



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

## **Luottamus ja työajanhallinta**

Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työaikakäytännöistä tietotyössä

Johtaminen ja organisointi  
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos  
Pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Elina Aaltonen

Ohjaaja:  
Professori Juha Laurila

8.4.2026

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

**En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

**Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja** tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Elina Aaltonen

**Otsikko:** Luottamus ja työajanhallinta: Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työaikakäytännöistä tietotyössä

**Ohjaaja:** Professori Juha Laurila

**Sivumäärä:** 59 sivua + liitteet 7 sivua

**Päivämäärä:** 8.4.2026

## Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastelen sitä, miten työajanhallinnan käytännöt kytkeytyvät luottamuksen kokemuksiin suomalaisessa tietotyössä. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisena työaikakäytäntöjen, kuten joustavan työajan, ja luottamuksen välinen suhde näyttäytyy tietotyön kontekstissa, kun työaikakäytännöt voivat samanaikaisesti perustua organisaatiossa vallitsevaan luottamukseen, mutta myös rakentaa ja heikentää työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta. Tutkimus on laadullinen ja keräsin aineiston puolistrukturoituina teemahaastatteluin. Haastateltuja on kuusi kappaletta ja he ovat suomalaisia tietotyöntekijöitä sekä tietotyöntekijöiden esihenkilöitä kahdesta eri organisaatiosta, joista toinen toimii sosiaali- ja terveystieteillä ja toinen finanssialalla. Analysoin aineiston temaattisella analyysillä.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden kokemus luottamuksesta rakentuu ristiriitaisessa suhteessa työajan joustojen ja työn kuormituksen välillä. Työaikajoustot nähdään periaatteessa myönteisinä ja työn hallintaa lisäävinä, mutta aineisto osoittaa, että normaali työaika ei useinkaan riitä työmäärään, jolloin ylityöt muodostuvat käytännössä normiksi. Ilmiö näyttäytyy organisaatiokulttuurin näkökulmasta ristiriitaisena, sillä ylityötä kehoitetaan usein välttämään, mutta organisaation rakenteet tuottavat niitä jatkuvasti. Tämä siirtää vastuun työajanhallinnasta työntekijälle, mikä ilmenee syyllisyyden ja riittämättömyyden kokemuksina. Lisäksi viestinnän heikkoudet ja esihenkilöiden rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työmäärään heikentävät luottamusta. Luottamusta lisäävät tutkimuksen perusteella avoimuus, läpinäkyvä vuorovaikutus, riittävä tuki sekä kokemus siitä, että työnantaja kantaa vastuun työn resursoinnista.

Tutkimus osoittaa, että luottamuksen ja työajanhallinnan välinen suhde on monimutkainen ja vahvasti kytköksissä organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin. Vaikka työntekijöiltä odotetaan itsenäistä työajanhallintaa, käytännön rakenteet ja järjestelmät eivät useinkaan tue tässä odotuksessa onnistumista, mikä siirtää vastuuta työn kuormituksen säätelystä työntekijälle. Tällainen kulttuuri vaikeuttaa kuormituksen ja epäkohtien esiin tuomista sekä kannustaa etenkin tunnollisia työntekijöitä venymään omien rajojensa yli. Näin ollen työaikajoustot toteutuvat välillä vain organisaation eduksi. Työaikajoustot voivat parhailaan lisätä työhyvinvointia ja sitoutumista, mutta ilman riittävää tukea ne voivat myös kääntyä itseään vastaan ja lisätä kuormitusta. Esihenkilötyö nousee aiheessa keskeiseksi tekijäksi.

**Avainsanat:** joustava työ, luottamus, psykologinen sopimus, tietotyö, työn autonomia, työajanhallinta, työn kuormitus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rajaukset, keskeiset käsitteet ja rakenne	9
<b>2</b>	<b>Luottamus työyhteisössä</b>	<b>11</b>
2.1	Luottamuksen käsite ja ulottuvuudet työelämässä	11
2.2	Esihenkilö–työntekijäsuhteen erityispiirteitä	16
<b>3</b>	<b>Työajanhallinta ja sen merkitys</b>	<b>19</b>
3.1	Työajan käsite ja työaikalainsäädäntö Suomessa	19
3.2	Joustava työaika ja työaika-autonomia tietotyössä	20
3.3	Työaikakysymysten yhteydet luottamukseen	25
<b>4</b>	<b>Tutkimusmenetelmät</b>	<b>28</b>
4.1	Tutkimusasetelma ja aineistonkeruumenetelmä	28
4.2	Aineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi	29
4.3	Aineiston analyysi	31
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>36</b>
5.1	Työajan rakenteellinen riittämättömyys ja piiloylityön kulttuuri	36
5.2	Järjestelmien, käytäntöjen ja ohjeistuksen epäyhtenäisyys	39
5.3	Työaikajousten jakautuminen ja työntekijöiden erilaiset roolit	41
5.4	Luottamuksen dynamiikka ja vastavuoroisuus	44
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>50</b>
6.1	Teoreettinen kontribuutio	52
6.2	Käytännön kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset	54
	<b>Lähteet</b>	<b>56</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>60</b>
	Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	60
	Liite 2 Haastattelukysymykset	61

## **KUVIOT**

Kuvio 1 Unenlaadun, työtuntien ja palautumisen noidankehä	24
---	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Haastateltavat	30
Taulukko 2 Aineiston merkintöjen selitteet	30
Taulukko 3 Teemat, alateemat ja koodit	34



# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä tutkielmassa tarkastelen työajanhallinnan käytäntöjen ja luottamuksen välistä vuorovaikutteista suhdetta suomalaisessa tietotyössä sekä tietotyöntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään selvittämään, millaisena työaikakäytäntöjen, kuten joustavan työajan, ja luottamuksen välinen suhde näyttäytyy tietotyön kontekstissa. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten työaikakäytännöt voivat samanaikaisesti perustua organisaatiossa vallitsevaan luottamukseen, mutta myös rakentaa ja heikentää työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta organisaatiossa.

Tutkimuksen konteksti on tietotyö. Tietotyöntekijän käsitteen alle mahtuu hyvin monenlaisia työrooleja (De Sordi ym. 2021). Tietotyö on muun muassa tiedon prosessoimiseen, soveltamiseen ja luomiseen keskittyvää työtä. Tietotyön keskeinen piirre on, että työtehtävät ovat vaihtelevia, sisältävät paljon poikkeuksia ja työtehtävät vaativat monen asian samanaikaista hallintaa sekä nopeaa siirtymistä tehtävästä toiseen. (Davenport ym. 1996.) Tietotyön erityispiirteet korostavat siis tarvetta tasapainottaa työntekijöiden kontrolli ja vapaus, johon työaikakäytännöt liittyvät vahvasti.

Aihe on ajankohtainen, koska uusi työaikalaki (872/2019) tuli voimaan vuonna 2020. Työaikalaki toi uusia joustomahdollisuuksia ja työaikalain sovellusala laajeni (työsuoja.fi). Samaan aikaan etä- ja hybridityön korostunut merkitys on hämärtänyt työ- ja vapaa-ajan rajoja sekä esihenkilön suorita hallinta- ja valvontamahdollisuuksia työntekijää kohtaan. On tärkeää ymmärtää, miten lain ja toimintatapojen muutokset näkyvät käytännössä ja millaisia kysymyksiä ja haasteita ne mahdollisesti nostavat.

Luottamus työyhteisössä voi olla yhteydessä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, työsuoritukseen, oikeudenmukaisuuden tunteeseen ja työtyytyväisyyteen (Breuer ym. 2016; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; Robinson 1996), joten on olennaista tunnistaa siihen vaikuttavia tekijöitä. Työaikakäytännöt ja erityisesti työntekijän hallintamahdollisuuksien määrä työaikaansa kohtaan ovat niin ikään yhteydessä muun muassa sitoutuneisuuteen (Ilsoe 2010; Kelliher & Anderson 2010; Nijp ym. 2012) ja työtyytyväisyyteen (Kröll & Nüesch 2019; Nijp ym. 2012; Seitz & Rigotti 2018). Työajan johtaminen koskettaa jollain tavalla lähes kaikkia työssäkäyviä, joten aihe on merkityksellinen myös sen kannalta.

Työaikasääntelyä on tutkittu paljon juridisesta näkökulmasta, mutta johtamisen ja luottamuksen näkökulmasta aihetta on tutkittu vähemmän. Johtamisen näkökulmasta työajanhallintaa on tutkittu paljon työ-perhe-tasapainon ja työ-vapaa-aika-tasapainon näkökulmasta, mutta tutkimusten tavoitteet ovat usein kytköksissä työn tuottavuuteen ja työssä suoriutumiseen. (esim. Golden & Ford 2025; Holt & Lang 2025; Kelly ym. 2011.) Esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta on tutkittu johtamisen näkökulmasta paljon, mutta sitä ei ole useinkaan yhdistetty työaikakysymyksiin, vaan aihetta on sivuttu lähinnä etätöiden näkökulmasta (esim. Abgeller ym. 2024; Golden & Ford 2025; Holt & Lang 2025). Oma tutkimukseni kytkeytyy luottamuksen tutkimukseen tuoden siihen uutta näkökulmaa tarkastelemalla, miten työaikalainsäädännön mahdollistamia joustoja johdetaan ja koetaan käytännössä. Työaikalainsäädäntö asettaa reunaehdot organisaatioiden työaikasääntelylle ja näin ollen myös tälle tutkimukselle.

Tutkimus on laadullinen ja toteutin sen puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Analysoin haastatteluaineiston temaattista analyysiä hyödyntäen. Haastateltavat ovat tietotyöntekijöiden esihenkilöitä sekä tietotyöntekijöitä suomalaisista organisaatioista. Haastateltavia on yhteensä 6 ja he ovat kahdesta eri organisaatiosta, joista toinen toimii julkisella sektorilla sosiaali- ja terveystalalla ja toinen yksityisellä sektorilla finanssialalla. Molemmista organisaatioista on 3 haastateltavaa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten työoikeudellinen sääntely ja johtamisen käytännöt kohtaavat työajan johtamisessa. Tavoitteena on tarkastella, miten työajanhallinnan käytännöt ja erilaisten työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset niistä eroavat, vaikka taustalla vaikuttava lainsäädäntö on kaikille sama. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa tunnistamaan tilanteita, joissa lain tulkinta ei ole yksiselitteistä ja työaikakäytännöt ovat epäeettisyyden rajalla. Tutkimuksen kahta organisaatiota vertailevan asetelman tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat työaikakäytäntöjen ja luottamuksen välisten yhteyksien taustalla.

Tämä tutkimus voi auttaa kehittämään työaikakäytäntöjä tietotyössä, jossa työn autonomia ja ajallinen joustavuus korostuvat. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa organisaatioita tunnistamaan millaisia riskejä erityisesti luottamuksen näkökulmasta syntyy, jos työaikalain rajoja koetellaan tai työaikakäytännöissä ei oteta työntekijöiden tarpeita huomioon. Lain rajojen koettelemisella tarkoitetaan tässä yhteydessä käytäntöjä, joissa työaikalain tarjoamia joustoja tulkitaan väljemmin kuin lain alkuperäinen tarkoitus oletettavasti edellyttäisi.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostin tutkimuksen päätutkimuskysymyksen, jolla on kolme alatutkimuskysymystä. Päätutkimuskysymys on: Miten työntekijät ja esihenkilöt kokevat työaikakäytäntöjen ja työaikajousten yhteyden luottamukseen työpaikalla?

Alatutkimuskysymykset ovat: 1) Miten työntekijät ja esihenkilöt kuvaavat työaikajousten toteutumista omassa arjessaan? 2) Millaisia odotuksia työntekijöillä ja esihenkilöillä on toistensa toiminnasta työaikakysymyksissä? 3) Mitä eroavaisuuksia työaikakäytäntöjen ja luottamuksen suhteessa on organisaatioiden välillä, ja mitkä tekijät selittävät näitä eroavaisuuksia?

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset, keskeiset käsitteet ja rakenne**

Tutkimus keskittyy lainsäädännön näkökulmasta Suomen työaikalakiin (872/2019) ja sen joustomahdollisuuksiin ja aihetta ei ole tarkoitus tarkastella muiden maiden kansallisten lakien kautta. Tutkielmassa ei käsitellä muita työoikeuden osa-alueita elleivät ne liity olennaisesti työaikasäätelyyn. Tutkimuksen painotus on lain käytännön toteutuksessa johtamisen näkökulmasta eikä lain juridisessa tulkinnassa. Tutkielma keskittyy työaikalain tarjoamiin joustomahdollisuuksiin ja niiden johtamiseen, eli tarkoituksenmukaista ei ole käsitellä esimerkiksi työaikakirjanpidon teknisiä järjestelmiä tai sopimusoikeudellisia yksityiskohtia. Tutkimus ei tarkastele koko organisaation tasoa, vaan painotus on esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksista arjen johtamiskäytännöistä. Aineisto rajataan kahteen organisaatioon, jotta vertailua voidaan tehdä, mutta aineisto pysyy hallittavana. Tutkimus on poikittaistutkimus ja kohdistuu nykyhetkeen.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat työajanhallinta ja työaikasäätely, työn autonomia ja luottamus. Työaika tarkoittaa perusmääritelmältään työntekoon käytettyä aikaa sekä aikaa, jolloin työntekijä on veloitettu olemaan työpaikalla ja työnantajan käytettävissä (Työ- ja elinkeinoministeriö). Työaikasäätely viittaa lakeihin ja sopimukseen perustuviin käytäntöihin ja sääntöihin, jotka määrittelevät muun muassa työntekijän säännöllisen työajan, tauot ja lepoajat. Työn autonomia tarkoittaa, että työntekijällä on vapaus päättää omista työskentelytavoistaan, kuten työskentelypaikasta ja -ajasta (Jeffrey Hill ym. 2008). Käsite on tässä tutkimuksessa erityisen olennainen työaika-autonomian osalta.

Luottamus voidaan määritellä monella tavalla ja sille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Kahden osapuolen välinen luottamus voidaan määritellä esimerkiksi osapuolien odotuksiksi, oletuksiksi ja uskomuksiksi siitä, että toinen osapuoli toimii tavalla, joka on hyödyllinen ja edullinen tai ei ainakaan haitallinen yksilöä kohtaan (Robinson 1996). Toinen tapa määritellä luottamus on nähdä se osapuolien halukkuutena olla haavoittuvaisia toisen osapuolen toiminnalle (Mayer ym. 1995). Luottamuksen ymmärtämisessä voidaan hyödyntää myös psykologisen

sopimuksen käsitettä, joka viittaa sopimuksen osapuolten hiljaisiin odotuksiin ja oletuksiin toisiaan kohtaan (Rousseau 1989).

Tutkielman 1. pääluvussa käsiteltiin tutkielman aihe, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä määriteltiin keskeisimmät käsitteet. Pääluvut 2 ja 3 muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Pääluvussa 2 käsitellään luottamusta työyhteisössä teoreettisesta näkökulmasta keskittyen luottamuksen määrittelyyn ja ulottuvuuksiin sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen erityispiirteisiin. Pääluvussa 3 keskitytään työajanhallintaan erityisesti joustavan työn ja työaika-autonomian näkökulmista. Lisäksi pääluvussa 3 käydään läpi Suomen keskeistä työaikalainsäädäntöä ja työaikakysymysten yhteyksiä luottamukseen. Pääluvussa 4 esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimusasetelma sekä tutkimuksen aineisto. 5. pääluvussa keskitytään tutkimuksen tuloksiin ja 6. pääluvussa johtopäätöksiin, jossa käsitellään myös tutkimuksen teoreettinen ja käytännön kontribuutio sekä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Luottamus työyhteisössä

### 2.1 Luottamuksen käsite ja ulottuvuudet työelämässä

Luottamus on sosiaalinen rakennelma, jonka voidaan sanoa muodostavan ihmissuhteiden ja ihmisten välisten sopimusten ytimen, koska se vaikuttaa suuresti osapuolten käyttäytymiseen toisiaan kohtaan (Robinson 1996). Luottamus on yksi mekanismi, joka auttaa yhteisön jäseniä toimimaan tehokkaammin ryhmänä. Luottamuksen tutkimus on kuitenkin sisältänyt useita puutteita muun muassa käsitteen määrittelyssä, selkeyden puutteessa luottamuksen ja riskinoton välisen suhteen ymmärtämisessä, luottamuksen edeltäjien ja seurauksien erottamisessa, luottamuksen kohteiden määrittelyssä sekä kaikkien luottamuksen osapuolien näkökulmien huomioon ottamisessa. (Mayer ym. 1995.)

Robinson (1996) määrittelee luottamuksen yksilön uskomuksiksi, oletuksiksi ja odotuksiksi siitä, että toinen osapuoli toimii hyödyllisellä ja edullisella, tai ei ainakaan vahingollisella, tavalla häntä kohtaan. Mayer ym. (1995) määrittelevät luottamuksen osapuolien halukkuutena olla haavoittuvaisia toisen osapuolen teoille perustuen odotukseen siitä, että luottamuksen kohde suorittaa jonkin teon, joka on luottajalle tärkeä ilman, että tämä voi hallita tai valvoa kohteen toimintaa. Schoormanin ym. (2007) mukaan Mayerin ym. (1995) luottamuksen määritelmässä olennaista on se, että luottamusta ei nähdä yksilön luonteenpiirteisiin verrattavana asiana, vaan luottamus on osa ihmissuhteita. Mayerin ym. (1995) luottamuksen määritelmä on ollut tutkimuskentällä laajasti hyväksytty eikä sitä ole juurikaan kyseenalaistettu (Schoorman ym. 2007). Lewicki ym. (1998) määrittelevät luottamuksen varmoina (confident) positiivisina odotuksina toisen toimintaa kohtaan. Toiminta kattaa tämän määritelmän mukaan toisen henkilön sanat, teot ja päätökset. Varmat positiiviset odotukset viittaavat uskoon toista kohtaan, taipumukseen liittää toiseen edullisia ominaisuuksia sekä halukkuuteen nojata omassa toiminnassa toisen varaan.

Perinteisissä luottamusteorioissa luottamus nähdään usein kahdenvälisenä ilmiönä (dyadic trust), mutta työyhteisöiden tutkimuksessa on tarve ymmärrykselle myös koko tiimin tasolla olevasta luottamuksesta (Breuer ym. 2020). Breuer ym. 2016 määrittelevät tiimiluottamuksen (team trust) tiimin jäsenten yhteisenä halukkuutena olla haavoittuvaisia toistensa toiminnalle perustuen yhteisymmärrykseen ja odotukseen siitä, että tiimin jäsenet toimivat tiimin etua edistävällä tavalla riippumatta tiimin jäsenten mahdollisuudesta valvoa tai kontrolloida muita jäseniä. Tiimiluottamus on kahdenvälisestä luottamuksesta monimutkaisempi ilmiö, koska muuttujia, eli yksilöitä, on enemmän, mikä mahdollistaa esimerkiksi liittoumien ja jopa sosiaalisen eristämisen esiintymisen tiimin sisällä.

Näin ollen tiimin tasolla yksilöt arvioivat tiimin jäsenten luotettavuutta monimutkaisemmalla tavalla kuin kahdenvälisissä ihmissuhteissa. (Breuer ym. 2020.)

Mayer ym. (1995) tunnistivat kolme tekijää, jotka koostavat yksilön luotettavuuden havainnoitsijan silmissä tämän tulkinnan perusteella. Tekijät ovat kyvykkyys (ability), hyväntahtoisuus (benevolence) ja rehellisyys (integrity). Etenkään työyhteisössä nämä tekijät eivät kuitenkaan ole välttämättä yleistettävissä, vaan ne ovat kontekstisidonnaisia. Tämä tarkoittaa, että samojen yksilöiden välinen luottamus voi tietyissä tilanteissa olla korkeaa ja toisissa matalaa, koska esimerkiksi yksilöiden kyvykkyuden vaikutelma on tehtävisidonnaista. Luottamuksen kohteen kyvykkyuden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden lisäksi luottavan yksilön yleinen alttius tai taipumus luottaa on merkittävä tekijä siinä, kuinka herkästi hän luottaa muihin. Luottamus on jatkumo eikä yksiselitteinen joko-tai-ilmiö. Tiimiluottamuksen tasolla Breuer ym. (2020) tunnistivat luotettavuuden arvioinnin piirteiden kyvykkyuden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden rinnalle ennakoitavuuden (predictability) ja läpinäkyvyyden (transparency).

Mayerin ym. (1995) mukaan luottamuksen ymmärtämiseksi on tärkeää erottaa se riskin ottamisen käsitteestä. Riskinotto on tärkeä osa luottamuksen mallintamista, mutta luottaminen itsessään ei vaadi riskinottoa. Sen sijaan luottavainen toiminta vaatii. Näin ollen on erotettava pelkkä valmius ottaa riski todellisesta riskinotosta. Luottamus johtaa riskinottoon ihmissuhteessa. Luottamisen seuraukset ovat kontekstisidonnaisia ja niihin vaikuttaa muun muassa luottamisen panokset (stakes), osapuolien valtasuhde, arvio riskin tasosta sekä muiden vaihtoehtojen saatavuus. Riskinoton seuraukset luovat palautteen kehän (feedback loop), jossa riskinoton positiiviset seuraukset johtavat luottamuksen kasvamiseen ja negatiiviset seuraukset luottamuksen vähenemiseen.

Myös tiimiluottamus lisää riskinottoa sisältävää käyttäytymistä tiimissä. Tämä näkyy avoimuutena esimerkiksi luottamuksellisen tiedon jakamisessa tiimin kesken sekä virheistä ja konflikteista kertomisessa. Lisäksi luottamuksesta noussut riskinotto näkyy toisiin tiimin jäseniin tukeutumisessa ja yhteyden hakemisessa esimerkiksi avun pyytämisen ja kontrollista luopumisen kautta.

Tiimiluottamus kasvattaa halua tehdä jatkossakin yhteistyötä ja viettää myös vapaa-aikaa yhdessä, mikä sisältää sosiaalisen riskin muun muassa torjutuksi tulemisesta. (Breuer ym. 2020.)

Tiimiluottamus luo edellytykset tiimin yhtenäisyydelle ja yhteistyölle (Breuer ym. 2016).

Luottamuksen on esitetty koostuvan kahdesta eri ulottuvuudesta, jotka ovat kognitiivinen ja affektiivinen luottamus. Kognitiivinen luottamus on rationaalinen arvio toisen osapuolen luotettavuudesta, ja se perustuu muun muassa näkemykseen toisen pätevyydestä ja johdonmukaisuudesta. Affektiivinen luottamus pohjautuu emotionaaliseen siteeseen ja välittämisen

kokemukseen. (Lewis & Weigert 1985, McAllisterin 1995 mukaan.) Työyhteisöissä kognitiivinen luottamus luo pohjan, jonka päälle affektiivinen luottamus voi kehittyä (McAllister 1995). On kuitenkin kyseenalaistettu, ovatko kognitiivinen ja affektiivinen luottamus tosiasiaa toisistaan erillisiä ilmiöitä, sillä empiiriset tutkimustulokset ovat monesti osin ristiriitaisia ja käsitteet usein korreloivat voimakkaasti keskenään. Lisäksi kognitiivisen ja affektiivisen luottamuksen käsitteiden määritelmät sekä niiden mittarit ovat usein puutteellisia. Näin ollen kognitiivista ja affektiivista luottamusta voidaan pitää liian samankaltaisina keskenään kuvatakseen eri ilmiöitä. (Legood ym. 2023.)

Luottamus on olennainen osa psykologista sopimusta, jonka työntekijä ja työnantaja muodostavat keskenään (Robinson 1996). Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän ja työnantajan hiljaisia ja kirjoittamattomia odotuksia ja oletuksia toisiaan kohtaan. Psykologinen sopimus kumpuaa siitä, kuinka paljon arvoa yksilöt asettavat ihmissuhteen vastavuoroisuudelle. Vastavuoroiset vaatimukset ja velvoitteet ovat kuitenkin työsuhteen perusedellytyksiä. Psykologinen sopimus on yksilöllinen ja väistämättä subjektiivinen, jolloin sopimuksen osapuolet eivät välttämättä ole samaa mieltä sen sisällöstä. (Rousseau 1989.) Psykologisen sopimuksen osa-alueita voivat olla esimerkiksi odotukset palkasta, työsuorituksen perustuvista palkkioista, etenemisestä ja ylennyksistä, urakehityksestä ja koulutuksesta, työn pysyvyydestä sekä vallan ja vastuun suhteesta. Luottamus taas kuvastaa psykologisen sopimuksen osapuolten uskoa siihen, että toinen osapuoli täyttää odotukset. (Robinson 1996).

Työyhteisöissä muodostetaan sekä vaihdantasuhteisia (transactional) että suhdeperustaisia (relational) sopimuksia, jotka pohjautuvat vaihdantasuhteisiin sekä suhdeperustaisiin velvoitteisiin (obligations). Velvoitteet tarkoittavat tässä yhteydessä asioita, joita osapuolet kokevat olevansa moraalisesti velvoitettuja tekemään toistensa hyväksi. Vaihdantaan perustuvat sopimukset viittaavat konkreettisiin, taloudellisiin ja selkeästi rajattuihin, usein lyhytkestoisiin, vaihtosuhteisiin työnantajan ja työntekijän välillä. Vaihdantasuhteiset sopimukset korostavat palkkaa ja muita etuja työn keskeisinä vastikkeina, eivätkä sisällä pitkäaikaisen sitoutumisen odotusta. Suhdeperustaiset sopimukset ovat avoimempia ja vähemmän konkreettisia yhteisymmärryksiä, jotka solmivat ja ylläpitävät ihmissuhteita. Suhdeperustaisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä rahallisia että aineettomia osa-alueita. Suhdeperustaisia kannustimia ovat esimerkiksi koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä odotukset pitkästä työsuhteesta. Suhdeperustaisia velvoitteita ovat muun muassa ylitöiden tekeminen, lojaalius työnantajaa kohtaan sekä ylimääräisten työtehtävien ottaminen vapaaehtoisesti. (Robinson ym. 1994.)

Siegristin (1996) ponnistuksien ja palkkioiden epäsuhtan malli eli ERI-malli (effort-reward-imbalance) kuvaa työn psykososiaalista kuormitusta tilanteissa, joissa työntekijän ponnistukset kuten työpanos, sitoutuminen ja ajankäyttö ovat epäsuhtassa työn vastineiden, eli palkkioiden, kuten palkan, arvostuksen, urakehityksen, tunnustuksen ja sosiaalisten tekijöiden kanssa. Myös ERI-malli perustuu ajatukseen sosiaalisen vaihdannan oikeudenmukaisuudesta, jolloin se on hyödynnettävissä luottamukseen liittyvässä tutkimuksessa. ERI-mallia on testattu laajasti eri työterveyden osa-alueilla viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana, ja useat tutkimukset osoittavat tilastollisesti merkittäviä yhteyksiä ponnistusten ja palkkioiden epäsuhtan ja fyysisten sekä psyykkisten terveystekijöiden välillä (Siegrist 2026).

Schoormanin ym. (2007) mukaan epäluottamus (distrust) ja luottamuksen puute (lack of trust) ovat sama asia ja luottamuksen jatkumon päinvastaiset päät. Sitä vastoin Lewicki ym. (1998) näkevät epäluottamuksen ja luottamuksen erillisinä toisiinsa linkittyneinä ulottuvuuksina eivätkä saman jatkumon päinvastaisina päinä, jolloin matala epäluottamuksen määrä ei suoraan tarkoita korkeaa luottamuksen määrää eikä matala luottamuksen määrä suoraan tarkoita korkeaa epäluottamuksen määrää. He määrittelevät epäluottamuksen varmoina kielteisinä odotuksina toisen toimintaa kohtaan, joita ovat pelko toista kohtaan, taipumus liittää toiseen pahantahtoisia aikomuksia sekä halua suojautua toisen toiminnan vaikutuksilta. Yksilö voi kokea luottamuksen olevan matala toista kohtaan ilman, että hän liittää toiseen näitä negatiivisia epäluottamuksen piirteitä. Tällöin sekä luottamuksen että epäluottamuksen määrä on matala.

Rousseau (1989) määrittelee psykologisen sopimuksen rikkomisen (breach) tilanteina, joissa organisaatio epäonnistuu vastaamaan työntekijän panokseen tavalla, jolla työntekijä oletti organisaation olevan velvollinen vastaamaan siihen. Koska Robinsonin (1996) luottamuksen määritelmän mukaan luottamus muodostuu yksilön odotuksista, oletuksista ja uskomuksista toista osapuolta kohtaan, psykologisen sopimuksen rikkominen voidaan rinnastaa luottamuksen rikkomiseen, koska myös luottamuksen rikkomuksena voidaan pitää tilanteita, joissa toinen osapuoli ei vastaa yksilön odotuksiin. Robinsonin ym. (1994) mukaan psykologisen sopimuksen rikkominen vähentää luottamusta. Rousseau (1989) erottaa käsitteellisesti psykologisen sopimuksen rikkomuksesta psykologisen sopimuksen loukkauksen (violation), joka on syvempi emotionaalinen petetyksi tulemisen kokemus, mikä voi herättää muun muassa vihaa, epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja surua.

Robinsonin (1996) tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen, ja näin ollen luottamuksen, rikkominen työnantajan puolelta on negatiivisesti yhteydessä muun muassa työntekijöiden

työsuoritukseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä aktiiviseen osallistumiseen organisaation toimintaan sekä sen kehittämiseen. Myös Rousseau (1989) mukaan psykologisen sopimuksen laatu on vahvasti kytköksissä organisaatioon sitoutumiseen. Robinsonin ym. (1994) tutkimuksen mukaan petetyksi tuleminen kokemus työnantajan toimesta vähentää työntekijän suhdeperustaisten velvoitteiden, kuten ylitöiden tekemisen, määrää. Schoormanin ym. (2007) mukaan luottamuksen puuttuessa riskinotto, eli halukkuus olla haavoittuvainen, lakkaa kokonaan. Siegristin (1996; 2026) mukaan epäsuhta työn ponnistusten ja palkkioiden välillä voi heikentää työntekijän työhyvinvointia sekä yleistä henkistä hyvinvointia, mutta lisäksi se voi olla yhteydessä fyysisiin terveysongelmiin. Näin ollen luottamuksen rikkomisella on laajoja ja kauaskantoisia seurauksia organisaatioissa.

Sharma ym. (2023) määrittelevät luottamuksen korjaamisen (trust repair) kaiken tasoisena luottamuksen määrän kasvamisena luottamuksen rikkoutumisen jälkeen. Täydellinen korjaus tarkoittaa sitä, että luottamuksen määrä saavuttaa rikkomusta edeltäneen luottamuksen määrän. Luottamuksen korjaamiseksi on Schoormanin ym. (2007) mukaan kriittistä ensin tunnistaa, miten luottamus rikkoutui. Tunnistaminen voidaan heidän mukaansa tehdä Mayerin ym. (1995) kolmen piirteen kautta selvittämällä, mikä näistä piirteistä rikkoutui.

McAllisterin (1995) mukaan kognitiivinen luottamus työyhteisössä on yhteydessä työn tehokkuuteen, ennustettavuuteen sekä ammatilliseen kunnioitukseen, mutta se ei yksin riitä synnyttämään yhteisöllistä sitoutumista. Sen sijaan työntekijät, jotka kokivat affektiivista luottamusta kollegoihinsa, olivat valmiimpia ylittämään muodollisia roolirajoja sekä auttamaan ja jakamaan tietoa työyhteisössä. Dirksin ja Ferrinin (2002) tutkimuksessa luottamuksella on vahva yhteys erityisesti organisaatioon sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksen mukaan luottamus on yhteydessä tyytyväisyyteen esihenkilöön, työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen sekä työsuoritukseen. Holtin ja Langin (2025) mukaan työntekijöiden kokemus siitä, luottaako työnantaja heihin, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työn imuun ja työpaikan houkuttavuuteen.

Tiimiluottamus on yhteydessä tiimin tehokkuuteen ja suoriutumiseen useiden tekijöiden kautta. De Jongin ym. (2016) kirjallisuuskatsauksen mukaan sekä kognitiivinen että affektiivinen luottamus vaikuttavat olevan samassa määrin yhteydessä tiimin suoriutumiseen. Breuerin ym. (2016) mukaan tiimiluottamus vaikuttaa tiimin jäsenien asenteisiin tiimiä kohtaan parantaen esimerkiksi tiimiin tyytyväisyyttä ja tiimin havaittua yhteenkuuluvuutta. Tiimiluottamus on positiivisesti yhteydessä myös tiimiin sitoutumiseen ja vaivannäköön tiimin eteen. Tiimiluottamus on yhteydessä sekä tiedon

jakamiseen että tiimioppimiseen (team learning). Näin ollen tiimiluottamuksen rakentaminen on organisaation kannalta monella tavalla merkityksellistä.

Luottamuksen merkitys korostuu virtuaalisissa tiimeissä. Tämä voi johtua siitä, että virtuaalisissa tiimeissä riskit nähdään suurempina, jolloin riskinottoa sisältävä käyttäytyminen vaatii taakseen enemmän luottamusta. (Breuer ym. 2016.) Erityisesti tiimin jäsenten saavutettavuuden (availability) merkitys korostuu virtuaalisissa tiimeissä verrattuna kasvokkain tapaavien tiimien jäsenten saavutettavuuteen (Breuer ym. 2020). Breuerin ym. (2016) tutkimuksen mukaan virtuaalisissa tiimeissä tiimiluottamuksen ja tiimin suoriutumisen välinen yhteys on vahvempi kuin kasvokkain tapaavissa tiimeissä.

## **2.2 Esihenkilö–työntekijäsuhteen erityispiirteitä**

Friedman (1977) jakaa johtamisen kahteen peruslogiikkaan, jotka ovat suora kontrolli (direct control) ja vastuullinen autonomia (responsible autonomy). Suoralla esihenkilökontrollilla hän viittaa siihen, että esihenkilö määrittelee työtehtävät täsmällisesti, valvoo työntekijöitään tarkasti ja ohjaa laajasti työn tekemistä. Vastuullisessa autonomiassa työntekijöille annetaan liikkumavaraa, enemmän päätösvaltaa ja myös enemmän vastuuta työn lopputuloksesta. Vastuullinen autonomia ei kuitenkaan ole rajatonta, vaan se on sidottu organisaation tavoitteisiin. Työntekijöiden odotetaan sisäistävän organisaation päämäärät ja sitoutuvan niihin ja tämän seurauksena säätelevän itse omaa toimintaansa niiden mukaisesti. Autonomia ei siis tarkoita Friedmanin (1977) teorian mukaan kontrollin vastakohtaa, vaan vastuullisessa autonomiassa kontrolli siirtyy ulkoisesta valvonnasta työntekijöiden sisäistettyyn vastuuntuntoon.

Sekä luottamuksella että kontrollilla on merkittävä rooli esihenkilö–työntekijäsuhteessa ja luottamus ja kontrolli eivät useinkaan ole toistensa vastakohtia, kuten perinteisesti on saatettu olettaa. Luottamusta voi käyttää myös kontrollointistrategiana, koska luottamusta ei yleensä haluta pettää, kun se on saavutettu. Sitä kautta työn autonomian tarjoaminen työntekijälle voi muun muassa lisätä työntekijän itsekuria ja vaatimuksia itseään kohtaan. (Abgeller ym. 2024.)

Esihenkilön tarkoituksien ja motiivien ymmärtäminen on kriittistä työntekijän luottamuksen kehittymisessä (Golden & Ford 2025). Dirksin ja Ferrinin (2002) mukaan työntekijä arvioi esihenkilön luotettavuutta perustuen tämän luonteenpiirteisiin ja ominaisuuksiin (character-based trust) sekä perustuen ihmissuhteeseen (relationship-based trust), joka työntekijällä on esihenkilön kanssa. Ihmissuhteeseen perustuva luottamus pohjautuu esihenkilön ja työntekijän yhteiseen historiaan, kokemuksiin ja vuorovaikutuksen kautta syntyneeseen siteeseen. Erityisesti

organisaation käytänteiden havaittu oikeudenmukaisuus vaikuttaa luottamukseen esihenkilöä kohtaan, koska käytänteet nähdään heijastumana luonteenpiirteistä tai siitä, millainen suhde työntekijällä on esihenkilöön.

Robinsonin (1996) tutkimuksen mukaan uudet työntekijät lähtökohtaisesti luottavat sisäsyntyisesti esihenkilöidensä lupauksiin, mutta toisaalta he myös reagoivat vahvasti, jos luottamus petetään. Tutkimuksen mukaan esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus oli alusta asti vahva eli sitä ei tarvinnut erikseen rakentaa. Sharman ym. (2023) mukaan yleinen luottamuksen kehittyminen tuleekin ilmiönä erottaa luottamuksen rikkoutumisen jälkeisestä luottamuksen korjaamisesta (trust repair). Robinsonin ym. (1994) tutkimuksen mukaan työntekijän ja työnantajan väliset odotetut ja oletetut velvoitteet toisiaan kohtaan muuttuvat radikaalisti työsuhteen ensimmäisten vuosien aikana. Tutkimuksen mukaan työntekijän oletukset siitä, mitä työnantaja odottaa häneltä vähenee ajan kuluessa, mutta sitä vastoin työntekijän odotukset ja vaatimukset työnantajaa kohtaan kasvavat työsuhteen pituuden kasvaessa. Mayerin ym. (1995) mukaan kolmesta tekijästä rehellisyyden merkitys on suurin luottamuksen kehittämisessä esihenkilö-työntekijäsuhteen alussa, kun taas hyväntahtoisuuden merkitys kasvaa ajan kuluessa.

Psykologisen sopimuksen muodostumisen voidaan sanoa olevan yksi esihenkilö-työntekijäsuhteen erityispiirteistä, koska Rousseau (1989) mukaan psykologiset sopimukset ovat aina yksilöiden välisiä eli esimerkiksi organisaatiot eivät muodosta psykologisia sopimuksia. Robinsonin (1996) tutkimuksen mukaan alkuperäisen, eli ennen luottamuksen rikkomisen tapahtumista olleen, luottamuksen määrä selittää luottamuksen rikkomisen jälkeistä luottamuksen määrää. Työntekijät, joilla on korkea luottamus esihenkilöönsä, saattavat unohtaa tai jättää huomiotta todellisia luottamuksen tai psykologisen sopimuksen rikkomuksia. Vastaavasti työntekijät, joilla on lähtökohtaisesti vähän luottamusta esihenkilöä kohtaan, saattavat aktiivisesti etsiä merkkejä luottamuksen rikkomuksesta tai jopa muistaa kokeneensa luottamuksen tai psykologisen sopimuksen rikkomuksen, vaikka mitään niin sanottuja oikeita todisteita sellaisesta ei olisi. Ilmiö perustuu valikoivaan havainnointiin. Toisaalta, koska Rousseau (1989) mukaan psykologiset sopimukset ovat aina subjektiivisia, on myös psykologisen sopimuksen rikkomus subjektiivinen kokemus, jolloin täysin objektiivisia tai todistettavissa olevia perusteluja sellaisen tapahtumisesta voi olla mahdotonta löytää.

Etätyössä luottamuksen ja kontrollin välillä tasapainottelun haasteet korostuvat (Abgeller ym. 2024). Etätyö väistämättä tuo esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen fyysisen etäisyyden lisäksi psykologista etäisyyttä, jolloin työntekijän käsitys esihenkilöstä on abstraktimpi ja

kontekstiin ja käyttäytymiseen perustuvat vihjeet puuttuvat siitä. Esihenkilön ollessa etäällä työntekijöiden käsitykseen hänestä ja hänen toimistaan ja motiiveistaan yhdistyy enemmän epävarmuutta ja monitulkintaisuutta, mikä tekee työntekijöistä haavoittuvaisempia. Tämä haittaa affektiivisen luottamuksen kehittymistä. Erityisesti esihenkilön samanaikainen etäisyys ja tiukka kontrolli ja valvonta rapauttavat luottamusta. Etätyöskentely herättää usein esihenkilöissä tarpeen valvoa työntekijöitä tarkemmin, koska heitä ei näe luontaisissa tilanteissa, mikä tekee ilmiöstä haasteellisen. Luottamuksen ylläpitäminen etätyön aikakaudella vaatiikin esihenkilöltä osaamista. (Golden & Ford 2025.) Näin ollen luottamus kytkeytyy vahvasti nykyaikaisiin joustaviin työaikajärjestelyihin, joita käsittelen seuraavassa pääluvussa 3.

## 3 Työajanhallinta ja sen merkitys

### 3.1 Työajan käsite ja työaikalainsäädäntö Suomessa

Työaika tarkoittaa perinteisen juridisen määritelmän mukaan työntekoon käytettyä aikaa sekä aikaa, jolloin työntekijä on velvoitettu olemaan työpaikalla ja työnantajan käytettävissä (Työ- ja elinkeinoministeriö). Työajan yleismääritelmästä ei saa poiketa työntekijän vahingoksi työsopimuksella tai työehtosopimuksilla (Hietala ym. 2022, 66).

Työn joustavuus työntekijän näkökulmasta tarkoittaa, että työntekijällä on vapaus päättää missä, milloin ja miten pitkään hän työskentelee. Organisaation näkökulmasta työn joustavuuden tavoitteena on kyetä organisaationa sopeutumaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen vaatimukseen, jolloin työntekijöiden tarpeet ovat toissijaisia. Sitä vastoin työntekijän näkökulmasta työn joustavuuden tavoitteena on parantaa yksilöiden mahdollisuuksia sovittaa yhteen henkilökohtaiset ja työhön liittyvät velvollisuudet, mikä voidaan nähdä väylänä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen työn, ja sitä kautta työajan, joustavuuden määritelmä riippuu näkökulmasta. Pelkkien joustokäytäntöjen käyttöönotto ei kuitenkaan tee työpaikasta aidosti joustavaa, vaan työpaikan joustavuutta tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti osana organisaatiokulttuuria eikä vain yksittäisinä käytäntöinä tai hankkeina. (Jeffrey Hill ym. 2008.) Työn joustavuutta voidaan tarkastella myös psykologisena ja subjektiivisena kokemuksena, joka perustuu yksilölliseen näkemykseen ja tunteeseen vapaudesta ja joustavuudesta (Boccoli ym. 2024). Työn joustavuus nähdään nykyään enemmänkin nykytyöelämän oletuksena kuin saavutettavana etuna (Nakash 2026).

Työaikalaki uudistui Suomessa vuonna 2019 vastaamaan paremmin nykyaikaisen työelämän tarpeita. Nykypäivän työnteko ei useinkaan ole sidottu aikaan ja paikkaan. Työaikalain uudistusten tarkoitus on vastata tähän muutokseen helpottamalla työajan joustavaa järjestelyä. Uudistuksilla on tarkoitus luoda edellytyksiä työntekijälähtöisille työaikajoustoille. (Työaikalaki 872/2019.) Hietalan ym. (2022, 136) mukaan työaikajousten perimmäinen tarkoitus on keventää sääntelyä niiltä työntekijöiltä, jotka tosiasiallisesti voivat itsenäisesti päättää omista työskentelyajoistaan ja -tavoistaan. Vastaavasti sääntely on sitä velvoittavampaa mitä vähemmän työntekijällä on itsenäistä vaikutusvaltaa omaa työaikaansa kohtaan.

Työaikalain mukaan säännöllinen työaika ei saa ylittää kahdeksaa tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa. Mikäli työssä sovellettava työehtosopimus ei velvoita toisin, työnantaja ja -tekijä saavat sopia vuorokautisen säännöllisen työajan pidentämisestä enintään kahdella tunnilla, jolloin

viikoittainen säännöllinen työaika saa olla enintään 48 tuntia. Tällöin kuitenkin viikoittaisen säännöllisen työajan tulee tasoittua enintään 40 tunniksi enintään neljän kuukauden ajanjakson aikana. (Työaikalaki 872/2019, 3 §, 5 §, 11–12 §.) Suomalaisessa lainsäädännössä ei ole määräyksiä vähimmäistyöajasta (Hietala ym. 2022, 98).

Joustotyöaika ja työaikapankki ovat merkittävimpiä uuden työaikalain tuomista uudistuksista työaikajoustojen kannalta. Joustotyöaika tarkoittaa, että työnantaja ja työntekijä sopivat, että työntekijä saa laajalti päättää omista työskentelypaikoistaan ja työskentelyajankohdistaan, mutta on silti velvoitettu työskentelemään työsopimuksessa määrätyn ajan verran sovitun ajanjakson sisällä. Joustotyöajassakaan keskimääräisen viikkotyöajan määrä neljän kuukauden ajanjakson sisällä ei saa olla yli 40 tuntia. Työaikapankki tarkoittaa järjestelyä, jonka avulla työaika, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahallisia etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa. Työaikapankin tarkoituksena on helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Työaikalaki 872/2019, 13–14 §.)

### **3.2 Joustava työaika ja työaika-autonomia tietotyössä**

Erilaiset ajalliset rakenteet, kuten kokoukset ja määräajat, ohjaavat vahvasti tietotyötä (Väänänen ym. 2020). Tietotyö keskittyy erityisesti tiedon prosessoimiseen, soveltamiseen ja luomiseen. Sen ominaispiirteitä ovat vaihtelevat poikkeuksia sisältävät työtehtävät, nopeat siirtymiset tehtävästä toiseen sekä monen työtehtävän samanaikainen hallitseminen. (Davenport ym. 1996.) Tietotyön termi kattaa allensa hyvin monenlaisia työrooleja, ja monissa tutkimuksissa tietotyöntekijän käsite on jätetty avaamatta, jolloin käsitteen merkitys kyseisen tutkimuksen kontekstissa jää herkästi epäselväksi (De Sordi ym. 2021).

Työtuntien määrä vaikuttaa suurimmalla osalla tietotyöntekijöistä unenlaatuun, vireystasoon ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Ropponen ym. 2018). Työaika onkin ollut pitkään yksi työehtosopimusneuvotteluiden ydinaiheista länsimaissa (Ilsoe 2010). Tietotyössä työn autonomiaa, eli vapautta päättää omista työajoistaan ja -tavoistaan, on nykytyöelämässä periaatteessa enemmän kuin koskaan, mutta käytännössä tietotyöntekijät ovat nykyään myös entistä riippuvaisempia muista ihmisistä (Väänänen & Toivanen 2018). Tämä tekee autonomiasta samanaikaisesti resurssin ja taakan (Väänänen ym. 2020).

Työaika-autonomia hyödyttää useimpia työntekijöitä, eikä vain perheellisiä työntekijöitä, kuten usein saatetaan olettaa (Kelly ym. 2011). Työaika-autonomian hyödyntäminen käytännössä on kuitenkin välillä haasteellista. Tietotyön paradoksi viittaa siihen, että vaikka työaika-autonomiaa tarjotaan laajasti, perinteinen yhdeksästä viiteen toimistotyöaika säilyy ja työaika-autonomia ei

käytännössä useinkaan hyödynnetä. Tämä johtuu muun muassa työn luonteesta ja prosesseista, sisäistetystä käsityksestä siitä, millainen on niin sanottu ihannetyöntekijä sekä aikataulupaineista työssä, jotka ajavat usein joustavuuden yli. Jos työmäärä ei jousta, työaika-autonomia jää teorian tasolle. (Tammelin ym. 2017.) Työn autonomia ei siis käytännössä koskaan ole täysin vapaata, koska sitä kehystää laajemmat yhteiskunnan ja organisaation odotukset, kuten organisaation tavoitteet, erilaisten sidosryhmien vaatimukset ja työelämän normit. Työaika-autonomia rakentuu monien arjen käytäntöjen, vuorovaikutustilanteiden ja verkostojen kautta ja muotoutuu työn jokapäiväisissä tapahtumissa, kuten kokouksissa ja projekteissa. (Väänänen & Toivanen 2018.)

Demeroutin ym. (2001) työn vaatimusten ja voimavarojen malli (job demands–resources model, JD-R) jakaa työn piirteet työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Mallin mukaan näiden piirteiden välinen suhde määrittää, kokevatko työntekijät uupumusta vai työhyvinvointia. Työn vaatimukset vaativat työntekijöiltä fyysistä tai henkistä ponnistelua ja voivat pitkään jatkuessaan johtaa kuormitukseen. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi suuri työmäärä ja tiukat aikapaineet. Työn voimavaroiksi Demerouti ym. (2001) nostavat muun muassa työn autonomian ja työn hallintamahdollisuudet. Tämän perusteella työaika-autonomian voidaan päätellä lisäävän työhyvinvointia ainakin, jos siihen ei yhdisty liian suurta työmäärää. Myös Barbieri ym. (2025) havaitsivat tutkimuksessaan, että JD-R mallin mukaisesti työn autonomian mukanaan tuoma kognitiivinen haaste voi tietyissä tilanteissa toimia työn voimavaratekijänä, mutta joissain tilanteissa se voi toimia myös työn vaatimuksena.

Karasekin (1979) työn vaatimusten ja työn hallinnan malli näkee työhyvinvoinnin työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien välisen suhteen kautta. Malli nostaa työn autonomian merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Mallin mukaan työ, jossa on korkeat vaatimukset ja vähän autonomiaa, on kuormittavinta. Sitä vastoin ideaalityössä korkeat vaatimukset ovat yhdistettynä korkeaan autonomiaan. Työaika-autonomian voidaan katsoa olevan yksi työn autonomian osaluista, jolloin Karasekin (1979) mallia voidaan hyödyntää myös työaikakysymysten näkökulmasta. Toisaalta Väänänen ja Toivasen (2018) mukaan Karasekin (1979) sekä Demeroutin ym. (2001) työhyvinvoinnin mallit eivät kuvaa nykypäivän tietotyötä ja siihen liittyvää realistista autonomiaa kovinkaan hyvin. Sen sijaan työhyvinvoinnin tutkimuksessa tulisi tiedostaa nykyaikaisen autonomian paradoksaalinen luonne. Väänänen ja Toivanen (2018) esittelevät sidotun autonomian termin, joka kuvaa sitä, miten nykyajan tietotyö on samanaikaisesti hyvin itsenäistä ja hyvin keskinäisriippuvaista.

Kellyn ym. (2011) tutkimuksessa tulosperusteinen työaikamalli lisäsi työntekijälähtöistä työaikojen hallintaa yhtä paljon niillä työntekijöillä, joilla on matalat työn vaatimukset kuin niillä työntekijöillä, joilla on korkeat työn vaatimukset. Tulosperusteinen työaikamalli perustuu siihen, että työntekijöillä on täysi vapaus suunnitella oma työaikansa, kunhan he saavuttavat työlleen asetetut tavoitteet. Tulosperusteinen vapaa työaikamalli lisäsi siis työaikojen hallinnan tunnetta kaikilla työntekijöillä eikä vain tietyissä tiimeissä.

Kellyn ym. (2011) tutkimuksen mukaan työntekijän lisääntynyt hallinta omia työaikojaan kohtaan parantaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista ja vähentää niiden välistä ristiriitaa. Tutkimuksen mukaan hyöty koskee sekä korkean kuormituksen työntekijöitä että vähemmän kuormittuneita. Myös Nijp ym. (2012) löysivät vahvan positiivisen yhteyden työaika-autonomian ja työn ja vapaa-ajan tasapainon välillä. Kelliherin ja Andersonin (2010) mukaan joustavan työn tarkoitus onkin yleensä helpottaa työntekijöiden arkea. Toisaalta Väänänen ja Toivanen (2018) mukaan juuri työaika-autonomian mukanaan tuoma työn rajattomuus voi lisätä työn ja perheen välistä ristiriitaa. Lisäksi Seitzin ja Rigottin (2018) tutkimuksessa työntekijät, joilla on joustava työaika, olivat vähemmän tyytyväisiä omaan vapaa-aikaansa kuin työntekijät, joilla on joustamaton kiinteä työaika. Vaikutus oli samankaltainen ylitöiden tekemiseen liittyen. Työntekijät, jotka päättivät itse ylitöihin jäämisestä, kokivat sen vaikuttavan negatiivisemmin heidän tyytyväisyyteensä omaa vapaa-aikaansa kohtaan verrattuna työntekijöihin, joiden kohdalla työnantaja päätti heidän puolestaan ylitöihin jäämisen tarpeesta.

Tammelinin ym. (2017) tutkimuksen mukaan työaika-autonomia itsessään ei paranna työn ja perheen välistä tasapainoa, jos se ei tuo muita tekijöitä mukanaan. Tutkimuksen mukaan muun muassa työajan pirstaloituminen ja jatkuvat keskeytykset aiheuttavat sen, että työntekijät joutuvat järjestämään keskeytymätöntä työaikaa esimerkiksi siirtämällä työaikojaan, jolloin työajanhallintaa käytetään työstä selviytymiseen eikä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Myös Väänänen ym. (2020) tunnistivat, että nimenomaan tietotyössä on iso tarve aikatauluttomalle ja keskeytyksettömälle työajalle ja se on erityisen oleellista luovuutta vaativissa tehtävissä. Keskeytyksettömän työajan järjestäminen vaatii toisinaan joustoa työn ulkopuoliselta elämältä.

Ilsoen (2010) tutkimuksen mukaan Tanskassa työntekijät ovat yleisesti vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa, jolloin työnantajat antavat työntekijöille mahdollisuuden hallita itse omaa työaikaansa, mikä mahdollistaa sen, että työaikaa voidaan joustavasti sovittaa sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin. Sen sijaan Saksassa työntekijöiden yleinen sitoutuminen organisaatioon on matalampaa, jolloin työntekijöiden vaikutusvalta on rajallisempaa ja työaikaa säädellään enemmän

esihenkilön kontrollin kautta. Tutkimuksen mukaan joustavat työaikakäytännöt vaikuttavat lisäävään niin sanottuja win-win-tilanteita, joissa sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät työajan joustoista. Kelliherin ja Andersonin (2010) tutkimuksen mukaan joustavien yksilöllisten työskentelytapojen mahdollistaminen lisää työntekijöiden arvostuksen kokemusta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan. Myös Nijpin ym. (2012) mukaan työaika-autonomia on vahvasti positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kröll ja Nüesch (2019) sen sijaan eivät löytäneet vahvaa tilastollista yhteyttä joustavan työajan ja sitoutumisen välillä, mutta etätöön ja sitoutumisen välillä kyllä.

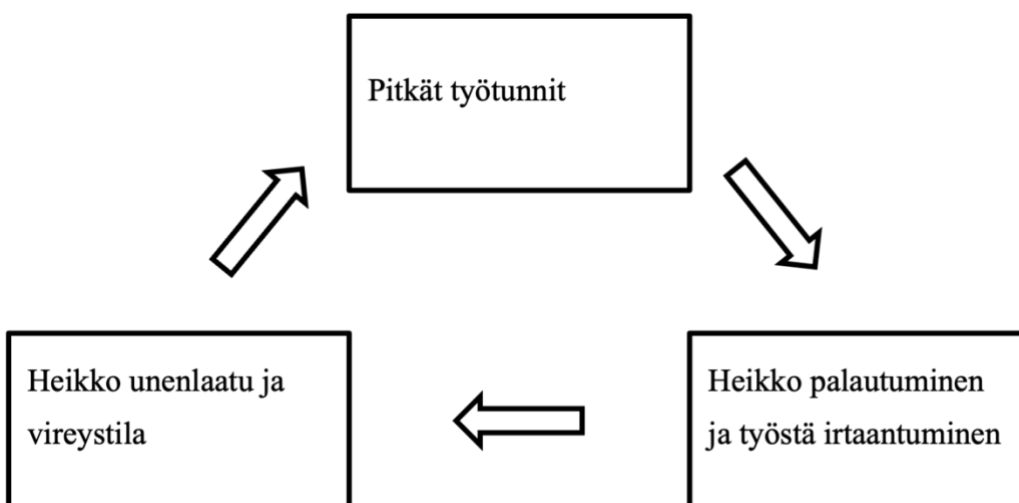
Kelliherin ja Andersonin (2010) mukaan joustavan työn lisäämä organisaatioon sitoutuminen voi tuoda mukanaan työntekijälle tarpeen todistaa vahvemmallalla työpanoksella, että hän on organisaation tarjoaman edun arvoinen, mikä voi aiheuttaa negatiivisia lieveilmiöitä kuten työn intensiivistymistä (work intensification). Työn intensiivistyminen viittaa työn vaatimusten kasvuun, mikä ilmenee lisääntyneenä työmääränä, työtahdin kiristymisenä sekä työpanoksen kasvamisena työaikaa kohden, jolloin samassa ajassa tehdään enemmän töitä (Green 2004). Lisääntynyt autonomia lisää työn intensiivistymistä (Abgeller ym. 2024). Autonomian yhteys työn intensiivistymiseen on ristiriidassa sen kanssa, että autonomian perimmäinen tarkoitus usein on helpottaa työntekijöitä tyydyttävän työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon löytämistä. Näin ollen työn intensiivistymisen ja autonomian suhde on paradoksaalinen. (Kelliher & Anderson 2010.)

Tietotyön aikataulutaminen on usein haastavaa ja aikataulutuksen vastuun siirtyminen työntekijälle itselleen voi lisätä kuormitusta. Aikataulutuksesta tekee haastavaa se, että se on näennäisesti työntekijän omalla vastuulla ja niin sanotusti työntekijän henkilökohtainen pulma, mutta työn vaatimukset ja työympäristö ovat työntekijän hallintamahdollisuuksien ulkopuolella. Useimmat työntekijät tietävät, miten heidän kuormittuneisuutensa vähenisi, mutta käytännön toteuttaminen, eli työn rajaaminen, tuntuu olevan työntekijöiden ulottumattomissa. (Väänänen ym. 2020.) Oman työajan hallinnointi vaatii työntekijältä itsesäätelyä ja varsinkin tilanteissa, joissa työntekijä ei ole tottunut tähän, työaika-autonomia voi muuttua kuormituksen helpottajasta sen lisääjäksi (Seitz & Rigotti 2018). Kuitenkin Barbierin ym. (2025) tutkimuksen mukaan joustavan työn mukanaan tuoma kognitiivinen haaste, joka sisältää esimerkiksi työn aikataulutusta ja suunnittelua, lisää työtyytyväisyyttä ja myös edistää etätöissä suoriutumista.

Tammelinin ym. (2017) mukaan työpaikalla joustamisessa nimenomaan vastavuoroisuus on keskeistä, sillä useimmat työntekijät ovat valmiita joustamaan organisaation hyväksi, jos he saavat organisaatiolta tarpeeksi vastinetta siitä. Toisaalta Tammelinin ym. (2017) tutkimuksen mukaan

naistietotyöntekijät usein priorisoivat organisaation tarpeita ja muiden työntekijöiden työn etenemistä itsensä kustannuksella ja ovat näin ollen valmiita joustamaan työn sujumuuden ylläpitämisen ja muiden tarpeiden vuoksi. Tämä johtaa työn kasaantumiseen ja kiireen lisääntymiseen, jolloin työaika-autonomia jää illuusioksi. Vaikka työaika-voisi periaatteessa säädellä itse, jatkuva kiire ja työn vaatimukset ohjaavat ajankäyttöä enemmän kuin työntekijän oma valinta. Tällöin työaika-autonomiaa käytetään siis työn sujumuuden turvaamiseen eikä työntekijän oman kuormituksen vähentämiseen. Tällaisissa olosuhteissa autonomia voi lisätä kuormitusta, uupumusta ja riittämättömyyden kokemusta sen sijaan, että se edistäisi hyvinvointia (Väänänen ym. 2020). Työuran alussa olevat työntekijät kokevat Holtin ja Langin (2025) mukaan jopa vähemmän työn imua pelkässä etätyössä, mikä viittaa siihen, että työuran alussa oleville työntekijöille sosiaalinen tuki työssä on autonomiaa tärkeämpää.

Työajan joustavuus voi olla sekä eduksi että vaaraksi työntekijän hyvinvoinnille ja terveydelle (Gupta & Hershey 2019; Nijp ym. 2012). Bocolin ym. (2024) mukaan työn joustavuuden vaikutus hyvinvointiin riippuu työn autonomian ja työn rajojen hallinnan välisestä suhteesta. Ropponen ym. (2018) löysivät noidankehän unenlaadun ja vireystilan, palautumisen ja työstä irtaantumisen sekä työtuntien välillä, jota havainnollistan kuviolla 1. Keskinäinen tai kohtuullinen unenlaatu lisää todennäköisyyttä tehdä pitkät työtunnit seuraavana päivänä. Myös huono palautuminen ja työstä irtaantuminen vapaa-ajalla on yhteydessä korkeampiin työtunteihin seuraavana päivänä. Pitkät työtunnit taas lisäävät huonon unenlaadun mahdollisuutta seuraavana yönä. Tämä korostaa palautumisen ja työstä irtaantumisen merkitystä. Yksi keino palautumisen ja työstä irtaantumisen edistämiseen voi olla työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työaikaan liittyen.



**Kuvio 1 Unenlaadun, työtuntien ja palautumisen noidankehä**

Unenlaadun ja vireystilan, pitkien työtuntien ja palautumisen ja työstä irtaantumisen välisen suhteen muodostama noidankehä mukailen Ropposen ym. (2018) tutkimuksen tuloksia.

Nijp ym. (2012) eivät kuitenkaan löytäneet selkeitä todisteita yhteydestä työaika-autonomian ja terveyden ja hyvinvoinnin välillä, vaan työaika-autonomialla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin ja terveyteen. Koska joustavalla työllä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia terveyteen, vaikuttaa siltä, että nämä vaikutukset tasapainottavat toisensa pois, jolloin terveystaikutukset kumpaankaan suuntaan jäävät vähäisiksi (Kröll & Nüesch 2019). Sen sijaan Seitz ja Rigotti (2018) löysivät negatiivisen yhteyden työaika-autonomian lisääntymisen ja yleisen terveyden välillä.

Boccolin ym. (2024) tutkimuksen mukaan pitkällä tähtäimellä hyvinvoinnille on haitallista, jos työntekijällä on paljon vapautta päättää omista työskentelyajoistaan, mutta ei kyvykkyyttä vetää rajoja työn ja vapaa-ajan välille. Toisaalta tutkimuksessa kaikista huonoiten voivat ne työntekijät, joilla ei ollut työn autonomiaa eikä kykyä työn rajaamiseen. Väänäsen ym. (2020) mukaan tietotyön rajattomuus voi aiheuttaa pitkäaikaista ylivilittynisyyttä, keskittymisvaikeuksia sekä heikentää palautumista, mikä taas voi olla riski terveydelle. Boccolin ym. (2024) mukaan hyvinvoinnin kannalta optimaalisinta on yhdistelmä, jossa työntekijällä on paljon autonomiaa ja hyvä hallintakyky työn rajoista. Pelkkä työn joustavuus ei siis ole kestävää pitkällä tähtäimellä ilman työn rajojen hallintaa. Väänäsen ja Toivasen (2018) mukaan heikko työstä palautuminen voi liittyä nykyaikaisen sidotun autonomian ristiriitaisuuteen, jossa yhdistyy itsenäisyys ja riippuvaisuus muista.

### **3.3 Työaikakysymysten yhteydet luottamukseen**

Jeffrey Hillin ym. (2008) mukaan työn joustavuus on enemmän kuin pelkästään joustavan työajan ja satunnaisen etätöyön mahdollistamista. Työn joustavuus kattaa yhteisen kokemuksen luottamuksesta ja arvostuksesta työntekijän ja työnantajan välillä, kannustavan organisaatiokulttuurin ja työntekijän optimaalisen hallinnan tunteen määrän omiin työskentelytapoihin liittyen. Koko joustavan työn ja näin ollen joustavan työajan konsepti pohjautuu siis luottamukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Etätöyön aikakaudella tarve luottamukseen perustuvaan johtamiseen on korostunut entisestään (Nakash 2026). Friedmanin (1977) vastuullisen autonomian teoria perustuu luottamukselle ja luottamus on autonomiaa koossa pitävä voima (Abgeller ym. 2024).

Ilsoen (2010) tutkimuksen mukaan luottamukseen ja sitoutumiseen perustuva johtamistapa, jossa työntekijöillä on enemmän vapautta vaikuttaa työaikaansa, paransi työntekijöiden kokemuksia työtyytyväisyydestä ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Vastaavasti kontrolliin perustuvassa johtamisessa, jossa työntekijöillä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaansa, hyötyjä koettiin vähemmän. Nykypäivän tietotyössä työntekijät olettavat ja odottavat työskentelyajalta ja -paikalta

joustavuutta ja säilyttääkseen luottamuksen organisaation tulee vastata tähän odotukseen (Nakash 2026). Breuerin ym. (2020) tutkimuksen mukaan autonomia lisää luottamusta myös tiimin tasolla, koska se vähentää kokemusta siitä, että tiimin jäsenet kontrolloivat toisiaan.

Holtin ja Langin (2025) tutkimuksen mukaan joustava työskentely, jota he tarkastelevat lähinnä etätyön näkökulmasta, ei ole suoraan yhteydessä havaittuun luottamukseen eli joustavan työn mahdollistaminen ei itsessään riitä vahvistamaan luottamusta. Lisäksi uusien työntekijöiden työyhteisöön sopeutumisen edistämiseen tarkoitettu etäyhteydellä tapahtuva vuorovaikutus ei ole yhtä tehokasta luottamuksen rakentamisessa kuin kasvokkainen vuorovaikutus (Abgeller ym. 2024). Kuten Nakash (2026) mainitsee, työn joustavuutta pidetään nykyään herkästi perusoletuksena eikä erityisenä luottamuksenosoituksena tai palkkiona. Joustavan työskentelyn epäkohtia saatetaan jopa pelätä tuoda esiin, koska osa työnantajista käsittää joustavan työn tarjoamisen myönnettynä etuna, jonka työntekijät voivat menettää, jos he eivät osoita tarpeeksi kiitollisuutta siitä (Abgeller ym. 2024). Joustava työ kytkeytyy siis myös sosiaalisen vaihdannan oikeudenmukaisuuteen ja velvoitteiden tekemisen määrään (Kelliher & Anderson 2010).

Johdon vastahakoisuutta joustavaa työskentelyä kohtaan on perinteisesti perusteltu huolella työn tehokkuudesta, mutta perimmäinen huoli on todellisuudessa usein kontrollin menetyksessä sekä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutussuhteiden haurastumisessa. Suoran kontrollin puute ja esihenkilön näkyvyyden heikentyminen työntekijää kohtaan voidaan nähdä uhkana luottamukselle. Toisaalta joustavuuden puute herättää usein työntekijöissä vastareaktioita ja sitä kautta heikentää heidän luottamustaan työnantajaa kohtaan. (Nakash 2026.) Tämä näkökulma asettaa työntekijät ja esihenkilöt vahvasti eri puolille luottamukseen perustuvaan johtamiseen sekä työnteon joustavuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Työntekijöiden vaatimus joustavuudelle ei heijastele pelkästään halua autonomialle esimerkiksi mukavuussyistä, vaan myös työntekijöiden vastustusta sellaista kehitystä kohtaan, joka vahvistaa esihenkilökontrollia. Joustavuuden puolustaminen voi siis olla vastareaktio kontrollille. (Nakash 2026.) Vahva esihenkilökontrolli ja -valvonta heikentää työntekijän kokemusta siitä, että työnantaja luottaa työntekijään. Luottamus on selittävä tekijä myös valvonnan yhteydessä työn imuun, mikä taas on yhteydessä työn houkuttavuuteen. (Holt & Lang 2025.) Myös Goldenin ja Fordin (2025) tutkimuksen mukaan esihenkilön kontrollointi- ja valvontakäyttäytyminen vaikuttaa työntekijän luottamukseen esihenkilöä kohtaan.

Goldenin ja Fordin (2025) mukaan esihenkilövalvonnan vaikutukset luottamukseen ovat suurimmillaan, jos esihenkilö työskentelee suurimmaksi osaksi etänä työntekijöistään ja työntekijät

kokevat psykologisen etäisyyden olevan suuri. Kun työntekijät kokevat esihenkilön valvovan heitä kaukaa mutta tarkasti, se koetaan herkästi merkinä esihenkilön epäluotettavuudesta. Vaikka esihenkilö olisi etäinen, mutta valvontaa on vähemmän, se koetaan todennäköisesti merkinä siitä, että esihenkilö luottaa, mikä vastavuoroisesti herättää työntekijöissä luottamusta.

Nakashin (2026) mukaan kontrolliin ja vapauteen liittyvää ristiriitaa voi ratkoa esimerkiksi siten, että esihenkilöt seuraavat työntekijöiden työntekoa enemmän lopputulosten (output), kuten työn tuloksen ja tavoitteiden saavuttamisen, kuin työpanosten (input), kuten työtuntien, kautta. Tämä todetaan myös esimerkiksi Kellyn ym. (2011) tutkimuksessa, jossa tulosperusteisen työaikamallin todettiin lisäävän työaikojen hallinnan tunnetta. Holtin ja Langin (2025) mukaan esihenkilövalvonnasta aiheutuvaa luottamuksen heikentymistä tulisi paikata joko panostamalla muihin luottamusta vahvistaviin tekijöihin tai muuttamalla valvonnan tasoa ja menetelmiä.

Luottamukseen ja vastuulliseen autonomiaan liittyvä teoreettinen keskustelu osoittaa, että autonomia ja kontrolli eivät ole toistensa vastakohtia vaan kietoutuvat toisiinsa organisaatioiden arjessa. Joustava työaika voidaan nähdä luottamuksen osoituksena ja työntekijän autonomian vahvistamisena, mutta samanaikaisesti ne voivat toimia hienovaraisena kontrollin muotona siirtäen vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja työn organisoinnista entistä vahvemmin työnantajalta työntekijälle. Tällöin joustavuus ei merkitse vain vapautta vaan siihen kytkeytyy myös kasvavia odotuksia, tulosvastuuta ja itsesäätelyn korostumista. Tämän ristiriidan kirvoittamana lähdin suorittamaan omaa tutkimustani.

## 4 Tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimusasetelma ja aineistonkeruumenetelmä

Tutkimus on laadullinen ja tavoitteena on ymmärtää esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia, tulkintoja ja merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä luomaan tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä tai toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Flickin (2022, 4) mukaan laadullinen lähestymistapa tulee valita, jos tutkimuskysymykset niin vaativat jonkun toisen lähestymistavan sijaan. Valitsin laadullisen lähestymistavan, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten esihenkilöt ja työntekijät kokevat työajanhallintaan liittyvät käytännöt ja niiden yhteydet luottamukseen. Kokemukset luottamuksesta ja työajanhallinnasta ovat subjektiivisia, tulkinnanvaraisia, asioita. Näin ollen niiden osoittaminen pelkin määrällisin menetelmin olisi hankalaa, sillä määrällinen tutkimus jää herkästi etäälle yksilöiden kokemuksista ja kontekstisidonnaisista merkityksistä (Flick 2022, 4). Laadullinen tutkimus mahdollistaa näiden yksilöllisten merkitysten ja kokemusten esiin tuomisen, joita määrälliset mittarit eivät välttämättä tavoittaisi.

Tutkimus on poikittaistutkimus eli tarkoitus on tarkastella ilmiötä yhdessä ajankohdassa eri organisaatioiden näkökulmista. Tutkimuksen analyysitaso on organisaatioiden välinen taso eli tarkoitus on tarkastella organisaatioiden välisiä eroja ja samankaltaisuuksia työaikakäytännöissä ja niiden ilmenemisessä arjessa sekä niiden yhteyksissä luottamukseen. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus seurata ilmiön pitkän aikavälin muutosta organisaatioissa. Poikittaisasetelman haaste on, että yhden ajanhetken aineistonkeruulla ei saada selville ilmiön kehittymistä tai prosessiluontoisia asioita. Kun tavoitteena on kuvata ilmiön olosuhteita tutkimushetkellä, poikittaisasetelma sopii kuitenkin hyvin. (Flick 2022, 99.) Tutkimusoletuksena on, että työaikakäytännöt ja organisaatiossa vallitseva luottamuksen taso ovat jollain tavalla yhteydessä toisiinsa. Lisäksi oletettavaa on, että asia ilmenee eri tavalla työntekijän ja esihenkilön näkökulmasta.

Keräsin tutkimuksen aineiston puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa haastattelussa käsiteltävät aihepiirit eli teemat ovat tutkijan ennalta päättämiä ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Haastatteluista tekee puolistrukturoituja se, että haastattelut eivät ole täysin vapaamuotoisia kuten syvähaastattelut, mutta kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen säilyminen haastateltavien välillä ei ole olennaista. Teemahaastattelut mahdollistavat tutkittavien äänen kuulumisen niin, että haastattelu pysyy kuitenkin tarkoituksenmukaisessa aihepiirissä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastatteluaineisto mahdollistaa joustavuuden ja aiheeseen syventymisen, koska haastatteluissa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja seurata keskusteluissa esiin tulevia teemoja, joita ei esimerkiksi kyselylomakkeessa olisi osattu ennakoida. Haastattelutilanteessa tutkija voi myös oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä ja selventää ilmausten esitys- ja sanamuotoja tarpeen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Lisäksi työaikalainsäädännön rajojen koetteleminen, ei alkuperäisen tarkoituksen mukainen tulkinta tai kyseenalaiset käytännöt eivät välttämättä näy virallisissa dokumenteissa. Haastattelut antavat mahdollisuuden saada niistä tietoa epäsuorasti kokemusten, perustelujen ja esimerkkien kautta.

## 4.2 Aineiston kuvaus ja aineistonkeruuprosessi

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajat, eli tässä haastateltavat, tuntevat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin tai heillä on kokemusta siitä. Haastateltavien valinta ei siis tule olla satunnaista, vaan otannan tulee olla tarkoitukseen sopivaa ja harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämän takia valitsin haastateltavat esihenkilöt omien verkostojeni kautta ja he ehdottivat omista tiimeistään työntekijöitä haastateltaviksi. Tällaista niin sanottuihin avainhenkilöihin perustuvaa otantaa voidaan kutsua myös lumipallo-otannaksi. Lumipallo-otannassa tiedetty avainhenkilö johdattaa tutkijan toisen tiedonantajan pariin, eli tutkija siirtyy tiedonantajasta toiseen sitä mukaa, kun uusi tiedonantaja esitellään hänelle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Yksi haastatteluiden mahdollinen haaste tämän tutkimuksen kontekstissa on totuudenmukaisen tiedon saaminen, koska haastateltavat saattavat välttää organisaation epäkohtien esiintuomista tai pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti suotavalla tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tämän takia aineiston keruussa painotettiin anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta sekä kysymykset suunniteltiin tarkasti. Tutkimuskysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2. Työntekijöille ja esihenkilöille oli erilliset haastattelurungot. Haastattelukysymyksiä ei käyty kaikkien haastateltavien kanssa samassa järjestyksessä ja keskustelu ajautui haastattelutilanteissa myös haastattelurungon ulkopuolisiin asioihin. Jokainen haastattelu oli siis yksilöllinen.

Haastattelin tutkimukseen kuutta henkilöä. Haastattelujen kesto oli 36–52 minuuttia. Haastateltavat ovat tietotyöntekijöitä ja tietotyöntekijöiden esihenkilöitä suomalaisista organisaatioista. Haastattelujen keston vaihtelu aiheutui pääasiassa haastateltavien erilaisista tavoista kertoa kokemuksistaan sekä siitä, kuinka laajasti he käsittelivät haastattelun teemoja. Lisäksi haastattelujen keston vaihtelu heijasteli osittain roolikohtaisia eroja, sillä molemmat esihenkilöt kertoivat hieman lyhyemmin kuin valtaosa työntekijöistä. Tämä voi johtua siitä, että esihenkilöt käsittelivät aihetta enemmän alaistensa kautta, kun taas työntekijät kertoivat aiheesta omasta näkökulmastaan.

Haastateltavat ovat kahdesta eri organisaatiosta, joista toinen on julkiselta sektorilta ja toinen yksityiseltä sektorilta. Toinen organisaatioista toimii finanssialalla ja toinen sosiaali- ja terveysalalla. Kutsun jatkossa julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan organisaatiota tunnisteella A ja yksityisen sektorin finanssialan organisaatiota tunnisteella B. Havainnollistan haastateltavia ja heidän organisaatioitaan taulukossa 1.

Kaikki haastateltavat tekevät asiantuntijatyötä ja heillä on säännöllinen virkatyöaika. Koska tutkimuksen aihe on osittain sensitiivinen, kerron haastateltavien taustoista, roolista ja työnantajasta mahdollisimman vähän heidän anonymiteettinsä suojelemiseksi. Aineistosta otetuissa sitaateissa ei mainita niiden lausujaa muuten kuin erityisestä syystä, kuten vertailun mahdollistamiseksi sellaisissa yhteyksissä, jotka eivät ole liian arkaluontoisia tai yksilöllistäviä ja sitä kautta anonymiteetin vaarantavia.

**Taulukko 1 Haastateltavat**

Haastateltava	Organisaatio	Pseudonyymi
Työntekijä	A, Julkinen sektori, sosiaali- ja terveysala	H1A
Työntekijä	A, Julkinen sektori, sosiaali- ja terveysala	H2A
Esihenkilö	A, Julkinen sektori, sosiaali- ja terveysala	H3A
Työntekijä	B, Yksityinen sektori, finanssiala	H4B
Työntekijä	B, Yksityinen sektori, finanssiala	H5B
Esihenkilö	B, Yksityinen sektori, finanssiala	H6B

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -alustaa käyttäen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin alustan automaattista litterointityökalua apuna käyttäen. Kävin litteraatit manuaalisesti läpi ja samalla anonymisoin aineiston eli poistin tunnistetiedot. Havainnollistan anonymisoinnin ja ymmärrettävyyden vuoksi aineistoon ja siitä otettuihin sitaatteihin tehtyjä merkintöjä taulukossa 2.

**Taulukko 2 Aineiston merkintöjen selitteet**

T	Tutkija
H	Haastateltava
*	Anonymiteetin takia muutettu sana
...	Sitaatista jätetty osa pois
[ ]	Tutkijan lisäämää tekstiä

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointitavan valinnassa on tärkeää, että valittu metodi on yhteensopiva tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten kanssa. Lisäksi on olennaista, että tutkija tunnustaa ja perustelee valintansa sekä ymmärtää, että ne ovat nimenomaan valintoja eivätkä ainoita oikeita tapoja tehdä tutkimusta. (Braun & Clarke 2006.) Useimmat laadullisen tutkimuksen menetelmät perustuvat jossain määrin sisällönanalyysiin, jossa tarkastellaan kirjoitettua, kuultua tai nähtyä aineistoa sen merkitysten ja sisältöjen kautta. Sisällönanalyysi toimii usein niin sanottuna väljänä teoreettisena kehyksenä, mikä tarkoittaa, ettei tutkimusta sidota tiukasti yhteen valmiiseen teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysitavaksi valitsin temaattisen analyysin, koska sen avulla voidaan tuoda esiin tiedonantajien kokemuksia ja merkityksenantoja sekä kuvata heidän todellisuuttaan (Braun & Clarke 2006). Koska tutkimuksessa on tarkoitus kuvata työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työajanhallinnasta ja sen yhteyksistä luottamukseen, temaattinen analyysi sopii hyvin yhteen tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa.

Temaattinen analyysi on erittäin suosittu metodi laadullisessa tutkimuksessa (Braun & Clarke 2019). Temaattisen analyysin keinoin voidaan tunnistaa, analysoida ja raportoida kaavoja (patterns) ja teemoja (themes) aineistossa. Temaattinen analyysi on joustavaa ja se mahdollistaa sisältörikkaan ja yksityiskohtaisen mutta kuitenkin monitahoisen analyysin. Teema tarkoittaa jotain aineistossa ilmenevää, tutkimuskysymyksen kannalta tärkeää ja jollain tavalla kaavamaisesti toistuvaa vastausta tai merkitystä. (Braun & Clarke 2006.) Teemat eivät kuitenkaan ilmesty aineistosta itsestään, vaan ne ovat tutkijalähtöisiä havaintoja ja argumentteja (Saldaña 2025, 295). Kuten myös Braun ja Clarke (2019) toteavat, teemat eivät ole aineistossa valmiina odottamassa löytäjänsä, vaan tutkija muodostaa ne.

Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin keskeisistä eroista ei ole yleisesti hyväksyttyä yhteisymmärrystä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Temaattinen analyysi onkin usein jätetty analyysimenetelmävaihtoehtojen listauksista kokonaan pois, vaikka se on laajasti käytetty metodi. Usein analyysi on temaattista, vaikka metodiksi olisi nimetty jokin muu metodi. (Braun & Clarke 2006.) Vastaavia teemoittavia laadullisia menetelmiä, joissa hyödynnetään myös sisällönanalyysin piirteitä, on käytetty onnistuneesti aihetta sivuavissa tutkimuksissa (Abgeller ym. 2024; Tammelin ym. 2017; Väänänen ym. 2020), mikä vahvistaa analyysimenetelmän valintaa.

Temaattisen analyysin käyttö edellyttää useiden valintojen tekemistä, joita tulee harkita ja jotka pitää perustella ja raportoida (Braun & Clarke 2006). Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Tässä tutkimuksessa sovellan

aineistolähtöistä analysointitapaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tällöin analyysiyksiköt eivät ole ennalta päätettyjä, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineistolähtöistä analyysiä voidaan kutsua myös induktiiviseksi analyysiksi, ja induktiivisessa temaattisessa analyysissä aineisto koodataan ilman pyrkimystä sovittaa se tiettyyn ennalta päätettyyn teoriaan (Braun & Clarke 2006). Vaikka analyysi alkaisi induktiivisesti, siihen on hyvä liittää myös teorialähtöinen eli deduktiivinen vaihe, jossa aineistoa tarkastellaan muodostettujen teemojen pohjalta uudelleen, jotta voidaan arvioida, onko teemojen tueksi riittävää näyttöä vai tarvitaanko mahdollisesti lisää tietoa. Tällöin analyysi säilyy aineistolähtöisenä, mutta sen luotettavuus ja systemaattisuus paranevat. (Creswell 2022, 194.)

Puhtaasti aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aikaisemmalla tiedolla ja teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei saisi olla vaikutusta analyysin toteutukseen, jolloin kaikki mitä ilmiöstä jo tiedetään, pitäisi sulkea analyysin ulkopuolelle. Käytännössä niin sanottuja puhtaita ja objektiivisiä havaintoja ei kuitenkaan ole olemassa, koska muun muassa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja tutkimusmenetelmät ovat tutkijan valitsemia ja vaikuttavat väistämättä tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkijat eivät siis voi niin sanotusti vapauttaa itseään heillä ennalta olevasta tiedosta (Braun & Clarke 2006). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tuleekin reflektoida, miten tutkijan tausta, rooli, arvot, kokemukset ja ennakkokäsitykset mahdollisesti muovaavat tutkijan tekemiä havaintoja (Creswell 2022, 194).

Suoritin aineiston temaattisen analyysin Braunin ja Clarcken (2006) temaattisen analyysin suosituksia mukaillen. Braunin ja Clarcken vuonna 2006 muodostamat temaattisen analyysin suositukset ovat olleet todella laajasti hyödynnettyjä laadullisessa tutkimuksessa (Braun & Clarke 2019). Aloitin analyysin aineistoon tutustumisella lukemalla sen aktiivisesti läpi useita kertoja. Luin aineiston ensimmäisen kerran litteroinnin manuaalisen tarkastamisen yhteydessä. Tämän jälkeen aloitin aineiston koodauksen, jossa kävin aineiston systemaattisesti läpi ja pyrin tunnistamaan tutkimusaiheen kannalta mielenkiintoisia näkökohtia, jotka voisivat muodostaa aineistossa kaavoja. Koodi tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa usein sanaa tai lyhyttä ilmausta, joka symbolisesti kuvaa aineiston osaa tiivistäen sen keskeisen sisällön, olennaisen merkityksen tai antaman vaikutelman (Saldaña 2025, 5). Jaottelin aineistoa koodeittain, mutta yksi aineistokatkelma eli sitaatti saattoi kuulua useampaan eri teemaan, eli se saattoi olla koodattu kerran, useamman kerran tai ei yhtäkään kertaa.

Koodaamisessa muodostin koodeja 38 kappaletta. Koodattavan aineiston osan pituus voi vaihdella yksittäisestä sanasta kokonaisuun kappaleisiin ja sivuihin (Saldaña 2025, 5). Laatimani koodit kattavat aineiston osia pääsääntöisesti yhdestä lauseesta noin yhteen kappaleeseen. Koodien nimet näkyvät taulukossa 3. Sitaattien määrän perusteella suurimmat koodit eli aineistossa eniten toistuvat asiat olivat esihenkilön tuki, työnantaja ei huolehdi, luottamus työntekijöiden työajan käyttöön sekä tunnolliset ja sopeutuvat työntekijät.

Koodauksen jälkeen muodostin teemoja. Induktiivisessa analyysissä tutkija kulkee edes takaisin aineiston ja teemojen välillä, kunnes teemat muodostavat järkevän kokonaisuuden (Creswell 2022, 194). Jaottelin koodeja potentiaalisiin teemoihin, jolloin osasta koodeista tuli pääteemoja, osasta alateemoja ja osan koodeista hylkäsin tässä vaiheessa. Muodostin koodien pohjalta 10 alateemaa. Jaoin alateemat teemoihin, joita muodostin neljä kappaletta. Teemoihin jaottelun jälkeen arvioin teemoja ja alateemoja kriittisesti. Teemojen arvioinnissa tärkeää on se, vastaavatko ne tutkimuksen tutkimuskysymyksiin (Saldaña 2025, 294). Luin teemoihin sijoitetut sitaatit uudestaan ja pohdin, muodostuuko niistä kaavoja, jotka kytkeytyvät tutkimuskysymyksiini. Lisäksi pohdin, onko näille teemoille riittävästi tukea aineistossa. Arvion mukaan muokkasin teemoja ja uudelleen sijoitin sitaatteja. Havainnollistan teemoja, alateemoja ja koodeja taulukossa 3.

Taulukko 3 Teemat, alateemat ja koodit

Teema	Alateemat	Koodit	Sitaattiesimerkki
Työajan rakenteellinen riittämättömyys ja piiloilytyön kulttuuri	Normaali työaika ei riitä työmäärään	Työaika ei riitä työmäärään Kaikki tekee liikaa työtunteja Ei voi jättää töitä tekemättä Työaika kuluu turhiin asioihin	”Meillä on niin paljon työtä, että se niin kun työaika ei vaan siis oikeasti riitä, vaikka oisit sitten kuinka tehokas” ”Meille on kirkkaimpana mielessä se, että hommat täytyy hoitaa”
	Näkymättömät ylityöt ja kirjaamattomuus	Ylitöitä ei saisi tulla Ylitöitä ei tarvitse perustella Näkymätön työaika	”Osa tekee sitä, että he ei kehtaa merkitä kaikkia niitä tunteja mitkä ne on täällä töissä, että he käy leimaamassa itsensä ulos, mutta jäävätkin tekemään töitä”
	Organisaatiokulttuuri ja syyllisyyden tunne	Työajoista ei puhuta Kokemus syyllisyydestä, kun työaika ei riitä Reiluutta lisäävät asiat	”Meillä on tosiaan semmoinen aika niinku julkinen salaisuus, että kaikki oikeastaan tekee aika paljon ylitöitä”
Järjestelmien, käytäntöjen ja ohjeistuksen selvyys	Rakenteelliset ja tekniset ongelmat	Järjestelmien heikkous Heikko ohjeistus ja viestintä Toimiva viestintä ja ohjeistus Lainsäädännön tai sen valvonnan heikkous Seurannan tärkeys	”Sitten ne [työtunnit] ei vaan enää kirjaudu mihinkään, että he tekee kaiken ylityön niinku ihan ilmaiseksi, että se ei missään näy” ”Jos koko ajan viestitään siitä [työajoista], niin mulle tulee sellanen olo, että kytätäänkö”
	Työntekijän oma vastuu	Työajanhallinta työntekijän omalla vastuulla Asioiden selvittämisessä työntekijän oma vastuu	”Ei ole mitään tarvetta kontrolloida, että mihin aikaan joku aloittaa ja mihin aikaan lopettaa, että kunhan he jollain tavalla seuraavat omaa työaika”

Taulukko 3 Jatkuu

Joustojen jakautuminen ja työntekijöiden erilaiset roolit	Ristiriitaiset kokemukset joustoista	Joustot ei tasapuolisia kaikille Liukuman vahvuudet Liukuman heikkoudet Molemmat hyötty joustoista Aika vs raha	"Tietysti siinä on se puoli, että ei haluta laittaa ylitöitä maksuun, mutta mun mielestä aika on ehkä jopa rahaakin arvokkaampaa, niin kyllä mä mieluummin sen vapaana sitten otan"
	Työntekijöiden persoonalliset roolit ja normit	Tunnolliset ja sopeutuvat työntekijät Työntekijät joustavat organisaation hyväksi Yksilölliset toimintatavat Muilla on asiat vielä huonommin	"Se on enempi varmaan semmoinen organisaation etu, että tuolla on tietysti paljon aika kilttejä ja tunnollisia työntekijöitä, jotka sitten ensisijaisesti haluaa hoitaa työnsä hyvin, ja toissijaisesti pitää omista oikeuksistaan kiinni"
Luottamuksen dynamiikka ja vastavuoroisuus	Luottamusta lisäävät tekijät	Luottamus työntekijöiden työajan käyttöön Vastavuoroisuus lisää luottamusta Avoimuus lisää luottamusta Työntekijän hallinnan tunne Kannustava ilmapiiri Sitoutuminen	"Kyllä mä ajattelen että mä voin niinku luottaa heihin ja he minuun, että se on niinku molemminpuolinen ymmärrys siitä työajasta" "Vaikka sitä joustoa ei käyttäisi, niin kuitenkin sä tiedät, että sulla olisi se vapaus. Niin se on mun mielestä merkittävä se tunne siinä"
	Epäluottamus ja epäselvyydet	Epäluottamusta epäselvistä järjestelyistä Työnantajan korulauseet Työnantaja ei huolehdi Epäkohtia ei tuoda esiin	"Isoin ongelma on ollut siinä, että on olo, että eipä se esihenkilö voi mua auttaa kuitenkaan ... ei ole myöskään sitten ehkä semmoista luottamusta, että jos mä haluaisin, että asiat muuttuisi, että he pystyisi sitten sitä muuttamaan"
	Esihenkilön rooli	Esihenkilön tuki Esihenkilöroolin haasteet	"Mä kyllä huomaan, että esihenkilö yrittää löytää keinoja olla lähempänä meitä työntekijöitä, mutta se on tosi vaikeaa, kun hänellä on niin iso määrä työntekijöitä ... se on haastava paletti"

## 5 Tulokset

Tulokset-pääluku on jäsennelty alalukuihin teemojen mukaisesti. Teemat ovat työajan rakenteellinen riittämättömyys ja piiloilyön kulttuuri, järjestelmien, käytäntöjen ja ohjeistuksen epäyhtenevyys, työaikajoustojen jakautuminen ja työntekijöiden erilaiset roolit sekä luottamuksen dynamiikka ja vastavuoroisuus. Kunkin teeman alla tarkastelen niitä merkityksiä ja näkökulmia, joita haastateltavat liittivät työaikakäytäntöihin ja niiden vaikutuksiin.

### 5.1 Työajan rakenteellinen riittämättömyys ja piiloilyön kulttuuri

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että usein työmäärä ylittää käytössä olevan työajan. Kuten yksi haastateltava toteaa: ”Meillä on niin paljon työtä, että se niin kun työaika ei vaan siis oikeasti riitä, vaikka oisit sitten kuinka tehokas.” Tämä herättää kokemuksia asian olemisesta omalla vastuulla, syyllisyydestä sekä riittämättömyydestä. Ilmiö näkyy erityisesti tilanteissa, joissa töitä ei haastateltavien mukaan voi jättää tekemättä, vaikka normaali työaika ei riitä. ”Teen virkavastuulla hommaa, niin että en voi jättää töitä tekemättä, jos ei aika riitä”, yksi haastateltavista kuvaa. Jaoin työajan rakenteellista riittämättömyyttä ja piiloilyön kulttuuria kuvaavan teeman kolmeen alateemaan, jotka ovat normaali työaika ei riitä työmäärään, näkymättömät ylityöt ja kirjaamattomuus sekä organisaatiokulttuuri ja syyllisyyden tunne.

Aineistossa korostuu siis vahvasti kokemus siitä, työmäärä ei ole realistisesti tehtävissä normaalin virkatyöajan puitteissa. Työtä kuvataan henkilökohtaisena velvollisuutena, jota ei voi jättää tekemättä normaalin työajan loppuessa. Työajan ja työmäärän välinen epäsuhta ei näyttäydä aineistossa yksittäisenä kokemuksena, vaan sitä kuvaillaan koko tiimin ja jopa koko organisaation tasolla. Haastateltavien mukaan ylitöiden tekeminen on enemmän sääntö kuin poikkeus, ja kaikki tuntuvat tekevän ylitöitä. Ylitöiden tekemisen kuvataan olevan molemmilla haastatelluilla aloilla tavallista ja ylitöiden tekeminen nähdään myös ammatinvalintakysymyksenä:

En mä oo oikeastaan nähnyt koskaan tapausta, missä olisi [työaikasaldossa] miinusta. Mä en oikein tiedä ketään, että kuka olisi tehnyt tavallaan etukäteen miinusta. Kyllä se haaste on aina niissä plussissa.

Se on ehkä vähän meidän ammatissa semmoinen niinku riski. Uhka ja mahdollisuus tietysti, mutta ne työt on vaan tehtävä, mutta että ei se aina kyllä riitä se työaika.

Haastateltavat kuvaavat velvollisuudentunnetta ja sisäistettyä normia siitä, että työt täytyy saada tehdyksi: ”Luulen, että mun isoin niinku tavallaan huutava ääni on omatunto.” Haastateltavat kuvaavat ilmiötä osana organisaation kulttuuria, jossa työmäärän ja työajan epäsuhta normalisoituu

ja siirtyy työntekijöiden oman vastuun ja henkilökohtaisen moraalin varaan. Lisäksi haastateltavat kertovat, että työtuntien kertyminen on käytännössä väistämätöntä. Haastateltavien mukaan saldotuntien vähentäminen on huomattavasti hankalampaa kuin niiden kerryttäminen: ”Hirveän vaikea vähentää saldotunteja, on paljon helpompi lisätä saldotunteja.” Miinussaldo olisi haastateltavien kokemusten mukaan jopa poikkeuksellinen ilmiö, kun taas plussaldo on arkipäiväistä ja oletettavaa.

Aineistossa toistuivat kokemukset näkymättömistä ylitöistä ja niiden kirjaamattomuudesta, jotka näyttäytyvät osittain osana organisaation vakiintunutta toimintakulttuuria ja osittain osana työntekijäkohtaisia selviytymiskeinoja kamppailussa riittämättömyyden tunteen kanssa:

Siellä on niinku muutamakin semmoinen ainakin ollut, ketkä sitten vaan on jopa niinku, jopa tavallaan mielummin, tehnyt salaa sitten niitä töitä, jotta tuntuu, että ei ole ainakaan niinku huono työntekijä, kuin niin päin, että he olisi sitten jotenkin tehnyt kauhean isoa numeroa niinku omien oikeuksiensa puolesta.

Haastatellut esihenkilöt pitävät ylitöiden kirjaamattomuutta paheksuttavana:

Osa tekee sitä, että he ei kehtaa merkitä kaikkia niitä tunteja mitkä ne on täällä töissä, että he käy leimaamassa itsensä ulos, mutta jäävätkin tekemään töitä, mikä ei ole mun mielestä oikein ja en mä voi esihenkilönä sitä hyväksyä.

Ongelmaan on kuitenkin vaikea puuttua, jos epäkohtia ei tuoda ilmi, minkä työntekijätkin tiedostavat: ”Eihän se niinku työnantajan vika ole, että jos mä alotan aamulla aikaisemmin enkä kirjaa sitä mihinkään ylös, niin sitten se on peiliin katsomisen paikka.” Tämä kytkeytyy siihen, että työajoista puhuminen ei ole yleistä ja monet kokevat asian olevan omalla vastuulla tai itse aiheutettu. Aineistossa on vaihtelua siinä, miten esihenkilöt ja johto suhtautuvat ylitöihin. Organisaatiossa A korostuu kokemus siitä, että johdon mielestä ylitöitä ei saisi tulla, mutta organisaation rakenteet tuottavat niitä jatkuvasti:

... Annetaan vähän niinku noottia, että ei saisi tulla ylitöitä. (H1A)

Kyllä mulla sitä plussaa kertyy. Vaikka ei nyt ehkä niin saisi olla, mutta kyllä sitä vaan tulee. Ei sille mahda mitään. (H2A)

Organisaatiossa B korostuu kokemus siitä, että ylitöiden tekemistä ei tarvitse perustella.

Työntekijöiden ei siis tarvitse perustella tekemiään ylitöitä työnantajalle eivätkä työntekijät odota työnantajan perustelevan ylitöiden tarvetta. Ylitöiden tekemistä ja niiden tarvetta pidetään itsestään selvänä ja normaalina, kuten haastateltava H4B kuvaa: ”Ei ole tarvinnut kyllä perustella [ylitöitä] näissä tilanteissa missä mä oon ollut, että se on vaan niinku evidenssi, että se on niinku itsestään selvää.” Aineiston perusteella työntekijät eivät kuitenkaan pidä ylitöiden tekemistä täysin

vapaaehtoisena, vaan niiden tekemiseen liittyy hiljainen odotus, jonka rikkomisen seurauksia ei tunneta. Haastateltava H5B jatkaa:

En ole koskaan kokeillut, että jos mulla on joku deadline, ja en saa sitä normaalin työajan, niin sanotun normaalin työajan, puitteissa tehtyä, enkä myöskään lähtisi sitten niin sanotusti tekemään pitkää päivää, että miten siihen suhtauduttaisiin, koska sitten vaan tekee pitkää päivää.

Aineistossa näkyy molempien organisaatioiden kohdalla kokemus siitä, että työajoista ja ylitöistä ei juurikaan puhuta. Ylityöt nähdään niin sanottuna julkisena salaisuutena, jossa ilmiön tiedetään olevan yleinen, mutta sitä ei usein sanoiteta ääneen. Aineistossa korostuu, että vaikka ylityöt ovat arkipäivää, niistä puhuminen on vähäistä: ”Ei niistä kyllä kukaan huutele, enempi kun meillä on tosiaan semmoinen aika niinku julkinen salaisuus, että kaikki oikeastaan tekee aika paljon ylitöitä.” Toisaalta juuri aiheen arkipäiväisyys on haastateltavien mukaan vähentänyt kiinnostusta puhua aiheesta. Ylitöiden normalisoituminen on johtanut siihen, että työntekijät eivät enää koe aihetta erityiseksi. Esihenkilöt ja johto saattavat harvakseltaan yleisluontoisesti muistutella työajoista, mutta se koetaan pintapuoliseksi, eikä se vaikuta käytäntöihin. Johdon muistuttelu ylitöiden välttämisestä ei näy arjessa konkreettisena ohjauksena tai tukena:

Ehkä silleen kerran vuodessa tai kerran parissa vuodessa jossain yleisessä \*kokouksessa\* joku esimiesten niinku tai ylempi esimies saattaa muistutella siitä, että katsokaa nyt ettei teille tule näitä ylitöitä.

Toisaalta aineistossa ilmeni myös näkemys siitä, että työajoista ei tarvitse keskustella. ”Ei meillä hirveästi tarvitse siitä [työajoista] keskustella”, yksi haastateltavista toteaa. Tämä lisää vaikutelmaa siitä, että aihe on arkipäiväistynyt ja normalisoitunut työntekijöiden kesken, eikä sitä pidetä merkittävänä puheenaiheena. Kokemus siitä, että työajoista ei tarvitse keskustella, näkyy aineistossa myös merkinä siitä, että työntekijät näkevät työajanhallinnan olevan heidän omalla vastuullaan ja aiheesta puhumattomuus kertoo siitä, että työnantaja on tyytyväinen työntekijöiden työajanhallintaan.

Työajoista ja ylitöistä puhumattomuus on yhteydessä myös syyllisyyden tunteisiin. Yksi haastateltavista kuvaa, että vaikka työntekijä tietäisi monien kollegoiden olevan samassa tilanteessa, töiden kasaantuminen herättää häpeän ja riittämättömyyden tunteita. Syntyy kokemus siitä, että ongelma on työntekijälähtöinen henkilökohtainen epäonnistuminen eikä organisaation rakenteista johtuva:

Aika monella on sitten semmoinen hätä, että vaikka kaikki vähän niinku tietää, että ei ole ainoita ... niin kuitenkin sitten se on aika semmoinen yksinäinen kokemus ja olo, että mä en vaan saa tehtyä näitä hommia annetussa ajassa.

Siinä koin enemmän semmoista ahdistusta myös siitä, että jos sitten ei ehtinyt tehdä niitä ajoissa, ja oli just sitä yhteen aikaan, sitä kokemusta, että ei osaa tehdä riittävän hyvin eikä ehdi tekemään riittävän hyvin.

Työajoista puhumattomuutta lisää myös työntekijöiden itsensä vertaaminen esihenkilöihin tai muiden alojen työntekijöihin, joiden kuvataan tekevän vähintään yhtä pitkiä työpäiviä. Ilmiö aiheuttaa kokemuksen siitä, että muilla on asiat vielä huonommin kuin itsellä, jolloin omista haasteista ei kehdata puhua. ”Mä ajattelen, että se vaikeuttaa sitä, että menisi itse valittamaan niistä omista pienistä työtunneista, kun ne esimiehet tekee vähintään yhtä pitkiä päiviä”, yksi haastateltavista kertoo.

Yhteenvetona aineisto osoittaa, että ylitöiden näkymättömyys ja kirjaamattomuus eivät ole pelkästään ajankäytön kysymyksiä, vaan ne linkittyvät syvälle organisaation normeihin, kuten työntekijän velvollisuudentuntoon ja tarpeeseen osoittaa riittävyttä. Tästä seuraa kokemuksia yksinäisyydestä, puhumattomuuden kierre sekä tunne syyllisyydestä, mikä estää työntekijöitä tuomasta esiin kuormitusta tai vaatimaan muutosta. Ilmiö näyttäytyy suhteellisen samankaltaisena sekä organisaatiossa A että organisaatiossa B, mutta organisaatio A:n haastatellut ilmaisivat enemmän huolta ja tyytymättömyyttä tilanteeseen, kun taas organisaatio B:n haastatellut vaikuttivat tyytyväisiltä tilanteeseen ja pitivät sitä normaalina ja nykytilannetta asianmukaisena.

## **5.2 Järjestelmien, käytäntöjen ja ohjeistuksen epäyhtenäisyys**

Aineiston mukaan monet työajanhallinnan haasteet kytkeytyvät organisaatiossa käytössä oleviin järjestelmiin, käytäntöihin sekä viestintään. Jaoin järjestelmien, käytäntöjen ja ohjeistuksen epäyhtenäisyyttä kuvastavan teeman kahteen alateemaan, jotka ovat rakenteelliset ja tekniset ongelmat sekä työntekijän oma vastuu. Työaikajärjestelmien koetaan usein olevan epäselviä, hitaita tai puutteellisia, mikä vaikeuttaa työajan seuranta. Työaikoja koskeva viestintä voidaan kokea eri tavoilla työntekijästä ja viestintätavasta riippuen.

Työaikaan liittyvien järjestelmien heikkouksiksi kuvattiin esimerkiksi työtuntien laskemisen lopettaminen tietyn pisteen jälkeen, monien eri järjestelmien välillä navigointi sekä järjestelmien käytön perehdytyksen vähäisyys. Järjestelmäongelmat johtavat muun muassa siihen, että työtunnit eivät kirjaudu, mikä tekee ylitöistä näkymättömiä: ”Jos mulla on joku 60 tuntia liukumaa ja mä tekisin toisen 60 tuntia, niin mulla on silti vaan 60 tuntia liukumaa rekisterissä, kun ei sinne voi kerätä enempää kuin 60 tuntia.” Työaikaseurantajärjestelmän rajoitteet eivät silti näyttäydy aineistossa työntekoa rajaavana tekijänä, vaan päinvastoin työntekijät kuvaavat jatkavansa työskentelyä myös silloin, vaikka työtunnit eivät enää tallentuisi: ”Sitten ne [ylityötunnit] ei vaan

enää kirjaudu mihinkään, että he tekee kaiken ylityön niinku ihan ilmaiseksi, että se ei missään näy.” Tämä viittaa siihen, että työajan seuranta ei määritä työntöön rajoja, vaan työaika ohjaavat muut, usein hiljaiset, odotukset. Järjestelmien tekniset rajoitteet eivät siten näyttäyty työntekijöitä suojaavana rakenteena, vaan pikemminkin ne voivat kääntyä itseään vastaan ja tulla irrallisiksi todellisesta arjesta. Järjestelmän asettama näennäinen raja ja käytännön työn jatkuminen sen yli muodostavat ristiriidan, joka jää aineiston perusteella ratkaisematta työntekijän tasolla.

Työaikakäytäntöjen perehdytykseen liittyvissä kokemuksissa on aineistossa organisaatiokohtaista vaihtelua. Organisaatiossa A perehdytyksen koetaan olleen heikkoa, mikä on johtanut muun muassa työajan kirjautumiseen väärin, jolloin virhe on kertautunut palkanlaskentaan asti. Organisaatiossa B perehdytyksessä tai tiedonkulussa ei koettu olevan ongelmia. H1A kuvailee tilannetta näin: ”Niin ei ollut riittävää perehdytystä [työaikakäytännöistä] ihan käytännössä.” Sitä vastoin H4B kuvailee tiedonkulkua ja perehdytystä näin: ”Koen, että olisi vaikea olla tavallaan saamatta sitä [työaikakäytäntöihin liittyvää] tietoa.”

Myös esihenkilöiden välisen tiedonkulun kuvailtiin olevan välillä puutteellista, mikä johtaa väärinkäsityksiin ja epävarmuuteen työntekijöiden tasolla. Epäselvä ja ristiriitainen viestintä heikentää aineiston mukaan luottamusta työnantajaa kohtaan:

Mä yhden esimiehen kanssa luulin jo sopineeni sen [työmäärään liittyvän] asian, ja sitten tavallaan yhtäkkiä tulikin toiselta alemmalta esimieheltä tieto, että ei se menekään näin, ja sitten vielä samaan aikaan mun lähiesimies oli aivan pihalla tästä kaikesta ... kun puhuttiin, että mun tarvitsisi olla yksin vastuussa siitä [työmäärästä], niin silloin se heikensi huomattavasti mun luottamustani esimiehiin ja niinku työhyvinvointia.

Toisaalta työajoista jatkuva viestiminen tuntuisi osasta työntekijöistä kytäämiseltä. ”Jos koko ajan viestitään siitä [työajoista], niin mulle tulee sellanen olo, että kytätäänkö”, yksi haastateltavista kertoo. Viestinnän vastaanottoon työntekijöiden keskuudessa vaikuttaa aineiston mukaan erityisesti viestinnän sävy, viestinnän määrä ja se, keneltä viestintä tulee. Työaikoihin liittyvä viestintä voidaan herkästi tulkita hyökkävänä tai syyttävänä. Osa työntekijöistä ja esihenkilöistä myös mieluummin selvittää asioita itse sekä toivoo myös muilta tiimiläisiltä samaa sen sijaan, että muutoksista muistutettaisiin usein:

Mun mielestä sitten tulee jo oma vastuu, että viitsii oikeasti lukea. Minä en ainakaan halua kaikesta saada aina sähköpostia.

Ehkä sitä niinku esihenkilönä olettaa, että kaikki ymmärtää ja tietää asian samalla tavalla.

Aineistossa korostuu kokemus siitä, että työajanhallinta ja toisaalta myös työaikoihin liittyvistä käytännöistä, viestinnästä ja ohjeistuksista ajan tasalla oleminen on työntekijän omalla vastuulla eikä työnantajan vastuulla. Asiantuntijatyö on haastateltavien mukaan hyvin itsenäistä, mikä siirtää paljon vastuuta työnantajalta työntekijälle. Työntekijä kertoo: ”No me tehdään niin itsenäistä työtä, että se on niinku, siitä jää semmoinen olo ainakin, että tää [työajanhallinta] on niinku omalla kontolla.” Esihenkilö vastaavasti kuvailee tilannetta eri näkökulmasta: ”He tekee aika itsenäisesti työtä, niin musta se on myös niinku tärkeää, että he pystyy aika pitkälti myös päättämään siitä, että miten ja milloin he tekee sitä.” Aineistossa siis vaihtelee kokemus siitä, onko työajanhallinnan työntekijän omalla vastuulla oleminen kuormittavaa vai päinvastoin vapauttavaa. Kokemukseen näyttää vaikuttavan se, missä määrin organisaation rakenteet mahdollistavat työntekijän hyvinvointia tukevan työajanhallinnan:

Se niinku struktuuri ei myöskään tue semmoista hallintaa, että sitten tarvitsisi jotenkin aktiivisesti myös aina itse muistaa jotenkin priorisoida, että nyt mä lähdän ja en tee muuta.

Miksi aikuista ihmistä nyt tässä määrällään, tai että kyllä asiantuntijan pitää tietää itse, että mikä [työajan käyttö] on järkevää myöskin työnantajan näkökulmasta.

Kun organisaation toimintakulttuuri normalisoi ylityöt ja työntekijöiden venymisen, työntekijän oma vastuu omasta työajanhallinnastaan voi lisätä kuormittuneisuuden kokemusta, koska se luo ristiriidan omasta hyvinvoinnista huolehtimisen ja työssä pärjäämisen välille. Lisäksi työntekijöiden yksilöllinen persoonallisuus tuntuu vaikuttavan siihen, koetaanko työnantajan puuttuminen työajanhallintaan määrällynä ja kontrolloimisena vai tukena ja huolenpitona. Tämä luo haasteita esihenkilötyöhön ja painottaa esihenkilöiden kykyä huomioida työntekijöiden yksilölliset piirteet.

### **5.3 Työaikajousten jakautuminen ja työntekijöiden erilaiset roolit**

Jaoin työaikajousten jakautumista ja työntekijöiden erilaisia rooleja koskevan teeman kahteen alateemaan, jotka ovat ristiriitaiset kokemukset joustoista sekä työntekijöiden persoonalliset roolit ja normit. Työaikajousten hyödyntäminen organisaatioissa vaihtelee aineiston mukaan paljon. Siihen, kuka voi hyödyntää joustoja vaikuttaa muun muassa esihenkilön päätäntävalta ja työnkuva, mikä johtaa siihen, että joustot jakautuvat työntekijöiden kesken välillä epätasaisesti: ”Heidän esimiehet ei uskalla antaa lupaa, että he voi olla pois sieltä vaikka sitten oikeasti meille muille se saattaa ihan hyvin järjestyä, jos meidän työnkuva on pikkuisen erilainen.” Tämä herättää osassa työntekijöistä epäreiluuden kokemuksia.

Työaikaliukuma ja -joustot koetaan pääsääntöisesti positiivisena asiana. Liukuman koetaan helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista sekä tuovan hallinnan tunnetta, kuten yksi haastateltava kuvaa: ”Se on tosi tärkeää, varsinkin just jossain pikkulapsiarjessa, niin se kokemus, että kukaan ei kyttää, että oon 8.00 jossain, niin se on niinku tosi iso juttu.” Liukuman koetaan vähentävän kokemusta siitä, että työnantaja kyttää ja kontrolloi työntekijöitä. Jo liukuman olemassaolo lisää aineiston mukaan työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia:

Liukuma sopii mulle tosi hyvin. Paremmin kuin esimerkiksi, että ne mun pitkät päivät olisi ylitöitä, koska se tarkoittaisi sitten sitä, että mun täytyy kaikkina muina päivinä olla kuitenkin vähintään se niin sanottu normaali työaika paikalla.

Toisaalta liukuman ja joustojen aito hyödyntäminen on työmäärän takia usein hankalaa. Työmäärä on joillain työntekijöillä niin korkea, että joustojen hyödyntäminen palautumiseen ja lyhyempiin työpäiviin on jopa mahdotonta. Tällöin jousto kääntyy päinvastaiseksi, päivästä tulee pidempiä ja työ vaatii venymistä aamusta iltaan. Kuten yksi haastateltava kuvaa: ”Joskus ei ole paljon mitään muuta vaikutusmahdollisuutta kuin tehdä pitkää päivää.” Näissä tilanteissa joustot voivat herkästi kääntyä itseään vastaan ja lisätä työntekijöiden kuormitusta. Verrattuna kiinteään työaikaan, aineiston mukaan työaikajoustot helpottavat sitä, että työntekijät venyttävät työpäiviään pidemmiksi, koska ne tekevät asiasta arkipäiväistä:

Joidenkin työmäärä on koko ajan niin korkea, ettei ne pääse oikein hyödyntää sitä joustoa. Siis sitten niin päin, että voisi olla pois. Että sittenhän on niin, että se jousto menee niin päin, että tekee aamuseiskasta iltaseitsemään. Se ei ole kauhean joustavaa työntekijän näkökulmasta, mutta jos se ajatellaan, että se olisi tämmöinen hetkellinen piikki, niin silloinhan se voisi palvella kyllä ihan kivasti.

Kyllä se silleen enempi ehkä tuo miinusta, kun sitten se toisaalta myös vähän niinku helpottaa sitä, että ei tule oikeasti aina juostua pois heti, kun kello lähestyy työajan loppua, vaan kyllä se sitten toisaalta myös ehkä helpottaa sitä, että sitten siinä jää vielä jonkun pienen asian tekemään.

Tilanteet, joissa joustot toteutuvat lähinnä siihen suuntaan, että töitä tehdään enemmän, herättävät työntekijöissä monenlaisia kokemuksia. Näissä kokemuksissa on havaittavissa organisaatiokohtaisia eroja, mutta toisaalta suurimmat eroavaisuudet vaikuttavat johtuvan yksilöllisistä piirteistä, jolloin organisaation vaikutusta asiaan on haastavaa saada tällä otoksella eriteltyä. Tarve jäädä ylitöihin kumpuaa usein omatunnosta, vastuuntunnosta ja asiantuntijaroolista. ”Ikään kuin se on tavallaan työntekijän niinku sisäisestä moraalista ja tavasta tehdä niinku työ hyvin, että se tarve tulee että pitää jäädä”, yksi työntekijä kuvaa. Toisaalta myös yksilölliset työskentelytavat vaikuttavat siihen, miten jokainen toivoo työnsä organisoitavan. Osa työntekijöistä mieluummin tekee yksittäisiä pitkiä

päiviä, koska he kokevat, että esimerkiksi projektiluontoiset työtehtävät on helpompi suorittaa kerralla valmiiksi:

Jos mulla on ollut semmoinen vaikka projekti, missä mun työskentelytapa voi olla vaikka semmoinen, että mä haluan intensiivisesti keskittyä ja tehdä sen kunnolla vaikka yhdellä istumalla, niin sehän voi olla tosiaan mua palveleva ratkaisu, että mä teen vähän enemmän, keskityn, teen vaikka pari pidempää päivää.

Työntekijät, jotka kokevat saavansa työnantajalta tarpeeksi vastinetta työaikojen venymisestä suhtautuvat asiaan myönteisemmin, mikä voi selittää organisaatiokohtaisia eroja. ”Ei voi olla niin, että aina vaan [työntekijänä] ottaa, että joskus pitää jotain antaakin että on sitten jotain, josta sitten hyötyä”, haastateltava toteaa organisaation ja yksilön edun välissä tasapainotteluun liittyen. Olennaisinta aineiston pohjalta vaikuttaa kuitenkin olevan aito valinnanvapaus ja työntekijöiden kuunteleminen aiheeseen liittyen.

Mikäli tilanne, jossa työntekijät pystyvät hyödyntämään joustoja lähinnä pidempinä päivinä jatkuu pitkään, työnantajan koetaan hyödyntävän joustoja vain organisaation eduksi. Tämä herättää osassa työntekijöistä vastarintaa ja osa hiljaa sopeutuu tilanteeseen. Osa työntekijöistä kokee, että vain lyhytaikainen venyminen työnantajan hyväksi on hyväksyttävää: ”Mulla on nyt joustoa, vaikka näin, että mä voin tehdä nyt enemmän ja enemmän niinku tän kaksi viikkoa, mutta sitten loppuu, että teillä täytyy olla joku muu ratkaisu sitten.” Osalla työntekijöistä työntekijän ja organisaation edun välinen epäsuhta ei jatkuvanakaan herätä tarvetta nousta vastarintaan: ”Ehkä hoitoalalla mekin ollaan ehkä vähän semmoisia uhrautuvaisia luonteita, että ehkä tehdään enemmän kuin mitä odotetaankaan ja sitten ei ehkä kerrota, jos aletaan uupumaan.”

Erot reaktioissa kielivät aineiston mukaan työntekijöiden yksilöllisistä eroista, mutta toisaalta myös siitä, miten normalisoitua tai poikkeuksellista työntekijöiden venyminen työnantajan hyväksi kyseisessä organisaatiossa on. Mikäli tilanteet ovat yksittäisiä ja työntekijät kokevat saavansa niistä tarpeeksi vastinetta, negatiiviset vaikutukset ovat aineiston mukaan vähäisempiä. Haastateltava H6B kuvaa, että organisaatiossa B joustaminen on puolin ja toisin hallinnassa:

Kun pystytään joustamaan, niin sitten sellaiselle niin kun ylenpalttiselle joustamiselle tai lisätöille niin ei ole tullut tarvetta, tai ajoissa sitten myös liputetaan, että nyt tässä on tiukka paikka, mutta sitten pidät myös vapaat toisaalla.

Organisaatiossa A vaikuttaa olevan normalisoidumpaa, että työntekijöiden venyminen organisaation eduksi jatkuu pitkään, eikä työntekijöillä ole voimavaroja tai motivaatiota pyrkiä aktiivisesti muuttamaan tilannetta. Haastateltava H1A kuvailee tilannetta:

Se on enempi varmaan semmoinen organisaation etu, että tuolla on tietysti paljon aika kilttejä ja tunnollisia työntekijöitä, jotka sitten niinku ensisijaisesti haluaa hoitaa työnsä hyvin, ja toissijaisesti pitää niinku omista oikeuksistaan kiinni ... ja meillä on jonkun verran myös semmoista niinku ehkä uhriutuvaa porukkaa, että sitten kun ne niitten yli 50 ylityötuntia ei sitten vaan enää missään näy, niin sitten ne on vaan vähän silleen, että no voi että.

Työaikakysymykset herättävät keskustelua myös siitä, arvostavatko yksilöt enemmän vapaa-aikaa vai ylitöistä saatavaa rahallista korvausta. Useimmat haastatellut ovat aineiston perusteella sitä mieltä, että ylitöiden tekemisestä kertynyt työaikasaldo, joka mahdollistaa ylimääräisen vapaan pitämisen, on rahaakin arvokkaampaa. ”Mun mielestä aika on ehkä jopa rahaakin arvokkaampaa, niin kyllä mä mieluummin se vapaana sitten otan”, yksi haastateltava kertoo.

Toisaalta haastatellut tiedostavat, että ylitöiden korvaaminen vapaa-ajalla johtuu usein siitä, että työnantaja ei ole halukas tarjoamaan rahallista korvausta edes vaihtoehdoksi. Ilmiö näyttäytyy hyvin samanlaisena molemmissa organisaatioissa. Tämä herättää osittain närkästystä, mutta haastatellut näkevät siinä myös positiivisia puolia. Vapaa-ajan arvottaminen rahan yläpuolelle lisää aineiston mukaan työhyvinvointia ja auttaa palautumaan:

Tällä hetkellä kuitenkin meidän työnantajaa ei kauhean suopeasti sitten katsoisi sitä, että niitä maksettaisiin rahalla, ja sitten toisaalta mä ajattelen, että myös just sen työhyvinvoinnin takia, niin mä ajattelen, että se ei ehkä ole sen kannaltakaan paras vaihtoehto, että ei voisi pitää sitten niitä vapaina. (H3A)

Ja sillä hinnalla sitten, että sitten kun mä teen pitkään [töitä], niin se on sitten yks yhteen eikä ylityökorvaus. Mutta se on mun mielestä ihan niinku semmoinen niin sanottu hinta, minkä oon valmis maksamaan. (H5B)

Kokonaisuutena työaikajousten jakautumiseen ja työntekijöiden erilaisiin rooleihin liittyvät kokemukset näyttäytyvät molemmissa organisaatioissa suhteellisen samankaltaisena joitain eroja lukuun ottamatta, vaikka organisaatiot toimivat eri alalla. Tämä viittaa siihen, että tietotyö on työaika-asioiden kontekstissa kohtalaisen yhteneväistä yli toimialarajojen.

#### **5.4 Luottamuksen dynamiikka ja vastavuoroisuus**

Viimeinen aineistosta johdettu teema kuvaa luottamuksen dynamiikkaa ja vastavuoroisuutta, ja jaoin sen kolmeen alateemaan, jotka ovat luottamusta lisäävät kokemukset, epäluottamus ja epäselvyydet sekä esihenkilön rooli. Aineistossa ilmenee useita tekijöitä, jotka selittävät luottamuksen rakentumista ja rapautumista työaikakäytäntöihin liittyen. Erityisesti työnantajan ja työntekijän välinen vastavuoroisuus on keskeistä luottamuksen rakentumisessa.

Aineiston perusteella työntekijät yleisesti kokevat, että heihin luotetaan työajan käytössä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että työajoista ei huomautella negatiiviseen sävyyn, ja siinä, että työntekijät kokevat voivansa käyttää liukumaa ja työaikajoustoja oman harkintansa mukaan. ”Se on niinku jännä, että vaikka sitä joustoja ei käyttäisi, niin kuitenkin sä tiedät, että sulla olisi se vapaus. Niin se on mun mielestä merkittävä se tunne siinä”, yksi työntekijöistä kuvaa. Koettu vapaus lisää hallinnan tunnetta ja lisää työntekijöiden sitoutumista, koska työn autonomia näyttäytyy luottamuksen lisäksi henkilökohtaisten työskentelytapojen arvostuksena, kuten yksi haastateltava kertoo:

Kyllä se on mun mielestä tavallaan se, että mut yksilönä, ja mun työskentelytyyli, otetaan huomioon. Se herättää semmoista sitoutumista, ettei se ole pelkästään ehkä luottamusta tai tämmöistä, vaan että se on niinku sitoutuminen siihen työnantajaan.

Aineiston mukaan työntekijöille on tärkeää, että heidän ei tarvitse raportoida jokaisesta muutoksesta tai merkitä työaikaansa minuutilleen. Pienetkin vapautta ilmaisevat käytännöt ovat merkityksellisiä arjessa etenkin työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, kuten yksi haastateltava selostaa:

Mun mielestä se, että kokee, että niin kun, ei ole ihan jokaisesta niin kun pikkujutusta koko aika tilitysvelvollinen. Jos kuitenkin kaikki on hoidettuna, niin se lisää semmoista luottamusta ja se antaa semmoista vähän niinku. En tiää onko se oikea sana sanoa, että arvostuksen tunnetta, mutta kuitenkin, ettei tunnu siltä, että joku kyyllää.

Aineistossa nousee tärkeänä elementtinä esiin myös kokemus siitä, että luottamuksen vastavuoroisuus lisää luottamusta. Kun työntekijät kokevat, että heihin luotetaan, se lisää heidän luottamustaan työnantajaan: ”Kyllähän luottamus lisää luottamusta. Siis että jos mulla on semmoinen olo, että muhun luotetaan, niin kyllä se herättää luottamusta vastavuoroisesti.” Työntekijät, jotka kokevat, että työnantaja luottaa heihin, haluavat toimia luottamuksen arvoisesti esimerkiksi venymällä organisaation hyväksi. Osittain motivaatio tähän kumpuaa työntekijän omasta sisäisestä moraalista ja halusta tehdä työ hyvin. Samalla se kuitenkin kytkee työntekijät tiiviimmin organisaation tapoihin ja rakenteisiin, mikä voi tehdä ongelmista yksilön kannettavia. Jos luottamus rakentuu itsesäätelyn varaan, työntekijät kokevat usein, ettei esihenkilöillä ole valtaa tai kykyä vaikuttaa työmäärän ja työajan epäsuhdan juurisyihin:

Yritän saada niinku elämän ja työn hallinnan tunnetta sitten ehkä sitä kautta, että yrittää jotenkin sitten itse vähän edes määritellä, että koska sitten jää ylitöihin, että silloin kun tarvitsee oikeasti päästä lähtemään niin lähtee, ja sitten valitsee kalenterista jonkun toisen päivän, jolloin jää sitten tekemään illalla rästejä pois.

Vastavuoroisuuden lisäksi avoimuus lisää aineiston mukaan olennaisesti luottamusta työyhteisössä. Avoimuuden puute lisää väärinkäsitysten ja virheellisten tulkintojen riskiä, kuten eräs työntekijä mainitsee: ”Luottamusta työyhteisössä lisää avoin keskustelu ja jos avointa keskustelua ei ole, niin

silloin aika herkästi lähtee ihmisten ajatukset puolin ja toisin ehkä vähän laukalle ja sitten voi tulla omia tulkintoja tilanteista.” Erityisesti haastatellut esihenkilöt pitivät avoimuutta tärkeänä luottamuksen ylläpitämisessä. Avoimuus erityisesti negatiivisiin asioihin liittyen koetaan luottamuksen osoituksena ja se mahdollistaa myös epäkohtiin puuttumisen, kuten esihenkilö H3A kertoo:

He [työntekijät] jakaa ja he uskaltaa sanoa myös niistä hankalista asioista, jotka ei toimi tai sillain, niin mä ajattelen, että se on mun mielestä aina ehkä vielä isompi luottamuksenosoitus kuin se, että kerrotaan positiivisia asioita.

Luottamus työyhteisössä ei ole yksiselitteistä tai ongelmatonta. Vaikka työnantaja ei aktiivisesti kysele tai kyseenalaista, osa työntekijöistä kokee, että liian tiheä viestintä työajoista tai tunne käyttämisestä rapauttaa luottamusta. Toisaalta myös turhan vähäinen reagointi tai tuen puute työnantajan taholta tilanteissa, joissa työntekijä nostaa esiin kuormittuneisuutta tai työajanhallinnan haasteita, voi rapauttaa luottamusta, kuten yksi työntekijä kertoo: ”Kyllä se vie sitä semmoista luottamusta, että välitkö sä [esihenkilö] niinku yhtään mitä täällä tapahtuu, että jos ei mun henkilökohtainen jaksaminen ole kiinnostuksessa, niin se on kyllä aika epäluottamusta herättävää.” Luottamuksen dynamiikka onkin jännitteinen, sillä yhtä aikaa työntekijät toivovat vapautta ja odottavat, että työnantaja on kuitenkin läsnä ja kiinnostunut työntekijän jaksamisesta.

Esihenkilötyö vaikuttaakin olevan kriittinen tekijä luottamuksen rakentumisessa. Esihenkilön välinpitämättömyys, reagoimattomuus ja passiivisuus rapauttaa luottamuksen tehokkaasti. Myös esihenkilön puheiden jääminen niin sanotuiksi korulauseiksi, ”sitä yritetään sitten välillä niissä vuosittaisissa maininnoissa, joku esimies sanoo, että tää [työajan riittämättömyys] on systeeminen ongelma, ja tää on hirveän hankalaa”, estää luottamuksen kehittymisen. Lisäksi kokemus siitä, että oma esihenkilö ei pysty auttamaan tai vaikuttamaan työntekijän kohtaamiin haasteisiin työajanhallintaan liittyen heikentää luottamusta:

Niinku isoin ongelma on ollut siinä, että on olo, että eipä se esihenkilö voi mua auttaa kuitenkaan ... Niin sitten sen takia tavallaan mulla ei ole semmoinen olo, että niinku mulla olisi tavallaan mitään heitä vastaan, mutta ei ole myöskään sitten ehkä semmoista luottamusta, että jos mä haluaisin, että asiat muuttuisi, että he pystyisi sitten sitä muuttamaan.

Koko organisaation tasolla oleva reagoimattomuus tai välinpitämättömyys haittaavat aineiston perusteella työntekijöiden luottamusta kokonaisuutena työnantajaa ja organisaation johtoa kohtaan. Tällaista tapahtuu tässä aineistossa huomattavasti enemmän organisaatiossa A. Tämä voi johtua siitä, että organisaatiossa A johdon kuvataan olevan kauempana työntekijöistä ja hankalasti tavoitettavissa, mikä osaltaan voi johtua julkisen sektorin byrokratiasta. ”Toivoisin mieluummin

niin päin, että me niinku itse pidettäisiin vähän oikeuksistamme kiinni, koska ei sitä kyllä niinku \*työnantaja\* vahingossa tee”, haastateltava H1A toteaa. Haastateltava H2A jatkaa:

Mä ajattelen, että meidän johto ei ole ehkä siinä kohtaa osannut riittävästi niinku pitää meidän puolia. Vaikka he on varmasti yrittänyt, mutta siinä ei ole syystä tai toisesta onnistuttu, ja kyllä se on vähän ehkä semmoinen luottamusta nakertava asia, kun joutuu pettymään johtoon.

Esihenkilön asema ei ole helppo, ja molemmat haastatellut esihenkilöt kuvasivat rooliin liittyviä ristiriitoja. Työntekijöiden ja johdon välissä oleminen aiheuttaa ristiriitoja ja pakottaa ottaman vastaan pettymyksen tunteita molemmilta osapuolilta. Työaikakysymyksissä haasteita esihenkilötyöhön tuo erityisesti tasapainottelu organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden jaksamisen välillä:

Ajattelen esihenkilönä, et välillä se on vaikea myös sitten oikeasti miettiä, että mitä ottaa pois, että se työaika riittäisi, että kun sitten tulee taas paineet, että pitää tietyissä aikarajoissa saada tietyt hommat hoidettua.

Myös organisaation toimintatapojen oleminen ristiriidassa sekä omien että alaisten mielipiteiden tai jopa arvojen kanssa tekee johtamisesta välillä haastavaa, kuten haastateltu esihenkilö kuvaa:

Se on semmoinen asia, missä mä en sitten taas voi kauheasti joustaa, että mun täytyy sitten sitoutua niihin työnantajan sääntöihin, vaikka itsestä välillä se ei välttämättä tunnu ehkä ihan, että en ole välttämättä ihan samaa mieltä siinä.

Haastatellut esihenkilöt kuitenkin pitävät työntekijöiden jaksamista tärkeänä ja pyrkivät edistämään sitä, vaikka käytännön tasolla muutosten tekeminen onkin välillä haastavaa. ”Mä pidän aika lailla niin sanotusti meteliä siitä, että jos niitä lisätunteja kertyy paljon, niin sitten on erittäin suositeltavaa pitää myös sitä vapaata, että jaksaa”, esihenkilö kertoo.

Työntekijät suhtautuvat esihenkilötyöhön pääsääntöisesti ymmärtäväisesti, vaikka asiat eivät aina menisikään niin, kuin he toivoisivat. Työntekijät ymmärtävät esihenkilöiden haastavan roolin:

Ei mulla oo semmoista kokemusta kuitenkaan ... että esimies olisi välinpitämätön siihen aiheeseen, että hän on kyllä niinku. Silleen niinku myöntää, että ei, ei ole hyvä, että joudutaan tekemään paljon pitkää päivää. Että kyllä hän silleen sen ihan myöntää, että täytyy tehdä jotain työjärjestelyitä tiimin sisällä tai muuta, että työt jakaantuisi tasaisemmin, mutta eihän se aina nyt ole niin, että ihan vaan sormia napsauttamalla onnistuu.

Kritiikki kohdistuukin usein ylempään johtoon:

On semmoista kokemusta, että meitä [työntekijöitä] ei oikein kuunnella, mutta mä ajattelen, että se ei ole ehkä mun lähiesihenkilöstä johtuvaa. Hän kyllä kuulee ja

ymmärtää, mutta hän tietysti näkee sen kokonaisuuden, että niistä kaikista asioista se ongelma koostuu.

Kokemus siitä, että työnantaja ei välitä työntekijöiden kuormittuneisuudesta on este luottamuksen kehittymiselle. Välinpitämättömyyden kokemus voi tehokkaasti kumota aiemmin koetun vapauden ja luottamuksen. Erityisesti tuen viivästyminen tai puuttuminen johtaa herkästi siihen, että työntekijä kokee olevansa yksin tilanteessaan, mikä syö luottamusta niin esihenkilöihin kuin koko työnantajan kykyyn organisoida työmäärä ennakoivasti. Monelle onkin tärkeää, että työnantaja ei ainoastaan luota työntekijöiden pärjäämiseen, vaan myös ennakoi, auttaa ja rajaa työmäärää tarvittaessa. ”Ei mulla ole aikaa tässä ennakoida, tai se on, mä en koe, että se on mun duuni, että mä ennakoin meidän tiimin resursseja”, työntekijä kertoo painottaen sitä, että tiimin resursointi ei voi olla työntekijän harteilla.

Luottamus vaatii näkyvää vastavuoroisuutta. Pelkkä vapaus ei riitä, jos organisaatio ei osoita olevansa kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta. Työmäärän jatkuva hallitsemattomuus ja tuen puute heikentävät tyytyväisyyttä työnantajaan: ”Kyllä se myös lisää semmoista niinku ärsytyspuuskaa, että olisi kiva, kun voisi työskennellä semmoisessa työssä, mihin menisi se aika mitä on niinku suunnitellut ja sopinut.”

Tutkimuksen kohteena olleissa työyhteisöissä luottamus vaikuttaakin rakentuvan kahden tekijän yhteisvaikutuksessa, jotka ovat työntekijöiden kokemus autonomiasta ja esihenkilön aktiivisuus toimijana. Autonomia lisää työhyvinvointia ja sitoutumista, mutta se ei yksin riitä ylläpitämään luottamusta, jos esihenkilön tuki koetaan heikoksi tai epäjohdonmukaiseksi. Luottamus syvenee silloin, kun työaikajoustot yhdistyvät aktiiviseen ennakointiin ja resurssien hallintaan. Sitä vastoin luottamus rapautuu, jos työntekijä kokee olevansa omillaan.

Työntekijät myös pohtivat, että ilman työaikajoustoja he eivät välttämättä pysyisi organisaatiossa: ”Jos multa nyt vietäisi nää kaikki joustot pois, niin en mä, mä varmaan vaihtaisin, katselisin vaihtoehtoja, sanotaan näin.” Yleisesti työaikakäytännöt ovat aineiston mukaan olennainen osa työpaikan ja työnantajan houkuttavuutta. Tämä korostaa luottamukseen perustuvien käytäntöjen strategista merkitystä, sillä se kuvastaa sitä, kuinka ne eivät ole vain työaikakysymyksiä, vaan osa työantajalupausta ja arvostuksen kokemusta. Tämä on aineiston perusteella sisäistetty paremmin organisaatiossa B. ”Kun mä vajaa 10 vuotta sitten vaihdoin työpaikkaa, niin se [joustava työaika] oli ihan yksi nyt niinku olennaisimpia asioita, mistä mä kysyin haastattelussa. Ja kyllä nykyinen työ on ihan hirveän paljon helpompaa työajan puitteissa”, haastateltava H6B kertoo. Sitä vastoin organisaatiossa A työaikajärjestelyiden heikkoudet nähdään lähinnä ammatinvalinnan pakollisena

sivutuotteena eikä merkittävänä haasteena, jota kehittämällä työnantajan houkuttelevuutta, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä voisi lisätä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työajanhallinnan käytäntöjen yhteyksiä luottamukseen työyhteisössä suomalaisessa tietotyössä. Päättökysymys, jonka avulla lähestyin tutkimusta, oli: miten työntekijät ja esihenkilöt kokevat työaikakäytäntöjen ja työaikajoustojen yhteyden luottamukseen työpaikalla? Tutkimuskysymystä lähestyttiin keräämällä aineisto puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin periaatteiden mukaisesti.

Työntekijöiltä ja esihenkilöiltä kerätyn aineiston perusteella työaikajoustot ovat samanaikaisesti sekä hyvin tärkeitä että monin tavoin ongelmallisia. Joustojen olemassaolo koetaan merkittävänä työhyvinvointia ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa tukevana rakenteena. Työaikajoustot voivat aineiston mukaan lisätä koettua autonomiaa, luottamuksen tunnetta sekä sitoutumista organisaatioon. Aineisto kertoo, että jo pelkkä tieto työajan mahdollisuudesta joustaa keventää arjen painetta. Kun esihenkilö aktiivisesti ennakoii resursseja, rajaa työmäärää ja mahdollistaa plussaldon purkamisen, joustot näyttävät aidosti työntekijää palvelevina ja luottamusta lisäävinä käytäntöinä. Järjestelmiin ja ohjeistuksiin liittyvä epävarmuus hämärtää työaikajoustojen rajoja ja heikentää sitä kautta luottamusta. Ylityöt saattavat jäädä kirjaamatta, ohjeistus ja perehdytys olla puutteellista ja esihenkilöt tulkita käytäntöjä eri tavoin. Tämä tuottaa epävarmuutta siitä, mitä työaikajoustoilla oikeastaan tarkoitetaan ja kenellä on vastuu niiden valvonnasta

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli: Miten työntekijät ja esihenkilöt kuvaavat työaikajoustojen toteutumista omassa arjessaan? Tutkimustulosten mukaan käytännön tasolla työaikajoustot toteutuvat välillä epätasaisesti ja jäävät usein hyödyntämättä. Työntekijät usein kokevat työmäärän niin suureksi ja aikataulut niin tiukoiksi, että he eivät voi suunnitelmallisesti käyttää kertyneitä ylityö- tai saldotunteja. Joustot kääntyvät arjessa herkästi yksisuuntaisiksi. Tällöin sen sijaan, että ne mahdollistaisivat työpäivän lopettamisen aikaisemmin, ne usein vain pidentävät päivää ja normalisoivat työntekijöiden venymisen. Näin ollen työ intensivistyy. Tämä liittyy vahvasti organisaatiokulttuuriin, jossa hyvä työntekijä selviytyy ja kantaa vastuuta hiljaisesti. Omatunto, vastuunkanto ja tunnollisuus ohjaavat työntekijöiden työaikakäyttämistä jopa enemmän kuin viralliset rakenteet. Osa työntekijöistä kokee syyllisyyttä joustojen käytöstä tai pelkää näyttävänsä tehottomana työntekijänä. Perimmäinen ongelma ei kuitenkaan vaikuta olevan joustavassa työajassa tai liukumassa vaan työmäärän hallitsemattomuudessa.

Toinen alatutkimuskysymys oli: Millaisia odotuksia työntekijöillä ja esihenkilöillä on toistensa toiminnasta työaikakysymyksissä? Työaikakysymyksien ja luottamuksen yhteyksissä vaikuttaa tutkimustulosten valossa korostuvan esihenkilötyön vaihtelevuus. Toiset esihenkilöt tukevat aktiivisesti, kun taas toiset unohtavat resurssiasiat tai eivät ole työntekijöiden tavoitettavissa, mikä rapauttaa koettua luottamusta ja tukea. Työntekijät odottavat työnantajalta ja esihenkilöiltä ennen kaikkea selkeitä rakenteita, ennakoivaa otetta ja aitoa kiinnostusta työntekijöiden jaksamista kohtaan. Keskeistä on, ettei työajanhallinta jää pelkästään työntekijän harteille, vaikka toisaalta myös itsenäisyyttä ja autonomiaa arvostetaan paljon, ja myös esihenkilöt odottavat työntekijöiltä oma-aloitteisuutta ja itsenäistä otetta työajanhallintaan sekä vastuunkantoa omasta työstään. Resurssien hallinnan vastuun siirtyminen työntekijälle voi aiheuttaa rooliristiriitaa, jos työntekijä kokee joutuvansa vastuuseen työnantajan vastuulle kuuluvista asioista. Työntekijän vastuuta omasta työajanhallinnastaan perustellaan virkavastuulla ja asiantuntijaroolilla. Tämä herättää kuitenkin kysymyksen, kenellä virkavastuu tosiasiasa on, ja kuka on vastuussa siitä, että virkavastuun täyttämiseen on saatavilla tarvittavat resurssit.

Kokonaisuutena työntekijät kuvasivat työaikajoustoja rakenteeksi, joka periaatteessa tukee työhyvinvointia ja työn hallintaa, mutta jonka käytännön toimivuus riippuu usein liikaa yksilön omasta tunnollisuudesta, työmäärästä ja esihenkilön toiminnasta. Joustot ovat usein arjessa läsnä enemmän potentiaalina kuin todellisena työntekoa keventävänä rakenteena. Moni tietää, että jousto voisi toimia, mutta kokee, ettei omassa työpaineessa ja työyhteisön ilmapiirissä lopulta ole realistisia mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. Kokemuksissa on kuitenkin havaittavissa organisaatioiden välisiä eroja, jotka osittain selittävät ilmiötä. Kolmas alakysymys oli: Mitä eroavaisuuksia työaikakäytäntöjen ja luottamuksen suhteessa on organisaatioiden välillä, ja mitkä tekijät selittävät näitä eroavaisuuksia?

Tässä otoksessa työaikajoustojen hyödyntämisen vaikeus korostui enemmän julkisella sektorilla toimivassa organisaatiossa A. Tutkimustuloksiin vedoten asian taustalla vaikuttaa esimerkiksi julkiseen sektoriin kohdistuvat tehostamispaaineet sekä sosiaali- ja terveysalaa ohjaava pakottava lainsäädäntö, mikä kiristää aikatauluja vieden keskittymisen pois työntekijöiden kuormittumisesta kohdistuen sen siihen, että tietyt työtehtävät on lainsäädäntöön perustuen hoidettava tietyssä ajassa. Lisäksi yksityisen sektorin organisaatiossa organisaation maine ja työnantajamielikuva vaikuttavat olevan vahvemmin kiinnostuksen kohteena. Julkisella sektorilla näistä asioista välittämiseen ei välttämättä ole strategiaa tai resursseja. Finanssialalla kilpailu osaavista tietotyöntekijöistä voi olla kovempaa ja myös kilpailuedun saaminen on kriittisempää kuin julkisen sektorin organisaatiossa.

Ylitöihin suhtautuminen myös vaihtelee organisaatioiden välillä. Organisaatiossa A haastateltavat mainitsivat useasti siitä, että johto moittii ylitöiden tekemisestä ja ylitöitä ei saisi tulla, mutta käytännön arjessa niiden välttäminen tuntuu mahdottomalta aikapaineiden ja työmäärän takia. Myös organisaatiossa B ylitöitä tehdään paljon, mutta niihin suhtaudutaan neutraalimmin ja työntekijöitä ei tämän otoksen perusteella herkästi moitita liiallisesta ylitöiden määrästä. Ylitöiden aiheuttaman syyllisyyden tunteen taustalla näyttääkin vaikuttavan organisaation suhtautuminen ylitöihin. Mikäli ylitöiden tekemisestä moititaan ja työntekijää syytetään siitä, että työmäärä ja työaika eivät ole tasapainossa, se herättää työntekijöissä tarpeen piilotella ylitöiden määrää ja omaa kuormittuneisuuttaan aiheuttaen erilaisia lieveilmiöitä niin työntekijälle kuin organisaatiollekin.

Organisaatioiden välillä havaitsin eroja tiedonkulussa ja työaikakäytäntöihin liittyvässä perehdytyksessä. Tässä otoksessa tiedonkulun ja työaikakäytäntöihin perehdytyksen koettiin toimivan paremmin organisaatiossa B, kun taas organisaatiossa A esiintyi enemmän epäselvyyttä. Selkeät käytännöt ja ohjeet lisäävät työntekijöiden kokemusta siitä, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Näin ollen ne vähentävät epävarmuutta ja voivat lisätä luottamusta. Perehdytys on organisaation panostus työntekijään, ja hyvä perehdytys voi viestiä siitä, että organisaatio arvostaa työntekijöitä ja haluaa heidän onnistuvan. Tämä voi vahvistaa työntekijöiden kokemusta organisaation luotettavuudesta. Heikompi tiedonkulku voi lisätä työaikakäytäntöihin liittyvää epäselvyyttä ja väärintulkintojen riskiä ja näin ollen aiheuttaa epäreiluuden kokemuksia, mitkä edelleen voivat heikentää luottamusta.

## 6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tulokset sekä vahvistavat että osittain haastavat olemassa olevia teorioita. Tutkimusaineisto sekä teoreettinen keskustelu osoittavat, että työaikakäytännöt eivät ole vain teknisiä järjestelyjä, vaan kytkeytyvät vallan, autonomian ja luottamuksen kysymyksiin. Tämä tekee työn joustavuudesta monimutkaisen ilmiön.

Tutkimuskirjallisuudessa korostuu luottamuksen ja organisaatioon sitoutumisen vahva yhteys (esim. Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; Robinson 1996). Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat luottamuksen yhteyttä sitoutumiseen. Sitoutuminen nousee esiin myös työaikakäytäntöihin liittyen sekä kirjallisuudessa (Ilsoe 2010; Nijp ym. 2012) että tämän tutkimuksen tuloksissa. Organisaatio B:n työaikakäytännöt ovat joustavampia ja myös organisaatio B:n haastatellut ilmaisivat tässä otoksessa enemmän sitoutumista organisaatioon kuin organisaatio A:n haastatellut. Kelliherin ja Andersonin (2010) tutkimuksen mukaan työntekijät, joille työnantaja mahdollistaa yksilöllisen ja joustavan työskentelyn, ovat lojaaleja työnantajaa kohtaan, koska he

uskovat, että vastaavan järjestelyn saaminen uudestaan työpaikkaa vaihtaessa olisi harvinaista. Tämä kokemus on nähtävissä myös tässä tutkimuksessa.

Mayerin ym. (1995) kuvaama palautteen kehä on havaittavissa tämän tutkimuksen tuloksissa. Sen mukaan sosiaalisen riskinoton positiiviset seuraukset lisäävät luottamusta, kun taas negatiiviset seuraukset rapauttavat sitä. Tässä tutkimuksessa palautteen kehä näkyy siinä, miten aineistossa luottamuksen vastavuoroisuuden kuvataan lisäävän luottamusta. Työaikajousten hyödyntäminen työntekijän eduksi voidaan nähdä eräänlaisena riskinottona. Kun työaikajousten käyttö saa työnantajan puolelta positiivisen vastaanoton, luottamus vahvistuu ja lisää työntekijän valmiutta käyttää joustoja myös jatkossa.

Myös Mayerin ym. (1995) teoria luottamuksen rakentumisesta kolmen piirteen, kyvykkyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden, kautta näkyy tutkimustuloksissa. Esihenkilön kyvykkyyden yhteys luottamukseen näkyy tutkimuksessa esimerkiksi siten, kuinka paljon hänen nähdään voivan vaikuttaa työntekijän kokemiin haasteisiin tai kuinka hyvin hänen koetaan osaavan organisoida ja hallita tiimin resursseja. Hyväntahtoisuus näkyy siinä, missä määrin esihenkilön koetaan olevan kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja kuinka aktiivisesti hän toimii työntekijöiden edun mukaisesti. Rehellisyys näkyy esimerkiksi siinä, koetaanko esihenkilön täyttävän antamansa lupaukset, vai onko puheiden ja tekojen välillä ristiriitaa. Lisäksi rehellisyys näkyy esihenkilön toiminnan johdonmukaisuudessa ja siinä, ovatko eri esihenkilöiden ohjeistukset ristiriitaisia keskenään. Myös Breuerin ym. (2020) tunnistamat erityisesti tiimiluottamuksen piirteet ennakoitavuus ja läpinäkyvyys toistuvat tutkimustuloksissa.

Robinsonin ym. (1994) tutkimuksen mukaan petetyksi tulemisen kokemus työnantajan toimesta vähentää työntekijän suhdeperustaisten velvoitteiden, kuten ylitöiden tekemisen, määrää. Tässä tutkimuksessa ilmenee, että asia ei ole yksiselitteinen, vaan työntekijöiden yksilölliset piirteet vaikuttavat siihen paljon. Työntekijät, joilla on vahvaa halua ja toimintakykyä pitää omista oikeuksistaan kiinni, toimivat Robinsonin ym. (1994) tutkimustulosten mukaisesti. Toisaalta tunnolliset ja sopeutuvat työntekijät, joiden työntekoa ohjaa vahvasti omatunto, eivät tämän tutkimuksen mukaan vähennä ylitöiden tekemistä, vaikka he kokisivat, etteivät he saa työnantajalta oikeudenmukaista vastinetta venymisestä.

Tämä tutkimus vahvistaa Tammelinin ym. (2017) tutkimuksen tuloksia siitä, että työaika-autonomiia saatetaan käyttää varmistamaan työn sujuvuutta sekä organisaation tavoitteisiin pääsemistä sen sijaan, että sillä pyritäisiin hillitsemään työntekijöiden kuormittumista. Monet työntekijät priorisoivat muiden tarpeita omiensa edelle ja venyttävät omaa työaikaansa sen takia,

mikä näkyy suoraan myös oman tutkimukseni tuloksissa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat myös Väänäsen ym. (2020) tutkimuksen tuloksia. Työntekijät kokevat usein työajanhallinnan olevan heidän omalla vastuullaan, mutta työmäärä ja riippuvuus muiden työntekijöiden sekä asiakkaiden aikatauluista tekee ympäristöstä mahdottoman kontrolloida, mikä johtaa ristiriitaan ja voi aiheuttaa yksin jäämisen kokemuksen ja riittämättömyyden tunteen. Kuten Väänäsen ym. (2020) tutkimuksen tuloksissa, myös tämän tutkimuksen tuloksissa näkyy, että työntekijät toivoisivat usein, että heidän työnsä olisi rajatumpaa, mikä keventäisi heidän kokemaansa kuormitusta, mutta käytännössä työmäärän rajaaminen tuntuu mahdottomuudelta. Tutkimuksen tuloksissa näkyy myös Kelliherin ja Andersonin (2010) tunnistama työn intensiivistymisen ja autonomian paradoksaalinen suhde, jossa autonomian koetaan samanaikaisesti sekä helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovitukselta että lisäävän työn vaatimuksia. Kuten Abgeller ym. (2024) havaitsivat, tämänkin tutkimuksen perusteella työn joustavuus vaikuttaa lisäävän työn intensiivistymistä.

Suomen työaikalain (872/2019) uudistuksilla pyritään helpottamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovituksia sekä mahdollistamaan työntekijälähtöiset työaikajoustot. Vaikka organisaatioiden toiminta olisi pääsääntöisesti lain kirjaimen mukaista, voidaan todeta, että työaikajoustopien työntekijälähtöisyys ei useinkaan toteudu käytännössä. Tällaista toimintaa voidaan pitää lain hengen vastaisena tai eettisesti kyseenalaisena. Lain tuomat uudistukset vaikuttavat teorian tasolla edistyksellisiltä, mutta niiden toteuttaminen käytännössä ei aina vastaa lain alkuperäistä tarkoitusta, mikä on työntekijöiden kuormittuneisuuden vähentäminen. Lainsäädäntö luo työaikajärjestelyille kehyksen, mutta sen tulkinta ratkaisee käytäntöjen toimivuuden. Ennustettava, säännönmukainen ja yhtenäinen tulkinta luo parhaat edellytykset oikeudenmukaisuudelle ja työntekijälähtöisyyden toteutumiselle.

## **6.2 Käytännön kontribuutio ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimukseni osoittaa, että työaikajoustot menettävät merkityksensä, jos työn määrä jatkuvasti ylittää käytettävissä olevat resurssit. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työnantajien on seurattava työkuormaa aktiivisesti eikä pelkästään tarjota muodollisia joustoja. Myös ylitöiden näkymättömyys on kriittinen riskitekijä. Työntekijät saattavat tehdä ylitöitä jopa salassa tai kokea syyllisyyttä työaikasaldojen purkamisesta. Tämän ehkäisemiseksi organisaatioiden tulisi pyrkiä normalisoimaan ylitöistä puhuminen, varmistaa, että työaika kirjautuu oikein sekä panostaa sellaisen organisaatiokulttuurin luomiseen, jossa työntekijät uskaltavat nostaa kokemiaan haasteta esille.

Esihenkilötyön johdonmukaisuus on keskeistä työajanhallintaa koskevissa kysymyksissä. Jotta organisaatiot voivat vähentää epäjohdonmukaisesta esihenkilötyöstä johtuvaa kuormittuneisuutta ja

luottamuksen heikentymistä, organisaatioiden tulisi tämän tutkimuksen perusteella panostaa esihenkilöiden koulutukseen ja sen yhtenäisyyteen, selkeyttää vastuuta resurssien seurannasta ja varmistaa, että esihenkilöillä on aikaa, osaamista ja motivaatiota tukea työntekijöitä.

Organisaatiokulttuuri, joka perustuu siihen, että tunnolliset työntekijät säännönmukaisesti venyvät organisaation hyväksi vaatii rakenteellista korjausta. Organisaatioissa ei voida rakentaa toimivaa työaikajoustojärjestelmää silloin, kun kulttuuri nojaa työntekijöiden moraaliin ja syyllisyyden kokemukseen. Käytännössä organisaatiot voisivat tutkimustuloksiin vedoten tehdä näkyväksi sen, mikä on riittävää suoriutumista, vahvistaa rajojen asettamista sekä rakentaa käytäntöjä, joissa työntekijä eivät ole yksin työajanhallinnan kanssa.

Luottamusta voidaan vahvistaa pienilläkin teoilla, kuten avoimella viestinnällä työmääristä, resursseista ja joustoista. Lisäksi organisaatiot voivat osoittaa konkreettisesti, että työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää esimerkiksi ennakoimalla ruuhkahuippuja ja tukemalla työntekijöitä työaikajoustojen hyödyntämisessä. Vaikka joustoja ei aina pystyisikään käyttämään, niiden mahdollisuus lisää sitoutumista ja vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Näin ollen organisaatioiden kannattaa nähdä joustot investointeina ja osana työnantajalupausta.

Tämän tutkimuksen suurin heikkous on otannan rajallisuus. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että kerätty haastatteluaineisto on syväluotaavaa ja rikasta. Jatkossa tätä aihetta kannattaisi kuitenkin tutkia isompaa otoskokoja hyödyntäen. Lisäksi tämän tutkimuksen tiedonantajat olivat suhteellisen spesifeissä asiantuntijapositioneissa. Olisi hyödyllistä tutkia jatkossa, miten ilmiö koetaan erilaisissa työrooleissa. Eri ryhmien välinen vertailu voisi tuoda esiin rakenteellisia ja yhteiskunnallisia eroja ja niiden yhteyksiä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää esimerkiksi interventiotutkimuksen keinoin, miten organisaation kulttuuria, jossa jatkuvat ylityöt ja tunnollisten työntekijöiden sopeutuminen tilanteeseen on muodostunut osaksi organisaatiokulttuuria, voidaan muuttaa ja kehittää. Lisäksi työajanhallinnan yhteyksiä luottamukseen voisi jatkossa tutkia pitkittäistutkimuksella, jotta ilmiön pitkän aikavälin seurauksia saataisiin selville.

## Lähteet

- Abgeller, N. – Bachmann, R. – Dobbins, T. – & Anderson, D. (2024). Responsible autonomy: The interplay of autonomy, control and trust for knowledge professionals working remotely during COVID-19. *Economic and Industrial Democracy*, 45(1), 57–82.
- Barbieri, B. – Bellini, D. – Batzella, F. – Mondo, M. – Pinna, R. – Galletta, M. – & De Simone, S. (2025). Flexible Work in the Public Sector: A Dual Perspective on Cognitive Benefits and Costs in Remote Work Environments. *Public Personnel Management*, 54(1), 99–129.
- Boccoli, G. – Tims, M. – Gastaldi, L. – & Corso, M. (2024). The psychological experience of flexibility in the workplace: How psychological job control and boundary control profiles relate to the wellbeing of flexible workers. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104059.
- Braun, V. – & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V. – & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Breuer, C. – Hüffmeier, J. – & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
- Breuer, C. – Hüffmeier, J. – Hibben, F. – & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations (New York)*, 73(1), 3–34.
- Creswell, J. W. – & Creswell, J. D. (2022). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (J. D. Creswell, Toim.; Sixth edition). SAGE Publications, Inc. US.
- Davenport, T. H. – Jarvenpaa, S. L. – & Beers, M. C. (1996). Improving Knowledge Work Processes. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 53.
- De Jong, B. A. – Dirks, K. T. – & Gillespie, N. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8)
- De Sordi, J. O. – Azevedo, M. C. de, Bianchi, E. M. P. G. – & Carandina, T. (2021). Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 56–70.

- Demerouti, E. – Bakker, A. – Nachreiner, F. – & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dirks, K. T. – & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research* (Seventh edition). SAGE Publications, Ltd. UK.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43–57.
- Golden, T. D. – & Ford, M. T. (2025). How Much Do We Trust Remote Managers? Examining Follower Trust, Construal, and Performance. *Personnel Psychology*, 78(2), 253–276.
- Green, F. (2004). Why Has Work Effort Become More Intense?. *Industrial Relations (Berkeley)*, 43(4), 709–741.
- Gupta, R. – & Hershey, D. A. (2019). Time perspective as an antecedent of trust in a manager and its impact on employee attitudes. *Time & Society*, 28(1), 124–152.
- Hietala, H. – Kaivanto, K. – & Schön, E. (2022). *Työaikalaki käytännössä* (K. Kaivanto & E. Schön, Toim.; 3. – uudistettu pa...). Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. – & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (H. Hurme & kustantaja. Gaudeamus oy, Toim.; [2. painos]). Gaudeamus.
- Holt, M. – & Lang, B. (2025). The Impact of Active Monitoring and Remote Work Arrangements on Potential Employees' Engagement and Job Appeal: The Role of Trust. *The Journal of Information Systems*, 39(3), 23–37.
- Ilsoe, A. (2010). Between trust and control: company-level bargaining on flexible working hours in the Danish and German metal industries. *Industrial Relations Journal*, 41(1), 34–51.
- Jeffrey Hill, E. – Grzywacz, J. G. – Allen, S. – Blanchard, V. L. – Matz-Costa, C. – Shulkin, S. – & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163.
- Johannes Siegrist. (2026). Effort–reward imbalance at work and health: Review and critical appraisal of three decades of research. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 52(2), 179–188.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

- Kelliher, C. – & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations (New York)*, 63(1), 83–106.
- Kelly, E. L. – Moen, P. – & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290.
- Kröll, C. – & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525.
- Legood, A. – Werff, L. – Lee, A. – den Hartog, D. – & Knippenberg, D. (2023). A Critical Review of the Conceptualization, Operationalization, and Empirical Literature on Cognition-Based and Affect-Based Trust. *Journal of Management Studies*, 60(2), 495–537.
- Lewicki, R. J. – McAllister, D. J. – & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. – & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Nakash, M. (2026). Work from home: balancing flexibility, productivity concerns, and the transition to output measurement. *Work & Stress*, 1–17.
- Nijp, H. H. – Beckers, D. G. – Geurts, S. A. – Tucker, P. – & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(4), 299–313.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Robinson, S. L. – Kraatz, M. S. – & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152.
- Ropponen, A. – Härmä, M. – Bergbom, B. – Nätti, J. – & Sallinen, M. (2018). The vicious circle of working hours, sleep, and recovery in expert work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1361.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.

- Saldaña, J. (2025). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (J. Saldaña, Toim.; Fifth edition). SAGE Publications, Ltd. UK.
- Schoorman, F. D. – Mayer, R. C. – & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Seitz, J. – & Rigotti, T. (2018). How do differing degrees of working-time autonomy and overtime affect worker well-being? A multilevel approach using data from the German Socio-Economic Panel (SOEP). *German Journal of Human Resource Management (Online)*, 32(3/4), 177–194.
- Sharma, K. – Schoorman, F. D. – & Ballinger, G. A. (2023). How Can It Be Made Right Again? A Review of Trust Repair Research. *Journal of Management*, 49(1), 363–399.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Tammelin, M. – Koivunen, T. – & Saari, T. (2017). Female knowledge workers and the illusion of working-time autonomy. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(9/10), 591–604.
- Tuomi, J. – & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (A. Sarajärvi & kustantaja. Tammi (yhtiö), Toim.; Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Työ- ja elinkeinoministeriö. (ei pvm.). *Työaika säätelevät työaikalaki sekä työ- ja virkaehtosopimukset*. Noudettu 17. marraskuuta 2025 osoitteesta <https://tem.fi/tyoaika>.
- Työaikalaki (872/2019): 3 §, 5 §, 11-14 §.
- työsuojelu.fi. (ei pvm.). *Työaikalaki uudistui, mikä muuttui?* Noudettu 17. marraskuuta 2025 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/-/tyoaikalaki-uudistui-mika-muuttui->
- Väänänen, A. – & Toivanen, M. (2018). The challenge of tied autonomy for traditional work stress models. *Work and Stress*, 32(1), 1–5.
- Väänänen, A. – Toivanen, M. – & Lallukka, T. (2020). Lost in Autonomy – Temporal Structures and Their Implications for Employees’ Autonomy and Well-Being among Knowledge Workers. *Occupational Health Science*, 4(1–2), 83–101.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä**

Olen hyödyntänyt tekoälyä (ChatGPT, Scopus AI) tässä tutkielmassa. Kaikki havainnot, väitteet, ratkaisut ja tulkinnat ovat kuitenkin omiani. Olen hyödyntänyt tekoälyä seuraavilla tavoilla:

- Aiheen ja tutkimuskysymysten ideointi ja arviointi
- Lähdemateriaalin etsiminen ja suodattaminen
- Tutkielman rakenteen hahmottelu ja tukena otsikoiden nimien muotoilussa
- Termien suomentaminen ja kielenhuolto
- Tiivistelmän tekemisen tukena

## Liite 2 Haastattelukysymykset

Esihenkilöiden haastattelurunko:

1. Millainen on oma taustasi ja roolisi esihenkilönä?
2. Mitä työaika tarkoittaa sinulle?
3. Millaisia työaikaan liittyviä käytäntöjä organisaatiossasi on käytössä?
4. Hyödynnetäänkö organisaatiossasi joustavaa työaikaa? Miten?
5. Miten organisaatiossasi seurataan työaikaa?
  
6. Kuinka tuttu työaikalainsäädäntö on sinulle?
7. Kuinka paljon mietit työaikalainsäädäntöä tehdessäsi työaikakäytäntöihin liittyviä päätöksiä?
8. Millaisia mahdollisuuksia tai rajoja sinulla on joustaa työntekijöiden työajassa esihenkilönä?
9. Miten viestit työaikaan liittyvistä muutoksista työntekijöille?
  
10. Millaisia periaatteita pidät tärkeinä, kun teet työaikaa koskevia ratkaisuja?
11. Oletko kohdannut tilanteita, joissa omat periaatteesi ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa? Millainen tilanne oli?
12. Miten varmistat, että käytännöt ovat työntekijöille tasapuolisia ja oikeudenmukaisia?
13. Miten työaikasääntelyn käytännöt tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista?
14. Miten reagoit tilanteisiin, joissa työntekijän työaika poikkeaa odotetusta?
  
15. Miten ajattelet, että työaikasääntöjen noudattaminen tai niistä joustaminen vaikuttaa siihen, että luotatte toisiinne töissä?

16. Mistä asioista näet, että työntekijät luottavat sinuun?
17. Miten luottamus näkyy käytännössä työaikoihin liittyvissä tilanteissa?
18. Oletko kokenut tilanteita, joissa luottamus on vahvistunut työaikajoustojen avulla?
19. Entä tilanteita, joissa luottamus on heikentynyt työaikajärjestelyiden takia?
20. Millaisia asioita pidät tärkeinä luottamuksen ylläpitämisessä työaikaa koskevissa käytännöissä?
21. Jos voisit muuttaa jotakin nykyisissä työaikakäytännöissä, mitä se olisi?
22. Mitä pidät onnistuneimpana käytäntönä omassa organisaatiossasi työaikojen suhteen?
23. Koetko, että työpaikallasi hyödynnetään työajan joustoja enemmän organisaation eduksi vai työntekijöiden?
24. Missä tilanteissa olet joutunut pohtimaan työaikasääntöjen tulkintaa tai rajoja?
25. Onko ollut tilanteita, joissa käytännön työtilanne ei ole täysin vastannut sääntöjä? Millainen tilanne oli?
26. Miten tällaisia tilanteita on käsitelty tai perusteltu organisaatiossa?
27. Miten itse perustelet ne työntekijöillesi?
28. Kuinka tavallisina pidät tällaisia tilanteita omassa työssäsi?
29. Koetko, että työaikasääntely suojelee työntekijää riittävästi?

#### Työntekijöiden haastattelurunko:

1. Mikä on roolisi organisaatiossa ja kuinka pitkään olet työskennellyt siellä?
2. Mitä työaika tarkoittaa sinulle?
3. Millainen työaikajärjestely sinulla on tällä hetkellä?

4. Miten hyvin tunnet oman työaikajärjestelmäsi säännöt tai työaikalain perusasiat?
5. Miten työaikoihin liittyvät käytännöt on kerrottu sinulle? Onko ohjeistus ollut selkeä?
6. Miten työaikaan liittyvistä muutoksista viestitään sinulle? Miten toivoisit, että niistä viestitään?
7. Kuinka paljon voit vaikuttaa omiin työaikoihisi?
8. Millaisia kokemuksia sinulla on esimerkiksi työaikapankista, liukuvasta työajasta tai joustotyöstä?
9. Koetko yleisesti, että ns. normaali työaika riittää työtehtäviisi?
10. Onko ollut tilanteita, joissa olet kokenut, että työajat venyvät yli sovitun? Miten se on perusteltu tai selitetty?
11. Oletko huomannut, että työaikoihin liittyvistä säännöistä joustetaan arjessa? Millä tavalla?
12. Oletko kokenut, että työaikoihin liittyvät käytännöt ovat reiluja?
13. Koetko, että työpaikallasi hyödynnetään työajan joustoja enemmän organisaation eduksi vai työntekijöiden?
14. Mitkä asiat lisäävät mielestäsi reiluiden tunnetta työaikojen suhteen?
15. Miten työntekijät itse suhtautuvat siihen, jos sääntöjä ei aina noudateta täysin tarkasti?
16. Koetko että sinuun luotetaan työajan käytössä?
17. Oletko kokenut, että työaikajärjestelyt vaikuttavat siihen, kuinka paljon luotat esihenkilöösi?
18. Onko ollut tilanteita, joissa luottamus on horjunut työaikoihin liittyvien päätösten vuoksi?

19. Mitkä asiat vahvistavat luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä työaikojen hallinnassa?
20. Vaikuttaako työaikoihin liittyvä viestintä siihen, kuinka paljon luotat esihenkilöön?
21. Jos voisit muuttaa jotakin nykyisissä työaikakäytännöissä, mitä se olisi?
22. Mitä pidät onnistuneimpana käytäntönä omassa organisaatiossasi työaikojen suhteen?
23. Millainen merkitys työajan joustoilla on omalle työhyvinvoinnillesi?
24. Miten työaikakäytännöt vaikuttavat siihen, kuinka sitoutuneeksi tunnet itsesi työhön ja työpaikkaan?
25. Koetko, että työaikasääntely suojelee työntekijää riittävästi?

### Liite 3 Tietosuojailmoitus

Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi: Luottamus ja työajanhallinta: Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työaikakäytännöistä tietotyössä (tarkentunut tutkimuksen edetessä)

2. Rekisterinpitäjä: Elina Aaltonen, 044 3356208, eliaal@utu.fi Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu, Rehtorinpellonkatu 3, 20500 Turku

3. Vastuuhenkilön yhteystiedot: Elina Aaltonen, 044 3356208, eliaal@utu.fi

5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste: Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä työajanhallinnasta. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastatteluisa kerätään tietoa työaikaa koskevien säännösten tulkinnasta ja toteutuksesta, arjen ratkaisuista työajanhallinnassa sekä näiden asioiden yhteydestä esihenkilön ja työntekijän väliseen luottamukseen.

Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on

käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 akohta)

rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn

(suostumus 6 art. 1 e-kohta)

muu mikä \_\_\_\_\_

6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät: Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: Sähköpostiosoite, asema organisaatiossa, sukupuoli, kokemuksia ja käsityksiä työajanhallinnasta.

7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät: Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin: Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit: Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhotaan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat

tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 1.6.2031 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvallisesti.

10. Rekisteröidyn oikeudet: Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti. Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.

11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu: Haastattelukutsujen lähettämiseksi pyydetään sähköpostiosoitteita tai viestin välitysmahdollisuutta yrityksiltä. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.

12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta: Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.