



Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana

TUOMO ALASOINI & KIRSIKKA SELANDER

Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset eroavat selvästi toisistaan. Työntekijän kokemana psykologinen turvallisuus on omia digitaitoja tai työpaikan digitaalista kehittyneisyyttä vahvemmin yhteydessä myönteisiin kokemuksiin. Nuorten työntekijöiden kokemukset näyttäytyvät muita kielteisempinä.

.....
English summary at the end of the article

Johdanto

Etätyö yleistyi Suomessa nopeasti koronapandemian myötä (Lyly-Yrjänäinen 2023; Sutela & Pärnänen 2021). Siirtymä oli nopea myös kansainvälisesti katsoen (Sostero ym. 2020). Etätyön yleistymistä edistäneinä tekijöinä Anne Kovalainen kollegoineen (2022) mainitsee Suomessa vallitsevan vahvan institutionaalisen luottamuksen yhdistettynä kehittyneeseen digitaaliseen infrastruktuuriin ja työntekijöiden hyviin digitaitoihin.

Koronapandemian vauhdittamaa etätyön yleistymistä voi pitää merkittävänä työelämän digimurroksena vastaavalla tavalla kuin aiempia mikrotietokoneiden, sähköpostin, ensin kiinteän ja myöhemmin mobiilin internetin sekä sosiaalisen median läpilyöntejä. Pandemian väistyttyä on yleistynyt hybridimalliksi kutsuttu tapa tehdä työtä, jossa lähi- ja etätyö vuorottelevat keskenään. On todennäköistä, että etätyön hybridimallit tulevat Suomessa olemaan lähempänä korona-ajan kuin sitä edeltäneen ajan käytäntöjä. Tähän viittaavat pandemian jälkeisiä etätyökäytäntöjä koskevat tulokset sekä työntekijöiden omista preferensseistä (Kovalainen ym. 2022; Sutela & Pärnänen 2021; Vikman 2020; Vuorela ym. 2023) että

työnantajien näkemyksistä (Alasoini & Selander 2023; EK 2023; Selander ym. 2022a).

Murroksen taustalla on sekä työnantajien että työntekijöiden omista kokemuksista nousevia syitä. Massiivinen – ja entistä useammin myös alemman hierarkiatason työntekijöiden – siirtyminen etätyöhön ei johtanut kehittyneissä teollisuusmaissa työmoraaalin murentumiseen eikä tuottavuuden laskuun kuten monet työnantajat olivat aiemmin pelänneet (Barrero ym. 2021; EK 2023; Van Loo ym. 2021; Vuorela ym. 2023). Monet etätyöhön siirtyneet työntekijät puolestaan kokivat, että ”digiloikkaan” yhdistyivät sekä ennennäkemätön ”autonomialoikka” että lisääntyneet mahdollisuudet omaehtoisiin työaikajoustoihin (Suomen osalta ks. Kovalainen ym. 2022; Sutela & Pärnänen 2021).

Myönteiset vaikutukset eivät kuitenkaan kohdistuneet kaikkiin korona-aikana etätyötä tehneisiin tasaveroisesti. Myönteisten kokemusten vastapainona myös Suomesta on havaintoja, joiden mukaan lisääntyneellä etätyöllä on ollut työoloja ja työhyvinvointia heikentäviä ja polarisoivia vaikutuksia (Kalliola & Heiskanen 2023; Mäkikangas & Pyöriä 2023; Tanskanen ym. 2023). Eri maissa tehtyjen tutkimusten mukaan vaikutusten

ja kokemusten eriytymiseen ovat voineet vaikuttaa niin työntekijäkohtaiset ominaisuudet (mm. koulutustaso, organisaatioasema, työkokemus, sukupuoli ja perhetausta) kuin tavat, joilla etätyöjärjestelyjä on toteutettu ja etätyötä johdettu (esim. Hodder 2020; Lott & Abendroth 2022; Miglioretti ym. 2022; Thulin & Vilhelmson 2022). Myöskään ”autonomialoikan” vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin eivät ole olleet yksiselitteisen positiivisia, vaan sen seurauksena on voinut olla lisääntyviä työkyvynäisyyden kokemuksia sekä vaikeuksia rajata työtä ja muuta elämää (Becker ym. 2022; Tanskanen ym. 2023).

Tutkimme tässä artikkelissa tilastollisin menetelmin ja organisatorisesta resilienssistä resurssinäkökulmasta tehtyjä tutkimuksia hyödyntäen työntekijään ja hänen työhönsä liittyviä sekä organisaatioasoisia tekijöitä, jotka ovat olleet Suomessa yhteydessä työntekijöiden korona-ajan etätyökokemuksiin. Kohteena ovat työntekijöiden kokemukset työyhteisön etätyötä koskevista käytännöistä ja sopimisen tavoista sekä etätyön vaikutuksista työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen. Tarkastelemme näitä työyhteisön sosiaalisen toimivuuden elementteinä. Emme ole kiinnostuneita korona-aikaisesta työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta etätyötä tehtäessä ensisijaisesti yksilötasoisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta, vaan heijastumana organisatorisesta resilienssistä.

Käytämme aineistona TYÖ2030-ohjelman rahoittaman MEADOW-työnantaja- ja -työntekijäkyselyn aineistoja. Aineistot on kerätty vuosina 2021–2022. Tutkimusasetelma on siinä mielessä ainutlaatuinen, että siinä yhdistetään työnantajilta ja työntekijöiltä kerättyä informaatiota keskenään. Tutkimus on tehty osana Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimusprojektia ”Miksi tulla toimistolle?” (2023–2024).

Teemme aluksi katsauksen aiheen kannalta relevanttiin tutkimuskirjallisuuteen sekä esitämme tutkimuskysymyksen ja hypoteesit. Seuraavaksi esittelemme tutkimusaineiston, muuttajat ja tutkimusmenetelmät. Tätä seuraavat tulokset ja pohdinta.

Katsaus aiempaan tutkimukseen, tutkimusasetelma ja tutkimushypoteesit

Etätyötä on tutkittu viime vuosina paljon eri näkökulmista (esim. Athanasiadou & Theriou 2021; Gohoungodji ym. 2023). Suomessa tietoa etätyötä tekevien osuudesta on seurattu Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa vuodesta 1990 (Sutela ym. 2019). Koronapandemiassa ei ollut kyse vain murroksesta, joka koski etätyön yleistymistä ja sitä, että etätyöstä tuli varsinkin asiantuntijatyössä mutta myös osassa toimistotyötä eräänlainen uusi normaali. Kyse oli myös etätyön laadullisesta muutoksesta. Sen seurauksena lähi- ja etätyötä yhdistävän hybridityön, itseohjautuvuuden ja sen johtamisen sekä tulevaisuuden toimitilaratkaisujen tutkimus on kasvanut nopeasti (esim. Vartiainen & Vanharanta 2023).

Korona-ajan etätyön laadullista muutosta voi kuvata seuraavilla ulottuvuuksilla:

1. Etätyötä tekeillä oli käytössään uusia, entistä kehittyneempiä teknologioita (esim. pikaviestintävälineitä, etätapaamisovelluksia sekä sähköisiä työtiloja ja yhteistyöalustoja) (Sutela & Pärnänen 2021, 30). Uudet teknologiat tekevät etätyöstä joustavampaa, läpinäkyvämpää ja vuorovaikutuksellisempaa.
2. Etätyötä tekevät olivat entistä useammin vuorovaikutuksessa sellaisiin työtovereihin, esihenkilöihin, alaisiin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, jotka työskentelivät itskin etänä. Etätyö oli suurelle osalle ihmisistä pakotettua. Tämän vuoksi etätyön tekijät eivät jääneet enää etätyötä tehdessään työyhteisössään sosiaalisesti näkymättömiksi tai informaatiovirtojen ja verkostojen ulkopuolelle samassa määrin kuin aiemmin.
3. Etätyötä tehtiin entistä useammin intensiivisesti ja jopa yhtäjaksoisesti eikä – kuten tyyppillisesti aiemmin – etukäteen suunniteltuina ja sovittuina yksittäisinä ajankohtina (Sutela & Pärnänen 2021, 43).
4. Etätyö laajeni koskemaan yhä enemmän muita kuin ylempiä toimihenkilöitä. Erityisesti alempien toimihenkilöiden osuus etätyötä tekevistä kasvoi (Sutela & Pärnänen 2021, 12).
5. Lisäksi etätyö muuttui itseohjautuvammaksi ja työnantajien harjoittama suora työn valvonta väheni huolimatta uusien teknologisten valvontamenetelmien jatkuvasta kehittymisestä (Kovalainen ym. 2022).

Etätyön laadullinen murros merkitsi, että monet aiemmat etätyötä koskevat tutkimustulokset ja suositukset hyväiksi käytännöiksi menettivät relevanssiaan. Korona-ajan etätyö oli edellä mainittujen piirteiden nojalla suurelta osin laadullisesti uudellinen yhteiskunnallinen ilmiö.

Toisaalta korona-ajan etätyötä koskevista suhteellisen lyhyen aikavälin kokemuksista ei voi automaattisesti tehdä suoria pidemmän aikavälin johtopäätöksiä. Koronapandemia oli monella tavalla poikkeuksellinen ajanjakso. Sujuvaa siirtymistä etätyöhön helpottivat tutut työtoverit, asiakkaat ja kumppanit. Vastaavaa luottamusta, jota tarvitaan vaativassa vuorovaikutuksessa esimerkiksi uusien työtoverien, asiakkaiden tai yhteistyökumppanien kanssa, on vaikeampi luoda ilman aiempaa fyysistä kohtaamista. Monet tekivät etätyötä myös jatkuvasti tai kokoaikaisesti. Tästä ei kuitenkaan näyttäisi muodostuvan korona-ajan jälkeistä uutta normaalia monellekaan organisaatiolle (Alasoini & Selander 2023; EK 2023; Selander ym. 2022a). Koronapandemian hellitettuja organisaatioita joutuvat etsimään uusia malleja, joilla yhdistää lähi- ja etätyötä. Mallien lisääntyvä kirjavuus voi vaikeuttaa vuorovaikutusta erilaisia malleja soveltavien organisaatioiden ja työyhteisöjen kesken.

Kaikesta huolimatta voidaan ajatella, että korona-ajan kokemukset antavat viitteitä siitä, millaiset tekijät ovat yhteydessä onnistuneisiin etä- ja hybridityöratkaisuihin myös koronapandemian jälkeisessä työelämässä. Tämä on lähtökohtana myös tämän tutkimuksen kysymyksenasettelussa. Löytämällä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen korona-ajan etätyössä myötävaikuttaneita tekijöitä voidaan hybridityön uusia malleja etsiviä työorganisaatioita auttaa suuntaamaan kehittämistoimiaan ja vahvistamaan resilienssiään. Taustalla on näkemys, jonka mukaan organisaation kyky teettää työtä ja pitää toimintojaan käynnissä menestyksellisesti myös etänä voi pitää yhtenä organisatorisen resilienssin ilmenemismuotona (Alasoini & Selander 2023). Näkemystä voi perustella kolmen kirjallisuudessa esitetyn (Hillman & Guenther 2021) organisatorisen resilienssin ilmenemismuodon kautta. Organisaation kyky korvata lähityötä etätyöllä kertoo organisaation kyvystä sopeutua (*adapt*). Organisaation kyky pitää yllä toimintojaan myös etätyötä tehden kertoo organisaation kyvystä selviytyä (*cope*). Niissä organisaatioissa, jotka eivät olleet aiemmin teettäneet etätyötä samassa määrin tai lainkaan, laajentunut etätyön

käyttö kertoo myös kyvystä uudistua (*reinvent/reconfigure*).

Viitekehiksemme muodostuu kahdesta ulottuvuudesta. Ensimmäinen koskee sitä, missä määrin työntekijöiden korona-ajan etätyökokemuksia ja näiden heijastamia näkemyksiä työyhteisön sosiaalisesta toimivuudesta selittävät yksilökohtaiset ja missä määrin organisaatiotasoiset tekijät. Toiseksi hyödyntämällä organisatorisesta resilienssistä resurssinäkökulmasta tehtyä tutkimusta (esim. Hillman & Guenther 2021; Limnios ym. 2014; Linnenluecke 2017; Williams ym. 2017) selvitämme erilaisten resurssitekijöiden merkitystä korona-ai-kaiselle työyhteisön sosiaaliselle toimivuudelle.

Julia Hillman ja Edeltraud Guenther (2021) erottavat toisistaan rakenteelliset, kognitiiviset, relationaaliset ja emotionaaliset resurssitekijät. Tärkeimpänä rakenteellisena resurssitekijänä pidämme organisaation digitaalista kehittyneisyyttä (laitteistojen ja sovellusten olemassaolo) ja tärkeimpänä kognitiivisena resurssitekijänä organisaatiossa vallitsevaa digiosaamista (laitteistojen ja sovellusten hyödyntäminen). Tästä näkökulmasta voidaan olettaa, että etätyöratkaisut toimivat sitä paremmin, mitä digitaalisesti kehittyneempi organisaatio on (Hypoteesi 1), mitä paremmat digitaidot työntekijöillä on (Hypoteesi 2) sekä mitä informaatiointensivisempää ja näin ollen myös etätyöhön soveltuvaa työ on (Hypoteesi 3). Digitaalisesti kehittyneet organisaatiot suunnittelevat järjestelmiään ja prosessejaan toimimaan mahdollisimman sujuvasti myös ja erityisesti virtuaalisissa ympäristöissä. Ne myös hyödyntävät järjestelmien ja prosessien tukena monipuolisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen mahdollistavia digivälineitä. Nämä voidaan nähdä organisaation digitaalisina resursseina (Lilja ym. 2023), jotka auttavat työntekijöitä vastaamaan työnsä muuttuneisiin vaatimuksiin. Hyvien digitaitojen avulla työntekijät pystyvät puolestaan hyödyntämään tehokkaasti organisaationsa digitaalisia resursseja työnsä sujuvuuden ja sen vaatiman vuorovaikutuksen edistämiseksi (Van Laar ym. 2020).

Tärkeimpinä relationaalisisa ja emotionaalisisa resurssitekijöinä pidämme työnantajan osoittamaa organisatorista luottamusta työntekijöihin ja työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta. Organisatorinen luottamus voidaan pohjimmiltaan nähdä emotionaalisisa resurssitekijänä (Richtnér & Löfsten 2014). Organisatorista luottamusta voidaan toisaalta tarkastella myös relationaalisisa resurssitekijänä siihen kytkeyty-

vien luottamussuhteidensa kautta (Williams ym. 2017). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa käsitystä siitä, mitä seurauksia riskien ottamisella on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se liittyy käsitteenä läheisesti luottamukseen – molemmat muun muassa rohkaisevat ihmisiä toimimaan ja oppimaan yhdessä tilanteissa, joihin sisältyy uuden kokemista, epävarmuutta ja riskejä sekä alenavat kynnykset jakaa tietoa – jolloin sitäkin voidaan tarkastella sekä relationaalisena että emotionaalisena resurssitekijänä (Blomqvist 2023; Edmonsson 2018; Newman ym. 2017; Van den Berg ym. 2022). Tästä näkökulmasta voidaan olettaa, että etätyöratkaisut toimivat sitä paremmin, mitä vahvempi organisatorinen luottamus (Hypoteesi 4) ja psykologinen turvallisuuden tunne (Hypoteesi 5) organisaatiossa on vallinnut pandemian myötä muuttuneissa oloissa.

Aineisto ja mittarit

MEADOW-kyselyaineistot kerättiin vuosina 2021–2022 osana TYÖ2030-ohjelmaa. Aineiston keruusta vastasi Tilastokeskus. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin työnantaja-aineisto käyttäen verkko- ja puhelinhaastattelun yhdistelmää. Tutkittavat organisaatiot poimittiin ositetulla satunnaisotannalla yritys- ja toimipaikkarekisteriin (YTR) kuuluvista, vähintään kymmenen henkilöä työllistävistä yrityksistä ja julkisyhteisöistä. Vastaajaksi tavoiteltiin johtohenkilöä, kuten omistajaa tai toimitus-, talous-, henkilöstö- tai muuta johtajaa. Työnantajakyselyyn vastasi 1 478 organisaatiota, joista noin kolme neljäsosaa yksityiseltä ja neljäsosa julkiselta sektorilta (vastausprosentti 34). Vastausaktiivisuus vaihteli toimialoittain ja organisaation koon mukaan, minkä vuoksi katoa korjattiin painokertoimilla. Siten työnantaja-aineiston tulokset ovat yleistettävissä suomalaisiin vähintään kymmenen henkilön organisaatioihin.

Toisessa vaiheessa kerättiin työntekijäaineisto. Satunnaisotokseen poimittiin jokaisesta työnantajakyselyyn vastanneesta organisaatiosta neljästä kahdeksaan henkilöä, joille lähetettiin verkkokysely. Kyselyyn vastasi 1 816 työntekijää (vastausprosentti 26). Vastausaktiivisuus vaihteli sukupuolen, koulutuksen, iän, organisaation koon ja toimialan mukaan. Vinoumaa korjattiin painokertoimilla siten, että tulokset ovat yleistettävissä työnantajakyselyyn osallistuneiden organisaatioiden työntekijöihin – ei kaikkiin suomalaisiin palkansaajiin (ks.

tarkemmin Selander ym. 2022b). Tässä artikkelissa tarkastelemme vain niitä, jotka vastasivat työntekijäkyselyssä etätyön tekemisen olevan mahdollista nykyisessä työssään. Heitä oli 1 047 (57 % vastanneista).

Analyyseissa käytettiin seuraavia muuttujia:

Työntekijöiden etätyökokemusta mitattiin viidellä väittämällä. Heiltä kysyttiin, miten tyytyväisiä tai tyytymättömiä he ovat ”työyhteisön etätyötä koskeviin käytäntöihin” ja tapoihin ”joilla etätyön käytännöistä käydään keskustelua ja sovitaan työyhteisössäsi” (vastausasteikko: 1 = erittäin tyytymätön – 5 = erittäin tyytyväinen). Lisäksi kysyttiin, ”Onko etätyö muuttanut työyhteisössäsi seuraavia asioita”: ”työsi sujuvuus”, ”yhdessä tekeminen” ja ”yhteisöllisyyden kokeminen” (vastausasteikko: 1 = huonontanut selvästi – 5 = parantanut selvästi).

Organisaation digitaalista kehittyneisyyttä arvioitiin kahdella väittämällä. Näistä ensimmäinen oli työnantajan prosentuaalinen arvio siitä, ”kuinka suuri osuus henkilöstöstä käyttää tietokoneita, tablettia, älypuhelinia tai muuta päätelaitetta päivittäisten työtehtäviensä hoitamiseen” (vaihteluväli = 0–100, keskiarvo = 86,85, keskihajonta = 21,88). Toisena mittarina oli data-analytiikan käyttö, jolla tarkoitettiin erilaisista datosta tehtäviä mallinuksia ja datan analysointia, jota käytetään organisaatiossa kehittämisen ja päätöksenteon tukena (vrt. Lehrer ym. 2018). Aluksi työnantajilta kysyttiin ”käytetäänkö organisaatiossanne data-analytiikkaa”, minkä jälkeen myönteisesti vastanneilta kysyttiin, käytetäänkö sitä ”tuotannon tai palveluprosessin kehittämiseen”, ”asiakastytyväisyyden lisäämiseen”, ”työn sisällön kehittämiseen”, ”työsuoritusten seurantaan” ja ”työhyvinvoinnin tai työturvallisuuden parantamiseen” (kyllä/ei). Data-analytiikan käytöstä muodostettiin summamuuttuja, joka kuvastaa kuinka monen eri tarkoitukseen data-analytiikkaa käytetään (KR-20 = 0,83, vaihteluväli 0–5, keskiarvo = 2,45, keskihajonta=1,83).

Työntekijöiden digitaatioita tiedusteltiin työntekijöiltä pyytämällä heitä arvioimaan asteikolla 0–10, jossa 0 = erittäin huono ja 10 = erittäin hyvä, kykyään käyttää työssä tarvittavia digitaalisia sovelluksia (keskiarvo = 8,04, keskihajonta = 1,65).

Työntekijän työn informaatiointensiivisyyttä arvioitiin sen perusteella, kuinka montaa erilaista digisovellusta tai tietotekniikkaan perustuvaa laitetta vastaaja käyttää työssään. Vastausvaihtoeh-

dot olivat: 1–2 (20 %), 3–5 (38 %), 6–10 (18 %), useampaa kuin kymmenen (22 %) ja en halua kertoa (3 %). Analyysissä työn informaatiointensivisyyttä pidetään suurena, mikäli vastaaja käyttää useampaa kuin kymmentä sovellusta.

Työnantajan osoittamaa organisatorista luotamusta arvioitiin kuuden työnantajalle esitetyn väittämän avulla: ”henkilöstöllä on ollut lupa kehittää tuotteita ja/tai palveluja”, ”henkilöstöllä on ollut lupa kehittää toimintaprosesseja”, ”johto on tukenut henkilöstön osallistumista kehittämistoimintaan”, ”johto ja henkilöstö ovat kehittäneet työoloja yhteistyössä”, ”organisaation sisäinen tiedonkulku on ollut avointa” ja ”organisaatio on lisännyt tiimien itseohjautuvuutta” (vastausasteikko: 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Analyysiä varten muuttujista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja (Cronbachin alfa = 0,81, vaihteluväli = 1–5, keskiarvo = 4,22, keskihajonta = 0,53).

Työntekijöiden kokemasta psykologisesta turvallisuudesta tiedusteltiin yhdeksällä väittämällä: ”työyhteisössäni on turvallinen ilmapiiri”, ”työyhteisössäni henkilöstön tekemiin kehittämishduksiin suhtaudutaan yleensä myönteisesti”, ”työyhteisössäni ihmisiin voi luottaa”, ”työyhteisössäni työt jakautuvat epäoikeudenmukaisesti” (käännetty), ”työyhteisössäni järjestetään tarvittaessa aikaa asioiden yhteiseen tarkasteluun ja kehittämiseen”, ”työyhteisössäni on huono ilmapiiri” (käännetty), ”uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan työyhteisössäni”, ”koen olevani työyhteisöni arvostettu jäsen” ja ”työyhteisössäme meillä on usein myös hauskaa työtä tehdessämme” (vastausasteikko: 1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Analyysiä varten muuttujista muodostettiin keskiarvosummamuuttuja (Cronbachin alfa = 0,89, vaihteluväli = 1–5, keskiarvo = 3,69, keskihajonta = 0,82).

Lisäksi jatkoanalyysissä vakioitiin työnantajalta saadut tiedot organisaation työntekijämäärästä (alle 50: pieni, 50–249: keskikokoinen, 250 tai enemmän: suuri), toimialasta (teolliset yritykset, palveluyritykset, julkiset organisaatiot) ja etätöitä vähintään viikoittain tekevän henkilöstön prosenttiosuudesta (vaihteluväli 0–100, keskiarvo = 41,03, keskihajonta = 36,61). Lisäksi vakioitiin työntekijöiltä saadut tiedot sukupuolesta, iästä, koulutustasosta, esihenkilöasemasta ja edeltävän viikon aikana tehdyistä etätöypäivistä (vaihteluväli 0–7, keskiarvo = 1,64, keskihajonta = 2,08).

Tilastolliset menetelmät

Etätökokemusten luokittelussa hyödynnettiin k-keskiarvojen klusterianalyysia. Etätökokemukset luokiteltiin klustereihin sen mukaisesti, kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat etätöikäytäntöihin ja etätöistä sopimiseen sekä millaisina he näkivät muutokset työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyden kokemiseen etätöissä. Analyysivaiheessa käytiin läpi klusterianalyysin tuottamat 2–6 klusterin ratkaisut. Kaikissa klusteriratkaisuissa keskeisinä jaottelijoina toimivat tyytyväisyys etätöitä koskeviin asioihin (käytännöt ja sopiminen) ja kokemus etätöiden vaikutuksista (työn sujuvuus, yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys). Näistä kahden ja kolmen klusterin ratkaisut olivat liian pelkistettyjä, kun taas kuuden klusterin ratkaisussa ryhmäkoot jäivät pieniksi. Jatkoon valikoitiin neljän ja viiden klusterin ratkaisut. Viiden klusterin ratkaisussa tyytyväisten joukko jakaantui kahteen osaan, erittäin tyytyväisiin ja keskimääräistä hieman tyytyväisempiin, kun taas neljän klusterin ratkaisussa oli vain yksi keskimääräistä tyytyväisempien joukko. Koska klusterianalyysissä ei ole yhtä selvää tilastollista menetelmää, jolla valita optimaalinen klusterimäärä, lopullinen valinta tehtiin tulkinnallisuuden näkökulmasta. Jatkoanalyysissä ei havaittu juuri eroja selitysasteissa (neljän klusterin ratkaisulla Nagelkerke $R^2 = 0,268$ ja viiden $0,273$), eikä selittävien muuttujien tilastollisissa merkitsevyyksissä, joten yksinkertaisuuden vuoksi tuloksiin valittiin neljän klusterin ratkaisu.

Multinomiaalisen logistisen regressioanalyysin avulla selvitettiin, missä määrin edellisessä luvussa mainitut tekijät ovat yhteydessä etätöklustereihin. Multinomiaalinen regressioanalyysi on logistisen regressioanalyysin laajennus, jossa selitettävä muuttuja saa enemmän kuin kaksi luokkaa. Koska työntekijät eivät olleet keskenään riippumattomia, vaan samasta työnantajaorganisaatiosta saattoi olla useampi kuin yksi vastaaja, organisaatio vakioitiin analyysissä.

Klusterianalyysissä käytettiin henkilökorotuspainoja tarkasteltaessa suomalaisten vähintään kymmenen hengen organisaatioissa työskentelevien kokemuksia etätöistä. Sen sijaan regressiomallissa painoja ei käytetty, sillä malleissa vakioitiin organisaation koko ja toimiala, joihin myös painojen muodostaminen perustui.

Tulokset

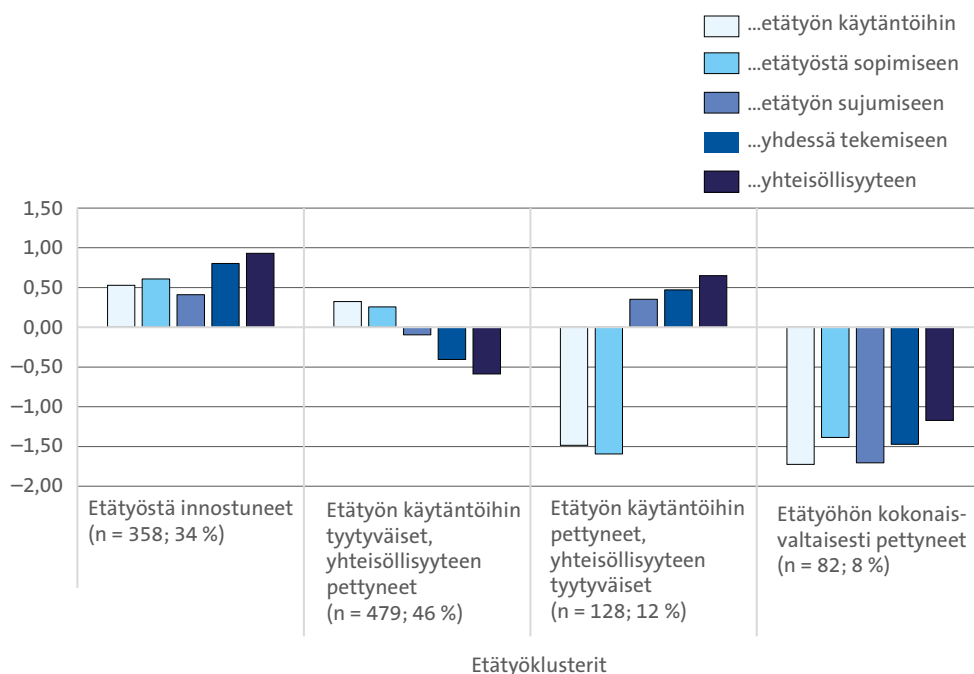
Kuviossa 1 on esitetty neljään eri klusteriin sijoittuvien työntekijöiden kokemus etätöön ulottuvuuksista suhteessa kaikkien tutkittavien keskiarvoon. Varianssianalyysin perusteella etätöitä koskevia asioita mittaavien kysymysten erot klustereiden välillä olivat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,001$).

Ensimmäiseen klusteriin sijoittuvat työntekijät olivat keskimääräistä tyytyväisempiä etätöitä koskeviin käytäntöihin ja siitä sopimiseen sekä kokivat etätöiden vaikutukset työn sujumuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen keskimääräistä positiivisemmin. Nimesimme ryhmän ”etätöistä innostuneiksi” ($n = 358$; 34 %). Toiseen klusteriin sijoittui eniten työntekijöitä. Myös he olivat keskimääräistä hieman tyytyväisempiä etätöistä sopimiseen ja sen käytäntöihin mutta kokivat vaikutukset erityisesti yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen keskimääräistä jonkin verran negatiivisempina.¹ Klusteri nimettiin ”käytäntöihin tyytyväisiksi mutta yhteis-

söllisyyteen pettyneiksi” ($n = 479$; 46 %). Kolmannen klusteriin sijoittuvat olivat keskimääräistä selvästi tyytymättömämpiä etätöistä sopimiseen ja sen käytäntöihin mutta kokivat vaikutukset työn sujumuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen keskimääräistä positiivisempina ($n = 128$; 12 %). Heidät nimettiin ”käytäntöihin pettyneiksi mutta yhteisöllisyyteen tyytyväisiksi”. Neljänteen klusteriin sijoittuvia oli vähiten. He olivat keskimääräistä tyytymättömämpiä kaikkiin ulottuvuuksiin, minkä vuoksi nimesimme klusterin ”etätöihin kokonaisvaltaisesti pettyneiksi” ($n = 82$; 8 %).

Selvitimme multinomiaalisen regressioanalyysin avulla eri tekijöiden yhteyttä edellä muodostettuihin etätöklustereihin. Vertailuryhmänä käytimme etätöistä innostuneita. Regressiomallin tulokset on esitetty taulukossa 1. Malliin valitut muuttujat tavoittivat vain osan etätöklusterien vaihtelusta (Cox & Snell $R^2 = 0,24$; Nagelkerke $R^2 = 0,27$). Parhaiten malliin valitut muuttujat kykenivät luokittelemaan toiseen klusteriin kuuluvia havaintoja, joista 77 prosenttia sijoittui oikein. Sen sijaan muiden klusterien osalta mallin luokittelukyky oli matalampi: ensimmäisestä klusterista malli luokitteli oikein 30 prosenttia, kolmannesta 25 prosenttia ja neljännestä 19 prosenttia.

1 Etätöihin liittyvien väittämien keskiarvot ja 95 %:n luottamusvälit alkuperäisellä asteikolla on esitetty liitetaulukossa 1 (ks. www.julkari.fi).



Kuvio 1. Etätöklusterien keskiarvot standardoitujen etätöiden ulottuvuuksien suhteen (k-keskiarvojen klusterianalyysi).

Taulukko 1. Muuttujien yhteys etätyöklustereihin (ref. = etätyöstä innostuneet). Taulukossa on esitetty multinomiaalisen regressioanalyysin tulokset käyttäen vetosuhteita (OR = odds ratio) ja niiden 95 %:n luottamusvälejä. Tilastollisesti merkitsevät muuttujat ($p < 0,05$) on tummennettu

	Etätyön käytäntöihin tyytyväiset, yhteisöllisyyteen pettyneet	Etätyön käytäntöihin pettyneet, yhteisöllisyyteen tyytyväiset	Etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneet
Osuus henkilöstöstä, joka käyttää päätelaitetta työssään	1,01 (0,99–1,02)	0,99 (0,98–1,01)	0,85 (1,00–1,02)
Data-analytiikan käytön monipuolisuus	1,01 (0,93–1,10)	1,04 (0,91–1,18)	0,91 (0,77–1,07)
Kyky käyttää työssä tarvittavia digitaalisia sovelluksia	0,97 (0,84–1,12)	1,10 (0,90–1,35)	0,74 (0,60–0,92)
Työn informaatiointensiivisyys	1,01 (0,71–1,44)	1,24 (0,71–2,19)	0,53 (0,27–1,02)
Työnantajan arvio organisatorisesta luottamuksesta	0,85 (0,65–1,13)	0,62 (0,42–0,90)	0,82 (0,49–1,37)
Työntekijöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta	0,94 (0,74–1,19)	0,31 (0,23–0,43)	0,29 (0,20–0,41)
Työnantajaorganisaatio	1 (1,00–1,00)	1 (1,00–1,00)	1 (1,00–1,00)
Organisaation koko (ref.=väh. 250 työntekijää)	1	1	1
Pienet (alle 50 työntekijää)	0,69 (0,45–1,06)	0,94 (0,46–1,93)	0,59 (0,25–1,39)
Keskisuuret (50–249 työntekijää)	0,65 (0,43–0,99)	1,36 (0,70–2,63)	0,86 (0,40–1,85)
Toimiala (ref.=palveluyritykset)	1	1	1
Teollisuusyritykset	0,98 (0,49–1,99)	0,80 (0,28–2,27)	2,01 (0,56–7,25)
Julkiset organisaatiot	1,45 (0,51–4,07)	1,30 (0,29–5,81)	0,84 (0,14–5,09)
Viikoittain etätyötä tekevien osuus henkilöstöstä	1,01 (1,01–1,02)	1,00 (0,99–1,00)	1,01 (1,00–1,02)
Sukupuoli (ref.=nainen)	1	1	1
Mies	1,10 (0,80–1,50)	1,07 (0,66–1,73)	1,45 (0,79–2,64)
Ikä (ref.=väh. 60v)	1	1	1
Alle 40v	1,43 (0,86–2,40)	1,34 (0,60–2,99)	3,43 (1,37–8,55)
40–49v	0,92 (0,60–1,41)	0,97 (0,49–1,89)	1,51 (0,67–3,42)
50–59v	1,31 (0,86–2,00)	1,43 (0,75–2,72)	1,11 (0,48–2,57)
Korkea-aste (ref.=kyllä)	1	1	1
Muut	0,68 (0,48–0,96)	0,72 (0,43–1,21)	0,68 (0,33–1,38)
Esihenkilö (ref.=kyllä)	1	1	1
Muut	0,71 (0,48–1,05)	1,01 (0,54–1,87)	0,68 (0,33–1,38)
Työntekijän tekemien etätyöpäivien lukumäärä	0,86 (0,79–0,95)	0,83 (0,72–0,95)	0,61 (0,51–0,73)

Etätyöstä innostuneet eivät eronneet muista klustereista organisaation digitaalisen kehittyneisyyden (hypoteesi 1) tai työn informaatiointensiivisyyden (hypoteesi 3) suhteen, kun muut tekijät huomioitiin. Sen sijaan hypoteesi 2 työntekijän digitaitojen positiivisesta etätyökokemuksta parantavasta yhteydestä saa tukea. Etätyöstä innostuneiden keskuudessa (keskiarvo = 8,77, keskihajonta = 1,29) työntekijöiden arviot digitaaloistaan

ovat keskimäärin korkeammalla tasolla kuin etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneillä (keskiarvo = 8,00, keskiarvo = 1,69). Etätyöstä innostuneet eivät kuitenkaan eroa digitaaloiltaan muista klustereista.

Etätyöstä innostuneiden keskuudessa työnantajan arvio organisatorisesta luottamuksesta ja työntekijöiden kokemus työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta ovat korkeammalla kuin

”käytäntöihin pettyneillä mutta yhteisöllisyyteen tyytyväisillä”. Työntekijöiden kokemus työyhteisön psykologisesta turvallisuudesta erottelee etätyöstä innostuneita myös etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneistä. Löydökset antavat tukea hypoteeseille 4 ja 5. Kummankaan muuttujan osalta etätyöstä innostuneet eivät kuitenkaan eroa ”käytäntöihin tyytyväisistä mutta yhteisöllisyyteen pettyneistä”.

Etätyöstä innostuneet eroavat edelleen muista etätyön määrän, organisaation koon, koulutustaustan ja iän osalta. Johdonmukaisin ero koskee työntekijän omien viikoittaisten etätyöpäivien määrää. Näitä etätyöstä innostuneilla on kaikkia muita enemmän. Suurin osa muista eroista tulee esille etätyöstä innostuneiden ja ”käytäntöihin tyytyväisten mutta yhteisöllisyyteen pettyneiden” välillä. Jälkimmäiseen klusteriin kuuluvat ovat etätyöstä innostuneita useammin korkeakoulutettuja ja työskentelevät suurissa organisaatioissa. Lisäksi heidän työnantajansa arvioi etätyötä tekevän henkilöstön osuuden suuremmaksi kuin etätyöstä innostuneiden klusterissa. Mikään näistä taustatekijöistä ei kuitenkaan nouse esille suhteessa kahteen muuhun klusteriin. Etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneissä on puolestaan enemmän alle 40-vuotiaita kuin etätyöstä innostuneissa. Toimialalla, esihenkilöasemalla tai sukupuolella ei sen sijaan ollut yhteyttä klustereihin sijoittumiseen.

Pohdinta

Tutkimme työntekijöiden korona-ajan etätyökokemuksia työyhteisön sosiaalisen toimivuuden näkökulmasta. Tarkastelimme organisaation kykyä teettää työtä menestyksellisesti myös etänä osoituksena organisatorisesta resilienssistä eli kyvystä selviytyä, sopeutua ja tarvittaessa myös uudistua jonkin merkittävän muutostilanteen tai suoranaisen kriisin yhteydessä (Alasoini & Selander 2023; Hillman & Guenther 2021). Tutkimuksen lisäarvo aiempaan korona-ajan etätyötä koskevaan tutkimukseen oli organisaatiotasaisen resilienssinäkökulman ohella mahdollisuus yhdistää keskenään työnantajilta ja työntekijöiltä saatua informaatiota.

Työn teettäminen etänä ylipäättään asettaa vaatimuksia työn luonteelle sekä organisaation ja työntekijöiden digivalmiuksille. Niiden työntekijöiden keskuudessa, joille etätyön tekeminen oli aineistossamme mahdollista, ei organisaation digitaalisen

kehittyneisyys kummallakaan tavalla mitattuna (päätelaitetta käyttävien osuus henkilöstöstä ja data-analytiikan käytön monipuolisuus) eikä työn informaatiointensiivisyys kuitenkaan ollut yhteydessä korona-ajan etätyökokemuksiin. Työntekijän digiosaaminen erotteli etätyöstä innostuneita etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneistä muttei kahdesta muusta klusterista.

Kolmesta ensimmäisestä hypoteesistamme vain hypoteesi 2 sai tukea ja sekä vain osittain. Organisaation kyky pitää toimintojaan yllä myös etätyötä tehden on yksi organisatorisen resilienssin ulottuvuus. Sen sijaan organisaatioissa, joissa on edellytykset etätyöhön, organisatoriseen resilienssiin – korona-aikaisen työyhteisön sosiaalisen toimivuuden kautta peilattuna – ei enää ainakaan suuresti vaikuta organisaation digitaalinen kehittyneisyys tai työn informaatiointensiivisyys.

Kovalainen kollegoineen (2022) nosti vahvan institutionaalisen luottamuksen tärkeäksi Suomessa etätyöhön siirtymistä vauhdittaneeksi tekijäksi. Samoin tärkeitä olivat kehittynyt digitaalinen infrastruktuuri ja työntekijöiden hyvät digitaidot. Tutkijat eivät kuitenkaan suoranaisesti testanneet näiden tekijöiden merkitystä aineistollaan.

Tarkastelimme artikkelissa myös työntekijöiden kokeman psykologisen turvallisuuden merkitystä työntekijöiden etätyökokemuksille organisaation relationaalisina ja emotionaalisina resurssiteijöinä. Työnantajan arvio organisatorisesta luottamuksesta erotteli etätyöstä innostuneita ”käytäntöihin pettyneistä mutta yhteisöllisyyteen tyytyväisistä”. Työntekijöiden näkemys psykologisesta turvallisuudesta erotteli heitä tämän lisäksi myös etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneistä. Vahvinta tukea kaikista hypoteeseista saa hypoteesi 5 psykologisen turvallisuuden ja positiivisten etätyökokemusten välisestä yhteydestä. Etätyöstä innostuneet eroavat psykologisen turvallisuuden kokemukseltaan kahdesta muusta klusterista, ja veto-suhteet ovat regressioanalyysissä voimakkaimmat (poikkeavat eniten ykkösestä).

Erot psykologisessa turvallisuudessa erottelivat etätyöstä innostuneita niistä kahdesta klusterista, joissa nimenomaan koetaan tyytymättömyyttä etätyötä koskeviin käytäntöihin sekä tapoihin, joilla käytännöistä käydään keskustelua ja sovitaan työyhteisössä. Kirjallisuudessa on tarkasteltu erikseen organisaatiotasoisista, tiimitasoisista ja kahdenvälistä psykologista turvallisuutta ja niiden vaikutuksia organisaatiossa. Erityisesti tiimitasoisella psykologisella turvallisuudella, jota muuttu-

jamme lähinnä mittaa, voi olla kirjallisuuden perusteella monenlaisia suoria tai epäsuoria vaikutuksia esimerkiksi tuloksellisuuteen, oppimiseen, luovuuteen, innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen (Newman 2017). Suinkaan kaikki käytäntöihin sekä keskustelun ja sopimisen tapoihin tyytymättömät eivät kuitenkaan nähneet vaikutuksia työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen tai yhteisöllisyyteen keskimääräistä kielteisempinä (kolmas klusteri). Tämä viittaa siihen, kuten myös psykologisen turvallisuuden vaikutuksiin kohdistunut tutkimus on osoittanut (esim. Newman 2017), että vaikutussuhteet ovat monimutkaisia ja vaikutukset voivat riippua monista väliintulevista tekijöistä.

Resilienssi viitekehuksesta muodostettujen hypoteesien ohella tarkastelimme valikoitujen yksilökohtaisten tekijöiden merkitystä etätyökokeuksiin. Etätyöhön kokonaisvaltaisesti pettyneiden klusterissa, johon kuuluvien kokemukset korona-ajan etätyön vaikutuksista työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen olivat muita selvästi kielteisempiä, oli etätyöstä innostuneisiin verrattuna enemmän alle 40-vuotiaita. Analyysimme perusteella ei ole mahdollista päätellä, liittyykö havainto suoraan ikään vai eroihin esimerkiksi työkokemuksessa, organisaatioasemassa tai töiden sisällössä. Hanna Sutelan ja Anna Pärnänen (2021, 50) aineistossa korona-aikana etätyötä tehneet nuoret palkansaajat kaipasivat sosiaalisia suhteita iäkkäämpiä enemmän. Molemmat havainnot voivat kertoa siitä, että nuoret eivät ole ehtineet vielä kiinnittyä työyhteisöihinsä tai muihin työhönsä liittyviin verkostoihin yhtä vahvasti kuin iäkkäämmät, mikä ilmeni suurempina haasteina siirryttäessä kokonaisvaltaiseen etätyöhön koronapandemian myötä.

Etätyöstä innostuneissa oli vähemmän korkeakoulutettuja kuin ”käytäntöihin tyytyväisissä mutta yhteisöllisyyteen pettyneissä”. Yksi mahdollinen selitys ilmiölle on, että kun etätyö koronapandemian myötä yleistyi erityisesti alemmilla toimihenkilöillä, etätyöhön sisältyi monelle heistä kyse lyhetkellämme edelleen uutuudenviehätystä. Sutela ja Pärnänen (2021, 44–45) antavat samantilaiselle havainnolle alempien toimihenkilöiden suuremmasta tyytyväisyydestä kuitenkin toisenlaisen selityksen. Heidän mukaansa erot saattavat johtua enemmänkin eroista tehtävien luonteesta. Ylempien toimihenkilöiden tehtävät edellyttävät useammin sellaista suunnittelua, kehittämistä, ideointia tai muuta läheistä vuorovaikutusta vaativaa yhteistyötä, johon etätyö ei lähtökohtaisesti

sovi hyvin. Tämä näkemys saa tukea myös Matteo Sosteron ja kollegoiden (2020, 46–47) EU-tasoisesta vertailusta, jonka mukaan alempiin toimihenkilöiden lukeutuvien toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöiden työssä on enemmän etätyöhön soveltuvia tehtäviä kuin asiantuntijatyössä, vaikka heidän mahdollisuutensa tehdä etätyötä ovat tyyppillisesti olleet vähäisemmät.

Mielenkiintoinen jännitteinen tulos koskee työntekijän itse tekemän etätyön ja organisaatiossa kokonaisuudessaan tehtävän etätyön suhdetta. Etätyöstä innostuneet tekivät kaikkia muita enemmän etätyötä. Etätyötä viikoittain koko organisaatiossa tekevien osuus oli kuitenkin suurempi ”käytäntöihin tyytyväisten mutta yhteisöllisyyteen pettyneiden” keskuudessa. Tulos voi kertoa siitä, että yksilötasolla laaja etätyön tekeminen lisää tyytyväisyyttä, mutta mitä laajempaa se koko organisaatiossa on, sitä näkyvämmiksi muuttuvat työn sujuvuuteen, yhdessä tekemiseen ja yhteisöllisyyteen liittyvät ongelmat (ks. myös Espersson ym. 2023).

Tämän yksilö- ja organisaatiotason välisen jännitteen ymmärtäminen paremmin ja ylittäminen ovat tärkeä tutkimusaihe jatkossa. Kysymys liittyy myös keskusteluun organisatorisesta resilienssistä. Vaikka olemmekin tutkimuksessamme pitäneet organisaation kykyä toteuttaa toimintojaan myös etätyöskentelynä osoituksena organisatorisesta resilienssistä, voi laaja etätyöskentely toisaalta pitkään jatkuessaan heikentää resilienssiä vaikeuttamalla organisaation kykyä uudistua. Uudistumisen edellyttämän organisatorisen oppimisen yhtenä avaintekijänä on kaikkien keskeisten oppimisteorioiden perusteella sen jäsenten välinen informaalinen vuorovaikutus ja näin syntyvä hiljainen tieto (Easterby-Smith ym. 1999). Tällaisen tiedon luomiseksi tarvitaan todennäköisesti myös tulevaisuudessa organisaation jäsenten välisiä fyysisiä kohtaamisia huolimatta tietoteknisten ratkaisujen jatkuvasta kehittymisestä (esim. yhteisölliset työtilat ja virtuaalisen todellisuuden sovellukset).

Tutkimus tuotti työnantaja- ja työntekijäkeskustelyn aineistoa yhdistelemällä ainutlaatuista tietoa korona-ajan etätyökokemuksista ja niihin yhteydessä olevista tekijöistä. Tutkimuksen rajoitteena oli, että se perustui poikkileikkausaineistoon, minkä vuoksi vedenpitäviä päätelmiä syy-seuraussuhteista ei voida tehdä. Tutkimukseen valittujen muuttujien avulla ei myöskään päästy korkeisiin selitystasoihin. Tämä voi liittyä muuttujien rajoitteisiin mutta myös itse tutkittavaan ilmiöön. On

mahdollista, että etätyökokemus ja sitä selittävät tekijät ovat hyvin työpaikkaspesifisiä, jolloin niiden tilastollinen mallintaminen on hankalaa.

Jatkossa tarvitaan laadullista tutkimusta, jonka avulla työpaikkakohtaisiin tilannetekijöihin voidaan pureutua tarkemmin. Tämä koskee erityisesti tutkimuksen havaintoja organisatorisen luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden merkityk-

sestä positiivisen etätyökokemuksen taustalla. Kun etä- ja hybridityötä jatketaan monessa organisaatiossa myös korona-ajan jälkeen, on tärkeää ymmärtää, kuinka luottamusta ja turvallisuutta pystytään rakentamaan tilanteissa, joissa fyysiset kohtaamiset jäävät vähiin, ovat satunnaisia tai jopa puuttuvat kokonaan.

Saapunut 11.9.2023
Hyväksytty 9.11.2023

KIRJALLISUUS

- Alasoini, Tuomo & Selander, Kirsikka (2023) Etätyöorganisaation resilienssitekijänä: MEADOW-työntajakyselyyn perustuva analyysi. *Focus Localis* 51 (1), 35–48.
- Athanasiadou, Chrisalena & Theriou, Georgio (2021) Telework: literature review and future research agenda. *Heliyon* 7 (6), e08165.
- 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> (luettu 17.4.2023)
- Becker, William J. & Belkin, Liuba Y. & Tuskey, Sarah E. & Conroy, Samantha A. (2022) Surviving remotely: how job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management* 61 (4), 449–464.
- Blomqvist, Kirsimarja (2023) Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. TYÖ2030-julkaisuja. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/146097> (luettu 3.4.2023)
- Easterby-Smith, Mark & Burgoyne, John & Araujo, Luis (eds.) (1999) Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice. London: Sage Publications.
- Edmondson, Amy C. (2018) The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken, NJ: John Wiley.
- EK (2023) Etätyön vaikutukset yrityksille. https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/etatyo_kysely_EK.pdf (luettu 21.6.2023)
- Espersson, Malin & Lidén, Malin & Westrup, Ulrika (2023) Working from home during the COVID-19 pandemic: implications for workplace relationships. *Nordic Journal of Working Life Studies* 13 (S10), 77–96.
- Gohoungodji, Paulin & N'Dri, Amino Bernadine & Barreto Matos, Adriana Leiria (2023) What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *International Journal of Human Resource Management* 34 (3), 605–649.
- Hillman, Julia & Guenther, Edeltraud (2021) Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews* 23 (1), 7–44.
- Hodder, Andy (2020) New technology, work and employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment* 35 (3), 262–275.
- Kalliola, Satu & Heiskanen, Tuula (eds.) (2023) Challenges in work and employment during the COVID-19 pandemic. Basel: MDPI Books.
- Kovalainen, Anne & Poutanen, Seppo & Arvonen, Johanna (2022) Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus* 20 (3), 333–361.
- Lehrer, Christiane & Wieneke, Alexander & Vom Brocke, Jan & Jung, Reinhard & Seidel, Stefan (2018) How big data analytics enables service innovation: materiality, affordance, and the individualization of service. *Journal of Management Information Systems* 35 (2), 424–460.
- Lilja, Johanna & Fladmark, Silje & Nuutinen, Sanna & Bordi, Laura & Larjovuori, Riitta-Liisa & Innstrand, Siw Tone & Chistensen, Marit & Heikkilä-Tammi, Kirsi (2023) COVID-19-related job demands and resources, organizational support, and employee well-being: a study of two Nordic countries. *Challenges* 13 (1), 10. <https://doi.org/10.3390/challe13010010> (luettu 26.4.2023)
- 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.
- Lott, Yvonne & Abendroth, Anja-Kristin (2022) Affective commitment, home-based working and the

- blurring of work–home boundaries: evidence from Germany. *New Technology, Work and Employment* 38 (1), 82–102.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija (2023) Työolobarometri 2022. Julkaisuja 2023:13. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164723> (luettu 4.5.2023)
- Miglioretti, Massimo & Gragnano, Andrea & Simbula, Silvia & Perugini, Marco (2022) Telework quality and employee well-being: lessons learned from the COVID-19 pandemic in Italy. *New Technology, Work and Employment*. Published online 7 December 2022. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12263> (luettu 22.4.2023)
- Mälikangas, Anne & Pyöriä, Pasi (toim.) (2023) Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: muuttuiko Suomi? Helsinki: Gaudeamus.
- Newman, Alexander & Donohue, Ross & Eva, Nathan (2017) Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review* 27 (3), 521–535.
- Richtnér, Anders & Löfsten, Hans (2014) Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management* 44 (2), 137–151.
- Selander, Kirsikka & Alasoini, Tuomo & Hakonen, Niilo (2022a) Työnantajien näkemyksiä etätyöstä: kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos – TYÖ2030-ohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341> (luettu 26.3.2023)
- Selander, Kirsikka & Näättä, Ari-Matti & Alasoini, Tuomo (2022b) Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma. <https://www.julkari.fi/handle/10024/146044>. (luettu 22.4.2023)
- Sostero, Matteo & Milasi, Santo & Hurley, John & Fernandez-Macias, Enrique & Bisello, Martina (2020) Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? JRC121193. Seville: European Commission. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf> (luettu 17.4.2023)
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna (2021) Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Työpäpaperi 1/2021. Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf (luettu 26.3.2023)
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne (2019) Digiajan työelämä: työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tanskanen, Jussi & Siirriäinen, Aija & Kempainen, Samu & Mäkelä, Liisa & Urrila, Laura (2023) Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan mallin kehittäminen. Raportteja 37. Vaasa: Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15130> (luettu 22.6.2023)
- Thulin, Eva & Vilhelmson, Bertil (2022) Pacesetters in contemporary telework: how smartphones and mediated presence reshape the time-space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment* 37 (2), 250–269.
- Vand den Berg, Jennifer & Alblas, Alex & Le Blanc, Pascale & Romme, Georges L. (2022) How structural empowerment boosts organizational resilience: a case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies* 43 (9), 1425–1451.
- Van Laar, Ester & Van Deursen, Alexander J.A.M. & Van Dick, Jan A.G.M. & De Haan, Jos (2020) Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: a systematic literature review. *SAGE Open* 10 (1), 1–14.
- Van Loo, Jasper & Eiffe, Franz & Van Houten, Gijss (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> (luettu 26.3.2023)
- Vartiainen, Matti & Vanharanta, Outi (2023) Hybrid work: definition, origins, debates and outlook. WPEF23002. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef23002.pdf> (luettu 21.6.2023)
- Vilkman, Ulla (2022) Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä? *Työn tuuli* 29 (2), 38–45.
- 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.
- Vuorela, Pekka & Erkkilä, Hanna-Kaisa & Kultanen, Helena (2023) Tutkimus etätöiden vaikutuksista 2023. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/06/EK-Tutkimus-etatyon-vaikutuksista-2023.pdf> (luettu 21.6.2023)

ENGLISH SUMMARY

Tuomo Alasoini & Kirsikka Selander: Employees' experiences of remote work during the COVID-19 pandemic, work community and organizational resilience (Työntekijöiden korona-ajan etätyökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana)

Many employees switched to remote work during the COVID-19 pandemic. Using statistical methods and studies on organizational resilience, we investigate the factors that connected to Finnish employees' remote work experience during the pandemic. We examine these as elements of the social functioning of the work community and as a reflection of organizational resilience. Based on an extensive survey among companies and public entities with at least 10 employees, we divide the employees working remotely during the pandemic into four clusters according to their remote work experience. Those enthusiastic about remote work are distinguished from others most clearly by their stronger sense of psychological safety, as well as in some respects by high digital skills and organizational trust. There is an overrepresentation of young employees

among those expressing overall disappointment with remote work. From the point of view of organizational resilience, the organization must have the capacity to maintain its operations even when working remotely. On the other hand, among those organizations where such prerequisites exist, organizational resilience is no longer greatly affected by the organization's digital sophistication or the information intensity of the work.

The study produces unique information about the remote work experience during the pandemic and associated factors by combining the views of employers and employees. A limitation of the study is that it was based on cross-sectional data. Furthermore, the variables selected for the study did not produce very high levels of explanation. It is possible that the remote work experience and the factors explaining it are highly workplace-specific, making their statistical modelling difficult. In the future, qualitative research is needed so that workplace-specific situational factors can be analysed in more detail.

Keywords: digitalization, organizational resilience, psychological safety, remote work.

KIRJOITTAJAT

Alasoini, Tuomo, TkT, VTT, tutkimusprofessori, Työterveyslaitos (tuomo.alasoini[at]ttl.fi)

Selander, Kirsikka, YTT, erikoistutkija, Työterveyslaitos (kirsikka.selander[at]ttl.fi)