

Seppo Tuomivaara  
Annina Ropponen  
Irja Kandolin



# JOUSTO- OPAS

---

*Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja  
yhteisöllisillä ratkaisuilla*



Työterveyslaitos



# **JOUSTO-OPAS**

*– Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*

**Seppo Tuomivaara  
Annina Ropponen  
Irja Kandolin**

Työterveyslaitos  
Helsinki

**Työterveyslaitos**

PL 40  
00251 Helsinki

Toimitus: Kaisa Into  
Ulkoasu: Ella Smeds  
Taitto: Lotta-Marie Lemiläinen

© Kirjoittajat ja Työterveyslaitos 2016

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-261-683-8 (pdf)

# Lukijalle

Joustava kuvaa taipuisaa, kimmoisaa ja elastista ominaisuutta. Tämän päivän työelämässä joustot puhuttavat paljon, ja joustavuuden katso- taankin olevan entistä tärkeämpi ominaisuus selviy- tyäksemme työelämän jatkuvassa muutoksessa niin työntekijöinä, organisaatioina kuin kansakuntana.

Joustot eivät ole velvollisuus taikka oikeus vaan mahdollisuus. Oleellista on löytää ratkaisuja vaihtele- viin tilanteisiin sekä uudistaa työ- ja toimintakäytän- töjä tasapainoisesti eri tahojen tarpeet huomioiden.

Tämän Jousto-oppaan kirjoittamisen motiivina on ollut työhyvinvointia edistävien joustojen kuvaaminen ja välittäminen. Oikein toteutetut joustot ovat työ- elämän kestäväen kehityksen kulmakivi. Ne turvaavat inhimillistä pääomaamme sekä mahdollistavat tulok- sekkaan ja tuottavan työn. Väärin toteutettuna jous- tot voivat uhata työhyvinvointia ja siten myös tuotta- vuutta. Siten on tärkeää tietää, millä tavalla joustoja toteutetaan hyvin.

Käsillä olevassa oppaassa käymme läpi työn teke- misen aikaan ja paikkaan liittyvien joustojen koko- naisuuksia. Pohdimme, miksi joustaminen kannattaa ja millainen on työpaikan joustoystävällinen kulttuu- ri, jossa huomioidaan sekä työntekijän että työnanta- jan tarpeet. Erittelemme asioita, joita on huomioitava johtamisessa, tiimissä ja työntekijöiden osaamisessa, jotta joustoja pystytään toteuttamaan kestävästi. Lo- puksi esittelemme Työterveyslaitoksen suositukset tietotyön järjestämiseksi niin, että se edistää hyvin- vointia työssä.

Opas on tarkoitettu johdannoksi, tiedonhaun läh-  
tökohdaksi ja konkreettisten ohjeiden antajaksi kai-  
kille, jotka ovat halukkaita parantamaan työpaik-  
kansa työskentelyolosuhteita. Oppaan lopussa on  
kirjallisuusluettelo, jonka kautta pääsee perehtymään  
seikkaperäisemmin joustoja käsitteleviin aiheisiin.

Toivomme, että kirjasta on apua joustoja sovelta-  
ville ja käyttöön ottaville organisaatioille, tiimeille ja  
yksilöille. Toivomme myös, että se antaa ideoita työn  
ja organisaation kehittämiseksi joustavammaksi ja  
tuottavammaksi kestäväällä tavalla.

Lokakuussa 2016

Kirjoittajat

# Sisällys

1. Työ joustaa	10
Joustaminen kannattaa	12
Joustopien nelikenttä	15
Hyvin toteutetut joustot lisäävät hyvinvointia ja tuottavuutta	17
Joustot työturvallisuuslaissa	19
Joustoystävällinen kulttuuri	21
Kenen ehdoilla joustetaan?	23
2. Työaika joustaa	26
Yhteiskunta tukee osaa joustoista	28
Osa-aikatyö	29
Liukuva työaika ja työaikapankki	35
Säästövapaa	40
Vuorotteluvapaa	42
Opintovapaa	48
Osasairausvapaa	52
3. Työn tekemisen paikka joustaa	58
Joustoja lokaalisti ja globaalisti	60
Etätyö on monimuotoista	61
Liikkuva työ	68
Hajautettu työ	69
Osa liikkuu jatkuvasti, osa ei lainkaan	71
Monipaikkaisuus lisää hyvinvointia – ja kuormittaa	73
4. Johtaminen joustaa	78
Johtamisen hyvät käytännöt	80
Johtamisen paradokseja	82

<u>Pelisäännöt oikeudenmukaisiksi</u>	84
<u>Työn tavoitteet selkeiksi</u>	86
<u>Toimivat työvälineet</u>	88
<u>Itsensä johtaminen</u>	89
<u>Kirjallinen sopiminen kannattaa</u>	91
<u>5. Toimivat joustot</u>	94
<u>Työaikajoustot: yhteinen etu</u>	96
<u>Joustoihin tarvittavat toimenpiteet</u>	99
<u>Työterveyslaitoksen suositukset</u>	
<u>työvuorojen suunnitteluun</u>	102
<u>Työterveyslaitoksen suositukset</u>	
<u>tietotyön järjestämiseen</u>	104
<u>Lopuksi</u>	106
<u>Kirjoittajat</u>	107
<u>Lähteet</u>	108





# 1 TYÖ JOUSTAA

---

---

*Yhdessä ja avoimesti sovitut työ-  
ajan ja -paikan joustot, kuten  
liukuva työaika, osa-aikatyö,  
erilaiset vapaat sekä etätyö,  
tukevat työntekijän terveyttä.  
Ne myös lisäävät hyvinvointia,  
tuottavuutta sekä työn ja muun  
elämän yhteensovittamista.*

# Joustaminen kannattaa

”Kalentarit ovat kaikilla täynnä seuraavana kahdena viikkona. Tämä kokous on kuitenkin järjestettävä pikaisesti. Saisivatkohan tiimiläiset järjestettyä aikaa torstain alkuiltaan, noin kaksi tuntia? Voisimme mennä yhdessä kävelylle. Lähtö olisi kello 18 uimahallin edestä. Kävelykokouksen jälkeen halukkaat voisivat mennä saunaan ja uimaan. Kotiin ehdittäisiin viimeistään puoli yhdeksään mennessä, lasten iltatoimiin. Jokainen voi sitten tasata työtunnit, 2,5 tuntia, kun se heille parhaiten sopii. Ehdotan tätä, katsotaan miten käy. Saakohan Teemu järjestettyä lastenhoidon tuoksi ajaksi?”

”Lähden kirjoittamaan aamupäivän asiakastapaamisen muistiota rantatorin ulkoilmakahvilaan, koska iltapäiväksi sovittu videoneuvottelu Japaniin peruuntui ja ulkona paistaa aurinko. Riittääköhän kannettava tietokoneeni akku tarpeeksi pitkään?”

Työstä on tullut ajan ja paikan suhteen yhä huokoisempaa ja vaihtelevampaa. Työaikojen joustavuus, epä säännöllisyys ja monimuotoisuus lisääntyvät. Etenkin palvelualojen tarjonta ja ajallinen kattavuus on lisääntynyt. Asiantuntijatyössä työ ja vapaa-aika sekoittuvat, kun tavoitettavuus on nykyteknologialla mahdollista ajasta ja paikasta riippumatta ja työntekijät ovat hajaantuneet eri paikkoihin, jopa ympäri maailmaa.

Kun tarkastelemme työn joustavuutta, tarkoitamme sekä työaikojen että työn tekemisen paikkojen valintaa. Tässä joustavuuden määritelmässä huomioidaan työajan vaihtelu (kuten työpäivän keston vaihtelu) ja ajoittuminen (kuten työpäivän aloittamisen tai

lopettamisen vaihtelu), mutta erityisesti määritelmä korostaa mahdollisuutta muokata aikataulua.

Työn tekemisen paikka voi puolestaan vaihdella kotona suoritettavasta etätystä monipaikkaiseen ja liikkuvaan työhön. Monipaikkaista ja liikkuvaa työtä tehdään siksi, että työtehtävät vaativat sitä tai työntekijän omasta tahdosta. Etät työ on työntekijän ja työnantajan yhdessä sopima järjestely. Sekä liikkuvassa työssä että etät yössä on oleellista se, että työskentely tapahtuu varsinaisen päätyöpaikan ulkopuolella.

Vuoden 2014 Työolobarometrin mukaan suomalaisista palkansaajista 69 prosentilla oli käytössään joustavien työaikojen järjestelmä, jossa normaalin työajan ylittävät tai alittavat tunnit kirjataan ja ne voidaan joko pitää vapaana tai tehdä myöhemmin. Miehillä (62 %) ja naisilla (56 %) on lähes yhtä usein mahdollisuus pitää järjestelmään kirjattuja ylimääräisiä työntunteja kokonaisina vapaapäivinä.

Jousto on useammin mahdollista suurissa työpaikoissa kuin pienissä. Mahdollisuus joustaa on kunta-sektorilla heikompaa kuin muilla sektoreilla. Suurin osa palkansaajista oli tyytyväisiä työaikajoustoihin: 56 prosenttia arvioi, että työaika joustaa riittävästi työn ja muun elämän yhteensovittamiseen ja 30 prosenttia arvioi joustomahdollisuuksia olevan lähes riittävästi.

Vuonna 2015 etät yötä teki 26 prosenttia työntekijöistä, mutta vuonna 2013 päätyöpaikan ulkopuolella liikkui ja työskenteli ainakin joskus jopa yli 60 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Miehet tekevät useammin etät yötä ja monipaikkaista liikkuvaa työtä kuin naiset.

Etätyö ja monipaikkaisuus ovat sidoksissa myös sosioekonomiseen asemaan, sillä ylemmät toimihenkilöt, johtajat ja erityisasiantuntijat työskentelevät yleisimmin päätyöpaikan ulkopuolella, kun taas työntekijäammateissa se on harvinaista. Valtiosektorilla etätyö on yleisempää kuin yksityisellä ja kuntasektorilla.

# Joustojen nelikenttä

Jouston eri muotoja on määritelty ja ryhmitelty muun muassa niiden käyttötarkoituksen ja toteutustavan mukaan. Työorganisaatioiden soveltamat joustot voi jakaa kolmeen luokkaan:

- määrällisillä joustoilla työntekijämäärät ja työtunnit sopeutetaan kysynnän vaihteluihin
- toiminnallisilla joustoilla tuotantotapa sopeutetaan esimerkiksi tekniikan ja monitaitoisen henkilöstön avulla markkinoiden vaihteluihin
- taloudellisella joustolla palkat sopeutetaan vaihteluihin.

Joustoja on ryhmitelty edelleen jakamalla ne yritysten ulkoisiin ja sisäisiin joustoihin. Kun tämä määrittely yhdistetään joustojen määrälliseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen, saadaan ohessa esitetty nelikenttä (Taulukko 1).

**TAULUKKO 1.** Joustojen nelikenttä.

	ULKOISET	SISÄISET
Määrälliset	Numeeriset joustot: <ul style="list-style-type: none"><li>• työsuhteen laatu</li><li>• määräaikaisuus</li><li>• työvoiman vuokraus</li><li>• töihin kutsuttaessa</li></ul>	Ajalliset joustot: <ul style="list-style-type: none"><li>• työajat</li><li>• lyhennetty työaika, ylityöt, yö- tai vuorotyö</li><li>• tuotannolliset/yksilölliset joustot</li></ul>
Toiminnalliset	Sijainnin joustot: <ul style="list-style-type: none"><li>• ulkoistus</li><li>• alihankinnat</li><li>• etätyö, mobiilityö</li></ul>	Funktionaaliset joustot: <ul style="list-style-type: none"><li>• työn organisointi</li><li>• monitaitoisuus</li><li>• tiimi- tai projektityö</li><li>• vastuun delegointi</li></ul>

Erilaiset työsuhteen muodot, kuten määräaikaisuus, kausi- ja vuokratyön käyttö, ovat ulkoisia määrällisiä joustoja. Työaikajoustot luokittuvat määrällisiin sisäisiin joustoihin. Etätyö, mobiilityö ja ulkoistamiset edustavat ulkoisia toiminnallisia joustoja. Sisäisiin toiminnallisiin joustoihin sijoittuvat puolestaan tiimityö, monitaitoisuuden kehittäminen ja vastuun delegointi.



# Hyvin toteutetut joustot lisäävät hyvinvointia ja tuottavuutta

Työaikojen tiedetään vaikuttavan työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työntekijälähtöinen, yksilöllinen jousto on yhteydessä parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä terveyteen ja hyvinvointiin. Työaika-autonomian vastakohta, työaikarajoitukset, sen sijaan lisäävät työstä johtuvaa kuormitusta.

Näyttö työntekijälähtöisesti joustavan ja autonomisen työajan eduista ei ole täysin yhtenevää, vaan on epäilty, että esimerkiksi asiantuntijatyössä työntekijän itse määrittelemät oman työn tavoitteet ja työajat saattavat johtaa tilanteeseen, jossa työajat venyvät ja tehtäviä hoidetaan myös vapaa-ajalla. Sen sijaan siitä on näyttöä, että hyvät vaikutusmahdollisuudet työaikoihin voivat viivästyttää vapaaehtoista eläkkeelle jäämistä jopa enemmän kuin fyysinen terveys tai muut työolosuhteet.

Työaikojen, työn sisällön tai työmäärän muokkaamisen terveyttä ja työkykyä tukevaksi on havaittu vaikuttavan myönteisesti ikääntyvien työkykyyn. Oletettavasti osa vaikutuksesta syntyy joustojen myötä lisääntyvällä vapaa-ajalla. Ikääntyneillä palautuminen voi viedä nuorempia pidempään, joten yksilöllisillä joustoilla voidaan vastata tähän tarpeeseen. Esimerkiksi etätönn taitava toteuttaminen vähentää

työmatkoja ja siten työhön käytettävää kokonaisaika-  
kaa. Näin se mahdollistaa pidemmät elpymisjaksot.

Työaikojen joustoihin liittyy usein myös työn tekemisen paikan jousto, joka voidaan toteuttaa joko etätöinä tai liikkuvana työnä. Etätöihin yhdistyy monia työhyvinvointia tukevia työn piirteitä, kuten autonomiset työjärjestelyt, keskeytysten ja työstressin väheneminen sekä mahdollisuus hallita paremmin työn ja muun elämän tasapainoa. Samaan aikaan etätöntekijät ovat kuitenkin kokeneet muun muassa työyhteisöstä vieraantumista, työn ja perhe-elämän konflikteja sekä aikapainetta useammin kuin muut töntekijät.

On erittäin tärkeää, miten työn joustoja toteutetaan, jotta joustojen vaikutukset säilyisivät töntekijän kannalta myönteisinä. Joustava työ edellyttääkin työn johtamista, työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeää määrittämistä sekä mahdollisuutta saada työstä palautetta. Joustojen hyvään toteutumiseen vaikuttavat johtamisen lisäksi muun muassa työpaikan kulttuuri, koettu oman työn tärkeys ja perheen huomioiminen. Työelämän joustoilla onkin vaikutusta työhyvinvointiin, työurien kehittämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen.

# Joustot työturvallisuuslaissa

Joustojen vaikutusta työn kuormittavuuteen on hyvä tarkastella myös työturvallisuuslain (738/2002) näkökulmasta. Työturvallisuuslaki edellyttää työaikoihin, työtiloihin, muuhun työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvien kuormitustekijöiden vaikutusten laaja-alaista arviointia. Niitä tulee tarkastella suhteessa työntekijöiden terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Lain mukaan työnantajan on selvítettävä työn haitta- ja vaaratekijät etukäteen.

Työturvallisuuslain mukaan arvioitavia työaikojen piirteitä ovat muun muassa

- työajan kesto (tuntia/päivä, tuntia/viikko, kokonaistyöaika, ylityöt)
- työntekijän mahdollisuus itse säädellä työpäivänsä pituutta
- peräkkäisten työvuorojen lukumäärä
- työvuorojen kiertosuunta
- työn suorittamisajankohta
- työaikojen ennakoitavuus
- mahdollisuus riittävään palautumiseen työpäivien aikana ja välillä
- työhön sidonnaisuuden aiheuttama kokonaiskuormitus.

Joustojen näkökulmasta nimenomaan työntekijälähtöiset joustot, kuten osa-aikatyö, vuorottelu- ja opintovapaa tai etätyö, tarjoavat keinoja vaikuttaa työaikoihin, jos niissä havaitaan laissa mainittuja kuormitustekijöitä.

## Väsymys ja stressi vähenivät asiantuntijatyössä

**PÄÄKAUPUNKISEUDUN TIETOTYÖN** yrityksessä lähdettiin etsimään keinoja työajan hallintaan. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja aikapaineen helpottamiseksi ja hyvinvoinnin tukemiseksi.

Asiantuntijatyössä työt vietiin usein illaksi ja viikonlopuksi kotiin, jos niitä ei ehditty päivän kuluessa tehdä. Tällöin työn ja yksityiselämän raja usein hämärtyi. Työajan rajapinnan hämärtymiseen liittyi myös se, että työajan seurantaa ei ollut järjestetty, vaan seuranta oli usein työntekijöiden omalla vastuulla.

Työntekijöitä motivoitiin seuraamaan todellisia työtuntejaan eli työhön käytettyä aikaa sekä työpaikalla että kotona. Lisäksi sovittiin, että päivittäisten ja viikkoittaisten tehtävälistojen avulla asetettaisiin lyhyen tähtäimen tavoitteita, jotta työaikaa olisi helpompi hallita. Lisäksi tarvittiin yhteisötason toimintaa, keskustelua ja päättämistä. Jotta työntekijä osaisi keskittyä työssään olennaiseen, kaikkien piti tuntea tiimensä päämäärät ja tavoitteet. Aktiivinen osallistuminen yhteiseen suunnitteluun oli tärkeää.

Puolen vuoden kokeilun lopulla yli puolella tiimiläisistä työajan venyttäminen ja kotona työskentely oli vähentynyt selvästi. Tämä oli yhteydessä esimiestuen lisääntymiseen sekä työaikaisen väsymyksen ja stressin vähenemiseen. Toimiviin ja hyvällä tavalla joustaviin työaikoihin tarvitaan töiden yhteistä suunnittelua, säännöllistä kokoontumista ja keskustelua sekä työtilanteen ja työajan seurantaa.

# Joustoystävällinen kulttuuri

Työelämän joustot ovat osa työpaikan toimintakulttuuria. Joustoihin suhtaudutaan työpaikoilla sitä positiivisemmin, mitä avoimemmin ja yhteisesti sovitummin niitä hyödynnetään. Joustojen myönteiset vaikutukset tavoitetaan myös sitä varmemmin, mitä paremmin ne sisältyvät työpaikan käytäntöihin.

Avoin tiedonjako joustoista, yhteinen keskustelu niiden toteuttamisen toimintatavoista, avoimet työjärjestelyt ja yhteinen työntekijälähtöisten joustojen toteutuminen edistävät joustoystävällistä työpaikkakulttuuria.

Asenteet, tiedon puute ja epäselvyydet ovat omiaan nostamaan esiin joustoista negatiivisiakin kokemuksia tai ne haittaavat joustojen myönteisiä vaikutuksia. Edelleen työpaikoilla esiintyy epäilyksiä, että etätyötä tekevä istuisi päivänsä kahvilla tai ongella ollen ”etäällä työstä”. Tutkimusten mukaan on kuitenkin tyypillistä, että etätyöläinen ponnistelee ylimääräistä osoittaakseen todella tehneensä töitä.

Selkeät ja avoimet sopimukset etätyön sisällöistä ja etätyöpäivien (jopa päiväkohtaisista) tavoitteista auttavat luottamuksen rakentamisessa. Nykytekniikalla etätyöläinenkin voi osallistua yhteisiin kokouksiin. Asiat hoituvat näppärästi soitolla tai videoneuvottelulla.

Ajattelumalli pätee myös muihin yksilöllisiin joustoihin. Osa-aikatyötä tekevä, oli sitten kyse työn ja muun elämän yhteensovittamisesta tai eläkkeestä, ei tuuperru työtaakkansa alle, kun työpäivien tehtävät ovat aidosti, avoimesti ja yhdessä sovitusti sopeutettu tehtävään työaikaan. Tarvittaessa työtehtäviä voidaan sopia hoidettavaksi yhdessä tai niitä voidaan siirtää muille työntekijöille, huomioiden heidän työtaakkansa.

Joustojen onnistumisessa esimiehillä, yhdessä luotavalla ilmapiirillä ja yhteisillä sopimuksilla on tärkeä rooli. Avoimuus ja yhteiset pelisäännöt ovat keskeisiä työhyvinvoinnille muutenkin, joten niiden kautta voidaan vaikuttaa myös joustoihin liittyviin asenteisiin ja siten saavuttaa työelämän joustojen edut.

# Kenen ehdoilla joustetaan?

Kun työorganisaatioissa kartoitetaan esimerkiksi osallistuvan suunnittelun avulla erilaiset työ-aikatarpeet ja työaikakäytännöistä sovitaan yhdessä, päädytään usein toimiviin työaikatarkaisuihin. Niistä on todettu tuolloin olevan hyötyä sekä yritykselle että henkilöstölle.

Tällaiset molemminpuoliset tai vastavuoroiset joustot toteutuvat parhaiten silloin, kun organisaatiossa vallitsee johdon ja työntekijöiden keskinäinen luottamus. Pelkkä tuotannollisen jouston pakko on kyseessä useammin silloin, kun työyhteisössä on liian vähän työntekijöitä ja työ tehdään kiireessä ja kilpailuhengessä. Sen sijaan työyhteisöissä, joissa keskustellaan työn ongelmista ja työn järjestelyistä, on useammin molemminpuolista joustoa. Silloin myös työntekijöiden yksilölliset tarpeet tulevat huomioon otetuiksi.

Ihmisläheinen työkuulttuuri ja hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön vaikuttavat työntekijöiden halukkuuteen hyväksyä uusia jouston muotoja, kuten työaikapankin käyttöä. Osallistuvan suunnittelun myötä vaikutusmahdollisuuksien ja vastuullisuuden lisääntyminen merkitsevät yleensä myös työmotivaation ja sitoutumisen lisääntymistä sekä henkisen hyvinvoinnin kasvua. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia suosivissa, niin sanotuissa proaktiivisissa yrityksissä, työt on paremmin organisoitu ja työilmapiiri on kannustavampi kuin traditionaalisilla työpaikoilla.

Tuotannollisilla työaikajoustoilla pyritään vastaamaan kysynnän vaihteluihin ja palvelujen tarpeeseen. Käytetyimpiä ovat olleet ylityöt ja erilaiset vuorojärjestelmät. Yksilöllisesti joustavat työaikajärjestelyt ottavat huomioon työntekijöiden työaikatoiveita, jotka voivat vaihdella. Joustot antavat silloin mahdollisuuden painottaa eri tavoin esimerkiksi opiskelun tai perheen ja vapaa-ajan merkitystä. Myös lyhennetyllä työajalla, vuorottelu- tai opintovapaalla tai työaika-pankilla voi vaikuttaa työaikoihin.

Yksilöllisen työajan mahdollistavat käytännöt, kuten työaika pankki ja liukuva työaika, ovat käytössä suuressa osassa yrityksiä. Työajan säästämahdollisuudet koskevatkin jo joka toista suomalaista palkansaa- jaa. Ne eivät kuitenkaan aina toimi täydellisesti, ja niiden pelisääntöjä olisi tarpeen selkeyttää.

Molemminpuolinen työaikajousto tukee psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Stressioireita on selvästi vähiten silloin, kun yksilölliseen joustoon on mahdollisuus ja työaikoihin voi itse vaikuttaa. Myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa on tuolloin enemmän hyvinvointia tukevia käytäntöjä. Kun ihmisen elämä on tasapainossa, töissäkin jaksaa paremmin.

Työaikajoustojen kehittämisessä on tärkeää asettaa rajat työaikojen liialliselle venymiselle. Joustot työtehtävien vaatimuksesta ovat arkea niin teollisessa kuin asiantuntijatyössäkin.

Työajan päivittäinen lyhentäminen eli osa-aika-työhön siirtyminen voi lähteä sekä tuotannollisen että yksilöllisen jouston tarpeista. Esimerkkinä hyvin toteutetusta tuotannollisesta joustosta on siirtyminen 6 + 6 -päivävuoromalliin.



## Työajan lyhentäminen paransi laatua

**ERÄÄSSÄ PIENEHKÖSSÄ** korkean teknologian tuotantolaitoksessa pääkaupunkiseudulla siirryttiin 6 + 6 -päivävuorojärjestelmään tuotteiden kasvaneen kysynnän vuoksi. Alussa kysyntään oli vastattu tekeillä ylitöitä. Pitkään jatkuneet ylityöt kuormittivat työntekijöitä ja halukkuus jatkuviin ylitöihin väheni samalla, kun työteho ja myös tuotannon laatutaso heikkenivät – virhekappaleita tuli enemmän.

Uusi työaikajärjestely ja lisähenkilöstön palkkaaminen nähtiin ratkaisuna pidentää koneiden käyttöaikaa turvautumatta rasittaviin ylitöihin. Uudet työajat suunniteltiin yhteistyössä yrityksen johdon ja henkilöstön kesken. 6 + 6 tunnin vuorojärjestelmässä oli kaksi kuuden tunnin vuoroa, joista toinen aloitti työt aamulla kello 6 ja toinen jatkoi kello 12–18. Päivittäinen työaika lyheni kahdeksasta kuuteen tuntiin. Koska ylitöitä ei enää tarvinnut tehdä, todellinen kokonaistyöaika lyheni huomattavasti. Peruspalkka säilyi puolen vuoden koejakson ajan ennallaan.

Kokemukset 6 + 6 tunnin vuorojärjestelmästä olivat myönteisiä. Aikaisempi yleinen kiire ja stressi hellittivät, mikä näkyi selvästi tuotteiden parempana laatuna. Työyhteisössä kehittyi aikaisempaa keskusteluvampi ilmapiiri niin työntekijöiden kesken kuin johdon ja työntekijöiden välillä. Päivittäisen työajan lyhentyminen helpotti selvästi myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Lähes kaikki olivat tyytyväisiä työaikoihinsa. Uuden työaikaratkaisun vaikutukset näkyivät selvästi myös työn laatutason paranemisena. Koska virhekappaleita tuli vähemmän, palkkaa ei kokeilujakson jälkeen tarvinnut alentaa vaikka työaika lyheni.

# 2 TYÖAIKA JOUSTAA

---

---

*Kaikissa työaikamuodoissa on hyviä ja huonoja puolia. Yhtä parasta, kaikille ja kaikkialle soveltuvaa työaikamallia ei ole olemassa. Tässä osassa käydään läpi osa-aikatyö, liukuva työaika, työaikapankki, säästövapaa, vuorotteluvapaa, opintovapaa, osa-aikaeläke ja osasairausvapaa.*

# Yhteiskunta tukee osaa joustoista

Työntekijälähtöisiä työaikajoustoja ovat itse valittu osa-aikatyö, liukuva työaika ja työaikapankki. Yhteiskunnan tukemia joustoja ovat osittainen hoitovapaa, opinto-, säästö- ja vuorotteluvapaa sekä osa-aikaeläke ja osasairausvapaa.

Kaikkiin joustoihin liittyy erityispiirteitä ja sopimuksia (myös lakeja), jotka sääntelevät niiden käyttöä eri tilanteissa. Joustoja koskevaa yksityiskohtaista tietoa on alla olevien esittelyjen lisäksi [työ- ja elinkeinoministeriön](#) sekä [TE-palveluiden](#) verkkosivuilla.

# Osa-aikatyö

**O**sa-aikatyötä on työ, jota tehdään vähemmän kuin työ- ja virkaehtosopimuksissa tai lainsäädännössä on sovittu säännölliseksi (täydeksi) työajaksi. Täysi työaika vaihtelee, mutta yleensä osa-aikatyöksi määritellään alle 30 tuntia viikossa tehtävä työ.

Työ voi olla osa-aikaista joko siten, että työntekijän työsopimuksessa on sovittu päivittäinen työaika lyhemmäksi tai niin, että työntekijä tekee työtä vain osan viikosta tai kuukaudesta. Työsopimuslain (55/2001) toisen luvun viidennen pykälän mukaan työnantajan on tarjottava töitä palveluksessaan oleville osa-aikaisille työntekijöille ennen uusien työntekijöiden palkkaamista.

## **Osa-aikatyön yleisyys ja vaikutukset**

Osa-aikaisuus on ollut kasvussa 1990-luvulta lähtien. Naisista 22 % ja miehistä 12 % teki osa-aikatyötä vuonna 2014. Eniten osa-aikatyötä tekevät alle 25-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Noin neljännes osa-aikaisista tekee lyhyttä viikkoa opintojen takia ja neljännes siksi, ettei kokoaikatyötä ole tarjolla. Vain joka kymmenes tekee osa-aikatyötä oman terveyden vuoksi. Muusta syystä osa-aikatyötä tekee noin kolmannes.

Osa-aikatyötä tekevien määrä on suurin naisvaltaisilla tukku- ja vähittäiskaupan aloilla sekä sosiaali- ja terveysalalla. Kansainvälisessä vertailussa osa-aikatyö on ollut Suomessa harvinainen työllistymisen muoto myös naisille, vaikka Ruotsissa ja Tanskassa lähes

40 % naisista työskentelee osa-aikaisesti. EU-maissa kolmannes naisista tekee osa-aikatyötä lasten takia. Suomalaisnaisista 12 % tekee osa-aikatyötä perheen ja läheisten hoivaamisen takia, miehistä näin tekee vain vajaa prosentti. Toisaalta sekä miehet että naiset ovat yhtä mieltä siitä, että perheen ja työn yhdistäminen onnistuu paremmin, jos työnantaja tarjoaa joustoa työajoissa.

Osa-aikaisen työvoiman tarjonta on kasvanut sen takia, että yhä useampi nuori tekee työtä opiskelujen ohessa. Osa-aikaiset työsuhteet toimivat myös jossain määrin ponnahduslautana kokoaikaiseen työsuhteeseen. Monen osa-aikaisen kohdalla kyse on kuitenkin pakosta.

SAK:n vuoden 2014 työolobarometrin mukaan puolet osa-aikaisista haluaisi enemmän töitä. Vähittäiskaupassa sekä hotelli- ja ravintola-alalla yli puolet osa-aikaisista työntekijöistä ilmoittaa kokoaikatyön puutteen osa-aikatyön syyksi. Palvelualoilla muun muassa pidemmät aukioloajat, päivittäisten asiakasvirtojen voimakkaat vaihtelut ja kysynnän muutokset ovat lisänneet osa-aikatyön tarvetta. Naisilla ja yli 24-vuotiailla osa-aikatyön vastentahtoisuus on suurempaa kuin miehillä ja alle 24-vuotiailla.

Korkeasti koulutettujen keskuudessa osa-aikatyö on harvinaista. Kolmasosa parivuotiaiden lasten äideistä ja lähes neljäsosa isistä olisi kiinnostunut tekemään osa-aikatyötä. Osa-aikatyötä ei kuitenkaan valita, koska puolet äideistä ja useimmat isät eivät pidä sitä mahdollisena taloudellisista syistä. Kolmannes korkeakoulutetuista arvioi, että töiden vähentämi-

nen ei onnistuisi, koska kukaan ei tekisi jäljelle jäävää työtä.

Työnantajien tarjoama osa-aikatyö ja työntekijöiden työaikatoiveet eivät siis aina näytä kohtaavan. Osa-aikatyöntekijät arvioivat, että heidän kehitys- ja etenemismahdollisuutensa ovat heikkommat kuin kokoaikaisilla. Osa-aikaiset myös arvioivat voivansa vaikuttaa vähemmän työnsä tekemiseen.

### **Osa-aikaeläke ja osittainen varhennettu vanhuuseläke**

Vuoden 2016 loppuun asti osa-aikaeläke on ollut yksi mahdollinen tapa siirtyä kokoaikaisesta työstä osa-aikatyöhön. Näin työntekijä on voinut keventää työntekoa ennen vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Kokoaikatyöksi on voinut rinnastaa myös rinnakkaiset osa-aikatyöt, joiden yhteenlaskettu työaika on vähintään 35 tuntia viikossa.

Vuoden 2017 alusta lähtien osa-aikaeläke poistuu ja sen korvaa osittainen varhennettu vanhuuseläke 1.2.2017. Osittainen varhennettu vanhuuseläke on mahdollinen, jos hakija on täyttänyt 61 vuotta eikä hän saa mitään muuta työeläkettä.

Osittaisella varhennetulla vanhuuseläkkeellä saa joko 50 % tai 25 % jo kertyneen eläkkeen määrästä. Määrän saa itse valita. Työtekoa ei tarvitse lopettaa tai edes vähentää. Työn lopettaminen tai vähentäminen ei kuitenkaan ole este eläkkeen saamiselle.

Osittainen varhennettu vanhuuseläke vaikuttaa varsinaiseen vanhuuseläkkeeseen. Myös henkilökohdaisella tai ammatillisella eläkeiällä voi olla vaikutusta osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen mahdolli-

suuteen tai sen jälkeiseen eläkekertymään. Eläkkeen saamisen edellytykset eroavat jonkin verran yksityisillä ja julkisilla aloilla. Myös maatalousyrittäjien ja merimiesten osa-aikaeläkkeissä on erityispiirteitä. Lisätietoa eläkkeistä löytyy verkossa esimerkiksi seuraavista:

- [Eläketurvakeskus](#)
- [Kela](#)
- [Keva](#)
- [Mela](#)
- [Merimieseläkekassa](#)

### **Osa-aikaeläkkeen yleisyys ja vaikutukset**

Osa-aikatyötä teki vuonna 2011 kymmenen prosenttia 65–74-vuotiaista naisista ja 18 prosenttia miehistä. Kaikkiaan osa-aikaeläkettä saavia oli vuonna 2011 noin 27 500; näistä noin puolet oli naisia. Tosin naisten osuus julkisella sektorilla on yli 70 %, yksityisellä sektorilla taas miesten osuus on suurempi.

Ylipäänsä osa-aikaeläkkeitten määrä on laskenut viimeksi kuluneiden kymmenen vuoden aikana, sillä osa-aikaeläkkeen ikärajoja on muutettu. Osa-aikaeläkkeelle siirrytään keskimäärin 60-vuotiaana. Eniten osa-aikaeläkkeellä tehdään työtä teollisuudessa ja terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa.

Osa-aikaeläkkeen hyvinvointivaikutukset liittyvät keskeisesti työurien pidentämiseen ja mahdollisuuteen tehdä työtä oman jaksamisensa rajoissa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että osa-aikaeläkkeelle siirtyneet ovat varsin terveitä ja osa-aikaeläkkeelle siirrytään ensi sijassa omasta halusta. Osa-aikaeläkkeen terveys- ja hyvinvointivaikutukset ovatkin to-



dennäköisesti riippuvaisia siitä, tapahtuuko eläkkeelle siirtyminen omasta tahdosta ja siitä, miten paljon työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työaikajärjestelyihin.

Lähtökohtaisesti osa-aikaeläkkeen järjestelyt on koettu helppoina. Sen sijaan työaikajärjestelyissä eli työajoista sopimisessa on ollut yksittäisissä tapauksissa ongelmia. Lyhentyneen työajan myötä työssä voi ilmetä haasteita ajan tasalla pysymisessä, sovitusta työajoista kiinni pitämisessä, kiireen tunteessa, jakamisessa, ikärasismissa, tiedon saannissa ja vastuun jakamisessa. Työntekijä saattaa myös kokea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöstään. Näiden haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan työpaikoilla yhdessä sopimista, avoimuutta ja joustavuutta.

### **Hyvä toteuttaminen**

Työ- ja elinkeinoministeriön osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän mukaan osa-aikatyön kehittämisessä tulisi miettiä sitä, kuinka työnantajan ja työntekijöiden osa-aikatoiveet saataisiin paremmin kohtaamaan. Osa-aikatyön pitäisi joustaa molempien tarpeiden mukaisesti. Työntekijöiden joukossakin työaikatarpeet voivat olla hyvin erilaisia eri elämäntilanteista johtuen.

Työntekijöiden kannalta osa-aikatyötä kannattaisi kehittää niin, että työvuorojen minimipituutta saataisiin nostetuksi ja työtunnit sijoittuisivat vuorokauden aikana niin, että niiden väliin ei jäisi hyppyvuoroja.

Edistystä on jo hieman tapahtunut, kun esim. Suomen lähi- ja perushoitajaliiton SuPerin tupossa sovittiin, että alle neljän tunnin työvuoroja tulisi

pääsääntöisesti välttää. Työvuoron minimipituus on myös yhteydessä siihen, että osa-aikatyö antaa työntekijälle riittävän toimeentulon elämiseen.

Lisäksi osa-aikatyöstä on syytä muistaa, että työaikalain (605/1996) 35. pykälän mukaan jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käy ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkaminen, päättyminen ja lepoajankohdat. Työntekijälle on tärkeää saada tieto työvuoroluettelosta riittävän aikaisin, jotta hän voi suunnitella ajankäyttöään.

Työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin ja viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettun ajanjakson alkua. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä.

# Liukuva työaika ja työaikapankki

**Liukuva työaika** antaa työntekijälle mahdollisuuden itse päättää siitä, miten pitkän työpäivän hän kulloinkin tekee eli milloin tulee töihin ja milloin lähtee töistä – sovittujen liukumarajojen puitteissa sekä työtilanteen ja omien tarpeitten perusteella.

Työaikalain 13. pykälän mukaan vuorokautinen liukuma, lyhennys tai pidennys voi olla korkeintaan kolme tuntia. Plus- tai miinustuntien enimmäismäärä voi olla korkeintaan 40. Näistä enimmäiskertymistä saa poiketa vain valtakunnallisella työehtosopimuksella.

Kun liukuva työaika otetaan käyttöön, on työnantajan ja työntekijän kesken sovittava ainakin kiinteästä työajasta (ts. mihin kellonaikaan työntekijän on oltava työpaikalla) ja liukumarajasta (minkä kellonaikojen välillä työntekijä voi tulla töihin ja lähteä sieltä) sekä säännöllisen työajan liukumasaldon enimmäiskertymästä. Tämä on enimmillään +- 40 tuntia.

Liukuva työaika on eri asia kuin ylityö. Jos työntekijä on jonain päivänä tehnyt säännöllisen työajan pituuden töitä ja jää vielä sen jälkeen työnantajan aloitteesta työhön, kyseessä on ylityö. Maksettava korvaus määräytyy tuolloin ylityösäännösten mukaan. Liukuvan työajan keskeinen periaate on, että työntekijä voi itse päättää sovituissa rajoissa päivittäisen työaikansa.

**Työaikapankki** mahdollistaa joustavan työhöntulo- ja lähtöajan sekä tuntikertymien korvaamisen

vapaa-aikana. Työaikapankin puitteissa työaika sijoittuu aiempaa väljemmin ja voi vaihdella pituudeltaan päivittäin. Työaikapankkia on käytetty sekä tuotannollisen että yksilöllisen jouston tarpeisiin. Ylityökertymiä korvataan rahan sijasta vapaa-aikana. Keskeistä työaikapankissa on työaikojen itsesäätelyn lisääntyminen.

Jos työssä ollaan kauemmin kuin työntekijän perustyöajan, työaikapankkiin kertyy minuutteja ja tunteja. Kun työssä ollaan vähemmän kuin perustyöajan, pankista vastaavasti vähenee saldoa. Työaikapankki vaatii työajan kirjaus- eli seurantajärjestelmän (joko paperilla tai sähköisesti ”kellokortilla”), jotta tiedetään, paljonko voidaan pitää vapaana tai paljonko joudutaan tekemään työtä, jotta vaadittava työaika täyttyisi. Työaikapankin enimmäismäärästä on sovittava. Lisäksi voidaan sopia, että työntekijällä voi olla myös miinustunteja.

## **Yleisyys**

Miehet voivat vaikuttaa työn tulo- ja lähtöaikoihin vähintään puolella tunnilla hieman useammin (66 %) kuin naiset (58 %). Parhaimmat liukuvan työajan mahdollisuudet ovat ylemmillä toimihenkilöillä (82 %). Vähiten liukumia on työntekijöillä, joista kuitenkin lähes puolet (47 %) voi vaikuttaa tulo- ja lähtöaikoihinsa.

Työaikapankki on etenkin enemmän koulutettujen, toimihenkilöasemassa olevien kiinnostuksen kohteena. Myös nuoremmat työntekijät ovat useammin työaikapankin kannalla kuin ikääntyvät. Määräaikaisiin työsuhteisiin työajan säästäminen ei aina sovellu. SAK:n vuoden 2012 työolobarometrin mu-

kaan työaikapankki oli kuitenkin melko harvojen eli vain 16 prosentin käytössä.

Työaikapankki on erityisen toimiva aloilla joissa on kausivaihtelua, kuten matkailu- ja ravintola-alalla, joissa näkyy sesongit ja esimerkiksi viikonloput. Hyödyt työaikapankista työn ja muun elämän yhteensovittamiseen eivät ole kuitenkaan yksiselitteisiä, sillä esimerkiksi perheeseen liittyvät vastuut voivat olla sellaisia, etteivät ne muutu suhteessa työajan muutoksiin. Näitä ovat esimerkiksi päivähoitopaikkojen aukioloajat tai jo sovitut perheen lomien ajankohdat.

### **Vaikutukset**

Liukuva työaika suo mahdollisuuden työntekijälähtöiseen joustoon. Se on tärkeää, sillä on mahdotonta määritellä yleisesti parasta aikaa tehdä työtä, koska kyse on hyvin yksilöllisestä asiasta. Tavoitteena onkin valinnaisuuden lisääminen.

On ihmisiä, joiden on vaikea sopeutua varhaisiin aamuheräämisiin. Toiset eivät jaksaa iltatyötä. Myös elämäntilanne, perhetilanne ja ikä vaikuttavat siihen, millainen työaika kullekin parhaiten sopii. Työaikoja suunniteltaessa tulisikin kiinnittää nykyistä enemmän huomiota kokonaisvaltaiseen elämäntilanteeseen.

Ihmisen elämään pitää kuulua muutakin kuin työ. Kun työajoissa on mahdollisuus joustaa yksilöllisesti, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan yhteensovittaminen työn kanssa on helpompaa. Kun ihmisen elämä on tasapainossa, töissäkin jaksaa paremmin.

Liukuvan työajan ja työaikapankin sovelluksissa on tärkeää ottaa huomioon tiettyjä edellytyksiä:

- Alkuvaiheessa työaikapankin toteuttamisperiaatteista tulee tiedottaa hyvin. Tiedon pitää olla jatkuvasti saatavilla.
- Keskusteleva työkuulttuuri tukee järjestelyn onnistumista.
- Kerättäville työtunneille ja viikkotyöajalle tulee asettaa selvät rajat.
- Työaikapankin käytön tulee olla vapaaehtoista.
- Työtunteja kerätessä on sovittava, ovatko ne ylityötä vai kertyvätkö tunnit työaikapankkiin.
- Työntekijän ja johdon tulee sopia työaikapankki vapaiden pitämisestä.
- Työntekijällä on oltava mahdollisuus tarkistaa työaikapankin kertymä esimerkiksi tilinauhasta.
- Työvuorolistojen laatijalla on oltava toimiva työaikapankin seurantajärjestelmä.

## Työaikapankki uudisti palaverikäytäntöjä

**KAUPAN ALALLA** kokeiltiin uusia työaikatarkkaisuja, jolloin tavoitteena oli sekä työntekijöiden että yritysten tarpeet huomioivat työaikatarkkaisu. Kokeiltavan työaikapankin periaatteet suunniteltiin yhdessä, ja työaikapankista tehtiin tarkka sopimus.

Pankin toimivuutta seurattiin puolen vuoden ajan. Pankkiin kertyi työaika, kun työntekijä tarjoutui joustamaan työtilanteen niin vaatiessa. Työaikapankkia ei sovellettu aikaisemmin ylityöksi kirjattuihin työtehtäviin, joista saa puolitoistakertaisen korvauksen.

Työajalle määrättiin tarkat enimmäisrajat: säännöllinen työaika ei saanut ylittää 10 tuntia vuorokaudes-

sa eikä 48 tuntia viikossa. Kertymää sai olla enintään 40 tuntia.

Työaikapankin käytöstä kertyi myönteisiä kokemuksia. Hyvänä pidettiin mahdollisuutta joustaa työajoissa työtehtävien mukaan. Pankin käyttö mahdollisti itsenäisemmän vastuunoton työtehtävistä. Jos työtehtävä oli kesken listaan merkityn työajan päättyessä, se oli mahdollista hoitaa loppuun ja siirtää kertyvää lisäaikaa pankkiin. Korvauksetta tehdyn työn määrä väheni erityisesti vastaavissa asemissa työskentelevillä mutta myös muilla.

Työaikapankkiin kertyvää aikaa koottiin yleensä melko pitkällä aikavälillä, jolloin kerryttäminen ei aiheuttanut jaksamisongelmia. Yhtäjaksoisten, pidempien vapaiden kertyminen motivoi osaa työaikapankkia kokeilleista. Vapaat koettiin virkistävinä, ja niiden sijoittelusta oli pystytty sopimaan työntekijöiden ja johdon välillä.

Työaikapankin ohella aloitetut työyhteisön yhteiset työaikapalaverit lisäsivät keskinäistä ymmärrystä ryhmän jäsenten työtilanteesta. Tämä loi keskustelua yhteisistä periaatteista ja edisti yksilöllisiä työaikatarkoituksia. Kokemus kannusti jatkamaan.

Työaikajärjestelyihin liittyvät ongelmat vähenivät selvästi. Myös koettu stressi väheni merkittävästi. Työaikapankkia itse soveltaneista 89 % halusi soveltaa sitä jatkossakin. Palaverikäytännön jatkoon kannalla olivat lähes kaikki (96 %) sitä kokeilleet. Oli hyvä, että pankkijärjestelyn kehittämiseksi ja ongelmatilanteiden käsittelylle oli keskustelupaikka.

# Säästövapaa

Vuosilomalain (162/2005) mukaisesti työnantaja ja työntekijä saavat sopia 18 päivää ylittävän osan lomasta pidettäväksi seuraavalla lomakaudella tai sen jälkeen säästövapaana. Työntekijällä on oikeus säästää 24 päivää ylittävä osa lomastaan, jos siitä ei aiheudu työpaikan tuotanto- ja palvelutoiminnalle vakavaa haittaa. Työehtosopimuksissa määritetään alakohtaiset säästövapaakäytännöt. Vuosilomasta liisää [Työsuojeluhallinnon verkkopalvelussa](#).

Säästövapaan ajankohta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken, mutta jos sopimukseen ei päästä, on säästövapaa annettava työntekijälle hänen ilmoittamanaan aikana, kuitenkin aikaisintaan seuraavalla kesälomakaudella. Tällöin ajankohdasta pitää ilmoittaa vähintään neljä kuukautta etukäteen.

Laissa ei rajoiteta sitä, kuinka monelta lomanmääräytymisvuodelta säästövapaata voi säästää. Sille ei myöskään ole määrätty takarajaa, milloin säästövapaa tulisi viimeistään pitää. Tästä voi kuitenkin olla paikallisia tai työpaikkakohtaisia sopimuksia.

## Säästövapaan työhyvinvointivaikutukset

Säästövapaan työhyvinvointivaikutuksista löytyy tutkimustietoa hyvin niukalti. On kuitenkin oletettavaa, että säästövapaan vaikutukset työhyvinvointiin ovat samankaltaiset kuin muiden työaikajousten. Säästövapaa on myös työntekijän mahdollisuus hallita työajan ja vapaa-ajan välistä suhdetta.

Mikäli säästövapaiden pitäminen onnistuu työpaikoilla sujuvasti, työntekijän ja työnantajan yhdessä



sopimalla, säästövapaat koetaan työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia lisäävinä. Mikäli säästövapaista sopimisessa on ongelmia, työntekijät eivät käytä niitä tai kokevat tilanteen negatiivisena.

# Vuorotteluvapaa

Vuorotteluvapaalla on kaksi tarkoitusta. Yh-täältä se edistää työntekijän työssä jaksamista. Toisaalta se tarjoaa työttömälle työnhakijalle mahdollisuuden saada määräaikaisen työn avulla työkokemusta. Työnantajan näkökulmasta vuorotteluvapaa tarjoaa mahdollisuuden saada uutta osaamista työyhteisöön.

Vuorotteluvapaasta sovitaan yhteisesti työnantajan ja työntekijän kesken. Työntekijä voi käyttää vapaan haluamallaan tavalla. Vuorotteluvapaasta on säädetty vuorotteluvapaalaissa (1305/2002). Vuorotteluvapaan ehtona on vähintään 20 vuoden työssäoloaika ennen vuorotteluvapaan alkamista.

Työntekijän näkökulmasta vuorotteluvapaa on järjestelmä, jossa työntekijä vapautuu määräajaksi palvelussuhteeseensa kuuluvien tehtävien hoitamisesta työnantajan kanssa tehdyn vuorotteluvapaasopimuksen mukaisesti. Vuorotteluvapaan edellytyksinä ovat seuraavat:

- Työntekijällä on työ- tai virkasuhde tai niihin verrattavissa oleva palvelussuhde.
- Työssäoloaika sisältää työssäoloaikaa tai siihen rinnastettavaa aikaa, jonka työntekijä on ollut vakuutettuna Euroopan unionin jäsenvaltiossa, Euroopan talousalueeseen kuuluvassa valtiossa tai Sveitsissä. Työntekijällä on näyttövelvollisuus tehdystä työstä tai ajasta, joka rinnastetaan työssäoloaikaan.
- Työntekijällä on vähintään 13 kuukauden yhdenjaksoinen palvelussuhde samaan työnantajaan.

- Työntekijällä on kokoaikatyö tai yli 75-prosenttinen työaika kyseisen alan kokoaikaisen työntekijän työajasta.
- Työntekijällä on 20 vuoden työhistoria ennen vuorotteluvapaan alkua.
- On olemassa yläikäraja, jonka täytettyään henkilö ei voi enää jäädä vuorotteluvapaalle. Ikäraja on sidottu työeläkelainsäädäntöön ja päättyy ikään, jolloin vuorottelija täyttää iän, joka vastaa työntekijän eläkelain mukaista vanhuuseläkkeen alkamisen alaikärajaa vähennettynä kolmella vuodella. Päätoimisesti yrittäjänä toimiva henkilö ei voi jäädä vuorotteluvapaalle. Tarkempia tietoja työhistorian laskemisesta saa TE-palveluista, työttömyyskassasta tai Kelasta.

Vuorotteluvapaasta laaditaan kirjallinen vuorottelusopimus. Sopimuksessa määritetään, milloin vuorotteluvapaa alkaa ja päättyy. Työntekijä ja työnantaja laativat ja allekirjoittavat sopimuksesta kolme saman sisältöistä kappaletta, joista yksi kuuluu työntekijälle, yksi työnantajalle ja yksi työpaikan alueen TE-toimistolle.

Vuorotteluvapaan vähimmäiskesto on yhtäjaksoisesti 100 päivää ja enimmäiskesto yhteensä enintään 180 kalenteripäivää. Vuorotteluvapaa on pidettävä yhtenä jaksona. Lisäksi vuorotteluvapaan pidentämisestä on sovittava erikseen viimeistään kaksi kuukautta ennen sovittua vuorotteluvapaajakson päättymistä.

Vuorotteluvapaa on mahdollista päättää ennenaikaisesti tai työntekijän on mahdollista palata tilapäisesti työhönsä, jos siitä sovitaan työnantajan kanssa. Vuorotteluvapaa voi myös päättyä, mikäli työntekijäl-

le tulee vapaan aikana oikeus saada äitiys-, erityisäitiys-, isyys- tai vanhempainrahaa tai mikäli työntekijälle myönnetään vapaata raskauden, synnytyksen tai lapsen hoidon takia. Vuorotteluvapaalta ei voi jäädä suoraan eläkkeelle.

Vuorotteluvapaan ajaksi on palkattava sijainen, joka on ollut työttömänä työnhakijana vähintään 90 kalenteripäivää vapaan alkamista edeltäneiden 14 kuukauden aikana. Edellä mainittua ei edellytetä, jos sijainen on alle 25-vuotias, yli 55-vuotias tai alle 30-vuotias, jonka ammatti- tai korkeakoulututkinnon suorittamisesta on kulunut enintään yksi vuosi.

Työntekijällä on oikeus palata vuorotteluvapaan jälkeen ensisijaisesti aikaisempaan työhönsä. Palvelussuhteen ehtoja ei voi muuttaa tai palvelussuhdetta ei voi päättää vuorotteluvapaan johdosta, paitsi jos irtisanomiselle on laissa säädetyt perusteet.

## **Vuorotteluvapaakorvaus**

Vuorotteluvapaan aikaisen vuorottelukorvauksen suuruus on 70 % työttömyyspäivärahasta, jonka työntekijä saisi jäädessään työttömäksi. Korvauksessa ei huomioida lapsi- tai ansiokorotuksia. Mikäli työntekijällä on vähintään 25 vuoden työhistoria, korvaus on 80 %. Vuorotteluvapaakorvaus on veronalaista tuloa.

Koska vuorotteluvapaan tarkoituksena on tukea työssä jaksamista, muun työn palkka- ja työtulot vapaan aikana vähentävät korvausta. Tarkempia tietoja vuorotteluvapaakorvaukseen vaikuttavista tekijöistä ja rajoituksista sekä korvauksen vaikutuksesta esimerkiksi opintotukeen saa [TE-palveluista](#).

## **Vuorotteluvapaan yleisyys**

Vuorotteluvapaata on käyttänyt vuosittain 17 000–22 500 työntekijää vuodesta 2005. Heistä noin kaksi kolmasosaa on ollut naisia. Yleisintä vuorotteluvapaa on julkisella sektorilla ja siellä terveyden- ja sairaanhoidossa sekä opetus- ja sosiaalityössä.

Kestoltaan vuorotteluvapaa on jakautunut melko tasaisesti: noin kolmen kuukauden mittaiselle vapaille jää noin kolmannes, samoin 3–6 kuukauden ja yli kuuden kuukauden mittaisille vapaille. Nämä tiedot koskevat ennen vuotta 2016 voimaan tulleita vuorotteluvapaan sääntöjä, jolloin vuorotteluvapaan maksimikesto oli 360 päivää. Useimmiten vapaa pidetään yhdessä jaksossa, joka on kestoltaan keskimäärin 105 arkipäivää.

## **Vuorotteluvapaan työhyvinvointivaikutukset**

Vuorotteluvapaan tarkoituksena on tukea työssä jaksamista. Toisaalta se tarjoaa työttömälle määräajaksi työtä. Vuorotteluvapaalle jäävän työntekijän näkökulmasta vuorotteluvapaa edistää työssä jaksamista ja työssä pysymistä, vaikkakin työurien osalta objektiivinen näyttö puuttuu.

Vuorotteluvapaalle jäämisen perusteena on usein ollut kiire ja vaikeudet jaksaa työssä. Vuorotteluvapaalle jäävillä työntekijöillä on ollut myös muita enemmän yli kahdeksan päivää kestäviä sairauspoissaoloja.

Vuorotteluvapaalla olleet ovat kokeneet henkisen ja fyysisen hyvinvointinsa, motivaationsa sekä perhesuhteidensa parantuneen. Sen sijaan vuorotteluvapaan heikkoutena pidetään toimeentulon heikentymistä. On myös viitteitä siitä, että vuorotteluvapaa voi

helpottaa työntekijän elämän murrosvaiheita (kuten paikkakunnan vaihdosta, läheisen sairastumista tai kriisien hoitoa) työntekijän iästä riippumatta.

Vuorotteluvapaalla voi olla ammatillista ja alueellista liikkuvuutta lisäävä vaikutus, jolloin työntekijän ammattitaito ja/tai muutosvalmius voivat lisääntyä. Vuorotteluvapaa voi myös tuoda tuotannollista tehokkuutta työhön paluun jälkeen, kun työntekijän motivaatio, ideat ja tehokkuus lisääntyvät. Lähes kaikki vuorotteluvapaata käyttäneet palasivat vapaan jälkeen entisiin tehtäviinsä.

Vuorotteluvapaan hyödyt eivät rajoitu vain vuorotteluvapaalle jääviin työntekijöihin, vaan ne tarjoavat sijaisille mahdollisuuden päästä tai pysyä työmarkkinoilla. Vuorotteluvapaasijaisille määräaikaiset työsuhteet ja lyhyehköt työttömyysjaksot ovat tyypillisiä aiemmassa työhistoriassa. Vuorotteluvapaasijaiset valitaan varsin usein henkilöistä, jotka ovat aiemminkin työskennelleet samalla työpaikalla tai ovat muuten tuttuja työnantajalle. Sijaiset saavat vuorotteluvapaan aikaisesta työstä taloudellista hyötyä, ja sillä on merkittävä vaikutus myöhemmälle työllistymiselle, hyvinvoinnille ja itsetunnolle.

Vuorotteluvapaan heikkous, eli sen mahdolliset vaikutukset toimeentulon tasoon, vaikuttavat lähinnä vapaan aikana ja välittömästi sen jälkeen. Vuorotteluvapaa vaikuttaa myös eläkekertymään, mutta vaikutus on vähäisempi nyt, kun vuorotteluvapaan kesto on rajoitettu enintään 180 päivään.

Sijaisuuden huonoina puolina koetaan työn määräaikaisuus ja lyhytkestoisuus. Työntajat voivat kokea hankaluuksia työn organisoinnissa ja sijaisten

perehdyttämisessä, mutta yleensä vuorottelun hyödyt – kuten uudet tuulet organisaatiossa, rekrytoinnin helppous ja vanhempien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen – koetaan työnantajien näkökulmasta kuitenkin merkittävämpinä kuin vuorotteluvapaan haitat.

# Opintovapaa

Opintovapaa mahdollistaa työsuhteessa olevien työntekijöiden opiskelujen aloittamisen, jatkamisen tai muun kouluttautumisen työelämän aikana. Opintovapaajärjestelmän tarkoituksena on parantaa työntekijöiden koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia.

Lähtökohtaisesti opintovapaoikeus alkaa, kun työntekijä on ollut saman työnantajan palveluksessa vähintään kolme kuukautta, jolloin opintovapaan pituus voi olla enintään viisi päivää. Opintovapaoikeus koskee kaikkia työntekijöitä, joilla on ollut päätoiminen palvelussuhde saman työnantajan palveluksessa vähintään vuoden yhdessä tai useammassa jaksossa. Kun työntekijä on ollut yli vuoden samalla työnantajalla, voi työntekijä käyttää opintovapaata kaksi vuotta viiden vuoden aikana. Opintovapaan voi käyttää yhdessä tai useammassa jaksossa.

Opintovapaalla opiskelun tulee tapahtua julkisen valvonnan alaisessa koulutuksessa joko kotimaassa tai ulkomailla. Myös ammattiyhdistyskoulutus ja maatalousyrittäjille suunnattu koulutus luetaan vapaan piiriin. Opintojen ei kuitenkaan tarvitse liittyä työhön tai työnantajan toimintaan, vaan opinnot voivat kohdentua oman mielenkiinnon mukaisesti. Opintovapaasta on säädetty opintovapaalaissa (273/1979).

Työntekijä hakee opintovapaata työnantajaltaan kirjallisesti ja sisällyttää hakemukseensa opintojen ja opintovapaan alkamis- ja päättymisajankohdan, oppilaitoksen tai muun opintojen järjestäjän nimen sekä päätoimisessa itseopiskelussa hyväksytyt opin-



tosuunnitelman. Lisäksi työntekijän tulee selvittää, liittyykö haettu vapaa aiemmin haetun opintovapaan aikana tehtyjen opintojen loppuunsaattamiseen.

Yleensä opintovapaa on palkatonta, mutta työnantajan kanssa voidaan sopia myös toisin. Opintovapaan ajalta ei kerry työsuhteen perusteella määräytyviä etuuksia, paitsi vuosilomaa enintään 30 opintovapaapäivältä. Opintovapaan voi keskeyttää tietyin edellytyksin.

### **Opintovapaan siirtäminen tai keskeyttäminen**

Työnantaja voi siirtää opintovapaata, jos se haittaa työnantajan toimintaa tuntuvasti. Sitä voidaan siirtää kuitenkin enintään kuusi kuukautta kerrallaan. Lisäksi työnantaja voi siirtää opintovapaata, mikäli edellisestä opintovapaasta on alle kuusi kuukautta eikä tarkoituksena ole päättää aiemmin opintovapaalla tehtyjä opintoja.

Myös työntekijällä on oikeus siirtää yli viiden päivän opintovapaata, mikäli siitä ei aiheudu tuntuva haittaa työnantajalle. Siirtämistä tulee hakea kirjallisesti enintään vuodeksi kerrallaan. Samoin opintovapaan käyttämättä jättämisestä on ilmoitettava työnantajalle kirjallisesti.

Yli 50 päivää kestävä opintovapaa voi keskeyttää ilmoittamalla työnantajalle kirjallisesti vähintään neljä viikkoa ennen aiottua työhön paluuta. Työnantajalla ei kuitenkaan ole velvollisuutta ottaa työntekijää takaisin töihin ennen kuin työntekijälle mahdollisesti palkatun sijaisen työsopimus voidaan päättää laillisesti. Työnantajan on kirjallisesti ilmoitettava työntekijälle, milloin tämä voi palata työhön.

## Taloudellinen tuki opintovapaan aikana

Työntekijällä ei ole opintovapaalla oikeutta palkkaan, mutta hänelle kertyy vuosilomaa enintään 30 opintovapaapäivältä lomanmääräytymisvuoden aikana, mikäli työntekijä palaa välittömästi töihin opintovapaan päätyttyä.

Koska vapaan aikana ei makseta palkkaa, opintovapaalla voi olla vaikutusta eläke-etuihin. Palvelussuhdetta ei voi päättää opintovapaan johdosta, paitsi jos irtisanomiselle on laissa säädettyt perusteet.

Työntekijällä voi olla oikeus saada aikuiskoulutustukea tai Kelan myöntämää valtion opintorahaa ja asumislisää sekä opintolainan valtiontakausta. Lisätietoja saa [Koulutusrahastosta](#) ja [Kelasta](#). Lisäksi voi olla mahdollista hakea apurahaa tai stipendiä opintoihin esimerkiksi oman alan järjestöiltä tai säätiöiltä.

Opintovapaan aikana voi olla mahdollista saada alennusta ammattiliittojen jäsenmaksuihin. Käytännöt kannattaa tarkistaa omasta ammattiliitosta. Opintovapaan aikaisista tuista on syytä perehtyä ajantasaisiin tietoihin edellä mainittujen etuuksien myöntäjiltä.

## Opintovapaan yleisyys

Vuonna 2011 aikuiskoulutustukea sai noin 11 000 henkilöä. Määrä on ollut nousussa, sillä aiempina vuosina tukea sai 1 000–2 000 henkilöä vähemmän. Eniten aikuiskoulutustukea on myönnetty työntekijän toimialan mukaisesti terveys- ja sosiaalipalveluissa (noin 25 % hakijoista), julkisessa hallinnossa tai maanpuolustuksessa (10 %) sekä kaupan (10 %) tai teollisuuden (10 %) aloilla työskenteille.

## **Opintovapaan työhyvinvointivaikutukset**

Opintovapaaseen liittyen on havaittu, että työuran aikana hankittu ammatillinen aikuiskoulutus on vaikuttanut eniten työpaikan sisäiseen liikkuvuuteen. Aikuiskoulutuksella on vaikutusta myös paikan myönteiseen kehitykseen. On viitteitä, että koulutus auttaisi saamaan uusia tai vaativampia tehtäviä. Toisaalta joissain tilanteissa koulutuksella saattaa olla etua työpaikan säilyttämisessä.

# Osasairausvapaa

**K**elan maksaman osasairauspäivärahan tarkoitus on tukea oikea-aikaista, osittaista työhön paluuta kokoaikaisen sairauspoissaolon jälkeen. Se mahdollistaa osa-aikaisen työnteon samalla, kun työntekijä on osa-aikaisella sairauslomalla.

Osasairausvapaan aikana työaikaa lyhennetään, mutta työtä voidaan myös keventää tai työtehtäviä muokata muulla tavoin tarpeen mukaan. Kyseessä on näin ollen yksilöllinen, työntekijälähtöinen jous-to, joka on sekä määrällinen että tarvittaessa myös laadullinen.

## Osasairauspäivärahaetus Suomessa

Osasairauspäiväraha on ollut Suomessa käytössä vuodesta 2007. Etuuden myöntämisen ehdot olivat aluksi tiukat, sittemmin niitä on muutettu.

Tällä hetkellä osasairauspäivärahaa voi saada 16–67-vuotias sairauspäivärahaan oikeutettu työntekijä tai yrittäjä, joka on ennen sairastumistaan tehnyt kokoaikatyötä tai useaa osa-aikatyötä. Edellytyksenä osasairauspäivärahan myöntämiselle on, että sitä edeltää kokoaikainen sairauspoissaolo, joka on kestänyt vähintään työnantajan omavastuuajan, joka on sairastumispäivä + 9 seuraavaa arkipäivää.

Työnantaja maksaa työntekijälle omavastuuajalta sairausajan palkkaa. Omavastuuajaa ei ole, jos osasairausvapaata edeltää kuntoutus tai osasairausvapaalle siirrytään kokoaikaiselta sairauslomalta.

Osasairauspäivärahan taloudelliseen kannustavuuteen on pyritty kiinnittämään huomiota. Kela

voi maksaa osasairauspäivärahaa myös työnantajalle, jos työnantaja jatkaa sairausajan palkan maksamista työntekijälle omavastuuajan jälkeen. Kelan tilastotietojen mukaan vuonna 2015 viidesosa osasairauspäivärahoista maksettiin työnantajille.

Osasairauspäivärahan käyttö on viime vuosina hieman aikaistunut työkyvyttömyyden varhaisempaan vaiheeseen. Vuonna 2011 osasairauspäiväraha-kausia edelsi keskimäärin 75 päivän pituinen täyden sairauspäivärahan kausi.

Osasairausvapaa on työntekijälle ja työnantajalle vapaaehtoinen järjestely. Osasairauspäivärahan käyttö perustuu aina lääkärin arvioon, jonka mukaan työntekijä voi toipumistaan vaarantamatta palata osa-aikaiseen työhön eikä kokoaikainen sairauspoissaolo ole välttämättä tarpeellinen.

Osasairausvapaan ajaksi työntekijä ja työnantaja tekevät määräaikaisen työsopimuksen osa-aikatyöstä. Osasairauspäivärahakauden päätyttyä työntekijällä on oikeus palata noudattamaan aikaisemman työsopimuksensa ehtoja.

Osasairauspäiväraha voidaan myöntää vähintään 12 päiväksi ja enintään 120 päiväksi kahden vuoden aikana. Vuonna 2014 osasairauspäivärahakausien pituus oli keskimäärin 54 arkipäivää.

Toistaiseksi osasairauspäivärahan käyttö on ollut Suomessa vähäistä. Vuonna 2015 alkaneita osasairauspäivärahakausia oli 16 926, mikä oli noin viisi prosenttia kaikista sairauspäivärahakausista. Muissa Pohjoismaissa osittainen sairauspäiväraha on ollut käytössä jo vuosikymmenien ajan, ja sen käyttö on huomattavasti yleisempää.

Niin Suomessa kuin muissa Pohjoismaissa osasairauspäivärahaa saaneista valtaosa (n. 70 %) on ollut naisia.

### **Osasairausvapaan toteutus työpaikoilla**

Osasairausvapaakauden aikana työaika lyhennetään 40–60 % tavanomaisesta. Hyvin usein, esimerkiksi fyysisesti raskaissa työtehtävissä, myös työkuormitusta on tarpeen vähentää työtehtäviä muokkaamalla tai vaihtamalla.

Työterveyslaitos ja Kela selvittivät osasairauspäivärahaa saaneille suunnatussa kyselyssä, millä tavalla osasairausvapaan aikaiset työaikajoustot oli toteutettu työpaikoilla. Yleisintä oli, että työaika lyhennettiin päivittäin, mutta lähes yhtä yleistä oli, että osasairausvapaan aikana tehtiin lyhempää työviikkoa. Lyhennettyä työpäivää käytettiin etenkin tuki- ja liikuntaelinsairauksien yhteydessä ja lyhennettyä työviikkoa mielenterveyden häiriöiden sairausryhmässä. Työpäivän lyhennys oli käytössä etenkin yksityisellä sektorilla, teollisuudessa ja palvelualoilla. Työviikon lyhennystä puolestaan käytettiin julkisella sektorilla ja terveydenhuoltoalalla.

Osasairausvapaan aikaiset työjärjestelyt, esimerkiksi osa-aikaiset sijaisjärjestelyt, ovat olleet haasteellisia monissa työtehtävissä. Joskus työntekijän terveyttä ja osaamista vastaavaa kevennettyä työtä on hankala järjestää. Työjärjestelyt koskevat paitsi osasairausvapaalla olevaa ja hänen lähiesimiestään, myös useissa tapauksissa työparia ja muita työyhteisön jäseniä. Osasairausvapaan aikaiset työjärjestelyt

edellyttävät joskus muilta työntekijöiltä joustamista niin työmäärän kuin työtehtävien laadunkin suhteen.

Haastattelututkimuksessa esimiehet kokivat työkyvyn tukemiseen liittyvän koulutuksen tarpeelliseksi. Osasairausvapaaseen liittyviin toimintamalleihin tulisikin kiinnittää työpaikoilla enemmän huomiota. Niin osasairausvapaassa kuin muissakin työkykyä tukevissa toimenpiteissä on tärkeää, että esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välinen neuvotteluyhteys toimii hyvin.

Lisäksi on paikallaan tarkistaa, mahdollistavatko työpaikan erilaiset järjestelmät, kuten palkanmaksu ja työajanhallinta, osa-aikaisen sairauspoissaolon. Osasairausvapaata koskevat käytännöt olisi hyvä kuvata työpaikalla selkeästi, esimerkiksi henkilöstöhallinnon ohjeistuksissa.

### **Vaikutukset työhön osallistumiseen**

Osasairauspäivärahan käyttöönottoa on seurattu Suomessa alusta alkaen. Lisäksi rekisteritietojen avulla on tutkittu, onko osasairauspäivärahan käytöllä ollut vaikutusta työhön paluuseen ja työssä jatkamiseen tavanomaiseen sairauspoissaoloon verrattuna.

Tutkimustulokset osoittavat, että työkyvyttömyyden varhaisvaiheessa tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi osasairausvapaalla olleet palasivat tavanomaiseen työhönsä nopeammin ja heillä oli vuoden aikana vähemmän sairauspoissaoloja kuin verrokkiryhmällä. Pidempiaikaisen työkyvyttömyyden jälkeen osasairauspäivärahaa saaneet siirtyivät harvemmin täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle (8 %) ja useammin osatyö-

kyvyttömyyseläkkeelle (12 %) kuin ainoastaan täyttä sairauspäivärahaa saaneet (vastaavat luvut 23 ja 4 %).

Osasairausvapaa vaikuttaa yhtä lailla niin mielialahäiriöissä kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksissa, sekä naisilla että miehillä. Osasairauspäivärahan vaikuttavuutta koskevat tutkimustulokset ovat hyvin samankaltaisia Pohjoismaissa.



## Pelko pois ja rohkeasti kokeilemaan

**RAVINTOLAN TYÖNTEKIJÄLLE** sattui työtapaturma, jonka johdosta vasemman käden toimintakyky heikkeni. Edessä oli pitkä sairausloma ja epävarmuus käden kuntoutumisesta työkykyiseksi. Työterveyslääkäri ehdotti työntekijälle osasairauspäivärahan hakemista, ja esimiehen hyväksynnällä asiaa lähdettiin vieämään eteenpäin.

Huolellisen työvuorosuunnittelun avulla työntekijälle taattiin tarpeeksi lyhyet vuorot lounasajan ruuhkahuippuja vältellen. Sopiva työrytmi löytyi kokeilemalla: työ- ja vapaapäivien hieman sattumanvarainenkin rytmitys oli käden palautumisen kannalta hyvä asia. Kevennetty työhön paluu ennaltaehkäisi myös sairausloman muita mahdollisia haittavaikutuksia. Työntekijä oppi myös tekemään työnsä niin, ettei kättä tarvinnut turhaan rasittaa.

Työntekijä kertoi itse tilanteestaan ja käden toimintakyvystään työkavereilleen. Muu työyhteisö suhtautui asiaan ymmärtäväisesti ja jousti työvuorojärjestelyissä. On tärkeää, että muu työyhteisö ymmärtää osasairauspäivärahalla olevan työntekijän rajoitteet ja tukee töihin palaajaa mahdollisuuksiensa mukaan.

Kokemus osasairauspäivärahan käytöstä oli erittäin positiivinen ja kaikkia osapuolia hyödyttävä. Osasairauspäivärahan käyttö helpotti töihin paluuta ja antoi mahdollisuuden kokeilla omia rajoja. Työntekijälle osittainen työhön paluu mahdollisti työpaikan arjessa pysymisen ja sosiaalisten suhteiden ylläpidon, jotka ovat tärkeitä henkisen hyvinvoinnin kannalta. Työnantaja sai osaavan työntekijän aikaisemmin töihin eikä sijaista tarvinnut hankkia.

# 3 TYÖN TEKEMISEN PAIKKA JOUSTAA

---

---

*Työtehtäviä on aina hoidettu työn luonteen mukaisesti eri paikoissa. Paikan joustoja tarkastellaan seuraavassa etätyön, liikkuvan työn, monipaikkaisen työn ja e-työn kautta.*

# Joustoja lokaalisti ja globaalisti

Tieto- ja viestintäteknisen kehityksen myötä työn tekemisen paikkojen moninaisuus on lisääntynyt. Enää ei olla sidoksissa pää- tai sivutyöpiisteeseen tai muuhun täsmälliseen paikkaan, jossa työ voidaan suorittaa.

Siirtymät ja niiden pituudet vaihtelevat erilaisissa tehtävissä toimivilla. Liikkuminen voi olla hyvin rajatulla ja suppealla alueella tapahtuvaa tai työ voi vaatia liikkumista laajasti, jopa ympäri maapallon. Puhutaan lokaalista ja globaalista liikkuvuudesta.

Tällainen työ on voimakkaasti sidoksissa modernin tieto- ja viestintätekniiikan soveltamiseen, joten voidaan puhua tietotyön joustoista. Useimmiten kyseinen työ luokitellaan myös asiantuntijatyöksi. Paikan joustojen lisääntyminen on nostanut esiin tarpeen ymmärtää paikkojen merkitystä työn sujumisen ja työhyvinvoinnin kannalta.

Työn tekemisen paikan joustoja määritellään monin osin päällekkäisin käsittein, ja samat työntekijät voivat toteuttaa lomittain erityyppisiä paikan joustoja. Lisäksi työn tekemisen paikka liittyy eri ammateissa työhön eri tavoin.

# Etätö on monimuotoista

Etätö on perinteinen tapa määritellä paikan joustoja, mutta se on myös monimuotoinen työn organisointitapa, johon yhdistyy usein ajallinen jousto.

Yleisimmillään etätö (remote work) määritellään sellaiseksi työksi ja työjärjestelyksi, joka toteutuu pääasiallisen työpaikan ulkopuolella. Kotona tapahtuva etätö on sen parhaiten tunnistettu muoto. Lähtökohtaisesti etätöntekijät jaotellaan neljään kategoriaan: säännöllisesti kotoa käsin työskenteleviin, satunnaisesti töitä kotiin tuoviin töntekijöihin, kotoa satunnaisesti rauhaa etsiviin etätöläisiin ja kotitöimistöstä käsin työskenteleviin yksityisyrittäjiin.

Tutkimuksissa etätöitä on määritelty hyvin toisistaan poikkeavilla tavoilla, joten myös tutkimustulokset etätöiden toteutumisesta poikkeavat toisistaan. Nykyään etätö kuvaakin päätyön tekemisen paikan liikkuvuutta ja työn tekemistä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätöiden tekemisen paikkaa ei ole siis rajattu.

Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksessa etätöillä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tämän määritelmän mukaan työtä voidaan tehdä työnantajan toisissa tiloissa sekä lähi- tai satelliittitöimistössä. Päähuomio on ajasta ja paikasta riippumattomissa työjärjestelyissä. Etätöihin katsotaan kuuluvan paikan ohella tietotekniikan hyödyntäminen työtehtävien suorittamisessa.

Etätyön käsitettä onkin usein käytetty kuvaamaan työtä, jota tehdään kotoa tai etätoimistosta käyttäen työnantajan tietoverkkoon yhteydessä olevaa tietokoneita. On myös alettu puhua **e-työstä** eräänlaisena kattokäsitteenä, kun tarkastellaan tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntävää joustavaa työtä.

### Tutustu myös:

- [Kansallinen etätyöpäivä](#)
- [Tee testi: Söpiiko etätyö sinulle?](#)

### Yleisintä ylemmillä toimihenkilöillä

Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan etätyötä vähintään satunnaisesti tekevien osuus palkansaajista oli kasvanut noin 10 prosentista 15 prosenttiin vuodesta 2003 vuoteen 2009. Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2008 etätyötä, josta oli sovittu työnantajan kanssa, teki vähintäänkin satunnaisesti kahdeksan prosenttia palkansaajista, mutta vuonna 2013 heitä oli jo 16 %. Vuonna 2008 osittaisesta kotona työskentelystä oli sopinut työnantajan kanssa 14 %, mutta vuonna 2013 niin oli tehnyt jo 20 % palkansaajista.

Eurofoundin työolotutkimuksen mukaan Suomessa noin 11 % työntekijöistä teki vähintään yhden neljäsosan työajastaan etätyötä vuonna 2005. Vuoden 2013 työolobarometrin mukaan etätyötä, josta oli sovittu työnantajan kanssa, teki viimeksi kuluneiden 12 kuukauden aikana jopa 28 % barometriin osallistuneista. Vuosikymmenessä etätyöntekijöiden määrä

on siis eri tutkimusten perusteella varovasti arvioiden kaksinkertaistunut.

Työhön liittyviä tehtäviä hoitaa kotonaan sekä Työolotutkimuksen että työolobarometrin mukaan reilu kolmannes työntekijöistä. Useimmiten kyse oli ylityöstä tai muusta työstä, josta ei makseta korvausta. Jälkimmäisessä osuus on noin viidennes palkan-saajista. On havaittu, että töiden kotiin vieminen on vähäisempää, mikäli työntekijä on liukuvan työajan ja työaikapankkijärjestelmän piirissä. Ylemmillä toimihenkilöillä kotona työskentely on yleisintä. Heistä yli 60 % työskentelee kotona vähintään satunnaisesti.

Etätyötä tekivät vuonna 2012 edelleen useammin miehet kuin naiset ja alle 45-vuotiaat useammin kuin sitä vanhemmat. Samoin etätyö on yleisempää ylemmillä toimihenkilöillä. Korkea-asteen koulutuksen saaneet (31 %), ylemmät toimihenkilöt (44 %), johtajat ja ylimmät virkamiehet (53 %) ja erityisasiantuntijat (44 %) tekivät vuonna 2012 useammin etätöitä kuin muut ryhmät. Sama ilmiö on toistunut aiempinakin vuosina. Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan ylempien toimihenkilöiden sekä erityisasiantuntijoiden joukossa etätyön tekijöiden osuus oli hie-man lisääntynyt (8 ja 12 %).

Vuonna 2012 viikoittain etätyötä teki vajaa puolet etätyöntekijöiksi ilmoittautuneista. Yleisintä viikoittainen etätyö oli ylempien toimihenkilöiden ja erityisasiantuntijoiden sekä valtion palveluksessa olevien keskuudessa. Myös etätyöntekijöiden osuus valtion palveluksessa olevien keskuudessa on noussut tasaisesti koko 2000-luvun. Etätyötä kuukausittain tai useammin tekevien osuus oli kasvanut vuoden 2014

Työolobarometrin mukaan voimakkaimmin valtiolla (17 prosentista 28 prosenttiin) ja kunnissa (viidestä kahdeksaan prosenttiin) vuosien 2012 ja 2014 aikana.

Euroopan työolotutkimuksen mukaan noin 40 prosenttia englantilaisista ja ruotsalaisista yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen etätyömahdollisuuden. Saksassa niin tekee 20 prosenttia yrityksistä. Ranskassa, Italiassa ja Puolassa niin tekee vain noin joka kymmenes tai harvempi. Suomalaiset ja muut pohjoismaiset palkansaajat työskentelevät useammin osittain kotona kuin muiden Euroopan maiden palkansaajat.

### **Etätyö voi lisätä hyvinvointia**

Vaikka etätyöllä on todettu olevan potentiaalia lisätä työntekijän hyvinvointia ja tuottavuutta, siihen kohdistuu edelleen ennakkoluuloja. Ennakkoluuloille on myös olemassa konkreettista pohjaa, sillä etätyön soveltamisen tavoista riippuu se, saadaanko sen mahdollisuudet käyttöön.

Etätyö lisää mahdollisuuksia autonomisiin työjärjestelyihin, mikä mahdollistaa työskentelemisen oman rytmin, työjärjestyksen ja aikataulun mukaan. Näin on mahdollisuus myös hallita työn ja muun elämän tasapainoa paremmin. Esimerkiksi kun työmatka-aika jää pois, työntekijä voi käyttää enemmän aikaa vaikkapa elyittäviin harrastuksiin tai perheen kanssa oleskeluun.

Etätyössä työskennellessä työn keskeytykset myös vähentyvät toimistossa työskentelyyn verrattuna. Vaikutusmahdollisuus oman työn toteuttamiseen onkin monien tutkimusten mukaan keskeistä työhyvinvoinnille. Etätyöjärjestelyiden onnistuessa



myös työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy ja sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Parhaimmillaan etätyössä koetaankin vähemmän työstressiä kuin konttorissa, ja samalla työn tuottavuuden koetaan lisääntyvän.

Toisaalta tutkimuksissa on havaittu myös epäonnistunutta etätyön soveltamista. Tällöin työntekijät ovat kokeneet vieraantuvansa työyhteisöstään ja oman näkyvyytensä työyhteisössä vähenevän. Uralla edistymisen odotukset on myös koettu heikommiksi, ja sekä tiedonsaanti että informaation kulku ovat olleet heikompia kuin toimistolla tai samalla työpaikalla työskenneltäessä. Eurooppalaisessa vertailussa etätyötä tekevät ovat raportoineet viihtyvän työpaikalla muita työntekijöitä huonommin ja saavansa heikommin tukea esimieheltään. Etätyötä tekevät kokivat myös useammin aikapainetta ja stressiä kuin muut työntekijät.

Työhyvinvoinnin kannalta on huolestuttavaa, että etätyössä työnteko tiivistyy ja työaika venyy. Äärimmäisenä ilmiönä tämä voi johtaa työn ja muun elämän rajojen täydelliseen hämärtymiseen, ja työnteko voi saada työholismin piirteitä. Lisäksi työn ja perhe-elämän konfliktit voivat konkretisoitua silloin, jos työhön tulee odottamattomia keskeytyksiä muiden perheenjäsenten taholta.

Erään, jo vuonna 2003 tehdyn tutkimuksen mukaan etätyön johdosta on havaittu enemmän merkkejä henkisestä huonovointisuudesta kuin hyvinvoinnin lisääntymisestä. Työntekijän kannalta etätyöhön voi sisältyä myös tarve erillisten työtilojen järjestämiseen, mikä lisää kustannuksia. Kaikkiaan etätyön onnistu-

misen kannalta ergonomiset ja työskentelyyn sopivat työtilat ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Työnantajan kannalta etätö luo mahdollisuuksia osaajien houkuttelemiseen ja rekrytointialueen laajenemiseen. Organisaation tuottavuuden lisääntymisestä on kuitenkin ristiriitaisia tuloksia etätöitä sovellettaessa. Se on voitu osoittaa, että organisaation suunnitelmallinen etätöpolitiikka vähentää toimistokustannuksia.

Etätöille on asetettu myös yhteiskuntapoliittisia toiveita, kuten aluekehityksen tukeminen ja osatyökykyisten työllistymisen helpottuminen. Samoin toiveet ruuhkien välttämisestä ja liikennepäästöjen vähenemisestä ovat pitkään olleet yleinen peruste etätöiden lisäämiseksi.

## TAULUKKO 2. Etätö, uhka vai mahdollisuus?

ETÄTYÖN MAHDOLLISUUDET:	ETÄTYÖN HAASTEET:
<ul style="list-style-type: none"><li>· lisääntynyt autonomia työjärjestelyissä</li><li>· keskeytysten väheneminen</li><li>· työtöyryväisyyden lisääntyminen</li><li>· kasvanut sitoutuminen organisaatioon</li><li>· työstressin väheneminen</li><li>· mahdollisuus hallita työn ja muun elämän tasapainoa</li><li>· matka-ajan ja kuluja väheneminen</li><li>· lisääntynyt tuottavuus</li><li>· osajien houkuttelevuus</li><li>· rekrytointialueen ja -ryhmän laajeneminen</li><li>· vähentyneet toimistokustannukset</li><li>· tuki aluekehitykselle</li><li>· liikennepäästöjen ja ruuhkien väheneminen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· työyhteisöstä vieraantuminen</li><li>· kokemus oman näkyvyyden vähenemisestä</li><li>· heikentynyt tiedonsaanti ja informaation kulku</li><li>· keskeytykset kotona</li><li>· työn intensifioituminen (työholismi)</li><li>· työn ja perhe-elämän konfliktit</li><li>· enemmän merkkejä henkisesti huonovointisuudesta</li><li>· uralla edistymisen odotukset heikkenevät</li><li>· työntekijän sitoutuminen organisaatioon jää heikoksi</li><li>· työsuorituksen valvonnan menettäminen</li><li>· työntekijän näkyvyyden väheneminen työpaikalla</li><li>· erillisen työtilan tai koti-toimistojen perustamiskustannukset</li><li>· epäkelpo työtila.</li></ul>

# Liikkuva työ

Niiden työtehtävien määrä, joiden suorittaminen ei ole sidottu paikkaan, lisääntyy jatkuvasti. Tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen mahdollistaa työtehtävien hoitamisen muualla kuin varsinaisella työpaikalla, eli yhä enemmän erilaisissa etätoimistoissa tai kotona.

Myös työn tekemisen tavat muuttuvat. Eurofoundin vuoden 2012 tutkimuksen mukaan Suomessa jopa 45 % työskentelee niin kutsuttujen e-nomadien (electronic nomads) tapaan tietoverkkojen avulla muualla kuin päätyöpaikalla tai etätoimistossa.

Mobiili eli liikkuva työ on etätyön alakategoria. Työtä tehdään varsinaisen päätyöpaikan ohella muun muassa työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona, kulkuneuvossa matkustettaessa tai oleskeltaessa muissa julkisissa tiloissa, kuten ravintoloissa, hotelleissa tai lentokentällä.

Työntekijä luokitellaan liikkuvaksi työntekijäksi, kun hän työskentelee näin ainakin kerran kuussa. Korkeaintensiteettinen liikkuvan työn tekijä on sellainen, joka työskentelee kuvatulla tavalla ainakin 10 tuntia viikossa.

Liikkuvuutta voidaan kuvailla termeillä mikro-, multi- ja totaaliliikkuvuus. On huomioitava se, että mobiilit työntekijät työskentelevät monissa paikoissa. Voidaan puhua liikkuvasta, monipaikkaisesta työstä.

# Hajautettu työ

Työn tekemisen paikan joustoihin voidaan lukea myös hajautettu työ. Hajautetussa työssä työntekijät työskentelevät yhteisen työn kohteen parissa mutta eri paikoissa. Esimerkiksi saman tietokoneohjelman koodaajat voivat työskennellä eri puolella maapalloa ja toteuttaa ohjelman jatkuvaa koodausta aikavyöhykkeiden eriaikaisuuden vuoksi.

Työn tekemisen paikka voi olla hajautetussa työssä joko tavanomainen päätyöpaikka tai mikä muu tahansa paikka, jossa on mahdollista keskittyä tehtävään ja olla yhteydessä tietoverkkoihin ja sitä kautta muihin saman työkohteen parissa työskenteleviin. Hajautettu työ voi olla lokaalisti tai globaalisti hajautettua.

Yleisintä hajautettu työskentely on tehtävissä, joissa kokonaisuus on monimutkainen ja sitä ei kyetä tuottamaan yksin. Usein juuri tieto- ja asiantuntijatyössä on tällainen tilanne.

Hajautettua työtä tekevien ryhmien eli tiimien koostumukset vaihtelevat. Hajautetusti ja perinteisesti työskentelevien tiimien erot voidaan kiteyttää maantieteelliseen etäisyyteen jäsenten välillä, vuorovaikutuksen tapaan ja tiimin jäsenten fyysiseen liikkuvuuteen.

Hajautetut tiimit voidaan luokitella kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä eli **virtuaalisessa hajautetussa** työntekijät työskentelevät eri paikoissa ja hyödyntävät elektronista kommunikaatiota ja mui-

ta yhteistyövälineitä. Toisessa ryhmässä eli **mobiilissa virtuaalisessa** on fyysisesti liikkuvia työntekijöitä.

Virtuaalisen organisaation voi määritellä kokonaisuudeksi, joka koostuu työntekijöistä tai tiimeistä, jotka työskentelevät erillään mutta kohti jaettua päämäärää. He (tai ne) tekevät yhteistyötä pääasiassa informaatio- ja tietotekniikan kautta.

Työntekijöiden välinen kommunikaatio ja yhteistyö toteutuvat tieto- ja viestintätekniikan avulla niin sanotuissa mentaalisisissa ja virtuaalisissa työtiloissa. Mentaalinen työtila käsittää ne kognitiiviset käsitteet, ajatukset, uskomukset, ideat ja mentaaliset tilat, jotka työntekijät jakavat tai voivat jakaa. Virtuaalisuuden ehtona on puolestaan kommunikaation ja yhteistyön toteutuminen elektronisen median ja erilaisten tietoteknisten työvälineiden kautta.

Perinteisiin työn organisointitapoihin verrattuna tällaisten työntekijöiden suhteet ovat maantieteellisesti hajautuneita, eriaikaisia ja monikulttuurisia. Suurella todennäköisyydellä ne myös ulottuvat oman organisaation ulkopuolelle. Työskentelyn konteksti on monimutkainen ja vaihteleva.

# Osa liikkuu jatkuvasti, osa ei lainkaan

**M**onipaikkaisen ja liikkuvan työn yleisyyden arviointi on samalla tavalla vaikeaa kuin etätyön arviointi, sillä kyseenomaista työtä kuvaavat mittarit vaihtelevat tutkimuksesta toiseen, samoin niiden tuottamat yleisyyslukemat.

Työolotutkimuksessa on selvitetty liikkumista työn vuoksi päätyöpaikan ulkopuolella ja havaittu, että palkansaajista jopa 67 % on työskennellyt päätyöpaikan ulkopuolella. Vuonna 2008 näin työskenteli 18 % ja vuonna 2013 joka viides vähintään puolet työajasta.

Jatkuva liikekannalla oleminen on tyypillistä työntekijäammateissa, kuten liikenne- ja kuljetusammateissa, kodinhoitajan, asentajan, tarkastajan ja maataloustyön ammateissa. Työntekijöillä liikkuvan työn tekeminen on kuitenkin hyvin polarisoitunutta – osa liikkuu jatkuvasti ja osa ei lainkaan. Työntekijäammateissa työskentelevistä 42 % ei liikkunut päätyöpaikan ulkopuolella koskaan. Ylemmät toimihenkilöt sen sijaan liikkuvat yleisesti, mutta vain joskus. Heistä 17 % ei liikkunut ollenkaan päätyöpaikkansa ulkopuolella työn vuoksi.

Työ ja terveys 2012 -haastattelututkimuksen mukaan noin joka neljäs palkansaaja työskenteli työnantajan toisessa toimipisteessä tai asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona vähintään satunnaisesti. Työolotutkimuksen 2013 mukaan yleisintä onkin työpaikkakunnalla liikkuminen, jolloin työskennel-

lään esimerkiksi eri asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden luona samassa kaupungissa.

Miehistä 20 % ja naisista noin seitsemän prosenttia matkustaa neljänsosan työajastaan eri puolilla Suomea. Monipaikkainen ja liikkuva työskentely onkin kokonaisuudessaan hivenen yleisempää miesten kuin naisten keskuudessa.

Työpaikkakunnan ulkopuolella matkustavien keskuudessa sukupuolten välinen ero on sen sijaan huomattava. Miehistä 14 prosentilla on yli 20 kotimaan ja neljällä prosentilla yli 20 ulkomaan matkapäivää vuodessa, kun naisista vain neljä prosenttia tekee yli 20 kotimaan ja vain yksi prosentti yli 20 ulkomaan matkapäivää vuodessa. (Sutela & Lehto, 2014.)



# Monipaikkaisuus lisää hyvinvointia – ja kuormittaa

**M**onipaikkainen ja liikkuva työ sisältää sekä kuormittavia että hyvinvointia lisääviä piirteitä. Etätyö ja erilaiset liikkuvan työn mahdollisuudet, kuten työskentely pistäytymistypisteissä, asiakkaiden luona, julkisissa paikoissa tai matkustusvälineissä, ovat yhtäältä kadottaneet työn tekemisen rajoja. Toisaalta ne ovat mahdollistaneet entistä sujuvamman työn ja muun elämän yhteensovittamisen.

Työhyvinvointivaikutukset riippuvat luonnollisesti siitä, minkälaisesta työstä on kysymys. Työntekijäammateissa liikkuvan työn kuormitus- ja voimavara-tekijät niin ikään vaihtelevat työtehtävien mukaan. Kuormitukseen vaikuttavat esimerkiksi työn fyysinen raskaus, työskentelyasennot, työympäristön suunnittelu ja apuvälineet. Jos työtä tehdään kiireessä tai pakkotahtisesti, se vaikuttaa epäedullisesti. Mahdollisuus suunnitella työn kulku ja rytmitys vaikuttaa suotuisasti.

Tietointensiivisessä työssä monipaikkaisuus ja liikkuvuus tuovat puolestaan uusia työhyvinvoinnin ylläpitämisen haasteita. Perinteisesti toimistoissa päätyöpaikalla tehty konttorityö on siirtynyt suoritettavaksi mitä erilaisimmissa paikoissa, joissa ei välttämättä ole kiinnitetty huomiota esimerkiksi ergonomiaan. Toisaalta nähdään, että työntekijän vai-

kutusmahdollisuudet omaan työhönsä lisääntyvät, mikä on työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia.

Tietotyö on sisällöltään vaativaa niin kognitiivisesti kuin sosiaalisestikin. Erään tutkimuksen mukaan tietotyöntekijä käyttää puolet työajastaan tehtäviin, jotka vaativat ajattelua ja luovuutta. Kaikkiaan noin 40 % työajasta tehdään tehtäviä, jotka vaativat keskittymistä yksinäisyydessä. Kuitenkin myös tietotyöntekijän sosiaalinen verkosto on laaja; se käsittää usein kymmeniä ihmisiä. Tietotyöntekijän työpäivä voi pitää sisällään kasvokkain tapaamisia pienissä ja isommissa ryhmissä, tekstiviestien ja sähköpostien lukemista ja kirjoittamista, puhelinkeskusteluita, raporttien kirjoittamista, taulukoiden laatimista ja esitysten valmistelua.

Tietotyö on monipaikkaista ja liikkuvaa monella tavalla, sillä se sisältää liikkumista lähialueella ja kauas matkustamista, jolloin myös matka-ajat halutaan hyödyntää työntekoon. Tällöin työn tekemisen paikat ovat moninaiset.

Monipaikkaisen ja liikkuvan työn lisääntyessä sen vaikutusten hallinta tulee entistä tärkeämmäksi. Kun työn tekemisen sijainnilla on yhä vähemmän merkitystä, tulevat tekemisen paikat, niiden suunnittelu ja käyttö entistä kriittisemmiksi tekijöiksi sekä työhyvinvoinnin että työn tuloksellisuuden kannalta.

Erään tutkimuksen mukaan monipaikkaista työtä tekevät ylempät toimihenkilöt kokivat enemmän stressiä, keskeytyksiä, kiirettä ja kielteisiä tunteita herättäviä tilanteita työssään kuin kollegansa, jotka työskentelivät lähes kokonaan päätyöpaikalla. Lisäksi he kokivat keskustelun työpaikalla olevan vähäisem-

**TAULUKKO 3.** Monessa paikassa ja liikkuvasti työskentelevien tietotyöntekijöiden kokemat edut ja haitat.

ETUINA KOETAAN MAHDOLLISUUDET	HAITTOINA KOETAAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>· olla tekemisissä mielenkiintoisten uusien ihmisten kanssa</li> <li>· päästä mielenkiintoisiin ja eksoottisiin paikkoihin</li> <li>· olla itsekseen</li> <li>· ajatella rauhassa</li> <li>· keskittyä lukemiseen, kirjoittamiseen ja dokumenttien tutkiskeluun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· yksityisyyden puute ja keskeytykset julkisissa tiloissa</li> <li>· vastoin tahtoa tapahtuva vuorovaikutus vieraiden ihmisten kanssa</li> <li>· vähäiset kontaktit työtovereihin</li> <li>· se, että ei ole mahdollisuutta oppia työtovereilta</li> <li>· vaikeus irrottautua työstä</li> <li>· jatkuva uusiin ympäristöihin sopeutumisen tarve</li> <li>· odottamattomat tehtävät ja ennakoimattomat vaatimukset</li> <li>· työvälineiden mukana kuljettaminen</li> <li>· jatkuva virtapistokkeiden etsiminen ja datayhteyksien toimimattomuus.</li> </ul>

pää ja työn henkisesti raskaampaa. Työn ja perhe-elämän suhde oli heillä ristiriitaisempi, sillä he kokivat kollegoitaan useammin laiminlyövänsä kotitöitä.

Alempien toimihenkilöiden keskuudessa monessa paikassa työskentely ei ole yhtä yleistä kuin ylempillä toimihenkilöillä. Heidän keskuudessaan monipaikkainen ja liikkuva työskentely myös vaikuttaa eri tavalla. Monipaikkaista työtä tekevät kokivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä; tämä koski niin työmäärää, itseä koskevia asioita kuin työ-

aikaa. Lisäksi he kokivat mahdollisuutensa kehittyä ammatillisesti suuremmaksi kuin vain päätyöpaikalla työskentelevät kollegansa.

Monissa paikoissa työskentely edellyttää erilaisten työskentelymahdollisuuksien huomioimista niin perinteisten konttoritilojen kuin julkisten tilojen suunnittelussa. Lisäksi monimuotoinen työskentely edellyttää toimivia työvälineitä ja johtamista, joka ottaa huomioon erilaiset paikat ja ajat. Työtä tulee suunnitella, ja työtä tekevien itsensä johtamisen taitoja tulee tukea ja kehittää.



# 4 JOHTAMINEN JOUSTAA

---

---

*Työn muutos on johtanut myös johtamisen muutokseen. Työn irtautuessa perinteisen teollisuusyhteiskunnan rytmistä ja tekemisen paikoista esimiehet ovat avainasemassa, kun rakennetaan uutta johtamiskulttuuria.*

# Johtamisen hyvät käytännöt

Johtaminen tarkoittaa sitä ohjaavaa ja arvioivaa toimintaa, jolla organisaatiota luotsataan kohti strategiassa asetettuja tavoitteita.

Johtamisen perustehtävä on luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet laadukkaalle ja tuottavalle työskentelellylle. Hyvät olosuhteet rakentuvat sillä, että huomioidaan sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Hyvässä ihmisten johtamisessa huomioidaan suunnan luominen ja innostaminen, tavoitteet, osaamisen kehittäminen, luottamus ja sitoutuminen, innovaatioihin kannustaminen ja työhyvinvointi. Asioiden johtamisen perustana ovat edellisten lisäksi hyvin hallitut toimintaprosessit suunnittelussa, päätöksenteossa, organisoimisessa, ohjaamisessa ja arvioimisessa.

Yhteiskunnan erilaiset ja päällekkäiset ajankäyttömallit vaativat työnantajia huomioimaan yhä enemmän yksilöllisiä aikatauluja taatakseen organisaation sa tuloksellisen toiminnan ja kestäväen kehityksen. Perinteisen kotona suoritettavan etätöyön hitaahkon yleistymisen rinnalla työtä on siirrytty tekemään monessa paikassa ja liikkuvasti, mikä vaatii työntekijöitä terävöittämään oman työn johtamisen ja hajautetusti toimimisen taitoja.

Joustavan työn johtamisessa on kyse siitä, miten hyvän johtamisen periaatteita pystytään toteuttamaan hajautuneessa, monessa ajassa ja paikassa sekä mahdollisesti liikkuvasti työskentelevässä työyhteisössä. Siihen liittyy myös se, miten kaikki työnteki-



järyhmät ottavat vastuun sekä työyhteisön että itsensä johtamisesta.

Uudessa työssä työtehtävien vaativuus on lisääntynyt ja samalla työntekijöiden välisen kommunikaation tarve on kasvanut. Johtamisessa painottuvat tiedottamisen ja työtehtävien jaon sijaan yhteistyön ja yhteisen suunnittelun johtaminen. Johtamistyön kohde on muuttunut ja tullut abstraktimmaksi: työn jakamisesta on siirrytty merkitysten johtamiseen, jossa työntekijällä itsellään on tärkeä rooli työtehtävien määrittelyssä.

# Johtamisen paradokseja

Joustavan työn johtamisessa ja osin yleisemminkin tietotyön johtamisessa nousee esiin ristiriitaisia tavoitteita eli paradokseja. Esimerkiksi etätyössä korostetaan ajan ja paikan joustavuutta työntekijän tarpeiden ja työtehtävien mukaan, mutta samaan aikaan korostetaan hyvän viestinnän ja tiedonkulun takaavia rakenteita. Lisäksi samojen tehtäväkokonaisuuksien parissa työskentelevien työaikamuodot voivat vaihdella. Yksi tekee töitä osa-aikaisesti ja toinen on osa-aikaeläkkeellä, jolloin kasvokkain tapaaminen voi olla harvinaista.

Organisaatioissa on hajautuneen työskentelyn myötä tullut tarve turvata viestintä ja tiedonkulku. Tähän tarpeeseen on vastattu muodostamalla virallisia (ja joskus kankeitakin) käytänteitä tiedottamiselle ja yhteydenpidolle. Tieto- ja viestintäteknologian avulla tätä paradoksia on onnistuttu ratkaisemaan esimerkiksi työntekijöiden saavutettavuuden avulla, mikä tarkoittaa sähköpostin, mobiiliyhteyksien ja nettikokousten hyödyntämistä. Niin sanottu kollektiivinen muisti rakentuu automaattisesti yhteisen dokumenttikirjaston ja automaattisten palaveritallenteiden avulla.

Toinen modernin työn suorittamiseen liittyvä paradoksi muodostuu perinteisen etätyön eli yksintyöskentelyn sekä voimistuvan tiimityön ja verkottumisen korostamisen myötä. Etätyötä tehdään usein yksin ja mahdollisesti eriaikaisesti, mutta monimutkaiset ongelmat vaativat yhteistä jäsentämistä ja usein kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota.

Kolmas paradoksi liittyy johdon kontrollin samanaikaiseen lisäämiseen ja vähentämiseen. Perinteisen johtamisen näkemyksen mukaan johtamisen tärkein tehtävä on kontrollointi ja ohjaus. Joustavissa työjärjestelyissä kontrollin on kuitenkin muutettava muotoaan, ja sekä työajan että työpaikalla läsnäolon seuraamisesta on yhä suuremmassa määrin siirryttävä työn tulosten seurantaan.

Tietojärjestelmien kautta tapahtuvaa toiminnan rekisteröintiä ja esimiehen suorittamaa kontrollia on siis lisätty, mutta samaan aikaan on vähennetty työn tekemisen paikan, tilan ja ajan kontrollia. Tämä voi lisätä esimiehen ja työntekijän välisen kanssakäymisen muodollisuutta ja nostaa esiin etätöiden haasteita. Silloin vuorovaikutusta määrittelevät työn mittaamisen mahdollistavat asiat.

Etätöissä työntekijän ajankäyttö on paremmin hänen henkilökohtaisessa hallinnassaan ja hän voi säädellä työnsä tekemisen rytmiä ja ajankohtaa omien tarpeidensa mukaan. Toisaalta tietotyö on muuttunut luonteeltaan yhä enemmän yhteistä aikaa ja sitä myöten myös yhteisiä kokouksia vaativaksi. Myös spontaanin vuorovaikutuksen tilat ja tilaisuudet vähenevät etä- ja ertiaikaisen työskentelyn myötä. Kokonaistyöajan säilyttäminen kohtuullisena ja työhyvinvointia tukevana vaatii työntekijältä erityistä itsensä johtamista.

# Pelissäännöt oikeudenmukaisiksi

Elämissä on tärkeää huomioida työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet ja haasteet, kun sovelletaan joustavia työaikajärjestelyitä ja etätöitä. Etätö toisaalta vähentää työmatka-aikaa ja antaa ajankäytöllisiä vapauksia, mutta se nostaa esille työntekijän perheen, ajan ja tilojen käytön suunnittelun sekä asioista sopimisen tarpeen.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen kannalta työntekijät pitävät tärkeinä työpaikan tasapuolisia pelisääntöjä, asenteita ja johtamista. Oleellista on se, kuinka etätöjärjestelyt onnistutaan kehittämään kaikkien työntekijöiden kannalta oikeudenmukaisiksi ja optimaalisiksi työtehtävien kannalta. Yhteisten pelisääntöjen muodostamisessa on syytä nojata yhteiskehittelyyn, jolloin työntekijöiden vaihtelevat näkökulmat tulevat huomioon otetuiksi.

Jokaisella työpaikalla ja kussakin yksikössä on syytä muodostaa oma etätöetikettinsä. Se voi sisältää muun muassa ohjeita ja määräyksiä seuraavista asioista:

- milloin ja miksi joustavaa työtä voi ja kannattaa tehdä
- millaisissa töissä joustavat työmuodot ovat mahdollisia
- mitä joustavan työn tekijältä edellytetään
- miten joustavaa työtä johdetaan
- yhteydenpito ja saatavilla olo (huomioiden etätötekijän työrauha)

- tehdyn työn seuraaminen
- työhön liittyvien tietojen saatavuus
- millaista joustavan työn mallia toteutetaan: jaksot, kokonaisaika ja tavoiteltava työaika kotona tehtävässä etätöissä.

Pelissäntöjen lisäksi esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota työntekijöidensä itsensäjohtamisen taitoihin ja sen tukemiseen. Eristymisen kokemusten torjuminen ja sujuvan työskentelyn edistäminen onnistuvat panostamalla viestintään ja kommunikaatioon.

Tiedonkulkuun tarvitaan erilaisia välineitä ja foorumeja, jotta se kulkisi molempiin suuntiin. Päivittäisten kasvokkaisten tapaamisten vähentyessä niiden toteuttamisen laatuun on panostettava. Vielä enemmän esimiehen huomiota vaatii se, millaista informaatiota kannattaa milläkin välineellä välittää. Esimerkiksi ideointi ja kehittelypalaverit voivat olla järkevämpiä toteuttaa yhteisessä tilassa, kun taas rutiinipalaverit hoituvat nettikokouksina.

# Työn tavoitteet selkeiksi

Joustava työskentely tarvitsee tietoisia ja selkeitä työn tavoitteita. Jos työntekijällä ei ole välitöntä neuvotteluyhteyttä työtovereihin ja esimieheen, työn tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus auttavat priorisoimaan työskentelyä ja itsensä johtamista. Työn tulosten säännöllinen arviointi yhdessä esimiehen kanssa antaa välineitä niin tuloksekkaaseen työskentelyyn kuin työhyvinvoinnin edistämiseen.

Tavoitteiden asettelussa ja aikataulutuksessa on muistettava se, että työmäärän hahmottaminen ja tarvittavan ajan arvioiminen ei ole helppoa. Arviointitaito kehittyi arvioita tehdessä, ja esimerkiksi ohjelmistotuotannon piirissä on havaittu, että suhteellisen tiheään (noin kahden viikon välein) toistuvat yhteiset arviointi- ja suunnittelupalaverit ovat toimivia. Arvioinnin ja yhdessä suunnittelun lähtökohdana ovat tietenkin organisaation toiminnan kannalta keskeiset tavoitteet.

Yhteisöllinen ja luottamukseen perustuva toimintakulttuuri on ehto sille, että työn tavoitteiden arviointi tapahtuu myönteisessä ilmapiirissä ja tuloksekkaasti. Hajallaan työskenneltäessä yhteisöllisyyden ja luottamuksen ylläpitäminen vaatii myös epämuodollisempia kasvokkaisia tapaamisia, jotka samassa työpisteessä työskenneltäessä toteutuisivat luonnollisesti kahvihuoneessa.

Säännöllinen yhdessä suunnittelemine ja kehittäminen luovat esimiehelle myös hyvän ikkunan koko työyhteisön kuormituksen seurantaan ja foorumin

puuttua suoraan työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin. Työntekijöitä on kannustettava asettamaan vaativassa työskentelymuodossaan selkeät rajat työ- ja muulle ajalle.

# Toimivat työvälineet

Tietotyöntekijän työvälineet ja niiden käytön osaaminen ovat keskeisiä onnistuneessa etä- ja liikkuvan monipaikkaisen työn soveltamisessa.

Toimivat ja helppokäyttöiset verkkoyhteydet mahdollistavat virtuaaliryöskentelyn toimistolla olevien kollegoiden, asiakkaiden ja muiden kumppaneiden kanssa, pääsyn organisaation ja yleisiin tietovarantoihin sekä online-neuvottelut erilaisten kuva- ja äänyhteyksien avulla.

Toimivat tietojärjestelmät puolestaan mahdollistavat ajallisesti sekä samanaikaisen että eritahtisen tietotyön paikasta riippumatta yhteisten kalentereiden, projektinhallintavälineiden, kirjoituslustojen ja tietokantojen avulla.

Tekniikan käytön aiheuttamien häiriöiden ja viivästysten minimoimiseksi on kiinnitettävä erityistä huomiota tietoteknisten apuvälineiden käytön osaamiseen. Perehtyminen erilaisiin kommunikatiojärjestelmiin ja yhteistyön mahdollistaviin ohjelmistoihin koetaan kuitenkin usein aikaa vieväksi ja varsinaisesta työstä sivussa olevaksi tehtäväksi. Siksi on tärkeää, että sekä organisaatio että esimies tukevat välineiden haltuunottoa asiallisin koulutuksin ja resurssein.



# Itsensä johtaminen

Työaika-autonomia ja työyksikön autonominen työaikasunnittelu vaativat niin työntekijöiltä kuin työyhteisöltäkin kykyä tunnistaa erilaisia yksilöllisiä tarpeita sekä taitoa sovittaa ne toimivaksi kokonaisuudeksi. Siinä tarvitaan yksilön ja yhteisön itsensä johtamisen taitoja, sillä etä- ja monipaikkaisessa liikkuvassa työssä on suuret vaikutusmahdollisuudet työaikoihin, työtehtäviin ja niiden suorittamisjärjestykseen sekä työn tekemisen paikkoihin.

Vapaus tuo mukanaan vastuun huolehtia itsenäisesti työn mielekkästä toteuttamisesta sekä omasta hyvinvoinnista, kun aiemmat säännöt ja käytännöt eivät enää toimi selkeinä ohjenuorina työn aloittamiselle ja lopettamiselle päivittäin. Tauottaminen voi olla ongelma, eikä enää ole ehkä selkeää työpistettä, jossa olisi huolehdittu fyysisen ergonomian vaatimuksista ja suosituksista pöydän korkeuksineen ja oikeine asentoineen. Työntekijän on itse hallittava muuttuvien olosuhteiden mukanaan tuomat haasteet ja muotoiltava työnsä tekemistä niiden vaatimusten ja mahdollisuuksien mukaan.

Pystyäkseen tekemään tämän työntekijän tulee tiedostaa ympäristön ja vallitsevien olosuhteiden merkitys itselleen ja työn tekemiselle niin hetkellisesti kuin pidemmälläkin aikavälillä. Tarvitaan tietoa muun muassa työasentojen, työaikojen ja työn rytmitämisen yleisistä vaikutuksista sekä työhyvinvointia tukevista käytännöistä. Sen lisäksi työntekijältä vaaditaan alttiutta muuttaa ja vaihdella työskentelytot-

tumuksiaan, kun hän etsii itselleen sopivia työskentelykäytäntöjä.

Etä- ja monipaikkaisessa liikkuvassa työssä itsensä johtaminen on työn muokkaamista itselle sopivaan muotoon. Siinä muun muassa sovitaan yhteen työtehtävät ja niiden suorittamispaikka sillä tavalla kuin se työntekijästä itsestä tuntuu toimivalta.

Itsensä johtamisen perustana on selkeiden, jopa päivittäisten tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen seuraaminen ja arviointi. Etätyöpäivä on hyvä suunnitella huolellisesti, jotta työntekijä voi saavuttaa aikaansaamisen kokemuksen ja myös hallita työpäivänsä kestoa ja kuormittavuutta.

Etätyöntekijä työskentelee itsenäisesti omissa oloissaan. Siksi on tärkeää pitää esimies mukana työn tavoitteiden asettelussa ja kertoa hänelle työn etenemisestä. Työssä onnistumiset kannattaa niin etätyössä kuin muutenkin jakaa sekä esimiehen että työtovereiden kanssa.

Etätyön toimintatapojen kehittämiseen kannattaa soveltaa jatkuvan kehittämisen periaatteita ja vinkkien jakamista työtovereiden kesken. Säännöllinen keskustelu toimintatavoista esimerkiksi tiimissä rakentaa etätyökulttuuria ja mahdollistaa omien toimintatapojen arvioinnin ja uusien tapojen oppimisen.

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen toimivaksi ja työhyvinvointia tukevaksi kokonaisuudeksi on palapeli, joka on etätyöntekijän edessä päivittäin. Sen vaatimukset sekä toteutumisen ehdot muuttuvat niin työtilanteen kuin elämänvaiheenkin mukaan. Tasapainon löytää kokeilemalla rohkeasti uusia toimintamalleja.

# Kirjallinen sopiminen kannattaa

**E**tätyö- tai joustotyösopimuksen tekeminen kannattaa, sillä se on hyvä johtamisen väline. Sopimuksessa voidaan selkeyttää ja tehdä näkyväksi molemmille osapuolille sekä etätöön yleiset toteuttamisperiaatteet että molempien sopijaosapuolien vastuut ja velvollisuudet.

Kirjallisen sopimuksen yhteyteen voi liittää riskinarvioinnin joustavan työn työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta. Arviossa sekä työntekijä että esimies käyvät yhdessä läpi joustavan työn toteuttamisen ja olosuhteet. He kartoittavat esiin nousevat ongelmat ja laativat toimenpiteet ja aikataulun niiden ratkaisemiseksi.

Taulukossa 4 on lista etätöösopimuksessa käsiteltävistä asioista sekä riskinarvioinnin mahdollisesta sisällöstä.

**TAULUKKO 4.** Sopimuksessa ja sen liitteenä olevassa riskinarviossa käsiteltäviä asioita.

<b>JOUSTOTYÖSOPIMUKSEN SISÄLTÖJÄ VOIVAT MUUN MUASSA OLLA</b>	<b>RISKINARVIOINNISSA KÄSITELTÄVIÄ ASIOITA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• joustotyön tekemisen paikka, aika ja määrä</li> <li>• joustotyöhön kuuluvat työtehtävät</li> <li>• seuranta ja valvonta</li> <li>• yhteydenpito</li> <li>• mahdolliset korvaukset</li> <li>• työaikasaldon kertyminen etätöissä</li> <li>• vaikutus työehtoihin yleensä</li> <li>• työvälineet ja niiden asennus</li> <li>• tietoturva</li> <li>• työtila-, työväline- ja työmatkakustannukset</li> <li>• työterveyshuolto</li> <li>• loman määräytyminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko fyysinen työympäristö työhön soveltuva ja turvallinen?</li> <li>• Ovatko työvälineet toimivat ja turvalliset?</li> <li>• Onko työpiste rauhallinen ja keskittymisen mahdollistava?</li> <li>• Löytyykö siitä ergonominen työasento?</li> <li>• Onko työntekijällä mahdollisuus työasennon vaihteluun?</li> <li>• Onnistuuko työn tauotus?</li> <li>• Onnistuvatko tiedonvälitys ja yhteydenpito hyvin esimiehen ja työyhteisön kanssa?</li> <li>• Soveltuvatko työtehtävät olosuhteisiin?</li> <li>• Onko työn tavoitteista, sisällöstä, rajauksista sekä raportoinnista sovittu?</li> <li>• Ovatko tietosuoja-asiat kunnossa?</li> <li>• Onko selvää, miten toimitaan ongelma- ja hätätilanteissa?</li> </ul>



# 5 TOIMIVAT JOUSTOT

---

---

*Tässä viimeisessä osassa esitellään toimiviin joustoihin tarvittavat toimenpiteet ja suosituksia työvuorojen järjestämiseksi. Keskeisimpiä onnistumistekijöitä ovat työpaikan hyvä yhteistoiminta ja paikallisen sopimisen kulttuuri.*

# Työaikajoustot: yhteinen etu

Joustot eivät koske pelkästään yhtä työntekijää vaan koko työyhteisöä. Yhteinen etu käsittää esimerkiksi työajan sovittamisen tuotannon tai asiakastarpeiden mukaan. Työtä voidaan tehdä tehokkaasti silloin, kun sitä on tarjolla ja vapaata pidetään, kun kysyntää ei ole. Työntekijälle on tärkeää, ettei kysynnän tilapäinen supistuminen johda henkilöstön vähentämiseen, vaan työaikajärjestelyillä voidaan pitää yllä työllisyyttä.

Joustamisessa täytyy olla tasapaino yrityksen ja työntekijöiden tarpeiden välillä. Tällaiset molemminpuoliset joustot toteutuvat parhaiten silloin, kun työpaikalla vallitsee johdon ja työntekijöiden välinen luottamus.

Hyvä luottamus voidaan saavuttaa, kun joustoista – kuten muistakin työpaikan toimintatavoista – sovietaan yhdessä avoimesti. Yhteisistä sopimuksista myös tiedotetaan kaikille ja sopimuksista pidetään molemmin puolin kiinni. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla ja niiden sisäisillä tiimeillä tai muilla toimintayksiköillä on yhteiset toimintamallit.

Yksilöllinen jousto ei voi olla vain joidenkin etuoikeus. Rakentaviin ratkaisuihin (jotka huomioivat kaikki työntekijät ja ovat sekä työnantajan ja työntekijöiden etu) päästään, kun tahto, osaaminen ja luottamus ovat kunnossa.

Työaikojen ja -tapojen kehittäminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Sen tavoitteena on terve



ja tuottava organisaatio, joka pystyy toimimaan tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Silloin työpaikan toimintatavat ja työilmapiiri ovat kunnossa, mikä heijastuu henkilöstön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työsuoritukseen.

Toisaalta toimivien työaikajärjestelmien kehittäminen vaatii erityistä osaamista työpaikoilla. Käytännössä on osoitettu, että yhteisöllinen kehittäminen ja osallistuva suunnittelu ovat hyviä tapoja kehittää toimivia ratkaisuja työn tekemisen tapoihin.

Työaikasunnittelu ja joustojen hyödyntäminen edellyttävät hyvää yhteistoimintaosaamista, jossa on johdon tuki mukana. Lähiesimiesten rooli korostuu, sillä heidän on hallittava sekä tuotanto- ja palveluprosessi että henkilöstöresurssien optimaalinen sijoittaminen. Etenkin vuorotyössä on huomioitava työaikojen kuormittavuus, terveydelliset tekijät ja hyvinvointivaikutukset. Kun työajat tukevat työntekijän työssä jaksamista ja työhön sitoutumista, se vaikuttaa positiivisesti työn tuloksiin.

Työnantajan näkökulmasta työn tekemiseen liittyvät joustot ovat keskeinen tekijä tuottavuuden kohottamisessa ja pitkällä aikavälillä työllisyyden turvaamisessa. Laajimmillaan voi ajatella, että työaikajoustot tai työajan pidentäminen voivat tukea työpaikkojen säilyttämistä.

## Oppaita eri aloille

**ERI ALOILLA** on omat työaikajärjestelmänsä, kuten kunta-alan tai teollisuuden vuorotyöjärjestelmät tai valtion virastotyöaika. Lähes kaikissa työaikajärjestelmissä on kuitenkin mahdollisuus muokata työaikoja ja mahdollisesti myös työnteen paikkaa paikallisella sopimisella sekä yksilöllisillä, työntekijäkohtaisilla ratkaisuilla. Lisäksi työaikojen ergonomisella suunnittelulla voidaan kehittää mahdollisimman hyvin toimivia työaikaratkaisuja.

Useille aloille on olemassa alakohtaisia työaika- ja työhyvinvointioppaita, kuten hoitoalalle [Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia](#) ja [Hyvinvointia vuorotyöhön](#) tai palvelualoille [Esimiehenä kaupan alalla](#). Työterveyslaitos on julkaissut myös oppaan [Työaikojen kehittäminen kunta-alalla](#). Oppaat kohdentavat työn, työaikojen ja joustojen käyttöä eri aloilla ja luovat siten mahdollisuuden yksilöllisempiin ratkaisuihin työlainsäädännön ja työehtosopimusten puitteissa.

# Joustoihin tarvittavat toimenpiteet

Työpaikalle tarvitaan ensimmäiseksi yhteinen tahto määrittää **tavoitteet**. Niitä varten tulee käydä keskustelua työpaikan toimivista käytännöistä, vaatimuksista ja muospaineista, tavoiteltavan ratkaisun tarpeellisuudesta, vaikutuksista ja vaihtoehtoista, työntekijöiden arvostuksista ja tarpeista sekä paikalliseen sopimiseen liittyvistä säännöksistä ja määräyksistä. Lisäksi on pystyttävä yhdessä kyseenalaistamaan perinteiset toimintatavat ja niitä ylläpitävät asenteet. Koko työyhteisön tulee ottaa ja kantaa vastuuta paikallisen sopimisen onnistumisesta.

Toiseksi työpaikalle tarvitaan johtamis- ja organisaatiokäytännöt, joihin kuuluu kiinteästi hyvä **neuvottelukulttuuri**. Se tarkoittaa sitä, että työnantajan ja työntekijöiden asenteet ovat yhteistyöhakuiset ja heillä on ratkaisujen tekoon riittävät tiedot ja taidot. Luottamus ja luottamuksen ilmapiiri syntyvät yhteisestä sitoutumisesta asioiden luovaan mutta johdonmukaiseen ja oikeudenmukaiseen käsittelyyn.

Kolmanneksi työpaikoilla on oltava **juridinen sopimisvalmius**, joka takaa sen, että työpaikalla on tietoa normeista ja paikallisista työehtosopimusmääräyksistä. Ne ovat edellytyksiä sovittavien asioiden tunnistamiselle ja mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Työpaikoilla on myös hallittava sopimistekniikka, jotta neuvottelun tulos voidaan tehdä sopimuksen

muotoon siten, että sopimuksesta ilmenee sen tarkoitus ja sovitut asiat yhteisesti ymmärretyllä kielellä.

Työpaikan ja sen työntekijöiden on panostettava **toiminnan laatuun** ja toiminnalliseen joustavuuteen, jotta asiakastarpeet ja tuotanto kyetään toteuttamaan kilpailukykyisesti. Tällöin joustot ovat yksi osa onnistumista. Muita keinoja vaikuttaa organisaation kilpailukykyisyyteen ovat viimeisin tekniikka, hyvät työolosuhteet, toimiva työorganisaatio, ajantasainen ja monipuolinen ammattitaito sekä työpaikan sisäinen, eri toimintojen välinen yhteistyö.

Käytännössä joustojen tulee tarjota vastaus siihen, mihin halutaan vaikuttaa. Oleellista ei ole käytettävä jousto eli se, onko ratkaisu työaikapankki, liukuva työaika tai jotain muuta, vaan järjestelyn toimivuus. Jotta joustot saadaan vastaamaan tarpeita, on selvitettävä mikä on hyvin ja mikä huonosti. Mitkä ovat tuotantojärjestelyiden tarjoamat mahdollisuudet? Voiko osaamista monipuolistaa? Mitkä ovat seikat, joihin työaikajärjestelyillä halutaan vaikuttaa? Lisäksi on selvitettävä työntekijöiden työaikoihin ja muuhun työn toteuttamiseen liittyvät toiveet.

Joustojen käyttöönotossa paras tulos saavutetaan, kun päätös on yhteinen ja muutokset toteutetaan enakoivasti. Pakon edessä, ongelmien uhatessa tai kriisissä tehdyt ratkaisut ovat myöhäisiä, ja tilanne voi olla pahimmillaan jo karannut työnantajan ja työntekijöiden hallinnasta.

Työantajan askeleet kohti toimivia joustoja:

- Suunnittele erilaisia joustomalleja yhdessä työntekijöiden kanssa.
- Tiedota joustojen mahdollisuuksista henkilökunnalle.
- Sovi kokeilujaksosta, johon henkilökunta sitoutuu.
- Tue työntekijöitä yksilöllisten tarpeiden mukaan.
- Arvioi joustojen toteutuma työpaikallasi.
- Kehitä joustomalleja edelleen.

Työntekijä sitoutuu työhönsä useammin silloin, kun pystyy itse vaikuttamaan työaikoihinsa eli

- työpäivän alkuun ja loppuun
- keston
- taukoihin
- työvuoroihin
- lomien ajoitukseen.

# Työterveyslaitoksen suositukset työvuorojen suunnitteluun

Päivittäiset palauttavat jaksot ovat tärkeitä jaksamisen kannalta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että joka päivä tarvitaan riittävän pitkä ja hyvin nukuttu uni. Jokaisena työpäivänä on myös oltava riittävä tauotus työn kuormitukseen nähden. Viikkoittain on oltava riittävän pitkä lepo tai vapaa viikonloppu. Lisäksi työntekijä tarvitsee vuosilomat ja juhlapyhät työstä irrottautumiseen.

Työvuorojärjestelmän säännöllisyys lisää työvuorojen ennakoitavuutta. Nopea, eteenpäin kiertävä järjestelmä on suositeltavin, ja työntekijälle on hyvä suunnitella mahdollisimman vähän hankalia yö- ja aamuvuoroja peräkkäin. Kiertosuunta aamuvuoro-ilta-työvuoro-yövuoro-vapaa on paras.

Työvuorojen on hyvä olla kestoaltaan 8–10 tuntia, mutta ne voivat olla myös lyhempiä. Työvuorojen välillä on oltava vähintään 11 tuntia vapaata, mieluummin 12–16 tuntia. Vapajaksojen on hyvä olla yhtenäisiä myös viikonloppuisin.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan tukea ottamalla työntekijät mukaan työaikasunnitteluun, sillä eri-ikäisillä ja erilaisissa elämäntilanteissa olevilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita.

Työaikalainsäädännön mukaisesti työaikoja koskevat listat tehdään pitkiksi jaksoiksi kerrallaan, jotta työaikojen vaihtelussa syntyisi säännöllisyyttä ja

ennakoitavuutta. Lisäksi suositellaan, että työajat järjestetään niin, että kaikille työntekijöille tulee vapaata viikonloppuja.

Etenkin vuorotyöhön liittyvä työn ja muun elämän yhteensovittamisen hankaluus liittyy nimenomaan viikonloppuihin, jolloin useimmilla säännöllistä päivätyötä tekevillä on vapaata. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että mitä enemmän työntekijöillä on vapaata viikonloppuja, sitä vähemmän vaihtelevat työajat haittaavat perhe- ja muuta elämää työpaikan ulkopuolella.

Lisäksi suositellaan välttämään useita peräkkäisiä iltavuoroja. Tässä vaikuttaa sama mekanismi kuin vapaissa viikonlopuissa: vapaat illat parantavat harrastusmahdollisuuksia, helpottavat ystävien tapaamista ja vaikuttavat perheen yhtenäisyyteen.

# Työterveyslaitoksen suositukset tietotyön järjestämiseen

**K**un työn sisältö on yhä enenevässä määrin tieto-, taito- ja vuorovaikutusintensiivistä, tarvitaan työntekijän toiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä, jos halutaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta.

Onnistunut tietotekniikan hyödyntäminen merkitsee tietoteknisten työvälineiden luontevaa liittämistä yrityksen tavoitteisiin, työtehtävien suorittamiseen ja uuden oppimiseen. On kuitenkin iso riski, että tieto- ja viestintätekniiikan tarjoamat lähes rajattomat mahdollisuudet tiedon hankintaan ja käsitteilyyn saattavat johtaa ylettömästi määrää ja nopeutta ihannoivaan ajattelutapaan.

Tietotyössäkin työmäärän säätely ja sopiva työn jaksottaminen ovat jaksamisen ja tuottavuuden edellytyksiä. Tietotyöhön on kuitenkin mahdotonta antaa vastaavia tuntimääräisiä suosituksia kuin vuorotyöhön. Sen sijaan tietyössä korostuu lähijohtaminen, oman työn tavoitteiden ja sisältöjen hallinta sekä erityisesti käsitys siitä, mitä oman työn menestyksellinen hoitaminen edellyttää. Nämä on oltava sovittuna oman esimiehen ja työpaikan kanssa. Lisäksi säännöllinen palaute asiakkailta, vapaa mielipiteiden ilmaisu sekä kokeiluista ja onnistumisista kertominen muille tukevat jaksamista ja innovatiivisuutta.



Tietotyölle on tyypillistä muualla kuin yksittäisessä toimipisteessä työskentely. Työtä voidaan tehdä etätöyönä esimerkiksi kotoa käsin, pistäytymistyöpisteissä, asiakkaiden luona tai kulkuvälineissä. Työnteon paikkaa koskien on suositeltavaa noudattaa samoja toimintatapoja kuin muussakin työssä: tärkeitä ovat yhteiset ja avoimet pelisäännöt, hyvä lähijohdaminen, oman työn ja sen tavoitteiden selkeys sekä mahdollisuus tavata työtovereita kasvokkain.

Myös luottamus korostuu eli on oleellista, että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee luottamus, molemmilla on tahto tehdä toimenpiteitä toistensa eduksi ja molemmilla on muualla kuin yksittäisessä työpisteessä tapahtuvaan työhön vaadittavaa osaamista.

# Lopuksi

Edellä on kuvattu esimerkinomaisesti suosittu-  
set työajan suhteen vuorotyöhön ja tietotyö-  
hön. Näiden lisäksi tässä oppaassa on käsitelty  
työn tekemisen paikan joustoja sekä Suomen työelä-  
män tarjoamia joustoja osa-aikatyön, liukuvan työ-  
ajan, työaikapankin, säästövapaan, vuorotteluvapaan,  
opintovapaan ja osa-aikaeläkkeen muodossa.

Näihin joustoihin pätevät samat työyhteisöjen yh-  
teiset pelisäännöt kuin on mainittu aiemmin: avoi-  
muus, yhteisöllisyys, tahto, luottamus ja osaaminen.  
Yhdessä sopimalla ja esimiesten ja työntekijöiden  
yhteistyöllä kaikki joustot saadaan työpaikoille sopi-  
viksi ja toimiviksi sekä työnantajan että työntekijän  
kannalta.

# Kirjoittajat

**Seppo Tuomivaara**, PsT, erikoistutkija, on työskennellyt Työterveyslaitoksella vuodesta 2000 lähtien. Tuomivaara on toiminut tutkijana ja kehittäjänä useissa hankkeissa ja tuottanut toimintamalleja työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden edistämiseksi. Hänen asiantuntemusalueitaan ovat muun muassa ketterät, jatkuvan kehittämisen toimintatavat, työhyvinvoinnin kokeminen, innovatiivisuus, etätö ja monipaikainen työ. Tuomivaara on tehnyt yhteistyötä sekä julkisten että yksityisten organisaatioiden kanssa.

**Annina Ropponen**, TtT, dosentti, toimii Työterveyslaitoksella vanhempana tutkijana. Ropponen on tutkinut kymmenen vuotta työkyvyttömyyseläkkeiden riskitekijöitä ja osallistunut vuodesta 2013 alkaen työaikojen tutkimukseen ja kehittämiseen kunta-, ja matkailu-, ravintola- ja palvelualoilla sekä asiantuntijatyössä. Erityisesti Ropponen on kiinnostunut joustavista työajoista ja asiantuntijoiden ajankäytöstä.

**Irja Kandolin**, VTT, dosentti, toimi Työterveyslaitoksella vanhempana tutkijana ennen siirtymistään eläkkeelle vuonna 2015. Kandolin on tutkinut työaikoja ja ollut mukana kehittämässä toimivia joustoja teollisuudessa, palvelualoilla ja tietotyössä.

Kirjoittajat kiittävät Työterveyslaitoksen erikoistutkija Johanna Kaustoa, FT, osasairausvapaita koskevan tekstin laatimisesta.

# Lähteet

Ahtela J. Kello raksuttaa mennyttä aikaa. Työaikasääntelyn nykytila ja kehittämistarpeet. Sitran selvityksiä 87, 2015.

[Etänä ja läsnä. Pohditkö etätyömahdollisuutta? Vinkkejä onnistumiseen etätyössä.](#) TTK, 2014.

[Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot.](#) Valtiovarainministeriö. Tieto haettu 4.10.2016.

Eurofound 2012. Working time and work-life balance in a life course perspective. Dublin: Eurofound.

[Euroopan työolotutkimukset \(European Working Conditions Survey, EWCS\) 2010 ja 2015.](#) Eurofound.

Felstead, Alan, Nick Jewson and Sally Walters. Changing Places of Work. Basingstoke: Palgrave MacMillan, 2005.

Golden, T.D. and Veiga, J.F. "The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers", The Leadership Quarterly, Vol. 19 No. 1, pp. 77-88, 2008.

Green, K.A., Lopez, M., Wysocki, A. and Kepner, K. "[Telecommuting as a True Workplace Alternative](#)". 2012. Tieto haettu 15.1.2013.

Haddad, Hebba, Glenn Lyons and Kiron Chatterjee. An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. Journal of Transport Geography, vol. 17, no. 2, pp. 124-133, 2009.

Huuhtanen P. & Jurvansuu H.: Etätyö 2000-luvun alun Suomessa. Teoksessa A.-M. Lehto, H. Sutela ja A. Miettinen (toim.). Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia 244. Tilastokeskus, Helsinki 2006.

Junka T., Korkeamäki O., Rokkanen M. ja Uusitalo R. Vuorotteluvapaajärjestelmän työllisyysvaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 35/2009.

Kandolin I., Tuomivara S. & Huuhtanen P.: Joustot ja muutokset työorganisaatioissa. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, I. Kandolin, A. Karjalainen, A. Kasvio, M. Perkiö-Mäkelä, E. Priha, J. Toikkanen ja M. Viluksela (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, Helsinki 2010.

Kandolin I, Tuomivaara S. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Julkaisussa: Perkiö-Mäkelä M, Kauppinen T (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. 2012;2012(41):27-41.

Kauppinen T. ym.: [Työ ja terveys Suomessa. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista](#). Työterveyslaitos, Helsinki 2013.

Kausto J. Osasairauspäiväraha tukee työhön osallistumista. Työterveyslääkäri 2014; 32 (2): 25-27.

Kausto J., Virta L., Joensuu M., Vuorinen H., Kivistö S., Jahkola A., Martimo K.-P., Klaukka T., Viikari-Juntura E. Osasairauspäiväraha Suomessa. Etuutta saaneiden kokemuksia ja työhön paluu. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 67/2009. Keila, Helsinki.

Kelliher C. and Anderson D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human relations, vol. 63, no. 1, pp. 83-106, 2010.

Kelliher C. and Anderson D. For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. International Journal of Human Resource Management, Vol. 19 No. 3, pp. 419-431, 2008.

Kinnunen U. ja Maunu S. (toim.): Irtiottoja työstä. Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto, Tampere 2009.

Lyly-Yrjänäinen M.: Työolobarometri – Syksy 2014. Ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM-raportteja 9/2015.

Maruyama T. and Tietze S. From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, vol. 41, no. 4, pp. 450–469, 2012.

[Mobiili työ ja etättyö](#). Työturvallisuuskeskus. Tieto haettu 4.10.2016.

Nätti, J., Pyöriä, P., Ojala, S. ja Anttila, T. Suomalaisten palkansaajien kotona työskentely ja työssä liikkuminen. *Alue ja ympäristö*. 2010; 39: 53–60.

Nätti, J., Manninen, M., Väisänen, M. ja Anttila, T.: Vuorotellen virkeäksi. Vuorotteluvapaan seurantalutkimus. Työpoliittinen tutkimus Nro. 279. Työministeriö, Helsinki 2005.

Ojala, S., Nätti, J. ja Anttila, T. Informal overtime at home instead of telework: increase in negative work-family interface. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2014; 34: 69–87.

Ojala S. ja Pyöriä P.: Kotona työskentelyn yleisyys ja seuraukset: Suomi eurooppalaisessa vertailussa. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2013(1): 53–64.

Osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio. TEM-julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 6/2013.

Pearlson, K. and Saunders, C.S. There's No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 2, 117–128, 2001.

Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. *Gaudeamus*, 2011.

Raghuram, S. and Wiesenfeld, B. Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, Vol. 43 Nos. 2 & 3, pp. 259–277, 2004.

Ryynänen K., Kausto J., Ala-Mursula L., Hasu M., Martimo K.-P., Viikari-Juntura E. Lähiesimiesten haasteet osasairausvapaiden järjestelyissä. *Suomen Lääkärilehti* 2013; 68(5): 321–25.

[SAK:n työolobarometri 2014](#). 2014.

Salmi M., Lammi-Taskula J. ja Närvi J.: Perhevapaat ja työelämän tasa-arvo. TEM-julkaisuja Työ ja yrittäjyys 24/2009.

Suomen virallinen tilasto (SVT): [Työolotutkimus](#). Tilastokeskus, Helsinki.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus. Tilastokeskus, Helsinki 2013.

Sutela H. ja Lehto A-M. [Työolojen muutokset 1977–2013](#). Tilastokeskus, Helsinki 2014.

Tillev K., Kandolin I., Vartia M., Lindström K.: Hyvinvoiva palvelee tasokkaasti. Työolot ja hyvinvointi matkailu- ja ravintola-alalla. Työterveyslaitos, Työyhteisöt ja organisaatiot-osaimiskeskus, Palvelualuejen ammattiliitto PAM ry, Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry, Helsinki 2009.

Toimivat työaikajärjestelyt. Teknolgiateollisuuden työaikamalleja. 5. uudistettu painos. Teknolgiateollisuus ry, Metallityöväen Liitto ry. Tampere 2010.

Tremblay, D-G. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, vol. 17, no. 3/4, pp. 157–170, 2002.

Tremblay, D.-G. Telework: a new mode of gendered segmentaton? Results from a study in Canada”, *Canadian Journal of Communication*, Vol. 28 No. 4, pp. 461–478, 2003.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) osa-aikatyötä selvittäneen työryhmän muistio (2013).

[Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. Tietokortti 10.](#) Työterveyslaitos, 2010.

[Työntekijälähtöisillä joustoilla hyvinvointia työhön. Viesti päättäjille.](#) Työterveyslaitos, Helsinki 2014.

[Työolobarometri.](#) Työ- ja elinkeinoministeriö.

Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. ja Viluksela M. [Psyykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä.](#) Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki, 2012.

Vartiainen, M. and Hyrkkänen, U. Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 25 No. 2, pp. 117-135, 2010.

Vesala, H. and Tuomivaara, S. Slowing work down by teleworking periodically in rural settings? *Personnel Review*, vol. 4, no. 44, pp. -, 2015.

Welz, C. and Wolf, F. Telework in the European Union. [European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions.](#) 2010. Tieto haettu 20.1.2013.





**SUOMALAINEN TYÖELÄMÄ** tarjoaa useita tapoja joustaa, ja hyvä niin. Kun työntekijä voi vaikuttaa siihen, miten ja milloin hän tekee työnsä, hänen tuottavuutensa ja työhyvinvointinsa lisääntyvät. Perhekin kiittää, kun työ yhdistyy luontevammin osaksi muuta elämää.

Jousto-opas esittelee tavat, joilla työelämän joustoja voidaan hyödyntää. Oppaassa esitellään osa-aikatyö, osa-aikaeläke, liukuva työaika ja erilaiset vapaat säästövapaasta osasairausvapaaseen. Liikkuva, hajautettu ja etänä tehtävä työ vaativat myös uudenlaista johtamista.

Opas antaa runsaasti tietoa ja kertoo esimerkkien avulla, miten joustoja voi soveltaa sekä työntekijän että työyhteisön eduksi.

**TYÖTERVEYSLAITOS**

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-683-8 (PDF)

36.13; 37.1