmärrettiin haluksi osallistua ja tehdä kovasti töitä projektin eteen. Työn tekemisen ja osallistumisen mittarina pidettiin työsopimusta. Työsopimuksessa on vaatimuksia työn määrään, aikatauluun, työntekijöihin ja laatuun liittyen. Työsopimuksen vaatimusten mukainen sitoutuminen työn tekoon nähtiin sitoutumisen perustasona ja oletusarvona. Työsopimuksen vaatimukset ylittävä sitoutuminen työn tekoon nähtiin ylimääräisenä ja varsinaisena sitoutumisena. Sitoutumisessa nähtiin siis olevan kaksi tasoa, sopimuksen mukainen taso ja sopimuksen ylittävä taso.

Useimmat haastateltavat kuvasivat sitoutumista työsopimuksen ehtojen täyttämisen kautta. Sitoutuminen projektiin tarkoitti heidän mukaansa sitä, että projektissa tehdään töitä sen mukaan, mitä työsopimukseen on kirjattu. Kaksi haastateltavaa kuvasi sitoutumista pelkästään sopimuksen ehtojen täyttämisenä.

*“Pohjimmiltaan se (sitoutuminen) tarkoittaa sitä, että tämä yhteenliittymä (projekti) täyttää sopimuksen ehdot. Se tarkoittaa sitä, että tehdään, niin kuin työnkuvauksessa on sovittu.”* [Henkilö 3]

Puolet haastateltavista kuitenkin esitti, että sopimukseen perustuva sitoutuminen on vain sitoutumisen perustaso ja varsinaista työntekijän henkilökohtaista sitoutumista on se, että töitä tehdään paremmin tai enemmän, kuin sopimus vaatii. Neljännes haastateltavista oli sitä mieltä, että sitoutumiseksi ei riitä vain sopimukseen kuuluvan työn tekeminen, vaan sitoutuminen tarkoittaa aina sitä, että tehdään töitä sopimuksen ylittävällä tavalla.

Näkemyseroista huolimatta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sitoutuminen kohdeprojektissa on korkeaa ja suurin osa oli sitä mieltä, että sitoutuminen on suurempaa, kuin mitä sopimuksessa on määritelty.

*“Kaikki mainitsemani asiat ovat merkkejä sellaisesta kiinnostuksesta, joka on hyvin paljon suurempaa kuin yksinkertainen velvollisuus. Nämä ihmiset ovat erittäin erittäin innostuneita tästä.”* [Henkilö 1]

*“Kyllä sitoutumisen taso on korkeammalla, kuin sopimuksen tasolla. [- -] Jos he tekisivät tätä rikastuakseen, he olisivat menneet Piilaaksoon ja etsiytyneet Facebookiin töihin. [- -] Mutta ei, eivät he ole tässä mukana vain rahan takia, he ovat mukana myös luodakseen jotain uutta.”* [Henkilö 2]

Vaikka haastateltavat olivat sitä mieltä, että sitoutuminen projektissa on pääasiassa korkeaa ja sopimuksen vaatimusten ylittävää, he kertoivat, että projektissa esiintyy myös heikompaan sitoutumista, joka perustuu vain sopimuksen ehtojen täyttämiseen. Yksi haastateltava kuvasi kaikkea sitoutumista vain sopimukseen perustuvaksi, kuten edellä kerrottiin. Puolet haastateltavista kertoi, että heidän projekteissaan esiintyi sitoutumista, joka perustuu vain sopimuksen täyttämiseen. He kuitenkin korostivat, että heikosti sitoutuneet ovat vähemmistö ja että suurin osa osallistujista on korkeasti sitoutuneita. Haastateltavista neljännes korosti

sitä, että tämän kokoisessa projektissa on normaalia, että jotkut osapuolet ovat vähemmän sitoutuneita.

*“On joitain ihmisiä, jotka ovat passiivisempia kuin toiset. He eivät tee enempää, kuin mitä heidän organisaationsa vaatii. Mutta se ei ole yleistä. [– –] Mielestäni se kuuluu tähän peliin.”* [Henkilö 4]

Sitoutuminen, joka perustuu vain sopimuksen täyttämiseen, johtuu haastateltavien mukaan siitä, että mukana oleva organisaatio ei ole enää välttämättä kiinnostunut projektista.

Suurimmaksi osaksi projektiin sitoutuminen nähtiin tutkimuksessa positiivisena asiana ja sen nähtiin olevan projektissa korkealla tasolla, mutta yksi haastateltava näki sitoutumisen negatiivisemmin kuin muut. Hänen mielestään joidenkin työntekijöiden sitoutuminen projektiin on yllättävän heikkoa.

*”Minulle sitoutuminen tarkoittaa vahvaa osallistumista projektiin. Ja minun täytyy sanoa, että sellaista sitoutumista, mitä olen nähnyt johtaessani yrityksen sisäisiä projekteja, niin en näe samanlaista sitoutumista tässä eurooppalaisessa projektissa.”* [Henkilö 8]

Hänen mukaansa yksilön sitoutuminen projektissa on liian riippuvaista organisaation päätöksistä. Hän myös esitti, että sitoutumisella voi olla huonot motiivit. Hänen mukaansa työntekijät, erityisesti akateemisissa instituutioissa työskentelevät, voivat olla sitoutuneita huonoista syistä. Huonoilla syillä tarkoitettiin palkankorotuksen havittelua ja muita palkintoja.

#### **4.2.2 Projektiin sitoutumisen subjekti: yksilö ja organisaatio**

Sitoutumisen subjekteina tutkimuksessa esiintyivät organisaatio ja yksilö. Haastateltavat esittivät, että projektissa tarvitaan ehdottomasti sekä organisaation että yksilön sitoutumista. Organisaation sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että se on kiinnostunut projektista ja täyttää työsopimuksen vaatimukset. Yksilön sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että yksilö on kiinnostunut projektista ja haluaa tehdä enemmän tai paremmin töitä, kuin sopimus vaatii. Organisaation sitoutuminen on siis sopimukseen perustuvaa ja yksilön sitoutuminen sopimuksen ylittävää. Haastateltavien kesken esiintyi näkemuseroja siinä, onko projektiin

sitoutumisen subjekti yksilö vai organisaatio ja kuinka suurena haastateltavat näkevät organisaation sitoutumisen roolin verrattuna yksilön sitoutumiseen.

Yksi haastateltava näki sitoutumisen pääasiassa organisaation kannalta.

*”Kyse ei ole ihmisistä. Tietysti on ihmisiä, jotka haluavat työskennellä tällaisessa projektissa, mutta ehto numero yksi on, että organisaatio... [- -] Ensiksi organisaation täytyy olla sitoutunut.”* [Henkilö 3]

Toinen haastateltava näki sitoutumisen pääasiassa yksilön kannalta. Useimmat haastateltavat olivat kuitenkin tasapuolisesti sitä mieltä, että tarvitaan sekä organisaation että yksilön sitoutumista projektiin.

*”Tarvitaan henkilökohtaista sitoutumista ja myös organisaation sitoutumista, tarvitaan molempia. Jos organisaatio on sitoutunut, mutta ihmiset eivät, ei siitä tule mitään. Ja jos ihmiset ovat kovin sitoutuneita, mutta organisaatio ei halua olla mukana projektissa, ihmisille koituu paljon ongelmia... Joten mielestäni tarvitaan sitoutumista molemmilta puolilta.”* [Henkilö 5]

Yksilön sitoutumista kutsuttiin henkilökohtaiseksi sitoutumiseksi. Työntekijöiden henkilökohtaista sitoutumista selitettiin tutkimuksessa osaamisen kehittämiseen, ammattitaidon hyödyntämiseen, uraan ja työkavereihin liittyvillä syillä. Henkilökohtaista sitoutumista kuvattiin haluksi tehdä töitä paremmin tai enemmän, kuin sopimuksessa vaaditaan. Tämä tuli tutkimuksessa vahvasti esille. Tutkimuksessa esitettiin, että sitoutumisesta kertoo työntekijöiden henkilökohtainen osallistuminen projektiin.

*”Ihmiset pitävät siitä (projektissa työskentelystä). [- -] En tee tätä vain siksi, että se on vielä sopimuksessa.”* [Henkilö 2]

*”En rajoita tekemisiäni vain sopimukseen tai mitään sellaista, vaan teen mielelläni niin paljon kuin pystyn - -. Ei vaan perustuen siihen, mitä minun pitäisi tehdä, vaan yritän aina tehdä vielä enemmän.”* [Henkilö 7]

Yksi haastateltava esitti, että ammattimaisemmat ihmiset ovat korkeammin sitoutuneita projektiin.

*”Mukana on myös ihmisiä, jotka ovat enemmän ammattimaisempia, ja ihmisiä jotka ovat vähemmän ammattimaisempia. Ja ne, jotka ovat ammattimaisempia, tekevät hommansa siitä huolimatta, että... koska he ajattelevat, että se on asia, joka heidän kuuluu tehdä.”* [Henkilö 6]

Henkilökohtainen sitoutuminen nähtiin usein alisteisena organisaation sitoutumiselle. Henkilökohtaista sitoutumista pidettiin myös jokseenkin itsestään selvänä. Itsestään selvänä nähtiin se, että työntekijä on sitoutunut tekemään työt sopimuksen vaatimalla tasolla. Se on tutkimuksen mukaan automaattista, kunhan organisaatio on kiinnostunut projektista.

*”Voisin sanoa ja kollegani voisivat sanoa, että olemme kaikki henkilökohtaisesti sitoutuneita projektiin. Mutta jos yritys päättää toisin, niin projektiin sitoutuminen ei auta. Siitä syystä tärkein kysymys on, onko yritys sitoutunut projektiin.”* [Henkilö 3]

*”Sitoutuminen tulee automaattisesti, kun projekti tukee organisaation tavoitteita. Siinä on suora yhteys. [- -] Silloin sitoutumista on paljon.”* [Henkilö 3]

Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että yksilö voi olla sitoutunut projektiin, vaikka organisaatio ei olisikaan. Jos yksilö on kovin henkilökohtaisesti sitoutunut, ei sitoutuminen välttämättä ole kiinni organisaation sitoutumisesta.

*“- - henkilö joka ajattelee, että vaikka minun yritykseni ei ole kiinnostunut, aion tehdä tämän, koska siitä on minulle hyötyä. [- -] Ja he kokevat henkilökohtaisesti, että heidän pitää jatkaa sen tekemistä.”* [Henkilö 6]

### **4.2.3 Projekti sitoutumisen kohteena**

Sitoutumisen kohteena esiintyi haastatteluissa pääasiassa projekti ja organisaatio, mutta jonkin verran myös ura ja osaamisen kehittäminen.

#### ***Projekti ja organisaatio***

Haastateltavien mukaan projektin jäsenet ovat sitoutuneita sekä projektiin että organisaatioon. Suurin osa oli sitä mieltä, että työntekijät ovat sitoutuneita kumpaankin kohteeseen. He olivat kuitenkin erimielisiä siitä, kallistuuko työntekijöiden sitoutuminen enemmän organisaatioon

vai projektiin. Toisten mielestä ensisijainen kohde on organisaatio ja toisten mielestä projekti. Suurin osa haastateltavista esitti, että pääasiallinen sitoutumisen kohde on organisaatio, mutta yksilön on myös mahdollista olla sitoutunut henkilökohtaisesti projektiin.

*“Mielestäni ensisijainen sitoutumisen kohde on tietenkin organisaatio, mutta tietenkin sitten kun alat työskennellä projektissa, niin sitä kohtaan syntyy henkilökohtainen suhde ja voit henkilökohtaisesti kiintyä projektiin. [- -] Sitoutumista on siis myös itse projektia kohtaan.” [Henkilö 6]*

Haastateltavista neljännes esitti, että sitoutumisen kohde voi olla ensisijaisesti projekti, mutta vain ”hyvinä aikoina”, eli silloin, kun organisaatio on sitoutunut projektiin ja projektin ja organisaation kiinnostukset ovat linjassa keskenään. Joissain tapauksissa voi kuitenkin käydä niin, että organisaation kiinnostus projektia kohtaan heikkenee tai loppuu, tai organisaation kiinnostus on ristiriidassa projektin kiinnostuksen kanssa. Tällöin työntekijät voivat kokea, että projektiin sitoutuminen ei ole enää järkevää tai turvallista ja ensisijainen sitoutuminen siirtyy takaisin projektista organisaatioon. Työntekijät ovat projektissa työskentelystä huolimatta organisaation palkollisia ja heillä on työsopimus projektin sijaan organisaation kanssa. Sitoutumisen kohde riippuu siis organisaation kiinnostuksesta.

*“- - loppujen lopuksi kaikki saavat palkkansa muulta organisaatiolta, kuin Euroopan Unionilta, ja heidän täytyy keskittyä sen organisaation menestykseen. - - jos meille tulee yhtäkkiä taloudellisia vaikeuksia, niin meidän pitää toimia lyhyellä tähtämellä. - - meidän pitää tosiaanikin tehdä niin, koska se on meidän elinehto.” [Henkilö 1]*

Organisaation kiinnostuksen vaikutus projektin jäsenten projektiin sitoutumiseen oli haastateltavien mukaan suuri. Yksilön henkilökohtainen sitoutuminen on riippuvaista organisaation sitoutumisesta. Organisaatio päättää projektiin osallistumisesta ja tekee sopimuksen Euroopan Komission kanssa. Työntekijät ovat työsuhteessa organisaatioon ja saavat palkkansa organisaatiolta. Työsuhteen ja palkkasuhteen takia työntekijän henkilökohtainen sitoutuminen on riippuvaista organisaation kiinnostuksesta ja sitoutumisesta projektiin. Projektiin sitoutumisen riippuvaisuus organisaation kiinnostuksesta esiintyi haastattelussa kolmessa kohtaa.

Ensiksi, koska työntekijät ovat ensisijaisesti sitoutuneita organisaatioon, tekevät he töitä organisaation tavoitteiden eteen. Työntekijöiden sitoutumisen esitettiin kohdistuvan projektiin vain silloin, kun organisaation tavoitteet ovat linjassa projektin tavoitteiden kanssa.

*”Joka ikinen kumppani on organisaation jäsen. He aina menevät siihen suuntaan, mihin organisaatio haluaa, eikä siihen suuntaan, mikä on projektissa määritelty. [– –] Molemmissa tapauksissa kyse on sitoutumisesta, mutta projektin kannalta ne ovat eri asia.”* [Henkilö 8]

Toiseksi, jos organisaation kiinnostuksen nähtiin olevan hyvin linjassa projektin kiinnostuksen kanssa, sanottiin sitoutumisen projektia kohtaan olevan korkeaa.

*“On joitain yrityksiä, joilla on tosi hyvä yhteensopivuus yrityksen kiinnostuksen ja projektin kiinnostuksen välillä. Noissa tapauksissa ihmiset ja yritys ovat yleensä paljon enemmän sitoutuneita. He tekevät todella paljon töitä, koska selkeästi he työskentelevät samaa suuntaa kohti.”* [Henkilö 6]

Kolmanneksi, jos organisaation kiinnostus loppuu, sanottiin myös sitoutumisen projektia kohtaan loppuvan.

*”Mielestäni se (organisaation sitoutuminen) on ainoa mahdollisuus, koska ei auta, jos työntekijä sanoo, että ’olen sitoutunut’. Jokainen tarvitsee organisaation tukea. Organisaation täytyy maksaa omasta budjetistaan, ja jotta se voi maksaa omasta budjetistaan, täytyy olla jotain, mistä organisaatio on kiinnostunut. [– –] Tämä on ensimmäinen ehto.”* [Henkilö 3]

Yksi haastateltava esitti, että myös yksityisillä henkilöillä saattaa olla eri agenda projektissa, kuin mitä projektin virallinen linja on. Hän esitti, että näin on etenkin akateemisissa organisaatioissa, jossa ihmiset työntävät omia tavoitteitaan ylennyksen tai statuksen perässä.

*”On joitain ihmisiä, jotka ovat osa organisaatiota, mutta jotka toimivat yksilöinä. Näin on erityisesti yliopiston tutkimuskeskuksissa, joissa palkitaan sitä paremmin, mitä enemmän sinä julkaiset. Joten näistä projekteissa on heille suuri hyöty henkilökohtaiselta kannalta.”* [Henkilö 8]

Yksi haastateltava kertoi, että joissakin tapauksissa organisaatio tai yksilö saattaa olla kovin sitoutunut omiin tavoitteisiinsa ja tehdä töitä niiden eteen, vaikka ne eivät olisi linjassa projektin tavoitteiden kanssa. Tällaisia ovat organisaation ja yksilön henkilökohtaiset tavoitteet, jotka eivät ole linjassa projektin tavoitteiden kanssa. Nämä ihmiset ovat sitoutuneita, mutta projektin kannalta väärin asioihin. Yksilöt voivat kuitenkin kuvitella, että ne ovat, tai niiden kuuluisi olla, projektin tavoitteita, ja he kokevat siis olevansa sitoutuneita projektiin. Tässä tapauksessa kyseessä ei oikeastaan ole projektiin sitoutuminen, vaan projektin kanssa kilpailevan sitoutumisen ongelmallisuus.

Projektissa on mukana monia eri organisaatioita ja työntekijöitä, ja useat haastateltavat kertoivat, että yksimielisyyden saavuttaminen tavoitteiden suhteen on työlästä. Haastateltavat esittivät, että projektin johtajilla ei ole yksin päättävävaltaa projektista, vaan projektia tehdään demokraattisesti siten, että projektin linjaukset tehdään yhdessä. Tämä johtuu projektin ja organisaatioiden kytköksestä. Tutkimuksen kohdeprojekteissa vain osa budjetista tulee Euroopan Komissiolta. Euroopan Komission budjetin lisäksi loput resurssit tulevat projektissa mukana olevilta organisaatioilta. Ongelmallista on yhteisen linjauksen luominen, kun eri tahot ovat sitoutuneita eri tavoitteisiin. Samoin vaikka yhteinen linjaus on olemassa, kaikki eivät halua sitoutua siihen, vaan seuraavat yhä omia tavoitteitaan. Projektin kannalta yksilöiden ensisijainen sitoutuminen organisaatioon tai yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin voi olla haitallista, jos tavoitteista ei olla yksimielisiä.

### *Projekti ja ura*

Organisaatioon ja projektiin sitoutumisen lisäksi haastatteluissa mainittiin sitoutumisen kohteeksi ura. Uraan sitoutuminen tuli tutkimuksessa vähemmän esille, kuin organisaatioon sitoutuminen. Neljännes haastateltavista esitti, että työntekijät ovat projektiin sitoutuneita, koska he ovat sitoutuneita oman uransa kehittämiseen ja projekti tukee tätä.

*”Kaikki ovat sitoutuneita omaan työhönsä ja omaan uraan. [– –] Tällaisissa EU-projekteissa – – ihmiset tietenkin ajattelevat, että tämä projekti on heille hyödyllinen, koska he työskentelevät ja tekevät yhteistyötä kansainvälisessä ympäristössä ja se on kehittää heidän työskentelytaitojaan. [– –] Jos työntekijät ajattelevat, että tämä projekti on heille hyödyllinen, koska he saavat siitä*



*kokemusta ja nauttivat siitä, silloin he tупpaavat tekemään enemmän töitä.”*

[Henkilö 6]

Uraan sitoutuminen tuli esille haastattelussa erityisesti silloin, kun keskusteltiin organisaation kiinnostuksen loppaamisesta projektia kohtaan. Jos työntekijät kokevat, että projektista on hyötyä heidän uralleen ja osaamisen kehittämislleen, heidän sitoutumisensa projektiin saattaa säilyä, vaikka organisaation kiinnostus heikkenisi. Organisaatio voi jatkaa projektissa mukanaoloa sopimuksen takia, mutta ei ole enää erityisen sitoutunut projektiin. Tällöin merkitsevää on työntekijöiden oma sitoutuminen projektiin. Jos henkilö on sitoutunut uraansa, ja projektiin sen takia, on henkilön projektiin sitoutuminen vähemmän riippuvaista organisaation kiinnostuksen muutoksesta.

Uraan ja osaamisen kehittämiseen sitoutumisesta puhuttiin haastatteluissa varsinaisilla termeillä 'ura' tai 'osaamisen kehittäminen' vain näissä kahdessa haastattelussa. Uraan ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista sen sijaan puhuttiin muissakin haastatteluissa. Haastateltavat kertoivat monia syitä, miksi työntekijät ovat sitoutuneita projektiin. Suurin osa näistä syistä liittyi uran kehittämiseen ja ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen tai kehittämiseen. Tutkimuksessa kerrottiin, että sitoutumistekijöitä projektissa ovat älylliset haasteet ja mahdollisuus oppia uutta, projektikollegat, mahdollisuus työskennellä kansainvälisessä ja englanninkielisessä ympäristössä, projektin mullistava, kokeellinen ja ajankohtainen aihe, mahdollisuus ratkaista alalla olevia aitoja ongelmia, mahdollisuus kehittää ja luoda uutta sekä mahdollisuus yhteistyöhön monien eri kumppaneiden ja tahojen kanssa.

*”Tällä alalla on ongelmia ja me uskomme, että tällaisen ratkaisun luomisella – – tällä on merkittävä vaikutus alaan – . [- -] – – kiinnostusta on myös, koska me rikomme rajoja sen suhteen, mihin pilvipalveluissa on aikaisemmin keskitytty.”* [Henkilö 1]

Vaikka useimmat haastateltavat eivät käyttäneet sanaa ura, osaamisen kehittäminen tai uran kehittäminen, niin nämä asiat kuitenkin viittaavat niihin. Työntekijät ovat siis projektiin sitoutuneita nimenomaan uran ja osaamisen kehittämisen takia.

Tässä kohtaa näkyi tutkimuksessa selkeä ero projektijohtajien omassa sitoutumisessa ja toisaalta heidän näkemyksessään projektin jäsenten sitoutumisesta. Projektijohtajat esittivät, että työntekijät ovat sitoutuneita projektiin sen takia, että he ovat sitoutuneita organisaatioon, sekä uraan ja osaamisen kehittämiseen. Projektijohtajat itse puolestaan olivat projektiin sitoutuneita ensisijaisesti organisaatioon liittyvistä syistä. Tällaisia syitä olivat rahoituksen saaminen, projektin taloudellinen potentiaali, mahdollisuus kehittää teknologiaa ja uusia tuotteita, sekä työskentely yhteistyössä muiden kumppaneiden kanssa. Projektijohtajat ovat projektissa ja organisaatioissaan johtavassa asemassa, joten heidän kiinnostuksensa olivat samoja, kuin organisaation kiinnostukset. Gearen ym. (2009) tutkimuksessa verrattiin johdon ja alaisten sitoutumista organisaatioon ja uraan ja saatiin selville, että johto on ensisijaisesti sitoutunut organisaatioon ja alaiset puolestaan uraan. Projektijohtajien oma sitoutuminen tapahtui paljolti samoista syistä, kuin organisaation sitoutuminen.

Projektin jäsenten uraan sitoutuminen nähtiin tutkimuksessa vähemmän tärkeäksi kuin organisaatioon sitoutuminen. Tämä saattaa johtua siitä, että suurin osa haastateltavista oli yli 50-vuotiaita ja haastateltavat toimivat korkeissa asemissa. Tässä vaiheessa monella ura on jo siirtynyt kehitysvaiheesta vakaaseen vaiheeseen. Ero voi selittyä myös sillä, että projektijohtajat ovat itse ensisijaisesti sitoutuneita organisaatioon, joten heidän on ehkä vaikea samaistua muiden projektin jäsenten asemaan ja uraan sitoutumisen tärkeyteen.

Vaikka haastateltavien näkemykset sitoutumisen ensisijaisesta kohteesta erosivat toisistaan, kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että projektissa on henkilökohtaista sitoutumista itse projektia kohtaan. Haastateltavat esittivät, että tämän tyyppisissä projekteissa työntekijät tuppaavat olemaan henkilökohtaisesti sitoutuneita projektiin.

#### **4.2.4 Projektiin sitoutumisen muutos**

Suurin osa haastateltavista kertoi, että sitoutuminen projektissa voi muuttua. Tässä luvussa käsitellään aluksi organisaation projektiin sitoutumisen muutosta ja sen jälkeen yksilön projektiin sitoutumisen muutosta.

## *Organisaation projektiin sitoutumisen muutos*

Haastateltavat puhuivat organisaation kiinnostuksesta ja sitoutumisesta osittain synonyymeina ja osittain syynä ja seurauksena. Jos organisaation kiinnostus loppuu, loppuu myös organisaation sitoutuminen. Tutkimuksessa esitettiin, että organisaation sitoutuminen projektia kohtaan voi muuttua projektin aikana. Neljännes haastateltavista puhui muutoksesta riskinä ja puolet puhui siitä todellisuudessa tapahtuvana asiana.

Organisaation sitoutumisen muutoksesta puhuttiin vain silloin, kun puhuttiin sitoutumisen huononemisesta tai loppumisesta. Sitoutumisen kasvamista ei maininnut kukaan. Vaikka organisaatio on tehnyt sopimuksen projektiin osallistumisesta, se voi menettää kiinnostuksensa projektia kohtaan kesken kaiken. Kiinnostuksen loppuminen voi johtua organisaation sisäisistä tai ulkoisista syistä. Tutkimuksessa esitettiin, että syitä kiinnostuksen loppumiselle ovat organisaation strategian ja prioriteettien muutos, taloudelliset vaikeudet ja ympäristön muutos sekä muutokset projektissa.

*“Yrityksen tavoitteet muuttuvat silloin tällöin. Silloin tietenkin sitoutumista on vähemmän. Eli yritykset ovat vähemmän sitoutuneita.”* [Henkilö 6]

*”Jos tosiaan tulee vaikea aika, niin me kaikki ajattelemme lyhyellä aikavälillä. Ja voin luvata, että silloin sanotaan X-projektille 'hei hei'. – – jos joutuu joka päivä taistelemaan sen puolesta, ettei tarvitse irtisanoa ihmisiä ja voi säilyttää heidän työpaikkansa, niin silloin ei enää leikitä X-projektien kanssa.”* [Henkilö 1]

Neljännes haastateltavista esitti, että sitoutuminen saattaa muuttua siirryttäessä FI PPP-ohjelmassa seuraavaan vaiheeseen. Tämä johtuu haasteltavien mukaan siitä, että kaikki organisaatiot ja projektit eivät voi jatkaa toiseen vaiheeseen. Tämä tiedostetaan jo ennen ensimmäisen vaiheen loppua ja se saattaa vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti.

Reilu neljännes haastateltavista esitti, että vaikka organisaation kiinnostus muuttuu, se ei välttämättä häviä kokonaan. Sen sijaan kiinnostus voi laskea ja mukautua.

*“Mikään ei ole mustavalkoista. Jos yritys on muuttanut strategiaansa, niin luonnollisesti projekti ei ole enää niin kiinnostava. Mutta se ei tarkoita, ettei se olisi yhtään kiinnostava. Kiinnostusta on silti. Tietysti kiinnostusta voi olla*

*vähemmän kuin alussa. Joten sanotaan, että he mukauttavat heidän kiinnostustaan, mutta tietysti he ovat silti kiinnostuneita.” [Henkilö 6]*

Haastateltavat kertovat, että organisaatiot voivat toimia eri tavoilla, jos kiinnostus muuttuu. Organisaatiot voivat joko yrittää jättäytyä projektista, hakea muutosta sopimuksen ehtoihin tai hiljakseen vaihtaa projektiin osallistuvia ihmisiä.

*“On olemassa prosessi, jossa anotaan muutosehdotusta sopimuksen ehtoihin. [– –] Voidaan siirtää resurssit toiselle organisaatiolle, tai voidaan tehdä hommat jotenkin eri tavalla, tai ehkä voidaan vaihtaa ihmisiä, jotka ovat mukana. [– –] Eli periaatteessa on mahdollista saada jonkin verran joustoa muutosten tekemiseen, mutta mitään liian radikaalisti erilaista ei voida tehdä.” [Henkilö 7]*

*”Kun yritys kokee, että projekti ei ole heille hyödyllinen, vaihtavat he normaalisti tiimiä. He vaihtavat nykyisen tiimin uuteen tiimiin, jossa ihmiset ovat vähemmän kiinnostuneita, vähemmän sitoutuneita. [– –] Tämä on tietenkin sellainen asia, josta ei kerrota kenellekään.” [Henkilö 6]*

Tutkimuksen organisaatiot eivät voi jättää projektia, koska heitä sitoo sopimus. He voivat kuitenkin hakea muutosta sopimuksen ehtoihin ja tehdä organisaation sisäisiä muutoksia sopimuksen ehtojen sisällä. Joillekin projekteille ja organisaatioille, jotka eivät ole enää sitoutuneita, toiseen vaiheeseen siirtyminen tuo sopivan tilaisuuden jättäytyä pois projektista.

### ***Yksilön projektiin sitoutumisen muutos***

Organisaation sitoutumisen muutoksen lisäksi haastateltavat kertoivat yksilön sitoutumisen muutoksesta. Yli puolet haastateltavista kertoi muutoksista yksilön sitoutumisessa, ja heidän mielestään projektin aikana on tapahtunut muutoksia joidenkin yksilöiden sitoutumisessa. Yksilön sitoutumisen muutoksesta puhuttiin osittain riskinä ja osittain toteutuvana asiana. Haastateltavat esittivät, että yksilön sitoutuminen voi sekä parantua että heikentyä projektin aikana.

*“Tässä eurooppalaisessa projektissa on vaihtuvuutta. [– –] On aika monia ihmisiä, jotka haluavat pitää taukoa tai lopettaa projektiin osallistumisen. [– –]*

*(Haastattelija: Luuletko, että sillä on jotain tekemistä sitoutumisen kanssa, että ihmiset...?) Oi kyllä. Se on ainoa asia, jolla voin selittää sitä.*” [Henkilö 8]

Kuten aikaisemmissa luvuissa on kerrottu, yksilön sitoutuminen on riippuvaista organisaation kiinnostuksesta. Puolet haastateltavista kertoi, että yksilön sitoutuminen voi muuttua organisaation kiinnostuksen muutoksen takia.

*“Ja tietysti jos yritys ei ole sitoutunut, ihmiset ovat varmasti vähemmän kiinnostuneita projektista ja he ovat henkilökohtaisesti vähemmän innostuneita koko asiasta.”* [Henkilö 6]

*“Projektin ei ehkä ole enää niin tärkeä yritykselle ja se vaikuttaa myös ihmisten sitoutumiseen.”* [Henkilö 7]

Kuten aikaisemmissa luvuissa on mainittu, yksilön sitoutuminen ei aina muutu organisaation sitoutumisen mukana. Jos yksilö on henkilökohtaisesti sitoutunut projektiin ja pitää sitä itselleen hyödyllisenä, voi hän olla sitoutunut, vaikka organisaatio ei enää olisi.

Muita syitä yksilön sitoutumisen muutokselle olivat haastateltavien mukaan muutokset työtehtävissä ja projektin vaiheen muutos. Yksi haastateltava kertoi, että sitoutuminen projektissa on lisääntynyt, kun projektissa on siirrytty abstrakteista asioista konkreettisten ja fyysisten asioiden pariin. Toinen haastateltava kertoi, että jotkut ihmiset olivat sitoutuneempia alussa, kun projektissa oli luovempi vaihe ja nyt toteutusvaiheessa eri ihmiset ovat sitoutuneempia. Kolmas haastateltava odotti, että sitoutuminen kasvaa ensimmäisen vaiheen lopussa ja projektin toisessa vaiheessa, kun saadaan aikaan tuloksia ja päästään toteuttamaan asioita. Tällöin ihmiset näkevät työnsä tulokset todellisuudessa ja sitoutuminen on helpompaa.

Yhden haastateltavan mukaan ihmisten sitoutumista saattaa haitata se, että projekti on liian pitkä ja suuri. Projektin pituuden takia jotkut saattavat kyllästyä projektiin. Projektin ison koon takia ihmisten voi olla vaikea hahmottaa ja saada kokonaiskuvaa projektista. Nämä asiat voivat vaikuttaa negatiivisesti ihmisten sitoutumiseen.

*”Tämä on todella iso projekti ja se ei varmasti motivoi, jos ei näe kokonaiskuvaa.  
[- -] Jotkut, jotka työskentelevät teknisellä tasolla - -, me työskentelemme kuin mustissa laatikoissa. Heillä ei ole tietoa kokonaiskuvasta ja sen takia heidän on*

*vaikea tietää, mitä varten he työskentelevät ja se voi myös olla este sitoutumiselle.” [Henkilö 7]*

Tämän haastateltavan mukaan myös projektin kansainvälisyys saattaa olla riski sitoutumiselle. Kun muut projektin jäsenet tulevat vieraista maista ja englanti on projektin työntekijöille vieras kieli, voi suhde projektin muihin jäseniin olla huono ja tämä voi haitata sitoutumista.

Sekä organisaation että yksilön sitoutuminen voi siis muuttua projektin aikana. Organisaation muutokset johtuvat enimmäkseen projektista riippumattomista asioista, kuten organisaation strategian muutoksista ja taloudellisesta tilanteesta. Yksilön sitoutumisen muutokset voivat johtua ulkoisten seikkojen lisäksi projektiin liittyvistä syistä. Ulkoinen syy on organisaation kiinnostuksen muutos. Projektiin liittyviä syitä ovat projektin vaiheiden muutokset, muutokset työtehtävissä ja projektin muut ominaisuudet.

Tässä luvussa on esitetty tutkimuksen tulokset. Haastateltavien mukaan projektiin sitoutuminen on positiivinen käsite, joka muodostuu toivottavista syistä ja saa aikaan toivottavaa käytöstä. He kuvasivat projektiin sitoutumista kiinnostukseksi, osallistumiseksi ja haluksi tehdä kovasti töitä projektin eteen. Haastateltavat määrittivät sitoutumisen työsopimuksen ehtojen mukaan, ja he näkivät sitoutumisessa kaksi tasoa. Toisten mukaan sitoutuminen tarkoitti sitä, että töitä tehdään työsopimuksen vaatimalla tasolla. Toisten mukaan sitoutumista kuvasi se, että töitä tehdään enemmän kuin sopimus vaatii. Haastateltavat näkivät sitoutumisen subjekteina sekä organisaation että yksilön. Organisaation sitoutumisen katsottiin olevan aina työsopimuksen tasolla, mutta henkilökohtainen sitoutuminen nähtiin usein työsopimuksen ehdot ylittäväksi.

Haastateltavien mukaan työntekijät ovat ensisijaisesti sitoutuneita organisaatioon. Haastateltavat kuitenkin esittivät, että työntekijät tупpaavat sitoutumaan projektiin henkilökohtaisesti. Työntekijöiden sitoutuminen on riippuvaista siitä, onko organisaatio sitoutunut projektiin ja siitä ovatko organisaation ja projektin tavoitteet yhteneväisiä. Projektin ja organisaation lisäksi työntekijät ovat sitoutuneita uraansa. Työntekijät ovat projektiin sitoutuneita, koska se tukee heidän uraansa ja osaamisensa kehittymistä. Projektiin, organisaatioon ja uraan sitoutuminen nähtiin läheisinä käsitteinä. Haastateltavat esittivät, että

projektiin sitoutuminen on muuttuvaa. Sekä organisaation että yksilön sitoutuminen projektia kohtaan voi muuttua projektin aikana.

## 5 Johtopäätökset

Projektin jäsenten sitoutuminen projektiin on tärkeää, koska se vaikuttaa heidän työssä suoriutumiseen ja sitä kautta projektin menestykseen. Vaikka projektit ovat nykyään yleinen työn organisoinnin muoto, on projektiin sitoutumisen käsite akateemisessa tutkimuskirjallisuudessa epäselvä. Tämän tutkimuksen lähtöoletuksena on ollut, että projektiin sitoutuminen on hahmottomaton ilmiö ja sen tarkastelu on haasteellista. Projektiin sitoutumisen käsitteen tunteminen on kuitenkin tärkeää sitoutumisen johtamisen ja sitä kautta projektin menestyksen kannalta.

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut, ja on, tarkastella projektia sitoutumisen kohteena. Tutkielmassa pyritään selvittämään, onko projektia mahdollista tarkastella erikseen sitoutumisen kohteena ja onko työntekijöiden ylipäätään mahdollista olla erikseen sitoutuneita projektiin. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään projektiin sitoutumisen luonnetta ja luomaan projektiin sitoutumisen käsitteestä kuvaus. Tutkielman toisena tavoitteena on tarkastella projektiin sitoutumisen käsitteen rajojen hahmottumista. Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten ilmiön rajat määrittyvät. Nämä tavoitteet on pyritty saavuttamaan tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Miten projektijohtajat ymmärtävät projektiin sitoutumisen käsitteen?
- 2) Miten projektijohtajat hahmottavat projektiin sitoutumisen käsitteen rajoja?

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Luvussa tarkastellaan tässä tutkimuksessa muodostunutta projektiin sitoutumisen kuvausta, tarkastellaan tutkimustulosten yhteyttä aikaisempaan tutkimukseen ja esitetään tutkielman johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen kontribuutiota tutkimukseen ja tutkielman käytännön hyötyjä, sekä tehdään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

### 5.1 Projektiin sitoutumisen käsitteen kuvaus

Tässä tutkimuksessa muodostuneen projektiin sitoutumisen kuvauksen mukaan projektiin sitoutuminen on positiivinen ilmiö, joka ilmenee projektin jäsenten kiinnostuksena, osallistumisena ja haluna tehdä töitä projektin eteen. Tämä näkemys vastaa Meyerin ja



Allenin (1991) määritelmää tunneperäisestä organisaatioon sitoutumisesta, jonka mukaan tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on kiintynyt ja samaistunut organisaatioon ja haluaa osallistua ja olla siellä töissä. Kuvaus sopii Mowdayn ym. (1979) organisaatioon sitoutumisen määritelmään, jossa yksi organisaatioon sitoutumista määrittävä tekijä on se, että työntekijällä on halu työskennellä kovasti organisaation eteen. Projektiin sitoutumisen kuvaus muistuttaa myös Kleinin ym. (2012) määritelmää, jonka mukaan työntekijän sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on vapaaehtoiseen omistautumiseen ja vastuunottoon perustuva side työtavoitteeseen. Omistautumisen sijaan projektiin sitoutumisessa on kyse henkilökohtaisesta osallistumisesta.

Projektiin sitoutumisen tason määrittäminen voidaan ymmärtää eri tavoilla. Projektiin sitoutumista voidaan kuvata työsopimusten ehtojen täyttämiseksi. Varsinaista henkilökohtaista sitoutumista kuvaa kuitenkin halu tehdä töitä enemmän tai paremmin, kuin sopimus vaatii. Sitoutumista pelkästään sopimuksen ehtojen mukaiseen työntekokoon voidaan pitää heikkona sitoutumisen tasona. Tämä kahtiajako esiintyy Cohenin (2007) tutkimuksessa, jossa esitetään, että institutionaalinen sitoutuminen on alemman tason sitoutumista ja tunneperäinen sitoutuminen ylemmän tason sitoutumista. Tämän jaottelun jyrkkyyttä kuitenkin pehmentää se, että projektiin sitoutuminen tarkoittaa osallistumista ja kovan työn tekemistä. Tämä jaottelu kertoo ehkä enemmänkin siitä, miten eri tavoilla työsopimuksessa vaaditut ehdot voidaan ymmärtää. Yhden näkemyksen mukaan työsopimuksen ehtojen mukainen työskentely ei vielä kuvaa henkilökohtaisesta sitoutumisesta seuraavaa osallistumista ja kovaa työn tekoa, kun taas toisen näkemyksen mukaan jo työsopimusten ehtojen täyttäminen voi kuvata osallistumista ja kovaa työn tekoa.

Organisaatioon sitoutumista kuvataan usein Meyerin ja Allenin (1991) määritelmän mukaisesti tunneperäiseksi, laskelmoivaksi tai velvollisuuteen perustuvaksi sitoutumiseksi. Projektiin sitoutumisen määritelmä eroaa näistä kahdesta jälkimmäisestä; projektiin sitoutumiseksi ei yleisesti ottaen laskettu laskelmoivaa tai velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista. Meyerin ja Allenin (1991) laskelmoivan ja velvollisuuteen perustuvan ja Cohenin (2007) institutionaalisen sitoutumisen määritelmän mukaista sitoutumista voi esiintyä projekteissa vain silloin, kun organisaation sitoutuminen projektia kohtaan on vähentynyt tai loppunut. Tällöin työntekijä saattaa olla sitoutunut ja haluaa jatkaa projektissa, koska hän kokee itse saavansa siitä hyötyä tai koska hänestä tuntuu, että hänen tulisi tehdä

niin. Laskelmoiva ja institutionaalinen sitoutuminen liittyy siihen, että ollaan sitoutuneita projektiin, koska tunnustetaan projektista koituvat hyödyt tai lähdöstä koituvat kustannukset, mutta ei siihen, että työntekijöillä ei olisi muita vaihtoehtoja, tai että he olisivat sitoutuneita projektiin vain pakosta. Laskelmoivaa, institutionaalista tai velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista ei yleisesti ottaen laskettu projektiin sitoutumiseksi. Muuhun kuin työntekijöiden omaan osallistumiseen ja haluun perustuva työn teko on heikkoa sitoutumista tai se ei ole sitoutumista ollenkaan.

Toisin kuin useissa organisaatioon sitoutumisen määritelmässä (Mowday ym. 1979; Meyer & Allen 1991; Cohen 2007), projektiin sitoutumista ei kuvaa jatkaminen eikä jääminen. Projekti on kestoltaan lyhytaikaisempi ja ennalta määritelty, toisin kuin organisaatio. Tästä syystä on luonnollista, että työntekijöiden oletetaan pysyvän projektissa sen ajan, kun on sovittu. Projektissa pysyminen on perusoletus, sen sijaan, että se kuvaisi työntekijöiden sitoutumista. Projektiin sitoutumisesta seuraavaa projektissa pysymistä esiintyy vain niissä tapauksissa, joissa organisaation sitoutuminen projektia kohtaan on vähentynyt tai loppunut. Organisaatiot ja työntekijät eivät voi jättää projektia työsopimuksen takia. Jos työntekijä kuitenkin kokee projektin hyödylliseksi itselleen, hän voi jatkaa projektiin sitoutumista tästä huolimatta. Työntekijä joutuu kuitenkin jatkamaan projektissa myös siinä tapauksessa, ettei hän olisikaan siihen sitoutunut. Pelkkä projektissa jatkaminen ei siis vielä kerro sitoutumisesta. Sen sijaan projektiin sitoutumista kuvaa sitoutumisen pysyvyys. Vaikka organisaatio ei olisi enää kiinnostunut projektista, voi työntekijä jatkaa sitoutumistaan projektiin, jos hän on siihen kovin henkilökohtaisesti sitoutunut. Tässä tapauksessa projektiin sitoutumisen merkki on sitoutumisen jatkaminen, ei työn jatkaminen.

Projektiin sitoutuminen on muuttuva asia. Meyer ym. (1993) ja Cohen (2007) ovat esittäneet, että sitoutuminen ammattiin tai organisaatioon voi muuttua siitä, mitä se on ennen töiden aloittamista tai töiden aloittamisen aikaan, verrattuna siihen, mitä se on myöhemmin, kun työskentely on alkanut tai jatkunut jonkun aikaa. He esittävät, että sitoutuminen muuttuu tällöin säännönmukaisesti joko institutionaalista ja velvollisuuteen perustuvasta sitoutumisesta tunneperäiseen sitoutumiseen (Cohen 2007) tai velvollisuuteen perustuvasta ja tunneperäisestä sitoutumisesta laskelmoivaan sitoutumiseen (Meyer ym. 1993). Projektiin sitoutuminen ei muutu säännönmukaisesti projektin ajallisen etenemisen mukaan. Sen sijaan

projektiin sitoutuminen voi sekä parantua että heikentyä projektin aikana, riippuen sitoutumisen subjektista ja tilanteesta.

Projektiin sitoutumisen käsite muistuttaa tältä osin Kleinin ym. (2012) työhön sitoutumisen määritelmää. Kleinin ym. (2012) mukaan työhön sitoutuminen on dynaamista. Sitoutuminen on loppunut, silloin kun työntekijä tiedostaa, että hän ei ole enää omistautunut kohteelle (Klein ym. 2012). Kuten edellä mainittiin, projektiin sitoutumista ei kuvattu projektiin jäämisenä. Myös projektiin sitoutumisen dynaamisuus kertoo osaltaan siitä, että sitoutumista ei määritellä jäämisen kautta; vaikka sitoutuminen heikentyisi projektin aikana, se ei välttämättä tarkoita sitä, että organisaatio tai yksilö jättäisi projektin.

Projektin kesto voi vaikuttaa projektiin sitoutumisen muuttumiseen. Luonnollisesti lyhytkestoisen projektin aikana sitoutumisella on vähemmän aikaa muuttua. Sen sijaan pitkässä projektissa sekä organisaation että yksilön sitoutuminen kerkeää muuttumaan. Sitoutumisen muuttumisen takia sitoutumista on haasteellista tarkastella projektissa. Se, että projektin jäsenet ovat sitoutuneita yhtenä hetkenä, ei vielä ole taakka siitä, että he olisivat sitoutuneita projektin loppuun asti. Sitoutumisen dynaamisuus on yksi asia, joka kuvaa projektiin sitoutumisen käsitettä.

Projektiin sitoutumisen kuvaus vastaa joiltakin osin organisaatioon sitoutumisen määritelmiä, mutta ei sovi sellaisenaan mihinkään organisaatioon sitoutumisen määritelmään. Projektiin sitoutumisen määritelmä vastaa organisaatioon sitoutumisen määritelmiä liittyen tunneperäisyyteen ja haluun tehdä töitä sitoutumisen kohteen eteen. Oleellisimmat erot projektiin sitoutumisen käsitteen kuvauksessa verrattuna organisaatioon sitoutumisen määritelmiin ovat projektiin sitoutumisen käsitteen positiivisuus ja työn teon painottuminen jäämisen sijaan. Projektiin sitoutuminen on positiivinen käsite, eikä siinä ole haittapuolia. Ongelmallista projektiin osallistuminen on merkki sitoutumisen puutteesta, sen sijaan, että se olisi esimerkiksi laskelmoivaa tai velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista. Projektiin sitoutumisen käsitteessä korostuu työn tekeminen, jäämisen ja työn jatkamisen sijaan. Tutkielmassa muodostunut kuvaus projektiin sitoutumisesta eroaa organisaatioon sitoutumisen perinteisistä määritelmistä.

Projektiin sitoutumisen kuvaus vastaa monelta osin Kleinin ym. (2012) työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmää. Kleinin ym. (2012) määritelmä on yleispätevä ja sitä on

mahdollista soveltaa missä tahansa kohteessa. Kleinin ym. (2012) työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmää voidaan tämän tutkimuksen mukaan soveltaa suurimmalta osin projektiin sitoutumiseen. Määritelmät vastaavat toisiaan etenkin niiden dynaamisuudessa, positiivisuudessa ja vaativuudessa sen suhteen, että sitoutumiseksi ei lasketa negatiivisia sitoutumisen ilmenemisiä. Kleinin ym. (2012) määritelmä ei kuitenkaan kuvaa projektiin sitoutumisen käsitteen kaikkia erityispiirteitä. Työtavoitteisiin sitoutumiseen ei muun muassa liity sitoutumisen määrittymistä työsopimuksen kautta tai haluna tehdä töitä kovasti, ja useimmiten enemmän kuin työsopimus vaatii. Työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmä on hyvin yleispätevä ja sopii moneen kohteeseen, mutta se on myös yksinkertaisempi, eikä ota eri kohteiden erityispiirteitä huomioon. Huomattavaa kuitenkin on, että Kleinin ym. (2012) tuore määritelmä vastasi hyvin läheisesti projektiin sitoutumisen määritelmää. Molemmissa sitoutuminen nähdään positiivisena ja rajatumpana käsitteenä kuin useissa aikaisemmissa sitoutumisen tutkimuksissa. Tämä voi osaltaan olla merkki siitä, että sitoutumisen käsite nykyajan työelämässä ymmärretään kyseisellä tavalla.

Projektiin sitoutumisen käsite on selkeä ja vaativa käsite. Projektiin sitoutuminen on aina positiivista ja tarkoittaa kovaa työn tekemistä, ja jos tämä ehto ei toteudu, kyse ei ole sitoutumisesta. Tämän positiivisen ja vaativan näkemyksen mukaan sitoutumista esiintyy ehkä vähemmän, kuin muiden sitoutumisen määritelmien mukaan, mutta näkemyksen mukainen sitoutuminen on myös varmasti aitoa ja hyödyllistä sitoutumista. Projektijohtajien kuvaus projektiin sitoutumisen luonteesta oli melko yksiselkoinen. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajaus sen sijaan oli hahmottumattomampaa.

## **5.2 Projektiin sitoutumisen käsitteen rajojen hahmottuminen**

Projektiin sitoutumisen käsitteen rajaus on vakiintumatonta. Projektiin sitoutumisen subjektin ja projektin jäsenten ensisijainen sitoutumisen kohteen määrittäminen voidaan ymmärtää eri tavoilla. Projekti on sitoutumisen kohteena sellainen, jota kohtaan työntekijät voivat olla sitoutuneita. Projekti ei kuitenkaan ole itsenäinen tai erillinen kokonaisuus, vaan se on kytköksissä organisaatioon. Projekti ei ole työntekijöiden ainoa sitoutumisen kohde, vaan työntekijät ovat sitoutuneita myös organisaatioonsa ja uraansa. Työntekijöiden projektiin sitoutumiseen vaikuttavia asioita ovat projektin ja organisaation kytkös, organisaation

tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden sopivuus projektin tavoitteisiin, ja se kuinka paljon projekti liittyy työntekijöiden uraan. Näistä eri muuttujista johtuen projektiin sitoutumisen käsitteen rajoja kuvattiin vaihtelevasti.

Projektin kytkös organisaatioon tulee ilmi kahdessa kohtaa; organisaatio on yksilön lisäksi sitoutumisen *subjekti* ja organisaatio on projektin lisäksi sitoutumisen *kohde*. Projektiin sitoutumisen subjektina voi olla sekä yksilö että organisaatio. Tutkimuksessa projektijohtajilla nämä kaksi menivät sekaisin. Projektijohtajat olivat mahdollisesti niin samaistuneita heidän organisaatioihinsa, että heidän oli vaikea erottaa toisistaan organisaation ja yksilön projektiin sitoutumista. Organisaation ja yksilön sitoutuminen liittyvät vahvasti yhteen myös sen takia, koska yksilön projektiin sitoutuminen on riippuvaista organisaation projektiin sitoutumisesta.

Projektiin sitoutumisen kuvauksen mukaan organisaatio on projektin jäsenten ensisijainen sitoutumisen kohde. Yksilö on projektin jäsen organisaation kautta, joten organisaatioon sitoutuminen koetaan ensisijaiseksi projektiin sitoutumiseen nähden. Työntekijöiden henkilökohtainen projektiin sitoutuminen on mahdollista, mutta sille on monta ehtoa. Projektiin sitoutuminen on riippuvaista projektin ja organisaation käytännön suhteesta, organisaation kiinnostuksesta ja sitoutumisesta projektia kohtaan sekä organisaation tavoitteista.

Usein projekteissa asettelu on juuri tällainen. Työntekijät ovat erilaisissa projekteissa mukana organisaation kautta. Se voi vaihdella, onko projekti organisaation sisäinen vai ulkoinen, tuleeko budjetti organisaatiolta vai muualta ja onko työntekijöillä työsopimus organisaation vai projektin kanssa. Joka tapauksessa useimmissa projekteissa työntekijän sitoutuminen on jollakin tapaa riippuvaista organisaation sitoutumisesta. Projektiin sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen suhdetta määrittää projektin ja organisaation konkreettinen suhde. Projektiin sitoutuminen on alakynnessä organisaatioon sitoutumiseen nähden ja siten melko heikko käsite.

Tämä on ongelmallista silloin, kun organisaation ja projektin tavoitteet eivät ole yhtenäisiä. Klein ym. (2012) esittävät, että työntekijät voivat olla sitoutuneita myös huonoihin tavoitteisiin. Projektin kannalta organisaation tavoitteet ovat huonoja tavoitteita silloin, kun ne eivät ole linjassa projektin tavoitteiden kanssa. Tavoitteet ovat yksi projektia määrittävistä tekijöistä (Lundin & Söderlund 1995; Artto ym. 2011, 18), joten on projektin kannalta

tärkeää, että projektin jäsenet ovat sitoutuneita projektin tavoitteisiin, eivätkä niiden kanssa ristiriidassa oleviin organisaation tavoitteisiin. Tämä ongelma korostuu, kun projektissa on mukana monia eri organisaatioita, joiden kytkös projekteihin on rahallinen. Tällöin projektien ja organisaatioiden yhteinen tavoitteiden asetanta on haasteellista ja projektin jäsenet ovat ensisijaisesti sitoutuneita organisaatioon. Projektiin sitoutumisen riippuvaisuus organisaation sitoutumisesta projektia kohtaan ja projektin ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyydestä ovat riskejä projektin menestyksen kannalta.

Organisaatioon sitoutumisen lisäksi projektiin sitoutuminen liittyy vahvasti uraan sitoutumiseen. Hall (1971) on määritellyt uraan sitoutumisen yksilön motivaation vahvuudeksi työskennellä valitsemassaan uraroolissa. Projektin työntekijät ovat sitoutuneita projektiin, koska he kokevat sen hyödylliseksi oman uraroolinsa kannalta. Tällöin on myös kyse tavoitteista; tässä tapauksessa henkilön uratavoitteet ovat linjassa projektin tavoitteiden kanssa. Työntekijät ovat sitoutuneita projektiin, koska se tukee heidän uraansa ja osaamisensa kehitystä.

Projektiin sitoutumisen käsitteessä painottuu työn tekeminen projektiin jäämisen sijaan ja projektiin sitoutuminen liittyy läheisesti uraan sitoutumiseen. Tämä sitoutumisen käsitys sopii nykyajan työmarkkinoihin. Työmarkkinoilla ei odoteta, että työnantaja ja työntekijä olisivat ikuisesti sitoutuneita toisiinsa. Sitoutumista edellyttävät työnantajat eivät voi enää vaatia työntekijöiltä jäämistä, koska he eivät voi enää luvata sitä. Samoin työntekijöiden ei enää tarvitse luvata jäämistä, koska heille ei enää välttämättä voida tarjota sitä. Sen sijaan työntekijöiden vastuu omasta markkina-arvostaan ja työllistymiskyvystään on korostunut. Fugaten ym. (2004) mukaan työntekijöiden työllistymiskyky muodostuu työidentiteetistä, henkilökohtaisesta mukautuvuudesta ja sosiaalisesta ja inhimillisestä pääomasta. Työntekijät ovat projektiin sitoutuneita, koska he kokevat sen hyödylliseksi sosiaalisen ja inhimillisen pääomansa kehittämisen takia. Työnantajalle siirtyy vastuu näiden asioiden tarjoamisesta, ja työntekijälle siirtyy vastuu oman työmarkkina-arvonsa ylläpitämisestä. Sitoutumisen paino on siirtynyt jäämisestä työn tekemiseen.

Uraan sitoutuminen ja projektiin sitoutuminen ovat hyvin toisiinsa kietoutuneita käsitteitä, koska useimmat projektiin sitoutumisen syyt liittyvät uraan ja osaamisen kehittämiseen. Uraan sitoutuminen on yksi syy sitoutua projektiin. Uraan sitoutuminen on asia, jota

toteutetaan eri kohteissa, kuten organisaatioissa ja projekteissa. Työntekijät ovat sitoutuneita uraansa ja projekti on väline, jonka kautta se tehdään.

Molemmat sekä projektiin ja uraan sitoutuminen että projektiin ja organisaatioon sitoutuminen näyttävät olevan ainakin osittain päällekkäisiä ja samanaikaisia ilmiöitä. Projektiin sitoutumisen käsitettä on vaikea erottaa täysin organisaatioon ja uraan sitoutumisesta. Bemmelsin (1995) mukaan työntekijät voivat olla sitoutuneita kahteen eri kohteeseen erikseen, mutta näihin kohteisiin sitoutuminen voi mennä osittain päällekkäin. Tätä päällekkäistä sitoutumista kutsutaan kaksoissitoutumiseksi. Kaksoissitoutumisen käsitteen mukaan työntekijä on sitoutunut samanaikaisesti kahteen eri kohteeseen, siten että sitoutumista ei kuvaa kumpikaan yksittäinen sitoutumisen kohde, vaan kaksoissitoutuminen on oma käsitteensä (Bemmels 1995). Projektiin sitoutuminen näyttäisi liittyvän niin vahvasti uraan sitoutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen, että kyseessä voisi olla kaksoissitoutuminen.

Se, että työntekijällä on eri sitoutumisen kohteita, ei välttämättä ole ongelmallista. Jos eri kohteet eivät ole ristiriidassa keskenään, voi työntekijä olla sitoutunut molempiin (Randall 1988). Kaksoissitoutumisen muodostuminen on todennäköisempää silloin, kun organisaation ja ammattiliiton välillä vallitsee yhteistyöhalukkuuteen perustuva ilmapiiri (Angle & Perry 1986). Kaksoissitoutumisessa on parhaimmillaan kyse juuri tästä. Projektiin sitoutuminen olisi tämän ajatuksen mukaan vahvinta silloin, kun projektin tavoitteet ovat linjassa organisaation ja uran tavoitteiden kanssa.

Projektijohtajat olivat melko yksimielisiä projektiin sitoutumisen ilmiön kuvaamisessa, mutta ilmiön rajapintojen hahmottamisessa he olivat erimielisiä. Projektijohtajien kuvauksessa ilmenevät mielipide-erot kuvaavat sitä, että projektiin sitoutumisen rajapinnat organisaatioon ja uraan sitoutumiseen ovat joustavat. Työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen kohdistuu näihin kolmeen kohteeseen tilanteen mukaan ja voi muuttua projektin aikana. Projektiin, organisaatioon ja uraan sitoutuminen voivat olla sekä rinnakkaisia, toisistaan riippuvaisia että osittain päällekkäisiä käsitteitä. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajat ovat joustavat, koska projekti on kohteena usein epäitsenäinen ja jollain tavalla kytköksissä organisaatioon ja työntekijöiden uraan. Työntekijöiden sitoutumisen kohdistumiseen projektiin vaikuttavat heidän uratavoitteidensa ja organisaation tavoitteiden yhteensopivuus projektin tavoitteiden kanssa. Nämä eri tavoitteet vaikuttavat siihen, miten työntekijöiden

sitoutuminen jakautuu eri kohteiden välillä. Projektiin sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi projektin kytkös organisaatioon. Työntekijät voivat olla eri tavalla sitoutuneita projektiin, riippuen siitä, kuinka vahvasti projekti on kytköksissä organisaatioon. Näin ollen projektiin sitoutumisen rajapinnat organisaatioon ja uraan sitoutumiseen ovat joustavat, riippuen projektista ja tilanteesta. Projekti on siis kohde, johon työntekijät voivat olla sitoutuneita, mutta se vaatii tietynlaisten ehtojen ja sopivien olosuhteiden toteutumista. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajapintojen hahmottamisen joustavuus kuvaa osaltaan projektiin sitoutumisen käsitettä.

Tutkimuksen lähtöoletuksena oli, että sitoutumisen tarkasteleminen projektissa on haasteellista. Tässä tutkimuksessa projektiin sitoutumisen ilmiön kuvaaminen sinänsä ei osoittautunut haasteelliseksi. Projekti on kohteena sellainen, johon työntekijät voivat olla sitoutuneita, ja projektiin sitoutumisen käsite on erotettavissa organisaatioon sitoutumisen käsitteestä. Sen sijaan projektiin sitoutumisen rajapintojen hahmottaminen osoittautui haasteelliseksi. Projektiin sitoutumisen käsitteen rajausta on tutkimuksen perusteella hahmottamaton ja vakiintumaton. Projektiin sitoutumisen rajapinnat organisaatioon ja uraan sitoutumiseen ovat joustavat projektin ja tilanteen mukaan.

Tässä tutkielmassa on pyritty selventämään aikaisemman tutkimuksen perusteella epäselvää projektiin sitoutumisen käsitettä. Tutkielmassa on luotu kuvaus projektiin sitoutumisen ilmiöstä. Kuvauksesta ilmenee projektiin sitoutumisen erityispiirteet. Kuvaus ei sovi sellaisenaan yleisiin organisaatioon sitoutumisen määritelmiin, mutta siihen voidaan suurimmalta osin soveltaa työtavoitteisiin sitoutumisen määritelmää. Projektiin sitoutumisen ilmiön kuvauksen lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ilmiön rajausta. Tämän tutkimuksen perusteella projektiin sitoutumisen rajat ovat joustavat ja määrittävät projektin ja tilanteen mukaan. Tutkimuksessa on tarkasteltu projektiin sitoutumisen rajapintoja erityisesti organisaatioon ja uraan sitoutumiseen. Projektiin sitoutumisen suhde organisaatioon ja uraan sitoutumiseen on lähekkäinen ja mahdollisesti osittain päällekkäinen. Tämän tutkielman mukaan projektiin sitoutumisen käsitteen rajat ovat vakiintumattomat ja hahmottamattomat, mutta projektiin sitoutumisen ilmiötä on silti mahdollista ja hyödyllistä tarkastella omana käsitteenään.



## 5.5 Tutkielman käytännön hyödyt ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Projektiin sitoutumisen käsitteen tärkeys perustuu siihen, että projektiin sitoutuminen vaikuttaa projektin menestykseen ja tämän takia sitoutumista on hyödyllistä johtaa. Jotta sitoutumista projektissa osataan johtaa, on tunnettava projektiin sitoutumisen käsite. Seuraavaksi esitetään, mitä hyötyä tutkimuksen tuloksista voi olla sitoutumisen johtamiselle projektissa.

Sitoutumisen johtamisen kannalta on tärkeää tiedostaa, että projektin jäsenten sitoutuminen projektissa on riippuvaista organisaation roolista projektissa ja siitä onko projektin jäsenten työsuhte ja palkkaus sidottuna organisaatioon vai projektiin. Tällaisessa projektissa, jossa projektin jäsenet ovat myös organisaation jäseniä, työntekijät ovat sitoutuneita ensisijaisesti organisaatioon ja vasta sen jälkeen projektiin. Tämä korostuu etenkin silloin, jos organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa projektin tavoitteiden kanssa. Tällöin työntekijät ovat ensisijaisesti sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Tämä voi olla projektin kannalta hyvin epäedullista, koska tällöin projektin jäsenet ovat projektissa mukana, mutta tekevät töitä projektin kanssa ristiriitaisten tavoitteiden eteen. Jos halutaan, että työntekijät olisivat sitoutuneita pelkästään projektiin, voisi olla parempi, että työntekijät olisivat töissä suoraan projektissa ja että he olisivat projektin palkollisia. Jos projekti kuitenkin on kytköksissä organisaatioon, on tärkeää, että organisaation ja projektin tavoitteet ovat linjassa.

Projektin johtamisen kannalta on tärkeää tiedostaa, että projektiin sitoutuminen määrittyy työsopimuksen mukaan. Työsopimuksen ehdot muodostavat sitoutumisen, ja samalla työn tekemisen ja osallistumisen, vähimmäistason. Työsopimuksella ja sen ehdoilla on siten tärkeä rooli.

Uraan sitoutuminen ja projektiin sitoutuminen esiintyvät tutkimuksessa osittain päällekkäisinä ilmiöinä. Tutkimuksen mukaan työntekijät olivat sitoutuneita projektiin, koska se on heidän uransa ja osaamisen kehittämisen kannalta hyödyllistä. Sitouttamisen kannalta näyttäisi siis olevan tärkeää, että projekti luo työntekijöille mahdollisuuden kehittää heidän osaamistaan ja uraansa.

Sitoutumisen muuttuminen luo sekä haasteen että mahdollisuuden sitoutumisen johtamiselle. On hyvä tiedostaa, että sitoutuminen on muuttuvaa ja sitä on mahdollista parantaa. Tämän

tutkimuksen mukaan sitoutuminen saattoi parantua, kun työtehtävät olivat työntekijälle sopivia ja kun projektissa siirryttiin luovasta ja abstraktista suunnitteluvaiheesta konkreettisempaan toteutusvaiheeseen, jossa työntekijät näkivät työnsä tulokset. Sitoutuminen saattoi puolestaan laskea, jos projektissa mukana olevan työntekijän organisaation tavoitteet muuttuvat siten, että ne eivät ole linjassa projektin tavoitteiden kanssa. On tärkeää, että tavoitteet ovat linjassa projektin alkaessa, mutta on myös tärkeää huolehtia, että tavoitteet pysyvät linjassa koko projektin ajan. Sitoutumisen johtamisen kannalta on tärkeää luoda edellytykset sitoutumisen muodostumiselle, sekä sen säilymiselle.

Seuraavaksi esitetään ehdotuksia projektiin sitoutumisen jatkotutkimukselle. Tässä tutkielmassa on tutkittu projektiin sitoutumista projekteissa, joiden kytkös organisaatioon on vahva. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan projektiin sitoutumiseen vaikuttaa se, minkälainen rooli organisaatiolla on projektissa ja se onko työntekijällä työsuhte projektin vai organisaation kanssa. Olisi hyvä tutkia projektiin sitoutumista sellaisissa projekteissa, joiden kytkös organisaatioon olisi erilainen. Projektiin sitoutumista voitaisiin tutkia esimerkiksi organisaation sisäisessä projektissa tai itsenäisessä projektiorganisaatiossa, joissa työntekijällä olisi työsuhte pelkästään projektiin. Projektin ja organisaation kytköksen lisäksi erilaisia projektiin liittyviä muuttujia voisivat tutkimuksessa olla esimerkiksi projektin koko, kesto, rakenne, tavoite ja toimiala.

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu itse projektiin sitoutumisen ilmiötä, mutta tarkastelun ulkopuolelle on jätetty ilmiön syiden ja seurausten tarkastelu. Jotta projektiin sitoutumista ymmärrettäisiin paremmin, olisi tarkasteltava myös sen syitä ja seurauksia. Tässä tutkielmassa on tarkasteltu projektijohtajien näkökulmaa projektiin sitoutumiseen. Jotta sitoutumisesta saataisiin kokonaiskuva, olisi sitä tarkasteltava myös projektin työntekijöiden näkökulmasta.

Koska projektiin sitoutuminen on muuttuvaa, voitaisiin projektia tutkia ajassa. Sitoutumista voitaisiin tarkastella pitkittäistutkimuksella projektin eri vaiheissa, jotta voitaisiin tutkia sitä, miten sitoutuminen muuttuu projektin aikana.

Tämän tutkimuksen yhtenä rajoitteena on, että haastatteluja tehtiin vain yksi per haastateltava. Jotta aihetta voitaisiin tutkia syvällisemmin, olisi tutkimuksessa tehtävä useampia haastatteluja. Tämä tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti käyttäen menetelminä teemahaastattelua ja teemoittelua. Tällöin aineistosta saattaa jäädä huomaamatta

tulkinnanvaraisia asioita. Projektiin sitoutumista voitaisiin tutkia erilaisella tutkimusotteella, keskittyen sanojen takana oleviin merkityksiin. Tässä tutkielmassa otos oli melko pieni. Jotta käsitteestä saataisiin yleistettävämpää tietoa, olisi ilmiötä tarkasteltava suuremmalla otoksella.

## Lähteet

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2011). *Project business*. Saatavilla <http://pbgrouptkk.fi/en/>. Luettu 22.10.2012.
- Bemmel, B. (1995). Dual commitment: Unique construct or epiphenomenon? *Journal of Labor Research*, 16(4), 401-422.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: Contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35(3), 355-375.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39-61.
- Chulkov, D. V. (2010). Rationality of escalating commitment in information systems project management: An inter-disciplinary perspective. *Chinese Business Review*, 9(7), 48-57.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). The relationship between organizational and professional commitment in the case of project workers: Implications for project management. *Project Management Journal*, 41(4), 79-88.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Geare, A., Edgar, F., & McAndrew, I. (2009). Workplace values and beliefs: An empirical study of ideology, high commitment management and unionisation. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1146-1171.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.
- Grönfors, M. (1982). Teoksessa Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hall, D. T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 50-76.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team goal commitment in innovative projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 299-324.
- Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15(1), 38-55.
- Hoff, T. J. (2001). Exploring dual commitment among physician executives in managed care. *Journal of Healthcare Management*, 46(2), 91.

- Keil, M., & Mann, J. (1997). Understanding the nature and extent of IS project escalation: Results from a survey of IS audit and control professionals. *The 30th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3, 139.
- Keil, M., Mixon, R., Saarinen, T., & Tuunainen, V. (1995). Understanding runaway information technology projects: Results from an international research program based on escalation theory. *Journal of Management Information Systems*, 11(3), 65.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23-39.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1988). Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members. *Academy of Management Journal*, 31(2), 359-376.
- McDonough III, E. F. (2000). An investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221-235.
- Mei-Yung Leung, Chong, A., Ng, S. T., & Cheung, M. C. K. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. *Construction Management & Economics*, 22(7), 701-715.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224-247.

Pan, G., Pan, S. L., Newman, M., & Flynn, D. (2006). Escalation and de-escalation of commitment: A commitment transformation analysis of an e-government project. *Information Systems Journal, 16*(1), 3-21.

Patton, M. Q. (2002). Chapter 7: Qualitative interviewing. *Qualitative evaluation and research methods* (3. painos, s. 277-359). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Randall, D. M. (1988). Multiple roles and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior, 9*(4), 309-317.

Rhee, J., Park, T., & Sung, H. H. (2011). Non-regular professionals' dual commitment in South Korea: Antecedents and consequences. *International Journal of Human Resource Management, 22*(3), 612-631.

Scarbrough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L., & Newell, S. (2004). Project-based learning and the role of learning boundaries. *Organization Studies, 25*(9), 1579-1600.

Söderlund, J. (2004). On the broadening scope of the research on projects: A review and a model for analysis. *International Journal of Project Management, 22*(8), 655-667.

Sweeney, P. J., & Lee, D. R. (1999). Support and commitment factors of project teams. *Engineering Management Journal*, 11(3), 13.

Van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., De Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2008). Why work?: Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework. *Personnel Review*, 37(1), 47-65.

Wang, X., & Armstrong, A. (2004). An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, 22(5), 377-386.

Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme? *Industrial & Corporate Change*, 15(1), 77-99.

Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

Yin, R. K. (2009). *Case study research, design and methods* (4. painos). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.