



Etätyö organisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työnantajakyselyyn perustuva analyysi



Tuomo Alasoini & Kirsikka Selander

Tiivistelmä

Tarkastelemme etätyötä yhtenä organisaation resilienssitekijänä. Selvitämme, mitkä tekijät ovat yhteydessä organisaation valmiuteen teettää työtä etänä koronapandemian aikana ja sen jälkeen. Aineistona käytämme vuonna 2021 kerättyä MEADOW-työnantajakyselyä (n=1106), joka on edustava otos suomalaisista vähintään 10 hengen yrityksistä. Polkumallin perusteella yrityksen digitaalinen kehittyneisyys ja siellä vallitseva organisatorinen luottamus ovat positiivisessa yhteydessä korona-ajan etätyön laajuuteen. Merkittävä osa yrityksistä on valmis delegoimaan päätöksentekoa etätyöstä jatkossa tiimeille tai työntekijöille työn niin salliessa. Yrityksen digitaalisella kehittyneisyydellä ja organisatorisella luottamuksella on välillinen positiivinen yhteys valmiuteen delegoida päätöksentekoa etätyöstä korona-ajan etätyön laajuuden kautta. Organisatorinen luottamus lisää delegointivalmiutta myös suoraan. Vaikka laaja etätyö voi yksittäisen kriisin yhteydessä kertoa organisaation kyvystä sopeutua ja selviytyä, nostamme pohdinnassa esille huolen siitä, heikentääkö laaja etätyöskentely pysyvänä ilmiönä organisaation kykyä uudistua pitkällä aikavälillä. Organisaation kyky yhdistää lähi- ja etätyötä joustavasti toisiinsa voikin olla pitkällä aikavälillä tärkeämpi organisatorinen resilienssitekijä kuin kyky laajaan etätyön tekemiseen sinänsä.

Avainsanat:

digitalisaatio, etätyö, korona, organisatorinen luottamus, resilienssi

Abstract

The teleworkability of an organization's functions can be considered as one of its resilience factors. Statistically representative data on Finnish companies, based on the MEADOW employer survey (n=1106) of 2021, show that digital sophistication and the level of organizational trust are positively related to the extent of remote work during the COVID-19 pandemic. Digital sophistication and the level of organizational trust also foster a company's readiness to delegate decision-making about remote work to teams and individual employees. While an organization's ability to perform its functions through remote work can help it to adapt or cope in a single

crisis, extensive and permanent remote work can undermine an organization's ability to reinvention/reconfiguration in the long run. Indeed, the ability of an organization to flexibly combine remote work and on-site work may be a more important organizational resilience factor in the long run than the ability to extensive remote work per se.

Keywords:

COVID-19, digitalization, organizational trust, remote work, resilience

Johdanto

Resilienssin käsitettä käytetään nykyään monilla tieteenaloilla esineen, yksilön, organisaation tai jonkin laajemman järjestelmän kestävyyttä tai muutosjoustavuutta kuvaavana ominaisuutena. Organisaatiotutkimuksessa kiinnostus resilienssiä kohtaan organisaatioiden menestystekijänä on lisääntynyt viime vuosina organisaatioiden toimintaympäristön muutosten otaksutun nopeutumisen sekä kasvaneen ennakoimattomuuden, monimutkaisuuden ja hallitsemattomuuden johdosta. Resilienssi ilmenee määritelmästä riippuen organisaation kykyä sopeutua (adapt), selviytyä (cope) ja/tai uudistua (reinvent/reconfigure) jonkin muutoksen tai suoranaisen kriisin yhteydessä (Hillman & Guenther 2021, 12). Resilienssin tarvetta lisänneinä muutoksina tutkimuskirjallisuudessa mainitaan erityisesti digitalisaatio, globalisaatio, deregulaatio ja ilmastonmuutos; kriiseinä taas esimerkiksi ekokriisit, kyberhyökkäykset ja terroristiset teot (kuten 9/11). Organisaation resilienssiä koskevalla tutkimuksella onkin ollut yhtymäkohtia muun muassa kriisijohtamista käsittelevän tutkimuksen kanssa (Williams ym. 2017). Tavat käsitteellistää ja mitata organisaatioiden resilienssiä ovat vaihdelleet tutkimuksesta toiseen, ja organisaatiotutkimuksen sisälle on syntynyt toisistaan selvästi erotettavissa olevia tutkimusalueitaan (esim. Hillman & Guenther 2021; Linnios ym. 2014; Linnenluecke 2017; Williams ym. 2017).

Koronapandemiaa voi hyvällä syyllä pitää vastaavanlaisena resilienssin tarvetta lisänneenä tekijänä organisaatioiden toimintaympäristössä (esim. Heinonen 2020; Hämäläinen & Vataja 2020; Palomäki 2021). Osa organisaatioista kykeni jatkamaan toimintaansa joko kokonaan tai pääosin lähityötä edelleen teettämällä henkilöstönsä terveysturvallisuutta suojaavien keinojen, kuten maskien ja muiden suojavälineiden tai turvavälien, avulla. Osa organisaatioista pystyi jatkamaan toimintojaan siirtämällä henkilöstönsä joko kokonaan tai suurelta osin etätööhön. Osalle organisaatioita kumpikaan vaihtoehto ei ollut mahdollinen joko viranomaispäätösten tai tuotteiden ja palvelujen kysynnän muun hiipumisen johdosta (esim. Pärnänen 2022; Sutela & Pärnänen 2021).

Koronan myötä tapahtuneessa siirtymisessä etätööhön oli kyse merkittävästä, äkillisestä ja yllätyksellisestä organisaatioiden työnteon tapojen muutoksesta. Koronan seurauksena vuonna 2020 noin puolet palkansaajista eli hieman yli miljoona henkilöä siirtyi Suomessa etätööhön. Niistä, jotka eivät ennen koronaa olleet tehneet etätöytä, etätöön tekijöiksi siirtyi joka neljäs. Myös niistä, jotka ennen koronaa olivat jo tehneet etätöytä vähintäänkin satunnaisesti, lähes 90 prosenttia siirtyi tekemään sitä useammin (Keyriläinen 2021, 78; ks. myös Lyly-Yrjänäinen 2022, 44–45). Suomessa siirtymä etätööhön koronan myötä oli kansainvälisestikin verraten hyvin nopea (Sostero ym. 2020).

Tutkimme artikkelissa etätöytä *organisaation* yhtenä spesifinä resilienssitekijänä korona-ajan kokemusten valossa, emmekä yksilöiden kuten esimerkiksi työntekijöiden tai opiskelijoiden resilienssiä korona-aikana niin kuin valtaosa tutkimuksista tähän mennessä (esim. Coulombe ym. 2020; Fischer ym. 2022; Mäkinie mi ym. 2021; Ojo ym. 2021; Van der Feltz-Cornelis ym. 2020). Organisaation kyvyn teettää työtä etänä ja toimia pitkälti paikkariippumattomasti etätöytä hyö-

dyntäen voi ajatella olevan entistä tärkeämpi resilienssitekijä tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen, geopolitiittisten jännitteiden kasvun ja mahdollisten muiden vaikutuksiltaan ennalta-arvaamattomien muutosten johdosta. Olemme kiinnostuneita erityisesti organisaation digitaalisen kehittyneisyyden ja organisatorisen luottamuksen merkityksestä etätöön käyttöön perustuvan resilienssin taustalla.

Pohjustamme seuraavassa luvussa tutkimusasetelmaamme. Esitämme tämän jälkeen tutkimuskysymykset ja hypoteesit sekä tätä seuraavassa luvussa aineiston, mittarit ja menetelmät. Tätä seuraa tulosten esittely. Lopussa ovat pohdinta ja johtopäätökset.

Etätö organisatorisen resilienssin ilmenemismuotona

Lähdemme liikkeelle *a priori* -oletuksesta, jonka mukaan organisaation kykyä teettää työtä ja pitää toimintojaan käynnissä etänä (tai paikkariippumattomasti) voi pitää yhtenä organisatorisen resilienssin ilmenemismuotona. Oletusta voi tarkastella kolmen edellä mainitun resilienssin ilmenemismuodon (Hillman & Guenther 2021) kautta. Organisaation kyky korvata lähityötä etätöyllä kertoo organisaation kyvystä sopeutua (adapt). Organisaation kyky pitää yllä toimintojaan myös etätöitä tehden kertoo organisaation kyvystä selviytyä (cope). Niiden organisaatioiden osalta, jotka eivät olleet aiemmin teettäneet etätöitä samassa määrin tai lainkaan, laajentunut etätöön käyttö kertoo myös kyvystä uudistua (reinvent/reconfigure).

Näkemyksesi etätöistä organisaation resilienssitekijänä saa myös *empiristä* tukea Bain ja kollegoiden (2021) yhdysvaltaisia yrityksiä käsitelleestä tutkimuksesta. Sen mukaan yritysten kyky toteuttaa toimintoja etätöinä (working-from-home feasibility) oli korona-aikana positiivisessa yhteydessä yritysten liikevaihdon, nettotuloksen ja osakekurssin kehittymiseen. Kykyyn tehdä etätöitä vaikuttivat puolestaan yritysten tietotekniikkaan tekemien investointien suuruus. Tutkijat puhuvat organisaation ”digitaalisesta resilienssistä”, jonka mukaisesti organisaation tietotekniikkainvestointien, kyvyn tehdä etätöitä ja liiketaloudellisen menestymisen välillä vallitsi korona-aikana positiivinen yhteys.

Myös sillä, kuinka etätöön tekemisestä päätetään organisaatiossa, voi olla merkitystä resilienssin näkökulmasta. Itseohjautuvuuden, laajan informaationvaihdon ja resurssien käyttöä koskevan väljyyden (slack) on todettu olevan resilienssiä lisääviä tekijöitä organisaatiossa (Sutcliffe & Vogus 2003). Tämän perusteella on ajateltavissa, että myös etätöön mahdollistamaa organisatorista resilienssiä vahvistaa edelleen se, jos organisaatio toimii itseohjautuvasti ja etätöistä päättäminen tapahtuu pikemminkin hajautetusti kuin keskitetysti.

Organisatorisia resilienssitekijöitä on luokiteltu monin tavoin. Hillman ja Guenther (2021) tekevät formatiivisessa mallissaan laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta jaon kolmeen tutkimukselliseen näkökulmaan, joissa resilienssiä on tarkasteltu sitä edistävien organisatoristen kyvykkyyksien, käyttäytymistapojen tai resurssien kautta. Kyvykkyydet liittyvät erityisesti organisaation kyvykkyyteen ennakoinnissa ja tiedonmuodostuksessa. Käyttäytymistavat voivat olla moninaisia. Tutkimuksessa erotettuja resilienssiä edistäviä käyttäytymistapoja ovat olleet esimerkiksi epävarmuuden sietäminen, todellisuuden hyväksyminen, vastoinkäymisten kohtaaminen, merkityksen löytäminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen myös hyvin vaikeissa tilanteissa. Resurssit puolestaan voivat olla luonteeltaan niin rakenteellisia, kognitiivisia, relationaalisia kuin emotionaalisia.

Artikkeli kytkeytyy viimeksi mainittuun tutkimukselliseen näkökulmaan, jossa etätöön ilmentämää organisatorista resilienssiä tarkastellaan organisaation resurssitekijänä. Tarkastelemme etätöön taustalla olevaa organisaation digitaalista kehittyneisyyttä sekä rakenteellisena (laitteistojen ja sovellusten olemassaolo) että kognitiivisena (laitteistojen ja sovellusten hyödyntäminen) resurssitekijänä. Organisatorinen luottamus voidaan pohjimmiltaan nähdä emotionaalisenä resurssitekijänä (Richtnér & Löfsten 2014, 140–141). Organisatorista luottamusta voidaan toisaalta tarkastella myös relationaalisenä resurssitekijänä siihen kytkeytyvien luottamus*suhteidensa* kautta (Williams ym. 2017, 745–746).

Tutkimuskysymykset ja hypoteesit

Tutkimme seuraavia kysymyksiä:

1. Missä määrin organisaation digitaalinen kehittyneisyys on yhteydessä korona-ajan etätöön laajuuteen (ja siten resilienssiin)?
2. Missä määrin organisatorinen luottamus on yhteydessä korona-ajan etätöön laajuuteen (ja siten resilienssiin)?
3. Missä määrin organisaation digitaalinen kehittyneisyys, organisatorinen luottamus ja korona-ajan etätöön laajuus ovat yhteydessä organisaation valmiuteen delegoida päätöksentekoa etänä työskentelystä korona-ajan jälkeen tiimeille tai työntekijöille itselleen (ja siten resilienssiin)?

Pohjustamme kutakin tutkimuskysymystä tarkemmin seuraavassa erikseen ja esitämme tarkemmat viisi hypoteesia (H1–H5).

Digitaalinen kehittyneisyys ja etätö

Tilastokeskus tarkoittaa etätöillä sellaista ansiotyötä, jota tehdään työnantajan kanssa sovitusti varsinaisen työpaikan ulkopuolella, vaikka työtä voisi sen luonteen puolesta tehdä myös varsinaisella työpaikalla (Tilastokeskus 2022). Etätööhön ei tarvitse liittyä tietotekniikan käyttöä, mutta käytännössä lähes kaikessa etätöössä näin jo tapahtuu. Etätö edellyttää tällöin päätelaitetta, ohjelmistoja sekä pääsyä internetiin ja oman organisaation tietojärjestelmiin. Yritysten tietotekniset valmiudet tähän eroavat Suomessa selvästi toisistaan (Tilastokeskus 2021). Tämän perusteella ja viitaten Bain ja kollegoiden (2021) edellä esitettyihin tutkimustuloksiin hypoteesimme on, *että organisaation digitaalinen kehittyneisyys on positiivisessa yhteydessä korona-ajan etätöön laajuuteen (H1)*.

Organisatorinen luottamus ja etätö

Etätö ei ollut koronapandemian alkaessa uusi ilmiö. Se oli yleistynyt Suomessa kuten muissakin kehittyneissä teollisuusmaissa jo pitkän aikaa, mutta selvästi hitaammin kuin työtehtävien muuttuneiden sisältöjen sekä jatkuvasti kehittyneiden tietoverkkojen, ohjelmistojen ja digilaitteiden luomat mahdollisuudet tehdä työtä etänä (Sostero ym. 2020). Syinä tähän olivat olleet niin työnantajien puutteellinen luottamus varsinkin hierarkian alimmilla tasoilla olevien työntekijöiden työmoraaalia kohtaan kuin työntekijöiden omat pelot etätööhön sisältyvästä sosiaalisesta näkymättömyydestä sekä jäämisestä työpaikan informaatiovirtojen ja verkostojen ulkopuolelle (Grzegorzcyk ym. 2021). Nämä kaikki tekijät kertovat puutteista johdon ja työntekijöiden välisessä luottamuksessa.

Korona-ajan voi ajatella madaltaneen näitä esteitä kahdellakin tavalla. Etätöystä tuli ensinnäkin monelle työntekijälle pakotettua eikä siinä ollut enää kyse työntekijän omaehtoisesta valinnasta. Näin siihen ei sisällynyt myöskään työnantajien puolelta samanlaista työntekijän työmoraaaliin kohdistuvaa mahdollista epäilyä. Toiseksi, koska etätööhön joutui siirtymään usein suuri osa työpaikan työntekijöistä, ei siihen välttämättä enää sisällynyt myöskään työntekijöiden puolelta samanlaista näkymättömyyden ja syrjäytymisen pelkoa. Informaatiovirrat, kohtaamiset ja verkostojen rakentaminen siirtyivät nekin virtuaalitalaan uusien yhteisöllisten digivälineiden myötä.

Organisatorisen luottamuksen (organizational trust) rakentumista on tutkimuksissa tarkasteltu erilaisista viitekehyksistä käsin. Yhteistä viitekehysille on kuitenkin näkemys siitä, että luottamus – tunne tai kokemusperäinen tieto toisen osapuolen positiiviseksi katsottuja aikoja tai toimintaa kohtaan – rakentuu prosessina osapuolten välisen vuorovaikutuksen kautta (esim. Cohen 2015; Saunders ym. 2010; Shockley-Zalabak ym. 2000). Luottamuksen vuorovaikutuksellinen rakentuminen puoltaa edellä esitettyä (Williams ym. 2017, 745–746) näkemystä organisatorisesta luottamuksesta myös resilienssin relationaalisenä resurssitekijänä. Korona-aikana ta-

pahtuneesta etätöiden esteiden madaltumisesta huolimatta voidaan otaksua, että ne organisaatiot, joiden toiminta perustuu vahvimmin luottamukselle, olivat edelleen myös korona-aikana muita pidemmällä etätöiden hyödyntämisessä. Tämän perusteella *hypoteesimme on, että organisatorisella luottamuksella on positiivinen yhteys korona-ajan etätöiden laajuuteen (H2)*.

Korona-ajan etätöiden laajuus ja päätöksenteon delegointi etätöistä

Oletamme edellisen perusteella, että organisaation digitaalinen kehittyneisyys ja organisatorinen luottamus ovat olleet yhteydessä korona-ajan etätöiden laajuuteen. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että työnantajien pahimmat pelot lisääntyvän etätöiden aiheuttamasta työmoraalin murenemisestä ja työn tuottavuuden laskusta eivät toteutuneet. Useiden tutkimusten mukaan näyttää pikemminkin siltä, että korona-aikana syntyneet uudet työkäytännöt ovat osoittaneet toimivuutensa ja vakiintuneet osaksi organisaatioiden arkea. Etätöihin siirtyminen lisäsi yrityksissä tutkimusten mukaan selvästi useammin tuottavuutta ja tehokkuutta kuin alensi sitä. Tyypillisinä tähän johtaneina syinä tutkimuksissa mainitaan joustavammat tavat tehdä työtä, vähentyneestä liikkumisesta ja matkustamisesta aiheutuneet säästöt sekä vähentyneet häiriöt ja keskeytykset työssä (Barrero ym. 2021; Capgemini Research Institute 2020; Van Loo ym. 2021).

Tutkimukset pystyvät tässä vaiheessa kertomaan lähinnä vain korona-aikana tapahtuneen etätöihin siirtymisen välittömistä ja lyhytaikaisista vaikutuksista. On mahdollista, että laajalla etätöihin siirtymisellä on myös kielteisiä, vasta pidemmällä aikavälillä ilmeneviä vaikutuksia esimerkiksi yhteisöllisyyteen tai innovatiivisuuteen. Lyhyen aikavälin pääsääntöisesti myönteisten kokemusten perusteella otaksomme kuitenkin, että organisaatiot ovat valmiita hyödyntämään etätöitä koronan jälkeenkin koronaa edeltänyttä aikaa laajemmin ja delegeoimaan päätöksentekoa etätöistä tiimeille ja työntekijöille etätöiden normalisoituessa osaksi niiden arkea. Tämän perusteella *hypoteesimme on, että organisaation digitaalinen kehittyneisyys (H3), organisatorinen luottamus (H4) ja näihin yhteydessä oleva korona-ajan etätöiden laajuus (H5) ovat positiivisissa yhteydessä organisaation valmiuteen delegoida päätöksentekoa etätöistä*.

Aineisto, mittarit ja menetelmät

Aineisto

Käytämme aineistona MEADOW-tutkimuksen työnantajakyselyä ja siihen yhdistettyjä Tilastokeskuksen rekisteritietoja. Kysely toteutettiin osana hallitusohjelmaan kuuluvaa TYÖ2030-hanketta. Kyselyn metodologia perustuu vuosina 2008–09 toteutettuun EU-projektiin, jonka tarkoituksena oli saada yhtenäistettyä tapaa, jolla EU-maissa kerätään tietoa organisaatioiden johtamista ja työtä koskevista muutoksista. Johtoajatukseksi MEADOW:ssa on kerätä osa tiedoista työnantajien edustajien ja osa samoissa organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden kautta. MEADOW-metodologiaan perustuvat aiemmat työnantaja- ja työntekijäkyselyt toteutettiin Suomessa Tekesin rahoituksella vuonna 2012 (Alasoini ym. 2014). Tässä artikkelissa hyödynämme ainoastaan työnantajien vastauksista koostuvaa aineistoa.

Tilastokeskus ja Työterveyslaitos toteuttivat uuden MEADOW-työnantajakyselyn osittena otantana toimialan ja organisaation koon suhteen. Tutkimukseen poimittiin yritys- ja toimipaikkarekisterin (YTR) tietojen perusteella vähintään 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja julkisyhteisöjä, joista tässä artikkelissa rajaudumme yrityksiin. Tiedonkeruu toteutettiin web-kyselynä lokakuun 2021 ja tammikuun 2022 välisenä aikana. Niitä, joille oli saatavissa sähköpostiosoite, lähestyttiin ensisijaisesti sähköpostitse. Niille, joille oli osoite muttei sähköpostiosoitetta, lähetettiin kirje, joka sisälsi ohjeet web-kyselyyn vastaamiseksi. Lopuksi niille, joille ei ollut saatavilla kumpaakaan, soitettiin puhelimitse. Vastajaksi tavoiteltiin organisaation vastuuhenkilöä, kuten omistajaa, toimitusjohtajaa tai talous- tai henkilöstöjohtajaa, joka

tehtävänsä puolesta kykenisi parhaiten vastaamaan yritystä koskeviin kysymyksiin. Kyselystä lähetettiin useita muistutusviestejä sähköpostitse ja paperisina, minkä lisäksi hyödynnettiin puhelinhaastatteluja.

Kysely lähetettiin yhteensä 3376 yritykseen, joista 1106 vastasi. Vastausprosentti on siten 33. Katoanalyysin perusteella vastausaktiivisuus vaihteli toimialoittain ja organisaation koon mukaan. Vastausaktiivisuus oli suurinta isoimmissa vähintään 250 henkeä työllistävässä yrityksissä, kun taas pienissä, alle 50 hengen yrityksissä se oli muita selvästi matalampi. Myös toimialojen välillä oli eroja vastausaktiivisuudessa (Selander ym. 2022). Korjataksemme katon vaikutusta kuvailevissa analyyseissa käytetään painokertoimia, jotka korjaavat toimialaan ja organisaation kokoon liittyvää vinoumaa. Lopuksi aineistoon yhdistettiin yritysrekisteristä saatu tieto yritysten keskipalkasta.

MEADOW-tutkimuksessa käytetyt mittarit

Vastataksemme tutkimuskysymyksiin käytämme kahta vastemuuttujaa. Analysoitaessa *etätyön laajuutta* koronapandemian aikaan käytimme kysymystä: ”Kuinka suuri osuus henkilöstöstä tekee arviosi mukaan etätyötä tällä hetkellä vähintään viikoittain?”. Vastausta pyydettiin prosentteina henkilöstöstä.

Etätyötä korona-ajan jälkeen mittaamme kysymyksellä: ”Missä määrin yrityksessä tulisi jatkossa tehdä etätyötä sen henkilöstön osalta, jolle se on työn luonteen puolesta mahdollista?”. Vastausvaihtoehdot olivat: 1. vain satunnaisesti, 2. korkeintaan sen verran, mitä koko yrityksessä on sovittu, 3. tiimissä tai tietyssä ryhmässä sovittulla tavalla, 4. yksittäisen henkilön oman harkinnan mukaan ja 5. harkitsemme siirtymistä lähes kokonaan etätyöhön. Analyyseja varten kolme jälkimmäistä luokkaa yhdistettiin ”*itseohjautuvan etätyön*” -luokaksi ja kaksi ensimmäistä ”rajoitettun etätyön” -luokaksi.

Selittävinä muuttujina käytetään organisaation digitaalista kehittyneisyyttä ja organisatorista luottamusta. *Digitaalista kehittyneisyyttä* tiedustelimme väittämällä ”Mikä seuraavista kuvaa arviosi mukaan parhaiten yrityksenne asemaa suhteessa toimialan digitalisaatiokehitykseen?”. Vastausvaihtoehdot väittämään olivat: 1. suunnannäyttävä, 2. seuraaja ja hyödyntävä, 3. mukauttaja ja 4. digitalisaatio ei ole yrityksellemme tällä hetkellä tärkeä. Analyyseja varten muodostimme kaksiluokkaisen muuttujan, jossa suunnannäyttäjiä verrataan muihin.

Organisatorista luottamusta varten työnantajakyselyssä ei ole tätä suoraan mittaavaa kysymystä. Mittaamme tätä epäsuorasti sen perusteella, kuinka avoimesti ja aktiivisesti johto on eri asioissa pyrkinyt osallistamaan henkilöstöä. Organisatorista luottamusta mitataan keskiarvosummamuuttujalla, johon sisältyy viisi väittämää. Vastajia pyydettiin arvioimaan yrityksen onnistumista viime vuosien aikana seuraavissa asioissa: a. henkilöstöllä on ollut lupa kehittää tuotteita ja/tai palveluja, b. henkilöstöllä on ollut lupa kehittää toimintaprosesseja, c. johto on tukenut henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan, d. johto ja henkilöstö ovat kehittäneet työoloja yhteistyössä, e. yrityksen sisäinen tiedonkulkua on ollut avointa ja f. yritys on lisännyt tiimien itseohjautuvuutta (vastausvaihtoehdot (1-6): ei koske yritystämme, täysin eri mieltä, jossain määrin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jossain määrin samaa mieltä, täysin samaa mieltä). Faktorianalyysin perusteella jätimme yrityksen sisäistä tiedonkulkua kuvaavan osakysymyksen pois ja muodostimme jäljelle jääneistä organisatorista luottamusta kuvaavan summamuuttujan (Cronbachin alpha 0.86).

Selittävien muuttujien lisäksi kontrolloimme analyyseissa yrityksen kokoa (vähintään 250 henkeä työllistävät yritykset vs. muut), toimialaa (ohjelmistoala/IT-palvelut vs. muut) ja henkilöstörakennetta (indikaattorina käytetään henkilöstön keskipalkkaa, joka muodostettiin jakamalla yrityksen koko palkkasumma tehtyjen työtuntien lukumäärällä).

Menetelmät

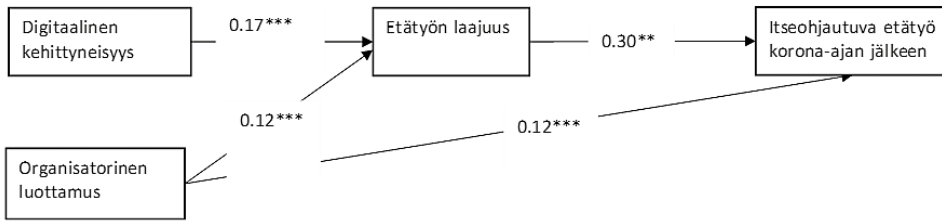
Käytämme analyyseissa kuvailevia ja monimuuttujamenetelmiä. Prosenttivertailujen ja korrelaatiotarkastelujen avulla selvitämme, onko etätyön laajuudessa ja siihen suhtautumisessa vaihtelua organisaation koon, toimialojen ja henkilöstörakenteen suhteen. Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkastelemme rakenneyhtälömalleihin (SEM) kuuluvaa polkumallia hyödyntäen (korrelaatiomatriisi on esitetty liitetaulukossa 1). Polkumalli on perinteisen regressioanalyysin laajennus, jonka avulla voidaan tarkastella yhtä aikaa useampaa selitettävää muuttujaa (Metsämuuronen 2006). Mallin estimoinnin helpottamiseksi muuttujat standardoitiin ennen analyysia, sillä selittävien muuttujien variansseissa oli suurta vaihtelua. Mallin sopivuuden arvioinnissa käytetään χ^2 -yhteensopivuusindeksiä ($p > 0.05$) sekä NFI (> 0.95 , Normed Fit Index), RMSEA (< 0.06 , Root Mean Square Error of Approximation) ja SRMR (< 0.09 , Standardized Root Mean Residual) yhteensopivuusindeksejä (Hooper ym. 2008). Koska vastemuuttujat eivät olleet normaalijakautuneita, suorien ja epäsuorien yhteyksien tilastollisen merkitsevyyden arvioinnissa käytetään bootstrap-uudelleenotantamenetelmää (otosten lukumäärä = 1000). Analyysit suoritettiin R-Studio-ohjelmistolla.

Tulokset

Etätyön laajuuden mediaani kyselyhetkellä koko aineistossa on 7 %. Toisin sanoen puolet yrityksistä on sellaisia, joissa vähintään 7 % henkilöstöstä on tehnyt viikoittain etätyötä. Suurissa eli vähintään 250 hengen kokoisissa yrityksissä (25 %) sekä ohjelmistoalalla ja IT-palveluissa (90 %) osuus on selvästi suurempi. Mitä asiantuntijavaltaisemmasta organisaatiosta on kyse, sitä laajemmin etätyötä on käytetty ($r = 0.53$).

Vastaavasti myös etätyöstä päättäminen korona-ajan jälkeen jakaa yrityksiä. Koko aineistossa 44 % yrityksistä ilmoittaa, että etätyötä tulisi tehdä korona-ajan jälkeen rajoitetusti niissäkin työtehtävissä, joissa se työn luonteen puolesta on mahdollista, eli sen tulisi olla satunnaista tai sitä tulisi tehdä enintään yrityksessä sovitun maksimimäärän. Hieman yli puolet (56 %) kannatti itseohjautuvaa etätyötä, eli siitä tulisi päättää tiimitasolla, yksilön oman harkinnan mukaan tai organisaation tulisi siirtyä kokonaan etätyöhön. Suurissa organisaatioissa (78 %) ja ohjelmisto- ja IT-toimialalla (92 %) itseohjautuvaa etätyötä harkitaan useammin kuin pienemmissä organisaatioissa (55 %) tai ohjelmisto- ja IT-alan ulkopuolisilla toimialoilla (54 %). Myös tässä asiantuntijavaltaisuus ($r = 0.21$, $p < 0.001$) korreloi itseohjautuvasta etätyöstä päättämisen kanssa. Koska suuret organisaatiot, ohjelmisto- ja IT-toimiala ja organisaation asiantuntijavaltaisuus ovat yhteydessä etätyön laajuuteen ja sen käyttöön korona-ajan jälkeen, käytämme niitä vakioivina tekijöinä monimuuttuja-analyyseissä.

Selvittääksemme missä määrin digitaalinen kehittyneisyys ja organisatorinen luottamus ovat yhteydessä etätyön käyttöön ja siitä päättämiseen, sovitimme aineistoon aiemmin esitettyjen hypoteesien mukaisen polkumallin. Koska kaikki yhteydet eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, pudotimme seuraavissa vaiheissa yksitellen kaikki ei-tilastollisesti merkitsevät polut pois mallista (digitaalinen kehittyneisyys ja itseohjautuva etätyö korona-ajan jälkeen, henkilöstörakenne ja itseohjautuva etätyö korona-ajan jälkeen). Tämän jälkeen malli sopi aineistoon kaikkien yhteensopivuusindeksien perusteella ($\chi^2 = 1.01(2)$, $p = 0.603$, CFI = 1.00, RMSEA = 0.00, SRMR = 0.01). Lopullinen malli on esitetty kuvassa 1. Lisäksi liitetaulukossa 2 on esitetty kontrollimuuttujat, epäsuorat yhteydet ja niiden tilastolliset merkitsevyydet. Malli selitti 49 % etätyön varianssista ja 15 % itseohjautuvan etätyön käytöstä korona-ajan jälkeen.



Kuva 1. Lopullinen polkumalli, jossa on esitetty hypoteesien mukaiset standardoidut regressiokertoimet ja niiden tilastolliset merkitsevyydet. Digitaalisen kehittyneisyyden ja itseohjautuvan etätyön välinen suora yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä, minkä vuoksi se jätettiin pois lopullisesta mallista ($n=918$, $\chi^2 = 1.01(2)$, $p=0.603$, $CFI=1.00$, $RMSEA=0.00$, $SRMR=0.01$, *** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$). Epäsuorat yhteydet ja kontrollimuuttujat on esitetty tarkemmin liitetaulukossa 2.

Hypoteesin yksi ja kaksi mukaisesti organisaation digitaalinen kehittyneisyys ja organisatorinen luottamus ovat positiivisesti yhteydessä etätyön laajuuteen, kun organisaation koko, toimiala ja henkilöstörakenne vakioidaan. Kumpikin hypoteesi saa tukea. Organisaatiot, jotka kokevat toimivansa digitalisaatiokohetyksen suunnannäyttäjinä, käyttävät muita organisaatioita laajemmin etätyötä. Vastaavasti organisatorinen luottamus lisää etätyön käyttöä.

Hypoteesin viisi mukaisesti etätyön laajuus on edelleen positiivisesti yhteydessä organisaation valmiuteen delegoida päätöksentekoa etätyöstä myös korona-ajan jälkeen. Myös tämä hypoteesi saa tukea. Organisatorisella luottamuksella on tilastollisesti merkitsevä suora yhteys etätyöstä päättämiseen korona-ajan jälkeen, minkä lisäksi myös epäsuora yhteys on tilastollisesti merkitsevä ($\beta=0.04$, $se=0.01$, $p<0.001$). Tämä tukee hypoteesia neljä. Sen sijaan hypoteesi kolme saa vain osittain tukea. Organisaation digitaalisella kehittyneisyydellä ei ole suoraa yhteyttä etätyöstä päättämiseen korona-ajan jälkeen vaan yhteys välittyy epäsuorasti etätyön laajuuden kautta ($\beta=0.05$, $se=0.01$, $p<0.001$).

Pohdinta

Aineisto tukee ensimmäistä ja toista hypoteesiamme, joiden mukaan organisaation digitaalinen kehittyneisyys (H1) ja organisatorinen luottamus (H2) ovat yhteydessä korona-ajan etätyön laajuuteen. Lisäksi etätyön laajuus (H5) ja siihen yhteydessä oleva organisatorinen luottamus (H4) ovat suoraan yhteydessä organisaation valmiuteen delegoida päätöksentekoa etätyöstä, mikä tukee hypoteeseja viisi ja neljä. Sen sijaan digitaalinen kehittyneisyys on vain välillisesti yhteydessä organisaation valmiuteen delegoida päätöksentekoa etätyön laajuuden kautta vahvistaen siten vain osin hypoteesin kolme.

Aineisto tukee näkemystä, jonka mukaan organisaation digitaalinen kehittyneisyys on positiivisesti yhteydessä korona-ajan etätyön laajuuteen. Digitaalinen kehittyneisyys lisää tätä kautta välillisesti myös valmiutta delegoida jatkossa päätöksentekoa etätyöstä tiimeille tai työntekijöille etätyön laajuuden kautta. Digitalisaation vaikutuksia työelämässä on tutkittu paljon, mutta organisatorista resilienssiä käsitelleissä tutkimuksissa digitaalinen kehittyneisyys ei ole ollut erityisen keskeinen teema. Esimerkiksi Hillmanin ja Guentherin (2021) formatiivisen mallin mukaisesti digitaalinen kehittyneisyys voidaan nähdä organisaation rakenteellisena tai kognitiivisena resi-

lienssin resurssitekijänä, mutta kirjoittajat itse eivät laajassa katsauksessaan suoraan viittaa digitalisaation merkitykseen resilienssitekijänä. Digitalisaation ja resilienssin välistä suhdetta korona-aikana on käsitelty kirjallisuudessa lähinnä organisaatioiden toimitusketjujen uudelleenjärjestelyn tai tietoturvan näkökulmasta (ks. kuitenkin Bai ym. 2021).

Mittasimme organisaation digitaalista kehittyneisyyttä johdon edustajan itsearvioinnilla yrityksen asemasta suhteessa toimialan digitalisaatiokehitykseen. MEADOW-työnantajakyselyssä oli muitakin digitalisaatiota ja data-analytiikkaa koskevia kysymyksiä. Päädyimme pitämään itsearviointiin perustuvaa yleistä kysymystä kuitenkin riittävän luotettavana sillä perusteella, että sillä oli vahva positiivinen korrelaatio erityisesti kysymyksiin, joilla selvitettiin yksityiskohtaisemmin yrityksen henkilöstön digivälineiden käytön laajuutta, digitalisaation vaikutusten näkyvyyttä yrityksen toiminnassa ja data-analytiikan käyttöä yrityksessä erilaisiin tarkoituksiin.

Aineisto tukee myös näkemystä, että organisatorinen luottamus on positiivisesti yhteydessä korona-ajan etätyön laajuuteen. Organisatorinen luottamus on polkumallin mukaan myös suoraan yhteydessä valmiuteen delegoida jatkossa päätöksentekoa etätyöstä, ei ainoastaan etätyön laajuuteen kohdistuvan yhteytensä kautta. Organisatorista luottamusta voi pitää lähinnä organisaation emotionaalisenä tai relationaalisenä resilienssin resurssitekijänä (Hillman & Guenther 2021; Richtner & Löfsten 2014; Williams ym. 2017). Williams ja kollegat (2017, 745–746) antavat relationaalisille tekijöille ja niiden joukosta luottamukselle ja tähän perustuville sosiaalisille verkostoille erityisen merkityksen muita organisatorisen resilienssin resurssitekijiä *aktivoivana* tekijänä.

Mittasimme organisatorista luottamusta summamuuttujalla. Sen osiot eivät suoraan koskeneet työnantajan edustajan arvioimia johdon ja henkilöstön välisiä suhteita, sillä johdon oma arvio johdon ja henkilöstön välisistä suhteista oli erittäin positiivinen tehden jakaumasta vinon. Työelämän suhteita käsittelevässä tutkimuksessa on havaittu, että se, käytetäänkö informantteina työnantajan ja työntekijöiden edustajia asioissa, jotka koskevat johdon ja henkilöstön välisiä suhteita, saattaa tuottaa hyvinkin erilaisia tuloksia. Erot voivat johtua siitä, että osapuolet tarkastelevat suhteita erilaisista organsatorisista asemoinneista käsin tai käyttävät erilaisia arvopohjia ja niihin perustuvia erilaisia kriteereitä tehdessään arviointeja (Edwards ym. 2006; Kalleberg ym. 2009). Tutkimuksissa on viitattu myös niin sanottuun halo-efektiin eli siihen, että johdon edustajilla voi olla joissain tapauksissa halua legitimoida omaa tai edustamansa organisaation toimintaa ja antaa tästä syystä positiivisemmin värittyneitä arviointeja kuin työntekijöillä (Bacon & Blyton 2000; Godard & Delaney 2000). Siten summamuuttuja, jossa työnantaja arvioi, kuinka avoimesti ja aktiivisesti johto on eri asioissa pyrkinyt osallistamaan henkilöstöä, tuottaa käsityksemme mukaan luotettavamman kuvan suhteen laadusta. Lähtökohtana oli resilienssitutkimuksessakin esiin tuotu näkemys, jonka mukaan relationaalisten resurssien kuten luottamuksen merkitys resilienssitekijänä voi aktualisoitua vasta käytännön toiminnan kautta (Williams ym. 2017, 746). Käyttämämme muuttujan puutteena oli toisaalta edelleen se, että perustui johdon edustajalta yksipuolisesti saatuun informaatioon. Jatkossa organisatorista luottamusta tulisi arvioida molempien osapuolten näkökulmasta, mikä on mahdollista myöhemmin, kun MEADOW-kyselyn työntekijöitä koskeva osuus valmistuu.

Etätyön laajuus yrityksessä kyselyhetkellä oli positiivisessa yhteydessä yrityksen valmiuteen delegoida jatkossa päätöksentekoa etätyöstä tiimeille tai työntekijöille niiden osalta, joiden työ mahdollistaa etätyön tekemisen. Tulos voi kertoa kahdesta seikasta.

Näistä ensimmäinen on, että yritysten kokemukset korona-ajan etätyöstä ovat olleet myönteisiä. Etätyö on sujunut yritysten kannalta hyvin eikä sen käyttöön ole sisällynyt työntekijöiden tulkittomia väärinkäytöksiä. Etätyö on voinut suorastaan lisätä työn tehokkuutta ja tuottavuutta, kuten edellä viitattiin (Barrero ym. 2021; Capgemini Research Institute 2020; Van Loo ym. 2021). Lisäksi yrityksissä on voitu havaita, että yleistynyt etätyön käyttö ja siihen yhteydessä ollut ”digiloikka” ovat voineet edistää työntekijöiden digitaalisten ja laajemmin heidän digitaalisen toimijuutensa (Passey ym. 2018) kehittymistä ja helpottaa näin yritysten toimintojen yleisempääkin digitalisointia.

Toinen tulosta selittävä seikka voi olla, että korona-aikana yleistynyt etätyöskentely on nostanut etätyötä tehneiden työntekijöiden vaatimustasoja työnsä autonomisuudesta. Monien etätyötä tehneiden ”digiloikkaan” yhdistyi samanaikainen ”autonomialoikka”, joka ilmeni lisääntyneenä mahdollisuutena vaikuttaa työtehtävien toteutustapoihin, työrytmiin, taukoihin, työn aloittamis- ja lopettamisaikoihin sekä joissain tapauksissa myös paikkoihin, missä työtä tehdään. Tämä ja työmatkoihin aiemmin käytetystä ajasta aiheutunut säästö loivat monille työntekijöille myös parempia mahdollisuuksia hallita päivittäistä ajankäyttöään sekä sovittaa yhteen työtä ja työn ulkopuolista elämää (Malhotra 2021; Sutela & Pärnänen 2021). On mahdollista, että etätyötä korona-aikana laajasti käyttäneet yritykset joutuvat pakostikin ottamaan tämän huomioon tulevaisuuden ratkaisuisaan. Etätyön korona-ajan laajuus voi siis olla positiivisessa yhteydessä työntekijöiden työpaikka-autonomiata koskeviin vaatimuksiin ja tätä kautta yritysten valmiuteen myöntää tätä autonomiaa tiimeille ja työntekijöille. Mekanisminä toimivana taustalla olevana tekijänä on voinut olla lisäksi usko siihen, että koronapandemian väistyessä työmarkkinoiden yleinen dynamiikka lisääntyy ja työntekijöiden sitoutuminen yksittäisiin työnantajia kohtaan vähenee (ns. Great Resignation -ilmiö). Kyselyhetkellä palkansaajat arvioivat Suomessa työpaikanvaihtomahdollisuutensa ennätysmäisen hyväksi (Lyly-Yrjänäinen 2022, 16).

Korona-ajan etätyön laajuuden ja etätyöstä päättämisen delegointivalmiuden välinen positiivinen yhteys ei automaattisesti merkitse, että etätyön tekeminen laajeni edelleen etätyötä jo paljon tehneissä yrityksissä. Paljon riippuu siitä, millaisia pelisääntöjä tiimeissä tai muissa lähiyhteisöissä luodaan ja kuinka yksittäiset työntekijät haluavat jatkossa työskennellä. Lähi- ja etätyötä joustavasti yhdistelevään niin sanottuun hybridityöhön sisältyy Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan puhtaaseen lähi- ja etätyöhön verrattuna enemmän esimerkiksi työn tarjoamia oppimisen mahdollisuuksia, sosiaalista tukea ja työkavereiden keskinäistä luottamusta vahvistavia elementtejä (Mäkinen ym. 2022). On mahdollista, että ajan myötä myös päätöksentekoa etätyöstä delegoiviin yrityksiin syntyy suhteellisen vakiintuneita ja ennustettavia työn tekemisen paikkoja koskevia käytäntöjä.

Organisaation kyky yhdistää lähi- ja etätyötä joustavasti toisiinsa voikin olla pitkällä aikavälillä tärkeämpi organisatorinen resilienssitekijä kuin kyky laajaa etätyön tekemiseen sinänsä. Vaikka organisaation kyky toteuttaa toimintojaan tarvittaessa etätyöskentelynä niin laajalti kuin mahdollista voi kertoa sen kyvystä sopeutua (adapt) tai selviytyä (cope) jonkin yksittäisen kriisin yhteydessä, voi laaja etätyöskentely pysyvänä ilmiönä toisaalta heikentää organisaation kykyä uudistua (reinvent/reconfigure) pitkällä aikavälillä. Organisatorisen oppimisen yhtenä avaintekijänä voidaan kaikkien keskeisten oppimisteorioiden perusteella pitää sen jäsenten välistä informaalista vuorovaikutusta ja sen synnyttämää hiljaista tietoa (Easterby-Smith ym. 1999). Tällaisen tiedon luomiseksi tarvitaan todennäköisesti myös tulevaisuudessa organisaation jäsenten välisiä fyysisiä kohtaamisia huolimatta tietoteknisten ratkaisujen kuten yhteisöllisten työtilojen tai virtuaalisen todellisuuden sovellutusten jatkuvasta kehitymisestä.

Aiempi tilastollisesti yleistettävissä oleva tutkimustieto korona-ajan etätyöstä ja sitä koskevista kokemuksista on perustunut Suomessa yksipuolisesti työntekijöiltä kerättyihin aineistoihin (esim. Keyriläinen 2021; Kurronen 2021; Lyly-Yrjänäinen 2022; Mäkinen ym. 2022; Sutela & Pärnänen 2021). Korona-ajan resilienssiä koskevan tutkimuksen painopiste on puolestaan ollut yksilötasolla, kuten johdannossa todettiin. Organisaation yksittäisten jäsenten resilienssiä voi pitää yhtenä edellytyksenä myös organisaatiotasoiselle resilienssille, mutta yksilöitä koskevan tiedon pohjalta ei voida vielä tehdä päätelmiä organisaatiotasoisesta resilienssistä (Hillman & Guenther 2021; Sutcliffe & Vogus 2003). Olemme artikkelissa tarkastelleet korona-ajan etätyötä työnantajien edustajilta kerätyllä aineistolla ja kytkeneet etätyön tekemisen yhdeksi organisaatiotasoiseksi resilienssitekijäksi. Vastaavanlaista näkökulmaa ei aiemmassa tutkimuksessa ole tietääksemme sovellettu. Siten aineistomme tuottaa ainutlaatuista tietoa ajankohtaisesta aiheesta.

Aineistoon sisältyy toisaalta rajoitteita, jotka tulee huomioida yleistettäessä tuloksia. Ensinnäkin tulokset perustuvat yritysten näkemyksiin, eivätkä ne siten ole suoraan yleistettävissä julkisiin

organisaatioihin. Oletuksemme mukaan digitaalinen kehittyneisyyden ja organisatorisen luottamuksen yhteydet etätöiden laajuuteen ja siitä päättämiseen eivät kuitenkaan ole sektorisidonnaisia, vaan niiden voi olettaa pätevän myös julkisella sektorilla. Ei ole myöskään erityistä syytä sille, ettei *a priori* -oletuksemme etätöistä organisaation yhtenä resilienssitekijänä pätsisi myös julkisiin organisaatioihin. Jatkossa yhteyksiä voisi todentaa erikseen esimerkiksi kunta-alan organisaatioita tai valtion laitoksia ja virastoja koskevilla aineistoilla.

Lisäksi vaikka käyttämämme aineisto on kohtalaisen suuri (n=1106) ja olemme korjanneet kadon vaikutusta käyttäen painokertoimia, jäi vastausprosentti suhteellisen matalaksi, mikä voi heijastua tulosten luotettavuuteen. On mahdollista, että kyselyyn on vastannut muita aktiivisemmin edustajia sellaisista yrityksistä, jotka ovat keskimääräistä kiinnostuneempia kehittämään omaa toimintaansa, mikä voi heijastua todellisuutta positiivisempaan käsityksenä etätöistä ja sen soveltamisesta tulevaisuudessa. Myös poikkileikkausasetelma rajoittaa mahdollisuuksia tehdä päätelmiä syy-seuraussuhteista, minkä vuoksi jatkossa tarvitaan lisää pitkittäisasetelmaan pohjautuvaa tutkimusta.

Johtopäätöksiä

Koronapandemia johti työelämässä eräänlaiseen ”pakotettuun digiloikkaan”, jonka myötä suuri määrä työntekijöitä siirtyi etätöihin. Organisaatiot joutuivat ottamaan käyttöön uusia digisovelluksia ja työtapoja. Työelämä muuttui – todennäköisesti pysyvästi – entistä kirjavammaksi ja monimuotoisemmaksi.

Organisaation kykyä teettää työtä etänä ja toimia pitkälti paikkariippumattomasti voi pitää erityisesti erilaisten kriisien yhteydessä yhtenä sen tärkeänä resilienssitekijänä. Pitkällä aikavälillä voi kuitenkin tätä vielä tärkeämpää olla kyky yhdistää lähi- ja etätöitä joustavasti toisiinsa. Olemme artikkelissa esittäneet, että tämä toteutuu parhaiten silloin, kun päätöksenteko etätöistä tapahtuu organisaatioissa hajautetusti ja itseohjautuvasti. Tämä on kuitenkin alue, josta ei vielä tässä vaiheessa ole riittävästi tutkimustietoa.

Tutkimuksemme tulokset osoittavat rajoitteistaan huolimatta, että korona-ajan etätö toimi kokeiluna, joka edisti siirtymää kohti itseohjautuvaa etätöiden tekemistä. Havaintojemme mukaan siirtymää kohti itseohjautuvaa etätöitä tukee organisaatiossa vallitseva luottamus, jolla on sekä suora että korona-ajan etätöiden laajuuden kautta välittyvä yhteys itseohjautuvan etätöiden käyttöön korona-ajan jälkeen. Myös digitaaliseen kehitykseen panostaminen edesauttaa etätöiden hyödyntämistä organisaatiossa. Digitaalisella kehittyneisyydellä ei ole kuitenkaan samanlaista suoraa yhteyttä siihen, päätetäänkö etätöistä organisaatiossa keskitetysti vai hajautetusti korona-ajan jälkeen.

Etätöiden yleistymistä korona-aikana voi pitää vastaavanlaisena työelämän digimurroksena kuin mikrotietokoneiden yleistymistä 1980-luvulla, sähköpostin ja internetin läpilyöntiä 1990-luvulla tai mobiilin internetin ja sosiaalisen median käytön vakiintumista 2000-luvulla. Isoihin murroksiin sisältyy työelämässä aina paljon ennalta-arvaamattomuutta ja yllätyksellisyyttä. Tästä syystä olisikin mielenkiintoista selvittää uusintatutkimuksella, kuinka yritysten korona-aikana esitetyt aikomukset koskien korona-ajan jälkeisiä etätöiden käytäntöjä toteutuvat todellisuudessa. Etä- ja hybridityön merkityksen syvällisempi ymmärtäminen organisaation resilienssitekijänä vaatii jatkossa myös laadullisempia ja pitkittäisleikkauksiin perustuvia tutkimusotteita, joilla pystytään paremmin selvittämään erilaisten organisaatiotasojen ilmiöiden välisiä mekanismeja ja vuorovaikutussuhteita. Jatkossa olisi myös tärkeää ymmärtää paremmin sitä, kuinka etä- ja hybridityö ja sen erilaiset toteuttamistavat ovat yhteydessä organisatorista resilienssiä käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Hillman & Guenther 2021) esitettyihin *erilaisiin* ilmenemismuotoihin: organisaation kykyyn sopeutua, selviytyä ja uudistua.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo, Lyly-Yrjänäinen, Maija, Ramstad, Elise & Heikkilä, Asko (2014). *Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla: menestys versoo työelämää uudistamalla*. Katsaus 311/2014. Helsinki: Tekes.
- Bacon, Nicholas & Blyton, Paul (2000). High Road and Low Road Teamworking: Perceptions of Management Rationales and Organizational and Human Resource Outcomes. *Human Relations*, 53(11), 1425–1458.
- Bai, John, Brynjolfsson, Erik, Jin, Wang, Steffen, Sebastian & Wan, Chi (2021). *Digital Resilience: How Work-from-Home Feasibility Affects Firm Performance*. NBER Working Paper Series 28588. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w28588>. Viitattu 25.4.2022.
- Barrero, Jose Maria, Bloom, Nicholas & Davis, Steven J. (2021). *Why Working from Home Will Stick*. Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 1790. London: London School of Economics. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1790.pdf>. Viitattu 25.4.2022.
- Capgemini Research Institute (2020). *The Future of Work: From Remote to Hybrid*. <https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>. Viitattu 13.4.2022.
- Cohen, Aaron (2015). *Organizational Trust: Fairness in the Workplace*. Berlin: Springer Verlag.
- Coulombe, Simon, Pacheco, Tyler, Cox, Emily, Khalil, Christine, Doucerain, Marina M., Auger, Emilie & Meunier, Sophie (2020). Risk and Resilience Factors During the COVID-19 Pandemic: A Snapshot of the Experiences of Canadian Workers Early on in the Crisis. *Frontiers in Psychology*, 11:580702.
- Easterby-Smith, Mark, Burgoyne, John & Araujo, Luis (toim.) (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Edwards, Paul K., Bélanger, Jacques & Wright, Martyn (2006). The Bases of Compromise in the Workplace: A Theoretical Framework. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1), 125–145.
- Fischer, Caroline, Siegel, John, Proeller, Isabella & Drathschmidt, Nicolas (2022). Resilience through Digitalisation: How Individual and Organisational Resources Affect Public Employees Working from Home during the COVID-19 Pandemic. *Public Management Review*, E-pub ahead of print/First online 22 Feb 2022.
- Godard, John & Delaney, John T. (2000). Reflections of the “High Performance” Paradigm’s Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(3), 482–502.
- Grzegorzczak, Monika, Marinello, Mario, Nurski, Laura & Schraepen, Tom (2021). *Blending the Physical and Virtual: A Hybrid Model for the Future of Work*. Policy Contribution 14/2021. Brussels: Bruegel. <https://euagenda.eu/upload/publications/pc-hybrid-work.pdf>. Viitattu 13.4.2022.
- Heinonen, Sirkka (2020). Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä – kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin, s. 21–30. Teoksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta (toim.) *Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Helsinki: Eduskunta.
- Hillman, Julia & Guenther, Edeltraud (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
- Hooper, Daire, Coughlan, Joseph & Mullen, Michael (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Hämäläinen, Timo & Vataja, Katri (2020). Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Teoksessa Dufva, Mikko, Hellström, Eeva, Hietaniemi, Tuuli, Hämäläinen, Timo, Ikäheimo, Hannu-Pekka, Lähdemäki-Pekkinen, Jenna, Poussa, Liisa, Solovjov-Wartiovaara, Anna, Vataja, Katri & Wäyrynen, Anna (toim.) *Megatrendit koronan valossa*, (s. 69–77). Sitran selvityksiä 171. Helsinki: Sitra.
- Kalleberg, Arne L., Nesheim, Torstein & Olsen, Karen M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99–116.
- Keyriläinen, Marianne (2021). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163200>. Viitattu 23.3.2022.
- Kurronen, Sanna (2021). *Konttoreilta karanteet: huoli koronaviruspandemiasta on laantunut, mutta toimistolle ei haluta palata*. EVA arvio, 34. Helsinki: EVA. <https://www.eva.fi/blog/2021/11/16/huoli-koronavirusepidemiasta-on-laantunut-mutta-toimistolle-ei-haluta-palata/>. Viitattu 4.4.2022.
- Limnios, Elena Alexandra Mamouni, Mazzarol, Tim, Ghadouani, Anas & Schilizzi, Steven G.M. (2014). The Resilience Architecture Framework: Four Organizational Archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116.
- Linnenluecke, Martina K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 4–30.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2022). *Työolobarometri 2021: ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:23. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163948>. Viitattu 13.4.2022.

- Malhotra, Arvind (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47(5), 1091–1102.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, 3.laitos. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäkinie, Jaana-Piia, Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari (2022). *Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana loppuvuoteen 2021 mennessä*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/3557>. Viitattu 5.5.2022.
- Mäkinie, Jaana-Piia, Oksanen, Atte & Mäkilangas, Anne (2021). Loneliness and Well-Being during the COVID-19 Pandemic: The Moderating Roles of Personal, Social and Organizational Resources on Perceived Stress and Exhaustion among Finnish University Employees. *International Journal of Environmental Research of Public Health*, 18(13), 7146.
- Ojo, Adedapo Oluwaseyi, Fawehinmi, Olawole & Yusliza, Mohd Yuseff (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 2902.
- Palomäki, Sanna (2021). *Organisaation resilienssi ja sen osatekijät pandemia-ajan kontekstissa*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/76828>. Viitattu 28.3.2022.
- Passy, Don, Shonfeld, Miri, Appleby, Lon, Judge, Miriam, Saito, Toshinoro & Smits, Anneke (2018). Digital Agency: Empowering Equity in and through Education. *Technology, Knowledge and Learning*, 23(3), 425–439.
- Pärnänen, Anna (2022). *Töiden vähenemistä ja irtisanomisia, mutta myös toiminnan kehittämistä – yrittäjät käyttäneet eri keinoja sopeutuakseen koronakriisiin*. Helsinki: Tilastokeskus. <https://dev.verkko.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/toiden-vahenemista-ja-irtisanomisia-mutta-myois-toiminnan-kehittamista-yrittajat-kayttaneet-eri-keinoja-sopeutuakseen-koronakriisiin/?listing=normal>. Viitattu 12.5.2022.
- Richtner, Anders & Löfsten, Hans (2014). Managing in Turbulence: How the Capacity for Resilience Influences Creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151.
- Saunders, Mark N.K., Skinner, Denise, Dietz, Graham, Gillespie, Nicole & Lewicki, Roy (toim.) (2010). *Organisational Trust: A Cultural Perspective*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Selander, Kirsiikka, Alasoini, Tuomo & Hakonen, Niilo (2022). *Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen?* MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341>. Viitattu 18.10.2022.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Ellis, Kathleen & Winograd, Gaynelle (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Sostero, Matteo, Milasi, Santo, Hurley, John, Fernandez-Macías, Enrique & Bisello, Martina (2020). *Teleworkability and the COVID-19 Crisis: A New Digital Divide?* JRC Working Paper Series on Labour, Education and Technology 2020/05. Seville: European Commission. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>. Viitattu 28.3.2022.
- Sutcliffe, Kathleen M. & Vogus, Timothy J. (2003). Organizing for Resilience. Teoksessa Cameron, Kim S., Dutton, Jane E. & Quinn, Robert E. (toim.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, (s. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Työpäpöri 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf. Viitattu 28.3.2022.
- Tilastokeskus (2021). *Tietotekniikan käyttö yrityksissä 2021*. Helsinki: Tilastokeskus. https://tilastokeskus.fi/til/icte/2021/icte_2021_2021-12-03_fi.pdf. Viitattu 13.4.2022.
- Tilastokeskus (2022). *Etätyön määritelmä*. <https://www.stat.fi/meta/kas/etaty.html>. Viitattu 6.4.2022.
- Van Der Feltz-Cornelis, Christina Maria, Varley, D., Algar, Victoria L. & de Beurs, Edwin (2020). Workplace Stress, Presenteeism, Absenteeism, and Resilience amongst University Staff and Students in the COVID-19 Lockdown. *Frontiers in Psychiatry*, 11:588803.
- Van Loo, Jasper, Eiffé, Franz & van Houten, Gijs (2021). *Adapting Business Practices to New Realities in the Middle of a Crisis: First Findings from the COVID-19 European Company Survey*. Cedefop Working Paper No. 5. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/92218>. Viitattu 28.3.2022.
- Williams, Trento A., Gruber, Daniel A., Sutcliffe, Kathleen, M., Shepherd, Dean A. & Zhao, Eric Yanfei (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.

Liitetaulukko 1: Spearmanin järjestelykorrelaatiokertoimet ja niiden tilastollinen merkittävyys.

	Etätöyön laajuus	Itseohjautuva etätöyö korona-ajan jälkeen	Organisaation koko (suuret vs. muut)	Toimiala (IT-ala vs. muut)	Henkilöstörakenne	Digitaalinen kehittyneisyys (suunnannäyttäjät vs. muut)	Organisatorinen luottamus
Etätöyön laajuus	1						
Itseohjautuva etätöyö korona-ajan jälkeen	0.46***	1					
Organisaation koko (suuret vs. muut)	0.12***	0.11***	1				
Toimiala (IT-ala vs. muut)	0.43***	0.20***	-0.11***	1			
Henkilöstörakenne	0.62***	0.26***	0.07*	0.28***	1		
Digitaalinen kehittyneisyys (suunnannäyttäjät vs. muut)	0.37***	0.18***	0.06*	0.33***	0.26***	1	
Organisatorinen luottamus	0.26***	0.19***	0.02	0.14***	0.19***	0.24***	1

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05.

Liitetaulukko 2: Lopullisen polkumallin suorat ja epäsuorat yhteydet. Alpha (α) kertoimet viittaavat suoriin yhteyksiin selittävien muuttujien ja etätöyön laajuuden välillä, theta (θ) kertoimet suoriin yhteyksiin selittävien muuttujien ja etätöystä päättämisen jatkossa välillä ja beeta (β) kertoimet etätöyön laajuuden ja siitä jatkossa päättämisen välillä. Lisäksi taulukossa on esitetty epäsuorien yhteyksien ($\alpha\beta$) standardoidut regressiokertoimet, niiden bootstrap-estimointimenetelmällä lasketut keskivirheet ja kertoimien tilastollinen merkittävyys.

		α	$\alpha\beta$
Etätöyön laajuus	Organisaation koko (suuret vs. muut): α_1	0.08 (0.02)**	0.02 (0.01)**
	Toimiala (IT-ala vs. muut): α_2	0.33 (0.03)***	0.10 (0.01)***
	Henkilöstörakenne: α_3	0.39 (0.04)***	0.12 (0.02)***
	Digitaalinen kehittyneisyys (suunnannäyttäjät vs. muut): α_4	0.17 (0.03)***	0.05 (0.01)***
	Organisatorinen luottamus: α_5	0.12 (0.02)***	0.04 (0.01)***
Itseohjautuva etätöyö korona-ajan jälkeen	Etätöyön laajuus (β_1)	0.30 (0.03)***	
	Organisaation koko (suuret vs. muut): θ_1	0.08 (0.03)**	
	Toimiala (IT-ala vs. muut): θ_2	0.05 (0.03)*	
	Organisatorinen luottamus: θ_3	0.12 (0.03)***	

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05. Henkilöstörakenteen ja digitaalisen kehittyneisyyden yhteydet itseohjautuvaan etätöyöhön korona-ajan jälkeen eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, minkä vuoksi niitä ei sisällytetty lopulliseen malliin.