TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

JOHTAMISEN KEHITTÄMISALUEET LIUKUVAN TYÖ-AJAN JÄRJESTELMÄÄ SOVELLETTAESSA

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2006
Ohjaaja: Juha Vartola

Henna Ekman

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
EKMAN, HENNA	Johtamisen kehittämisalueet liukuvan työajan järjestelmää sovellettaessa - Työaikajohtaminen

Pro gradu -tutkielma:	99 sivua, 11 kuviota ja 2 liitesivua.
Ohjaaja:	Professori Juha Vartola
Aika:	Huhtikuu 2006
Asiasanat:	Itsejohtaminen, liukuva työaika, tietotyö, työaikajoustot, työajan johtaminen
Keywords:	Self-management, flexible working hours, information age, working time management

---

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, **millaisia johtamisen kehittämisalueita voidaan havaita liukuvan työajan järjestelmää sovellettaessa**. Tutkielman päätutkimusongelman muotoilun lähtökohtana on ollut sellaisen tiedon hankkiminen, jonka avulla organisaatiot pystyisivät soveltamaan paremmin liukuvaa työaikaa ja mahdollisesti myös muita joustavia työaikamuotoja. Tutkielman aihepiiri on rajattu yksityisen sektorin yrityksissä ns. tietotyötä tekeviin toimihenkilöihin, joiden työsuhteissa sovelletaan liukuvaa työaikaa. Aihepiirin problematiikkaa tarkastellaan organisaation kehittämisen näkökulmasta.

Kirjallisuuden avulla tutkielmassa kartoitetaan työajan ja palkkauksen historiaa; työaikakäytäntöjen muuttumista; työaikojen organisoinnin ja johtamisen taustalla vaikuttaneita tekijöitä; sekä liukuvan työajan käytännön soveltamisessa esiin nousseita hyöty- ja ongelmatekijöitä. Lisäksi tutkielman teoreettisessa osuudessa on avattu tutkielman tärkeimpiä käsitteitä kuten työaikajoustot, liukuva työaika, tietotyö ja itsejohtaminen. Teoriaosuudessa pyrkimyksenä on tutkielman aihepiiriä helpottavan kokonaiskuvan luominen.

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty kahdesta yrityksestä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksen perusjoukko koostui kolmestatoista ylemmästä toimihenkilöstä ja kahdesta työnantajan edustajasta. Tutkimusaineiston analyysitapana käytettiin sisällönanalyysia.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voitiin havaita, että työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä liukuvaan työaikaan mm. omien asioiden hoitamisen helpottumisen ja liukuvan työajan tuoman vapauden takia. Vapaus ilmeni työntekijöiden työsuhteissa myös suurena autonomiana töihin ja niiden tekemiseen liittyen. Kontrollin panopiste olikin suurimmaksi osaksi työntekijöillä itsellään, eli itsejohtajuus ilmeni yrityksissä vahvana. Tutkimusaineiston perusteella voitiin havaita, että liukuvaan työaikaan liittyviä ongelmia olivat työpäivien venyminen ja ylityöt, epäyhtenäisistä säännöistä aiheutuvat ilmapiiriongelmat, yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittaminen sekä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. Liukuvaan työaikaan liittyvien ongelmia tarkastelemalla havaittiin, että liukuvan työajan käytännön soveltamisessa kaivattiin yhtenäisiä ja selkeitä pelisääntöjä, lähiesimiehen roolin ja valvonnan kehittämistä sekä molemminpuolista palautteenantoa työntekijän ja esimiehen välillä. Johtamisen kehittämistoimenpiteissä lähtökohtana voidaan havaita tarve alaisen valmiustasoon perustuvan tilannelähtöisen lähestymistavan soveltamiselle. Tilannelähtöisyydellä tarkoitetaan alaisen työaikoihin ja niiden hallintaan liittyvän valmiuden huomioimista esimiehen alaiseen kohdistuvaa valvontaa ja muunlaisia johtamistoimenpiteitä suunniteltaessa.

SISÄLLYS

1 ESIPUHE 1

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT 3

2.1 JOHDANTO 3
2.2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ JA TUTKIMUSONGELMA 4
2.3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA JA RAJAUS 5
2.4 TYÖAIKATUTKIMUKSEN HISTORIA JA TARVE 7
2.5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT 7

3 TYÖAIKAJOUSTOT JA LIUKUVA TYÖAIKA 11

3.1 TYÖLAKIEN RAJOITTEET 11
3.2 TYÖAJAN JA PALKKAUKSEN HISTORIAA 13
3.2.1 Normaalityöajasta työaikajoustoihin 14
3.2.2 Työaikajoustojen yleistymisen syitä 15
3.2.3 Joustojen piirteitä 16
3.3 LIUKUVA TYÖAIKA 17
3.3.1 Liukuva työaika työaikalain mukaan 19
3.3.2 Liukuvasta työajasta sopiminen 20
3.4 TIETOTYÖ JA TIETOTYÖLÄISET 21
3.4.1 Tietotyö Suomessa 21
3.4.2 Tietotyöläiset 22
3.4.3 Tietotyön tekijät ja työajat 23
3.5 LIUKUVAN TYÖAJAN JA TIETOTYÖN ERITYISPIIRTEITÄ 23
3.5.1 Työntekijän yksilölliset tarpeet ja autonomiantunteen vahvistaminen 24
3.5.2 Työntekijän sitoutuminen 25
3.5.3 Viikkotyöajat ja ylityöt 27
3.5.4 Työhyvinvointi 30
3.5.5 Yksilön ja yhteisön tarpeet 33
3.5.6 Yrityksen tuloksellisuus 33

4 JOHTAMINEN JOUSTAVAN TYÖAJAN JA TIETOTYÖN KENTÄSSÄ 36

4.1 JOHTAMINEN JA TYÖAJAT 36
4.1.1 Tutkielmassa käytettävän johtamiskäsitteen määrittely 36
4.1.2 Työaikoihin liittyvä johtaminen lainsäädännön mukaan 37
4.1.3 Historiallinen katsaus työaikoihin liittyvään johtamiseen 37
4.2 ORGANISAATION JOHTAMISESSA TAPAHTUNEITA MUUTOKSIA JOUSTAVIEN TYÖAIKAMUOTOJEN JA TIETOTYÖN NÄKÖKULMASTA 38
4.2.1 Tilanne nykypäivän organisaatioissa 38
4.2.2 Johtajan roolissa tapahtuneita muutoksia 39
4.2.3 Työaikajohtaminen 42
4.2.4 Itsejohtaminen 42
4.2.5 Mc Gregorin X-teoria ja Y-teoria 45
4.2.6 Tilannejohtaminen 46

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN 48

5.1 TUTKIMUSMENETELMÄ 48
5.2 TUTKIMUSAINEISTON KOHDE 49
5.3 TUTKIMUSAINEISTON KERUU 50
5.4 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI 52

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI 54

6.1 TYÖAIKAJÄRJESTELYT YRITYKSISSÄ 54
6.2 TYÖNTEKIJÖIDEN ASEMA JA LIUKUVAN TYÖAJAN SOVELTAMINEN 56
6.2.1 Työntekijöiden suhde esimieheen ja alaisten autonomia 56
6.2.2 Liukuvan työajan soveltaminen käytännössä 58
6.2.3 Työajasta annetut ohjeet ja niiden epäyhtenäisyys 61
6.3 LIUKUVAN TYÖAJAN HYÖDYT 64
6.3.1 Omien asioiden hoitaminen ja vapaus 65
6.3.2 Töiden edistyminen ja työajan käytön laadun paraneminen 67
6.4 LIUKUVASTA TYÖAJASTA AIHEUTUVAT ONGELMAT 69
6.4.1 Työpäivien venyminen ja ylityöt 70
6.4.2 Yhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensovittaminen 79
6.4.3 Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen 80
6.5 JOHTAMISEN KEHITTÄMISALUEET ESITETTYNÄ TYÖAIKAJOHTAMISEN TEORIANA 81

7 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT TULOKSET 84

7.1 MUUTOKSET TYÖAIKAKÄYTÄNNÖISSÄ JA JOHTAMISESSA 84
7.2 LIUKUVAN TYÖAJAN SOVELTAMINEN YKSILÖ- JA ORGANISAATIOTASOLLA 85
7.3 TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSET LIUKUVASTA TYÖAJASTA 85
7.4 JOHTAMISEN KEHITTÄMISALUEET LIUKUVAN TYÖAJAN JÄRJESTELMÄSSÄ 86

8 DISKUSSIO 88

8.1 TUTKIELMAN LUOTETTAVUUDEN JA TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI 88
8.2 TUTKIMUSPROSESSIN HALLINNAN ARVIOINTI 91
8.3 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET 92

LÄHTEET 94

LIITE 1: TYÖNTEKIJÖIDEN TEEMAHAASTATTELURUNKO 98
LIITE 2: TYÖNANTAJIEN TEEMAHAASTATTELURUNKO 99

1 ESIPUHE

Johtamisulottuvuudet ja johtamisen painopisteet muuttuvat vuosien ja trendien vaihtuessa. On puhuttu prosessijohtamisesta, elinkaarijohtamisesta, oppimisen johtamisesta, osallistuvasta johtamisesta, älykkäästä johtamisesta ja ikäjohtamisesta vain muutamia mainitakseni. Käsissäsi oleva tutkielma lähti liikkeelle yhtä mahtipontiselta kuulostavasta, mutta muiden johtamismallien ohella massaan hukkuvasta käsitteestä työaikajohtaminen. Kun jo työelämässä olevat tuttavani antoivat selkeän viestin siitä, että työaika ja sen hallitseminen on muuttunut osalla työntekijöistä ongelmaksi, kiusaus olla tarttumatta ajankohtaiseen aiheeseen kävi kuitenkin ylitsepääsemättömäksi.

Tutkielmassani pyrin saavuttamaan käsityksen siitä, onko johtamisessa ja erityisesti työaikojen johtamisessa olemassa sellaisia painopistealueita, joita kehittämällä organisaatio pystyy soveltamaan paremmin liukuvaa työaikaa ja mahdollisesti myös muita joustavia työaikamuotoja. Tutkielma on jaettu kahdeksaan eri päälukuun. Johdantoa seuraavassa luvussa kaksi selvitetään tutkimuksen perusvalintoja. Tutkimusongelman, näkökulman ja rajauksen lisäksi luvussa esitellään myös tehtyjen valintojen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Luku kolme käsittelee työaikaa, työaikajoustoja ja liukuvaa työaikaa yhtenä joustojen muotona. Luku lähtee liikkeelle työn ja työaikojen historialla, mistä siirrytään liukuvan työajan määrittelyyn ja sen lainsäädännöllisen pohjan esittelyyn. Luvussa käsitellään myös tietotyö ja tietotyöläiset, mikä toimii liukuvan työajan lisäksi tutkimuksen toisena rajaavana tekijänä. Lopuksi tuodaan esille liukuvaan työaikaan ja tietotyöläisten työsuhteisiin liittyviä etuja ja ongelmia, joiden valossa tarkastellaan tarvetta ja painopistealueita työaikojen johtamiselle. Luvussa neljä paneudutaan työajan johtamiseen ja organisointiin. Luku alkaa työaikojen johtamisen historialla, mitä tarkastellaan pääpiirteittäin teollistumisesta lähtien. Syvemmin johtamista käsitellään esittelemällä kolme erilaista johtamisteoriaa ja mallia, joiden kautta pyritään hahmottamaan aiheeseen liittyviä johtamisulottuvuuksia.

Luvussa viisi pyrkimyksenä on luoda kokonaiskuva tutkielman empiiriseen osuuden suorittamisesta. Luvussa tarkennetaan tutkimusmetodologiaa eli keskitytään aineiston hankintaan, valittuun tutkimusmetodiin ja analyysiin liittyviin kysymyksiin. Luku kuusi keskittyy kerätyn empiirisen aineiston raportointiin ja analysointiin, jonka jälkeen tutkielman yhteenveto ja tutkimustulokset esitellään seuraavassa luvussa seitsemän. Luvussa kahdeksan analysoidaan tutkimusprosessin onnistumista ja jatkotutkimusmahdollisuuksia lyhyesti.

Haluan osoittaa erityiskiitokset niille kahdelle yritykselle, jotka kiinnostuivat tutkielmani aiheesta ja antoivat resurssit empiirisen aineiston toteuttamiselle. Kiitokset myös kaikille haastateltaville, jotka vastasivat kärsivällisesti kaikkiin esitettyihin – enemmän ja vähemmän fiksuihin – kysymyksiin. Lisäksi kiitän Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitosta ohjeistuksesta sekä siippaani kritiikistä – ja joustamisesta.

Tutkimustyö on hauskaa ja mielenkiintoista. Suosittelen kaikille lämpimästi.

Tampereella huhtikuussa 2006.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Johdanto

Vuosituhannen vaihteen Suomea on luonnehdittu jälkiteolliseksi tietoyhteiskunnaksi, jonka ammattirakenteessa ja työnjaossa tietointensiivisellä eli korkeaa osaamista ja uuden tekniikan hallintaa edellyttävällä työllä ja palveluilla on keskeinen asema[1]. Samalla kun tiedon ja osaamisen merkitys työssä on korostunut, ovat toimintaympäristön yleinen epävarmuus sekä tuottavuusvaatimusten kasvu edellyttäneet yrityksiltä uusia ratkaisuja töiden organisointiin. Tutkijat ovat nähneet, että kyky sopeutua jatkuviin ja yhä nopeammassa tahdissa tapahtuviin muutoksiin edellyttää yrityksiltä muuttumista kohti avoimempia ja joustavampia työorganisaatioita[2]. Joustavissa organisaatioissa työtä valvotaan ja sen ehdoista sovitaan tilannekohtaisesti paikallisella tasolla.

Joustot ja joustavuus ovat lisääntyneet myös työaikaratkaisuissa. Kahdeksan tunnin päivätyöstä, normaalityöajan ideaalityypistä, ollaan siirtymässä entistä moninaisimpiin työaikamalleihin. Tämän mahdollistavat uusi työaikalaki ja nykyiset työehtosopimukset, jotka antavat organisaatioille varsin laajat mahdollisuudet sopia työaikajärjestelyistä paikallisesti työpaikkatasolla[3]. Työaika ei ole enää vain väline, jolla kontrolloidaan työntekijän töiden suorittamista. Siitä on tullut yksi niistä tekijöistä, joilla yritetään parantaa organisaatioiden kilpailukykyä. Vapaampien työaikajärjestelyjen avulla yritykset voivat sopeutua paremmin markkinoiden asettamiin vaatimuksiin, tehostaa voimavarojensa käyttöä ja lisätä näin ollen kannattavuuttaan. Joustoista hyötyvät myös työntekijät: työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottuu, ja työssä jaksaminen paranee.

Samalla kun työaikajoustot ovat yleistyneet, on alettu tutkia työaikavariaatioiden vaikutuksia niin yksilöön, organisaatioihin kuin yhteiskuntaankin. Viime vuosina erityisesti työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa onkin korostettu työaikojen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnissa. Valtioneuvoston *Työssä jaksamisen ohjelman* projektijohtaja Tuulikki Petäjäniemi kirjoitti vuonna 2003 ”Vastavuoroisuus on valttia” -kirjan esipuheessa:

---

[1] Esim. Blom, Melin & Pyöriä 2001, 15–16.
[2] Esim. Antila 2001, 41.
[3] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 6.

> *”Työssä jaksamisen ohjelman tavoitteena on edistää hyvinvointia työpaikoilla. Ohjelmassa olennaisiksi työssä jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi ovat nousseet päivittäisjohtaminen, työn arjessa oppiminen sekä työ- ja työaikajärjestelyt.”* [1]

Samassa tutkimuksessa on nostettu esiin työaikajohtamisen käsite ja tarve. Ongelmaksi on koettu, että joustojen myötä työ ja sen tekeminen ovat irtautumassa ajasta ja paikasta. Työaika on menettänyt merkityksensä: matkapuhelimien, kannettavien tietokoneiden sekä elinikäisen oppimisen takia se on tavallaan päällä jatkuvasti. Osalla työntekijöistä saattaa hämärtyä työn ja vapaa-ajan välinen raja, minkä seurauksena voi, yksilöstä riippuen, olla jopa loppuunpalaminen. Työaikajohtamista on esitetty ratkaisuksi, jonka avulla voitaisiin ”suojella” työntekijöitä työltä.

Työajoissa tapahtuneet muutokset korostuvat erityisesti tietointensiivisillä aloilla, missä tutkimusten mukaan on selkeästi havaittavissa myös muutoksia johtajuudessa. Tietointensiivisillä aloilla työntekijät ovat useimmiten asiantuntijoita, ja johtajat nähdään enemmän resurssien jakajina. Johtaminen ei perustu enää traditionaaliseen käsitykseen autoritaarisesta johtajasta, joka kontrolloi työntekijöitä, vaan työntekijä kantaa itse vastuunsa töiden loppuunsaattamisesta. Esille on nostettu itsejohtamisen käsite, millä viitataan organisaatioiden kontrollin painopisteissä tapahtuneisiin muutoksiin. Perinteinen ulkoinen kontrolli ja valvonta ovat vaihtuneet työntekijöiden omaan sisäiseen kontrolliin.

Johdon haasteena voidaankin nähdä olevan tasapainottelun työntekijöiden töihin ja työaikoihin liittyvän autonomian sekä organisaation taholta asetetun valvonnan ja kontrollin välillä. Millaisesta tasapainottelusta tarkalleen ottaen on kyse; millaisia haasteita se asettaa johtamiselle; ja voidaanko puhua erillisestä työaikajohtamisesta, siihen tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastaus.

2.2 Tutkimuksen tehtävä ja tutkimusongelma

Tämän tutkielman tarkoituksena on kartoittaa niitä haasteita ja kehittämisalueita, mitä liukuva työaika asettaa organisaatioiden johdoille. Tavoitteena on ensinnäkin määrittää, mitä liukuva työaika yhtenä työaikajoustojen muotona tarkoittaa sekä millaisia hyötynäkökulmia ja ongelmia siihen liittyy. Tämän lisäksi tavoitteena on esitellä johtamiseen liittyviä näkökulmia ja

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 3.

haasteita joustavien työaikamuotojen kentässä. Empiirisen aineiston avulla pyritään kartoittamaan työntekijöiden ja työnantajien kokemuksia liukuvasta työajasta, työajan johtamisesta ja organisoinnista. Näiden kokemusten ja teoreettisen taustatiedon synteesillä pyritään luomaan kuva siitä, mitkä ovat ne johtamiseen liittyvät kehittämisalueet, joihin huomiota kiinnittämällä liukuva työaika palvelisi organisaatiota mahdollisimman vähin ongelmin. Päätutkimusongelma voidaankin muotoilla seuraavasti:

Millaisia kehittämisalueita henkilöstön johtamisessa voidaan havaita liukuvan työajan järjestelmää sovellettaessa?

Tutkielman pääongelma on jaettu seuraaviin alaongelmiin:

Miten työaikakäytännöt ja johtaminen ovat muuttuneet organisaatioissa ja mitkä tekijät näiden muutosten taustalla ovat vaikuttaneet?
Miten liukuvaa työaikaa käytännössä sovelletaan organisaatioissa yksilö- ja organisaatiotasolla?
Millaisia negatiivisia ja positiivisia kokemuksia liukuvasta työajasta on koettu aiheutuvan yrityksissä?

Tutkimusongelma on pyritty muotoilemaan siten, että aihepiiri ja valittu näkökulma tuovat yhdessä esiin jotain oleellisesti uutta asiasta. Pro gradu -tutkielman päätehtävän muotoilua voitaneenkin perustella ennen kaikkea aihepiiriä koskettavan tieteellisen aineiston puutteella. Lisäperusteluina voidaan käyttää tutkimusongelman ja aihepiirin ajankohtaisuutta sekä yleisyyttä suomalaisessa työelämässä.

2.3 Tutkimuksen näkökulma ja rajaus

Tämän tutkielman aihepiiriä tarkastellaan pääasiassa organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Valittua näkökulmaa voidaan perustella sillä, että tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, mitä kautta organisaatio voi tarkastella liukuvaan työaikaan sekä työaikojen johtamiseen liittyviä ongelmia ja kehitystarpeitaan ja kehittää toimintaansa tämän tiedon valossa.

Tutkielman aihepiiriä, työaikoja, ei voida kuitenkaan pitää ainoastaan työntekijän ja työnantajan välisenä sopimuksena. Niillä on myös hyvin merkittävä yhteiskuntapoliittinen vaikutus.

Teollistumisen alusta, 1800-luvun lopulta lähtien 1900-luvun lopulle asti vaikuttanut normaalityöaika on luonut koko länsimaiselle yhteiskunnalle sosiokulttuurisesti tärkeän aikataulun ja elämänrytmin. Se on jakanut viikon arkeen ja sunnuntaina pidettävään lepopäivään ja edistänyt samalla työntekijöiden hyvinvointia ja elämänhallintaa[1]. Organisaation työaikakulttuuri voidaan nähdä siis koko yhteiskuntaamme vaikuttavana asiana, joten tästä näkökulmasta tutkielman voidaan ehkä nähdä tarjoavan myös hienoisen yhteiskunnallisen kontribuution.

Työaikatutkimusta onkin tehty huomattavissa määrin yhteiskunnallisesta näkökulmasta, mutta tutkielmassani pelkästään yhteiskunnallinen näkökulma ei palvele aiheen tarkoitusperiä. Työaikoihin vahvasti sidoksissa olevaa lainsäädännöllistä näkökulmaa ei myöskään voi jättää täysin huomioimatta. Työajoista on Suomessa olemassa varsin yksityiskohtainen lainsäädäntö, joten sen asettamat rajoitukset niin organisaatiolle kuin johtamisellekin on välttämätöntä ottaa mukaan tarkasteluun.

Aihe on rajattu niihin organisaatioihin ja henkilöstöryhmiin, joissa joustavuus on viety pisimmälle ja joissa näin ollen voidaan nähdä olevan erityisesti tarvetta työajan johtamiselle ja organisoinnille. Tutkielma on ensinnäkin rajattu koskemaan tietointensiivisillä aloilla toimivia yksityisen sektorin yrityksiä. Näissä organisaatioissa korostuu erityisesti tietotyötä tekevien työntekijöiden suuri henkilökohtainen vastuu töistä ja niiden loppuunsaattamisesta, jolloin myös vastuu työajoista siirtyy enenevässä määrin henkilöstön harteille. Yksityisen sektorin työsuhteita ja julkisen sektorin virkasuhteita säätelevät lainsäädännöt eroavat toisistaan, ja aihe onkin selkeyden vuoksi rajattu käsittämään vain yksityisen sektorin organisaatioita. Tutkielmassani tarkastelen siis sitä työntekijöiden luokkaa, mikä työoikeudellisessa merkityksessä koostuu työsuhteisista palkansaajista, jotka tekevät ns. tietotyötä.

Toiseksi tutkielma on rajattu tarkastelemaan työajan johtamista ja organisointia niiden työntekijöiden työsuhteissa joilla on käytössä liukuva työaika, tai sitä lähinnä muistuttava työaikamalli. Liukuva työaika on valittu tutkimuksen kohteeksi, koska se on yksi yleisimmistä Suomessa käytössä olevista työaikajoustoista. Tämän, suhteellisen yksinkertaisen, järjestelmän tuomista eduista niin työntekijälle kuin työnantajallekin ollaan varsin yksimielisiä. Toisaalta liukuva työaika on usein nähty myös järjestelmänä, joka mm. eriarvoistaa henkilöstöä tai jonka avulla pyritään välttämään lisä- ja ylityötunneista aiheutuvat ylimääräiset korvaukset[2]. Tutki-

[1] Julkunen & Nätti 1994, 39-43.
[2] Julkunen & Nätti 1994, 54; Pardian viikkotiedote 2000.

muksessa pyritäänkin löytämään näkökulmaa siihen, voitaisiinko johtamisen avulla välttää niitä ongelmia, mitä liukuvasta työajasta yritykselle aiheutuu.

2.4 Työaikatutkimuksen historia ja tarve

Organisaation kehittämisen näkökulmasta tehtyä työaikoihin liittyvää tutkimusta on tehty teollistumisesta lähtien. Uranuurtajana voidaan pitää 1800-luvun lopussa liike ja aika -tutkimuksia tehnyttä Frederick Winslow Tayloria, jonka työnteon tehokkuutta painottavat opit vaikuttivat pitkälle 1900-luvulle. Samaan aikaan kun joustavien työaikojen käyttö on lisääntynyt yrityksissä, on tutkimusalakin lisääntynyt huomattavasti. 1990-luvulta työajoista on kirjoitettu useasta eri näkökulmista ja viime aikoina erityisesti työelämän huonontumiseen viittaavissa tutkimuksissa on käsitelty työaikojen osuutta tässä kehityssuunnassa[1]. Työaikatutkimusta on tehty lähinnä yhteiskunnallisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta, mutta myös työaikojen johtamiseen viittaavaa kirjallisuuttakin on jo jonkin verran saatavilla. Näissä tutkimuksissa työaikaa käsitellään lähinnä työn organisoinnin välineenä tai ajan hallinnan näkökulmasta. Uusimmissa johtamista ja johtamistaitoja käsittelevissä teoksissa työaikojen johtamisesta ja organisoinnista esiin tuodaan enimmäkseen sen tarve[2].

Kotimaisesta työaikajoustoja käsittelevästä kirjallisuudesta, mihin tutkijat ovat viitanneet nimenomaan työaikajohtamisen käsitteeseen liittyen, merkittävimpänä voidaan mainita vuonna 2003 ilmestynyt Uhmavaaran ja Jokivuoren teos ”Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä”. Tutkimuksessa on haastateltu työnantajan edustajia, luottamusmiehiä ja työntekijöitä 29 toimipaikasta. Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksesta nousee selkeästi esille se, että työaikajohtamiselle on tarvetta.[3] Työaikajohtamisen tarve nousee esille kuitenkin lähinnä sivutuotteena, pääpainon ollessa työaikojen joustojärjestelyjen tutkimisessa. Suomessa ei siis ole löydettävissä tieteellistä tukimusta, missä selvitetään työntekijöiden näkemyksiä työaikojen johtamisesta ja organisoinnista työnantajapuolen näkökulmasta.

2.5 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkielma voidaan määritellä tutkimuksellisen lähestymistavan näkökulmasta laadulliseksi, kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Suomen kielessä laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käyte-

[1] Esim. Siltala 2004; Julkunen , Nätti & Anttila 2004.
[2] Esim. Kauhanen 2003.
[3] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 3.

tään myös termejä kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä tai ihmistutkimus[1]. Nämä termit kuvaavat osaltaan sitä, mistä laadullisessa tutkimuksessa on kysymys ja miten laadullinen eroaa määrällisestä tutkimusotteesta. Vaikkakin jotkut tukijat vastustavat laadullisen ja määrällisen tutkimusasetelman vastakkainasettelua, niiden välinen karkea ero ilmenee siten, että määrän sijasta laadullisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan tietoa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti[2].

Laadullisen tutkimusotteen valintaa voidaan perustella sillä, että tutkielmassa on pyrkimyksenä kartoittaa aihetta syvältä ja mahdollisesti tuoda esille sellaisia odottamattomia seikkoja, joita ei ole tiedostettu aikaisemmin. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkittava aihe määritteli pitkälti sen, miksi tutkimusotteeksi valittiin laadullinen lähestymistapa: aiheesta ei tiedetä kaikkea etukäteen, jolloin myös määrää mittaava kyselylomake olisi ollut käytännössä hyvin vaikea rakentaa.

Tuomi ja Sarajärvi[3] sanovat, että laadullinen tutkimus on tutkimustyypiltään empiiristä, eli laadullisessa otteessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida. Tuomi ja Sarajärvi painottavat kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen ja sitä tarvitaan välttämättä. Teoria eli tutkimuksen viitekehys muodostuu käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Kirjoittajat toteavat, että vaikka viitekehys rakentuu käsitteiden ja niiden välisten suhteiden kuvaamisesta, se ei ole vain kuvaus. Viitekehyksen muodostavat ensinnäkin se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään, sekä toiseksi tutkimusta ohjaava metodologia, eli menetelmäopilliset lähtökohdat. Laadullinen tutkimus voidaankin nähdä muodostuvan kokonaisuudesta, missä aineiston keruuta ja analyysia ei voida perustella irrallaan tutkimuksen metodologisista lähtökohdista. Näin ollen myös mahdollisuus ymmärtää toista perustuu metodologisiin lähtökohtiin ja niiden mahdollisimman avoimeen aukikirjoittamiseen.[4]

Tuomen ja Sarajärven näkemyksen mukaisesti tässäkin tutkimuksessa teorian merkitys on tärkeä. Alkupään luvut 3, 4 ja 5 muodostavat yhdessä tutkielman teoreettisen osuuden. Teoreettisessa osassa kuvataan tutkielman keskeisiä käsitteitä, joita ovat mm. työaikajoustot, liukuva työaika, tietotyö ja itsejohtaminen, sekä näiden käsitteiden välisiä suhteita. Teoriaosuus antaa

[1] Tuomi & Sarajärvi 2003, 23.
[2] Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.
[3] Tuomi & Sarajärvi 2003, 16-21.
[4] Ibid, 71.

myös varsin kattavan kuvan siitä, millaiset lähtökohdat tietointensiivinen työ ja liukuva työaika asettavat johtamiselle. Lisäksi teoriaosuus vastaa osittain myös esitettyihin tutkimuskysymyksiin, mutta vastauksia pyritään tarkentamaan ja syventämään tutkielman toisessa, empiirisessä, osassa. Empiirisessä osuudessa, luvusta viisi eteenpäin, selvitetään työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä siitä, miten työaika, tarkemmin liukuva työaika, on käytännössä organisoitu tutkittavissa yrityksissä; millaisia kokemuksia työntekijöillä ja työnantajilla on liukuvasta työajasta; sekä millaisia kehitystarpeita johtamisessa voidaan nähdä olevan liukuvaa työaikaa sovellettavien työntekijöiden työsuhteissa.

Tutkielman tarkoitus ohjaa tutkimusstrategiaan eli tutkimusotteeseen liittyviä valintoja. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta[1]. Perinteisinä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioina pidetään tapaustutkimusta, etnografiaa, fenomenografiaa, Grounded Theorya ja toimintatukimusta[2]. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat listanneet kirjassaan kvalitatiivisen tutkimuksen haaroiksi 43 nimikettä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus voidaan jakaa tutkimussuuntauksien, metodologisen ajattelun koulukuntien ja tutkimuksellisten lähestymistapojen mukaan. Tesch toteaa, että käytetyt termit ovat epäselviä sen suhteen, miten ne sijoittuvat samoille käsitteellisille tasoille tai peittävät toisiaan[3]. Termien epäselvyydestä johtuen on vaikea erottaa toisistaan epistemologisiin lähtökohtiin ja metodeihin viittaavia termejä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara huomauttavatkin, että kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin, josta tutkija voi sekoittaa värit omalla tavallaan tutkimusta tehdessään. Tutkija voi myös nimetä käyttämänsä metodin, joka kasvattaa metodien kirjoa entisestään[4].

Tässä tutkielmassa ei ole seurattu orjallisesti mitään mainituista perinteisistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista, ellei Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran listalla ollutta sisällönanalyysia lasketa tällaiseksi. Ryhmittelyä voisikin mieluummin tehdä tutkimuksen mielenkiinnon kohteiden ja aineiston analyysimenetelmän mukaan. Mielenkiinnon kohteena on ollut kokonaisvaltainen tiedon hankinta niin teorian kuin kerätyn aineiston avulla. Aineistosta on ollut tavoitteena teemojen ja samankaltaisuuksien löytäminen ja aineiston analysointimenetelmänä on puolestaan käytetty sisällönanalyysia.

---

[1] Tuomi & Sarajärvi 2003, 123.
[2] Metsämuuronen 2001, 16.
[3] Tässä Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 154.
[4] Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 156.

Metsämuurosen mukaan lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Hänen mukaansa tapaus voi olla lähes mikä vain: yksilö, ryhmä tai tapahtuma. Lisäksi tapaustutkimus sallii yleistykset, vaikkei tapaus olekaan yleisesti yleistettävissä. Tapaustutkimuksen raportointi voidaan tehdä kansantajuiseksi ja se sallii lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.[1] Näiden määritelmien puitteissa tämäkin tutkielma voidaan määritellä tapaustutkimukseksi, vaikka tätä strategiaa ei ole pidetty koko tutkimusta ohjaavana tekijänä.

[1] Metsämuuronen 2001, 17-18.

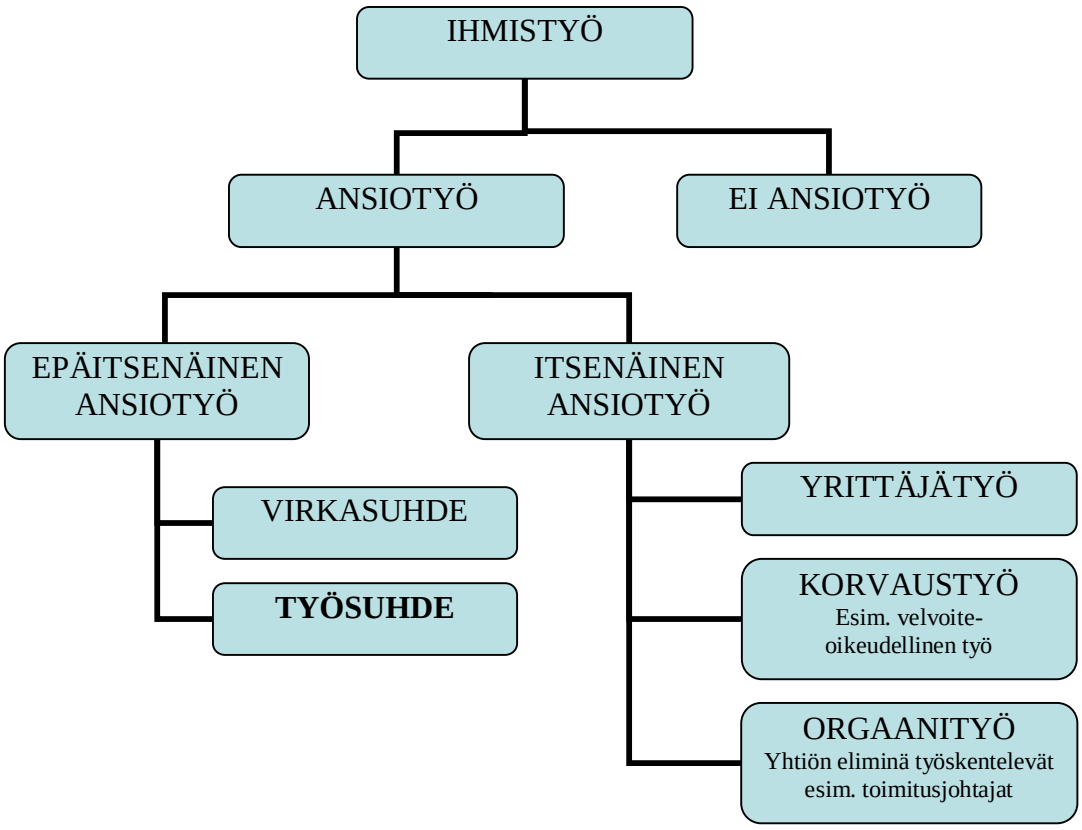
3 TYÖAIKAJOUSTOT JA LIUKUVA TYÖAIKA

3.1 Työlakien rajoitteet

Työelämä on keskeinen osa nyky-yhteiskuntaamme ja koko markkinataloutta. Nykymuotoinen vapaa markkinatalous voidaan nähdä perusluonteeltaan muuttuvana, epäennustettavissa olevana ja jopa kaoottisena systeeminä. Esimerkiksi elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLA:n toimitusjohtaja Pentti Vartia puhuu markkinataloudesta ja muutoksesta viittaamalla itävaltalaisen taloustieteilijän Joseph Schumpeterin käyttämään luovan tuhon käsitteeseen[1]. Schumpeterin ”luova tuho” tarkoittaa, että muutos edellyttää vanhan tuhoamista ja uuden luomista. Vartia toteaa, että vaikka markkinataloudet edellyttävätkin tätä luovaa tuhoa, ne ovat käytännössä kuitenkin hyvin säänneltyjä. Sääntelyä harjoittavat niin julkinen valta lainsäädännöllä kuin markkinaosapuolet keskinäisillä sopimuksilla. Näiden lisäksi markkinoita säätelevät vallitsevat normit ja moraalikäsitykset. Työoikeus on yksi niistä oikeudellisista ohjaustoimista, joiden kautta työelämään tuotetaan yleisen edun huomioon ottamista, järjestystä ja turvaa[2]. On sanottu, että mitä kehittyneemmässä markkinataloudessa eletään, sitä enemmän on myös oikeusnormeja ohjaamassa toimintaa.

Työelämää ja samalla työaikoja on siis hyvin vaikeaa tarkastella ilman lainsäädännön huomioon ottamista. Kuviossa 1 hahmotetaan ihmistyön instituutioita oikeudellisesta näkökulmasta. Ihmistyö voidaan jakaa kahteen eri pääluokkaan: työhön mitä tehdään ansiotarkoituksessa eli ansiotyöhön, ja ei ansiotyöhön, mikä nimensä mukaisesti tarkoittaa vastikkeetonta työtä. Vastikkeettomaan (palkattomaan) työhön sisältyy mm. talkoilla tehdyt työt, työharjoittelu, luottamustoimissa tehdyt työt jne.

[1] Pietilä 2003, 3-6.
[2] Kairinen, 2004.



KUVIO 1. Ihmistyön instituutiot. (Muokattu Salosen luentomateriaalin pohjalta.)

Ansiotyö jakautuu vielä kahteen alaluokkaan: epäitsenäiseen ja itsenäiseen ansiotyöhön. Teolliseen yhteiskuntaan siirtymisen myötä työnteon vallitsevaksi muodoksi on noussut epäitsenäinen ansiotyö. Epäitsenäinen ansiotyö on julkisten organisaatioiden ja yksityisen sektorin yritysten organisoimaa palkkatyötä. Suomessa n. 85 % ansiotyötä tekevistä ihmisistä on palkansaajia, yrittäjätyön osuuden ollessa n. 15 %[1]. Kun tarkastellaan palkansaajia Suomen työlainsäädännön rajaamasta lähtökohdasta, käsitetään siihen vain työsuhteessa työskentelevät työntekijät, soveltamisalan rajatessa julkisoikeudelliset virkasuhteet lain ulkopuolelle.

Työsopimuslain 1 §:ssä on mainittu työsuhteen edellytyksiksi työantajan direktio-oikeus sekä työn tekemisestä saatu vastike[2]. Direktio-oikeus tarkoittaa työntekijän epäitsenäisyyttä, eli hän on alisteinen työnantajan johdolle ja valvonnalle. Direktio-oikeuden nojalla työnantajalla on oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työt ja työvuorot, määrätä työpaikka sekä valita työaikajärjestelmä.[3] Työn tekemisestä saatavalla vastikkeella tarkoitetaan puolestaan käytännössä

[1] Karinen, 2004.
[2] Työsopimuslaki (26.1.2001/55).
[3] Esim. Helle 2004 128-129.

palkkaa. Suomen työlainsäädäntö asettaa rajoituksensa paitsi koko markkinatalouden toiminnalle, myös tälle tutkielmalle. Lainsäädännöllisistä lähtökohdista tutkielmassa tarkastellaan siis työsuhteessa työskenteleviä työntekijöitä, jotka saavat työstä palkkaa. Seuraavassa alaluvussa syvennytään palkanmaksun perusteiden historiaan.

3.2 Työajan ja palkkauksen historiaa

Työnteon ja työajan historiassa voidaan nähdä useita erilaisia merkkipaaluja. Kun ensimmäiset mekaaniset kellot kehiteltiin 1300-luvulla Italiassa, ihmiset tuskin tulivat ajatelleeksi, kuinka paljon ajan mittaaminen tulee muuttamaan töiden luonnetta ja vaikuttamaan samalla koko elämäämme. Ennen teollista vallankumousta maaseudulla elettiin omavaraisuudessa ja suurissakin kaupungeissa ammatteja harjoitettiin kotona. Töitä tehtiin pääasiassa valoisaan aikaan vuodenajat huomioon ottaen. 1700-luvulla syntynyt teollinen kapitalismi ja kello muuttivat oleellisesti tätä rakennetta. Pikkuhiljaa tehtaiden syntymisen myötä työpaikat alkoivat irtaantua kodeista. Kellon myötä työpäivää alettiin jaksottaa yhä tarkemmiksi osiksi, ja uusi teknologia, kuten sähkövalo, edesauttoivat työpäivän pidentämisessä. Teollisuustöiden myötä työnteko muuttui rutiineiksi ja samalla rajautui työajan ja vapaa-ajan välinen ero.[1]

Töiden rutinoitumisen vei huippuunsa tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä Frederick Winslow Taylor. Hänen liikeaikatutkimusten pohjalta työnteko muuttui aikaisempaa tehokkaammaksi ja ajan hyödyntäminen intensiivisemmäksi tehdastyössä. Aikaisemmin teollisuudessa oli käytetty pääasiassa urakka- ja kappalepalkkausta, mutta Taylorin tutkimusten myötä tilanne tehtaissa muuttui. Taylorin mukaan palkkauksen tuli pohjautua kunkin työtehtävän vaatiman ajan tieteelliselle määrittämiselle ja noin vuosisata sitten siirryttiinkin järjestelmään, missä palkan perusteena oli työhön käytetty aika.

Viime vuosina aikaperusteisen palkkauksen rinnalle on tullut yhä moninaisempia palkkausratkaisuja. Peruspalkan lisäksi palkka koostuu erilaisista bonuksista, eduista ja suoritteisiin perustuvista vastikkeista. Tämä tarkoittaa myös painetta uudistaa lainsäädäntöä. Yritysvalmentaja ja kirjailija Jari Sarasvuo pitää itsestään selvänä, että kaikille yhteinen työaikalaki murenee tulevaisuudessa. Murenemisen hän uskoo johtavan siihen, ettei työssä oltava aika ole enää palkan peruste.[2] Tulevaisuuden suuntauksena onkin todennäköisesti se, että tietyissä henkilöstöryh-

[1] Esim. Florida 2002, 175; Sennett 2002, 36-44.
[2] Reinikainen 2005.

missä irtaudutaan yhä laajemmin aikaan perustuvasta palkkauksesta, ja samalla myös ns. normaalityöajasta.

3.2.1 Normaalityöajasta työaikajoustoihin

Teollisessa yhteiskunnassa palkkatyötä on tehty pääasiassa normaalityösuhteen idean perustalta. Normaalityöajassa työtä tehdään yhdelle työnantajalle, vakituisessa työsuhteessa, kokoaikaisena normaalityöajan - työajan ideaalityypin - puitteissa. Nykyään normaalityöajaksi käsitetään säännöllinen 7-8 tunnin mittainen työpäivä, joka tehdään arkisin kello 6-18 välillä. Idean kahdeksan tunnin työpäivästä nosti esiin ammattiyhdistysliike jo 1800-luvun lopulla, mutta Suomessa viisipäiväiseen ja 40-tuntiseen työviikkoon siirryttiin 1960-luvulla. Normaalityöajan periaatteen on nähty lisäävän yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta työelämässä, sekä edistävän työntekijöiden hyvinvointia ja elämänhallintaa. Yhteiskuntapoliittisesti selkein intressi normaalityöaikaan on ollut työsuojelullinen, mutta sen pohjalla voidaan nähdä paljon suurempikin yhteiskunnallinen merkitys. Normaalityöaika on luonut koko yhteiskunnalle sosiokulttuurisesti tärkeän aikataulun ja elämänrytmin, joka on jakanut viikon arkeen ja sunnuntaina pidettävään lepopäivään.[1]

Normaalityösuhteen ideaalityypin kuvaa on pidetty myös työoikeuden taustaoletuksena. Ajatellaan, että työoikeuden kohteena oleva työntekijä on kokopäivätyössä oleva ”miesduunari” tehtaassa[2]. Nykyisellään tietyillä työntekijäryhmillä työt ovat kuitenkin kaukana tehdastyöläisen arjesta. Työaikajoustot, työntekijöiden lisääntynyt autonomia sekä projekteihin tai suorituksiin perustuva palkkaus, edistävät työajan irtautumista normaalityöajan käsitteestä. Voidaankin kysyä, onko vuonna 1996 uudistettu työaikalainsäädäntö siis jo alkuunsa vanhentunut. Professori Juha Siltalan näkemys on yksioikoinen: ”Työaikalaki on jo käytännössä kuollut kirjain”[3].

Normaalityöaikaan on kuulunut jo pitkään poikkeamia esim. vuorotyö tai yötyö, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana on Suomenkin työelämässä otettu entistä enemmän käyttöön normaalityöajasta poikkeavia uusia työaikajärjestelyjä. Puhutaan työajan joustoista, joihin sisältyy kokonainen kirjo erilaisia työaikamalleja ja -käytäntöjä. Näitä ovat mm. etätyö, liukuva työaika, tiivistetty työaika, osa-aikatyö jne.

---

[1] Julkunen & Nätti 1994, 39-43.
[2] Kairinen 2004.
[3] Reinikainen 2005.

3.2.2 Työaikajoustojen yleistymisen syitä

Työajan joustoista on puhuttu jo 1960-luvun lopulta lähtien. Tällöin idea nousi esille osana työelämän laadun ja työn inhimillistämisen ohjelmia.[1] Työajat nähtiin lähinnä työntekijöiden yksilöllisen elämänhallinnan välineenä, mutta muitakin näkökohtia nousi esille. Suurkaupunkien liikenneongelmat sekä ajan ja tilojen riittämättömyys nostivat esiin uudenlaisia työaikamalleja. 1980-luvulla kansainvälisissä työaikakeskusteluissa alettiin puhua *työaikajärjestelyistä*. Termillä haluttiin osoittaa, että työajoista ei enää puhuta työväenliikkeen näkökulmasta, vaan työaikajärjestelyjä katsottiin yhä enemmän yritysten kannalta. Työaikaa sopeuttamalla ja joustavoittamalla yritykset pyrkivät sopeutumaan kysynnän vaihteluihin ja rationalisoimaan toimintaansa, mikä ei ollut mahdollista normaalityöajan järjestelmässä. [2]

Yhdysvaltalainen tutkija Richard Sennett on yksi niistä tukijoista, jotka sanovat, että joustavien työaikamuotojen nousun taustalla on nähtävissä naisten työelämään osallistumisen uusi aalto[3]. Perheellisten naisten tarpeisiin luotiin joustavampia työaikoja, jotta lastenhoito helpottuisi. Suomessa uusien työaikamallien soveltaminen alkoi jo 1960-luvulla, ja lisääntyi huomattavasti 1990-luvun aikana. Tämän taustalla vaikuttavat toisenlaiset tekijät kuin Yhdysvalloissa, sillä Suomessa naiset ovat työelämässä mukana vahvasti jo koko viime vuosisadan[4]. Osa uusista työaikavariaatioista voidaan nähdä selkeästi julkisen vallan tuottamina malleja, joille on annettu yhteiskunnallisia tehtäviä, kuten työllisyyden parantaminen tai työkyvyn ylläpitäminen (esim. julkisin varoin tuettu osa-aikatyö, päivävuoro- eli 6+6-malli)[5]. Yleisimmin käytössä olevien joustojen taustalla voidaan nähdä kuitenkin pyrkimys parantaa organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä henkilöstön työssä jaksamista.

Castells ja Himanen arvioivat tutkimuksessaan, että Suomessa joustavien työmuotojen yleistymiseen on vaikuttanut suuresti myös työntekijäjärjestöjen myönteinen suhtautuminen joustaviin työehtoihin[6]. He toteavat, että täällä kehitys on mennyt toisin kuin yleensä voisi olettaa: työntekijäjärjestöjen vahva rooli ei ole estänyt joustavien työmuotojen syntymistä. Castells ja Himanen uskovat, että joustavuus on ollut tärkeää myös tietoyhteiskunnan verkostoyrityksille sekä niiden menestymiselle. He vertaavat Suomen tilannetta Saksan malliin, missä työvoiman ja johtamisen jäykkyys on estänyt maan siirtymistä uuteen talouteen. Vuonna 1996 voimaan

---

[1] Julkunen & Nätti 1994, 44.
[2] Ibid, 43-48.
[3] Sennett 2002, 58.
[4] Julkunen & Nätti 1999, 43-44.
[5] Antila 1998, 1.
[6] Castells & Himanen 2001, 89;182.

astunut uuden työaikalain ansioksi voidaankin nähdä paikallisen sopimisen mahdollisuuksien lisääntymisen, mikä on samalla kasvattanut työaikajoustojen yleisyyttä.

Sen lisäksi, että mahdollisuudet joustoihin ovat lisääntyneet, yrityksiä kiinnostaa joustavien työaikaratkaisujen tuomat hyödyt. Sopeutumiskyvyn lisääntyminen, pääoman yksikkökustannusten alentuminen käyntiaikoja pidentämällä, sekä työvoimakustannusten aleneminen helpottavat yritysten toimintaa muuttuvilla markkinoilla[1]. Joissakin työpaikoissa uusien työaikamalleja ei ole otettu käyttöön, koska uusien ratkaisujen toteuttamiseen ei ole ollut tarvittavaa luottamusta, vanha työaikamalli palkanlisineen on koettu tuottoisammaksi työntekijöiden näkökulmasta, järjestelyistä on saatu huonoja kokemuksia tai uudet työaikamallit on saatettu kokea kustannuksiltaan liian kalliiksi. Myös yrityksen toimintaympäristöllä on suuri merkitys: joillakin aloilla kilpailutilanne on sallinut vanhat työaikamallit ilman, että yrityksen kilpailukyky on heikentynyt.[2]

3.2.3 Joustojen piirteitä

Julkunen ja Nätti erottavat uudet, joustavat työaikamuodot normaalityöajasta seuraavilla tavoilla:

Joustavissa työaikamuodoissa

- *työajat ovat yksilöllisiä*: työntekijät eivät tee samanpituista tai samaan ajankohtaan sijoittuvaa normaalityöaikaa, vaan työajat ovat eriytyneitä ja yksilöllisiä
- *työajat vaihtelevat*: työaika ei toistu päivästä toiseen samanlaisena, vaan sen pituus ja ajoitus voi vaihdella päivästä tai viikosta toiseen
- *työajat ovat epäsosiaalisempia*: työ ei välttämättä sijoitu normaaliin päiväaikaan, vaan se voi sijoittua ilta-, yö- tai viikonloppuaikoihin.[3]

Organisaatioiden joustostrategioita tarkastellaan monesti John Atkinsonin esittämän tyypittelyn avulla. Mallissa työvoiman käyttötapoihin liittyvä joustavuus jaetaan kolmeen ulottuvuuteen: määrälliseen, toiminnalliseen sekä taloudelliseen joustavuuteen. Määrällinen joustavuus tarkoittaa työvoiman määrän ja tehtyjen työtuntien määrän sopeuttamista kysynnän vaihteluihin. Toiminnallinen joustavuus on organisaation kyky sopeuttaa tuoterakenne ja -volyymi markki-

---

[1] Julkunen & Nätti 1994, 76.
[2] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 6-7.
[3] Julkunen & Nätti 1994, 43-44.

noiden vaihteluihin mm. joustavien valmistusjärjestelmien, organisaation ja monitaitoisen henkilöstön avulla. Taloudellinen joustavuus on palkkojen sopeuttamista taloudellisiin vaihteluihin ja yrityksen kannattavuuteen ja siirtymistä uusiin palkkausjärjestelmiin.[1] Uhmavaara ja Jokivuori luokittelevat joustavat työaikajärjestelyt lähinnä toiminnallisen jouston tavoitteluksi yrityksissä. He näkevät, että työorganisaatioiden ja työnantajan kannalta uusien työaikaratkaisujen keskeinen tavoite on toiminnallisen jouston, kasvun ja kilpailukyvyn edistäminen sekä palvelujen sovittaminen entistä paremmin asiakkaiden tarpeita ja kysyntää vastaaviksi.[2]

Onnistunut joustava työaikajärjestely edellyttää aina paikallisten tekijöiden huomioimista, eli suunnittelu lähtee työpaikkakohtaisten työaikatarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien, kuten henkilöstörakenteen pohjalta. Yksinkertaisimmillaan jousto voi olla vuositasolla eteenpäin sovittua ns. ”jäykkää joustoa”, jolloin työaikaa siirretään sesonkiaikoihin. Organisaatiossa lähtökohtana voi olla myös koko toiminnan muutos, esimerkiksi tiimityöhön ja monitaitoisuutta korostaviin työnkuviin siirtyminen, ja uuden työaikamallin kytkeminen tähän muutokseen.[3]

3.3 Liukuva työaika

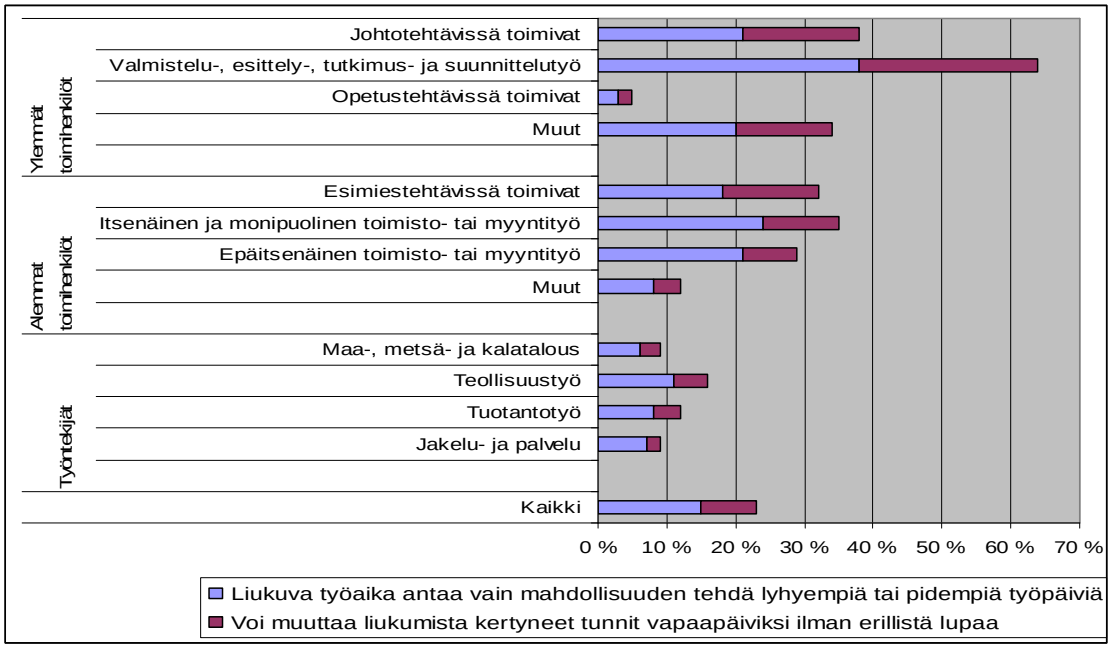
Liukuva työaika on yksi työaikajoustojen tai ns. uusien työaikojen sovelluksista. Suomen työaikalakiin säännös liukuvasta työajasta ja sen sopimiseen liittyvistä rajoitteista tuli ensimmäisen kerran v. 1988. Julkusen mukaan liukuvasta työajasta on kuitenkin tehty työpaikoilla henkilökohtaisia sopimuksia jo 1960-luvulta[4], joten kokemuksia järjestelmästä on jo useammalta vuosikymmeneltä. Käytäntö on yleistynyt huomattavasti 1990-luvun aikana, erityisesti 1990-luvun taitteen laman jälkeen, kun sääntelyä vähennettiin ja paikallista sopimista lisättiin.

Nykyään liukuva työaika on työpaikoilla varsin yleinen työaikajärjestely. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan vuoden 2000 alussa miehistä 39 prosentilla ja naisista 28 prosentilla oli mahdollisuus säädellä työaikaansa liukuvan työajan avulla[5]. Antilan vuonna 1998 tekemän tutkimuksen mukaan yksityisellä sektorilla vähintään kymmenen hengen organisaatioissa liukuvaa työaikaa sovellettiin 40 prosentissa yrityksistä[6].

---

[1] Julkunen & Nätti 1994, 23-24; Uhmavaara & Jokivuori 2003, 13.
[2] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 13-14.
[3] Ibid, 7-8.
[4] Ibid, 90.
[5] Kandolin 2002.
[6] Antila 2001, 12.

Palkansaajakeskusjärjestöjen tekemän tutkimuksen mukaan liukuvaa työaikajärjestelmää sovelletaan yleisimmin ylempien toimihenkilöiden työsuhteissa ja vähiten työntekijäasemassa olevien tuotantotekijöiden työsuhteissa. Alla olevasta kuviosta 2 käy ilmi, että ylemmät toimihenkilöt hyötyivät järjestelmästä 2-3 kertaa enemmän työntekijöihin verrattuna.[1]



KUVIO 2. Liukuvan työaikajärjestelmän soveltaminen sosioekonomisen aseman mukaan. (Muokattu Laukkasen materiaalin pohjalta.)

Liukuvasta työajasta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja, vaikkakin sen pääasialliseksi tavoitteeksi on nähty henkilöstön ajankäytön joustavuuden lisääminen aamu- ja iltapäivisin[2]. Liukuva työaika tuo työntekijöiden ajankäytön joustavuuden lisäksi selkeästi myös taloudellista hyötyä yrityksille. Työministeriön tutkijan, Juha Antilan, mukaan siitä kertoo jo sekin, että yksityisellä sektorilla ei paljonkaan sovelleta muita työaikajoustoja[3]. Suurimpina ongelmina nähdään ylitöiden ja liukumatuntien suhde sekä järjestelmän eriarvoistava vaikutus. Liukuvan työaikajärjestelmän etuja ja ongelmia tarkastellaan enemmän luvussa 3.5.

[1] Laukkanen 2003, 37
[2] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 30.
[3] Antila 1998, 9-11.

3.3.1 Liukuva työaika työaikalain mukaan

Työaikalain mukaan työajaksi luetaan työhön käytetty aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikalain yleissäännöksen mukaan säännöllinen työaika on lähtökohtaisesti enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Työaikojen pituus ja niiden sijoittuminen voidaan kuitenkin järjestää joustaviksi monilla eri tavoilla. Merkittävimmät työaikajoustot voidaan toteuttaa työehtosopimuksiin perustuen, mutta mahdollisuus liukuvan työajan käyttöön tulee jo itse työaikalain perusteella.

Liukuvasta työajasta säädetään työaikalain 13 §:ssä[1].

> ***Liukuva työaika***
>
> *Työnantaja ja työntekijä voivat 6 §:n 1 momentista sekä työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia liukuvasta työajasta niin, että työntekijä voi sovituissa rajoissa määrätä työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. Sovittaessa liukuvasta työajasta on sovittava ainakin kiinteästä työajasta, työajan vuorokautisesta liukumarajasta, lepoaikojen sijoittamisesta sekä säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä.*
>
> *Liukuvassa työajassa säännöllistä vuorokautista työaikaa lyhentää tai pidentää liukuma-aika, joka voi olla enintään kolme tuntia. Viikoittainen säännöllinen työaika on keskimäärin enintään 40 tuntia. Edellä 1 momentissa mainittu enimmäiskertymä saa olla enintään 40 tuntia.*
>
> *Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, että työajan ylitysten kertymää vähennetään työntekijälle annettavalla vapaa-ajalla.*

Liukuva työaika tarkoittaa käytännössä järjestelyä, jossa työntekijä voi sovittujen rajoitusten mukaisesti itse päättää työnsä alkamis- ja päättymisajankohdan. Järjestelmällä voidaan siis poiketa työaikalain 6 §:n tai työehtosopimusjärjestelmän mukaan määräytyvän säännöllisen työajan pituudesta ja sijoittelusta lyhentämällä tai pidentämällä vuorokautista työaikaa liukuma-ajalla, eli ennalta määritellyllä ajanjaksolla töitä aloitettaessa ja lopetettaessa. Järjestelmä ei

[1] Työaikalaki (9.8.1996/605).

kuitenkaan poista säännöllisen työajan käsitettä, eli se ei vaikuta työajan kokonaispituuteen. Järjestelmässä onkin siis kysymys vain työajan sijoittelusta.[1]

3.3.2 Liukuvasta työajasta sopiminen

Liukuvaan työaikaan siirtymisestä on neuvoteltava yhteistoimintalain mukaan kollektiivisesti, mutta työaikalain 13 §:n mukaan sen henkilökohtaisesta käyttöönotosta on aina sovittava erikseen myös työnantajan ja työntekijän välillä[2]. Liukuvaa työaikaa ei voida siten ottaa käyttöön työnantajan yksipuolisella toimenpiteellä. Sopimus on vapaamuotoinen, eli se voidaan tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti, ja sopimus voi olla joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen[3].

Työaikalaki velvoittaa, että työntekijä ja työnantaja sopivat liukuvaa työaikaa käyttöönotettaessa ainakin seuraavista asioista:[4]

1. *Kiinteän työajan pituus ja sijoittuminen*. Kiinteällä työajalla tarkoitetaan liukuma-aikojen välissä olevaa aikaa, jolloin työntekijän tai kaikkien toimipaikan työntekijöiden tulee olla työpaikalla. Mitä pidempi kiinteä työaika on, sitä pienemmäksi jää liukumamahdollisuus käytännössä. Kiinteän työajan määrittäminen on tärkeää työnjärjestelyllisistä syistä.
2. *Työajan vuorokautinen liukumaraja*. Liukuma-ajan rajoissa työntekijä voi itse valita työhönsä saapumisensa ja töistä lähtemisen ajankohdan. Työaikalain 13 §:n toisen momentin mukaan liukuma-aika voi olla enintään kolme tuntia, joten vuorokautista työaikaa voidaan pidentää tai lyhentää enintään kolmella tunnilla. Näin ollen vuorokautinen työaika voi olla liukuvan työajan järjestelmässä enintään 11 tunnin pituinen.
3. *Lepoaikojen ajankohta*. Työaikalaissa säädetään vuorokausilevosta, joka pääsäännön mukaan on vähintään 11 tuntia. Liukuvaa työaikaa tekevien työntekijöiden kohdalla vuorokausilepoa voidaan kuitenkin lyhentää siten, että se on vähintään 7 tuntia. Työsopimuksen osapuolet voivat sopia, lepoaikojen sijoittumisesta. Lepoaika voi olla joko sovittuna kiinteänä ajankohtana tai se voidaan pitää joustavasti työntekijän määräämänä

[1] Rautiainen & Äimälä 2002, 92.
[2] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 37.
[3] Rautiainen & Äimälä 2002, 92.
[4] Ibid, 92-95.

ajankohtana. Työsopimuksen osapuolet voivat sopia myös siitä, että päivittäinen lepoaika pysyy tiettyjen aikarajojen puitteissa.

4. *Säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymä.* Työsopimusosapuolten on sovittava myös säännöllisen työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymästä. Tämä enimmäiskertymä voi työaikalain 13 §:n mukaan olla enintään 40 tuntia tasoittumisjakson aikana. Käytännössä enimmäiskertymä voi kuitenkin olla suurempi, mikäli tasoittumisjakso on pitkä tai siitä ei ole sovittu lainkaan. Liukuvaa työaikaa tekeville työntekijöille voi kertyä huomattaviakin määriä säännöllisen työajan ylittäviä tunteja. Pääsäännön mukaan ne tulisi tasata lyhyemmillä työpäivillä, mutta työnantaja ja työntekijä voivat yhdessä sopia, että työajan ylityksiä korvataan työntekijälle annettavalla vapaa-ajalla.

Liukuvan työajan käyttö ei poista työnantajan velvollisuutta laatia työvuoroluettelo ja pitää työaikakirjanpitoa. Työvuoroluetteloon on kirjattava ylös töiden aikaisin aloittamiskohta, myöhäisin päättymiskohta, kiinteä työaika, liukuma-ajat sekä ruokailu- ja lepoaikojen ajankohdat. Työaikakirjanpidosta käy puolestaan selville tehdyt työtunnit ja niistä suoritetut korvaukset työntekijöittäin. Käytännössä järjestelmän soveltamisen nähdään edellyttävän ajantarkkailulaitteiden käyttöä työajan valvonnassa.[1]

3.4 Tietotyö ja tietotyöläiset

Yksityisen sektorin yrityksissä liukuvaa työaikaa tekevien työntekijöiden lisäksi tutkielman toinen rajaus on asetettu niihin henkilöstöryhmiin ja työntekijöihin, joita kutsutaan tietotyön tekijöiksi. Näiden työntekijöiden työsuhteissa työaikajoustot ovat ensinnäkin yleisesti käytössä ja toisaalta tietotyöläisten töissä korostuu myös työn vaatima itsenäisyys ja vastuu. Näin ollen tietotyötä tekevien työsuhteissa on nähty erityisesti olevan tarvetta työajan johtamiselle[2]. Seuraavien alaotsikoiden alla selvitetään tietotyön käsitettä sekä tietotyön ja työaikojen välistä suhdetta.

3.4.1 Tietotyö Suomessa

Suomi teollistui eurooppalaisittain katsoen suhteellisen myöhään, vasta 1960-luvulla. Vastoin monia muita länsimaita teollisuusvaihe Suomessa ei kestänyt kovin pitkään, vaan 1970- ja

[1] Rautiainen & Äimälä 2002, 185.
[2] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 131.

1980-lukujen taitteessa elinkeinorakenne painottui palveluihin jalostusalojen ja alkutuotannon kustannuksella. Viimeisin rakennemuutos tapahtui l990-luvun vaihteen laman jälkeen, ja nykyisellään Suomea luonnehditaan jälkiteolliseksi tieto- tai informaatioyhteiskunnaksi, jonka ammattirakenteessa ja työnjaossa tietointensiivisellä eli korkeaa osaamista, koulutusta ja uuden tekniikan hallintaa edellyttävällä työllä ja palveluilla on keskeinen asema.[1]

Suomessa tietotyö on yleistynyt merkittävästi 1980-luvulta vuosituhannen vaihteeseen. Blomin, Melinin ja Pyöriän luokittelun perusteella tietotyöläisten ja tietotekniikan käyttäjien osuus oli 69 % kaikista työntekijöistä vuonna 2000. Tilastokeskuksen ammattiluokitukseen perustuvan mallin mukaan informaatioammattien osuus oli vuonna 1998 noin 45 % kaikista työntekijöistä.[2]

3.4.2 Tietotyöläiset

Tietotyöstä ja tietotyön tekijöistä puhuttaessa käsitteen nimi vaihtelee eri tukijoiden mukaan. Himanen puhuu hakkerietiikasta, Antti Kasvion kirjassa esiintyy asiantuntijaorganisaatio, amerikkalainen tutkija Richard Florida on kehittänyt luovan luokan käsitteen (engl. *creative class*) kun taas suomalaiset tutkijat Blom, Melin ja Pyöriä käyttävät termiä tietotyö ja tietotyöläiset[3]. Tutkielmassa käytetään jälkimmäistä käsitettä kuvaamaan sitä työntekijäluokkaa, jolle kaikki edellä mainitut tutkijat ovat löytäneet yhteneväisiä piirteitä käsitteiden variaatioista huolimatta.

Floridan luova luokka tarkoittaa sellaisia ammattiryhmiä, joiden työhön liittyy uuden tiedon luominen[4]. Tähän ryhmään kuuluu Floridan mukaan mm. insinöörejä, tutkijoita, suunnittelijoita ja yleensä henkilöitä, jotka työskentelevät tietointensiivisillä aloilla. Luovaa luokkaa yhdistäviä tekijöitä ovat innovatiivinen elämänasenne ja työote sekä korkeakoulututkinto. Suomalaisten tutkijoiden, Blomin, Melinin ja Pyöriän, käyttämä tietotyö on määritelty *tietotekniikan soveltamiseen painottuneiksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi, jotka ainakin jonkin verran edellyttävät luovuutta ja innovatiivisuutta*[5]. Jo esiintuotujen piirteiden joukkoon he lisäävät, että tietotyötä tekeville työ ei ole rutiininomaista ja se edellyttää usein ideointia ja suunnittelua.

Blomin, Melinin ja Pyöriän tietotyöläisiin kuuluvat ne palkkatyöntekijät, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa (mikrotietokonetta, työasemaa, tai tietokonepäätettä); ne, joiden työ edel-

---

[1] Blom & Melin & Pyöriä 2001, 13-16.
[2] Ibid, 30-31.
[3] Himanen 2001; Kasvio 1994, 65; Florida 2002, 68; Blom, Melin & Pyöriä 2001, 26.
[4] Florida 2002, 68-69.
[5] Blom, Melin & Pyöriä 2001, 26-27.

lyttää suunnittelua ja ideointia; sekä ne, jotka ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon.[1]

3.4.3 Tietotyön tekijät ja työajat

Joustavat työaikajärjestelyt liittyvät hyvin vahvasti juuri luovan luokan työsuhteisiin. Julkunen ja Nätti toteavat informaatio- ja tietotekniikan käyttäjien olevan eräänlaisia ”aikapioneereja” osoittaessaan huomattavasti muita palkansaajia enemmän kiinnostusta vaihtoehtoisia työmuotoja kohtaan[2]. Myös Richard Florida huomauttaa, että työaikajoustot ovat tyypillisempiä luovan luokan työsuhteissa. Näillä työntekijöillä variaatioiden määrä on myös suurempi verrattuna muihin palkansaajiin[3].

Kasvion mielestä asiantuntijaorganisaatiot eroavat tavanomaisista työorganisaatioista sen vuoksi, että henkilöstön osaaminen muodostaa niissä tärkeimmän pääoman[4]. Ihmiset eivät käy töissä vain palkan takia, vaan motivaattorina toimii aktiivinen pyrkimys kehittyä omalla alalla sekä vahva ammatillinen identiteetti. Työtunteja ei lasketa näissä työsuhteissa tarkkaan, ja työllä ja vapaa-ajalla ei ole välttämättä selkeästi piirtyvää rajaa. Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksen mukaan tietotyöläisten työsuhteille onkin tyypillistä säännöllisten ylitöiden lisääntyminen, ja tarve työajan johtamiselle näiden työntekijöiden keskuudessa nähdään suureksi[5].

3.5 Liukuvan työajan ja tietotyön erityispiirteitä

Organisaatioissa johdon haasteena on löytää sellainen työaikamalli, joka on sopivin sekä organisaatiotasolla että yksittäisen työntekijän kohdalla. Työaikamallin tulisi huomioida niin työntekijöiden yksilölliset tarpeet kuin asiakkaiden ja tuotannon vaatimukset. Liukuva työajan avulla voidaan vastata näihin molempiin vaatimuksiin. Tämän työaikamallin soveltamiseen nähdään liittyvän muitakin etuja ja mutta myös tiettyjä ongelmia. Alla olevissa alaluvuissa käsitellään näitä hyötyjä ja ongelmia, jotka tutkimusten mukaan liittyvät liukuvaan työaikaan. Lisäksi tarkastellaan sellaisia tietotyön tekijöiden työsuhteisiin liittyviä erityispiirteitä, joiden voidaan nähdä vaikuttavan myös työaikoihin. Alaluvuissa on esitetty myös näkökulmia siihen, millai-

[1] Blom, Melin & Pyöriä 2001, 26-27.
[2] Julkunen & Nätti 1999, 161-164.
[3] Florida 2002, 152.
[4] Kasvio 1994, 66.
[5] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 26.

silla toimenpiteillä liukuvan työajan käytännön soveltamista voitaisiin tukea tietotyöntekijöiden työsuhteissa.

3.5.1 Työntekijän yksilölliset tarpeet ja autonomiantunteen vahvistaminen

Liukuvan työajan nähdään helpottavan työntekijöiden arkea, koska työntekijällä on mahdollisuus itse päättää töidensä aloittamis- ja lopettamisajankohdan. Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista kävi hyvin ilmi se, että liukuva työaika edistää perheen ja yksityiselämän sovittamista[1]. Liukumat voivat tuoda hyvinkin pieniä, mutta elämänlaatua oleellisesti parantavia hyötyjä työntekijöiden arkeen. Henkilöstön työaika joustaa esimerkiksi lastenhoitojen, ruuhkien, henkilökohtaisten asioiden hoitamisen ja muiden tarpeiden mukaan. Jopa liikennekäyttäytymisen voidaan nähdä paranevan, kun työpaikalla ei tarvitse olla tietyllä kellonlyömällä. Samalla liukuva työaika vähentää töistä myöhästymisiä ja välillisesti siihen liittyvää stressiä[2].

Liikasen vuonna 1997 tekemän tutkimuksen mukaan esimiehillä ja välittömällä työnjohdolla on ratkaiseva osuus työntekijöiden koetussa työajan joustavuudessa. Tutkittavista yrityksistä löytyi jokaisesta erilaisia, ristiriitaisia esimiestulkintoja siitä, miten yrityksessä sovittuja työaikajärjestelyjä tulisi käytännössä toteuttaa. Jotta henkilöstö kokisi, että joustot tuovat heille autonomiaa päättää työajoistaan, käytännön pitäisi olla kaikille sama ja johdonmukainen. Käytännössä osoittava käskeminen tulisi minimoida, eikä työntekijöiden henkilökohtaisia joustotarpeita pitäisi asettaa tiukan arvioinnin kohteeksi.[3]

Toisaalta liukuva työaika nähdään järjestelmänä, mikä eriarvoistaa työntekijöitä[4]. Samalla kun joidenkin työntekijöiden työaika tukee heidän omia tarpeitaan, osalla henkilöstöstä ei välttämättä ole mahdollisuutta liukumiin. Uhmavaaran ja Jokivuoren haastatteluissa kävi ilmi, että liukuvaa työaikajärjestelmää soveltavissa työpaikoissa syntyi ilmapiiriongelmia, joissa osa kokee, että muilta ei vaadita tarkasti määriteltyjä työaikoja[5].

Tutkijat näkevät, että niin esimiesten kuin henkilöstön kannalta selkeä järjestelmä ja sen ristiriidaton soveltaminen edellyttävät selviä pelisääntöjä kaikille osapuolille. Jo työlainsäädännön noudattamisen voidaan nähdä edesauttavan aiheeseen liittyvien ongelmien ratkaisussa. Laissa

---

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 136.
[2] Julkunen & Nätti 1994, 56.
[3] Liikanen 1997, 130.
[4] Julkunen & Nätti 1994, 56.
[5] Uhmavaara & Jokiniemi 2003, 59.

ja työehtosopimuksessa on määritelty pitkälti niitä puitteita, miten liukuvaa työaikajärjestelmää sovelletaan käytännössä. Lainsäädäntö ei pelkästään helpota käytännön johtamistyötä, vaan sen noudattamisesta työnantaja on myös ensisijaisesti vastuussa. Lainsäädännön noudattamista valvovat myös työsuojeluviranomaiset[1]. Liikasen tutkimuksen mukaan työntekijöiden tunne siitä, että hän pystyy kontrolloimaan itsenäisesti työaikojaan, lisääntyy, mikäli esimiehillä ja työntekijöillä on yhtenäinen käytäntö esim. liukumien syntymisestä ja niiden korvaamisesta. Samalla henkilöstö kokee, että heihin luotetaan. Työajan itsemääräytymisen tunteen lisääminen yhdistyy luottamukseen sisäistetyn aikakurin omaksumisesta.[2]

3.5.2 Työntekijän sitoutuminen

Liukuvan työajan järjestelmässä työntekijällä on mahdollisuus päättää tietyissä rajoissa itse työajoistaan. Samalla työntekijällä lisääntyy myös tunne itsemääräämisen kasvamisesta. Autonomiantunteen vahvistumisella on tutkimuksissa osoitettu selkeitä etuja. Robert Karasek osoitti vuonna 1981 julkaistussa tutkimuksessa, että oman työn autonomia tai itsemääräämisen vähentää korkeiden suoritusvaatimusten aiheuttamaa stressiä[3]. Hän loi teoriansa kritiikiksi silloisille stressiteorioille, jotka ottivat huomioon vain työn suoritusvaatimukset, eivät työntekijän autonomiaa. Myös Julkunen, Nätti ja Anttila saivat samansuuntaisia tuloksia aika-autonomian ja uupumisen yhteydestä vuonna 2004 tehdyssä tutkimuksessa[4]. Mitä enemmän työntekijällä on aika-autonomiaa, sitä vähemmän tällä on myös uupumusoireita. Tutkijat huomauttavat kuitenkin, että aika-autonomian lisäksi tähän työtyyppiin sisältyy usein myös sosiaalinen arvostus, mahdollisuus menestyä, työn antamaa tyydytys ja hyvät tulot, joten yksiselitteisesti on mahdotonta sanoa, mikä vaativasta työstä tekee vähemmän stressaavaa.

Tämän itsemääräämisen tunteen kautta voidaan vahvistaa myös työntekijän sitoutumista organisaatioon. Richard Sennett ei näe työaikataulun joustavuutta työntekijän sosiaalisena oikeutena, vaan harkittuna etuoikeutena, jonka tavoitteena on sitoa työntekijä tiukemmin organisaatioon kiinni[5]. Tutkimuksissa on havaittu, että joustavat työaikamuodot ovat synnyttäneet uusia tapoja kontrolloida ja valvoa työtä, mikä tapahtuu esimerkiksi intranetin avulla.

Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa nousi keskeisenä asiana esille se, että joustavien työaikaratkaisujen rinnalla organisaatioissa esiintyy usein myös sosiaalista pääomaa, mikä liittyy

---

[1] Rautiainen & Äimälä 2002, 94.
[2] Liikanen 1997, 130.
[3] Karasek 1990, 5-7.
[4] Julkunen & Nätti & Anttila 2004, 93-94.
[5] Sennett 2002, 59.

työelämän paikallisiin suhteisiin[1]. Uhmavaaran ja Jokivuoren mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa työyhteisössä vallitsevia yhteisiä arvoja ja normeja sekä niiden varaan rakentuvia yhteistoimintasuhteista ja luottamusta. Tutkimukseen liittyvissä haastatteluissa tämä sosiaalinen pääoma nousi selkeästi esiin henkilöstön vahvana sitoutumisena työorganisaationsa tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijöiden haastatteluissa näkyi elämän työkeskeinen organisointi: vapaita ja lomia ei pidetä omien perhetilanteiden tai harrastusten mukaan, vaan silloin kun työtilanne sallii sen.

Tietointensiiviset organisaatiot on nähty myöskin työntekijää tukevana ja kannustavana ympäristönä. Amerikkalainen tutkija Arlie Russell Hochschild tutki organisaatiota, jossa sovellettiin työelämän ja vapaa-ajan balanssia edistävää käytäntöä. Tämä balanssi ei organisaatiossa kuitenkaan toteutunut, vaan käytäntö muuttikin työelämän houkuttelevammaksi suhteessa elämän muihin osa-alueisiin. Hochschild näkeekin, että organisaation työntekijät tulivat töihin välttääkseen kodista ja elämän muiden osa-alueiden aiheuttamaa stressiä. Tämä liittyy Hochschildin mielestä työntekijöiden lisääntyneeseen autonomiaan ja itseohjautuvuuteen. Työpaikalla asiat on kontrolloitavissa, mutta kotona perheen parissa työntekijöillä ei ole enää samaa tunnetta.[2]

Yksi selitys tälle voisi löytyä Himasen määrittelemästä uudenlaisesta työetiikasta. Hänen mukaansa tietoyhteiskunnan ytimessä työskentelevien työntekijöiden suhtautuminen työhön on muuttunut merkittävästi. Himanen nimittää uudenlaista työetiikkaa hakkerietiikaksi, mikä perustuu intohimoiseen ja luovaan suhtautumiseen työhön.[3] Hän vertaa tätä etiikkaa Max Weberin analyysiin protestanttisesta työetiikasta, missä työ nähdään velvollisuutena ja kärsimyskin jopa jalona. Tämä näkemys kuvaa hyvin perinteistä suomalaista suhtautumista työhön, mutta se on myös auttanut Suomea nousemaan agraariyhteiskunnasta teolliseksi ja tietoyhteiskunnaksi, koska muutos on vaatinut puhdasta kovaa työtä. Hakkerietiikan mukaan työntekijät pitävät työtä itsessään kiinnostavana, energisoivana ja jopa nautinnollisena.

Liukuvan työajan järjestelmän pitäisi siis vahvistaa työntekijöiden sitoutumista jo autonomiantunteen vahvistumisen kautta. Sitoutumisen organisaatioon ja sen tavoitteisiin voidaan nähdä tuottavan laadukkaamman ja tuottavamman työpanoksen, mutta voidaan myös nostaa esille kysymys siitä, onko sitoutuminen jossakin vaiheessa jo liian vahvaa. Seuraavassa alaluvussa

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 8.
[2] Hochschild, 2002, 35-52.
[3] Himanen 2001, 25-31.

puhutaan työntekijöiden viikkotyöaikojen pituuksista, missä sitoutuminen voidaan nähdä nousevan vahvana tekijänä myös esiin.

3.5.3 Viikkotyöajat ja ylityöt

Liukuvaa työaikaa sovellettaessa suurimmiksi ongelmiksi on nähty ylitöiden määrästä, niiden määrittelystä ja korvaamisesta syntyvät ongelmat. Nämä asiat saattavat helposti vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden työhyvinvointiin, minkä takia tutkijat painottavat johtajien merkittävää roolia työntekijöiden riittävistä lepoajoista huolehtimisessa.[1]

Työaikajoustot ja suuri aika-autonomia liittyvät tutkijoiden mukaan nimenomaan pitkään työaikaan, työn ja oman ajan rajan haurastumiseen sekä ylityökäytännön murenemiseen[2]. Antilan tutkimuksen mukaan ylitöiden määrä on työaikajoustoja käyttävissä yrityksissä suurempi kuin niissä yrityksissä, missä työaikajoustoja ei käytetä[3]. Laukkasen tutkimuksessa on tarkasteltu liukuvan työajan järjestelmässä olevien työntekijöiden suhtautumista normaaliin viikkotyöaikaan. Palkansaajat, joilla on liukuva työaika käytössä, kannattavat muita enemmän työviikon lyhentämistä, koska he tekevät myös muita pitempää työviikkoa[4].

Liukuvan työajan soveltamisessa ehkä suurimpana ongelmana onkin liukuvan työajan ja ylitöiden välinen suhde. Ongelma syntyy jo ylityön määrittelyssä: liukumatuntien vuoksi on hankala sanoa, mikä aika lasketaan ylityöksi ja mikä kuuluu normaalien työtuntien piiriin. Tällöin välillisiksi ongelmiksi muodostuvat ylityötuntien menetys ja niiden korvaaminen[5]. Toisaalta ongelmana on työntekijöiden kyky hallita tehtyjen työtuntien määrää, jolloin ylitöiden määrä voi nousta huomattavaksi suhteessa kiinteää työaikaa tekevien työntekijöiden työsuhteissa.

Ylitöiden käsite liukuvan työajan yhteydessä on hankala kysymys myös senkin takia, että laissa asiasta ei ole tarkempaa säännöstystä. Työneuvosto on antanut lausunnon ylitöiden määräytymisestä liukuvan työajan järjestelmässä Uudenmaan työsuojelupiirin pyynnöstä. Lausunnossa työneuvosto määrittelee ylityön syntymiselle kaksi selvää kiintopistettä. Ensinnäkin ylityöksi voidaan sanoa työtä, mitä tehdään järjestelmän mukaisen säännöllisen työajan enimmäisajan, eli 11 tunnin, yli. Toiseksi ylityötä on aina työ, jota tehdään työajan enimmäiskertymän yli.

---

[1] Antila 1998, 15.
[2] Julkunen & Nätti & Anttila 2004, 93.
[3] Antila 1998, 18-35.
[4] Laukkanen 2003, 38.
[5] Julkunen & Nätti 1994, 56.

Työaikalain mukaan tämä enimmäiskertymä on maksimissaan 40 tuntia, jonka ylittävä työ on aina ylityötä työpäivän pituudesta riippumatta. Työneuvosto suosittelee, että mikäli enimmäiskertymä on sovittu 40 tuntia pienemmäksi, syntyy ylityötä jo tämän sovitun enimmäiskertymän jälkeen. Eri asia on se, että työntekijä ei voi tehdä tällaisia rajojen ylityksiä oma-aloitteisesti, vaan niiden tulisi tapahtua työnantajan aloitteesta.[1]

Liukuva työaika on nähty usein myös työnantajan keinona teettää palkatonta ylityötä. Vuonna 2000 palkansaajajärjestö Pardia otti tarkastelun alle ns. harmaat ylityöt eli korvauksetta tehtävät ylityöt. Näiden syyksi nähtiin mm. ongelmat tasoitusjärjestelmien, vapaaksi vaihtamisten ja ylityösäännösten yhteensovittamisessa. Pardia halusi painottaa erityisesti liukuvan työajan suhdetta tähän ongelmaan huomauttamalla, että liukuvaa työaikaa ei ole tarkoitettu järjestelmäksi, jolla pyrittäisiin välttämään lisä- ja ylityön tekeminen[2]. Pardia epäilee, että harmaan ylityön seurauksena henkilöstön sairastavuus lisääntyy, loppuun palaminen yleistyy ja entistä useampi hakeutuu ennenaikaiselle eläkkeelle. Samalla uskotaan, että käytäntö vie uskottavuutta sopimustoiminnalta, jos työpaikoilla ei pystytä valvomaan lain noudattamista.

Ylityöt ja työaikojen venyminen nähdään suureksi ongelmaksi myös tietotyötä tekevien työsuhteissa. Julkusen, Nätin & Anttilan tutkimuksesta käy ilmi, että vain 55 % korkeakoulutetuista naisista ja 46 % korkeakoulutetuista miehistä pitää työaikaansa yksiselitteisenä asiana. Lähes puolella korkeakoulutetuista on siis vaikeuksia hahmottaa, mihin vetää raja työajan ja vapaa-ajan välille. Oman alan seuraaminen, koulutus, kokoukset, edustaminen, matkustaminen jne. voivat olla välttämätön osa työtä, mutta epäselvyys syntyy siitä, voidaanko ne laskea osaksi työaikaa. Vaikka työntekijä siirtyy fyysisesti työpaikalta kotiin, aivot eivät ehkä lakkaakaan pohtimasta töihin liittyviä ongelmia. Tutkijat näkevätkin, että asiantuntijatehtävissä paine kohti kokonaistyöaikaa kasvaa jatkuvasti. Tällöin työtunteja tai ylitöitä ei lasketa, vaan työntekijä kantaa vastuun tietystä tehtäväkokonaisuudesta ja sen loppuunsaattamisesta.[3]

Tietotyöläiset vievät töitään huomattavan usein mukanaan kotiin, eikä töiden jatkamista kotona välttämättä aina edes kyseenalaisteta. Juuri tämän ryhmän kohdalla työajan käsitteen tutkijat näkevät problematisoituvan, työajan ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyessä[4]. Myös yhdysvaltalainen tutkimus tukee tätä väitettä. Floridan tutkimuksessa työntekijät tietotyötä tekevät tekivät huomattavasti pidempää päivää kuin muut. Haastateltavat ilmoittivat, että he käytännössä

[1] Työneuvoston lausunto 2004.
[2] Pardian viikkotiedote 2000.
[3] Julkunen, Nätti & Anttila 2004, 90.
[4] Blom, Melin, Pyöriä 2001, 212-213.

työskentelevät missä vain ja milloin vain[1]. Tietokoneen, matkapuhelimen ja internetin avulla työt seuraavat niin kotiin kuin matkoillekin, eikä toimistosta sammu valot välttämättä edes yöllläkään. Julkusen ja Nätin mukaan työtuntien määrää lisäävät elementit tietotyöläisten töissä ovat vaativuus ja hektisyys, jotka esiintyvät niin töiden luonteessa kuin työpaikan kulttuurissakin[2].

Uhmavaaran & Jokivuoren tutkimuksessa nousi esille, että tietotyötä tekevien tehtävissä työ koetaan helpommin ”omaksi” ja sitä saatetaan tehdä mielellään työajoista piittaamatta. Näin ollen aika työtä tai työsuoritusta mittaavana suureena ei ole kovin mielekäs. Vaikka osa haastatelluista ottaa mielellään töitä kotiin, jotkut eivät halua tehdä töitä kotonaan lainkaan. Heille jokin työajan seurantalaite esim. kellokortti edustaa tervetullutta rajaa töiden ja vapaa-ajan välillä.[3] Tutkimuksessa ilmeni myös ongelmia työaikojen seurannassa monilla työpaikoilla. Niiden valvonta on ollut aikaisemmin etupäässä työnantajan tehtävänä, mutta se on pikku hiljaa esim. työaikapankin käytön myötä siirtynyt lähes kokonaan työntekijän harteille.

Florida kysyy, miksei tuotteiden jatkuvaa kehitystyötä tehdä standardoidulla 40-tuntisella työviikolla. Jos muutokset ovat niin tärkeitä, mikseivät yritykset palkkaa tarpeeksi henkilöstöä tekemään töitä? Vastauksiksi hän antaa työntekijöiden puuttumisen tietyiltä aloilta, työntekijöiden kalleuden, ja töiden kasautumisen tietyille työntekijöille. Työntekijät tekevät pitkää työpäivää koska he ovat motivoituneita ja pitävät töistänsä. Tekniikan ansiosta heillä on mahdollisuus tehdä töitä missä haluavat.[4]

Henkilökohtaisiksi koetuilla ongelmilla voidaan nähdä olevan myös laajempia, jopa yhteiskunnallisia vaikutuksia. Fraserin tutkimuksessa moni haastatelluista oli huolissaan ja tunsi syyllisyyttä siitä, että oli epäonnistunut lastensa kasvattamisessa, kannustamisessa ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. He vertasivat itseänsä omiin vanhempiinsa, jotka olivat työskennelleet vähemmän vaativassa työelämässä. Fraser nostaakin esiin kysymyksen kyltymättömien työnantajien roolista ja vaikutuksesta nuorten pahoinvointiin, mikä purkautuu päihteiden väärinkäyttönä, rikollisuutena ja väkivaltana. Tutkimuksissa ei ole huomioitu työnantajan vaikutusta lasten ja vanhempien välisiin suhteisiin tai perheiden pysyvyyden vähentymiseen.[5] Suomessakin on puhuttu paljon, edellä mainittujen ongelmien lisäksi, lasten kasvatusvastuun siirtymisestä

[1] Florida 2002, 121-122.
[2] Julkunen & Nätti 2004, 112-120.
[3] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 131-132.
[4] Florida 2002, 144-150.
[5] Fraser 2001, 201.

päiväkodin ja koulun kautta yhteiskunnan tehtäväksi. Voidaanko ajatella, että osasyynä olisivat vanhempien liian pitkät työpäivät?

Kun tuntimäärät nousevat useasti huomattavasti yli normaalin viikkotyöajan, vaikuttaa se heikentävästi työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen. Erkki Laukkanen on tutkimuksessaan esittänyt keinoja vähentää ylipitkistä työviikoista aiheutuvia ongelmia[1]. Hän toteaa, että yksi keino on työaikalain työsuojelullisten velvoitteiden nykyistä kattavampi valvonta. Työaikalain soveltamisessa tulisi ottaa entistä paremmin huomioon työsuojelulakiin kirjatut työsuojelulliset tarpeet. Toisaalta Laukkanen kyseenalaistaa ne seuraamukset, jotka aiheutuvat työsuojelulain rikkomisesta, nostaen esiin kysymyksen siitä, ovatko seuraamukset tarpeeksi tehokkaita estämään työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden kannalta haitallisen työajallisen kuormituksen.

Toisaalta työlainsäädäntö ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin. Töiden siirtyessä kotiin ja liikkuvan työn lisääntyessä, tulee hankalammaksi myös työsopimusten ja työlainsäädännön kannalta määritellä, mikä on työaikaa. Ylitöiden ja matkalla tapahtuvien töiden korvaamiseen liittyvät kiistat ovat yksi esimerkki tästä, mitä viime vuosina on nostettu esiin mm. ylempien toimihenkilöiden neuvottelujärjestön taholta. Yhdenmukainen työaikajärjestelmän käytännön soveltaminen työpaikalla vähentäisi oletettavasti näitä ongelmia ainakin toimipaikkakohtaisesti.

3.5.4 Työhyvinvointi

Teoriassa työhyvinvoinnin pitäisi joustojen myötä parantua. Sen lisääntymistä edesauttavat työntekijöiden autonomian lisääntyminen sekä vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisen helpottuminen. Toisaalta niiden ongelmien, mitä liukuvan työajan soveltamisesta seuraa, voidaan nähdä välillisesti heikentävän työhyvinvointia.

Liukuvan työajan järjestelmän yhtenä etuna on se, että työaika joustaa äkillisten työtarpeiden mukaan. Toisin sanoen, kun on tarvetta pidemmille työpäiville, henkilöstö tekee pidempää työpäivää ja myöhemmin henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus lyhyempiin työpäiviin. Käytännössä tilanne voi olla sellainen, että uudet työt ja projektit puskevat päälle niin, että kertyneet vapaat jäävät roikkumaan, eikä työpäivän pituutta ole vara lyhentää. Voidaan ajatella, että liukuva työaika luo organisaatiolle mahdollisuuden pitää henkilöstöä minimimiehityksellä. Yritys ei palkkaa lisää henkilökuntaa, koska työt saadaan liukumien avulla tehtyä aikataulussa. Myös vuoden 2002 työolobarometri antaa viitteitä tähän suuntaan. Kyselyyn vastanneista työn-

[1] Laukkanen 2003, 60

tekijöistä 60 % oli sitä mieltä, että työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden[1].

Työterveyslaitoksen vuonna 1997 tekemässä tutkimuksessa työuupumus todettiin yleiseksi työterveysongelmaksi Suomessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että pitkät työpäivät eli yli 55 työtuntia viikossa lisäsivät työntekijöiden uupumusasteista väsymistä. Toisaalta kohtuullisia tavanomaisen työajan ylityksiä ei nähdä työuupumuksen synnyssä oleellisena riskinä. Päinvastoin työuupumuksen riskiä saatetaan jopa säädellä tekemällä silloin tällöin pitempiä työpäiviä.[2] Tietoa ylipitkän työajan lisäämästä terveysriskistä on ollut jo kymmeniä vuosia ja virallista työaikaa säädelläänkin tästä syystä laeilla.

Työterveyslaitoksen tutkijan Irja Kandolinin tutkimuksen mukaan säännöllisesti ylitöitä tekevillä on enemmän stressiä ja heidän sosiaalisen hyvinvoinnin taso on alhaisempi verrattuna niihin, jotka eivät tee ylitöitä.[3] Tutkimuksen mukaan eniten stressiä on niillä työntekijöillä, jotka tekevät ylitöitä ilman rahallista tai ajallista korvausta. Toisaalta sama tutkimus osoittaa, että yksilöllisten työaikajoustojen mahdollisuus lievittää jonkin verran ylitöistä ja kiirekokemuksista aiheutuvia ongelmia, ja samalla työntekijöiden stressituntemukset ovat vähäisempiä. Tämän on katsottu johtuvan elämänhallinnan lisääntymisestä työaikajoustojen takia.

Richard Florida sanoo, että luovan työn työpaikat ovat sekä välittäviä ja kannustavia, kuin myös enemmän stressiä aiheuttavia työympäristöjä verrattuna perinteisiin työpaikkoihin. Stressi lisääntyy talouden muutosten ja nopeatempoisuuden vuoksi, mikä edellyttää, että työntekijöillä on jatkuvasti uusia ideoita. Toisaalta organisaatio tekee kaikkensa houkutellakseen luovia työntekijöitä ja antaa heille sen, mikä saa työntekijät pysymään luovina.[4]

Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa tuli esille, että osalle liukuvaa työaikaa tekevistä työntekijöistä tavoiteohjautuva työaikajärjestely, jonka mukaan ”työaikaa ei seurata, kunhan työt tulevat tehdyksi” sopii hyvin. He pystyvät ongelmitta tekemään töitä joustavasti, osin kotonaankin. Osalla työntekijöistä tällainen järjestely tuottaa taas ongelmia. Työntekijät kokevat, että työstä tulee koko muuta elämää dominoiva asia ja vapaa-aika supistuu minimiin.[5]

---

[1] Ylöstalo 2003, 96-97.
[2] Kalimo & Toppinen 1997, 36-39.
[3] Kandolin 2002, 6
[4] Florida 2002, 144-150.
[5] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 83.

Uhmavaara sanoo, että työaikojen joustavuus voi johtaa niin voimakkaaseen työhön sitoutumiseen, että työstä irtaantuminen käy vaikeaksi ja työssä jaksaminen saattaa vaarantua. Tämä voi ilmetä esimerkiksi riittämättömyyden tunteena: "aina voisi ja pitäisi tehdä enemmän tai paremmin". Uhmavaara näkee tämäntyyppiset ongelmat nimenomaan johtamiskysymyksenä. Jotta joustavat työaikajärjestelyt onnistuvat, ne vaativat ohjattua ja organisoitua työaikajohtamista. Työorganisaatioihin tulisi luoda keinoja puuttua asioihin silloin, kun yksittäinen työntekijä ei pysty kontrolloimaan omaa työaikaansa. Voimakas työhön sitoutuminen ja se, ettei mitään ongelmaa havaita olevan, tekee asioihin puuttumisesta toisaalta vaikeaa. Monesti pitkiä työpäiviä tekevien henkilöiden työuupumus saa kehittyä työyhteisössä kaikessa rauhassa heidän nauttiessaan ahkeran työntekijän arvostusta. On myös vaikea pakottaa ketään olemaan tekemättä pitkiä työpäiviä, kun työ on tekijän mielestä erittäin kiinnostavaa ja keskeinen elämänsisältö.[1]

Tutkijat näkevätkin, että johdon tulisi asettaa rajoja työnteolle ja puuttua työntekijän liialliseen työntekoon. Liian sitoutunut työntekijä voi haluta tehdä paljon ylitöitä ja olla aina tavoitettavissa, tiedostamatta sitä, että on liikaa töissä. Työsuojelutarkastaja Martti Antila Hämeen työsuojelupiiristä sanoo, että tarkastajat ovat joutuneet jonkin verran puuttumaan työpaikkojen tilanteisiin, kun loppuun palamisia tuli tietoon vuosituhannen vaihteen jälkeen.[2]

Esimiehellä on vastuu alaisistaan ja siihen kuuluu myös alaisten jaksamisen arviointi. Tätä arviointia voi tehdä työajan aktiivisen seurannan sekä kehityskeskustelujen avulla. Työajan seurannasta esimies saa tietoa työkuormituksen jakautumisesta mikä helpottaa henkilöstövoimavarojen hallittua käyttöä. Myös työntekijä hyötyy seurannasta: hän voi suunnitella oman työnsä mitoitusta ja työajan hallintaa. Käytännössä työajan seuranta voidaan toteuttaa työntekijän oman kirjanpidon avulla tai seurantajärjestelmää, esim. kellokorttia tai kulunvalvontaa hyväksi käyttäen. Säännölliset kehityskeskustelut ovat yksi keino johdolle tietää henkilöstön kokemuksista ja suunnitella tulevaisuutta. Kehityskeskustelujen avulla esimies pystyy saamaan tietoa kunkin työntekijän kokonaistyömäärästä ja työajasta sekä työntekijöiden erilaisista elämäntilanteista. Elämäntilanne esim. perhesuhteet tulisi ottaa huomioon kun työyhteisössä jaetaan vastuuta erilaisista tehtävistä.[3]

---

[1] Uhmavaara 2005.
[2] Antila 2004.
[3] Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 51-55.

Työaikojen venyminen voi liittyä myös työkulttuurin synnyttämiin paineisiin. Jos työpaikan kulttuuriin kuuluu mm. tehdä paljon ylitöitä ja paheksua esimerkiksi perheen takia otettavia vapaita, työntekijöille voi syntyä uupumusta. Julkusen, Nätin ja Anttilan tutkimuksessa ilmenee, että lähes puolet henkilöstöstä kokee työyhteisönsä kulttuurin joko suosivan työaikojen venymistä tai ainakin katsovan sitä läpi sormien[1]. Ongelma syntyy siitä, että työntekijä ei uskalla, eikä halua toimia työpaikan kulttuurin vastaisesti. Nämä kirjoittamattomat säännöt ja ”talon tapa” tulisi tutkijoiden mukaan nostaa esille palavereissa, jonka kautta kulttuuria voitaisiin ryhtyä muuttamaan.[2]

3.5.5 Yksilön ja yhteisön tarpeet

Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa nousi esille kaksi työntekoon liittyvää ristiriitaista trendiä. Viime vuosina monissa toimipaikoissa on toteutettu uudelleenjärjestelyjä, kuten esimerkiksi tiimityön lisääminen, joiden kautta työ on muuttunut luonteeltaan entistä sosiaalisemmaksi ja muista riippuvaisemmaksi. Toisaalta samaan aikaan on lisääntynyt tarve sopia työajoista entistä yksilöllisemmin, työntekijän omien tarpeiden mukaisesti.

Liukuvan työajan järjestelmässä liukumien väliin jää yhteinen, kollektiivinen työaika, jolloin organisaatiossa voidaan pitää palaverit ja kokoukset. Tästä yhteisestä työajasta käytetään nimitystä ydintyöpäivä. Aamun ja iltapäivän liukumatunnit ovat puolestaan aikaa jolloin työntekijä ei välttämättä ole edes työpaikalla. Työaikajohtamisen tarve heijastuu näiden asioiden kautta. Kuten Uhmavaara ja Jokivuori toteavat: ”Näiden kahden suuntauksen, yksilöllisten valintojen ja kollektiivisten normien, yhteensovittaminen tulee varmasti aiheuttamaan monenlaisia jännitteitä toimipaikoilla.”[3]

3.5.6 Yrityksen tuloksellisuus

Parhaimmillaan liukuva työaika poistaa kokonaan tarpeen tehdä ylitöitä organisaatiossa. Liukumien ja tasoitusvapaiden ansiosta töitä voidaan tarvittaessa tehdä joinakin viikkoina tai päivinä enemmän ja vastavuoroisesti lyhentää työpäivää normaalin työajan puitteissa myöhemmin. Yrityksille ylitöiden väheneminen tuo välitöntä taloudellista hyötyä: työaikalain mukaan ylitöistä on maksettava laissa säädetty korotettu korvaus. Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa yhtenä tutkittavista yrityksistä oli Teknologian kehittämiskeskus, Tekes, jossa liukuvan

[1] Julkunen, Nätti & Anttila 2004, 106.
[2] Sallinen, Kandolin & Purola 2002, 43-46.
[3] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 9; Uhmavaara 2005.

työajan käyttöönoton jälkeen, vuodesta 1996, ylitöitä on tehty enää satunnaisesti[1]. Tekesissä liukuvan työaikajärjestelmän tavoitteena on työnantajan näkökulmasta parantaa työn tuottavuutta työajan käyttöä tehostamalla ja työn tekemistä joustavoittamalla. Tavoitteena on myös ollut poistaa harmaa ylityö. Organisaatiossa on nähty, että pitkällä tähtäyksellä henkilöstön hyvinvointi koituu myös työnantajan hyväksi.

Ylitöiden vähenemisen lisäksi liukuvasta työajasta voidaan nähdä syntyvän välillisesti monia organisaation kustannuksia vähentäviä hyötyjä. Tutkimusten mukaan vaihtuvuus, poissaolot, maksetut poissaolot, myöhästymiset, työtapaturmat ja työntekijöiden väsymys ovat vähentyneet sekä toisaalta toimipaikkojen ilmapiiri ja henkilökunnan viihtyvyys ovat parantuneet[2]. Liukuvan työajan järjestelmän avulla työntekijöiden työpanos pystytään sopeuttamaan tuotannon tarpeisiin. Kun projektilla on kiire, työntekijä voi tehdä liukuma-aikojen ja enimmäiskertymän rajoissa pidempää työpäivää ja vastaavasti lyhyempää työpäivää, kun työtilanne sen sallii.[3]

Tutkimuksissa on noussut esiin myös se, että joustojen myötä työpaikan ilmapiiri muuttuu kohti yhteisen hyvän tavoittelua. Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa haastatteluissa nousi esille joustavuuden vastavuoroisuus[4]. Tämä tarkoittaa tutkijoiden mielestä sitä, että joustojärjestelmän ideaalina pidetään win-win -periaatetta, jossa sekä työnantaja että henkilöstö kokevat saavansa hyötyä. Tutkimuksessa vastavuoroisuuden myönteinen vaikutus tuli esiin mm. siten, että kun henkilöstö tekee tuotannollisista syistä kausiluonteisesti pitkää työpäivää, henkilöstö kokee työnantajan vastavuoroisesti ottavan huomioon henkilöstön näkemyksiä ja ilmapiirin olevan sellainen, että kumpikin osapuoli haluaa tehdä parhaansa yhteisen tavoitteen eteen.

Tutkijoiden mukaan organisaation taloudellisen tehokkuuden lähtökohtana tulisi työaikoja tarkasteltaessa olla sopivan työaikamallin suunnittelu ja valinta. Malli riippuu työaikatarpeista ja käytettävissä olevista resursseista, kuten henkilöstörakenteesta. Lähtökohtana voi olla koko toimintatavan muutos joustavampaan suuntaan, esim. tiimityöskentelyyn siirtyminen, mihin on otettu samalla työaikajoustot mukaan. Toisaalta organisaatiossa voi riittää pelkkä niin sanottu

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 120-121.
[2] Julkunen & Nätti 1994, 56.
[3] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 133.
[4] Ibid, 126-130.

”jäykkä jousto”, jolloin joustosta on sovittu vuositasolla jo etukäteen. Töiden organisointi voidaan säilyttää myös entisellään, mutta työaikaa siirretään sesonkiaikoihin.[1]

Työaikamallin suunnitteluun liittyy liukuvan työajan järjestelmässä kiinteän työajan määrittäminen, liukumien sijoittuminen, kertymäsaldojen enimmäisrajat jne. Nämä työaikalaissa määritellyt käsitteet ovat tärkeitä työnjärjestelyllisistäkin syistä[2]. Työajan suunnittelussa lähtökohtana on toiminnan tarkoituksenmukainen järjestäminen ja henkilökunnan työajan tehokas käyttö.

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 7.
[2] Rautiainen 2002, 93.

4 JOHTAMINEN JOUSTAVAN TYÖAJAN JA TIETOTYÖN KENTÄSSÄ

Tässä luvussa käsitellään johtamista ja johtamisessa tapahtuneista muutoksia työaikajoustojen ja tietotyön näkökulmasta. Luvun alussa määritellään tutkielmassa käytettävä johtamiskäsite, mistä siirrytään johtamisessa ja johtajan roolissa tapahtuneiden muutosten käsittelyyn. Lisäksi esitellään kolme erilaista johtamismallia ja teoriaa, joiden avulla pyritään hahmottamaan aiheeseen liittyviä johtamisulottuvuuksia.

4.1 Johtaminen ja työajat

4.1.1 Tutkielmassa käytettävän johtamiskäsitteen määrittely

Tyypillisimmin organisaatioiden johtamisulottuvuutta tarkastellaan management ja leadership –jaottelun pohjalta. Johtaminen voidaan tästä näkökulmasta erotella asioiden, toimintojen ja resurssejen johtamiseen (engl. *management*) sekä ihmisten johtamiseen, työyhteisön kehittämiseen ja työtyytyväisyyteen liittyvien kysymysten johtamiseen (engl. *leadership*).[1] Hershey ja Blanchard puhuvat johtamisesta ja liikkeenjohdosta, ensimmäisen viitatessa leadership-johtamiseen[2]. He näkevät, että johtamista tapahtuu aina, kun yritetään vaikuttaa yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Tutkielmassa päämielenkiinto on tämän jaottelun mukaisesti johtamisen leadership-ulottuvuudessa.

Ihmisten johtaminen voidaan määritellä käsittämään työntekijän ja johdon välillä tapahtuvat henkilökohtaiset, ”persooniin keskittyvät” johtamistoimet. Tässä johtamisulottuvuudessa voidaan nähdä eniten tarvetta johtajuuden kehittämisessä työaikajoustoihin liittyen, sekä toisaalta tutkielman rajauksen myötä työaikojen organisointiin kuuluvat liikkeenjohdolliset kysymykset ovat rajautuneet pois. Koska tutkielma käsittää vain liukuvaa työaikaa tekevät työntekijät, työaikamallien - minkä voidaan ensisijaisesti katsoa kuuluvan työajan organisointiin - välinen tarkastelu ei ole mahdollinen.

[1] Salminen 1998, 109.
[2] Hershey & Blanchard 1990, 5.

4.1.2 Työaikoihin liittyvä johtaminen lainsäädännön mukaan

Lainsäädännössä työaikoihin liittyvään johtamiseen ja organisointiin viitataan vain välillisesti. Luvussa kaksi jo mainitun direktio-oikeuden mukaan työnantajan on työn johto- ja valvontaoikeus. Direktio-oikeuden nojalla työnantajalla on oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työt ja työvuorot, määrätä työpaikka sekä valita työaikajärjestelmä[1]. Toisaalta työajan johtaminen ja organisointi nousee esille työsuojelullisessa mielessä. Työsuojelulaissa 8 §:ssä on säädetty työnantajan yleisiksi velvollisuuksiksi mm. suunnitella työt sekä ohjata ja opettaa työntekijöitä niin, ettei työturvallisuus vaarannu[2].

4.1.3 Historiallinen katsaus työaikoihin liittyvään johtamiseen

Nykymallisen aikaperusteisen työnteon ja työnteon tehokkuuden esi-isänä voidaan pitää amerikkalaista Frederick Winslow Tayloria. Hän oli yksi luetuimmista johtamisteoreetikoista 1900-luvun alussa. Taylor oli jo 1880-luvulla alkanut pohtimaan tehokkaampia työ- ja palkkausmenetelmiä, joiden pohjalta hän kehitti tieteellisen liikkeenjohdon opin. Taylorin päätavoitteena oli elävän työn taloudellistaminen. Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatuksena oli, että löydetään yksi, paras tapa tehdä työ, joka sitten opetetaan työntekijöille. Johdon tuli siis tietää täsmälleen, mitä työntekijöiden toivotaan tekevän ja sen jälkeen valvoa, että niin tehdään parhaalla ja halvimmalla tavalla. Tavoitteena oli työvoiman mahdollisimman tehokas käyttö, mikä tarkoitti, että rutiininomainen suorittava työ erotettiin suunnittelusta. Suunnittelu oli Taylorin mielestä äärimmäisen monimutkainen prosessi, eikä työntekijöillä ollut mitään tarvetta ymmärtää sitä.[3]

Taylor näki, että työntekijät haluavat mahdollisimman korkeaa palkkaa ja työnantaja haluaa saada mahdollisimman pienin kustannuksin työt tehdyksi. Aikaisemmin oli ollut käytössä urakka- ja kappalepalkkaus, mikä oli johtanut työntekijät luomaan omia työtahdin normeja ja keskinäistä sääntelyä. Taylor näki, että palkkauksen tuli pohjautua kunkin työtehtävän vaatiman ajan tieteelliselle määrittämiselle. Työntekijät olikin saatava tekemään työtä niin hyvin kuin "ensiluokan mies" hänen luokassaan pystyy eli yleensä käytännössä nopeimmalla tavalla. Hän hajotti tutkimuksissaan työt osiin, mittasi ja testasi työvaiheita sekuntikellon kanssa, min-

[1] Esim. Helle 2004.
[2] Työsuojelulaki (23.8.2002/738).
[3] Robinson & Godbey 1997, 30-31; Sennett 2002, 39.

kä jälkeen työ rakennettiin uudelleen optimaaliseksi. Enää työtä ei laskettu summittain, vaan sitä mitattiin aikaa laskemalla.[1]

Kaikki eivät hyväksyneet rutiineihin sidottua aikaorjuutta mukisematta. Elton Mayo teki jo 1920- ja 1930 –luvuilla ns. Hawthorne-tutkimuksia Western Electric -yhtiössä Yhdysvalloissa. Tehtaalla tehdyt kokeet osoittivat, että työntekijöiden huomioiminen tuntevina ihmisinä paransi lähes aina heidän tekemän työn tuottavuutta. Mayon tuloksilla oli huomattava merkitys ihmissuhdekoulukunnan ja humanistisen organisaatiokäsityksen nousulle 1960- ja 1970-luvuilla. Näiden oppien yhtenä perusperiaatteena oli se, että työntekijällä on työtahdin itsemääräämisoikeus. Työnantajat alkoivatkin kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin, mutta mahdollisuudet aikaorjuuden poistamiseksi olivat rajalliset. Uudistukset lievittivät lähinnä yksitoikkoisuuden aiheuttamaa tuskaa, mutta työnteon täydellinen poistaminen ajan rautahäkistä on osoittautunut mahdottomaksi tehtäväksi meidän päiviimme asti.[2]

4.2 Organisaation johtamisessa tapahtuneita muutoksia joustavien työaikamuotojen ja tietotyön näkökulmasta

4.2.1 Tilanne nykypäivän organisaatioissa

Taylorismin vaikutus länsimaiseen organisaatiokäsitykseen on ulottunut 2000-luvun vaihteeseen asti. Työnjako, työntekijöiden erikoistuminen, hierarkkisesti erotetut työntekijätasot ja johdon kontrollitehtävä on nähty perinteisen organisaation tunnusmerkeiksi. Taylorismin on nähty ilmenevän myös organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden voimistuvana sitoutumisena aikatauluihin, määräaikoihin ja ”time-managereihin”[3].

Uusi joustavuutta korostava puhe antaa ymmärtää, että rutiineilla on työnteossa aikaisempaa vähemmän merkitystä ja työntekijät ovat saaneet aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia päättää omasta työstään. Amerikkalainen tutkija Richard Sennett on asiasta kuitenkin toista mieltä. Hän sanoo, että useimmat työtehtävät perustuvat edelleen tayloristiseen rutiiniin, eikä vallan hajauttaminenkaan ole organisaatioissa kuin näennäistä. Sennett toteaa, että vaikka työntekijöillä on aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia päättää töistänsä, uusien tietojärjestelmien ansiosta yritysjohto tietää tarkkaan, mitä organisaatiossa tapahtuu. Sennettin mukaan joustavaa työaikaa soveltavissa organisaatioissa työntekijä voi itse päättää missä työ tehdään, mutta ei

[1] Kettunen 1997, 11-13; Hershey & Blanchard 1990, 84.
[2] Sennett 2002, 39-40; Salminen 1998, 118.
[3] Salminen 1998, 38-39.

juurikaan siitä millä tavalla. Hänestä puheet ”byrokratian purkamisesta” ovat ehdottomasti harhaanjohtavia. Sennett sanookin: ”*Nykypäivän organisaatioissa joissa valta keskittyy ilman keskittämistä, ylimmän vallan keskukset ovat vahvoja mutta hahmottomia.*” [1]

Organisaatioiden sekä työntekijöiden aseman muuttuminen on kuitenkin todellista ainakin eräiden tutkimusten mukaan. Antila ja Ylöstalo ovat tutkineet suomalaisia organisaatioita, joiden perusteella he ovat jakaneet ne kahteen eri luokkaan. Perinteisten organisaatioiden toinen ääripää on proaktiivisiset organisaatiot, joissa työntekijät joutuvat kantamaan työstänsä selvästi enemmän kokonaisvastuuta verrattuna traditionaalisten toimipaikkojen henkilöstöön. Tutkimuksen mukaan proaktiivissa toimipaikoissa työntekijöiden ”empowerment” – valtaistuminen − on suurempaa ja palkansaajat ovat tyytyväisempiä työhönsä ja työpaikan ilmapiiriin kuin perinteisissä ylhäältä ohjatuissa organisaatioissa. Toisaalta näissä toimipaikoissa vaatimukset työntekijöille ovat kovempia, mikä tarkoittaa usein myös pidennettyä työaikaa.[2]

Johtamisteorioiden perinteisen näkemyksen mukaan työaika on yksi työnorganisoinnin osa-alueista. Töitä organisoimalla yritys pystyy sopeutumaan muutoksiin ja toisaalta kehittämään toimintaansa. Kehittämistoiminnan tavoitteena on mm. asiakaslähtöisyyden, joustavuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja työmotivaation parantaminen. Nykyään työaika nähdään yhdeksi entistä tärkeämmistä työorganisoinnin osa-alueista[3]. Tämä näkökulma on helppo ymmärtää tarkastelemalla töissä, työsuhteessa ja johtajan roolissa tapahtuneita muutoksia.

4.2.2 Johtajan roolissa tapahtuneita muutoksia

Englantilainen sosiologi Anthony Giddens on erotellut kaksi työsuhteen perusmallia: yksinkertaisen työsopimusmallin (engl. *simple labour contract*) ja palvelusuhdemallin (engl. *service relationship*). Yksinkertainen työsopimus oli vallitseva ja tyypillinen työntekijöiden tilanne teollistumisprosessin alkuvaiheissa. Tähän malliin sisältyy ajatus, että palkka on ainoa korvaus työajasta, työntekijät ovat helposti korvattavissa ja että työnantajan ja työntekijän välinen side pelkistyy lopputuotteeseen ja palkanmaksuun. Palvelusuhdemalli perustuu sitä vastoin keskinäiseen luottamukseen ja sisältää riippuvuussuhteen työantajan ja työntekijän välillä. Mallia luonnehtivat toisaalta työn lisääntyvä autonomisuus ja moniammattitaitoisuuden lisääntyminen, ja toisaalta tavaramarkkinoiden epävakaistuminen ja ennustamattomuuden kasvu. Nämä

[1] Sennett 2002, 43-60.
[2] Antila & Ylöstalo 2002, 5-13.
[3] Kauhanen 2004, 55.

prosessit pakottavat työorganisaatiot, johdon ja työntekijät mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin joustavalla tavalla. Näin ollen organisaation johdolle tulee entistä tärkeämmäksi luoda työntekijöille mahdollisuus ja tunne siitä, että he voivat osallistua organisaation kehittämiseen, luoda yhteistä ”organisaatioidentiteettiä” sekä kouluttaa organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden ammattitaitoja monipuolisesti.[1]

Johtamiskulttuurien muutos on nähty kiinteäksi osaksi etenemistä kohti strategista henkilöstövoimavarajohtamista. Tämän on katsottu edellyttävän ”kontrolliin” perustuvan johtamisen korvaamista ”sitoutumiseen” sekä vallan jakamiseen ”*empowerment*” perustuvalla johtamisella.[2] Florida kutsuukin uutta johtamistapaa nimellä ”*soft control*” - pehmeä kontrolli. Organisaatiot yrittävät motivoida ja taivutella työntekijöitään, ennemmin kuin johtaminen perustuisi käskyttämiseen ja lahjomiseen. Työntekijät odottavat töiltään niin vastuuta kuin haasteitakin ja tähän työnantajat yrittävät vastata. Florida näkee, että myös työnantajan ja työntekijän välinen palvelussuhteen perusta on muuttunut oleellisesti. Kun suhde ennen perustui turvattuun työpaikkaan ja työsopimusten lähtökohtana oli koko työntekijäryhmä, nykyään sopimukset räätälöidään yksilökohtaisesti vastaamaan työntekijän tarpeita ja haluja. Työntekijät haluavat töiltänsä palkan lisäksi joustavuutta, autonomiaa sekä vapauden vaihtaa työpaikkaa ja tavoitella kiinnostavia projekteja.[3]

Professori Geoffrey Pfeffer on Floridan kanssa samoilla linjoilla. Vaikka organisaatiot eivät enää tarjoa työntekijöilleen pitkäaikaisia urakehitysmahdollisuuksia, Pfeffer näkee, että menestyvä yritys ei kuitenkaan pistä työntekijöitään valitsemaan uran ja elämän väliltä. Hän toteaa, että yritykset eivät omista työntekijöitään, eikä niiden asenteenaan tule olla: ”Tule meille töihin. Voit lähteä kun olet loppuun kulutettu.” Hänen mukaansa sitoutumista tarvitaan molemmin puolin.[4]

Amerikkainen liiketalouden professori Peter Drucker sanoo, että 2000-luvulla toimivan yrityksen arvokkainta omaisuutta ovat tietotyöntekijät ja heidän tuottavuutensa.[5] Tietotyöntekijät omistavat tuotantovälineet eli korviensa välissä olevan tietämyksen. Voidaan puhua työntekijän ja organisaation symbioosista, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan yhtä paljon. Drucker on todennut, että tietotyön tekijät eivät suhtaudu samalla tavalla taloudellisiin kannus-

[1] Tässä Uhmavaara 2003, 9.
[2] Kasvio 1994, 89.
[3] Florida 2001, 134-136.
[4] Pfeffer 1998, 162-194.
[5] Drucker 2000, 155.

timiin, käskyihin tai negatiivisiin pakotteisiin kuin ylemmissä asemissa työskentelevien työntekijöiden odotetaan suhtautuvan. Hänen mukaansa työntekijöitä motivoitaessa avainasemassa on työntekijöiden kohtelu vapaaehtoisuuteen perustuen. Työntekijät sidotaan firmaan sen päämäärään ja pyrkimyksiin sitoutumisen kautta, ja työntekijöillä on usein myös mahdollisuus osallistua organisaation hallintoon ja johtamiseen. Vapaaehtoisuuden periaatteen mukaisesti työntekijöiden täytyy saada työstänsä tyydytystä, koska pelkkä palkka ei sitä tuo.[1]

Drucker toteaa lisäksi, että yhä pienempi osa työntekijöistä on suorittavan tason alaisia. Tietotyöntekijöiden joukko kasvaa, ja he ovat johtajiinsa nähden tasaveroisia kumppaneita. Tämän tyyppisen kehityksen piirteitä voidaan nähdä erityisen hyvin myös Suomessa, missä viimeaikojen irtisanomiset teollisuudessa enteilevät nimenomaan tuotannon siirtymistä mm. Kaukoitään ja muihin halvemman tuotannon maihin. Tämän vastapainoksi asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden määrän odotetaan nousevan ainakin vielä toistaiseksi.

Drucker lisää, että tietotyöntekijät voidaan nähdä alaisina ainakin siinä mielessä, että heidän esimiehensä vaikuttavat heidän palkkaamiseensa, irtisanomiseensa, ylentämiseensä ja suoritusten arviointiin. Druckerin mielestä johtamiseen kuuluu se, että työvoimaan kuuluvia eri ryhmiä on johdettava eri tavoin ja että myös samaa ryhmää on johdettava eri aikoina eri tavalla. Työntekijöitä tulee houkutella työskentelemään organisaation hyväksi ja ihmisten johtaminen muuttuu yhä enemmän markkinointitehtäväksi. Silti Drucker näkee, että työntekijät tarvitsevat esimiehiltään suuntaviivoja.[2]

Liukuvan työajan järjestelmässä työntekijällä on kohtuullisen suuri vastuu työajoistaan ja samalla töiden suorittamisesta, mikäli työajan seurantalaitteita ei ole käytössä. Järvinen sanoo, että viime vuosina johtajuus onkin ollut todella pahasti hukassa monessa organisaatiossa. Itseohjautuva tiimityö, asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen ja työpaikkademokratia ovat sellaisia työelämän kehityssuuntia, joissa johtajuus on usein käsitetty väärin. Johtajuus on muuttunut ylidemokraattiseksi ja pahimmillaan kuvitellaan, että johtaminen käy vähitellen tarpeettomaksi, kun asiantuntijat itseohjautuvat omissa tiimeissään. Järvinen ärähtää, että johtajan tehtävä on johtaa. Hän vertaa työyhteisöä ilman johtajaa myrskytuulessa ajelehtivaan laivaan.[3]

---

[1] Drucker 1998, 159-161.
[2] Drucker 2000, 30-35.
[3] Järvinen 2001, 13.

4.2.3 Työaikajohtaminen

Edellä kuvatun kaltaisen kehityssuunnan myötä, osa tutkijoista on huolissaan erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnista. Työntekijät saavat ja joutuvat kantamaan yhä enemmän vastuuta myös työajoistaan, minkä ei kaikille työntekijöille uskota olevan ongelmatonta. Esille onkin nostettu työaikajohtamisen käsite, millä viitataan työntekijöiden hyvinvointia tukevaan johtamiseen.

Uhmavaaran ja Jokivuoren työaikajoustoja käsittelevässä tutkimuksessa nousi keskeisenä huomiona esiin työaikajohtamisen tarve[1]. Teoksessaan he eivät selitä käsitettä tarkemmin. Turun oikeustieteellisessä tiedekunnassa tutkijana työskentelevän Uhmavaaran mielestä työaikajohtaminen tarkoittaa yleisesti ottaen joustaviin työaikoihin liittyvää johtamista. Työajat ovat perinteisestikin olleet johtamisessa keskeinen osa-alue, mutta työaikajohtamisen käsite viittaa erityisesti joustavien työaikojen ja lisääntyneen työaika-autonomian kielteisten seurausten hallintaan. Työaikajohtamisessa työn organisointia tarkastellaan myös työssä jaksamisen kannalta. Uhmavaara toteaa, että ääritilanteessa, kun työaikaa ei enää voi määritellä tai erottaa "muusta ajasta", tulisi vapaa-aikaa kuitenkin jollakin tavalla myös "suojata" työltä.[2]

Monet tutkijat ja kirjailijat ovat edellä esittäneet, että nykyorganisaatioissa johtajan roolia tulisi korostaa ja työntekijöitä suojella töiltä. Sitä, millaista tukea ja johtamista työntekijät todellisuudessa esimiehiltään kaipaavat, pyritään selvittämään tutkielman empiirisessä osuudessa. Seuraavissa alaluvuissa esitellään aiheeseen liittyen joitakin johtamisteorioita ja -malleja, joiden kautta pyritään hahmottamaan erilaisia johtamisulottuvuuksia, jotka mahdollisesti tarjoavat vastuksen esitettyyn kysymykseen.

4.2.4 Itsejohtaminen

Käsitteellä *itsejohtaminen* (engl. *self-management*) kuvataan kontrollin siirtymisen kehitystä organisaatioissa. Sims ja Lorenzi nostivat kirjassaan The New Leadership Paradigm esille itsejohtamisen käsitteen jo vuonna 1992. He määrittelevät itsejohtamisen joukoksi strategioita, joita ihmiset käyttävät vaikuttaakseen itseensä. Vuonna 1992 he näkivät, että itsejohtaminen on tulevaisuuden yrityksen voimavara ja itseään johtava työntekijä ylivertainen alainen: itsenäi-

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 3.
[2] Uhmavaara 2005.

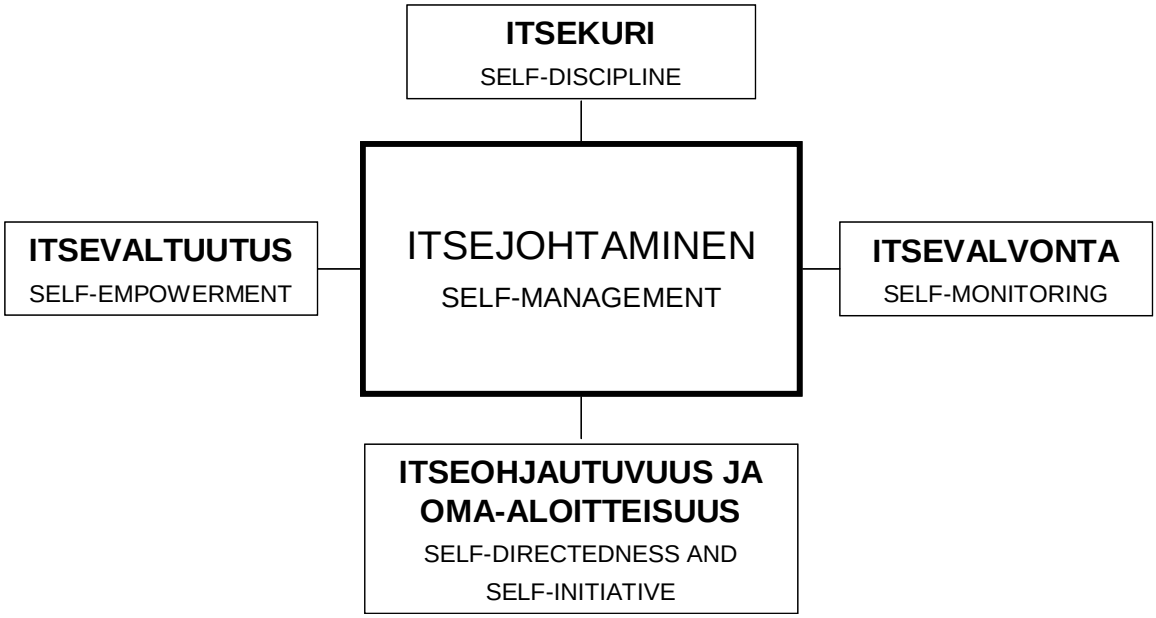
nen, luova ja kykenevä huippusuorituksiin itsenäisesti. Sims ja Lorenzi antavatkin kirjassaan ohjeita johtajille itsejohtamisen kulttuurin mahdollistamiselle organisaatioissa.[1]

Vuosina 2002-2003 suomalaisia yrityksiä tutkinut Hannele Huhtala löysi itsejohtamisen kulttuurin tutkimistaan yrityksistä. Hän tutki valtarakenteita ja organisaatiokontrollia kymmenessä suomalaisessa it-alan yrityksessä ja tutkimus osoitti, että työntekijät ovat vapautuneet perinteisestä organisaatiokontrollista. Tämä vapautuminen ilmenee monella tasolla. Yrityksissä, joissa hän teki tutkimustaan, puuttui lähes kokonaan henkilöstöhallinnon tekniikat, kieli ja perinteiset henkilöstöhallinnon toiminnot kuten työn valvonta, arviointi ja urasuunnittelu. Lisäksi monet kontrollin tukitoiminnot kuten hierarkiat, liikkeenjohto ja byrokratia puuttuivat samoin lähes kokonaan. Tämä merkitsi myös sitä, että henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilöstö ja erilliset henkilöstöosastot puuttuivat suurimmaksi osaksi.[2]

Huhtalan mukaan valvonnan ja kontrollin tavat ovat organisaatioissa muuttumassa ulkoisesta sisäiseen valvontaan. Valvonta ei perustu enää ulkoisiin byrokraattisiin metodeihin, joissa ensisijaisina välineinä ovat dokumentointi ja tarkkailu. Ulkoisen valvonnan sijaan valvonta perustuu sisäisiin metodeihin, millä viitataan työntekijöiden itsekuriin tehdä työnsä ilman, että joku käskee; työntekijöiden oma-aloitteiseen itsensä ja työnlaadun tarkkailuun; itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen töidensä ja uusien ideoiden suhteen; sekä itsevaltuutukseen päätösten teon suhteen. Huhtalan mukaan ensisijainen johtamistapa tutkittavissa yrityksissä onkin itsejohtaminen. Seuraavalla sivulla kuviossa hahmotetaan Huhtalan itsejohtamisen käsitettä.[3]

---

[1] Sims & Lorenzi 1992, 196-197.
[2] Huhtala 2004, 108-135.
[3] Ibid, 145-151.



KUVIO 3. Sisäinen valvonta ja itsejohtaminen. (Muokattu Huhtalan materiaalin pohjalta.)

Itsejohtamista tapahtuu Huhtalan mukaan luonnostaan työntekijöiden jokapäiväisessä käytännön työssä. Itsejohtaminen kuvaa sitä miten työntekijät organisoivat työnsä: he määrittävät itse työllensä aikataulut ja päämäärät. Vaikka projektien määräajat tulisivat asiakkailta, työntekijät muotoilevat itse töidensä aikataulun sen saavuttamiseksi. Lisäksi työntekijät määrittävät itse työaikansa ja suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista organisaatioista olikin käytössä joustava työaikakäytäntö. Työntekijät määrittelevät pitkälti itse myös työnsä sisällön: sen mitä he tekevät ja missä järjestyksessä he sen tekevät.[1]

Huhtalan mukaan tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, joissa ulkoinen kontrolli puuttui lähes kokonaan, työntekijöiden suhtautuminen työhön oli hyvin positiivinen. Huolimatta yksilöllisistä vaihteluista ja erilaisista toimenkuvista, perusolettamus töistä pysyi positiivisena. Haastateltavat puhuivat töistänsä melko nautinnollisena asiana, ja toisinaan sen nähtiin olevan jopa hauskaa. Lisäksi työnteko koettiin pakon sijasta jännittävänä mahdollisuutena ja työn motivaattoreina nähtiin rajan ja uran sijasta olevan työn tarjoamat haasteet ja mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen.[2]

Näiden positiivisten tekijöiden lisäksi tutkimuksessa ilmeni työntekijöiden kokevan, että heidät oli hyljätty kaikesta ulkoisesta valvonnasta. Kysyttäessä ihannejohtajasta, työntekijät ilmaisivat

[1] Huhtala 2004, 145-151.
[2] Ibid, 288-289.

toiveensa läheisemmästä johtajasta, joka asettaisi heille tavoitteita, seuraisi tarkemmin mitä he tekevät ja tärkeintä kaikesta, antaisi palautetta. Työntekijät tunsivatkin olonsa yksinäiseksi töidensä kanssa, ilman, että kukaan johtotasolta kommentoisi heidän työntekoansa mitenkään.[1]

Huhtalan haastattelemien työntekijöiden kommenteista päätellen kysymys siitä, onko vastuuta ja autonomiaa siirretty liiaksi työntekijöiden harteille, on aiheellinen. Mutta toisaalta ulkoisesta kontrollista vapautus tuo työntekoon monia positiivisia asioita, joita tuotiin esille edellä. Ehkä ratkaisu työntekijöiden lisääntyneen autonomian mukanaan tuomiin ongelmiin ei sittenkään löydy valvonnan lisäämisestä, vaan tarvitaan toisenlainen lähestymistapa asiaan.

4.2.5 Mc Gregorin X-teoria ja Y-teoria

Huhtalan tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ja käsitys itsejohtamisesta voidaan helposti rinnastaa Douglas McGregorin kehittämään klassiseen X-teoriaan ja Y-teoriaan. Teoriat kuvaavat tiettyjä käsityksiä ihmisluonnosta ja motivaatiosta. X-teoria olettaa, että useimmat ihmiset haluavat tulla johdetuiksi, eivätkä halua ottaa vastuuta. Tämän takia yksilö tarvitsee jatkuvaa valvontaa ja pakottamista. X-teorian hyväksyvät esimiehet pyrkivät korostamaan sääntöjä ja valvontaa, ja uskovat, että ulkoinen valvonta sopii parhaiten epäluotettavien ja vastuuntunnottomien ihmisten käsittelyyn. Teoria edustaa perinteistä organisaatiokäsitystä keskitettyine päätöksentekojärjestelmineen, ja McGregor halusikin nostaa esille kysymyksen siitä, onko X-teorian mukainen käsitys ihmisestä oikea ja sopiiko teorian varaan rakentuvat johtamistoiminnot nykypäivän organisaatioihin.[2]

McGregorin johtopäätös aiheesta oli se, että X-teorian mukaiset ihmis- ja johtamiskäsitykset olivat virheellisiä. Hän kehitti vastapainoksi Y-teoriaksi nimitetyn ajattelutavan, joka edustaa positiivisempaa johtamis- ja ihmiskuvaa. Tämä teoria olettaa, että ihminen voi toimia itseohjautuvasti, luovasti ja vastuullisesti työssään, mikäli häntä motivoidaan oikealla tavalla. Johdon ensisijaisena tehtävänä onkin vapauttaa ihmisen omat voimavarat ja antaa alaisille enemmän itsenäisyyttä vähentämällä ulkoista kontrollia ja antamalla enemmän tukea. McGregor näkee, että Y-tyypin organisaatioissa on korkea tuottavuuden aste ja tyytyväisenä työskentelevät työntekijät, koska työ on tyydytystä tuottavaa.[3]

---

[1] Huhtala 2004, 147-149.
[2] Salminen 1998, 121-122; Hershey & Blanchard 1990, 52-55.
[3] Ibid.

McGregorin 1960-luvulla kehittämää mallia on kritisoitu yhden parhaan johtamistyylin olettamasta. Tämän Y-tyypin johtamistyylin pitäisi maksimoida organisaation tuottavuus, kasvu ja tyytyväisyys kaikissa olosuhteissa. Hershey ja Blanchard näkevät, että yhtä oikeaa johtamistyyliä ei ole olemassa, koska johtajuus on perusluonteeltaan tilannelähtöistä, tilanteesta riippuvaa. Näin ollen johtamistyylin tehokkuus riippuu siitä tilanteesta, jossa sitä hyödynnetään.[1]

4.2.6 Tilannejohtaminen

Hersheyn ja Blanchardin tilannejohtamisessa päähuomio kohdistuu esimiehen käyttäytymiseen suhteessa alaisiinsa. He näkevät, että ei ole olemassa yhtä parasta vaikuttamistapaa ihmisiin, vaan johtamistyylin tulisi riippua niiden ihmisten valmiusasteesta, joihin esimies pyrkii vaikuttamaan. Valmiudella tarkoitetaan henkilön valmiutta suorittaa määrätty tehtävä. Se rakentuu alaisen *kyvyistä* (tieto, taito ja kokemus) ja *halusta* (itseluottamus, sitoutuminen, motivaatio). Hershey ja Blanchard jakavat valmiustason neljään eri asteeseen alla olevan taulukon mukaan.

Alaisen taso	**V1 ALHAINEN**	**V2 KESKITASO**	**V3 KESKITASO**	**V4 KORKEA**
Alaisen valmius	Kykenemätön ja haluton	Kykenemätön ja halukas	Kykenevä ja haluton	Kykenevä ja halukas
Johtajan rooli	**Ohjaava**	**Myyvä**	**Osallistuva**	**Delegoiva**

KUVIO 4. Alaisen valmius tilannejohtamismallin mukaan. (Muokattu Hersheyn ja Blanchardin materiaalin pohjalta.)

Hershey ja Blanchard näkevät, että ensimmäisellä valmiustasolla olevien alaisten johtamisessa sopivin tyyli on ohjaava ja neuvova. Tällä tasolla alainen on osaamaton ja haluton suorittamaan tehtävä. Menestyksekkäässä johtamistyylissä alaiselle kerrotaan mitä on tehtävä, kuinka se tehdään ja missä. Toisen asteen valmiudessa alainen on osaamaton, mutta motivoitunut tai itseensä luottava. Johtamistyylin tulisi tällä tasolla olla myyvä, selittävä ja taivutteleva, jolloin esimies antaa ohjeiden lisäksi mahdollisuuden keskusteluun, jotta alainen voisi psykologisesti ostaa sen mitä esimies haluaa. Kun alaisella on osaamista, mutta haluttomuutta tai epävarmuutta, alaisen valmius on kolmannella tasolla, jolloin johtajan tyylin tulisi olla osallistuva. Tämä

[1] Hershey & Blanchard 1990, 97-98.

merkitsee runsasta keskustelua alaisen kanssa, tuen ja rohkaisun antamista sekä alaisen auttamista ja sitouttamista. Neljännellä tasolla alaiset ovat osaavia, itseensä luottavia ja motivoituneita, mistä syystä heille ei tarvitse antaa tarkkoja ohjeita. Sen sijaan alaisille tulisi antaa mahdollisuus vastuuseen ja johtajan tehtävänä on tilanteen tarkkailu ja havainnointi. Johtajan tyyli on tällä tasolla delegoiva.

Hershey ja Blanchard sanovat, että tilannejohtamisen tärkein anti on sattumanvaraisuuden vähentäminen. Malli ei sisällä tiukkoja ohjeita ja sääntöjä, koska käyttäytymistieteissä, mihin malli perustuu, ei ole sääntöjä. Tilannejohtamisen avulla voidaan kuitenkin hahmottaa sellaiset johtamistyylit, jotka todennäköisimmin soveltuvat eri valmiustasoilla ja toisaalta välttää epäsopivimmat tyylit.[1]

Hersheyn ja Blanchardin esittelemä neljännen tason johtamistyyli on selvästi havaittavissa Huhtalan tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa ja McGregorin teorian Y-tyypin organisaatioissa. Työntekijät esiintyvät näissä kaikissa oman alansa asiantuntijoita ja sitoutuneita töidensä tekemiseen. Johtajan roolina on taas työntekijän sitouttaminen ja motivointi. Voitaisiinko ajatella, että Hersheyn ja Blanchardin mukainen alaisen valmiustason vaihtelu esiintyy työntekijöillä myös työaikoihin ja niiden hallintaan liittyen?

[1] Hershey & Blanchard 1990, 169-173.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman empiria eli tutkimusaineisto hankittiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelujen valintaa aineiston keruutavaksi puolustavat tutkimusaiheen ”uutuus” ja se, että osa käytetyistä käsitteistä vaati määrittelyä haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteen etuna pidetäänkin sitä, että haastateltava voi tarpeen tullen tarkentaa vieraalta tuntuvaa käsitettä haastattelijalta. Toisaalta käsitteitä olisi ollut myös hankala ja vaikea määritellä kyselylomakkeeseen. Haastattelun aikana haastattelijalla on mahdollista tarkentaa ja selventää aihealuetta sekä esitettyjä kysymyksiä, mikäli niiden tulkinnassa syntyy ongelmia. Teemahaastattelua pidetäänkin erityisen sopivana menetelmänä silloin, kun aihe käsittelee asioita, mistä haastateltavat eivät ole päivittäin tottuneet keskustelemaan[1].

Teemahaastattelulle on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tyypillistä, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Tällöin haastattelun aihepiirit, eli ns. teema-alueet, ovat tiedossa. Teemahaastattelun menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Verrattaessa teemahaastattelua kyselylomakkeeseen, sen huonoina puolina voidaan pitää kalleutta sekä työmäärän suuruutta analyysivaiheessa. Tutkielman aihepiiri saattoi myös tuntua haastateltavista sellaiselta, että kaikkiin kysymyksiin ei uskallettu tai haluttu vastata avoimesti. Tällöin kyselylomake olisi tarjonnut kaivatun anonymiteetin. Nämä haastattelututkimuksen negatiiviset tekijät kompensoituvat haastattelujen avulla saavutetun tiedon laadussa: teemahaastattelussa syntyvän tiedon tulisi olla pintapuolisen sijasta syvää.

Haastatteluissa käytettiin pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu voidaankin nähdä keskusteluna, jolla pyritään syvällisten asioiden ja niiden yhteyksien selvittämiseen. Tutkijan roolina on ohjailla keskustelua siten, että se tuo esille tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa, mutta jättää muutoin haastattelun muodon ja yksityiskohdat vapaiksi. Teemahaastattelu voidaan nähdä erityisen sopivaksi silloin, kun

[1] Hirsjärvi & Hurme 1995, 35-37.

saatujen vastausten perusteella halutaan esittää lisäkysymyksiä haastateltavalle. Lisäkysymykset mahdollistavat perustelujen saamisen kunkin haastateltavan näkemyksille.[1]

Haastattelun avulla aiheesta saadaan myös kuvaavia käytännön esimerkkejä konkretisoimaan organisaatioiden todellista tilannetta. Tutkielman aihepiiri ja työntekijöiden kokemukset nähtiin siinä määrin henkilökohtaisiksi, että haastattelutavaksi valittiin yksilöhaastattelut. Yksilöhaastatteluita voidaan perustella myös sillä, että näin voitiin paremmin motivoida haastateltavia vastaamaan esitettyihin kysymyksiin ja osallistumaan aktiivisemmin haastattelutilanteeseen.

5.2 Tutkimusaineiston kohde

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla 13 toimihenkilöä ja kahta työnantajan edustajaa kahdesta yrityksestä (jatkossa yritys A ja B). Valittaessa haastattelun kohteena olevia yrityksiä ja henkilöitä, lähtökohtana oli etsiä tutkimusrajauksia mahdollisimman hyvin vastaavat yritykset. Yritykset ovat näin ollen yksityisen sektorin yrityksiä, joista haastateltiin liukuvaa työaikaa, tai sitä lähinnä muistuttavaa työaikamallia ja niin sanottua tietotyötä tekeviä työntekijöitä. Lisäksi valintoihin vaikutti merkittävästi ajallisten ja taloudellisten resurssien puutteiden vuoksi myös yritysten maantieteellinen sijainti.

Yritysten valinta tapahtui käytännössä siten, että tutkija otti puhelimitse yhteyttä viiteen eri yritykseen Pirkanmaalla. Kaksi yrityksistä ilmaisi aiheeseen tutustuttuaan, etteivät halua olla mukana tutkimuksessa, kun taas kolmesta osoitettiin kiinnostusta tutkielmaan osallistumisesta. Yhdessä näistä kolmesta yrityksestä oli aikataulullisesti hankaluuksia sovittaa haastattelut projekteihinsa, joten yrityksiksi valikoituivat jäljelle jääneet vaihtoehdot.

Tutkimusaiheesta johtuen molemmat yritykset toivoivat, että niin yritysten kuin haastateltavienkin anonymiteetti suojataan, joten aineiston raportoinnissa on vältetty sellaisia tietoja, joiden perusteella tunnistaminen olisi mahdollista. Yrityskuvaukset ovat näin ollen erittäin suppeat ja haastattelujen lainauksissa ei tuoda tunnistamisen välttämiseksi julki haastatellun henkilön taustatietoja.

Yritys A

Yritys A on koneteollisuuteen keskittynyt yritys, jonka tuotevalikoimaan kuuluu koneiden lisäksi palvelukokonaisuuksien myynti sekä jalostustoiminta. Yritys on perustettu perinteiseksi

[1] Hirsjärvi & Hurme 1995, 35-37.

teollisuusyritykseksi 1970-luvulla. 1980-luvulta lähtien yrityksen toiminta on kansainvälistynyt ja laajentunut, mitä on tapahtunut erityisesti viimeisen neljän vuoden aikana, jollion toiminnan painopiste on siirtynyt voimakkaasti Suomen ulkopuolelle. Yrityksen Pirkanmaan yksiköissä työntekijöitä on yhteensä n. 500, joista toimihenkilöiden osuus on n. 350. Yrityksen Tampereen toimipisteen toimihenkilöt työskentelevät pääasiassa tuotekehityksessä, suunnittelussa, muissa asiantuntijatehtävissä ja hallinnon alueilla.

Yritys A:sta haastateltiin kahdeksaa ylempää toimihenkilöä (jatkossa työntekijät), jotka edustivat seuraavia toimenkuvia: tuotekehityspäällikkö, tuoteryhmäpäällikkö, vanhempi suunnittelija, kehitysinsinööri, pääkirjanpitäjä, laskenta-assistentti, tuotekehitysinsinööri ja tuoteryhmäpäällikkö. Työnantajan edustajana haastateltiin henkilöstöpäällikköä.

Yritys B

Yritys B on langattomaan teknologiaan erikoistunut tietoliikennealan yritys. Yritys on perustettu Suomessa 1980-luvlla ja yrityksen kansainvälistyminen on alkanut 1990-luvulla. Yrityksen toiminta kasvoi voimakkaasti vuosituhannen vaihteeseen mennessä. Toimiala ei ole perustamisvuoden jälkeen muuttunut oleellisesti. Yrityksen Tampereen toimipisteessä työskentelee n. 90 henkeä ja toimihenkilöitä on tästä määrästä n. 95 %. Yrityksen Tampereen toimipisteessä toimihenkilöt työskentelevät lähes yksinomaan suunnittelutehtävissä.

Yritys B:stä haastateltiin viittä ylempää toimihenkilöä (jatkossa työntekijät), jotka edustivat seuraavia toimenkuvia: kaksi ohjelmistosuunnittelijaa, kaksi elektroniikkasuunnittelijaa ja SW-suunnittelija. Työnantajan edustajana haastateltiin teknologiajohtajaa.

5.3 Tutkimusaineiston keruu

Haastatteluprosessi eteni niin, että Yritys A:ssa henkilöstöpäällikkö valitsi haastateltavat, joiden kanssa tutkija sopi haastatteluajankohdat. Yritys B:ssä haastateltavat sekä haastatteluajankohdat valitsi johdon assistentti. Molemmissa yrityksissä haastattelut toteutettiin yrityksen toimitiloissa. Haastattelut kestivät kunkin haastateltavan kohdalla puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelurungot ovat nähtävillä liitteissä 1 ja 2. Työntekijöiden haastattelurunko on liitteessä 1 ja työnantajan edustajan haastattelurunko liitteessä 2. Liitteissä olevissa haastattelurungoissa näkyvät vain käsitellyt teema-alueet, eivät yksityiskohtaiset kysymykset.

Ensimmäisten ns. pilottihaastattelujen jälkeen haastattelurunkoa ja kysymyksiä muokattiin jonkin verran. Itse haastattelutilanne toistui ulkoisilta tekijöiltään suhteellisen samankaltaisena kaikkien haastateltavien kohdalla, mutta vastausinnokkuus vaihteli huomattavasti eri haastateltavien kohdalla. Muutaman haastateltavan kohdalla haastattelu tuntui jäävän pintapuoliseksi, mutta yleisesti arvioiden haastateltavat osallistuivat kohtuullisen aktiivisesti ja mielellään haastattelutilanteeseen. Erityisesti yritys A:ssa saattoi huomata, että aihepiiri oli herättänyt mahdollisesti innokastakin keskustelua jo aiemmin henkilöstön keskuudessa, mikä ilmeni haastattelutilanteessa mm. siten, että haastateltavilla oli tiettyihin asioihin selvä, etukäteen muodostettu kanta.

Haastateltavien määrä näistä kahdesta yrityksestä oli kaiken kaikkiaan 13 työntekijää ja kaksi työnantajan edustajaa. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, aineiston koon pääkriteerinä voidaan pitää saturaatiota eli aineiston kylläänytymistä. Saturaatiolla tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa tiedonantajat – tässä tapauksessa haastateltavat – eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa[1]. Toisin sanoen kylläänytyessään aineisto alkaa toistaa itseään.

Aineiston kylläänytyminen oli selvästi havaittavissa kun haastatteluja oli tehty kymmenkunta. Karkeasti arvioiden voidaan sanoa, että yritys B:ssä aiheeseen ei tullut olennaisesti uusia ja erilaisia näkökulmia eri haastateltavien välille tai verrattaessa aineistoa yritys A:han. Tämä johtui varmasti myös osittain otannan ongelmista, mistä kerrotaan lisää tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa luvussa 8.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan eli haastattelut kirjattiin ylös sana sanalta. Litteroinnit pyrittiin tekemään välittömästi haastattelujen jälkeen, mutta kokonaisuudessaan valmis litteroitu aineisto oli käytössä vasta muutaman kuukauden kuluttua haastatteluista. Vaikkakin litterointia voidaan pitää työläänä tutkimusvaiheena, se toisaalta juurruttaa haastattelut sekä niissä käytetyt ilmaukset ja painotukset tutkijan mieleen helpottaen olennaisesti aineiston analysoinnin tekemistä.

---

[1] Tuomi & Sarajärvi 2003, 89.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Kerätyn tutkimusaineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia, jota voidaan pitää kaiken laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta, tavoitteen ollessa dokumenttien mahdollisimman systemaattinen ja objektiivinen analysointi.[1]

Tuomi ja Sarajärvi näkevät, että sisällönanalyysista voidaan erottaa kaksi eri analyysitapaa, joista usein puhutaan synonyymeina: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällönanalyysin he näkevät tarkoittavan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, kun taas sisällön erittely on heidän mukaansa dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä (esim. sanojen tai sanontojen esiintymistiheyksien laskeminen).[2]

Toiseksi he jakavat sisällönanalyysin toteutustavan mukaan joko aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan tai teorialähtöiseen analyysiin. *Aineistolähtöinen* analyysi etenee aineiston ehdoilla ja analyysissa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. *Teoriaohjaavassa* sisällönanalyysi etenee myös aineiston ehdoilla, mutta käsitteistö tuodaan puolestaan esiin valmiina, ilmiöstä jo "tiedettynä". *Teorialähtöistä* eli deduktiivista sisällönanalyysia ohjaa jokin teema tai käsitekartta ja luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä.[3]

Tässä tutkielmassa käytetty analyysitapa vastaa jälkimmäisen jaon mukaan lähinnä aineistolähtöistä toteutustapaa. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti aineisto litteroitiin haastattelujen suorittamisen jälkeen. Litteroinnin aikana ja sen jälkeen aineistoon perehdyttiin tarkemmin, mitä seurasi aineiston *pelkistäminen* eli redusointi. Tämä tarkoittaa datan, so. litteroitujen haastattelujen pelkistämistä siten, että tutkimukselle epäolennainen informaatio jätetään pois ja valitaan ne teemat, mitkä ovat olennaisia tutkimustehtävän kannalta. Analyysiyksikköinä etsittiin virkkeitä ja ajatuskokonaisuuksia.

Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään joko samankaltaisuuksia tai/ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä tutkielmassa tavoitteena oli löytää samankaltaisuuksia, jotka ryhmiteltiin ja yhdisteltiin pää- ja alaluokiksi. Ryhmiteltyjen luokkien tulisi olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Luokittelun avulla aineisto

[1] Tuomi & Sarajärvi 2003, 93-105.
[2] Ibid, 106-107.
[3] Ibid, 109-117.

saadaan tiivistettyä ja yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Klusterointi on osa aineiston abstrahointi- eli käsitteellistämisprosessia, missä tutkimuksen kannalta oleellinen tieto erotetaan ja siitä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana onkin käsitteiden yhdistäminen, minkä avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään.

Eroavaisuutena Tuomen ja Sarajärven näkemykseen, Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen mukaan sisällönanalyysiä ei välttämättä tarvitse erottaa täysin määrällisestä analyysista. Heidän mukaansa sisällönanalyysia voidaan jatkaa kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla kategoriat. Tällöin lasketaan, kuinka monta kertaa kategorian sisältämä asia ilmenee aineistossa tai lasketaan, kuinka moni haastateltavista ilmaisee kyseisen asian.[1] Tässä tutkielmassa käytetyllä sisällönanalyysilla tarkoitetaan menetelmää, jonka tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän lisäksi aineistosta on tehty haastateltavien ilmauksien määrään perustuvia kuvioita eri aihepiirien alaluokista. Määrällisellä taulukoinnilla ei pyritä kvantitatiiviseen analyysiin vaan sen tarkoituksena on aineiston havainnollistaminen.

[1] Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 34-35.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Aineiston raportointi on jaettu viiteen eri alalukuun. Luvussa 6.1 annetaan yleiskuvaus yrityksen työaikajärjestelyistä, jonka jälkeen alkaa varsinainen työntekijöiden haastatteluiden raportointi. Luvussa 6.2 kuvataan työntekijöiden suhdetta esimieheen sekä liukuvan työajan käytännön soveltamiseen liittyviä piirteitä. Luvussa on tavoitteena luoda käsitys siitä, miten vastuu ja kontrolli jakautuvat esimiehen ja alaisen välillä yrityksissä. Tämän jälkeen tarkastellaan johtamisen kehittämishaasteita haastatteluissa esiin nousseiden työaikajärjestelmän etujen ja ongelmien kautta. Liukuvan työajan edut ja johtamisen haasteet ovat alaluvussa 6.3 ja ongelmat alaluvussa 6.4.

Tietyistä alaluokista on esitetty haastatteluissa esiin nousseiden mainintojen perusteella kuviot, joiden tavoitteena on aineiston havainnollistaminen lukijalle. Mainintojen määrän taustamuuttujina ovat yritykset. Lisäksi aineistosta esiin nousevista johtamisen kehittämisalueita hahmottavista seikoista, esitetään raportoinnin yhteydessä kuvioita. Nämä, tutkielman alussa esitettyyn päätutkimusongelmaan vastaavat kuviot, kootaan lopussa yhdeksi kokonaiskuvioksi luvussa 6.5.

6.1 Työaikajärjestelyt yrityksissä

Yritys A

Yritys A:ssa liukuvaa työaikajärjestelmää vastaava joustava työaikajärjestelmä oli ollut käytössä jo 1980-luvulta lähtien. Liukuma-ajoista oli tehty ensimmäisen kerran säännöt 1990-luvun alussa, mutta varsinaiset selkeät pelisäännöt ja työajan elektroninen seurantajärjestelmä, ”kellokortti”, oli otettu käyttöön vuonna 2004.

Seurantajärjestelmän käyttöönotolle oli kolme syytä. Ensinnäkin johdolle oli tullut henkilöstöltä negatiivista palautetta siitä, että jotkut työntekijät väärinkäyttivät liukuvan työaikajärjestelmän tuomaa vapautta. Työnantaja halusi näin ollen luoda seurannalla selkeät pelisäännöt, jolloin kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla lailla. Lisäksi yrityksessä oli havaittu, että osa työntekijöistä teki säännöllisesti pitkiä työpäiviä, ja tällaisesta kulttuurista työnantaja halusi päästä eroon. Kolmantena syynä seurannan käyttöönotolle oli lain asettama vaatimus työaikojen seurannasta. Osa työntekijöistä oli vastustanut seurannan käyttöönottoa voimakkaastikin,

koska se koettiin työntekijöiden taholta ”kyttäykseksi” ja toisaalta se koettiin turhaksi työntekijöiden ns. kokonaispalkkauksen takia. Jälkeenpäin suurin osa työntekijöistä on huomannut, että seuranta on osoittautunut työntekijän kannalta edulliseksi ratkaisuksi.

Yritys on käyttänyt pitkään lähes kaikkien toimihenkilöidensä työsuhteissa kokonaispalkkausta. Kokonaispalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkausjärjestelyä, jossa palkkasopimuksen mukaan määräytyvään peruskuukausipalkkaan on lisätty erillisenä osana ns. kokonaispalkkausosuus, joka sisältää sovitun määrän ylitöitä. Yritys A:ssa ylityötunneista keskimäärin 10 % oli sisällytetty kuukausipalkkaan lain vaatimalla tavalla. Lisäksi oli sovittu, että yli 10 % ylityksiä ylitöiden määrässä ei sallita, joten kokonaispalkkauksen piirissä oleville työntekijöille ylitöitä ei korvattu lainkaan rahana.

Vastuunjako työajoista oli toteutettu yritys A:n sisällä niin, että HR (henkilöstöosasto) loi pelisäännöt työaikoihin liittyen ja linjaesimiehet vastuulla oli puolestaan työajan käytön ja tehtyjen työtuntien valvominen seurantajärjestelmän avulla.

Yritys B

Yritys B oli perustamisestaan lähtien pyrkinyt toimimaan lakien mukaisesti työaikojen osalta, mutta aikaisempina vuosina käytäntö siitä, miten ylitöitä tai liukumia yrityksessä tehtiin, oli kirjavampi. Tämä oli johtunut ainakin osittain siitä, että yritys oli ollut pienempi ja toiminut perheyritysmäisesti. Yrityksen kasvettua järjestäytymistä oli tapahtunut enemmän ja aineiston keruuta edeltävinä vuosina asiaan oli kiinnitetty entistä enemmän huomiota.

Yrityksessä oli pyritty tekemään kaikille työntekijöille yhtenäiset työsopimukset työaikojen osalta. Tutkimusta tehtäessä käytössä oli jo jonkin aikaa ollut työsopimukset, joihin kirjattiin vain viikkotyöaika 37,5 tuntia, mutta aikaisemmissa sopimuksissa kirjattuna oli myös liukumat. Näissä työsopimuksissa liukumat olivat aamuisin kello 7-9 välillä, ja iltapäivisin kello 15-17 välillä.

Yrityksellä ei ollut käytössä elektronista työajan seurantalaitetta, ns. kellokorttia, mutta jokainen työntekijä kirjasi itse tekemänsä työtunnit erilliseen tietokoneohjelmaan. Tehdyt työtunnit osoitettiin erilaisille koodeille (projekteille), joiden mukaan yritys laskutti asiakkaita. Seurantajärjestelmä perustui täysin työntekijän oman harkinnan mukaan tehtyyn ilmoitukseen siitä, kuinka paljon työaikaa hän oli käyttänyt kullekin projektille.

Yrityksessä ei ollut käytössä erillistä liukumasaldoa, mutta kukin työntekijä pystyi seuraamaan omaa tuntikertymäänsä projektiseurannasta. Työntekijällä oli mahdollisuus ottaa kertyneet

”ylityötunnit” vapaana tai, projektista riippuen työntekijä sai niistä korvauksen, mikäli työsopimuksessa oli ylitöiden korvaamisesta näin sovittu.

Käytännössä työntekijät saivat soveltaa töihin saapumis- ja lähtöaikoja yrityksessä hyvinkin vapaasti, ilman, että asiasta tarvitsi keskustella esimiesten kanssa. Periaatteena pidettiin kuitenkin sitä, että esim. koko päivän poissaoloista pitäisi sopia projektiryhmän ja esimiehen kanssa. Tavoitteena oli myös se, että lyhyempien työpäivien tekemisestä, esimerkiksi perjantaisin, sovittaisiin yhdessä projektiryhmän kanssa, jolloin koko ryhmä olisi poissa yhtä aikaa.

6.2 Työntekijöiden asema ja liukuvan työajan soveltaminen

6.2.1 Työntekijöiden suhde esimieheen ja alaisten autonomia

Haastatelluista suurin osa teki töitä suunnittelu- tai asiantuntijatehtävissä ja normaali työpäivä koostui päätteen äärellä tapahtuvasta itsenäisestä työskentelystä. Näillä henkilöillä palavereja oli päivittäin tai vähintään kerran viikossa projekteista riippuen, mutta muutamalla yritys A:n työntekijällä töihin sisältyi päätetyöskentelyn ja säännöllisten runsaiden palaverien lisäksi myös paljon työmatkoja. Myös yritys B:ssä osa työntekijöistä teki säännöllisesti matkatöitä, mutta haastateltavien joukossa tällaisia henkilöitä ei ollut.

Yrityksissä pääosa töistä oli organisoitu projekteiksi, joita johti projektipäällikkö. Projektipäällikön kanssa työntekijät pitivät yhteyttä päivittäin tai viikoittain esimerkiksi yhteisien projektipalavereiden kautta. Kaikki haastateltavat mainitsivat lähimmäksi esimiehekseen linjaesimiehen, jonka kanssa oltiin hyvin vähän tekemisissä. Jotkut näkivät esimiestä päivittäin, mutta näidenkin kohdalla se tarkoitti usein vain nopeaa tervehdysten vaihtoa. Suhde esimieheen oli etäinen ja käytännössä työntekijöille olikin annettu varsin vapaat kädet työnteon suhteen.

> *”Meillä on vähän sellanen esimiessuhde, että me ei sillain kauheesti olla tekemisissä. Että niin kyllä mä oon saanu kokolailla tehdä, tehdä aika vapaasti.”*

Esimiehen kanssa asioita hoidettiin lähinnä projektin alkuvaiheessa ja kehityskeskusteluissa. Lisäksi hänen puoleen käännyttiin resursseihin, koulutukseen, palkkoihin ja työaikoihin liittyvissä asioissa tarpeen mukaan.

> *”Ei* [esimies] *näy projektissa oikeestaan mitenkään. Tulee alussa kysymään kiinnostaako tämmönen tehtävä, sen jälkeen kun projekti lähtee käyntiin, ei näy mitenkään. Tietenkin jos olisi asiaa työaikoihin tai tietenkin, jos jotain hankintoja tulee, niin siihen.*”

Työntekijän itsenäisyyttä töiden eteenpäin saattamisen suhteen kuvailtiin jopa niin, että työtehtävistä annettiin vain ajankohta, jolloin töiden piti olla valmis. Muut työtehtäviin liittyvät asiat olivat työntekijän itsensä vapaasti päätettävissä.

> *”On vaan sanottu se päivä, millon sen* [projektin] *pitää olla valmis. Sen ei ole sitten väliä kuinka sen tekee ja koska sen tekee.”*

Osa työntekijöistä mainitsi, että töiden itsenäisen hoitamisen mahdollisti työntekijän ja esimiehen välillä oleva luottamussuhde. Jotkut haastatelluista puolestaan kokivat, että esimiehellä ei ollut töiden sisällön puolesta työntekijälle annettavaa, koska tekninen työ vaati asiantuntijuutta, jota esimiehellä ei välttämättä ollut.

> *”Se* [työ] *on niin teknistä. Aika lailla omissa käsissä se on miten se etenee.”*
>
> *”Mä oon --puolen kavereita ja* [esimies] *on --puolen kavereita, niin* [esimiehellä] *ei sillain oo hirveesti annettavaa mulle.”*

Haastatavat eivät kokeneet tätä itsenäisyyttä negatiivisena asiana, vaan päinvastoin sitä pidettiin toimivana ja hyvänä käytäntönä. Työntekijät selvästi nauttivat itsenäisyydestä, eivätkä kaivanneet esimieheltä valvontaa töiden etenemisen tai tekotavan suhteen.

> *”Ei se* [esimies] *ikinä oo niinkun liikaa puuttunu. Mun mielestä se on tosi hyvin mennyt siinä. Et me sovitaan asioista ja sit mulla on oikeestaan vapaus tehdä niitä silleen aikataulun puitteessa niinkun itse parhaaks nään. Kyllä se on ihan riittävää, kun se on suunnittelutyötä.”*

Toisin kuin esimiehen kanssa, useimmat työntekijöistä olivat päivittäin tai viikoittain tekemisissä projektipäällikön kanssa esimerkiksi yhteisissä projektipalavereissa. Projektipäällikön pääasialliseksi tehtäväksi nähtiin projektin eteenpäin viemisen ja aikataulussa pysymisen, miltä taholta tuntui siirtyvän myös työntekijöille paine aikatauluista.

> *”Sen* [projektipäällikön] *tehtävänä on hoitaa, että hommat tulee tehtyä. Kaikki on hänen syytään jos homma ei toimi.”*

Haastatellut kokivat projektipäälliköiden vastuualueen täysin vastakkaiseksi linjaesimiehiin verrattuna. Projektipäällikön ainoana intressinä koettiin olevan aikataulussa pysymisen ilman henkilöstön huomioon ottamista, kun taas linjaesimiehen nähtiin olevan se henkilö yrityksessä, jonka tehtävänä oli kantaa vastuuta hyvinvoinnista ja henkilöstöasioista yleensä. Kysyttäessä voisiko projektipäällikön vastuuta laajentaa henkilöstöasioiden suuntaan, sen ei nähty olevan mahdollista, koska näiden kahden tehtävät koettiin olevan täysin erilaiset.

> *”Projektipäälliköllähän ei ole intressiä muuta kun mahollisimman paljon teettää töitä. Hänhän ei välitä mistään muusta kuin aikataulusta ja tuloksista.”*

Haastattelujen perusteella muodostui kuva töiden, niiden tekotavan ja aikataulujen suhteen erittäin itsenäisistä työntekijöistä. Yrityksissä vallitseva tilanne viittasi vahvasti samankaltaiseen tilanteeseen, mikä Huhtalan tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa ilmeni. Huhtalan tutkimuksen mukaan tutkittavissa yrityksissä työntekijät olivat vapautuneet perinteisestä organisaatiokontrollista. Organisaatioista puuttuivat mm. perinteiset henkilöstöhallinnon toiminnot, kuten työn valvonta, arviointi ja henkilöstöhallinto. Organisaatiokontrollin painopiste oli yrityksissä siirtynyt perinteisestä ulkoisesta kontrollista työntekijöiden sisäiseen kontrolliin. Huhtala käyttää tässä yhteydessä termiä itsejohtaminen: työntekijät tekevät työnsä ilman, että joku käskee, oma-aloitteisesti.[1]

Vaikka vastuunjaosta ja kontrollista puhuttiin tämän tutkielman haastatteluissa vain yleisellä tasolla, voidaan niiden perusteella havaita yritys A:ssa ja B:ssä ilmenevän hyvinkin samankaltaisen tilanteen kuin Huhtalan tutkimuksessa nousi esiin. Samoin kuin Huhtalan tutkimuksessa olleissa organisaatioissa, yritys A:ssa ja B:ssä oli havaittavissa myös henkilöstöosastojen fyysinen pienuus. Työnantajien haastatteluissa kävi ilmi, että yritys A:ssa henkilöstöosastolla työskenteli vain toinen henkilö henkilöstöpäällikön lisäksi ja yritys B:ssä henkilöstöosastoa ei ollut lainkaan, vaan linjaesimiehet ja aluejohtaja hoitivat henkilöstöhallinnon tehtäviä muiden töiden ohella.

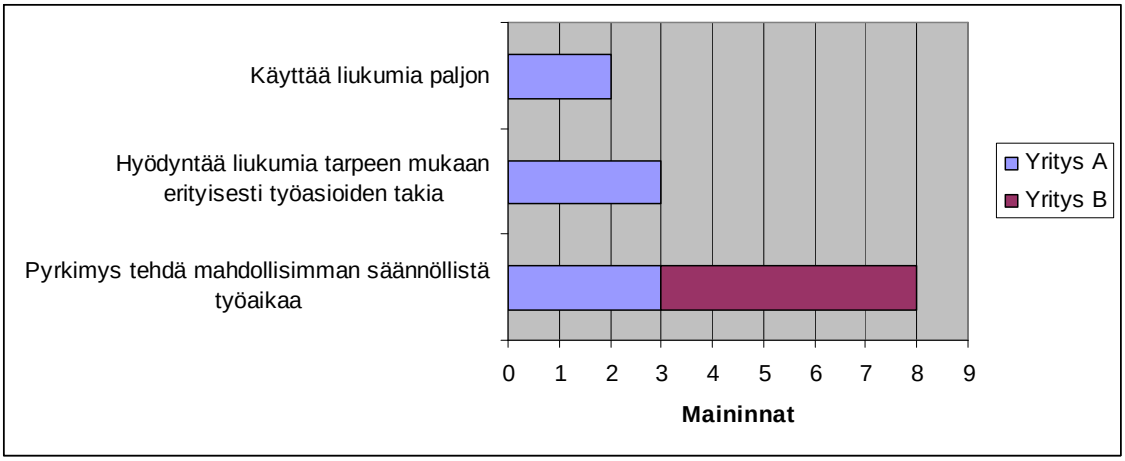
Vaikka työntekijät pitivät suurta autonomiaansa hyvänä asiana, herää kysymys esimieskontaktien ja niiden laadun mahdollisista vaikutuksista työntekijöiden työaikoihin ja niiden hallintaan. Jos työntekijän lähes ainoa esimieskontakti on projektipäällikkö, jonka pääasiallisena tehtävänä on huolehtia töiden eteenpäin saattamisesta ilman vastuuta työntekijän hyvinvoinnista, onko esimiehen näkymättömyys sittenkään työntekijälle eduksi? Esimiehen rooliin palataan vielä aineiston raportoinnin yhteydessä myöhemmin.

6.2.2 Liukuvan työajan soveltaminen käytännössä

Haastatteluissa ilmeni, että lähes kaikki haastateltavat käyttivät liukuvaa työaikaa tavalla, joka vastaa paljolti kiinteätä, säännöllistä työaikaa. Kolmestatoista haastatellusta ylemmästä toimihenkilöstä kahdeksan mainitsi käyttävänsä liukumia vähän, tehden mahdollisimman samanpi-

[1] Huhtala 2004.

tuisia ja samaan ajankohtaan ajoittuvia työpäiviä. Haastatelluista kolme henkilöä mainitsi käyttävänsä liukumia säännöllisesti lähinnä työtarpeen mukaan ja kaksi henkilöä mainitsi käyttävänsä liukumia paljon hyväkseen. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Liukuvan työajan käyttö.

Liukumien vähäistä käyttöä ja säännöllistä työaikaa perusteltiin monella eri tapaa. Useimmiten mainittiin perheen ja lasten kautta syntyvät luonnolliset rajoitteet työpäivän pituudelle.

> *”Mä en voi tehä pitkää päivää. Mun pitää lähteä puoli viideltä hakemaan lasta päiväkodista. Että tota vanhemmat on koulussa, mutta nuorin on eskarissa. Se sanelee täällä oloajan rytmin, että se on kahdeksasta puoli viiteen. Ja sitten erikoisjärjestelyillä, sitten pystyy jatkamaan kyllä.”*

> *”Mulla on sellanen aika tasanen, sanotaan, että johtuen noista lasten koulukyydityksistä ja muistakin. Siinä 8-9 välillä tuun ja 4-5- välillä lähden. Aika tasasesti. Ainakin tähän mennessä olen onnistunut tekeen työni työaikana, ettei sillain oo ylitöitä. Jos vähän on joskus tullut niin sitten pidän vapaa-aikana.”*

Mielenkiintoisena piirteenä nousi esille se, että myös perheettömät työntekijät halusivat selkeän rytmin päiviinsä. Yhteisenä nimittäjänä voidaankin nähdä nousevan esiin tietyn päivärytmin ja säännöllisyyden syntyminen, jonka koetaan helpottavan muun, töiden ulkopuolelle sijoittuvan elämän hallintaa. Lisäksi säännöllisyyttä perusteltiin normaalin 7,5-8 tunnin työpäivän pituudella, jonka kaikki haastatellut sanoivat olevan ideaalin työpäivän pituuden.

> *”Ihan tasasta työaikaa teen koko ajan. --- Mun mielestä se on elämän kannalta semmosta mukavaa rytmiä, semmonen tasainen rytmi. Kuitenkin sitä herääkin säännöllisesti aina samaan aikaan. Ja se on tehokkain semmonen seittemän ja puoli tuntia suurinpiirtein mitä jaksaa tehokkaasti tehä. Se on semmonen järkevä työaika.”*

Säännöllisesti liukumia hyödyntävien ryhmässä liukumien perusteluina oli pääasiassa työtehtävien kautta syntyvät tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa pidempien työpäivien tekemistä esim. tiettyyn aikaan kuusta tai työtilanteen muuten niin vaatiessa. Kertyneitä tunteja pidetään vapaina myöhemmin, kun työtilanne mahdollistaa sen.

> *”Mulla se toimii oikeestaan niin, että alkukuusta mä teen hyvinkin pitkää ja sitten loppukuusta taas, varsinkin perjantaina, lähden jo ennen kolmeekin pois, että mää saan ne* [liukumatunnit] *käytettyä.”*

Haastatelluista kaksi työntekijää mainitsi käyttävänsä liukumatunteja paljon hyväkseen. Pääasiassa he käyttivät niitä sekä työtehtävistä että omista ja/tai perheen harrastuksista johtuen. Myös työajan ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen mainittiin syyksi epäsäännölliselle työrytmille.

> *”Mä meen ihan niinkun mä ite tykkään. Sika pellossa tyyliin. --- Semminkin kun ne* [työt] *seuraa myös kyllä kotio asti. Esimerkiks Amerikan konttori. Kun ne ny piru alottaa sillon, kun me lähetään pois täältä, niin kyllä ne kotio asti välillä tulee ne hommat.”*

Silti molemmat liukumia paljon käyttävät työntekijät kokivat, että heillä on työaika hallinnassa, eivätkä he olleet kokeneet, että tilanne aiheuttaisi ongelmia. Huomattavaa on, että yritys B:ssä kaikki haastateltavat sanoivat tekevänsä mahdollisimman säännöllistä työpäivää, käyttäen liukumia vähän tai ei lainkaan hyväksi. Tämä johtuu todennäköisimmin haastatteluun valikoituneista henkilöistä, kuin esimerkiksi yritykseen tai sen kulttuurin liittyvistä tekijöistä. Tätä voidaan perustella myös sillä, että sekä työntekijöiden että työnantajan edustajan haastatteluissa nousi esille yrityksessä tapahtunut liukumien väärinkäyttö. Yrityksessä oli jouduttu poistamaan joiltakin työntekijöiltä vapaus päättää omista työajoistaan, koska liukumia käytettiin väärin. Väärinkäytökset ilmenivät esimerkiksi siten, että työntekijä saattoi saapua työpaikalle vasta iltapäivällä.

Työntekijöiden pyrkimyksestä tehdä mahdollisimman säännöllistä työaikaa liukuvan työajan järjestelmässä, voidaan vetää se johtopäätös, että pääosa työntekijöistä onnistui työaikojen itsenäisessä kontrolloinnissa hyvin. Työntekijät halusivat elämäänsä säännöllisyyttä huolimatta siitä, syntyikö sille tarve esimerkiksi perheen taholta. Edes ne haastateltavat, jotka tekivät epäsäännöllisen pituisia työpäiviä, eivät kokeneet, että työajan hallinta aiheuttaisi ongelmia. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että molemmissa yrityksissä näitäkin työntekijöitä on.

6.2.3 Työajasta annetut ohjeet ja niiden epäyhtenäisyys

Kysyttäessä liukuvaan työaikaan liittyvistä ohjeista ja säännöistä, joita työnantaja oli antanut, useimmat työntekijät kokivat, että tiedot olivat olleet riittävät ja hyvät. Haastateltavat antoivat kuitenkin hyvin erityyppisiä kuvauksia siitä, miten työantaja oli ohjannut heitä työaikamallin ja liukumien käytössä jopa saman yrityksen sisällä. Erot selittynevät ensinnäkin haastateltavien organisaation palvelukseen astumisvuosien vaihteluvälillä. Uudemmat työntekijät näyttivät tuntevan ohjeet tarkemmin ja he tuntuivat olevan myös kiinnostuneempia ohjeista ja työajoista ylipäänsä. Tämän lisäksi osa työntekijöistä ei todennäköisesti muistanut tarkkoja ohjeita ja rajoja, koska käytännössä sääntöjä sovellettiin eri tavalla.

> *”Meillä periaatteessa on liukumavara, se mikä työsopimukseen on kirjotettu, on aika pieni, mutta käytännössä se on enemmän --- Mä muistasin, että 8-8.30. Mutta se sanottiin jo heti, että se on ohjeellinen tavallaan. Ja se on semmonen mistä voi pitää kiinni, jos noissa tulee ongelmia.”*

Vastauksista nousi esiin selkeästi se, että molemmissa yrityksissä työnantajalta oli saatettu saada tarkatkin ohjeet liukumatunneista ja niiden käytöstä, mutta käytännössä ohjeiden noudattaminen ei ollut tarkkaa. Työtunteja sovellettiin joko yksikköön muodostuneen kulttuurin mukaan tai työntekijä itse määritteli rajat työtuntien sijoittumiselle. Joissakin tapauksissa lähiesimies saattoi jopa kannustaa ohjeiden vastaiseen toimintaan.

> ”[Esimies] *on aina sanonut, että tärkeintä on, että työt tulee tehtyä, että häntä ei kiinnosta istutteko täällä sitten 50 tuntia vai 5 tuntia viikossa, kunhan se asia tulee tehtyä. Me on tehty niin kun on parhaaks nähty.”*
>
> *”Hyvin harva meillä kukaan sitä kirjaimellisesti noudattaa* [liukumasääntöjä] *vaan kaikki ottaa vapauden omiin käsiinsä ja tekee niinkun parhaaksi näkee --- On tullut hiljasena hyväksyntänä* [esimiehiltä]. *Ei kukaan kiinnitä siihen mitään huomiota jos hommat tulee tehdyksi, eikä tuu miinustunteja.”*

Lähes kaikki työntekijät kokivat, että työaikajärjestelmään liittyvät ohjeet olivat hyvät ja säännöissä tai ohjeissa ei ollut epäselvyyttä. Tätä selittää varmasti käytännön soveltamisen vapaus, joka työntekijöille oli annettu. Lisäksi työntekijät mainitsivat, että intranetistä löytyy ohjeet tarvittaessa tai niitä voi kysyä esimieheltä. Epäselvyyttä aiheutti lähinnä ylitöiden ja matkatöiden tekeminen ja niiden korvaaminen.

> *”Ei mulla oikeestaan epäselvyyttä ole. Jos on epäselvyyttä niin menee kysymään. Ne on niin tapauskohtaisia noi kaikki ylityöhommat, että miten niistä maksetaan ja miten niitä saa tehdä.”*

Ylitöihin ja matkatöihin ja niiden korvaamiseen tuntui molemmissa yrityksissä liittyvän monenlaisia käytäntöjä. Yksiköstä, projektista tai jopa saman yksikön sisällä, työntekijän työsopimuksesta riippuen, ylitöitä joko sai tai ei saanut tehdä ja niitä korvattiin vapaalla, rahana tai kokonaispalkkauksen mukaan niitä ei korvattu lainkaan. Matkatöidenkin korvaamisessa oli useita erilaisia variaatioita ainakin yritys A:ssa. Työntekijät pystyivät sopimaan esimiehen kanssa henkilökohtaisesti, miten matkatöitä korvattiin ja ilmiöön näytti vahvasti liittyvän kahdenkeskisten sopimusten erilaisuus ja salassapito.

> *”Mäkin olin esimerkikisi tossa puolitoista vuotta sitten kahden kuukauden asennuskeikalla ja siellä tuli tehtyä runsaastikin ylitöitä. Tehtiin kuusipäiväistä viikkoa ja 10-12 tuntia päivä. Sitten vaan ilmotin esimiehelle, että mä pidän ne pois, enkä hiiskunut kenellekään muulle mitään. Esimies hyväksy sen.”*

Ennakolta odottamattomana liukuvan työajan negatiivisiin puoliin nousseena asiana ilmenikin työnantajan tai esimiehen kanssa tehtäviin kahdenkeskisiin sopimuksiin liittyvät negatiiviset tuntemukset. Asia nousi esiin neljän haastateltavan kohdalla, jotka kaikki työskentelivät yritys A:ssa. Ongelmat syntyivät pääasiassa siitä, että korvauskäytäntö esimerkiksi matkatöistä, tai muiden normaalin työajan ulkopuolella tehtävien työtuntien korvauksista oli sovittavissa kahdenkeskisin sopimuksin esimiehen kanssa.

> *”Ei oikeastaan ole tehty* [pelisääntöjä], *koska noitten pelisääntöjä ei tämmösten ylitöiksi luettavien töitten osalta ole tuotu julki, että ne on niinkun kahdenkeskisiä sopimuksia. Ja kaikilla saattaa olla erilaiset kahdenkeskiset sopimukset.”*

Myös muiden, työaikaan liittyvien käytäntöjen erilainen soveltaminen organisaation eri yksiköiden tai työntekijöiden välillä aiheutti negatiivisia tuntemuksia muutamalle työntekijälle. Esimerkiksi työajan seurannan käyttöönottoa testausmielessä vain yhdellä osastolla, ei nielty mukisematta työntekijöiden keskuudessa.

> *”Kun työajan seuranta tuli, niin sehän otettiin alkuun* [osaston nimi] *testikäyttöön, niin sillon tuntu vähän hassulta, että me tehään, mut kukaan muu ei tee näin.”*

Myös yritys B:ssä yksi työntekijä mainitsi, että työntekijöiden työaikoja tulisi yhtenäistää. Hän koki, että säännöt liukumarajoista olisivat erilaiset eri työntekijöiden kohdalla. Kaksi yritys A:n työntekijää käytti erilaisista sopimuksista puhuessaan jopa termiä kateus, mikä jollakin tasolla kuvaa asiaa, mutta on ehkä kokonaisuutta tarkastellen liian voimakas ilmaus. Kateudesta nähtiin päästävän eroon selkeiden sopimusten avulla.

> *”Negatiivista se* [kateus] *on hyvin pitkälle. Sillä on suuri mahdollisuus pilata paljon, jos sitä ei hoideta. Se hoidetaan sillain, että tehdään reilu peli siitä. Sovitaan se kuinka ja missä olosuhteissa maksetaan ja mitä maksetaan. Ja sitten siitä ei lipsuta. Ollaan sitten johdonmukaisia sen kans. Ja tehdään sitten niin, että se on oikeasti työntekijälle edullinen.”*

Mielenkiintoisen asiasta tekee se, että osan halutessa yhtenäistää käytäntöjä, muutama työntekijöistä halusi taas yksilöllistää työaikoja työntekijän mukaan. Työaikojen yksilöllistämistä ehdottaneet kokivat kuitenkin, että säännöt täytyisi tehdä yhtäläiseksi ja tasapuoliseksi yksilöllistämisenkin suhteen. Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että esimerkiksi etätyömahdollisuuden tulisi olla kaikkien käytettävissä, eikä vain esimiehen kanssa tehtävillä kahdenkeskisillä sopimuksilla.

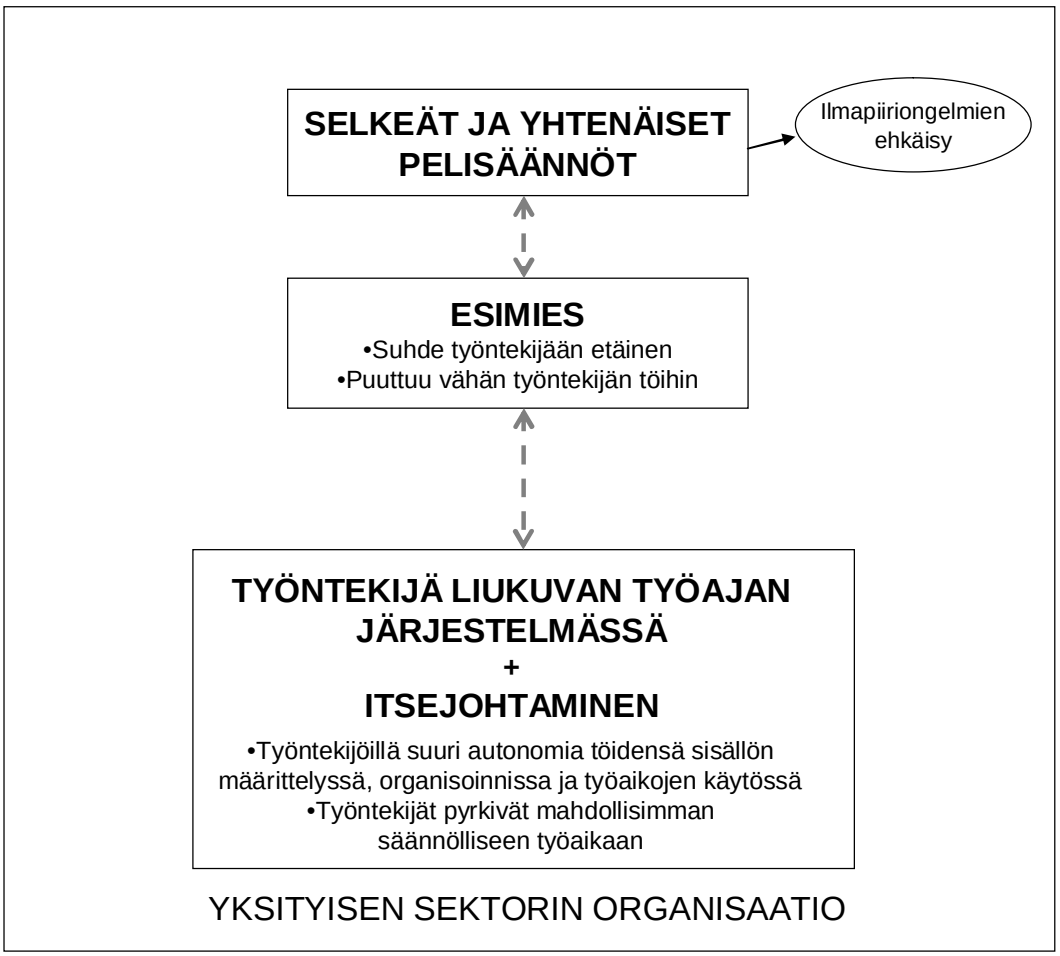
Vaikka suoranaisia mainintoja, jotka viittasivat kahdenkeskisistä sopimuksista syntyviin ilmapiiriongelmiin työyhteisössä, ei ollutkaan runsaasti, voitiin selkeästi havaita, että erilaiset ohjeet aiheuttivat jonkin verran epätietoisuutta ja negatiivisia tunteita henkilöstössä. Myös Uhmavaaran ja Jokivuoren tutkimuksessa havaittiin erilaisten työaikakäytäntöjen soveltamisen aiheuttavan ilmapiiriongelmia yrityksissä[1]. Voidaankin nähdä, että ilmapiiriongelmien ehkäisemiseksi yrityksessä tulisi kehittää selkeämmät ja yhtenäisemmät pelisäännöt. Pelisääntöjen merkitykseen palataan vielä liukuvan työajan ongelmien ja työpäivien venymisen yhteydessä.

Edellisissä alaluvuissa on esitelty tutkituissa yrityksissä esiin nousseita piirteitä työntekijän ja esimiehen suhteesta, liukuvan työajan käytännön soveltamisesta työntekijöiden keskuudessa ja työnantajan työntekijöille antamia ohjeita aiheeseen liittyen. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6 hahmotetaan edellä mainittuja asioita johtamisen kehittämisalueiden näkökulmasta. Tietotyötä tekevien työntekijöiden haastattelujen perusteella voitiin havaita, että näissä kahdessa yksityisen sektorin yrityksessä liukuvaa työaikaa käyttävillä työntekijöillä oli suuri autonomia työnsä sisällön määrittelyssä, töidensä organisoinnissa ja työaikojen käytössä. Työntekijöiden suhde esimieheen oli etäinen ja esimies puuttui hyvin vähän työntekijöiden töihin. Tätä työntekijän autonomiaa voidaan kutsua itsejohtamiseksi. Lisäksi havaittiin, että suurin osa työntekijöistä pyrki tekemään mahdollisimman säännöllistä työaikaa ja käyttämään liukumia vähän. Ne työntekijät, jotka käyttivät liukumia runsaammin, eivät kokeneet että työajan hallinta aiheuttaisi heille ongelmia.

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella ilmeni myös, että työaikaan ja niiden korvaamiseen liittyvistä epäyhtenäiset ja esimiehen kanssa sovitut kahdenkeskiset pelisäännöt aiheuttivat

[1] Uhmavaara & Jokiniemi 2003, 59.

joillekin työntekijöille negatiivisia tuntemuksia. Johtamisen kehittämisen näkökulmasta voidaan näin ollen sanoa, että ilmapiiriongelmien ehkäisemiseksi liukuvan työajan järjestelmässä selkeitä ja yhtenäisiä pelisääntöjä voidaan perustella ilmipiiriongelmien ehkäisyllä.



KUVIO 6. Tilanne tutkituissa yrityksissä työntekijän, esimiehen ja pelisääntöjen osalta.

6.3 Liukuvan työajan hyödyt

Kaikki haastatellut työntekijät pitivät liukuvaa työaikaa parhaiten itselleen soveltuvana työaikamallina. Haastateltavat vertasivat liukuvaa työaikaa kiinteään työaikaan ja näkivät, että liukumien tuomat joustot sopivat heille töihin saapumis- ja lähtemisajan ja työpäivän pituuden sovittelun helpottumisen takia.

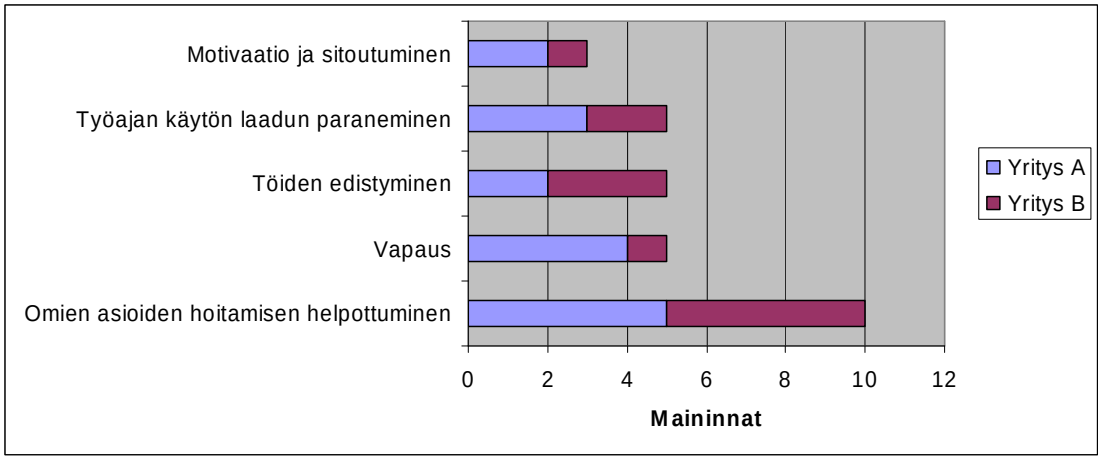
> *”Kyllä varmasti, että en mä oikeen pysty kuvitteleen, että mä tulisin tänne just tasan tarkkaan jollain kellonlyömällä ja odottelisin siinä paikallani tekemättä mitään jonkun aikaa ja sitten lähtisin pois.”*

> *”Ehdottomasti parhain. Se tois vaan turhaa stressiä keretä tiettyyn kellonaikaan töihin ja toisesta päästä stressiä, että tää homma pitää saada tehtyä, kun mä nyt lähden viiden minuutin päästä.”*

Jotkut haastateltavat esittivät joitakin pieniä käytännön parannuksia järjestelmään, kasvattamalla esim. liukumasaldoa. Yksi haastateltava toivoi, että työaika muutettaisiin sellaiseksi, että hänelle määrättäisiin työtehtävät ja työaikaa ei seurattaisi lainkaan, vaan keskityttäisiin saavutettujen tulosten tarkkailuun. Silti hänkin piti liukuvaa työaikaa hyvänä ja itselleen parhaiten sopivana mallina.

> *”On se parempi kun se säännöllinen. Mutta ihan huippu olis, että mulla ois vaan niinkun työtehtävät, mitkä mun pitäis tehdä valmiiks. Mun työ on aika pitkälle sitä, et mulla on vaan läppäri ja siinä teen hommia. Mulla on se suunta minne mennä ja mitä pitää tehdä.”*

Haastateltavat näkivät liukuvan työajan tuovan useita erilaisia hyötyjä niin työ- kuin yksityiselämänkin kannalta. Eniten mainintoja kerääntyi alaluokkaan, jotka liittyivät omien asioiden hoitamisen helpottumisen. Lisäksi mainittiin järjestelmän tuomaan vapauteen, töiden edistymiseen, työajan käytön laadun paranemiseen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä asioita. Alla olevassa kuviossa 6 on hahmotettuna liukuvan työajan etuihin liittyviä mainintoja viiden eri alaluokan avulla.



KUVIO 7. Liukuvan työajan tuomat hyödyt.

6.3.1 Omien asioiden hoitaminen ja vapaus

Haastatteluista henkilöistä kymmenen mainitsi liukuvan työajan järjestelmän eduksi omien asioiden hoitamisen helpottumisen. Tällaisina omina asioina mainittiin mm. omat ja perheen

harrastukset, lasten koulukyyditykset sekä pankkipalvelut ja muut määrättyihin kellonaikoihin sidotut palvelut, jotka täytyy hoitaa työpäivän aikana.

> *”Ja nykyään just toi, et pitää hakee poikaa iltapäivällä hoidosta, niin mä pystyn aina joustaan. Vaimolla on aika säännölliset työajat, et hän ei voi niistä joustaa. Yleensäkin se, et jos on jotain asioita, mitä pitää hoitaa, niin toi on tosi hyvä. Voi ittensä kuitata ulos, ja sitten taas sisään.”*

> *”Sitä saa soviteltua omaan elämäntilanteeseensa. Voi viedä kouluun aamusin, ainakin on varma siitä, että teini-ikäinen lapseni on lähtenyt aamulla kouluun.”*

Sen lisäksi, että omien asioiden hoidon nähtiin helpottuvan konkreettisesti joustavamman työajan vuoksi, asiaan liittyi vahvana tekijänä myös tunne siitä, että omia asioita ja työasioita pystyy hoitamaan ilman, että niistä pitää ilmoittaa esimiehelle tai työnantajalle. Vapaus-alaluokan alle kertyi viisi mainintaa aiheesta. Vapaus koettiin konkreettisesti niin, että työntekijän ei tarvitse ilmoittaa tai kysyä lupaa esimieheltä omien menojensa takia.

> *”Sitten tietenkin kun aina välillä on, että täytyy päästä johonkin joko päivällä käymään taikka sitten aikasemmin lähtemään, niin siihen ei tarvi pyydellä keneltäkään sen suuremmin lupia eikä siihen ole sitten kenelläkään mitään sanomistakaan oikeestaan.”*

Tämän lisäksi vapaus koettiin abstraktimpana asiana, vapautena käyttää aikaa työntekijän haluamalla tavalla. Tämän liukuvan työajan hyvän puolen voidaan nähdä vahvistavan työntekijän autonomiantunnetta työajan käyttämiseen liittyen kokonaisuudessaan.

> *” Vapaus, joustavuus. Se on vapaus käyttää aikaa. Mun ajasta päätän minä itse. Se on hemmetin hieno homma siinä. Mä voin ihan ite määritellä missä mennään, missä tullaan.”*

Ajankäytön vapaus nähtiin tärkeänä asiana myös työnteon kannalta. Työntekijän henkilökohtaisten asioiden hoitamisen lisäksi se vapauttaa työntekijän hoitamaan yrityksen asioita itsenäisesti. Lisäksi sen koettiin sitouttavan työntekijää.

> *”Kyllähän se antaa vapauksia omien asioitten hoitamiseen ja vapauksia hoitaa firman asiat paremmin kuntoon. Jos kaikki noudattais säännöllisesti kaheksasta neljään työaikaa, niin moni asia jäis täälläkin tekemättä.”*

> *”Kyllähän tämmönen tietysti tämmönen vapaus sitouttaa, kyllähän se on selvä asia.”*

Omien ja työasioiden hoitamisen helpottumisen lisäksi työntekijöiden lisääntynyt vapaus palvelee myös työnantajaa, koska se vähentää tilapäisistä poissaoloista aiheutuvaa hallinnointia ja byrokratiaa. Tämä puolestaan säästää niin työnantajan kuin työtekijän aikaa.

> *”Kyllä se nyt varmaan ainakin vähentää sitä byrokratiaa, koska kyllähän ne asiat pitää joskus hoitaa. Koska täytyis käydä tämmönen keskustelukierros jonkun pomon kanssa, että josko ny yhden puoli päivää olis jossain. Kyllähän se varmaan vähentää tämmöstä jatkuvaa ramppausta näitten asioitten takia.”*

Maininnat vapaudentunteen ja konkreettisen työajan käytön vapauden vahvistumisesta viittaavat siihen, että työntekijät kokevat liukuvan työajan järjestelmän vapauttaneen työntekijän työajan käytön ulkoisesta valvonnasta ja kontrollista. Työntekijät nauttivat tästä vapaudesta ja sen voidaan nähdä selkeästi tuovan myös joitakin hyötyjä työelämään. Vapaus koettiin työntekijöitä sitouttavana asiana, se antaa mahdollisuuden hoitaa yrityksen asioita paremmin ja vähentäen samalla työnantajan hallinnointiin käyttämää aikaa.

6.3.2 Töiden edistyminen ja työajan käytön laadun paraneminen

Yhdeksi liukuvan työajan etujen alaluokaksi koottiin töiden edistymiseen liittyvät maininnat. Käytännössä töiden edistymistä vauhditti mahdollisuus käyttää liukumia pidempien työpäivien tekemiseen tarpeen mukaan. Lisäksi sen nähtiin tuovan ylipäänsä sellaista joustavuutta työasioiden hoitamiseen, jolla töiden eteenpäin saattaminen vauhdittui.

> *”Työn kannalta se, että jos on kiireitä niin sitten voi tehdä vähän pidempää päivää, ettei se nyt niin tarkkaa oo.”*

Ennakko-odotuksia useampi tuntui käyttävän ainakin jossain määrin liukuvaa työaikaa työajan laadun parantamiseen käyttämällä rauhallisia aamu- ja iltatunteja mielellään töiden tekemiseen. Viisi henkilöä mainitsi tulevansa selkeästi aikaisemmin tai vastaavasti selkeästi myöhemmin töihin, tietoisena siitä, että näinä aamun varhaisina tunteina tai alkuillasta töitä pystyi tekemään rauhassa.

> *”Jos mä tuun aamusta aikasin töihin, sillon ei oo oikeestaan ketään vielä paikalla, niin on helppo kirjoittaa ja tehä hommii. Sit saa työt tehtyy ja toisaalta saa lähteä aikaisemmin kotiin.”*

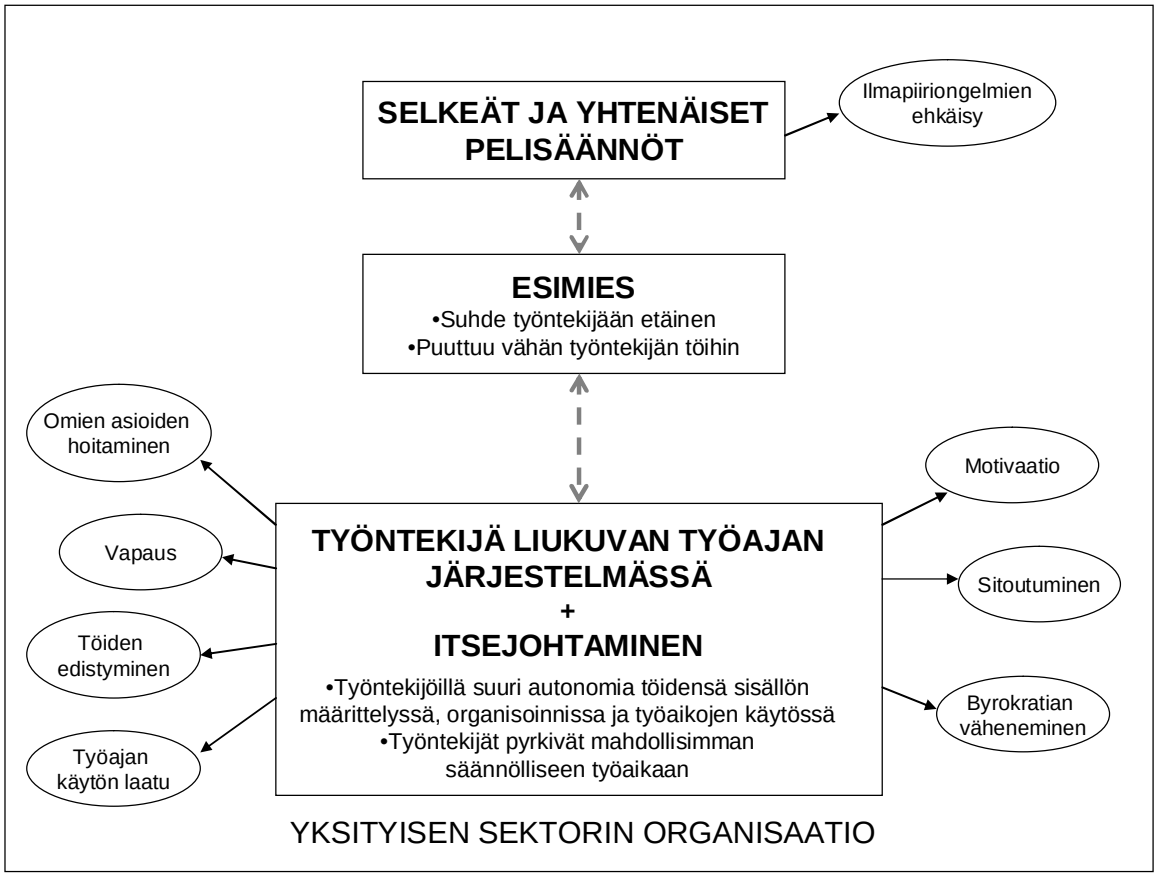
> *”Mä voin tulla aamulla jo hyvinkin aikasin, niin että täällä ei ole vielä juurikaan ketään, jollonka puhelin ei soi, eikä kukaan tuu käymään eikä mitään. Niin saa rauhassa tehtyä semmoset asiat mitä joutuu ihan oikeesti ajatteleen kun tekee. Ja sitten taas voi ottaa niitä puheluita ja ihmisiä vastaan kun ne muutkin tulee töihin.”*

Useimmat haastateltavat eivät maininneet liukuvan työajan ja motivaation välillä olevan yhteyttä. Ne muutamat joiden kohdalla motivaatio mainittiin, pitivät liukuvaa työaikaa hyvinkin merkityksellisenä motivoijana yksittäisen työpäivän kohdalla. Työajan joustavuuden nähtiin vaikuttavan motivaatioon konkreettisesti niin, että mahdollisuus joustaa työpäivän aloittamisessa motivoi ja lisää samalla työnteon tehokkuutta.

> *”Mä näkisin sen motivaation kannalta kyllä hyvänä asiana, koska jos mun pitäis aamusin, kun mä saatan herää välillä vähän myöhemmin ja näin, niin se on aina se, et jos mun pitäis tulla töihin väsyneenä, ni se voi olla muutamista minuuteista kiinni, etteikö se työteho olis sitten parempi. Ja sit taas se into tehä sitä työtä olis parempi.”*
>
> *”Kyllä se motivaatioon ainakin vaikuttaa. Kyllä on joskus tehny niinkin, että jos on tuntunu, että on huono päivä, niin on lähteny aikasemmin. Seuraavana päivänä työt on ehkä luistanu paremmin. Kyllä musta tuntuu, että se antaa motivaatioo. Tekee sillon enemmän töitä sillon kun se tuntuu sujuvan. Kun on päiviä, et ei oo paljoo tekemistä niin tuntuu turhauttavalta istua turhaan täällä.”*

Edellä mainittuja, haastatteluissa esiin nousseita liukuvan työajan etuja pyritään hahmottamaan seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 8. Haastattelujen perusteella voitiin havaita työntekijöiden kokevan liukuvan työajan ensisijaiseksi hyödyksi omien asioiden hoitamisen helpottumisen. Asioiden hoitamisen koettiin helpottuvan liukumien takia, joiden avulla pystyttiin joustamaan töihin saapumis- ja lähtöajoissa. Lisäksi virka-aikana tehtäviä asioita voitaan hoitaa keskellä työpäivää. Tämän joustavuuden voidaan nähdä vähentävän niin työnantajan hallinnointiin käyttämää aikaa kuin työntekijän asioiden hoitamiseen käyttämää aikaa. Lisäksi työntekijät näkivät liukuvan työajan yhdeksi eduksi vapauden lisääntymisen, joka lisääntyi konkreettisesti työntekijän voidessa hoitaa henkilökohtaiset menonsa kysymättä työnantajan lupaa siihen. Abstraktimpana asiana vapaus koettiin ylipäätään työajan käyttöön liittyvänä asiana.

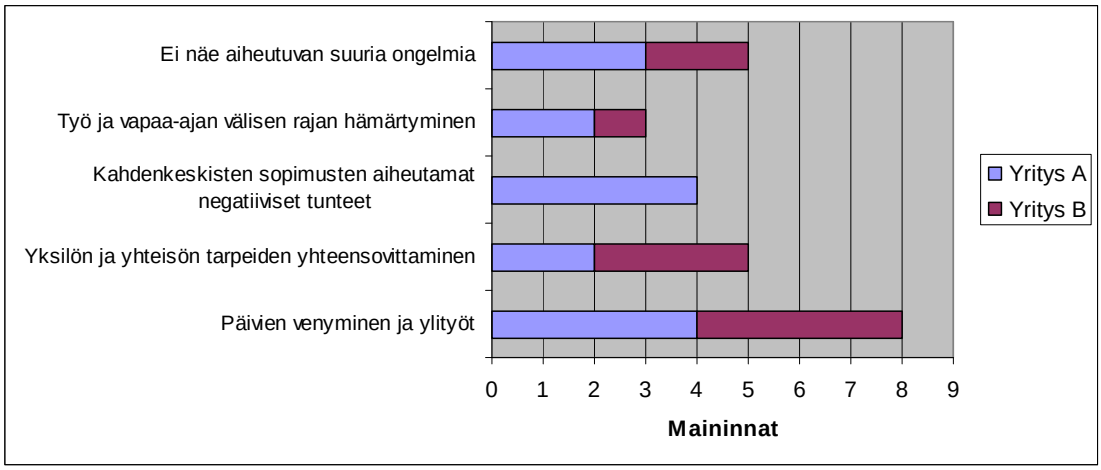
Vapauden ja liukumien nähtiin edistävän myös työntekoa mahdollistamalla pidempien työpäivien tekemisen tarvittaessa. Vapauden ja liukuvan työajan koettiin joissakin maininnoissa motivoivan ja sitouttavan henkilöstöä. Lisäksi liukuvan työajan avulla pyrittiin parantamaan työajan käytön laatua ajoittamalla työpäivät varhaisiin aamu- tai iltatunteihin, jolloin töitä pystyttiin tekemään häiriöttä.



KUVIO 8. Työntekijä liukuvan työajanjärjestelmässä ja työaikamallista koetut edut. Tilanne tutkituissa yrityksissä.

6.4 Liukuvasta työajasta aiheutuvat ongelmat

Tutkielman teoriaosuudessa liukuvaan työaikaan liittyvinä ongelmina nostettiin esiin viikkotyöaikojen lisääntyminen ja ylityöt, heikentävä vaikutus työhyvinvointiin sekä yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamisesta aiheutuvat ongelmat. Haastatteluiden perusteella esiin nousseet maininnat liukuvaan työaikaan liittyvistä ongelmista on ryhmitelty neljään eri alaluokkaan. Nämä alaluokat ovat päivien venyminen, yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittaminen, kahdenkeskisten sopimusten aiheuttamat negatiiviset tunteet työyhteisössä sekä työajan ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. (Kuvio 9).



KUVIO 9. Liukuvasta työajasta aiheutuvat ongelmat.

Huomattavaa on kuitenkin se, että kun haastattelussa alettiin puhua liukuvan työaikajärjestelmän ongelmista, haastatelluista viisi ilmoitti heti, että järjestelmästä ei aiheudu suurempia ongelmia. Päinvastoin nämä haastateltavat kokivat, että liukuva työaika hyödyttää työntekijää. Kun puhuttiin yksilöllisemmin esimerkiksi kokouskäytännöistä, työpäivien venymisestä ja muista liukuvaan työaikaan liitettävistä ongelmista, nousi esille se, että myös näiden haastateltavien kohdalla järjestelmästä voitiin nähdä sittenkin aiheutuvan jonkinasteisia haittapuolia.

> *”Jos tällain tekee kun minä, että pitää sitten vapaana niitä jos tulee ylitöitä, niin se on ihan selkeä systeemi. Ei tule mitään ongelmaa.”*

Lisäksi yritys A:ssa, missä oli käytössä elektroninen työajan seurantalaitteisto, useampi työntekijä mainitsi laitteiston kanssa ilmenevät ongelmat yhdeksi liukuvaan työaikaan liittyvistä epäkohdista. Kaksi haastateltua mainitsi ongelmat seurantalaitteiston kanssa jopa isoimmaksi ongelmaksi liukuvan työajan suhteen.

> *”Meidän suurin ongelma liukuvan työajan kanssa on se, että toi laitteisto ei pelaa.”*

6.4.1 Työpäivien venyminen ja ylityöt

Eniten mainintoja liukuvan työajan järjestelmästä aiheutuvista ongelmista sai päivien venyminen. Molemmissa yrityksissä mainintoja oli neljä. Työpäivien venyminen koettiin jo sinällään ongelmaksi, mutta tämän lisäksi siitä nähtiin aiheutuvan välillisesti monia haittanäkökulmia. Ongelmaksi nähtiin muodostuvan mm. se, ettei ollut olemassa selkeätä käytäntöä siitä, miten ”ylityötunteja” korvataan. Liukumatuntien rajoissa tehtäviä tunteja ei voida laskea varsinaisiksi ylitöiksi, joista maksettaisiin palkkaa, mutta epäselvyys korvauskäytännöstä tuntui selvästi

aiheuttavan ongelman. Yritys A:ssa mainittiinkin työnantajan olettavan, että liukumien puitteissa ylitöitä voi teettää maksamatta niistä ylityökorvausta. Lisäksi koettiin, että työnantaja olettaa työntekijöiden tekevän töitä vaikka vapaa-ajallaan.[1]

> *”Sen voisi lisätä liukuvan työajan huonoon puoleen, että silloin työnantaja voi olettaa, että voi käyttää liukumaa, eikä sillä perusteella maksa ylityökorvauksia.”*

Työpäivien venymistä ei voida perustella ainoastaan liukuvasta työaikajärjestelmästä johtuvana tekijänä. Työntekijät tiedostivat itsekin asian, ja näkivät, että päivien venymistä aiheuttaa pääasiassa töiden ”kasaantuminen” tietyille työntekijöille; yllättävien ja kiireellisten työasioiden ilmaantuminen ennakolta suunnittelematta; sekä työnjaon ja vastuunjaon epäonnistuminen. Liukuvan työajan järjestelmän voitiin nähdä kuitenkin luovan puitteet, joka mahdollisti päivien venymisen edellä mainittujen tekijöiden takia.

Osa työntekijöistä teki selvästi omasta tahdostaan ”ylityötunteja”. Töitä saatettiin ottaa työpäivän jälkeen kotiin tai tehtiin säännöllisesti pitkiä työpäiviä. Myös nämä työntekijät kokivat pitkät päivät ja ”ylityöt” ongelmiksi. Toimintaa perusteltiin käytännön syillä tai tunnollisuudella. Koettiin, että töitä pystyi tekemään kotona rauhassa ja toisaalta haluttiin tehdä sovitut työtehtävät vaikka sitten työajan yli menevillä tunneilla.

> *”Työpäivästä ei pysty pyhittämään viittä tuntia jollekin yhdelle asialle, ei millään. Ja se on niinkun hillittömän tehotonta tehdä se niin. Että sen mielummin ottaa sen riesan. Mä puhun nyt vähän ristikkäin, mä tiedän. Mä käytän sitä yöaikaa jokus kotonakin tekemiseen sen takia, että mä tiedän, että mä teen sen siellä äärettömän nopeesti.”*

Suurimmalla osalla päivien venymisen maininneista haastateltavista ongelmaa ei ollut itsellä, mutta sen sijaan he tunsivat työntekijöitä, joille työpäivien venyminen oli ongelma. Yrityksessä A tilannetta pidettiin joillakin osastoilla niin pahana, että yksi haastateltava mainitsi, että välttää asioimasta tiettyyn aikaan tietyllä osastolla, koska siellä on niin kova työpaine työntekijöillä. Lisäksi samassa yrityksessä muutamat haastateltavat mainitsivat tietävänsä kollegoita, joille pitkät työpäivät olivat aiheuttaneet terveydellisiä ongelmia.

---

[1] Näissä kokemuksissa on huomioitava yritys A:ssa käytössä ollut kokonaispalkkaus, jonka perusteella noin 10 % ylitöistä oli sisällytetty kuukausipalkkaan. Vaikka työntekijät olivat tietoisia kokonaispalkkauksestaan, he kritisoivat ”palkattomia ylitöitä”. Kokonaispalkkauksen ongelmana pidetäänkin sen muodostumista ylityöautomaatiksi, jonka varjolla ylitöitä tehdään tai teetetään säännöllisesti.

Lähes kaikki haastateltavat puhuivat työpäivien venymisen yhteydessä työmatkoista ja niiden korvaamisesta. Molemmissa yrityksissä työpäivien venymisen koettiin olevan erityisesti sellaisten työntekijöiden ongelma, jotka tekivät työmatkoja.

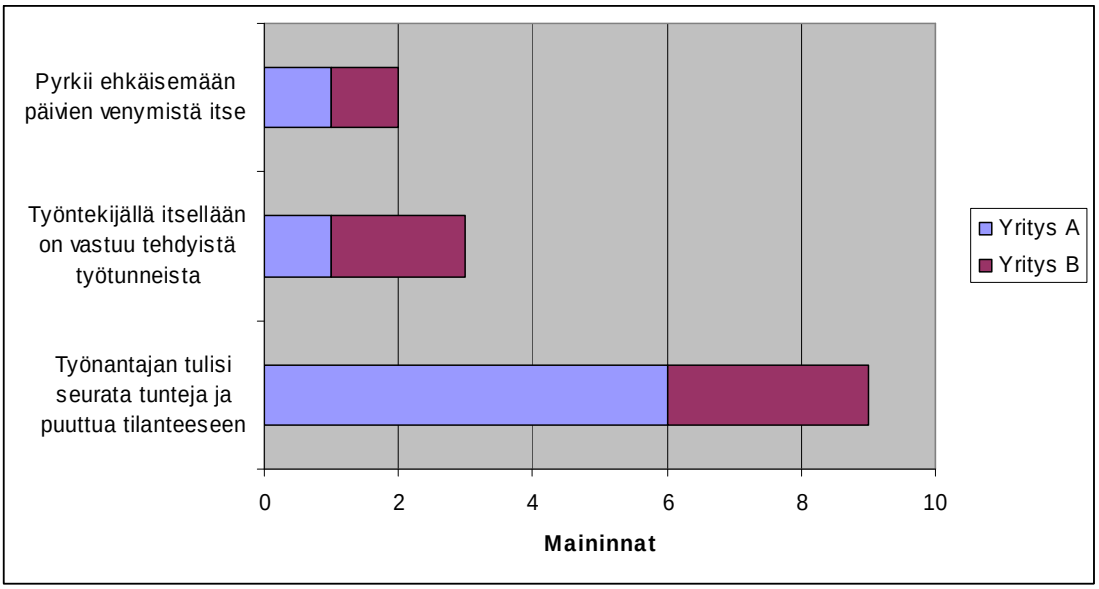
> *”Sitä välttämättä ei oo otettu huomioon, et jos sää joudut reissuja tekemään, niin sitä tuskin on kukaan etukäteen esimerkiks laskenu, et siitä tulee niitä tunteja. Pitäs jotekin miettiä niitten hommien jakoo, et sillä kaverilla ei sais olla hirveesti muuta hommaa. Muuten se menee ylityön puolelle helposti. Tuskin on mietitty etukäteen.”*

Tutkija haluaa edelleen painottaa, että työmatkojen yhteydessä tehtäviä normaalipäivän ylittäviä työtunteja ei voida nähdä aiheutuvan pelkästään liukuvasta työajasta. Liukuva työaika joustavana työajan järjestelmänä voi kuitenkin luoda hahmottomat rajat ja kulttuurin pitkille työpäiville, joiden tekemistä ei kyseenalaisteta. Työmatkoihin liittyi lisäksi molemmissa yrityksissä suuri epätietous siitä, mitä tunteja lasketaan työtunneiksi ja miten niitä korvataan.

> *”Eniten meikäläisellä se on tullut vastaan siinä, että jos on tullut reissuja, niin sitten siellä paikan päällä päivät tuppaa vähän pitenemään.”*

> *”Tietysti on matkustus omalla ajalla, että niitten korvaaminen. Siitähän keskustellaan koko ajan.”*

Työpäivien venymisen ja siitä aiheutuvia ongelmien ehkäisemiseksi esitettiin useita erilaisia toimenpiteitä. Työntekijöistä kaksi mainitsi itse pyrkivänsä ehkäisemään työpäivien venymistä. Kolme koki, että työntekijällä itsellään on vastuu työajoista ja yhdeksän mainitsi, että työnantajan tai esimiehen tulisi valvoa tehtyjen työtuntien määrää. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 10 hahmotetaan näitä mainintoja.



KUVIO 10. Työpäivien venymisen / ylitöiden ehkäisy.

Kaksi työntekijää mainitsi itse pyrkivänsä ehkäisemään työpäivien venymistä. Toinen työntekijöistä käytti liukumatunteja hyväkseen, pyrkimällä saapumaan töihin mahdollisimman myöhään, mikä mahdollistaa töiden tekemisen rauhallisten iltapäivä-/iltatuntien aikaan. Toinen haastatelluista pyrki tiivistämään töiden tekemistä kiristämällä tahtia ja vastaavasti löysäämällä sitä, kun tilaisuus sen salli.

> *” Käytäntöhän siinä on kumminkin tehnyt semmoseksi, että on pyrkinyt tulemaan töihin mahdollisimman myöhään. Yhdeksältä tai lähellä yhdeksää, kun tietää, että se aamupäivä noin kahteen saakka on niitten yllättävien tilanteitten hoitoa, ja kahden jälkeen se alkaa pikkasen rauhoittumaan, jollon pääsee sitten tekeen varsinaista työtä. Sillon se saldo ei kerään niin paljon, kuin jos tulis jo seittemään hoitamaan niitä yllättäviä projekteja.”*

> *”Yritän välttää ylitöitä. Mielummin sitten tiivistää päivän sisällä tekemistä kun jatkaa pitempään. Vastaavasti sitten teen hitaammin kun on vähemmän hommia. Saa sitten kahviossakin istua.”*

Haastatelluista kolme näki, että vastuu työtuntien määrästä on ensisijaisesti työntekijällä itsellään. Mikäli työntekijästä tuntuu, että töitä on liikaa, hänen tulisi itse ilmoittaa siitä esimiehelleen. Huomattavaa on, että työntekijät, joilla itsellään oli parhaillaan tai oli ollut aiemmin kokemusta pitkistä työpäivistä, tuntuivat olevan ehdottomasti työntekijän oman vastuun kannalla.

> *”Täs mä nään kyl selkeesti sen, et jotkut, kun se rakastaa sitä työtään ja ne tekee pitkää päivää, niin niille se on niinkun oikeestaan oma valinta. Kyl mä tiedän itekkin, et jos joku asia kiinnostaa niin sitä voi tehä kellon ympäri.”*

> *”Kyllä se on työntekijöistä riippuvainen. Kyllä mä ainakin kokisin, että se on jokaisen oma asia.”*

Työntekijöiden omaa vastuuta perusteltiin sillä, että esimiesten on vaikea tietää kunkin työntekijän tilannetta alaisten suuresta määrästä johtuen. Tämä sopii hyvin yhteen siihen kuvaan, minkä työntekijät antoivat kuvaillessaan suhdettaan esimieheen. Alainen kokee, että esimiehellä ei ole mahdollisuutta seurata ja valvoa työntekijän työpäivien pituutta ja työkuorman määrää.

> *”Kun on monta alaista, se on niinkun hirveen vaikee varmasti, meiänkin päälliköt, kun ne kuitenkin joutuu käymään palavereissa ja vaikka missä, niin eihän ne sitä aina nää millon kukakin tulee ja lähtee ja mikä on työkuorma.”*

Yhdeksän työntekijää mainitsi työpäivien venymisen ja siitä johtuvien ongelmien ehkäisemiseksi, että esimiehen tulisi valvoa tehtyjen työtuntien määrää. Työaikojen seuranta nähtiin jopa yhdeksi esimiehen päärooliksi. Osa haastateltavista mainitsi, että esimiehen lisäksi työntekijän itsensä tulee kantaa vastuunsa tehtyjen työtuntien määrästä.

> *”Mä niinkun uskosin, että se on työnjohdon asia kuitenkin aika pitkälle. Niitten pitäis seurata, että se ei kenenkään kohdalla menis kovin pahaks se tilanne. Tietenkin siinä on jokainen henkilökohtaisesti myös vastuussa, et ne työajat on kohtuulliset.”*

> *”Esimiehen yksi päärooli on mun mielestäni se työntekijöiden työaikojen seuraaminen. Tiedän muissa firmoissa, että niin joku työntekijä on matkapäiviä joku tietty määrä, ja olis lähdössä taas, mutta niin työnantaja rajoittaa sitä. Että täytyy olla taas vähän aikaa kotomaassa, ennenkö pistetään taas maailmalle.”*

Suurimmalla osalla haastatelluista käsitys työnantajan taholta tehtävästä työaikojen seurannasta oli se, että esimies tai työnantaja ei seuraa niitä lainkaan. Päinvastoin osa haastatelluista näki, että ne eivät edes kiinnosta työnantajaa, vaan päämielenkiinto kohdistuu pelkästään tuloksiin.

> *”Tehdyt tunnit ei kiinnosta ketään, lähinnä ne tulokset, että hommat tulee tehtyä.”*

Haastatteluiden perusteella kävi lisäksi ilmi, että yritys A:ssa esimiehet eivät seuranneet alaistensa tehtyjä työtunteja, huolimatta käytössä olevasta elektronisesta työajan seurantalaiteesta. Työntekijöille jaettiin kerran kuussa raportti tehdyistä työtunneista ja suurin osa haastatelluista koki, että esimies ei seuraa raportin avulla tehtyjä työtunteja tai välttämättä edes saa raporttia lainkaan.

> *”*[esimies] *Ei saa koskaan mitään raporttia tästä. Täällähän ei jaeta sitä* [tuntiraportti]*, että se menis jotenkin. Tietääkseni se ei mene hänelle lainkaan, eikä se kiinnosta häntä puupennin vertaa. Se tulee kerran kuussa sinne meidän postilaatikkoon ja me itse se sieltä haetaan.”*

Esimiehen valvontaa työaikojen osalta pidettiin tärkeänä myös muista kuin työhyvinvoinnillisista syistä. Tehtyjä työtunteja seuraamalla voitaisiin tarkastaa työntekijän palkkausta, tehtävänkuvia tai resurssointia. Lisäksi seurannan avulla vältettävien sairaspoissaolojen nähtiin hyödyttävän myös koko yhteiskuntaa.

> *”Tottakai pitäisi. Esimerkiksi henkilökohtaisen palkkauksen tarkastamiseen tai tehtäväkuvien muuttamiseen tai resurssien lisäämiseen ja vähentämiseen riippuen tehdyistä tunneista.”*
>
> *”Kyllä sitä voisi vähän lisätä* [seurantaa]*. Että ne tiedostettais ne. Kyllä siinä on kansanterveyteen. Ittehän me maksetaan veroina nää, sairaspoissalot maksaa tietenkin työnantaja, tulee sekin aika kalliiks, mutta se tulee vielä kalliimaksi, ennenaikanen eläkkeelle siirtyminen ja muut.”*

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin se, että työpäivien venymisestä aiheutuvia ongelmia oli havaittu molemmissa organisaatiossa. Suurimmalle osalle työntekijöistä työaika ja sen itsenäinen kontrollointi ei näyttänyt tuottavan ongelmia, mutta osalle työntekijöistä työkuorma yhdistettynä liukuvan työajan joustavaan työaikakäsitykseen aiheutti terveydellisiäkin ongelmia. Koska yhdellekään haastatelluista tehtyjen tuntien määrä ei ollut aiheuttanut terveydellisiä tai muita tiedostettuja, selvästi työntekoon vaikuttavia ongelmia, jää hämärän peittoon ne syyt, mitkä erottavat työajan hallitsevat ja ei-hallitsevat työntekijät toisistaan. Haastatteluiden perusteella nousi kuitenkin esiin ajatus työntekijästä, joka tekee pitkiä päiviä, koska rakastaa työtään, ei osaa kieltäytyä tarjotuista töistä tai työntekijä kuormittuu muista syistä, kertomatta asiasta esimiehelleen.

Tähän viittaa myös yritys B:n työnantajan edustajan haastattelussa ilmenneenä asiana se, että yrityksessä oli joiltakin työntekijöiltä poistettu vapaus päättää omista työajoistaan, koska nämä työntekijät eivät sitä pystyneet itse kontrolloimaan. Työntekijät olivat tulleet töihin esimerkiksi vasta iltapäivällä ja työnantaja koki, että he olivat tällöin täysin hyödyttömiä työntekijöitä projektin kannalta. Näille työntekijöille oli määrätty säännölliset työajat ja työntekijät itse olivat kokeneet, että se oli parantanut heidän elämänlaatuaan.

> *”Itte asiassa me ollaan poistettu joiltain henkilöiltä tämmönen vapaus päättää omista työajoista. Näillä ihmisillä, vaikka mä oon sen joutunu miettimään, niin jälkeenpäin ne on sanoneet, että se on tuonut niitten elämään myös laatua. Elikä niitten viikonloputkin paranee siitä, kun viikolla tulee*

> *säännölliset työajat. Ollaan jouduttu joskus ihan kova kovaa vastaan ja mustaa valkoselle laittaan työajoista."*

Aineisto viittaakin vahvasti siihen, että näillä työntekijöillä ei ehkä ole valmiuksia hallita töiden määrää tai niiden määrästä pitenevää työaikaa samalla tavalla kuin henkilöillä, jotka pystyvät ajoittamaan työnsä normaalipituisen työpäivän sisälle. Liukuvan työajan haittapuoleksi mainittiinkin sen asettamat vaatimukset työntekijälle.

> *"Se vaatii pikkasen itsekuria, sekä se ettei mee överiks. Että saa sen puhelimen kiinni, eikä vastaa siihen aina. Ja sitten myös tietenkin sitä, että tekee niitä hommia. Vaatii itsekuria enemmän kun pakko-ohjautuva systeemi, jota mennään niinkun kiveen hakattuna."*

Voidaan ajatella, että tutkituissa yrityksissä kaikkia työntekijöitä kohdellaan lähtökohtaisesti itseään johtamaan kykenevinä työntekijöinä, jotka pystyvät hallitsemaan ja kontrolloimaan oma-aloitteisesti niin työnsä kuin työaikansa. Toisaalta työaikaa ja sen hallintaa voidaan lähestyä Hersheyn ja Blanchardin tilannejohtamisen mallin näkökulmasta. Tällöin voidaan ajatella, että työntekijöillä vaihtelee valmiustaso hallita itsejohtamiseen liittyviä tekijöitä. Valmiustaso, jonka Hershey ja Blanchard jakavat neljään eri asteeseen, rakentuu alaisen *kyvyistä* (tieto, taito ja kokemus) ja *halusta* (itseluottamus, sitoutuminen, motivaatio). Mikäli työnantaja kohtelee työntekijöitä kaikkia työntekijöitä Hersheyn ja Blanchardin asteikon neljännen valmiustason mukaan, alaiselle annetaan ohjeiden sijasta vastuuta johtajan tarkkaillessa tilannetta taustalta.

Tämän ajattelumallin mukaan yrityksissä tulisi korostaa lähiesimiehen roolia ja tehostaa valvontaa. Lähiesimiehen aktiivinen seuranta, palautteen antaminen työntekijälle ja esimerkkinä toimiminen ovat niitä asioita, joissa näyttäisi olevan haastattelujen perusteella kehittämisen tarvetta yrityksissä.

> *"Täällä ruudussa oleva ihminen* [esimies], *vaikka että 'Mietinpä tuossa kahden aikaan yöllä, ja plaa, plaa, plaa'. Että oisko munkin pitänyt. Kyllä nimenomaan. Se oletus, että sitä tehdään ja muutamia kommentteja."*

Haastatteluissa ilmeni hyvin erot esimiesten tyyleissä ohjata alaisiaan. Yritys A:ssa haastateltiin kahta työntekijää samalta osastolta, joiden kommenteista ilmeni hyvin esimiehen ja koko osaston ilmapiiri. Osastolla niin esimies kuin kollegat kannustivat ja huolehtivat toinen toisistaan, kun tiedettiin, että töitä oli jollakin paljon. Tällaista esimiehen roolia ei ollut yritys A:ssa havaittavissa millään muulla osastolla. Päinvastoin esimies saattoi jopa luoda itse kulttuuria, missä töitä tehtiin esimerkiksi keskellä yötä.

> ”[Esimies] *käy, kun on kiireaika, sanomassa, että ylitöitä saa tehdä ja kyllä ne sitten maksetaan, jos siltä tuntuu, että ilmaseksi ei tarvi olla. Tietää ja luottaakin siihen, ettei me siellä nyt ihan huvin vuoksi siellä istuta pitkin iltoja, että siihen on syy, että saadaan työt tehtyä.”*
>
> *”Se oletus, että tehdään ne viikonloput. Kaks viikonloppua peräkkäin. Eikä yhtään, että hei, tuu maanantaina vaikka kymmeneen. Kyllä vedätetään ihan täysin. Ei kukaan tuu sanomaan, että sulla on plus 20 nyt. Otatko ylityökorvauksena vai vapaana? Kukaan ei kysy sitä sulta.”*

Koska työntekijöiden haastatteluissa kävi toisaalta ilmi, että työntekijät kokivat liukuvan työajan tuoman vapauden hyvin positiivisena asiana, valvonta ja esimiehen puuttuminen tulisi tehdä mahdollisimman näkymättömästi. Työntekijöiden pelko autonomian menettämisestä ilmeni hyvin molemmissa yrityksissä. Yritys A:ssa yksi työntekijä ilmoitti, ettei johtamista saa lisätä, ja yritys B:ssä oltiin ehdottomasti kellokorttia vastaan, kysyttäessä haluaisivatko työntekijät sellaisen yritykseensä.

> *”Kaikki on hyvin, ei tarvii yhtään juuri johtaa. Siinä äkkiä käy, että johdetaan hengiltä.”*

Käytännössä toivottiin, että esimiehen kanssa voitaisiin avoimesti keskustella työajoista esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Työajoista ja niiden korvaamisesta toivottiin muutenkin avoimempaa keskustelua ja esimiehen palautetta ylipäätään töistä. Haluttiin varmuus siitä tekeekö työntekijä oikeita asioita ja saako hän ottaa vapauden tulla töihin paljon myöhempään, esimerkiksi pitkän työmatkan jälkeen.

> *”Mun mielestä johdon pitäisi kannustaa siihen* [avoin keskustelu]. *Se vaikuttaisi varmasti ilmapiiriin. Työajoista ja palkasta ei ole puhuttu kehityskeskusteluissa halaistua sanaakaan. Ne eivät ole asioita, jotka kuuluvat tähän. Siinä puhutaan työn sisällöstä. Korkeintaan palkkiopalkkauksesta. Et se on niin kuin se asenne.”*

Valvonnan huomaamattoman hoitamisen voidaan nähdä oleellisesti helpottuvan elektronisen työajanseurannan, ns. kellokortin avulla. Yritys A:ssa, missä kellokortti oli käytössä, kaikki haastatelluista olivat tyytyväisiä siihen, vaikka sen käyttöönotto oli herättänyt vastustusta. Kellokortin nähtiin antavan työntekijälle varmuuden siitä, että hän teki sopimukseen määrätyt tunnit, kun aikaisemmin työntekijälle tuli huono omatunto poistuessaan töistä aikaisemmin. Lisäksi kellokortin nähtiin vähentävän tehtyjen työtuntien määrää. Lähes kaikki Yritys A:ssa haastatellut työntekijät mainitsivatkin, että seurannan käyttöönotto oli oleellisesti helpottanut liukumatuntien takaisinpitämistä tai lyhentänyt tehtyjen työpäivien pituutta. Lisäksi sen nähtiin hel-

pottavan esimiehen työtä havaita kuormittumisen epäsuhta. Tämä siitäkin huolimatta, että lähes kaikki kokivat, ettei esimies seurannut tuntiraportteja.

> *”Ja sillon kukaan ei kato pitkää, jos sä lähdet perjantaina kolmen aikaan kotiin. Kun aikasemmin sitä vähän katottiin, että jos lähti kolmelta kotiin, että toi ei ollut ihan täyttä päivää.”*
>
> *”Kyllä se suurin hyöty on siinä niinkun, että työntekijät on tavallaan tasapuolisemmassa asemassa mitä aikasemmassa. Se aikasempi antoi mahdollisuuden siihen, että toiset joutu niinkun tavallaan tekemään aika pitkää päivää jatkuvasti. Sitten taas toiset ei välttämättä kuormittunu niin paljoo. Se ei näkyny ulospäin niin selvästi.”*

Myös niistä kahdesta yritys A:n työntekijästä, joilla seurantalaite ei ollut käytössä työtehtävien luonteesta johtuvista syistä, toinen haastateltava koki, että seurantalaite helpottaisi huomattavasti vapaiden pitämistä.

> *”--- sehän olis suarastaan siunaus, että pitäis tämmöstä* [työajan seurantajärjestelmää]. *Tekis vähän pitempää päivää joskus ja pitäsi perjantaina vapaata. Se on tavallaan lupa. Ei tarvis lähtee huonolla omalla tunnolla kesken päivää.”*

Yritys B:ssä oli käytössä tuntiseuranta, johon työntekijät itse ilmoittivat kullekin projektille tehdyt työtunnit. Tätä seurantaa ei kuitenkaan käytetty varsinaisesti tehtyjen työtuntien tarkkailuun, vaan järjestelmää hyödynnettiin lähinnä laskutuksessa. Haastateltavat korostivat, että järjestelmä ei nimenomaan ollut seuranta, koska se perustui täysin työntekijän omaan ilmoitukseen tehdyistä työtunneista.

> *”Omantunnon mukaan laitetaan niitä. Mä uskon, että kaikki aika tunnollisesti täyttää niinkun ne tunnit on, et mä en usko, et siinä kukaan kauheesti omiansa pistää.”*

Toisaalta myös yritys B:ssä tiedostettiin, että seuranta helpottaisi niiden työntekijöiden tilannetta, jotka tekevät paljon ylitöitä.

> *”Ainoo mikä siinä on, et mä tiedän että on ihmisiä, jotka tekee paljon ylitöitä, niin niille se vois helpottaa se tilanne. En mä oikeestaan muista syitä näe.”*

Elektronista seurantalaitetta voidaan perustella myös esimiehen mahdollisuudella seurata alaisen työpäivien pituutta ja liukumien mahdollista väärinkäyttöä. Yritys B:ssä, missä ei ollut käytössä työajan seurantalaitetta, iltapäivän puolelle venyvät liukumat aiheuttivat selvästi käy-

tännön ongelmia. Tämä asia tuotiin esille niin työntekijöiden haastatteluissa kuin työnantajankin taholta.

> *”Kyllä siinä tietenkin on se huono puoli, että joidenkin kohdalla ne liukumat tuntuu olevan vähän isompii kun toisten kohdalla. On jouduttu jopa projektien sisällä neuvottelemaan, että on tultava aikaisemmin töihin. --- Projektityöskentelystä mainitsinkin, joidenkin kohdalla, kun ne tykkää tulla vasta puolelta päivin tai myöhemminkin töihin. Sanotaan, et siin vaiheessa kun he on tullu töihin, niin osa on jo lähdössä suurin piirtein. Siin jää niin vähän sitä yhteistä aikaa. Ja ku palavereita täytyy joskus pitää. Tai vaikkei palavereja niin kuitenkin pitää neuvottella joistain asioista niin se on ongelma.”*

6.4.2 Yhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensovittaminen

Kuusi työntekijää mainitsi liukuvan työajan ongelmaksi tekijöitä, jotka on koottu yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamisen alaluokkaan. Yleisimmin esiin nostettiin kokousten ajoittamiseen liittyvät ongelmat, jotka syntyvät liukumien käytöstä. Useimmat sanoivat yritys A:ssa, jossa oli käytössä elektroninen tuntiseuranta, että ongelma oli käytännössä pieni, mutta haastatellut kuitenkin tiedostivat sen ja se vaikutti työelämään esimerkiksi yhteydenpidon kautta.

> *”Ainoo, mikä tekee niin on noi palaverit ja semmoset, että nythän meillä on se käytäntö, että periaatteessa sillon ennen yheksää ei sovita palavereja, mutta sitä ny vois aikasemminkin alottaa, jos tietäs, että kaikki on varmasti töissä sillon.”*

> *”Tosson sitten sellanen juttu, et yleensä mä en viitti soittaa hirveen aikaseen aamulla enkä sitten hirveen myöhäänkään. Jos mulla on jotain asiaa jollekin, niin jos on liian aikasta tai liian myöhästä, niin sit mä laitan meilin. Mut sit jos on sopiva aika, niin kyl mä sit soitan, koska sillon kun soittaa niin saa asian ja kymmenen muuta asiaa hoidettua tosi nopeesti.”*

Yksi työntekijä näki tilanteen niin, että yrityksessä ei kunnioiteta toisten työ- ja vapaa-ajan rajoja, koska esimerkiksi palaverit saattavat venyä ilmoitettua pidemmiksi.

> *”Mä jouduin parista palaverista lähteen, koska sen piti loppua 16.30, mut se oli jatkunut vissiin tunnin myöhempään. Mä jouduin vaan kesken kaiken, et tässon tärkeet asiat kesken, sori, mun on lähdettävä nyt. Mä lähdin vasta kakskyt vaille ja myöhästyin. Et joku asia piti kuunnella loppuun ja antaa kommentteja. Et se toisen työajan kunnioittaminen, se tässä talossa unohtuu. Kyllä me varmaan ittestämme huolehditaan kohtuu hyvin, että jos on pakko lähtee niin sitten on vaan pakko lähtee. Mutta se, että palaverit venyy ja niihin tullaan myöhään, niin se aiheuttaa iltapäivällä sitä, että ei lähetä ajoissa.”*

Myös yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamisen helpottamisessa voidaan nähdä korostuvan esimiehen vastuu ja pelisääntöjen merkitys. Ydintyöpäivän, liukumarajojen määrittely ja niistä kiinni pitäminen tai ohjeet niistä poikkeamiseksi voidaan nähdä kuuluvan niihin pelisääntöihin, mitä esimiehen tulisi korostaa, jotta ongelmilta vältyttäisiin.

6.4.3 Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen

Neljä haastateltua mainitsi, että työt seuraavat kotiin tai töitä ja vapaa-aikaa on muuten vaikea erottaa toisistaan. Nämä maininnat on koottu alaluokkaan työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. Hämärtymisen voidaan nähdä johtuvan kahdesta eri syystä, joista kummankaan taustalla ei voida pitää pelkästään liukuvaa työaikaa vaikuttavana tekijänä. Ensinnäkin, työtehtävistä riippuen, osalla työntekijöistä työt seurasivat kotiin lähinnä puhelimen välityksellä, kun asiakkaat tai kollegat eri puolelta maailmaa ottavat yhteyttä työajan ulkopuolella. Sen lisäksi, että tämän taustalla vaikuttaa enemmänkin yritystoiminnan globalisoituminen, kuin liukuva työaika, haastateltavat mainitsivat, että puhelimeen vastaaminen on täysin omasta tahdosta kiinni. Kukaan yrityksessä ei edellytä, että töitä tehtäisiin työajan ulkopuolella.

> *”Samoten kun puhelin soi kahdeksalta illalla tai kymmeneltä illalla jenkkipäästä. Kaiken aikaahan sitä ollaan tavoitettavissa. Se on niinkun hyvin häilyvä, mutta hyvä järjestelmä se liukuva tietenkin on. --- Tokihan se häiritsee. Keskeyttää se sen arkisen rutiinin ja siinä voi joutua tekemään sitten vartin hommia tai sitten kiemurrella, ja sanoa, että hei, mä en nyt pysty, mulla ei oo internettiä, mä pistän maanantaina.--- Täysin mun oma valinta. Mä voisin pistää sen kiinni.”*

Lisäksi työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymisen koettiin hämärtyvän abstraktimmalla tasolla, kun työasiat tulivat kotiin omassa päässä. Yksi työntekijä mainitsi, että työasiat oli vaikea unohtaa ja jättää työpaikalle työpäivän päätteeksi vaan ne seurasivat vapaa-ajalle. Tämän taustalla vaikuttaa tietotyön tekijöille ominainen työn luonne, jolloin työ on pitkälti ajattelutyötä. Asia ei vaikuttanut isolta ongelmalta, mutta keskustelussa nousi esiin asian liittäminen korvauskäytäntöihin. Haastateltu koki, että työtunteja voi soveltaa vapaammin töissä, koska ajattelutyössä työtä tehdään myös työajan ulkopuolella.

> *”Työaika on sellanen konkreettinen. Tietty kellonaika. Eri asia on vaihtaa sitten omassa päässä sitä moodia työmoodista vapaa-aikamoodiin. Se on sitten se vaikeempi juttu. Unohtaa ne työasiat. Jos päivän jotain pähkäilee, niin sitä on hyvin vaikee vaan että naps, nyt ei sitten vahingossakaan mietitä enää sitä asiaa. Ei olla töissä enää. Ei se ihan niin yksinkertaista ole kuitenkaan --- Jollain tavallahan se on firmalle semmosta ilmaista resurssia.”*

Haastatelluilla henkilöillä työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen ei aiheuttanut isoja ongelmia ja vaikutti siltä, että useimmissa tapauksissa työntekijä pystyi halutessaan itse kontrolloimaan rajan hämärtymistä. Yksi haastateltava mainitsi, että hän vastaa käytännössä kellon ympäri puhelimeen, joten joillekin työntekijöille työn luonne saattaa muodostua isommaksikin ongelmaksi. Työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymisen ehkäisemisessä voidaan jälleen kerran nähdä selkeiden pelisääntöjen ja esimiehen roolin merkitys.

6.5 Johtamisen kehittämisalueet esitettynä työaikajohtamisen teoriana

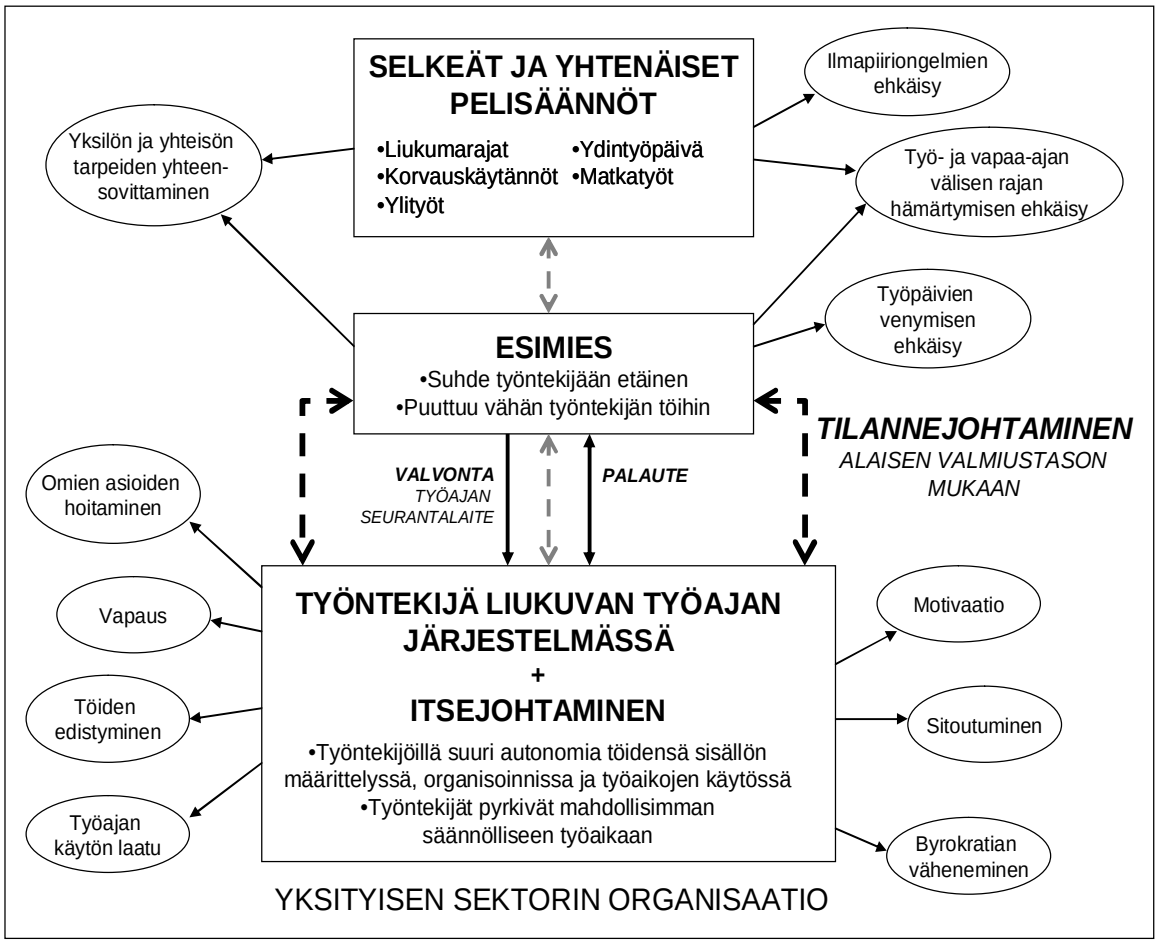
Edellä olevissa luvuissa on tarkasteltu aineistosta esiin nousseita, liukuvan työaikaan liittyviä ongelmia. Vaikka kaikki haastatellut olivat hyvin tyytyväisiä liukuvaan työaikaan, siihen nähtiin liittyvän haittapuolia, joita olivat mm. päivien pitenemiseen ja ylitöihin liittyvät ongelmat, kahdenkeskisistä sopimuksista syntyvät ilmapiiriongelmat työyhteisössä sekä yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamiseen liittyvät asiat. Keinoina näiden ongelmien ehkäisemiseksi voitiin nähdä nousevan esiin selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt, esimiehen rooliin ja valvontaan liittyvien asioiden kehittäminen ja työntekijän valmiustason huomioiminen johtajuutta kehitettäessä.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 11 esitetään tutkijan näkemys siitä, millainen tilanne tutkituissa organisaatioissa oli, ja millaisia johtajuuden kehittämisalueita voitiin aineiston perusteella nähdä nousevan esiin. Tällä kuviolla halutaan myös avata työaikajohtamisen käsitettä, mille jotkut tutkijat ovat erityisesti nähneet olevan tarvetta yrityksissä.[1] Näkemystä voidaankin kuvata teoriana siitä, mitä työaikajohtaminen parhaimmillaan voisi kerätyn empiirisen aineiston perusteella olla. Tutkija haluaa huomauttaa, että esitetty työaikajohtamisen teoria on rakennettu täysin tutkittavissa yrityksissä havaittujen ilmiöiden perusteella. Näin ollen ei voida ajatella, että se olisi yleispätevä teoria, joka soveltuisi kaikkiin niihin yrityksiin, joissa sovelletaan liukuvaa työaikaa.

Lähtökohtana on yksityisen sektorin yrityksessä työskentelevä työntekijä, jonka työsuhteessa sovelletaan liukuvaa työaikaa. Työntekijällä on suuri autonomia töidensä sisällön määrittelyssä, niiden organisoinnissa ja työaikojen käytössä. Samalla esimiehen suhde työntekijään on etäinen ja käytännössä hän puuttuu työntekijän töihin vähän. Työntekijälle on siirtynyt suuressa määrin työntekoon, töiden organisointiin ja työaikoihin liittyvä valvonta ja kontrolli, mikä

[1] Uhmavaara & Jokivuori 2003, 3.

ilmenee yrityksissä työntekijän itsejohtamisena. Työntekijöiden näkemysten mukaan liukuvaan työaikaan liittyy useita erilaisia hyötynäkökulmia. Sen nähdään helpottavan omien ja työasioiden hoitamista, lisäävän työntekijän vapautta, parantavan työajan käytön laatua mahdollistamalla työpäivän sijoittumisen rauhallisempiin ajankohtiin ja sekä jossain määrin motivoivan ja sitouttavan työntekijöitä sekä vähentävän byrokratiaa yritysten hallinnossa ainakin välillisesti.



KUVIO 11. Teoria työaikajohtamisesta tutkijan havaintojen perusteella.

Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa työntekijöistä pyrki mahdollisimman säännölliseen työaikaan halliten tehtyjen työtuntien määrän ja liukuvaan työaikaan liittyvät muut asiat. Joillekin työntekijöille työtuntien määrä ja sen hallinta voidaan nähdä ongelmaksi. Esimiehen tulisi ottaa huomioon nämä erot alaistensa valmiudessa hallita itsenäisesti työaikojaan, soveltamalla johtamistyössään tilannejohtamisen mallia. Niiden työntekijöiden kohdalla, joilla työpäivät venyvät säännöllisesti, työ- ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyy tai ilmenee ongelmia yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamisen kanssa esimiehen tulisi tehostaa valvontaa, puuttua ti-

lanteeseen, rohkaista alaista palautteenantoon ja antaa itse palautetta alaiselle. Jotta liukuvan työajan tärkeäksi eduksi koettu työntekijän vapaudentunne ei häviäisi, valvonta ja puuttuminen tulisi hoitaa mahdollisimman huomaamattomasti ja tehostaa sitä vain niiden henkilöiden kohdalla, jotka valvontaa edellyttävät. Huomaamattoman valvonnan mahdollistaa työajan elektroninen seurantalaite, josta oli positiivisia kokemuksia myös työntekijöiden keskuudessa.

Lähiesimiehen roolin vahvistamisen lisäksi organisaatioon tulisi luoda selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt liukuvan työajan rajoista, ylitöistä, korvauskäytännöistä ja matkatöihin liittyvistä asioista. Jotta työyhteisössä syntyviä ilmapiiriongelmia pystyttäisiin välttämään, pitäisi esimiehen kanssa solmittavista kahdenkeskisistä sopimuksista pyrkiä eroon. Selkeillä pelisäännöillä voidaan myös ehkäistä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymistä sekä edesauttaa yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamista.

7 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT TULOKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen vastaukset, joita tutkimuksen kuluessa löydettiin alussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Tutkielman pääongelmana esitettiin kysymys *millaisia kehittämisalueita henkilöstön johtamisessa voidaan havaita liukuvan työajan järjestelmää sovellettaessa*. Tutkielman pääongelma oli jaettu seuraaviin alaongelmiin: Miten työaikakäytännöt ja johtaminen ovat muuttuneet organisaatioissa ja mitkä tekijät näiden muutosten taustalla ovat vaikuttaneet? Miten liukuvaa työaikaa käytännössä sovelletaan organisaatioissa yksilö- ja organisaatiotasolla? Sekä millaisia negatiivisia ja positiivisia kokemuksia liukuvasta työajasta on koettu aiheutuvan?

Tutkielman aihepiiriä tarkasteltiin pääasiassa organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuskohde rajattiin niihin yksityisen sektorin yrityksissä työskenteleviin työntekijöihin joiden työsuhteessa sovelletaan liukuvaa työaikaa, tai sitä lähinnä muistuttavaa työaikamallia. Lisäksi kohde rajattiin käsittämään vain niin sanotut tietotyötä tekevät työntekijät.

7.1 Muutokset työaikakäytännöissä ja johtamisessa

Tutkielman teoreettisessa osuudessa päätavoitteena oli selventää tutkielman olennaisia käsitteitä sekä kuvata työaikakäytännöissä tapahtuneita muutoksia ja niitä erityistarpeita, mitä tietointensiivinen työ ja liukuva työaikajärjestelmä asettavat johtamiselle organisaatioissa. Teoriaosuudessa selventyivät vastaukset kysymyksiin miten työaikakäytännöt ja työaikojen johtaminen ovat muuttuneet ja mitkä tekijät näiden muutosten taustalla ovat vaikuttaneet.

Kirjallisuuden pohjalta kävi ilmi, että viimeisten vuosikymmenten aikana suomalaisissa yrityksissä on siirrytty enenevässä määrin niin sanotusta normaalityöajasta joustavampiin työaikaratkaisuihin, joihin liukuva työaika yhtenä työaikamallina kuuluu. Tämän muutoksen taustalla ovat vaikuttaneet niin työhyvinvoinnilliset tekijät, kuin pyrkimykset sopeuttaa yritysten toimintaa markkinoilla ja parantaa tätä kautta yrityksen tuloksellisuutta. Liukuvasta työaikamallista tai sitä lähinnä muistuttavasta työaikamallista on tullut yksi yleisimmistä Suomessa sovellettavista työaikajoustojen muodoista, jota sovelletaan erityisesti ylempien toimihenkilöiden työsuhteissa. Järjestelmän etuina nähdään olevan työntekijän työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työntekijän sitoutumisen lisääntyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen. Ongelmiksi on nähty viikkotyöaikojen piteneminen ja yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittaminen.

Samaan aikaan työajoissa tapahtuneiden muutosten kanssa, tutkimuksissa on havaittu muutoksia johtamiseen liittyen. On nähty, että 1900-luvun alusta vaikuttanut tayloristinen ajattelutapa on pikku hiljaa murenemassa ainakin tietyissä työntekijäryhmissä. Taylorin hierarkioita ja johdon kontrollointitehtävää painottavasta organisaatiosta ollaan siirrytty kohti proaktiivisia organisaatioita, joissa työntekijöillä on entistä enemmän päätösvaltaa töidensä suhteen. Kontrolliin perustuva johtaminen on korvattu työntekijöiden sitouttamisella, itseohjautuvuudella ja työpaikkademokratialla. Näiden muutosten taustalla nähtiin vaikuttavan työntekijöiden muuttuminen tietotyötä tekeviksi asiantuntijoiksi ja samalla yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Työntekijöitä ei motivoi enää pelkkä palkka, vaan lisäksi heille on tarjottava autonomiaa, vastuuta ja haastavia työtehtäviä. Työntekijöitä ei nähdä enää suorittavan tason alaisina vaan heitä kohdellaan johtajiinsa nähden tasaveroisina kumppaneina.

Tutkielman empiiristä osuutta varten tehtyjen haastattelujen perusteella voitiin havaita, että myös tutkituissa yrityksissä liukuvaa työaikaa käyttävillä työntekijöillä oli suuri autonomia työnsä sisällön määrittelyssä, töidensä organisoinnissa ja työaikojen käytössä. Työntekijöiden suhde esimieheen oli etäinen ja esimies puuttui hyvin vähän työntekijöiden töihin.

7.2 Liukuvan työajan soveltaminen yksilö- ja organisaatiotasolla

Tutkimusaineiston perusteella voidaan nähdä, että suurin osa työntekijöistä pyrki tekemään mahdollisimman säännöllistä työaikaa ja käyttämään liukumia vähän. Tämän taustalla ilmeni säännöllisen rytmin hakeminen joko perheen tai muiden ulkoisten tekijöiden takia, tai elämään muuten säännöllisyyttä tuovana tekijänä. Työntekijät, jotka käyttivät liukumia runsaammin, eivät olleet kokeneet, että liukumien runsas käyttö aiheuttaisi heille ongelmia. Toisaalta molemmissa yrityksissä oli ollut kokemuksia työntekijöistä, jotka väärinkäyttivät liukumia.

Esiin nousi selkeästi se, että molemmissa yrityksissä työnantajalta oli saatettu saada tarkatkin ohjeet liukumatunneista ja niiden käytöstä, mutta käytännössä ohjeiden noudattamisesta ei pidetty kiinni. Työtunteja sovellettiin joko yksikköön muodostuneen kulttuurin mukaan tai työntekijä itse määritteli rajat työtuntien sijoittumiselle. Lisäksi työajoista ja niiden korvauksista oli mahdollisuus sopia esimiehen kanssa, joka lisäsi työaikavariaatioita entisestään.

7.3 Työntekijöiden kokemukset liukuvasta työajasta

Aineiston perusteella voitiin havaita työntekijöiden olevan erittäin tyytyväisiä liukuvan työajan järjestelmään. Järjestelmän hyödyiksi mainittiin ensisijaisesti omien asioiden hoitamisen hel-

pottuminen liukumien takia, joiden avulla pystyttiin joustamaan töihin saapumis- ja lähtöajoissa. Lisäksi työntekijät näkivät liukuvan työajan eduksi vapauden lisääntymisen, joka lisääntyi konkreettisesti työntekijän voidessa hoitaa menonsa lupaa kysymättä ja abstraktimmalla tasolla ylipäätään työajan käyttöön liittyvänä asiana. Vapauden ja liukumien nähtiin edistävän myös työntekoa mahdollistamalla pidempien työpäivien tekemisen tarvittaessa sekä motivoivan ja sitouttavan henkilöstöä. Lisäksi liukuvan työajan avulla pyrittiin parantamaan työajan käytön laatua ajoittamalla työpäivät varhaisiin aamu- tai iltatunteihin, jolloin töitä pystyttiin tekemään häiriöttä.

Liukuvaan työaikaan liittyvinä ongelmina voitiin havaita ensinnäkin työpäivien venymiseen ja ylitöihin liittyviä ongelmia. Vaikka työpäivien venymistä ei voida perustella pelkästään liukuvalla työajalla, se mahdollistaa joustavana työaikajärjestelmänä ja liukuvien työpäivän rajojen kautta sellaisen kulttuurin syntymisen työpaikoille, jonka välillisesti voidaan nähdä vaikuttavan työpäivien pituuteen. Tehtyihin työtuntien määrän lisääntymisen lisäksi asiaan liittyi epäyhtenäiset käytännöt työtuntien soveltamisesta ja korvaamisesta. Yhdeksi liukuvaan työaikaan liittyväksi ongelmaksi aineistosta voitiin havaita nousevan esimiehen kanssa sovituista kahdenkeskisistä sopimuksista aiheutuvat ilmapiiriongelmat työyhteisössä. Lisäksi havaittiin yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamiseen sekä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen liittyviä ongelmia.

7.4 Johtamisen kehittämisalueet liukuvan työajan järjestelmässä

Tutkimuksessa ilmeni, että liukuvaa työaikaa soveltavissa yrityksissä johtamisen kehittämisalueita voitiin havaita pääasiassa työaikoihin liittyvien pelisääntöihin ja esimieheen liittyvissä tekijöissä. Lähiesimiehen roolin merkityksen havaittiin liittyvän useampaan liukuvaan työaikaan yhdistetyistä ongelmista. Esimiehen voidaan esimerkillään, valvonnallaan ja palautteellaan edesauttaa työpäivien venymiseen, korvauskäytäntöihin, yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamiseen sekä työ ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen liittyvien ongelmien minimoinnissa.

Tutkimusaineistosta esiin nousseiden liukuvaan työaikaan liittyvien ongelmien perusteella voitiin havaita että, osalla työntekijöistä ei ehkä ole valmiuksia hallita töiden määrää tai niiden määrästä pitenevää työaikaa samalla tavalla kuin henkilöillä, jotka pystyvät ajoittamaan työnsä normaalipituisen työpäivän sisälle. Alaisten työaikojen hallintaan liittyvät valmiuserot voisi havaintojen mukaan huomioida soveltamalla johtamistyössään tilannejohtamisen mallia. Näin

ollen työntekijät, joille työpäivien venyminen, työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen tai yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittaminen aiheuttaa ongelmia, tulisi esimiestyössä huomioida erityisesti.

Käytännössä tämän havaittiin tarkoittavan valvonnan tehostamista, tilanteenmukaista puuttumisen astetta ja molemminpuolista palautteenantoa. Jotta liukuvan työajan tärkeäksi eduksi koettu työntekijän vapaudentunne ei häviäisi, valvonta ja puuttuminen tulisi hoitaa mahdollisimman huomaamattomasti ja tehostaa sitä vain niiden henkilöiden kohdalla, jotka valvontaa edellyttävät. Huomaamattoman valvonnan voidaan nähdä mahdollistavan esimerkiksi työajan elektroninen seurantalaiteen, josta oli positiivisia kokemuksia myös työntekijöiden keskuudessa.

Lähiesimiehen roolin vahvistamisen lisäksi organisaatioon tulisi luoda selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt liukuvan työajan rajoista, ylitöistä, korvauskäytännöistä ja matkatöihin liittyvistä asioista. Jotta työyhteisössä syntyviä ilmapiiriongelmia pystyttäisiin välttämään, pitäisi esimiehen kanssa solmittavista kahdenkeskisistä sopimuksista pyrkiä eroon. Selkeillä pelisäännöillä voidaan myös ehkäistä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymistä sekä edesauttaa yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamista.

8 DISKUSSIO

8.1 Tutkielman luotettavuuden ja tutkimustulosten arviointi

Kun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, tarkastellaan sen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. Perinteisesti tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli se kertoo voidaanko samoja menetelmiä käyttäen päätyä uudestaan samaan tulokseen vai ovatko tulokset sattumanvaraisia. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys puolestaan kertoo sen, miten on onnistuttu tutkimaan sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia.[1]

Reliabiliteettia ei tässä tutkimuksessa voida pitää aukottomana. Haastatteluissa esitetyt kysymykset ja painotukset ovat saattaneet vaikuttaa jonkin verran tutkimuksen tuloksiin. Aihe tuntui olevan monelle haastateltavalle tuttuudestaan huolimatta vaikea, abstraktiudestaan ja moniselitteisyydestään johtuen. Esimerkiksi muutama yritys A:ssa haastateltu henkilö tuntui välillä puhuvan vain tehtyjen työtuntien seurannasta viitatessaan liukuvaan työaikaan. Tutkielman kenties haastavin osuus olikin juuri tutkimusongelman operationalisointi eli käytäntöön vieminen. Ymmärrettävien ja selkeiden haastattelukysymysten esittäminen tuntui välillä haastavalta myös siksi, että haastattelijalta puuttui yksityiskohtainen käsitys yritysten työaikajärjestelyistä.

Empiirisen aineiston hankinnassa voidaankin nähdä olevan tutkielman selvimmät puutteet. Teemahaastattelukysymysten lisäksi heikkouksina nousee esiin yritysten ja haastateltavien valintaan liittyvät puutteet. Tutkimuksen yhtenä lähtökohtana oli tutkijalle tutussa yrityksessä ilmenevät ongelmat aihepiiriin liittyen ja tavoitteena olikin kerätä aineisto tästä yrityksestä. Yritys ei kuitenkaan ollut halukas yhteistyöhön, ja kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta entuudestaan lähes tuntemattomien yritysten työaikakäytäntöön ja yrityskulttuuriin sisään sukeltaminen tuntui haasteelliselta tehtävältä. Kokonaiskuvan hahmottaminen vaatikin yllättävän paljon ns. turhia kysymyksiä, mikä puolestaan rajoitti varsinaisen aihepiirin tarkastelua viemällä keskustelun turhan kauaksi ydinasioista. Toisaalta haastattelujen tekeminen ennalta tutussa yrityksessä olisi saattanut muodostaa tutkijalle vahvan ennakkokäsityksen tuloksista, mikä olisi myös heikentänyt tutkimuksen reliabiliteettia. Toisaalta tutkimukseen osallistuneet yritykset erilaisine liukuvan työajan variaatioineen osoittautuivatkin näin jälkeenpäin tarkastellen on-

[1] Esim. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 216-218.

nekkaiksi sattumuksiksi, sillä ne avarsivat ainakin tutkijalle näkökulmaa siitä, miten eri tavoilla työaika-asioita voidaan organisaatioissa hoitaa.

Kolmas asia, millä oli paljon vaikutusta tutkielman lopputulokseen, oli aineiston otanta eli haastateltavien valinta. Käytännössä haastateltavien lopullinen valinta tapahtui lähes kokonaisuudessaan yritysten toimesta ja haastateltujen monipuolisuuden voidaan nähdä kärsivän tästä. Toisaalta voidaan kyseenalaistaa tutkijan mahdollisuudet valita tuntemattomien henkilöiden joukosta ”oikeat” haastateltavat, mutta taustatekijöiden variaatioita olisi voinut painottaa enemmän. Huomattavaa on esimerkiksi se, että kolmestatoista haastatellusta työntekijästä vain kolme oli naisia. Myös ikäjakaumaan olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota. Taustatekijöihin liittyen täytyy toki huomioida yrityksille ja toimenkuville ominaiset piirteet. Suunnittelualaa voidaan pitää miesvoittoisena ja yritysten ikärakenteeseen vaikuttavat varmasti monet tekijät, kuten toiminnan laajentumisen ajankohta ja rekrytointiin liittyvät tekijät.

Aiheeseen olisi saanut lisää ulottuvuutta etsimällä haastateltaviksi esimerkiksi muutaman henkilön, jolla olisi ollut tiedostettuja ongelmia pitkien työpäivien tai työajan hallinnan kanssa. Kaiken kaikkiaan haastateltavien valintaa voidaan pitää kohtuullisen onnistuneena yritys A:ssa, mutta yritys B:ssä haastateltaviksi tuntui valitun ne henkilöt, joilla työaika pysyi hämmästyttävän hyvin hallinnassa. Tämä herätti huomiota erityisesti sen takia, että yritys B:n työntekijöiden ja työnantajan edustajan haastatteluissa tuotiin moneen kertaan esille aihepiiriin liittyvät ongelmat yrityksessä, jotka oli tiedostettu ja pyritty ratkaisemaan.

Vaikka haastateltavien valinnan olisi voinut tehdä huolellisemmin, opinnäytetyötason tutkijalla ei välttämättä ole siihen suurempia mahdollisuuksia. Kovassa kilpailutilanteessa toimivat yritykset eivät ymmärrettävästi halua päästää ulkopuolisia liian lähelle organisaatiota ja tiukasti aikataulutetut projektit heikentävät tiettyjen työntekijäryhmien tavoitettavuutta. Työnantajan edustaja totesikin yritys A:ssa, että kaikkein kiireisimmän työntekijäryhmän henkilöitä ei ollut edes mahdollisuutta pyytää haastatteluun, koska he ovat niin heikosti tavoitettavissa.

Tutkimustulosten reliabiliteettia olisi voinut parantaa myös tarkentamalla löydöstä aineiston analysoinnin jälkeen tehtävillä lisähaastatteluilla. Lisähaastatteluissa olisi näin ollen pystytty syventymään niihin teemoihin, mitkä nousivat erityisesti esiin aineistosta. Tämä olisi ollut perusteltua senkin takia, että osa esiin nousseista ilmiöistä, kuten itsejohtaminen ja ilmapiiriongelmiin liittyvät ilmaisut yhtenä liukuvaan työaikaan liittyvänä ongelmana, nousivat aineistosta esille ennakoitua vahvemmin.

Tutkimuksen validiutta, eli pätevyyttä, olisi voitu tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita erilaisia menetelmiä. Tällaisesta menetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Denzin on jaotellut triangulaation neljään tyyppiin: metodologiseen, teoreettiseen, tutkija- sekä aineistotriangulaatioon. Tässä tapauksessa hyödyllisin ja myös kiinnostavin triangulaation muoto olisi ollut metodologinen triangulaatiosta, jolloin olisi yhdistetty sekä määrällinen että laadullinen tutkimusote. Eri menetelmien yhteiskäyttöä on kuvattu myös muillakin termeillä. Esimerkiksi Brannen käyttää metodien yhdistämistä (mixing methods), ja viittaa sillä erityisesti määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämistä.[1]

Triangulaation avulla aiheesta olisi saatu kuvailevan ja kartoittavan tiedon sijasta myös määrällistä yleistettävyyttä. Käytännössä tämä olisi tarkoittanut sitä, että ensin olisi toteutettu teemahaastattelujen muodossa nyt tehty laadullinen tutkimusosio, minkä jälkeen tutkimusta olisi jatkettu isommalle vastaajajoukolle osoitettavalle määrällisellä kyselylomakkeella. Tämä olisi tuonut tutkimukseen määrällisen yleistettävyyden lisäksi myös tutkimuksen tulosten testaamisen.

Tutkimuksen päätelmien validiuden arvioinnissa pidetään oleellisena kysymyksenä myös käytetyn tutkimusmenetelmän arviointia. Sisällönanalyysin tuloksen luotettavuuden kannalta tärkeää on se, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä[2]. Sisällönanalyysin usein toistuvana ongelmana on pidetty mm. sitä, että usein tutkija kuvaa analyysin hyvin, mutta esittääkin järjestetyn aineiston tuloksina, jolloin mielekkäitä johtopäätöksiä ei ole kyetty tekemään lainkaan. Aineistoa raportoitaessa tämän ongelman yleisyyden ymmärsi nopeasti. Aineisto olisi ollut helppo raportoida ja järjestää haastattelujen rakenteen mukaisesti, kun taas aineistosta nousseiden tulosten esittely ja niiden teoriaan peilaaminen vaati valtavasti työtä, jotta rakenne saataisiin näyttämään yhtenäiseltä ja hallitulta.

Sisällönanalyysin ongelmiksi on nähty myös analyysiprosessin mekaanisuutta ja analyysiin subjektiivisuutta. Mekaanisuuden vaaraksi on koettu se, että systemaattisuuden myötä katoaa myös jotakin oleellista tuloksista.[3] Subjektiivisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkijan näkemys asioista vaikuttaa tutkimukseen ja tutkimustuloksiin.

---

[1] Hirsjärvi, Remes & Sajavirta 2004, 218.
[2] Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36-37.
[3] Tuomi & Sarajärvi 2003, 105.

8.2 Tutkimusprosessin hallinnan arviointi

Tutkimusprosessi kesti kaiken kaikkiaan lähemmäs kaksi vuotta, jonka voidaan nähdä olevan tämän tasoiselle tutkimukselle aivan liian pitkä aika. Tutkimusprosessi alkoi teoriaosuuden tekemisellä, josta valmistui kohtuullisen kattava ja viimeistelty versio muiden opintojen sivutuotteena vajaassa puolessa vuodessa. Teoriaosuuden haasteeksi muodostui aiheeseen liittyvän tiedon hallinta ja sen rajaaminen, mutta muuten teoriaosuuden työstäminen oli antoisaa, koska aihepiiriä käsittelevä kirjallisuus tarjosi erittäin mielenkiintoisia tutkimuksia ja näkökulmia aiheeseen. Erityisesti työajan sijoittaminen historialliseen kontekstiinsa avarsi huomattavasti näkökulmaa aiheeseen. Teoriaosuuden työstämisen aikana myöskään ajalliset rajoitteet eivät vaikuttaneet työn lopputulokseen niin paljon kuin tutkielman tekemisen myöhemmissä vaiheissa.

Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen tutkimuksessa oli noin viiden kuukauden pituinen tauko ennen aineiston kokoamista, mistä johtuen haastatteluita tehtäessä tutkimuksen aihepiiri ja painotukset tuntuivat olevan välillä kadoksissa. Myös aineiston hankinnan jälkeen tutkimustyössä oli useamman kuukauden tauko ennen aineiston analysointivaihetta. Analysointia aloitettaessa tutkimustyön eteenpäin saattaminen tapahtui päätoimisen työn takia epäsäännöllisesti viikonloppuisin ja ilta-aikaan, mikä näkyy tutkielman rakenteessa jonkinasteisena rikkonaisuutena ja kiirehtimisenä. Tutkimusprosessin ja tulosten kannalta tutkimuksen loppuunsaattaminen olisikin ollut optimaalisinta tehdä ilman taukoja, jolloin kokonaisuus olisi pysynyt paremmin hallinnassa.

Toisaalta etäisyyden ottaminen tutkimusaiheeseen ja lyhyet tauot saattavat herättää uudenlaisia näkökulmia ja oivalluksia aiheesta, mutta tässä tapauksessa tauot venyivät ehkä liian pitkiksi. Tai ainakin ne olivat väärin ajoitettu, sillä haastatteluiden yhteydessä olisi eduksi taas ollut toteutettua rauhallisempi tahti. Yksittäisen haastattelun purkaminen ja painotusten havaitseminen heti haastattelun jälkeen, olisi mahdollistanut teemojen syventämisen ennen seuraavaa haastattelua.

Tutkijan ammattitaidon ratkaisevaksi koetukseksi on nähty tutkijan kyky muuttaa yleinen tutkimusteema yksityiskohtaisiksi tutkimuksen osaongelmiksi[1]. Tutkimusongelman muotoilu aiheuttikin tutkijalle päänvaivaa koko parivuotisen prosessin ajan, vaikka aihepiiri ja rajaus pysyivät kohtuullisen hyvin projektin aikana kasassa. Tutkimusongelman muotoilusta ja hie-

[1] Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 116.

nosäädöstä muodostuikin eräänlainen pakkomielle, jota hiottiin uuteen uskoon lähes aina, kun tutkielmaa työstettiin koneella. Tutkimusongelman muotoilua ei tässä tutkimuksessa voida varsinaisesti pitää väärin tehtynä, vaikkakin metodioppaissa korostetaan sitä, että tutkimuksen ongelmat tulisi tarkkaan harkita ja muotoilla selkeästi jo ennen varsinaista aineiston keruuta.

Joissakin tutkimusoppaissa ongelman tarkkaa rajausta tutkielman varhaisessa vaiheessa ei nähdä välttämättömäksi tai mahdolliseksikaan. Esimerkiksi Alasuutari sanoo, että tutkimusongelma saattaa osoittautua aineiston valossa itsestään selvyyksiksi, vääriksi tai mahdottomiksi tutkia[1]. Mikään edellä mainituista ei tapahtunut alkuperäisille ongelmille, mutta selkeä näkökulma tutkimusongelman muotoiluun tarkentui vasta aineistoa analysoitaessa. Tätä ei ehkä voida pitää oikeana menettelytapana, mutta sallittakoon aloittelevalle tutkijalle.

Kokonaisuutena arvioiden tutkija on kohtuullisen tyytyväinen saavutettuun lopputulokseen. Vaikka tutkimusprosessissa edettiin kohtuullisen suunnittelemattomasti, tavoitteet tuntuivat olevan kuitenkin niin selkeät, että totaalisia pysähdyksiä tai epätietoisuuden hetkiä ei päässyt syntymään. Lisäksi kaikki tutkimusprosessin osa-alueet tuntuivat tutkijasta hyvin mielenkiintoisia ja opettavaisilta, joten tutkielman tekoon käytetty aika ja vaiva eivät varmasti ole menneet hukkaan.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työaika tutkimusaiheena on kiinnostava niin työnantajan kuin työntekijöidenkin näkökulmasta varmasti yhtä kauan kuin työntekijöiden palkan perusteena on tehdyt työtunnit. Kiinnostusta aiheeseen lisää varmasti myös se seikka, että nykypäivänä työaikajärjestelyt mainitaan yhdeksi eniten työntekijöitä motivoivaksi tekijäksi yrityksissä.

Jatkotutkimusta ajatellen päämielenkiinto kohdistuu ehkä eniten tutkimuksen rajausten ja metodien kehittämiseen. Henkilökohtaisesti eniten kiinnostusta herättäisi tutkimuksen jatkaminen määrällisellä tutkimusotteella, jolloin aiheeseen saataisiin määrällistä yleistettävyyttä. Toisaalta myös eri yritysten, henkilöstöryhmien ja joustavien työaikamallien välinen tarkastelu toisi varmasti uudenlaisia näkökulmia aiheeseen. Kahden organisaation perusteella näyttääkin siltä, että tapoja soveltaa liukuvaa työaikaa on monia.

[1] Alasuutari 1993, 236.

Mielenkiintoisena aineistosta esiin nousseena piirteenä ilmeni haastateltavien erilainen suhtautuminen työajan seurantaan. Yritys B:ssä, jossa elektronista seurantalaitetta ei ollut käytössä, ilmeni vahva vastustus järjestelmää kohtaan, ja toisaalta yritys A:ssa, jossa se oli ollut käytössä vasta vuoden, oltiin erittäin tyytyväisiä siihen. Erityisen mielenkiintoisena tutkimuskohteena työaikatutkimuksen alueella olisikin seurantaan liittyvä tarkastelu, jossa seurantaa tutkittaisiin niin elektronisen laitteen kuin esimiehen taholta tapahtuvana kontrollina.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Antila, Juha: Muuttuva yritys - muuttuvat työajat. Helsinki, Työministeriö 1998.

Antila, Juha; Ylöstalo, Pekka: Functional flexibility and workplace success in Finland. Helsinki, Työministeriö 1999.

Antila, Juha: Työajat moderneissa ja perinteisissä toimipaikoissa. Helsinki, Työministeriö 2001.

Antila, Juha; Ylöstalo, Pekka: Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Helsinki, Työministeriö 2002.

Blom, Raimo; Melin Harri; Pyöriä Pasi: Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Gaudeamus 2001.

Castells, Manuel; Himanen, Pekka: Suomen tietoyhteiskuntamalli. Helsinki, Sitra ja WSOY 2001.

Drucker, Peter F.: Johtamisen haasteet. Helsinki, WSOY 2000.

Drucker, Peter F.: Managemnet's New Paradigmes. Forbes, Vol. 162, No. 7, s. 152-170. 5.10.1998.

Florida, Richard: The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leasure, Community and Everyday Life. New York, Basic Books 2002.

Fraser, Jill Andresky: White-collar Sweatshop. The Detorioration of Work and Its Rewards in Corporate America. New York, W. W. Norton & Company 2001.

Giddens, Anthony: Consequences of Modernity. Cambridge, Polity Press 1990.

Helle, Minna: Etätyö. Helsinki, Edita Publishing Oy 2004.

Hershey, Paul; Blanchard, Kenneth H.: Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki, Yritysvalmennus-kirjat 1990.

Himanen, Pekka: The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age. New York, Random House 2001.

Hietala, Harri; Kaivanto, Keijo: Työaikalaki käytännössä. Jyväskylä, Gummerus Oy 2003.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi 2004.

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme Helena: Teemahaastattelu. Helsinki, Yliopistopaino 1995.

Hochschild, Arlie Russell: The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work. New York, An Owl Book 2001.

Huhtala, Hannele M. J.: The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organizing in the Information Age. Helsinki, Finnish Society of Sciences and Letters 2004.

Julkunen, Raija; Nätti, Jouko: Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Tampere, Vastapaino 1994.

Julkunen, Raija; Nätti, Jouko: The Modernization of Working Times. Flexibility and Work Sharing in Finland. Jyväskylä, SoPhi 1999.

Julkunen, Raija; Nätti, Jouko; Anttila, Timo: Aikanyrjähdys: keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere, Vastapaino 2004.

Juuti, Pauli: Ikäjohtaminen. Helsinki, Työministeriö 2001.

Järvinen, Pekka: Onnistu esimiehenä. Helsinki, WSOY 2001.

Kalimo, Raija; Toppinen, Salla: Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki, Työterveyslaitos 1997.

Karasek, Robert; Theorell, Töres: Healthy Work. Stress, Productivity, and the Recontruction of Working Life. USA, Basic Books, 1990.

Kasvio, Antti: Uusi työn yhteiskunta. Gaudeamus, Jyväskylä 1994.

Kauhanen, Juhani: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, WSOY 2003.

Kettunen, Pauli: Työjärjestys. Tutkielmia Työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Helsinki, Tutkijaliitto 1997.

Latvala, Eila; Vanhanen-Nuutinen Liisa: Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.): Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki, WSOY 2001.

Laukkanen, Erkki: Palkansaajien viikkotyöajat, toiveet ja todellisuus. Palkansaajakeskusjärjestöjen tutkimus. SAK & AKAVA & STTK, Helsinki, 2003.

Liikanen, Hanna: Strategisia selviytymissopimuksia. Tutkimus neljän yrityksen työaikajärjestelyistä 1990-luvun puolivälissä. Helsinki, Työministeriö 1997.

Metsämuuronen, Jari: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki, International Methelp 2001.

Pfeffer, Jeffrey: The Human Equation. Building Profits by Putting People First. Boston, Harvard Business School Press 1998.

Rautiainen, Hannu; Äimälä, Markus: Työaikalaki. Helsinki, WSOY 2002.

Robinson, John P.; Godbey, Geoffrey: Time for Life. The Surprising Ways Americans Use Their Life. University Park, Pennsylvania, The Pennsylvania State University Press 1997.

Ruponen, Ilkka; Paanetoja, Jaana: Ylemmät toimihenkilöt ja työaikalaki. Helsinki, Työministeriö 2000.

Sallinen, Mikael; Kandolin, Irja; Purola, Mari: Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Helsinki, Työterveyslaitos 2002.

Salminen, Ari: Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki, Edita 1998.

Sennett, Richard: Työn uusi järjestys. Tampere, Vastapaino 2002.

Siltala, Juha: Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki, Otava 2004.

Sims, Henry P. Jr.; Lorenzi, Peter: The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations. Sage Publications, Inc. 1992.

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi 2003.

Työaikapolitiikka. Nykytilanne, ongelma-alueet sekä kehittämistarpeet. Työaikapoliittisen työryhmän loppuraportti. Työpoliittinen tutkimus 212, Työministeriö, Helsinki 1999.

Uhmavaara, Heikki; Jokivuori, Pertti: Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Helsinki, Työministeriö 2003.

Ylöstalo, Pekka: Työolobarometri lokakuu 2002. Helsinki, Työministeriö 2003.

Muut painetut lähteet:

Kandolin, Irja: Toimiviin työaikoihin yhteisen suunnittelun avulla. Työterveyslaitos, s. 9-11. Työterveiset 1/2002.

Lindholm, Laura; Henrika Nybondas-Kangas: Oikeudet ja velvollisuudet palvelussuhteessa. Kuntatyönantajan aapinen, s. 22-27. Kuntatyönantaja 4/2004.

Pietilä, Marjatta: Markkinatalous kasvattaa hyvinvointia. Lifim Oy Ab:n sidosryhmälehti, s. 3-6. ISSN: 1239-5684. LIFIM 2/2003.

Reinikainen, Pauli: Voiko töissä olla kivaa? Iltalehti 31.1.2005.

Schrey, Kari; Lindström, Kari; Bergström, Monica: Miten jaksetaan työpaikoilla ja työterveyshuolloissa? Työterveiset 1/1998. s. 12-13. Helsinki, Työterveyslaitos 1998.

Työneuvoston lausunto. Ylityön määräytyminen liukuvan työajan järjestelmässä ja ns. saldopankin käyttäminen. Nro 1393-04. 28.4.2004.

Muut lähteet:

Työsopimuslaki (26.1.2001/55).

Työaikalaki (9.8.1996/605).

Työsuojelulaki (23.8.2002/738).

Kairinen, Martti: Työoikeuden suppean kurssin luentojen pääkohtia, Turun yliopisto 2004. (WWW-dokumentti). <http://www.law.utu.fi/luennot/materiaalit/tyo_suppea_2004.pdf>. (Haettu 12.1.2004.)

Pardian viikkotiedote 7/2000. Eroon palkattomista ylitöistä. 5.6.2000. (WWW-dokumentti) <http://www.pardia.fi/pardia/ajankohtaistiedot/viikkotiedotteet/palkaton.html>. (Haettu 22.11.2004.)

Salonen, Juha. Luentomuistiinpanot. Työoikeuden kurssi, Tampereen yliopisto 2002.

Haastattelut:

Antila, Martti. Työsuojelutarkastaja. Hämeen työsuojelupiiri. Puhelinhaastattelu. 23.9.2004.

Uhmavaara, Heikki. Tutkija. Oikeustieteellinen tiedekunta, Turun yliopisto. Sähköpostihaastattelu. 24.1.2005

LIITE 1: Työntekijöiden teemahaastattelurunko

1. **TAUSTAKYSYMYKSET**

    Työtehtävät
    Työyhteisö ja esimies-alaissuhde
    Työnteon itsenäisyys

2. **TYÖAIKAMALLI JA SEN KÄYTTÖÖNOTTO**

    Työaikamallin käytännön soveltaminen
    Työaikamallista saatu informaatio
    Työajan seurantajärjestelmä

3. **TYÖAIKAMALLIN HYVÄT PUOLET JA ONGELMAT**

    Liukuvasta työajan tuomat hyödyt
    Työaikamallin sopivuus työntekijälle
    Liukuvan työajan aiheuttamat ongelmat
    Ongelmat suhteessa työ / yksityiselämä

4. **TYÖAIKAJOHTAMINEN**

    Kokemukset työaikojen johtamisesta
    Esiin tulleet ongelmat suhteessa johtamiseen
    Työaikojen johtamisen tasot ja painopisteet
    Työaikojen johtamisen merkitys omalla kohdalla

LIITE 2: Työnantajien teemahaastattelurunko

1. YRITYKSEN PERUSTIEDOT

Yrityksen historia ja tuoterakenne
Yrityksen henkilöstö- ja organisaatiorakenteessa
Organisaatiokulttuuri
Haastatellun toimenkuva ja vastuut

2. TYÖAIKAMALLIA KOSKEVAT KYSYMYKSET

Liukuvan työaikajärjestelmän historia
Mallin käytännön toteutus
Kokemukset liukuvasta työajasta
Työajan seuranta

3. LIUKUVAN TYÖAJAN TUOMAT HYÖDYT JA ONGELMAT

Hyödyt / ongelmat, joita koettu aiheutuvan
Työntekijöiden kokemukset, jotka ovat tiedostettu
Ongelmat, joista pyritty pääsemään eroon
Ratkaisukeinot ongelmiin
Ongelmien ratkaisemisen tasot (yksilö/yhteisö)
Ongelmat ja organisaatiokulttuuri