

Etätyö haastaa sitoutumisen – mutta ei niin kuin usein luullaan

12.3.2026

Etätyöstä on muutamassa vuodessa tullut monille organisaatioille uusi normaali. Digitalisaation ja pandemian kiihdyttämä muutos on tehnyt työstä aiempaa riippumattomampaa ajasta ja paikasta, ja Suomessa jo yli kolmannes työntekijöistä tekee ainakin osittain etätyötä (Tilastokeskus, 2024). Etätyön yleistyessä monissa organisaatioissa on alettu puhua jopa sitoutumisen kriisistä: miten työntekijät kiinnittyvät organisaatioon, kun työ tapahtuu yhä useammin fyysisesti erillään? Julkisessa keskustelussa on toistuvasti pohdittu, heikentääkö etätyö työntekijöiden sitoutumista organisaatioihin ja rapauttaako se työyhteisöjen yhteisöllisyyttä. Tässä kolumnissa tarkastelen ilmiötä tutkimuksemme pohjalta, jossa analysoimme työntekijöiden kokemuksia organisaatiositoutumisesta etätyössä (Höyhtyä, Kantola & van Zoonen, 2026).

Vastaus ei ole ollenkaan yksiselitteinen. Sitoutuminen organisaatioon ei ole yksi ilmiö, vaan koostuu useista ulottuvuuksista. Allen ja Meyer (1991) määrittelevät organisaatiositoutumisen työntekijän psykologiseksi siteeksi organisaatioon. Se kuvaa sitä, kuinka vahvasti työntekijä samaistuu organisaatioon, sen arvoihin ja tavoitteisiin sekä kuinka halukas hän on pysymään organisaation jäsenenä. Puhutaan usein kolmesta sitoutumisen muodosta: affektiivisesta, jatkuvuus- ja normatiivisesta sitoutumisesta.

- Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa emotionaalista kiintymystä organisaatioon – työntekijä pysyy, koska haluaa.
- Jatkuvuussitoutuminen liittyy siihen, että työntekijä kokee lähtemisen kustannukset suuriksi.
- Normatiivinen sitoutuminen puolestaan perustuu velvollisuuden tai lojaalisuuden tunteeseen.

Etätyön vaikutukset näkyvät näissä ulottuvuuksissa eri tavoin

Ensinnäkin etätyö haastaa erityisesti affektiivista sitoutumista. Emotionaalinen kiintymys organisaatioon rakentuu usein sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta: kohtaamisista, keskusteluista ja yhteisistä kokemuksista. Etäympäristössä spontaanit kohtaamiset vähenevät, ja vuorovaikutus muuttuu helposti tehtäväkeskeiseksi. Kun kahvipöytäkeskustelut ja käytäväkohtaamiset jäävät pois, myös mahdollisuudet rakentaa syvempiä suhteita kollegoihin voivat vähentyä. Tämä voi heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on affektiivisen sitoutumisen ytimessä.

Samalla etätyö ei kuitenkaan automaattisesti murenna yhteisöllisyyttä. Aktiivinen virtuaalinen viestintä – esimerkiksi tiimien keskustelukanavat tai epämuodollinen digitaalinen vuorovaikutus – voi auttaa ylläpitämään yhteyttä kollegoihin. Silti tutkimusten perusteella pelkkä digitaalinen vuorovaikutus ei täysin korvaa kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Monille työntekijöille juuri fyysiset tapaamiset vahvistavat kokemusta siitä, että he kuuluvat osaksi työyhteisöä.

Toinen mielenkiintoinen havainto liittyy jatkuvuussitoutumiseen. Vielä muutama vuosi sitten etätyö nähtiin usein houkuttelevana etuna, joka sitoi työntekijöitä organisaatioon. Nyt tilanne on muuttunut. Kun etätyömahdollisuudet ovat yleistyneet lähes kaikkialla, niistä on tullut enemmänkin perustaso kuin kilpailuetu. Työntekijät pitävät etätyötä usein itsestäänselvyytenä – tekijänä, jonka puuttuminen saattaa karkottaa työntekijöitä, mutta jonka tarjoaminen ei enää yksin riitä sitouttamaan heitä.

Kolmas ulottuvuus, normatiivinen sitoutuminen, näyttää sen sijaan jopa vahvistuvan etätyössä tietyissä tilanteissa. Kun organisaatio antaa työntekijöille vapautta ja luottaa heidän kykyynsä johtaa omaa työtään, syntyy helposti vastavuoroisuuden tunne. Työntekijät kokevat, että heihin luotetaan – ja haluavat vastata tähän luottamukseen tekemällä työnsä hyvin. Luottamukseen perustuva etätyö voi siis lisätä työntekijöiden velvollisuudentunnetta ja halua toimia organisaation hyväksi.

Ei ole vastakkainasettelun aika

Etätyön vaikutuksia sitoutumiseen ei siis kannata tarkastella yksinkertaisten vastakkainasettelujen kautta. Etätyö ei automaattisesti heikennä sitoutumista, mutta se muuttaa sen rakentumisen logiikkaa. Kun fyysinen läheisyys vähenee, organisaatioiden on panostettava entistä enemmän yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja tarkoituksellisiin kohtaamisiin. Erityisesti aktiivinen viestintä kollegoiden kanssa, kokemus arvostuksesta sekä mahdollisuus osallistua yhteisiin keskusteluihin vahvistavat työntekijän tunnetta kuulumisesta organisaatioon.

Työyhteisöjen olisi hyvä pysähtyä ajoittain ja pohtia yhteisöllisyyden rakentumista eri näkökulmista:

- Miten pidämme yhteyttä arjessa?
- Kokevatko kaikki kuuluvansa työyhteisöön?
- Milloin ja missä kohtaamme?
- Miten osoitamme arvostusta ja tukea toisillemme?
- Onko yhteisössämme helppo tarvittaessa pyytää apua?

Lopulta sitoutuminen ei synny työpisteen sijainnista, vaan siitä, millaiseksi työyhteisö koetaan ja minkälaiseksi näet oman roolisi siinä. Etätyön aikakaudella organisaatioiden tärkein tehtävä on varmistaa, että yhteys toisiin ihmisiin säilyy – myös silloin, kun työ tapahtuu fyysisesti eri paikoissa.

Jenni Kantola
FT, yliopettaja
SEAMK

Kirjoittaja toimii johtamisen yliopettajana Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Hän on tutkinut johtamista ja työyhteisöjen vuorovaikutusta pitkään ja tällä hetkellä tutkimus keskittyy erityisesti teknologiavälitteisen organisaatioviestinnän uusiin ilmiöihin. Lisäksi hän opettaa mm. hybridityön johtamisen teemoja.

Lähteet

Allen, N. & Meyer, J. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Höyhtyä, Kantola & van Zoonen. (2026). Commitment Beyond Proximity: Exploring Experiences of Organizational Commitment in Remote Work Settings. In *Proceedings of the 59th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS 2026*. University of Hawaii at Manoa.

Tilastokeskus. (7.5.2024). *Reilu viidennes palkansaajista etätyössä ainakin puolet työajastaan vuonna 2023 – koti on yhä useamman pääasiallinen työnteon paikka.* Haettu 8.3.2026,https://stat.fi/fi/julkaisu/cluiazmgfsjyu07utsupfs442.